

Збірник наукових праць Економіка: проблеми теорії та практики. –Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – випуск 159. – с. 90-99.

**к.е.н., доцент Плікус І.Й.**

*Українська академія банківської справи, м. Суми*

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Входження підприємств України в систему світової конкуренції висуває на порядок денний проблему організації стратегічного управління розвитком підприємства як одну з найбільш важливих проблем удосконалення механізмів управління підприємством. На це орієнтує підприємства і всю інфраструктуру економіки України прийнята Верховною Радою “Концепція науково-технологічного інноваційного розвитку України”. Проблеми стратегічного управління розвитком підприємства займають все більш місця в теоретичних дослідженнях і практичній діяльності. Багато проблем, пов’язаних з формуванням і реалізацією фінансової стратегії та її механізмів, не тільки не вирішені, але і не поставлені. Так у наукових дослідженнях ще не досить чітко визначені позиції щодо створення теоретичного базису побудови фінансової стратегії. Відсутні роботи, які б комплексно розглядали питання розробки конкретних методів формування фінансової стратегії розвитку підприємства. Тому в цьому дослідженні розглянути методичні питання розробки моделі фінансової стратегії.

Фінансова стратегія підприємства – це спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на розв’язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання. Методом реалізації фінансової стратегії є стратегічне планування.

Стратегічне планування містить чотири взаємопов’язаних етапи розробки фінансової стратегії.

Перший етап. Формування місії та цілей підприємства. Будь яка діяльність підприємства полягає у досягненні певних цілей. Цілі підприємства охоплюють зовнішній стан підприємства, тобто його ринкові характеристики, його конкурентоспроможність також цілі можуть бути спрямовані на досягнення певного соціального ефекту від діяльності підприємства або мати фінансовий аспект.

Правильно визначеним цілям підприємства притаманні такі властивості: відображення змісту діяльності, реальність, конкретність, досяжність та прийнятність, однозначність для сприйняття. Процес стратегічного планування допомагає конкретизувати та систематизувати всі цілі, що пов'язані з діяльністю підприємства, визначити ймовірність їх досягнення. Встановлення цілей – складний та трудомісткий процес, у якому поєднується знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію у середовищі, фінансовий стан підприємства та вплив інших об'єктивних факторів. В.В.Винокуров пропонує так відобразити функцію цілі [1]:

$$I_i^t = f_i(I_{t-i}, I_o, I_{on}, I_{np}),$$

де  $I_i^t$  - значення цільової характеристики  $i$  за час  $t$ ,  $I_{t-i}$  - значення цільової характеристики  $i$ , досягнуте за попередній період  $t-i$ ,  $I_o$  - значення цільової характеристики  $i$ , встановленої з урахуванням досвіду,  $I_{on}$  - значенні цільової характеристики  $i$ , встановленої підприємствами-конкурентами у схожій ситуації,  $I_{np}$  - рівень прагнень керівників організації за характеристикою  $i$ .

Правильно визначеним цілям притаманні такі властивості: відображення змісту діяльності, реальність, конкретність, досяжність та вимірюваність, вимогливість, орієнтація на високий результат, однозначність для сприйняття, ясність та прийнятність.

Після визначення всієї сукупності цілей підприємства їх необхідно привести до загального знаменника, тобто подати у вигляді стратегії підприємства.

Другий етап. Визначення стратегічного становища підприємства в галузі та оцінка сукупної взаємодії на його діяльність зовнішніх та внутрішніх факторів. При проведенні аналізу стану галузі, в якій працює підприємство, необхідно: визначити головні економічні характеристики галузі, визначити рушійні сили розвитку галузі, оцінити сили конкуренції всередині галузі та оцінити конкурентну позицію самого підприємства, провести прогнозування ймовірних дій найближчих конкурентів, визначити ключові фактори успіху, оцінити перспективи розвитку галузі.

Поряд з оцінкою стану галузі потрібно провести аналіз стану підприємства, тобто на підставі фінансово-економічного аналізу попередньої діяльності оцінити вже існуючу стратегію, визначити, чи працює вона на посилення позиції підприємства, провести порівняльний аналіз структури витрат підприємства та його конкурентів

Третій етап. Розробка фінансової стратегії розвитку. Характерною рисою фінансової стратегії є її зв'язок із загальнодержавними фінансами на макрорівні та фінансами підприємства на мікрорівні. Враховуючи змінність кон'юнктури та тенденції розвитку фінансових ринків, високий ступінь інноваційності фінансових інструментів, які використовують підприємства, значний ступінь залежності їх від макроекономічних та соціально-політичних процесів на світовому ринку, потрібно сформулювати основні напрямки, які правомірно розглядати як компоненти фінансової стратегії. Серед них: вибір пріоритетних для підприємства фінансових ринків та цільових ринкових сегментів для роботи на перспективу, аналіз та обґрунтування стабільних джерел фінансування, вибір фінансових інститутів як партнерів та посередників, які можуть ефективно співпрацювати з підприємством у довгостроковому аспекті, розробка довгострокової інвестиційної стратегії, яка узгоджується з пріоритетними напрямками розвитку видів бізнесу, які обумовлені загальною стратегією, визначення фінансових механізмів майбутніх угод по злиттях та поглинаннях, а також інших заходів з фінансової реструктуризації підприємства, створення умов на перспективу по підтримці поступового зростання ринкової вартості підприємства та стабільних курсів цінних паперів, які воно випускає, формування та вдосконалення у перспективному аспекті ефективних внутрішніх фінансових потоків, механізмів трансфертного ціноутворення, з позиції стратегії побудова ефективної системи централізованого управління фінансами у поєднанні з обґрунтованою децентралізацією інших управлінських функцій, прогностичні розрахунки фінансових показників при стратегічному плануванні діяльності підприємства. Фінансова стратегія являє собою модель дій, які необхідні для досягнення певних цілей шляхом координації, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства (рис.1).



Рис.1.- Модель фінансової стратегії

Фінансова стратегія підприємства виступає як економічна категорія, яка характеризує різні відносини між суб'єктами ринку в фінансовій сфері. Ця категорія визначає поведінку ринку, формування її ринкової позиції в залежності від стану використання фондів фінансових ресурсів при активній участі грошово-кредитних інструментів.

Фінансова стратегія відповідає загальній стратегії підприємства, адекватна її цілям та завданням. Тобто фінансова стратегія являє собою модель дій, які необхідні для досягнення певних цілей у рамках загальної стратегії шляхом розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства. Формування фінансової стратегії дає змогу моделювати фінансову ситуацію на підприємстві, на основі аналізу його внутрішніх та ринкових можливостей визначити шляхи досягнення фінансових цілей підприємства, виявити необхідність змін та визначити найбільш ефективні інструменти впливу на фінансову ситуацію, що склалась на підприємстві. Під

ринковими можливостями слід розуміти напрямки діяльності, які відкриваються перед підприємством в існуючих умовах з урахуванням тенденцій їх зміни і специфіки діяльності самого підприємства.

Оцінку варіантів розвитку традиційно ведуть методом Swot-аналізу, зіставляючи ринкові можливості та загрози (зовнішнє середовище) із сильними та слабкими сторонами діяльності конкретного підприємства (внутрішнє середовище). Принципова схема оцінки подана на рис.2.

|  |   |
|--|---|
| Ринкові можливості + сильні сторони підприємства | Ринкові загрози + сильні сторони підприємства |
| Ринкові можливості + слабкі сторони підприємства | Ринкові загрози + слабкі сторони підприємства |

Рис.2 – Схема аналізу варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства.

Як випливає із рис.2, існує чотири принципово різні зони: ринкові можливості в поєднанні з сильними сторонами діяльності підприємства, ринкові можливості в поєднанні зі слабкими сторонами діяльності підприємства, ринкові загрози в поєднанні із сильними сторонами діяльності підприємства, ринкові загрози в поєднанні зі слабкими сторонами діяльності підприємства.

У рамках виділених напрямків можливі різні варіанти розвитку, що істотно відрізняються ступенем радикалізації внесених змін у діяльність суб'єкта господарювання, особливостями реалізації, потребами в ресурсному забезпеченні (в тому числі і фінансовими ресурсами), чого існуючі підходи (у всіх їхніх варіаціях) не враховують, тому оцінка отримується дуже приблизна [2]. Крім того, кількісна оцінка варіантів пов'язана з рядом проблем. Вплив характеристик середовища господарювання, особливо зовнішнього, має імовірнісний характер, і практично ніколи не можна бути упевненим у тому, що наявність визначеної комбінації характеристик свідчить про успіх реалізації аналізованого варіанта розвитку ринкових можливостей конкретним підприємством. Дія багатьох чинників має

суперечливий характер, до того ж урахувати все різноманіття чинників зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання майже неможливо. Тому доводиться виконувати оцінку в умовах неповної, неточної та суперечливої інформації, що істотно ускладнює використання традиційних підходів. Для прийняття рішень у таких ситуаціях доцільно застосовувати підходи, які використовуються в експертних системах, що дозволяють приймати цілком адекватні рішення в умовах неповної, неточної та суперечливої інформації. Зокрема, пропонуємо використовувати коефіцієнти впевненості для оцінки імовірного характеру впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання, а також правила їх комбінування для розрахунку інтегральної оцінки впливу всього комплексу чинників [3,4].

До числа найважливіших принципів, виділених до формування фінансової стратегії підприємства, пропонуємо віднести:

1. Системність – врахування багаторівневої структури та специфічних властивостей різних рівнів господарського механізму в рамках якого здійснюється створення та функціонування об'єкта.
2. Комплексність – при оцінці ефективності необхідно брати до уваги всебічні наслідки реалізації, як безпосередньо в локальній системі так і поза її межами.
3. Обмеженість ресурсів – у кожний момент часу підприємство має в своєму розпорядженні обмежену кількість усіх видів відтворюваних та не відтворюваних ресурсів, у зв'язку з чим виникає необхідність найефективнішого їх використання. Варіантність ефективності використання ресурсів може бути досягнута лиш за умови досить повного розгляду множини можливих альтернатив досягнення цілей. Наприклад, для формування механізму ефективного регулювання фінансових процесів і визначення процедур прийняття рішень по управлінню бюджетом підприємства з метою прогнозування фінансової діяльності підприємства пропонується розробити модель прогнозування надходжень коштів, що дозволить проводити ефективний аналіз рішень управління на підставі інформації прогнозу, а також оцінювати різні стратегії і варіанти фінансової політики щодо їхнього фактичного застосування до реальної системи. Модель прогнозу надходжень коштів,

що використовує дані бухгалтерського обліку про надходження коштів за попередні роки, формує вихідні дані для моделі фінансових витрат підприємства у вигляді масиву прогнозованого доходу. Вхідними параметрами впливу для моделі витрат грошових ресурсів є суми запасу коштів, що вводяться (планові витрати). Результатом моделювання є різні варіанти фінансових стратегій річної витрати при обумовлених наборах вхідних параметрів. Дана модель дозволяє перевірити й оцінити різні варіанти реалізації управлінських рішень, зв'язаних з надходженням і витратами коштів, а також досліджувати зміну грошових потоків доходу і витрат підприємства в часі в залежності від альтернатив фінансових стратегій, що задаються.

4.Оптимальність – оцінка ефективності різних альтернатив має за мету знаходження тієї з них, що забезпечить отримання максимального ефекту.

5.Узгодженість – при порівнянні альтернатив необхідно забезпечити повноту врахування витрат та ефектів, відсутність повторного врахування певних витрат та ефектів, порівнянність та достовірність їх характеристик.

6.Динамічність – при оцінці ефективності проектних рішень необхідно враховувати різнобічні наслідки науково-технічного прогресу, фактора часу та наявності часових лагів, зміни інтенсивності використання ресурсів та випуску продукції, основних експлуатаційно-економічних характеристик машин і технологій, економічну нерівномірність несинхронних витрат.

7.Керованість – процес вибору рішень розглядається як пошук оптимальної форми управління на майбутній період.

8.Адаптивність – об'єктивно неможливо точно знати всі майбутні умови функціонування та розвитку об'єктів та їх характеристики, тому при оцінці ефективності варіантів потрібно застосовувати відповідні методи розрахунків у не детермінованих умовах.

На основі виділених принципів пропонуємо наступні етапи формування фінансової стратегії підприємства: визначання періоду, на який формується фінансова стратегія підприємства, дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку, конкретизація стратегічних цілей

фінансової діяльності підприємства, розробка стратегічної фінансової політики, розробка системи організаційно-економічних заходів реалізації фінансової стратегії, оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії.

Четвертий етап. Побудова фінансового плану. Стратегічний фінансовий план розробляється на підставі фінансової стратегії і є планом розвитку підприємства. Цей план складається з метою визначення основних фінансових показників підприємства на наступний період, знаходження резервів збільшення прибутку та шляхів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Розробка стратегічного фінансового плану проходить наступні етапи: постановка проблеми та збір інформації для розробки проекту плану, аналіз зібраній інформації, розрахунок науково-обґрунтованих показників фінансово-економічної діяльності підприємства, формування проекту плану, оцінка проекту плану, затвердження плану (рис.3).

| Процес   |            | Діяльність  |
|--|------------|---|
| 1.Розробка плану: постановка проблеми, збір інформації, аналіз, розрахунок показників, оцінка проекту.<br>2.Затвердження плану | Планування | Підготовка рішення<br><br>Прийняття рішення   |
| 3.Регулювання<br><br>4.Контроль  | Реалізація | Віддача розпорядження о реалізації рішення<br>Сопоставлення отриманих результатів з запланованими |

Рис.3.- Схема розробки та реалізації стратегічного фінансового плану.

Таким чином стратегічний план можна визначити як документ, що відбиває місію підприємства, його довгострокові цілі й задачі та стратегію їх досягнення з урахуванням зовнішнього середовища та внутрішніх особливостей підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Фінансова стратегія підприємства пов'язана з усіма аспектами його діяльності, тому процеси формування і реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства слід розглядати в більш широкому контексті – як результат діяльності управлінського механізму, сформованого у структурі стратегічного управління підприємством.



2. Одним з важливих етапів побудови механізму формування і реалізації фінансових стратегій є виявлення та формування базових цілей. Для формування системи цілей за основу необхідно брати множину базових об'єктів фінансової стратегії і процесів управління цими об'єктами в ході формування і реалізації стратегії.

3. Одним з ключових елементів адаптивної системи формування і реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства є фінансовий план, як спосіб прояву фінансової стратегії розвитку підприємства, тому його можна вважати одним з управлінських механізмів реалізації стратегії.

#### Література

1. Винокуров В.В. Методы проектирования. - М.: Мир, 1986. – 87 с.
2. Иляшенко С.Н. Сравнительный анализ вариантов развития рыночных возможностей в современных условиях.//Предпринимательство, хозяйство и право. – 1998. - №6. – С.32-37
3. Уотерман Д. Руководство по экспертным системам: Пер. с англ. – М.: Мир, 1989. – 388 с.
4. Экспертные системы и логическое программирование/Бакаев А.А., Гриценко В.И., Козлов Д.Н. – К.:Наукова думка, 1992. – 220 с.