

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ЯК НЕОБХІДНИЙ ФАКТОР УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В статті розглянуто сутність фінансової стратегії, етапи її розробки, основні завдання, які вона вирішує. Розглянуто роль та значення фінансової стратегії у загальній стратегії підприємства. Обґрунтовано важливість формування фінансової стратегії для успішного функціонування вітчизняних підприємств у конкурентному ринковому середовищі. Ключові слова: фінансова стратегія, маркетингова стратегія, функціональна стратегія, загальна стратегія, фінансові ресурси, інновації, стратегічне управління, фінансове планування.

В статье рассмотрены сущность финансовой стратегии, этапы ее разработки, основные задачи, которые она решает. Рассмотрены роль и значение финансовой стратегии в общей стратегии предприятия. Обоснована важность формирования финансовой стратегии для успешного функционирования отечественных предприятий в конкурентной рыночной среде. Ключевые слова: финансовая стратегия, маркетинговая стратегия, функциональная стратегия, общая стратегия, финансовые ресурсы, инновации, стратегическое управление, финансовое планирование.

Definition of financial strategy, its development stages, key tasks it's called to solve are presented in the article. The role and significance of financial strategy in the context of the overall company's strategy are given special attention. Building financial strategy is reasoned as one of the major condition of success of the Ukrainian companies against competitions. Keywords: financial strategy, marketing strategy, functional strategy, general strategy, financial resources, innovations, strategic management, financial planning.

Постановка проблеми. Після світової фінансової кризи 2008-2009 років, потім смуги рецесії, спостерігаються ознаки відносної стабілізації світової економіки. Економіка ж України, що знаходиться в процесі активної інтеграції у світову систему, все ще знаходиться під впливом негативних факторів. У цих умовах перед українськими компаніями стоять життєво важливі, але вкрай складні завдання: значно підвищити конкурентоспроможність, забезпечити зростання інвестиційної привабливості і перехід до інноваційного шляху розвитку, досягти високих і стійких темпів економічного зростання. Навіть за сприятливих зовнішніх умов розв'язання цих завдань передбачає перехід на якісно новий рівень менеджменту, що відрізняється стратегічним характером рішень, обґрунтованістю, послідовністю і результативністю дій.

Сучасні умови ведення фінансово-господарської діяльності відрізняються загостренням конкурентної боротьби, а також зростанням невизначеностей і високою динамікою трансформації зовнішнього середовища, в якому функціонують економічні суб'єкти. Дії організацій і їхніх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше визнається необхідність свідомого управління

змінами на основі науково обґрунтованої процедури їхнього передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації, до зовнішніх умов. Тому однією із головних умов ефективного ведення бізнесу в даний час є стратегічне управління.

Ефективним інструментом стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства, підлеглого реалізації цілей загального його розвитку в умовах істотних змін макроекономічного характеру, кон'юнктури фінансового ринку та пов'язаної з цим невизначеністю, виступає фінансова стратегія.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням розробки та реалізації фінансової стратегії присвячено безліч публікацій, як у вітчизняних, так і в зарубіжних літературних джерелах. Теоретико-методичні аспекти стратегічного фінансового управління досліджували такі вчені, як І.Т. Балабанов, І.О. Бланк, Г.Б. Веретенникова, Н.Г. Горицька, Г.І. Кондрацька, Л.Н. Павлова, М. Портер, Ю. О. Путятін, О. І. Пушкар, О. М. Тридід., О.С. Стоянова, А. Томпсон, З. Е. Шершньова, Е.О. Юрій та інші.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. На сьогодні потреба формування фінансової стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності. Аналіз багатьох публікацій показав, що науково-методичні підходи, щодо формування фінансових стратегій і структуризації процесу їх розробки потребують оновлення і подальшого розвитку, як в науковому, так і в організаційно-практичному аспекті. Про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування фінансової стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств.

Мета статті. Аналіз теоретико-методологічних питань формування фінансової стратегії підприємства й обґрунтування її місця та значення у загальній системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. В умовах мінливого зовнішнього середовища рішення проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкової позиції нерозривно пов'язане з активним впровадженням в практику господарювання та управління елементів стратегічного планування. Використання стратегічного планування призводить до отримання реальних результатів у вигляді приросту прибутку, збільшення частки ринку, а в кінцевому результаті - зростання вартості компанії.

В економічній літературі під стратегією розуміють загальний комплексний план розвитку організації, якій забезпечує реалізацію місії та досягнення стратегічних цілей організації [1]. Розрізняють три типи стратегій, що мають місце в організації: загальна або корпоративна стратегія – така, що розробляється для підприємства в цілому і охоплює всі види його діяльності; бізнес-стратегія, яка розробляється з метою досягнення

найефективніших показників роботи в одній конкретній сфері діяльності і спирається на функціональні стратегії; функціональні стратегії, в свою чергу, певні стратегії фірми в області маркетингу, організації виробництва, фінансів, інвестицій, персоналу тощо, які конкретизують окремі деталі при розробленні загальної стратегії шляхом визначення практичних підходів, містять необхідні заходи для підтримання бізнес-стратегії, а головне – для досягнення виробничих цілей та місії підприємства [6].

Одне з центральних місць у системі стратегічного планування займає фінансова стратегія підприємства. Необхідність та актуальність її розробки визначаються зростаючим впливом зовнішнього середовища на характер і результативність ведення бізнесу, яке поєднується з окремими негативними внутрішніми чинниками розвитку українських підприємств.

Фінансова стратегія як одна з функціональних стратегій визначає генеральний напрямок фінансового розвитку та стосується найважливіших аспектів фінансової діяльності підприємства: формування та використання прибутку, рішень щодо структури капіталу та виплаті дивідендів, вибору форм і способів інвестування, оптимізації податкових виплат. Необхідність розробки фінансової стратегії продиктована реаліями ринкової економіки, що вимагає певних чітких орієнтирів фінансового розвитку підприємств в умовах конкурентного середовища.

Оскільки фінансову стратегію розробляють на тривалий термін (від 3 років і більше), то її найважливішим завданням є визначення обсягів, джерел та форм залучення фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності підприємства. Забезпечення достатніми обсягами фінансових ресурсів є однією з найважливіших умов досягнення цілей та завдань, передбачених фінансовою стратегією підприємства. Конкретні шляхи досягнення відповідних цілей визначає фінансова політика, яка охоплює політику управління структурою капіталу, цінову політику, податкову політику, політику управління доходами, політику управління витратами, політику управління формуванням і використанням прибутку, дивідендну політику, інвестиційну політику тощо.

Як показує практика, відсутність єдиної фінансової філософії, чітко сформульованих стратегічних фінансових цілей часто призводить до ситуації, коли фінансові рішення окремих структурних підрозділів підприємства в результаті мають різноспрямований характер, що призводить до виникнення протиріч та зниженню ефективності фінансової діяльності в цілому.

Процес розробки фінансової стратегії являє собою формування сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, які забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства. У процесі дослідження послідовності етапів процесу розробки фінансової стратегії в ході аналізу різних робіт вчених з цієї проблеми [2,3,4,5] можна упорядкувати дані етапи в наступному порядку:

- 1) визначення загального періоду формування фінансової стратегії;

- 2) дослідження зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку;
- 3) аналіз та оцінювання внутрішнього середовища (визначення сильних та слабких сторін);
- 4) формування стратегічних фінансових цілей;
- 5) формування сукупності фінансових стратегій;
- 6) вибір стратегії;
- 7) розробка фінансової політики за напрямками фінансової діяльності;
- 8) формування системи заходів щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії;
- 9) оцінка ефективності розробленої стратегії за такими параметрами, як: узгодженість фінансової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства; узгодженість фінансової стратегії зі змінами зовнішнього фінансового середовища; ресурсне забезпечення фінансової стратегії; внутрішня збалансованість і реалізованість стратегії; прийнятність рівня ризиків; результативність розробленої фінансової стратегії [4].

Фінансова стратегія, як складова частина загальної стратегії економічного розвитку, повинна бути узгоджена з цілями та напрямками останньої. У той же час, вона є особливою областю фінансового планування і впливає на загальну стратегію розвитку підприємства. Зміна ситуації на ринку спричиняє за собою коригування фінансової, а потім і загальної стратегії організації.

Термін "фінансова стратегія" більш близький до стратегічного менеджменту й охоплює ті елементи управління підприємством, яким не приділяється достатньо уваги при визначенні та застосуванні загальної стратегії розвитку підприємства. Основне її призначення - побудова ефективної системи управління фінансами, спрямованої на вирішення питань бюджетної, кредитної, інвестиційної політики, управління фінансовими потоками, доходами, витратами, оцінки результатів діяльності і вартості бізнесу [7].

У діяльності підприємства всі функціональні стратегії взаємопов'язані, і коли фінансова стратегія внутрішньо і зовні повністю співвідноситься з виробничою та маркетинговою стратегією, то можна говорити про максимальну реалізацію загальної стратегії бізнесу. Поряд з іншими функціональними стратегіями підприємства (маркетинговою, виробничою, інноваційною та ін.), фінансова стратегія є самостійною, виконуючи покладені на неї функції.

На практиці дуже важливе узгодження фінансової і маркетингової стратегій за метою і етапами реалізації. Розробка маркетингової і фінансової стратегій багато в чому виконується паралельно, тому кожний із намічених в маркетинговій стратегії напрямів повинен бути забезпечений відповідними фінансовими ресурсами. Відповідно, прийняті напрями фінансування повинні приводити до розвитку ринкових можливостей підприємства.

Формування і використання інновацій у процесі діяльності компанії складає одну з найважливіших підсистем фінансової стратегії. Досягнення стійких конкурентних переваг в рамках реалізації стратегії компанії правомірно розглядати як цільовий орієнтир ефективного інноваційного менеджменту. При цьому самі інновації виступають в якості інструментів, важелів, за допомогою яких компанія просувається до намічених стратегічним рубежів. Інноваційні стратегії часто є результатом удачі і передбачення.

Інноваційний менеджмент передбачає використання управлінських функцій і прийомів стосовно до етапів інноваційного процесу, який охоплює весь період часу від появи самої нової ідеї до моменту ресстрації конкретного ефекту від її впровадження. Основним завданням інноваційного менеджменту є максимальне скорочення часового періоду "наукова ідея - практичне впровадження - фінансовий результат".

Вибір пріоритетів розвитку в ході формування загальної стратегії багато в чому визначає логіку прийняття фінансових рішень. Так, обравши стратегію прискореного зростання, підприємство формує агресивну фінансову стратегію, покликану підтримувати високі темпи інвестиційного розвитку, а діяльність менеджера буде спрямована насамперед на пошук вигідних інвестиційних вкладень і формування оптимальної структури капіталу компанії. У цьому випадку інновації можуть стати основним елементом фінансової стратегії. Вони характерні, як правило, для великих компаній, що володіють високою інвестиційною привабливістю й фінансовою стійкістю, оскільки вимагають великих фінансових витрат і досить ризиковані, але у разі успіху дають високі результати [7].

Діяльність щодо збалансованого розміщення коштів в активи і по оптимізації величини боргових зобов'язань буде домінуючою в разі, якщо основою стратегічного розвитку підприємства є помірною фінансова стратегія, орієнтована на урівноваження двох пріоритетів - обмеженого зростання виробничої діяльності і необхідної фінансової стійкості підприємства. Логіка побудови фінансових рішень буде в даному випадку "ресурсною", тобто той, що йде від ресурсів до їх реалізації.

Антикризова фінансова стратегія, реалізована в рамках загальної стратегії скорочення, спрямована на забезпечення фінансової безпеки організації, рівень якої визначається ступенем збалансованості і синхронності грошових потоків. Ця стратегія дозволяє домагатися вагомих переваг компанії завдяки своєчасному акцентуванню уваги на проблемних аспектах діяльності організації. У цьому випадку впровадження системи скорочення витрат, проведення маркетингових досліджень, створення власних джерел сировини, а також виробництво комплектуючих виробів підвищують незалежність підприємства від зовнішніх умов, покращують якість виробленої продукції [8].

Таким чином, можна визнати, що фінансова стратегія підприємства є одним з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка

забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності й фінансових відносин за допомогою формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних методів їх досягнення, які адекватні коригуванню напрямів формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [2].

Особливістю фінансової стратегії є якісна послідовність дій, що використовуються для досягнення цілей організації. Стратегічні рішення, пов'язані зі зміною потенціалу організації, переходом з поточного стану в бажаний, мають суттєві наслідки, що виникають як результат вибору і підвищення ефективності прийнятих рішень у міру накопичення досвіду.

Деякі з аспектів формування фінансової стратегії необхідно розглядати в істинно стратегічному плані, тобто на довгострокову перспективу. Інші ж, доцільно визначати при складанні середньострокових цілей і орієнтирів діяльності компанії. Зокрема, конкретні фінансові параметри (рентабельність продукції та послуг, витрати, дохід на вкладений капітал, прибутковість акцій та ін.) важко розрахувати на 5-10 років вперед. Вірніше, можна зробити прогностичні розрахунки і навіть змоделювати на їх основі фінансове становище компанії, проте, не можна впевнено гарантувати їх адекватність дуже мінливим факторам макро- і мікросередовища, які будуть визначати бізнес-клімат фірми через такий проміжок часу.

Кожен суб'єкт господарювання має свої особливості, тому визначити єдиний підхід до вибору фінансової стратегії неможливо. Кожне підприємство повинно самостійно визначати, які чинники і яким чином впливатимуть на його діяльність, та формувати таку фінансову стратегію, яка б мінімізувала ризики і сприяла збільшенню його прибутковості, підвищенню конкурентно-спроможності та фінансової стійкості на ринку.

Говорячи про проблеми фінансового планування на українських підприємствах, слід зазначити, що фінансова стратегія часто зазнає краху з-за низького рівня кваліфікації менеджерів і персоналу. Докорінна зміна ситуації можлива при переорієнтації керівної ланки з пасивного підходу до управління на активний (цільове управління), для чого необхідні зміна управлінського менталітету та підвищення фінансової культури менеджерів і фахівців економічних служб компаній.

Успішна реалізація фінансової стратегії підприємства досягається при відповідності стратегічних цілей реальним економічним та фінансовим можливостям підприємства за допомогою чіткої централізації фінансового стратегічного керівництва та гнучкості його методів в міру зміни фінансово-економічної ситуації, а також шляхом врівноваження теорії і практики стратегічного планування.

Таким чином, прийняття креативних рішень в області стратегічного планування на основі структуризації проблем, їх ранжування та виділення першочергових, пріоритетних (з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища) сприятимуть подальшому підйому та розвитку

реального сектора економіки, зміцненню конкурентоспроможності українських компаній.

Висновки. Проблема вибору фінансової стратегії діяльності підприємства є актуальною у зв'язку з необхідністю прийняття рішень в ринкових умовах. При розробці фінансової стратегії приділяється увага оцінці поточного стану суб'єкта господарської діяльності. На основі цих досліджень складається обґрунтований прогноз напрямків розвитку підприємства, розробляється конкретні рекомендації для недопущення можливих помилок і прорахунків та констатується фактичний стан діяльності підприємства.

Фінансова стратегія підприємства повинна включати заходи зі стабілізації фінансового стану підприємства та його платоспроможності в умовах несприятливих змін середовища функціонування. Скорегована з урахуванням несприятливих факторів фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи його операційної діяльності при одночасній нейтралізації загрози його банкрутства в майбутньому.

Основою фінансової стратегії є пошук, раціональне використання й управління структурою фінансових ресурсів (капіталу) підприємства з метою підвищення його платоспроможності та фінансової стійкості. Фінансова стратегія є спрямовуючим вектором управління підприємством, і без її належного формування практично неможливо оминати фінансові проблеми під час здійснення виробничо-господарської діяльності у сучасному конкурентному ринковому середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления [Текст] / М.А. Чернышев и др. – Ростов на Дону: Феникс, 2009. – 506 с.
2. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр: Эльга, 2004. – 720 с.
3. Веретенникова Г.Б. Теоретичні засади процесу формування стратегії [Текст] / Г. Веретенникова // Наука молода: зб. наук. пр. – Тернопіль, 2004. - №2. – С. 15-19.
4. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент [Текст]: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М.Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.
5. Юрій С.І. Фінанси [Текст]: підручник. / С. І. Юрій, В. М. Федосов, Л. М. Алексеєнко та ін. — К.: Знання, 2008. — 611 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. - М.: Дело Лтд, 1992. - 585 с.
7. Петров А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]/ Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2010. – 496 с.
8. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа [Текст]/А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. — [12-е изд.]. — М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. — 928 с.