

УДК 330.37:336

Ольга Порожняк

Olga Porozhnyak

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE FINANCIAL STRATEGY

Статтю присвячено розвитку методичного забезпечення розробки та реалізації фінансової стратегії підприємств. Запропоновано інструментарій фінансової стратегії, що включає корпоративну стратегію підприємства, фінансові пріоритети, фінансову політику, організаційні форми взаємозв'язків підприємств, способи структурних перетворень, а також методи розробки стратегії та контролю за її реалізацією.

Ключові слова: фінансова стратегія, фінансова політика, підприємство, інструментарій, стратегічне управління, метод.

Статья посвящена развитию методического обеспечения разработки и реализации финансовой стратегии предприятий. Предложен инструментарий финансовой стратегии, который включает корпоративную стратегию предприятия, финансовые приоритеты, финансовую политику, организационные формы взаимосвязей предприятий, способы структурных преобразований, а также методы разработки стратегии и контроля за ее реализацией.

Ключевые слова: финансовая стратегия, финансовая политика, предприятие, инструментарий, стратегическое управление, метод.

The article is devoted to the development of the methodology of formation and implementation of enterprise financial strategy. A toolkit of financial strategy, which includes enterprise corporate strategy, financial priorities, financial policy, organizational forms of enterprise relationships, structural transformation methods and methods of strategy development and monitoring of its implementation, is developed.

Keywords: financial strategy, financial policy, enterprise, tools, strategic management, method.

Постановка проблеми. Результатом системних і структурних перетворень, що відбулися в українській економіці, підсилення світових глобалізаційних процесів стала поява нових викликів для вітчизняних промислових підприємств. Перехід з планового на стратегічне управління, залучення до процесів стандартизації, інноваційний розвиток потребують нових поглядів, нової поведінки та нових методів управління. Оновлення та розвитку потребують методи управління якістю, персоналом, ресурсами, в тому числі фінансовими. Аналіз грошових потоків, пошук ефективних джерел фінансування, вигідних інвестиційних рішень, розробка облікової та податкової політики – усе це виходить на перші місця в діяльності сучасних підприємств. Надзвичайно актуальною є проблема розробки фінансової стратегії підприємства з метою створення стійких конкурентних переваг та досягнення стратегічного успіху.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Різноманітні аспекти формування та реалізації фінансової стратегії підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності та стратегічного успіху представлені у роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: К. Ален, А. Бакулін, І. Бланк, Т. Геніберг, В. Герасимчук, А. Гриньов, О. Гудзь, Ю. Лукіна, Д. Лук'яненко, В. Пономаренко, І. Ткачук, А. Томпсон, Е. Уткін, І. Хомінич, В. Шелудько, О. Шеремет, З. Шершньова, О. Ястремська тощо. Однак сьогодні подальшого розвитку потребують методичні засади фінансової стратегії підприємства, її інструментальне забезпечення.

Мета статті полягає в обґрунтуванні та визначенні складових інструментарію формування та реалізації фінансової стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. У стратегічному портфелі сучасного підприємства можна зустріти корпоративні конкурентні, товарні, функціональні та ресурсні стратегії. Причому, особливе місце в ієрархії займають фінансові стратегії як такі, що, зокрема, створюють інвестиційні можливості здійснення господарської діяльності та проходження основних і допоміжних бізнес-процесів. Особлива увага при розробці фінансової стратегії приділяється: виявленню доходів; мобілізації внутрішніх ресурсів;

максимальному зниженню собівартості продукції; правильному розподілу й використанню прибутку; визначенню потреби в обігових коштах; раціональному використанню капіталу підприємства [1].

Найчастіше у науковій літературі можна зустріти погляди на фінансову стратегію як на:

- функцію управління фінансовими потоками підприємства з метою збільшення його вартості за умови збереження фінансової рівноваги, яка забезпечується оптимальним співвідношенням між довгостроковою, поточною ліквідністю та рентабельністю [3];
- систему довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства і найбільш ефективних шляхів їх досягнення [11];
- результат прийняття стратегічних рішень щодо питань ефективного залучення фінансових ресурсів та їх використання [7].

Наведені визначення не виключають, а доповнюють одне одним, розкриваючи сутність фінансової стратегії з позиції організації фінансових відносин та управління фінансовими ресурсами. Разом з тим, фінансові стратегії за допомогою фінансових інструментів і методів фінансового менеджменту забезпечують реалізацію інших стратегій на рівні створення конкурентних переваг та досягнення довгострокової ефективності підприємства. Так, завдання фінансової стратегії повинні відповідати стратегічному курсу підприємства, його ринковій позиції.

Теорія стратегічного управління виділяє такі основні загальнокорпоративні стратегії: зростання (обмежене або прискорене) та скорочення [5, 10]. Обравши ту чи іншу стратегію, підприємство формує ряд важливих завдань для фінансової діяльності (рис. 1).

Стратегія обмеженого або концентрованого зростання використовується підприємствами, що діють у стабільному ринку, займають відносно постійну конкурентну позицію, виробляють стійкий асортимент продукції, використовують виробничі технології, що майже не зазнають змін у часі. Основні стратегічні завдання тут пов'язані з посиленням конкурентної позиції, розширенням ринку та удосконаленням продукту. Так, фінансова стратегія за таких умов спрямовується на забезпечення відтворювальних процесів на підприємстві, операційної ефективності через зростання обсягів виробництва і збуту продукції.

В межах напряму прискореного зростання виділяють такі стратегії, як: стратегія вертикальної інтеграції, стратегія спорідненої та конгломеративної диверсифікації тощо. Цей підхід використовують підприємства, діяльність яких відбувається у швидко змінюваних умовах, на динамічному ринку, схильному до швидкого застарівання технологій, появи нових конкурентів. Тут ускладнюється характер фінансової стратегії, яка, з одного боку, повинна забезпечити високі темпи розвитку фінансової діяльності через диверсифікацію за різними формами, а з другого, – мінімізувати фінансові ризики.

Скороченню бізнесу відповідають такі стратегії: ліквідації, скорочення витрат, скорочення структур тощо. Усі вони супроводжуються скороченням асортименту та обсягів виробництва продукції, виходом з ринків, закриттям філій, представництв (спрощенням структури) тощо. Фінансова стратегія спрямовується на дезінвестування та високу маневреність використання вивільнюваного капіталу з метою підтримки необхідного фінансового стану.

Відповідно до таких стратегій можна виділити конкретно фінансові стратегії, а саме [3]:

- 1) стратегію формування фінансових ресурсів підприємства (цілі, завдання та основні стратегічні рішення спрямовані на фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії підприємства і відповідно підпорядковані їй);
- 2) стратегію розподілу фінансових ресурсів підприємства (параметри стратегічного набору мають бути, з одного боку, спрямовані на фінансове забезпечення реалізації окремих функціональних стратегій і стратегій господарських одиниць, а з другого, – становити основу формування напрямів інвестиційної діяльності підприємства у стратегічній перспективі);
- 3) стратегію гарантування фінансової безпеки підприємства (цілі, завдання і найважливіші стратегічні рішення спрямовані на формування і підтримку основних параметрів фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку);
- 4) стратегію підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства (параметри стратегічного набору розраховуються фінансовими службами підприємства і включаються у вигляді самостійного блоку в корпоративну й окремі функціональні стратегії підприємства).

У сучасних економічних реаліях наведені стратегії у чистому вигляді використовуються рідко (переважно на кризових підприємствах). Найчастіше підприємства комбінують стратегії та диференціюють стратегічні завдання для різних об'єктів управління.

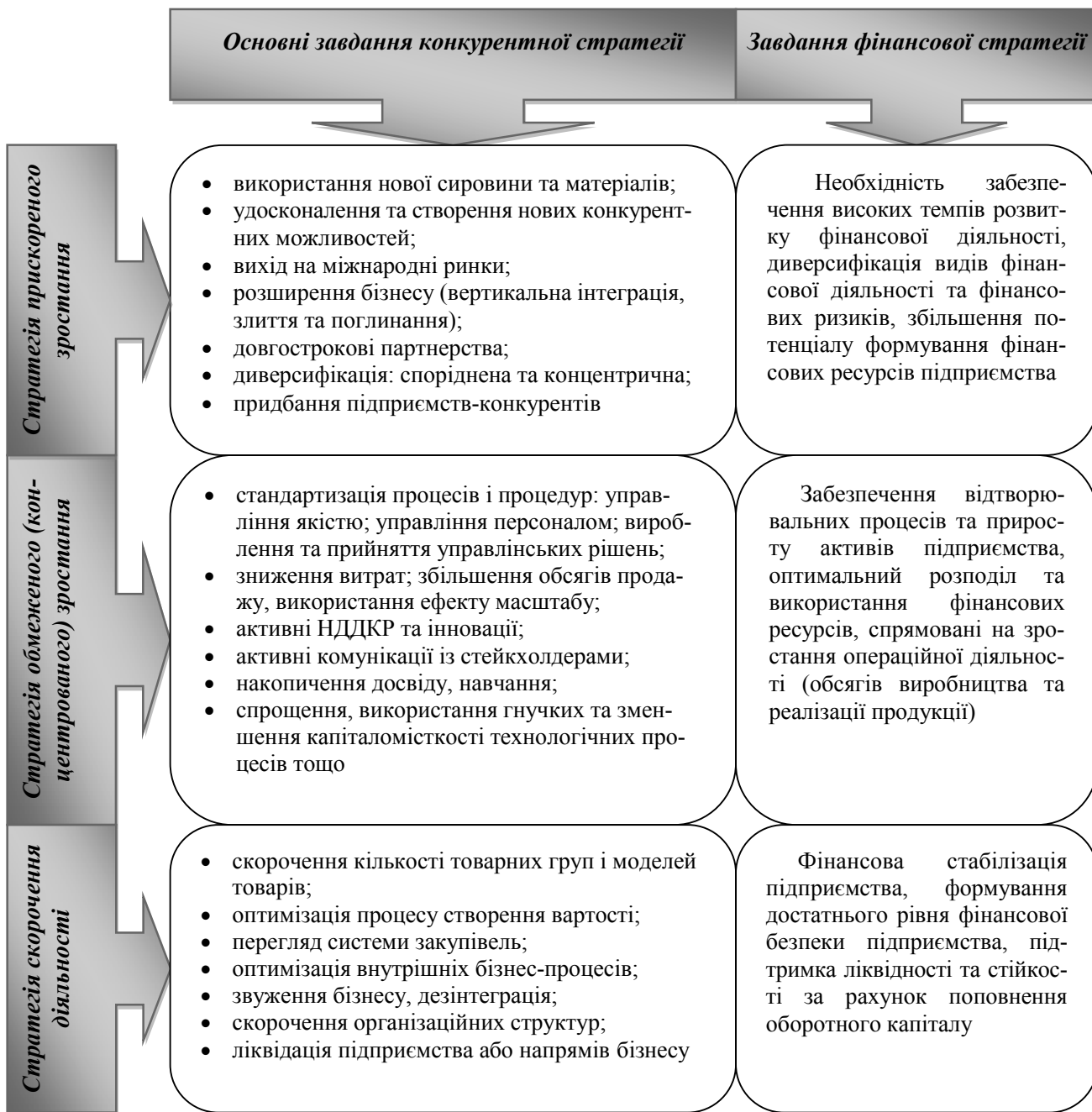


Рис. 1. Простір стратегічних завдань підприємства

Отже, загальнокорпоративні та конкурентні стратегії виступають головними інструментами при розробці фінансових стратегій підприємства, а пріоритетні завдання економічного розвитку визначають характер фінансової діяльності.

Питання наповнення інструментарію фінансової стратегії сьогодні знаходяться на стадії подальшого розвитку. На думку автора роботи [9], модель фінансової стратегії має включати такі взаємозалежні складові: мету і завдання; рівні реалізації; зовнішні та внутрішні фактори формування; інструменти і методи реалізації; результативність. Модель фінансової стратегії підприємства показує, через систему яких інструментів (програми, проекти, реструктуризація, глобалізація, диверсифікація тощо) і методів (моделювання, планування, аналіз, прогнозування тощо) вона реалізується.

Серед інструментів фінансової стратегії зустрічаються також: фінансова політика, злиття, поглинання, тимчасові угоди, альянси, фінансова реструктуризація, диверсифікація діяльності; інноваційне проектування; програми та проекти, глобалізація, інформаційне забезпечення, юридична тактика тощо [11].

Критичний аналіз поглядів щодо складу інструментарію фінансової стратегії зумовив необхідність його систематизації.

Фінансова політика спрямовується на управління грошовими потоками підприємства для покращення фінансового стану та досягнення цілей, визначених керівництвом. Фінансова політика підприємства як реалізація фінансового менеджменту на практиці передбачає формування таких її складових: облікової політики; кредитної політики; політики управління грошовими коштами; політики управління витратами та доходами; дивідендної політики тощо [8].

Призначення фінансової політики підприємства полягає в:

- упорядкуванні фінансових відносин підприємства;
- наданні фінансам планованості та послідовності;
- удосконаленні управління грошовими потоками підприємства;
- підвищенні ефективності фінансових відносин підприємства;
- забезпеченні виконання завдань, визначених керівництвом підприємства;
- оптимізації грошових потоків за джерелами надходження, напрямками використання відповідно до визначених управлінням цілей;
- прискоренні грошового обороту на підприємстві;
- оптимізації складу та використання фінансових інструментів підприємства;
- ефективному використанні фінансових ресурсів;
- забезпеченні реалізації фінансового менеджменту.

Сучасна теорія стратегічного управління та концепція стратегічних змін підприємства з метою пошуку джерел конкурентних переваг і способів формування нових знань велику увагу приділяє організаційним змінам внутрішнього та зовнішнього (організація зовнішніх зв'язків) спрямування. Такі аспекти не можуть не бути спроектовані на фінансову стратегію підприємства.

Управління вартістю бізнесу часто пов'язують із такими поняттями, як реформація, трансформація, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, перепроєктування тощо. Усі заходи, так чи інакше, спрямовуються на оптимізацію функціонування підприємства, вихід на новий рівень розвитку, підвищення вартості підприємства на ринку (зростання його значущості для суспільства).

Ревіталізація являє собою посилення зростання шляхом встановлення зв'язку організму корпорації з навколишнім середовищем. Реструктуризація є комплексним стратегічним перетворенням внутрішніх взаємозв'язків організації, що має інноваційний характер і націлене на підвищення ефективності її діяльності за рахунок досягнення відповідності її структури внутрішньому змісту в існуючих на даний момент умовах зовнішнього середовища. Реінжиніринг бізнес-процесів – кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів з метою отримання значних покращень основних показників результативності, а саме: витрати, якість, продуктивність праці та оперативність. Це ефективний засіб управління, який дає змогу здійснити «прорив», значно підвищивши результативність діяльності компанії, на відміну від поступового вдосконалення бізнес-процесів. Він передбачає виокремлення та істотне вдосконалення основних ланок бізнесу, що здатні забезпечити підприємству конкурентні переваги. Це може бути виражено в оптимізації HR-менеджменту, що ефективно спрямовуватиме діяльність людей на досягнення першочергових цілей; політики маркетингу – підвищення конкурентоспроможності підприємств через адаптовану цінову політику, активне стимулювання збуту. При цьому має відбуватися відповідна перебудова інших ланок системи управління [5, 10].

Поняття «реорганізації» є комплексним. Найчастіше його пов'язують зі зміною організаційно-правової форми підприємства, складу його власників, а також інтеграційними формами злиття, поглинання, приєднання, виділення.

На основі наведених організаційних форм діяльності підприємств було сформовано інструментарій фінансової стратегії (рис. 2).

Інтеграційні процеси в сучасних глобалізаційних умовах стають таким джерелом конкурентних переваг, що майже не піддаються імітації та копіюванню. Ефект синергії, що досягається через процеси злиття, проявляється у таких фінансових можливостях:

- зниження витрат на капітал, підвищення кредитного рейтингу;
- можливість отримання податкових пільг;
- накопичення фінансових ресурсів, а також доступ до ресурсів для реалізації інвестиційних проектів;
- оптимізація завантаження виробничих потужностей;
- зниження витрат на логістику тощо.

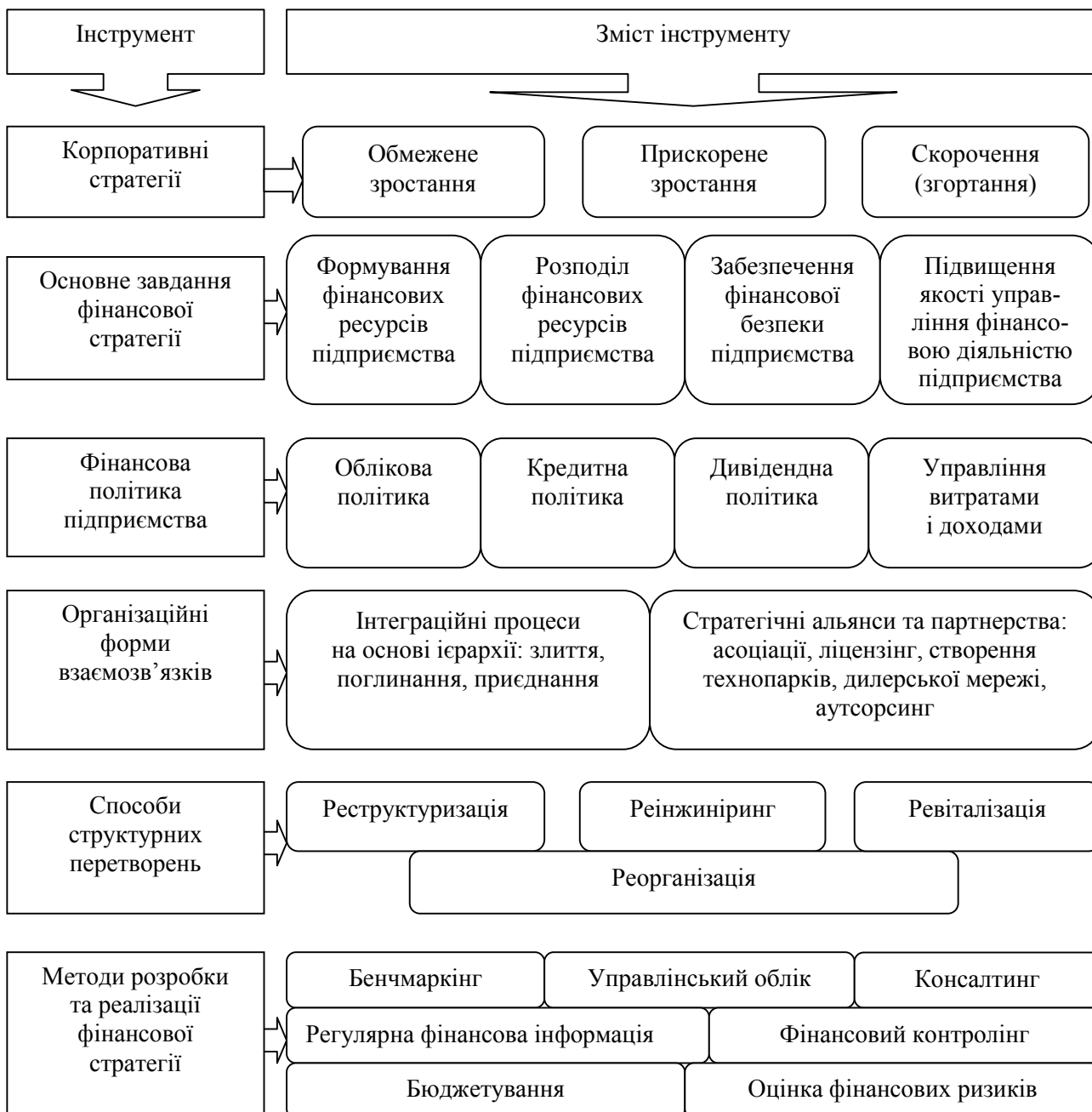


Рис. 2. Інструментарій розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства

Злиття і поглинання часто є оптимальним стратегічним рішенням, особливо в тих ситуаціях, коли союзи і партнерства не дозволяють компанії отримати бажані ресурси і можливості. Відносини власності надійніші, ніж відносини партнерства, тому злиття і поглинання дають можливість досягти високої міри інтеграції компаній, що об'єднуються. Об'єднавшись, компанії зміцнюють технологічну перевагу, розширюють і удосконалюють конкурентні можливості, розширюють асортимент товарів і послуг, у тому числі за рахунок створення нових, освоюють нові регіони, укріплюють фінансове становище, що дозволяє інвестувати додаткові кошти в НДДКР, розширюють виробничі потужності. Більш того, об'єднання діяльності часто приводить до значного зниження витрат, так що колишня компанія з високим рівнем витрат стає конкурентоспроможною з середнім або низьким рівнем витрат.

Стратегічні союзи і партнерства сьогодні сприймаються як базовий елемент ділової стратегії підприємства. Вони характерні для усіх галузей господарства: для мінливих, зростаючих, на стадіях спаду та застою тощо. Внаслідок поширення союзів і альянсів у бізнесі конкуренція між окремими підприємствами трансформується в конкуренцію між групами підприємств.

Конкурентна привабливість союзів полягає в синергетичному ефекті, що досягається за рахунок об'єднання компетенцій і ресурсів учасників. Стратегічні союзи – це угоди про співпрацю, що виходять за рамки звичайних договорів між двома компаніями, однак не доводять до злиття підприємств або створення юридично оформленого спільного підприємства [5, 10].

Найчастіше компанії об'єднуються в стратегічні союзи для співпраці у сфері технологій, створення нових товарів, усунення пропусків у технологічних або виробничих навичках і досвіді, спільного формування нової компетенції, підвищення ефективності збуту, реалізації ефекту масштабу у виробництві або маркетингу, виходу на ринок за допомогою спільних маркетингових проектів. Союзи дозволяють набувати досвіду і завойовувати позиції на ринку, необхідні для досягнення стійкого конкурентного становища в майбутньому [10].

Переваги, що отримують підприємства від стратегічного партнерства:

- швидке проникнення на життєво важливі національні ринки і створення потенціалу для освоєння глобального ринку;
- здобуття достовірної інформації про незнайомий ринок і культуру за рахунок створення союзів з місцевими компаніями;
- здобуття нових компетенцій, сконцентрованих у певних географічних регіонах (наприклад, розробка програмного забезпечення сконцентрована в США);
- формування потенціалу для освоєння нової галузі;
- отримання доступу до нових технологій, знань, досвіду та компетентності, набуття яких власними силами потребує значних витрат (часу, грошей тощо).

Для промислових підприємств характерні стратегічні союзи із постачальниками матеріалів і комплектуючих, щоб ефективніше управляти постачаннями і прискорити просування нових продуктів на ринок. Об'єднавши зусилля по виробництву комплектуючих або їх складанню, компанії дістають можливість скоротити витрати виробництва до рівня, недосяжного при обсягах виробництва на кожному окремому підприємстві.

Протилежним полюсом для корпоратизації бізнесу є стратегія аутсорсингу [5]. В межах цих стратегій відбувається концентрація діяльності на окремих ланках ланцюга вартості. Функції, що не відіграють важливого значення для створення конкурентної переваги, передаються на аутсорсинг.

Основні передумови використання стратегії аутсорсингу полягають у такому: підприємство-партнер виконує конкретну функцію більш ефективно (швидкість, витрати, якість послуги); певний вид діяльності не характеризується стратегічною значущістю та не забезпечує формування конкурентної переваги.

Інформаційне забезпечення, безумовно, є важливим інструментом як розробки, так і реалізації фінансової стратегії підприємства. За рахунок використання цього інструменту досягається своєчасне отримання необхідної інформації та на цій основі відбувається доопрацювання фінансової стратегії з метою її адаптації до умов динамічного зовнішнього середовища.

Інформаційне забезпечення передбачає використання таких складових:

- інформація бухгалтерського та управлінського обліку (фактичний стан фінансових ресурсів, динаміка їх змін, наявність викривлень у фінансовій звітності тощо);
- бенчмаркінг – методика зіставлення ефективності господарської діяльності одного підприємства з підприємством, що є лідером у даній галузі (освоєння передового досвіду при розробці фінансової стратегії);
- консалтинг – залучення зовнішніх консультантів (використання компетенцій) у сфері стратегічного управління та фінансового менеджменту;
- складання бюджету як основного плану здійснення фінансової діяльності;
- фінансовий контролінг – система, що забезпечує інформаційно-методичну підтримку фінансових рішень та координацію окремих підсистем управління підприємством.

Висновки. Таким чином, удосконалено інструментарій стратегічного управління підприємством, методичне забезпечення розробки та реалізації його фінансової стратегії. Запропонований інструментарій включає такі важливі інструменти, як: корпоративна стратегія підприємства, фінансові пріоритети, фінансова політика, організаційні форми взаємозв'язків підприємств, способи структурних перетворень, а також арсенал методів розробки стратегії та контролю за її реалізацією. Перелік запропонованого інструментарію не є вичерпним і становить основу для подальших досліджень у сфері фінансового забезпечення стратегічного розвитку сучасних промислових підприємств.

Список використаної літератури

1. Асаніна А. В. Фінансова стратегія як необхідний фактор успіху підприємства в умовах нестабільної економіки / А. В. Асаніна // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. праць. – Вип. 30. – К. : НАУ, 2011. – С. 11–18.
2. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Є. Гудзь // Фінансовий простір. – 2013. – № 4 (12). – С. 97–103.
3. Заруднев А. И. Финансовая стратегия как инструмент управления стоимостью предприятия в современных экономических условиях [Электронный ресурс] / А. И. Заруднев, А. И. Петрова // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 10. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/26684>
4. Зоріна М. С. Теоретико-методологічні основи дослідження механізму формування фінансової стратегії промислового підприємства в умовах глобалізації / М. С. Зоріна // Финансы, учет, банки : сб. науч. трудов. – 2011. – Вып. 1 (17). – С. 105–112.
5. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
6. Иевлева Н. В. Влияние реструктуризации компании на стоимость ее бизнеса / Н. В. Иевлева, Ю. О. Кузьмина // Современные наукоемкие технологии. – 2012. – № 4. – С. 40–45.
7. Серебряков М. М. Трансформация финансовой стратегии предприятия в современных условиях / М. М. Серебряков // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 532–539.
8. Сторожук Т. М. Фінансова політика підприємства в контексті його внутрішньогосподарської політики / Т. М. Сторожук, Д. Є. Сторожук // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2011. – № 1. – С. 559–567.
9. Ткачук І. Г. Формування фінансової стратегії в системі управління підприємством / І. Г. Ткачук // Вісник ЖДТУ. – 2008. – № 2 (44). – С. 301–305.
10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратеги : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Т. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Хаванова М. С. Инструменты разработки финансовой стратегии / М. С. Хаванова // Научный вестник ДГМА. – 2012. – № 1 (9Е). – С. 361–364.

References

1. Asanina, A. V. (2011) Financial strategy as necessary factor of enterprise success in the conditions of unstable economy. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, (30). Kyiv: NAU, pp. 11-18.
2. Hudz, O. Ye. (2013) Financial strategies of ensuring of enterprise competitiveness. *Finansovyi prostir*, № 4 (12), pp. 97-103.
3. Zarudnev, A. I. and Petrova A. I. (2013) Financial strategy as an instrument of management by enterprise cost in modern economic conditions [Internet]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii*, (10). Available from: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/26684>
4. Zorina, M. S. (2011) Theoretical and methodological bases for the investigation of the mechanism of forming of enterprise financial strategy in the conditions of globalization. *Finansy, uchet, banki*, 1 (17), pp. 105-112.
5. Zub, A. T. and Laktionov, M. V. (2001) System strategic management: methodology and practice. Moscow: Henezys, 752 p.
6. Yevleva, N. V. and Kuzmina, Yu. O. (2012) The influence of company restructurization on the cost of its business. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, (4), pp. 40-45.
7. Serebriakov, M. M. (2012) The transformation of enterprise financial strategy in modern conditions. *Yzvestiya Penzenskoho hosudarstvennogo pedahohycheskoho universytetu im. V. H. Belinskoho*, (28), pp. 532-539.
8. Storozhuk, T. M. and Storozhuk, D. Ye. (2011) Enterprise financial policy in the context of its corporate business policy. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnogo universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, (1), pp. 559-567.
9. Tkachuk, I. H. (2008) Formation of financial strategy in the system of enterprise management. *Visnyk ZhDTU*, 2 (44), pp. 301-305.
10. Tompson, A. A. and Stryklend, A. J. (1998) Strategic management, the art of strategy development and implementation. In: L. T. Zaitsev, M. Y. Sokolova (Eds.). Moscow: Banki i birzhi, YuNYTY, 576 p.
11. Khavanova, M. S. (2012) Tools for financial strategy development. *Nauchnyi vestnyk DHMA*, 1 (9E), pp. 361-364.

Стаття надійшла до редакції 31.03.2014.

Відомості про автора

О. О. Порожняк, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.