

УДК 336.647

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЛАНЦЮГ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ*

© К. М. Тихоненко, НТУУ «КПІ», Київ, Україна

Раскрыта экономическая сущность финансовой стратегии, факторы влияния на ее формирование, рассматриваются виды операционных финансовых стратегий, предлагается выбор оптимальной операционной стратегии в условиях ОАО «Издательства «Киевская Правда».

Economic essence of financial strategy is exposed, factors of influence on its forming, the types of operating financial strategies are examined, the choice of optimum operating strategy is offered in the conditions of «Kyivska Pravda» Publishing House».

Постановка проблеми

З розвитком ринкової економіки увагу дослідників більшою мірою стало привертати питання про шляхи і засоби досягнення успіху і процвітання. Наукові дослідження в області історії, соціології, економіки, політології мали на своїй меті виявити сили, що визначають прогрес одних ринкових структур і занепад інших. В рамках цієї глобальної проблеми важливо з'ясувати роль непорушного стандарту, визнаного усіма — стратегії, її економічної природи, принципів, рівнів реалізації.

На сучасному етапі функціонування промислових підприємств країни дедалі необхіднішим стає стратегічне бачення шляхів їх розвитку, забезпечення стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі. На перший план виходять стратегічні аспекти діяль-

ності промислових підприємств. У рамках цієї глобальної проблеми важко сформулювати чітке уявлення про стратегію підприємства.

Особливий внесок у вивчення цієї проблеми зробили такі вчені, як Р. Акофф, І. Ансофф, І. О. Бланк, П. Ф. Друкер та ін. [1, 3—5].

Для досягнення ринкового успіху стратегія повинна бути побудована на економічній основі. Потрібно розрізняти економічну теорію і теорію стратегії. Економічна теорія, перш за все, має справу з моделями. Теорія стратегії — це концептуальне представлення вирішуваної проблеми з опорою на теорію. Теорія стратегії орієнтована на розробку практичних рекомендацій, носить інтеграційний характер, претендує на охоплення взаємозалежності і зв'язку практичних проблем.

*Робота виконана під керівництвом Н. І. Передерієнко, к.е.н., доцента НТУУ «КПІ».



Теорія стратегії ставить на меті обґрунтування відповіді на головне питання: за рахунок чого, на якій основі суб'єкт господарювання може отримати результати, що перевищують показники конкурентів? Йдеться про досягнення конкурентних переваг і їх збереження в стратегічному періоді.

Управління господарською діяльністю не може зводитися тільки до ухвалення поточних управлінських рішень по окремих її аспектах. За словами І. О. Бланка: «На сучасному етапі все більше число підприємств усвідомлює необхідність перспективного управління господарською діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і вимогам зовнішнього середовища, що змінюються».

В умовах ринкових відносин, самостійності підприємства, відповідальності за результати своєї діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації у фінансових здібностях і перспективах, оцінки фінансового стану інших суб'єктів господарювання. Вирішити ці питання допомагає фінансова стратегія підприємства.

Аналіз попередніх досліджень

Питанням розробки та реалізації фінансової стратегії на підприємствах присвячено багато публікацій у спеціалізованій літературі, а також досліджень зарубіжних науковців, таких як: М. Е. Портер, А. Дж. Стрікланд і А. А. Томпсон та ін. [6, 10].

В Україні питання стратегічного управління досліджували І. О. Бланк, А. М. Ковальова, В. В. Ковальов, М. І. Круглов, Е. А. Уткін та ін. [2, 3, 6, 7, 10].

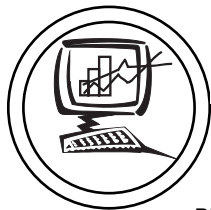
Слово «стратегія» походить від грецького strategos, «мистецтво генерала». Військове походження цього терміну не повинне викликати здивування. Саме strategos дозволило Олександрю Македонському завойовувати світ.

Заслуговує уваги визначення стратегії підприємства, яке дане А. Чендлером в його книзі «Strategy and Structure». Автор розглядає стратегію як «...визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [12].

Відомий фахівець в області стратегічного менеджменту К. Ендрюс визначає природу, суть, поняття стратегії таким чином: «стратегія — це те, що фірма може, повинна і хоче робити» [11].

А. М. Ковальова вважає, що «стратегія — це постановка середньострокових і довгострокових цілей, що полягають в максимізації вигоди (перш за все доходу і прибутку). Тактика припускає короткострокові, оперативні рішення для реалізації стратегічної установки в конкретних умовах» [8].

Луньов В. А. визначає, що «кожна конкретна стратегія компанії — це прийняті її вищим керівництвом способи діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки» [9].



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

Фінансова стратегія повинна вписуватись у загальну стратегію компанії, бути адекватною їй за метою та завданням. Разом з цим мета й завдання визначаються її фінансовою природою, економічними відносинами між суб'єктами ринку з приводу формування та використання фінансових ресурсів. Характерною рисою фінансової стратегії виступає її зв'язок із загальнодержавними фінансами підприємства на макро- та мікрорівні. Фінансова стратегія розглядається таким чином:

— компонент загальної стратегії як одна з функціональних стратегій, мета — захоплення фінансових позицій на ринку;

— базова стратегія, яка забезпечує (за допомогою фінансових інструментів, методів фінансовою менеджменту тощо) реалізацію будь-якої базової стратегії, мета — ефективне використання фінансових ресурсів та управління ними (рис.).

Мета роботи

Наведені вище результати проведених досліджень показали, що існує багато поглядів

стосовно формулювання поняття фінансової стратегії, а також впровадження її на підприємствах. Тому в межах даного дослідження було поставлене завдання — сформулювати поняття фінансової стратегії підприємства.

Результати проведених досліджень

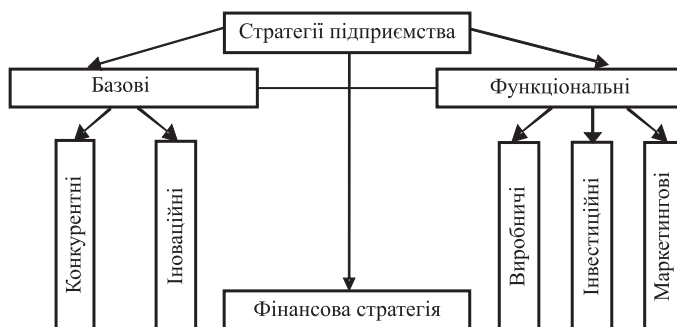
Результати проведених досліджень показали, що для забезпечення стійкого розвитку підприємства на ринку, необхідно чітко сформулювати фінансову стратегію, та дотримуватись головної стратегічної мети, а саме:

1) формування фінансових ресурсів і централізоване стратегічне керівництво ними;

2) виявлення вирішальних напрямів та зосередження зусиль на їх виконанні, маневреності у використанні резервів фінансовим керівництвом підприємства;

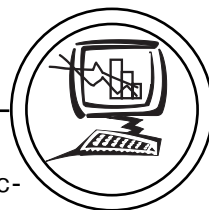
3) ранжування та поетапне досягнення мети;

4) відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;



Місце фінансової стратегії у загальній стратегії компанії

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



5) об'єктивний облік фінансово-економічного становища та реального фінансового стану підприємства за рік, квартал, місяць;

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 напрямів фінансових дій;

9) маневрування й боротьбу за ініціативу для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Фінансова стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування й забезпечення стабілізації та фінансової стійкості підприємства в ринкових конкурентних умовах функціонування. Відповідно до фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства як форма реалізації загальної економічної стратегії підприємства щодо окремих сторін його фінансової діяльності. Формуючи фінансову політику, враховують, які напрями фінансової діяльності підприємства потребують більш ефективного управління, з метою досягнення головної стратегічної мети його діяльності.

Розробляючи фінансову стратегію особливу увагу слід приділити виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та оптимальному розподілу при-

бутку, ефективному використанню капіталу тощо.

Передусім, необхідно визначити базову фінансову стратегію діяльності підприємства як рекомендацію щодо доцільності зміни його фінансово-господарського стану в довгостроковій перспективі, сформовану на підставі кількісних характеристик фактичного фінансово-господарського стану в поточному й наступних періодах.

Виділяють чотири види операційної фінансової стратегії:

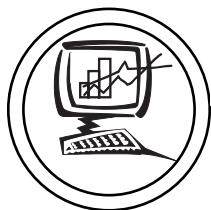
1) обмежений (концентрований) ріст;

2) прискорений (інтегрований та диференційований) ріст;

3) скорочення (або стиснення);

4) комбінування.

Обмежений (або концентрований) ріст. Цей тип операційної стратегії використовується підприємствами зі стабільним асортиментом продукції і виробничими технологіями, схильними до слабого впливу технологічного прогресу. Вибір такої стратегії можливий в умовах відносних слабких коливань кон'юнктури товарного ринку і стабільної конкурентної позиції підприємства. Основними типами цієї базової стратегії є стратегія посилення конкурентної позиції; стратегія розширення ринку; стратегія вдосконалення продукту. Відповідно, фінансова стратегія підприємства в цих умовах направлена, в першу чергу, на ефективне забезпечення відтворювальних процесів і приросту активів, що забезпечують обмежене зростання об'ємів виробництва і реалізації продукції.



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

Прискорене (інтегроване або диференційоване) зростання. Такий тип операційної стратегії обирають, як правило, підприємства, що знаходяться в ранніх стадіях свого життєвого циклу, а також галузях, що динамічно розвиваються, під впливом технологічного прогресу. Основними типами цієї базової стратегії є: стратегія вертикальної інтеграції; стратегія зворотної інтеграції; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія конгломератної диверсифікації, фінансова стратегія в цьому випадку носить найбільш складний характер за рахунок необхідності забезпечення високих темпів розвитку фінансової діяльності, її диверсифікації за різними формами, регіонами та ін.

Скорочення (або стиснення). Ця операційна стратегія найчастіше обирається підприємствами, що знаходяться на останніх стадіях свого життєвого циклу, а також у стадії фінансової кризи. Вона ґрунтується на принципі «відсічення зайвого», що передбачає скорочення об'єму і асортименту продукції, що випускається, відхід з окремих сегментів ринку і т.п.

Основними типами цієї базової стратегії є: стратегія скорочення структур; стратегія скорочення витрат; стратегія «збору урожаю»; стратегія ліквідації, фінансова стратегія підприємства в цих умовах покликана забезпечити ефективно повернення інвестицій і високу маневреність використання капіталу, що вивільняється, в цілях забезпечення подальшої фінансової стабілізації.

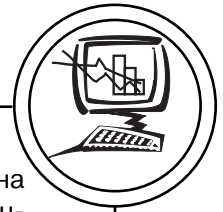
Поеднання (або комбінування). Така операційна стратегія підприємства інтегрує в собі розглянуті різні типи приватних стратегій окремих стратегічних зон господарювання або стратегічних господарських одиниць. Така стратегія характерна для найбільш великих підприємств (організацій) з широкою галузевою і регіональною диверсифікацією операційної діяльності. Відповідно, фінансова стратегія таких підприємств (організацій) диференціюється в розрізі окремих об'єктів стратегічного управління, будучи підпорядкована різним стратегічним цілям їх розвитку.

Розробка фінансової стратегії здійснюється в умовах ВАТ «Видавництва «Київська правда».

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності даного підприємства показали, що в умовах постійних змін факторів зовнішнього фінансового середовища і внутрішніх умов здійснення фінансової діяльності збільшується можливість виникнення кризових ситуацій на підприємстві та знижується рівень фінансової безпеки.

Було виявлено, що основний прибуток отримується від неопераційної фінансової діяльності. Але при розробці даної фінансової стратегії пропонується, в першу чергу, розвиток операційної діяльності. Це пов'язано з тим, що головні цілі операційної стратегії — забезпечення високих темпів реалізації продукції, операційний ріст прибутку та підвищення конкурентної позиції підприємства.

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



Для «Видавництва «Київська правда» доцільно використовувати обмежений ріст. Основними типами цієї базової стратегії є укріплення конкурентної позиції, стратегія розширення ринку, стратегія покращення продукції. Пропонується впровадити підприємницький стиль стратегічного фінансового управління. Основна задача цього стилю, постійна трансформація напрямлень, форм і методів здійснення фінансової діяльності на шляху досягнення поставлених стратегічних цілей, з врахуванням зміни факторів зовнішнього середовища. Формуючи фінансову стратегію, ми повинні мати на увазі те, що фінансова діяльність є головним механізмом, який забезпечує впровадження технологічних нововведень, забезпечуючи ріст конкурентної позиції на ринку. Розробкою і впровадженням стратегії повинні займатись висококваліфіковані спеціалісти — фінансові менеджери, які не тільки повинні бути ознайомлені з принципами стратегічного управління, а й добре орієнтуватись в поліграфічній промисловості.

Таким чином, запропонована фінансова стратегія дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень стратегічного характеру, зокрема, з питань фінансової безпеки, а також закріплення фінансових позицій на ринку.

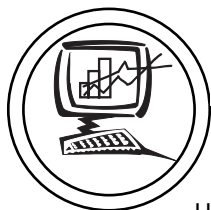
Висновки

На думку фахівців, в умовах ринкових відносин самостійності підприємства, відповідальності за результати своєї

діяльності, виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації у фінансових здібностях і перспективах, оцінки фінансового стану інших суб'єктів господарювання. Вирішити ці питання допомагає фінансова стратегія підприємства. Фінансова стратегія на підприємстві повинна включати заходи зі стабілізації фінансового стану підприємства і 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 банкруцтва в майбутньому періоді.

Отже, основою фінансової стратегії підприємства є пошук, раціональне використання й управління структурою фінансових ресурсів (капіталу) підприємства з метою підвищення його платоспроможності та фінансової стійкості.

Однак при аналізі ряду публікацій було виявлено, що дотеперішні науково-методичні підходи до питань формування фінансових стратегій належно не розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспекті, про що свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування фінансової стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики суб'єкта господарювання.



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

1. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. — Т2. — К.: Ника-Центр, 2003. — 446 с.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. — К.: Ника-Центр: Эльга, 2004. — 720 с.
3. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. — К.: Эльга: Ника-Центр, 2003. — 484 с.
4. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. и ред. Н. М. Макаровой. — М., СПб., К.: ИД «Вильямс», 2001. — 272 с.
5. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 512 с.
6. Ковалев В. В. Практикум по финансовому менеджменту. — Финансы и статистика, 2002. — 288 с.
7. Ковалева А. М., Лапуста М. Г., Самой Л. Г. Финансы фирмы: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 416 с.
8. Лунев В. А. Тактика и стратегия управления фирмой: Учеб. пособие. — М.: Финпресс, 1997. — 356 с.
9. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 392 с.
10. Хеменов А. Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: Монографія. — Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2007. — 520 с.
11. Andrews, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy. — 3rd ed. — Homewood, Ill.: Richard D. Irwin. — 1987.
12. Chandler A. Strategy and Structure. — Cambridge: MIT Press. 1962. — P. 13.

Рецензент — А. В. Кваско, к. е. н.,
доцент, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 09.04.09