

УДК 336.29

Дем'яненко Т. І.

Українська інженерно-педагогічна академія

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Фінансова стратегія підприємства – це система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, обумовлених його фінансовою ідеологією, і найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегія встановлює орієнтири і набори правил, які звужують варіанти вибору поведінки щодо вирішення протиріч в межах заданих обмежень, а також, як управлінський інструмент системи менеджменту, відіграє роль засобу координації всіх ієрархічних рівнів підприємства.

Ключові слова: фінансова стратегія, підприємство, розвиток, фінансовий механізм.

Постановка проблеми. Проблема вибору фінансової стратегії діяльності підприємства є актуальною у зв'язку з необхідністю прийняття рішень в ринкових умовах. Тут основна увага приділяється оцінці поточного стану суб'єкта господарської діяльності. Пріоритетними у цьому напрямку досліджень є обґрунтований прогноз напрямків розвитку підприємства, вироблення конкретних рекомендацій для недопущення можливих помилок і прорахунків та констатування фактичного стану справ. Передусім потрібно визначити фінансову стратегію діяльності як рекомендацію відносного зміни фінансово-господарського стану в довгостроковій перспективі на базі кількісних характеристик фактичного фінансово-господарського стану в поточному та наступних періодах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальним концептуальним питанням розвитку фінансів підприємства присвячено роботи відомих зарубіжних та вітчизняних вчених: І. Ансофа, Ю. Бріггема, Р. Брейлі, М. Гордона, Т. Гранде, Дж. Ван Хорна, П. Друкера, К. Друрі, Б. Коласса, М. Міллера, Ф. Модільяні, Ж. Перар, М. Портера, І. Фішера, Д. Хан, Дж. Хікса, Н. Холта, У. Шарпа, П. Шеннона, Й. Шумпетера та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Багато думок щодо способів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства зумовила наявність у спеціальній літературі безлічі відповідних наукових підходів. При цьому вкрай недостатньо вивчені методологічні аспекти побудови перспективних планів організацій з одночасною оцінкою рівня ринкової невизначеності і ризику.

Метою статті є розробка науково обґрунтованої концепції, методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства, реалізація якої забезпечує оптимізацію структури його капіталу і зростання вартості бізнесу в стратегічній перспективі.

Виклад основного матеріалу. Вироблення стратегії розвитку підприємства забезпечує ефективний розподіл та використання всіх ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових. Як частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства, фінансова стратегія має стосовно неї підлеглий характер і повинна бути узгоджена з її цілями і напрямками. Водночас фінансова стратегія сама істотно впливає на формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства [1].

Це пов'язано з тим, що основна мета загальної стратегії – забезпечення високих темпів економічного розвитку й підвищення конкурентної позиції підприємства, пов'язана з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку (споживчого чи факторів виробництва). Якщо тенденції розвитку то-

варного і фінансового ринків не збігаються, може виникнути ситуація, коли цілі загальної стратегії розвитку підприємства не можуть бути реалізовані у зв'язку з фінансовими обмеженнями. У цьому випадку фінансова стратегія вносить певні корективи в загальну стратегію розвитку підприємства.

Фінансова стратегія – це генеральний план дій із забезпечення підприємства грошовими коштами. Вона охоплює питання теорії й практики формування фінансів, їх планування та забезпечення, вирішує завдання, що забезпечують фінансову стійкість підприємства в ринкових умовах господарювання. Теорія фінансової стратегії досліджує об'єктивні закономірності ринкових умов господарювання, розробляє способи і форми виживання в нових умовах підготовки та ведення стратегічних фінансових операцій.

Узагальнюючи різні визначення і опис стратегії підприємства, можна скласти такий перелік її різних номінацій:

- стратегія – набір правил для прийняття рішень;
- стратегія – засіб для досягнення мети;
- стратегія – системний підхід;
- стратегія – інструмент для перерозподілу навантаження;
- стратегія – управлінський інструмент;

Аналіз наведених визначень стратегії підприємства показує, що всі вони, так чи інакше, виходять із змісту теорії стратегічного управління фірмою.

Оскільки фінансова стратегія є функціональною стратегією, то вона характеризується підлеглистю щодо загальної стратегії розвитку підприємства [2].

Серед принципів, на основі яких здійснюється формування механізмів (наборів інструментів) для управління фінансовою стратегією, пропонується використовувати такі положення:

- 1) принцип збільшення частки матеріалізованої праці;
- 2) принцип підвищення живучості підприємства;
- 3) принцип багатоцільового використання функцій фінансових механізмів;
- 4) принцип сумісності механізмів фінансової стратегії.

Вирішення завдань формування фінансової стратегії розвитку підприємства здійснюється шляхом оцінки характеристик передбачуваних інновацій, їх порівняльного аналізу та вибору безлічі нововведень, прийнятих до розробки в плановому періоді. Побудова методів і механізмів формування фінансової стратегії розвитку підприємства пов'язана з необхідністю вирішення завдань: аналізу й обґрунтування факторів, що визначають фінансову стратегію розвитку під-

приємства; формування безлічі об'єктів, що впливають на стратегію у формуванні фінансового та управлінського характеру зовнішньої і внутрішньої політики підприємства [3].

Організація управління підприємством – це його внутрішній устрій, що характеризує склад підрозділів і систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними. При цьому розрізняють поняття організаційної, виробничої та загальної структур управління.

Такий підхід створює можливість передбачити всі майбутні у плановому періоді обороти з грошовим надходженням і видатками. Нормальним положенням вважається рівність витрат і доходів або невелике перевищення доходів над витратами.

Оперативна фінансова стратегія розробляється в рамках генеральної фінансової стратегії, деталізує її на конкретному проміжку часу. Стратегія досягнення приватних цілей полягає в умілому виконанні фінансових операцій, спрямованих на забезпечення реалізації головної стратегічної мети [4].

Головною стратегічною метою фінансів є забезпечення підприємства необхідними й достатніми фінансовими ресурсами.

Фінансова стратегія підприємства згідно з головною стратегічною метою забезпечує:

- 1) формування фінансових ресурсів і централізоване стратегічне керівництво ними;
- 2) виявлення вирішальних напрямків та зосередження на їх виконанні зусиль, маневреності у використанні резервів фінансовим керівництвом підприємства;
- 3) ранжування та поетапне досягнення завдань;
- 4) відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- 5) об'єктивний облік фінансово-економічної обстановки і реального фінансового положення підприємства в році, кварталі, місяці;
- 6) створення та підготовку стратегічних резервів;
- 7) облік економічних і фінансових можливостей самого підприємства та його конкурентів;
- 8) визначення головної загрози з боку конкурентів, мобілізацію сил на її усунення та вмілий вибір напрямків фінансових дій;
- 9) маневрування і боротьбу за ініціативу для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Для досягнення головної стратегічної мети відповідно до вимог ринку і можливостей підприємства розробляється генеральна фінансова стратегія підприємства. У ній визначаються і розподіляються завдання формування фінансів про виконання і напрямками роботи [6]. Завданнями фінансової стратегії є:

- 1) дослідження характеру і закономірностей формування фінансів в ринкових умовах господарювання;
- 2) розробка та підготовка можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дій фінансового керівництва в разі нестійкого або кризового фінансового стану підприємства;
- 3) визначення фінансових взаємин з постачальниками і покупцями, бюджетами всіх рівнів, банками та іншими фінансовими інститутами;
- 4) виявлення резервів і мобілізація ресурсів підприємства для найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів і оборотних коштів;
- 5) забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для виробничо-господарської діяльності;

6) забезпечення ефективного вкладення тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимального прибутку;

7) визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових видів продукції і всебічної підготовки кадрів підприємства до роботи в ринкових умовах господарювання, їх організаційної структури і технічного оснащення;

8) вивчення фінансових стратегічних поглядів ймовірних конкурентів, їх економічних і фінансових можливостей, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості [6].

Розробка фінансової стратегії передбачає розробку не лише цілей, а й розробку плану дій з досягнення цих цілей. Керівництво підприємства має знати, як поточна ситуація співвідноситься зі стратегічними цілями підприємства. Необхідно регулярно контролювати досягнення стратегічних цілей. Для контролю здійснення стратегії стратегічні цілі розбиваються на конкретні стратегічні завдання, вирішити які потрібно в певний період часу. Контроль досягнення стратегічних цілей здійснюється шляхом вирішення тактичних завдань.

Встановлені фінансові цілі групуються за напрямками, утворюючи фінансову політику підприємства. Визначення загального періоду формування фінансової стратегії залежить від ряду умов. Головною умовою його визначення є тривалість періоду, прийнятого для формування загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки фінансова стратегія має стосовно неї підлеглий характер, то вона не може виходити за межі цього періоду (наприклад, більш короткий період формування фінансової стратегії).

Процес формування фінансової стратегії підприємства здійснюється за певними етапами (рис. 1).

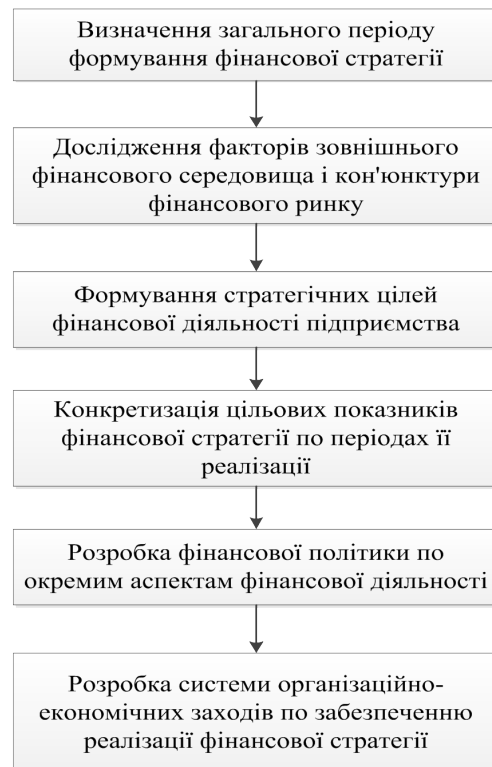


Рис. 1. Основні етапи організації процесу розробки фінансової стратегії підприємства

Дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища і кон'юнктури фінансового ринку

зумовлює вивчення економіко-правових умов фінансової діяльності підприємства та їх можливої зміни в майбутньому періоді. Крім того, на цьому етапі розробки фінансової стратегії аналізується кон'юнктура фінансового ринку та фактори її визначальні, а також розробляється прогноз кон'юнктури на прикладі окремих сегментів цього ринку, пов'язаних з майбутньою фінансовою діяльністю підприємства [5].

Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства передбачає підвищення рівня добробуту власників підприємства і максимізацію його ринкової вартості. Водночас ця головна мета потребує певної конкретизації з урахуванням завдань і особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства.

Конкретизація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації забезпечує динамічність представлення системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їх зовнішньої і внутрішньої синхронізації у часі.

Розробка фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності – це найбільш відповідальний етап. На відміну від фінансової стратегії в цілому, фінансова політика формується лише у конкретних напрямках фінансової діяльності підприємства, що вимагає забезпечення найбільш ефективного управління для досягнення головної стратегічної мети цієї діяльності.

Розробка системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії передбачає формування на підприємстві «центрів відповідальності» різних типів; визначення прав, обов'язків та міри відповідальності їх керівників за результати фінансової діяльності; розробку системи стимулювання працівників за їхній внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності і т.п. [3].

Фінансова діяльність підприємства у всіх її формах не може зводитися тільки до задоволення фінансових потреб, що визначаються необхідністю управління окремими видами оборотних активів, заміни необоротних активів або поточного їх приросту у зв'язку зі змінами обсягу господарської діяльності. На сучасному етапі все більше число підприємств усвідомлюють необхідність свідомого перспективного управління фінансовою діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямків і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства та умов зовнішнього фінансового середовища. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства, підпорядкованого реалізації цілей загального його розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаною з цим невизначеністю, є фінансова стратегія.

Актуальність розробки фінансової стратегії підприємства визначається багатьма умовами.

Найважливішою з таких умов є інтенсивність змін факторів зовнішнього фінансового середовища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємств, темпи технологічного прогресу, часті коливання кон'юнктури фінансового ринку, нестійкість державної економічної політики і форм регулювання фінансової діяльності не дозволяють ефективно управляти фінансами підприємства на основі лише раніше накопиченого досвіду

і традиційних методів фінансового менеджменту. У цих умовах відсутність розробленої фінансової стратегії, адаптованої до можливих змін факторів зовнішнього середовища, може призвести до того, що фінансові рішення окремих структурних підрозділів підприємства матимуть різноспрямований характер, спричинятимуть виникненню протиріч та зниженню ефективності фінансової діяльності в цілому.

Однією з умов, що визначають актуальність розробки фінансової стратегії підприємства, є його майбутній перехід до нової стадії життєвого циклу. Кожній із цих стадій притаманні характерні їй рівень інвестиційної активності, напрями і форми фінансової діяльності, особливості формування та розподілу фінансових ресурсів. Така фінансова стратегія дозволяє завчасно адаптувати фінансову діяльність підприємства до майбутніх кардинальних змін можливостей його економічного розвитку [1].

Нарешті, істотною умовою, що визначає актуальність розробки фінансової стратегії, є кардинальна зміна цілей операційної діяльності підприємства, пов'язана з новими комерційними можливостями. Реалізація таких цілей вимагає зміни виробничого асортименту, впровадження нових виробничих технологій, освоєння нових ринків збуту продукції і т.п. У цих умовах істотне зростання інвестиційної активності підприємства та диверсифікація форм його фінансової діяльності повинні носити прогнозований характер, що забезпечується розробкою чітко сформульованої фінансової стратегії.

Висновки і пропозиції. Фінансова стратегія – це один з найважливіших видів функціональної стратегії компанії, що забезпечує всі основні напрями розвитку її фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямків формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

Оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії є заключним етапом розробки фінансової стратегії підприємства.

Отже, розробка фінансової стратегії за найбільш важливими аспектами фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

Фінансова стратегія підприємства охоплює всі сторони діяльності підприємства, зокрема й оптимізацію основних та обігових коштів, розподіл прибутку, безготівкові розрахунки, податкову і цінову політику, політику щодо цінних паперів.

Розробка фінансової стратегії – це частина загальної стратегії економічного розвитку, тому вона повинна узгоджуватися з її цілями і напрямками. Фінансова стратегія ж суттєво впливає на загальну економічну стратегію підприємства, оскільки зміна ситуації на макrorівні та на фінансовому ринку є причиною коригування не тільки фінансової, а й загальної стратегії розвитку підприємства.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємства, об'єктивно розглядаючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку продукції. В іншому випадку підприємство може збанкрутувати [4].

Тож успішна фінансова діяльність підприємства обумовлена як своєчасними і правильними рішеннями вищого менеджменту в поточній роботі, так і в питаннях стратегії, яка повинна розроблятися не тільки на основі внутрішніх умов підприємства, а й з урахуванням впливу наявної фінансової системи.

Список літератури:

1. Аминова З.Ф. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости / З.Ф. Аминова. – М.: Компания Спутник+, 2005. – 118 с.
2. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 259 с.
3. Бланк А.И. Финансовая стратегия предприятия / А.И. Бланк. – К.: Ника-центр, 2004. – 711 с.
4. Ковалева А.М. Финансы / А.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 384 с.
5. Морозов Т.Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т.Г. Морозов, А.В. Пикулькин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 318 с.
6. Сергеев И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 288 с.

Демьяненко Т. И.

Украинская инженерно-педагогическая академия

ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Резюме

Финансовая стратегия предприятия представляет собой систему долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия, определяемых его финансовой идеологией, и наиболее эффективных путей их достижения. Стратегия устанавливает ориентиры и наборы правил, сужающих варианты выбора поведения по разрешению противоречий в пределах заданных ограничений, а также играет роль средства координации всех иерархических уровней предприятия, выступая в качестве управленческого инструмента системы менеджмента.

Ключевые слова: финансовая стратегия, предприятие, развитие, финансовый механизм.

Demianenko T. I.

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

FORMATION OF FINANCIAL STRATEGIES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Summary

The financial strategy of the enterprise is a system of long-term objectives of financial activity defined by its financial ideology and the most effective ways of achieving them. The strategy sets the guidelines and sets of rules, narrowing the choices of behavior to resolve conflicts within the specified limits, and also plays a role means to coordinate all hierarchical levels of the company, acting thus as a management tool management system.

Keywords: financial strategy, company development, financial mechanism.

УДК 658.5.012.7

Дідух В. В.

Національний технічний університет
«Київський політехнічний інститут»

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗАПЛАНОВАНИХ ЗАХОДІВ З РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА МОЖЛИВИХ ПОЗИТИВНИХ НАСЛІДКІВ

Досліджено теоретичні питання щодо оцінювання ефективності реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств. Визначено необхідні бізнес-процеси вдосконалення, та оцінено їх результативність. Запропоновано методичний підхід до визначення показників ефективності та результативності бізнес-процесів, що на відміну від існуючих надає можливість оцінити проект з реінжинірингу та визначити можливі позитивні та негативні їх наслідки. Надано практичні рекомендації щодо позитивних наслідків після запровадження реінжинірингу на машинобудівних підприємствах.

Ключові слова: оцінювання, ефективність, результативність, реінжиніринг бізнес-процесів.

Постановка проблеми. Нестабільне функціонування підприємств машинобудівної галузі в умовах пролонгації кризи активізує до реінжинірингу бізнес-процесів. Як наслідок, для ефективної та безперервної виробничо-комерційної діяльності необхідно визначити заплановані заходи проекту та оцінити його результативність. Натомість, оці-

нюючи реінжиніринг бізнес-процесів, актуальним питанням постає вибір та розрахунок необхідних коефіцієнтів, що нададуть змогу керівництву визначити можливі позитивні та негативні наслідки проекту з метою посилення конкурентних позицій машинобудівних підприємств на національному та регіональних ринках.