

УДК 330.332.

П. Ю. Буряк*Львівська державна фінансова академія***РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА:
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

У статті теоретично обґрунтовано принципи та завдання розробки фінансової стратегії підприємства. Наводиться характеристика фінансової стратегії підприємства у формі фінансового плану. Заакцентовано на тому, що зміна ситуації на макрорівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і економічної стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано перспективні напрями диверсифікації діяльності підприємства, зокрема фінансової.

На сьогодні керівництво переважної більшості підприємств здійснюють вибір фінансової стратегії розвитку підприємства емпіричним шляхом. Це часто призводить до виникнення ряду проблем у результаті неефективного використання ключових компетенцій підприємства, зокрема, його фінансових ресурсів. Тому стратегічна орієнтація підприємства визначає місію, головні цілі, пріоритетні напрями діяльності та умови їх ефективного функціонування.

Дослідження питань фінансової стратегії підприємства висвітлювались у роботах: І. А. Бланка, С. Ф. Бильцова, В. О. Василенко, В. В. Вітлінського, Б. Л. Луціва та ін.

Основним завданням публікації є обґрунтування теоретичних засад розробки фінансової стратегії підприємства, з метою балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, зростання вартості власного внутрішнього капіталу, підвищення темпів росту доходів, вдосконалення структури капіталу підприємства.

Фінансова стратегія підприємства означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентної і функціональної; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів; оцінювання інвестиційних проектів.

До основних принципів розробки фінансової стратегії слід віднести:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства;
- фінансовий аналіз та контроль.

Фінансова стратегія підприємства розробляється переважно у формі фінансового плану, який є фінансовим документом, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Фінансовий план підприємства включає:

- план доходів і видатків (очікувані доходи та їх розподіл);
- план грошових надходжень і вишлат (план руху готівки);

- матеріальний план;
- план закупівель;
- план праці;
- план адміністративних витрат (табл. 1).

Таблиця 1

Типи фінансових планів підприємства

Типи фінансових планів підприємства	Їх характеристика
1. План доходів і видатків	Розрахунок очікуваних доходів і їх розподіл
2. План грошових надходжень і виплат	Розрахунок очікуваної готівки для погашення зобов'язань, виплати заробітної плати і т. д.
3. Матеріальний фінансовий план	Визначає кількість сировини і матеріалів по видах для реалізації фінансової стратегії
4. Фінансовий план закупівель	Розраховує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації фінансової стратегії
5. Фінансовий план праці	Розраховує потребу в кадровому потенціалі для реалізації фінансової стратегії
6. Фінансовий план адміністративних витрат	Розраховує адміністративні витрати

Джерело: власні дослідження

Розробка фінансової стратегії підприємства передбачає розв'язання наступних завдань:

- балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- підвищення темпів росту доходів;
- оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- вдосконалення структури капіталу підприємства;
- бюджетування;
- проведення оптимальної дивідендної політики;
- розробка ефективної структури капіталу підприємства.

Зокрема, щодо бюджетування, то в умовах ринку воно зустрічається з певними труднощами:

- прогнозовані показники грошових надходжень, що залежать від коливання обсягів продаж, можуть не співпадати з фактичними потребами у фінансах на той чи інший період.

- під час планування фінансового плану згідно діючих нормативів, він може неадекватно вплинути на ресурсозабезпечення обраної фінансової стратегії.

В зв'язку з цим, в умовах фінансової кризи, з метою уникнення названих і деяких інших труднощів бюджетування, доречним є певні нейтралізаційні заходи, а саме:

- використання методики гнучкого бюджетування, що передбачає розробку фінансових планів із врахуванням багатоваріантності умов їх реалізації;

— використання методики нульового бюджетування - підхід, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової фінансової стратегії підприємства;

— розробка альтернативних сценаріїв перспектив розвитку підприємства.

На увагу заслуговує формування ефективної структури капіталу підприємства. Високі борги підприємства підвищують ризик, насторожують інвесторів, що в свою чергу може призвести до підвищення вартості капіталу. Відповідно підприємство змушене буде платити вищий дохід на акції, щоб спонукати їх покупку і отримати в такий спосіб фінансування.

Фінансова стратегія підприємства розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи. В умовах ринку підприємства зіштовхуються з різними фінансовими проблемами, що змушує врахувати його майбутній фінансовий стан, тобто використовувати конкретну фінансову стратегію підприємства.

В умовах ринкових відносин, самостійності, відповідальності підприємств за результатами своєї діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації, фінансових можливостей та перспективної оцінки фінансового стану інших госпо-дарюючих суб'єктів.

Фінансова стратегія — це генеральний план дій щодо забезпечення підприємства грошовими засобами. Основне її завдання — формування фінансових ресурсів підприємства, їх планування, забезпечення фінансової стійкості підприємства. Фінансова стратегія підприємства розробляє засоби і форми виживання підприємства в умовах глобалізації [2]. Тому формування і реалізація фінансової стратегії підприємства як основи фінансового плану базується на використанні внутрішніх інструментів (аналіз фінансового стану підприємства, оптимізація основних оборотних засобів, оптимізація розподілу прибутку, бюджетування, контроль за витратами грошових коштів, управління видатками, інтеграція капіталу з іншими підприємствами тощо).

Розробка фінансової стратегії — це галузь фінансового планування (рис. 1), складова частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства.

У свою чергу, фінансова стратегія суттєво впливає на загальну економічну стратегію підприємства. Зміна ситуації на макрорівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і економічної стратегії розвитку підприємства. Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, що склалися на фінансовому ринку. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. За розробки фінансової стратегії слід урахувувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства.



Рис. 1. Схема розробки фінансової стратегії підприємства

Джерело: опрацьовано на основі джерела [1].

З-поміж потенційних можливостей ринку, функціонування підприємств, найсуттєвішими є: можливість розширення ринків збуту продукції, товарів та послуг; розширення каналів матеріально-технічного постачання і, як результат, — підвищення ефективності діяльності підприємств. До потенційних можливостей також можна віднести збільшення обсягів виробництва продукції, розширення асортименту та підвищення її якості. Аргументованість визначення потенційних можливостей та загроз зовнішнього середовища функціонування підприємства сприятиме обґрунтованості вибору базової стратегічної орієнтації.

Залежно від сильних і слабких сторін діяльності підприємств один і той же напрям подальшого їх розвитку може оцінюватися як позитивний, так і негативний. Тому наступним кроком при виборі фінансової стратегії є вивчення сучасного стану внутрішнього середовища діяльності підприємства (табл. 2).

Комплексний аналіз сильних та слабких сторін функціонування підприємств дає можливість оцінити реальну їх позицію. Дослідженням встановлено, що слабкими сторонами діяльності підприємств є недостатній ресурсний потенціал, нерегульована кадрова політика та фінансові аспекти. У свою чергу, важливим є присутність сильних сторін у їх діяльності, які відіграють помітну роль у формуванні цих конкурентних переваг. Це, зокрема, впровадження інновацій у виробничий процес, розширення сфери діяльності, наявність у більшості менеджерів підприємств досвіду управлінської діяльності.

Таблиця 2

Характеристика сучасного стану внутрішнього середовища діяльності підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
Ресурсний потенціал	
1. Впровадження інновацій у виробничий процес. 2. Збільшення видів послуг, розширення сфери діяльності. 3. Впровадження передових технологій виробництва.	1. Недостатній обсяг грошових коштів для розвитку нових видів діяльності. 2. Недостатня матеріально-технічна база підприємств. 3. Недостатні обсяги матеріально-технічного постачання. 4. Незадовільне інформаційне забезпечення.
Кадровий потенціал	
1. Висока кваліфікація та компетентність персоналу 2. Здатність працівників до генерування ідей. 3. Позитивна ділова репутація.	1. Неєфективна система мотивації та стимулювання праці. 2. Високий рівень плинності кадрів. 3. Відсутність спеціалістів зі збуту.
Організаційні аспекти діяльності	
1. Кваліфікований менеджмент. 2. Ефективна організаційна структура.	1. Низька кваліфікація менеджерів. 2. Низька швидкість проходження керуючих впливів.
Фінансові аспекти діяльності	
1. Доступність позикових коштів. 2. Висока ділова активність. 3. Стійке фінансове становище. 4. Достатній рівень рентабельності капіталу.	1. Недостатній обсяг коштів для розвитку нових видів діяльності. 2. Високий рівень залежності від кредиторів. 3. Нестійке фінансове становище.

Джерело: власні дослідження.

У результаті дослідження визначено основні перспективні напрями здійснення диверсифікації фінансової діяльності підприємств в розрізі її основних форм (табл. 3). В сучасних умовах функціонування агроформувань найбільш прийнятними є застосування горизонтальної та вертикальної диверсифікації.

Таблиця 3

Перспективні напрями диверсифікації діяльності підприємств

Сфера диверсифікації	Напрямок діяльності	Вид диверсифікації
Фінансова	інвестиційна діяльність	горизонтальна
	фінансові вкладення з метою освоєння нових видів послуг	вертикальна
Виробнича (господарська)	переробка продукції	горизонтальна
	побутове обслуговування	конгломератна
Маркетингова	створення власної торговельної мережі	вертикальна
	розширення асортименту реалізованої продукції	концентрична

Джерело: власні дослідження.

Застосування горизонтальної диверсифікації (виробництво нової продукції, яка призначена для клієнтів підприємства, але не пов'язана з продукцією технологічно) та вертикальної диверсифікації (приєднання до існуючого виробництва попередніх або наступних стадій) дозволить підприємствам урізноманітнити фінансово-господарську діяльність, що впливатиме на формування ефективної структури капіталу підприємства.

Отже, стратегічна орієнтація підприємства — це комплексна програма дій, яка визначає місію, головні цілі, пріоритетні напрями діяльності та умови їх ефективного функціонування. Диверсифікація як стратегічна орієнтація передбачає значні потенційні можливості для успішного розвитку підприємств. Забезпечення його фінансової стійкості сприятиме конгломератна диверсифікація. Додаткові можливості для їх виходу на нові ринки збуту надасть вертикальна диверсифікація. Завдяки горизонтальній диверсифікації досліджувані формування отримують переваги, пов'язані з можливістю раціонального використання продукції, розширення асортименту послуг. Водночас диверсифікація як стратегічна орієнтація є ризиковою, і основна проблема її застосування полягає в оптимальному наборі видів діяльності. Черех це виникає потреба у визначенні виробничої структури та плануванні фінансової діяльності підприємств, тобто розробки їх фінансової стратегії, яка забезпечить:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства.

1. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. — Вид. 2-ге, виправл. і доп. / за ред. Василенка В. О. — К. : ЦНЛ, 2004. — 400 с. 2. Сиденко В. Р. Глобалізація — європейська інтеграція — економічне розвиток: українська модель : в 2 т. — К. : Фенікс, 2008. — 374 с.

В статье теоретически обоснованы принципы и задания разработки финансовой стратегии предприятия. Дана характеристика финансовой стратегии предприятия в форме финансового плана. Отмечено, что изменение ситуации на макроуровне и на финансовом рынке влечет коррекцию как финансовой, так и экономической стратегии развития предприятия. Обоснованы перспективные направления диверсификации деятельности предприятия, в частности финансовой.

In the article in theory grounded principles and tasks of development of financial strategy of enterprise. Charakteritstika of financial strategy of enterprise is given in form financial plan. It is marked, that change of situation on a macrolevel and at the financial market draws the correction of both financial and economic, strategy of development of enterprise. Grounded perspective directions of diversification of activity of enterprise, in particular financial.