

УДК 657.424

О.В.ШУШЛЯКОВА

*Харківський державний економічний університет*

## **ЩОДО МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Обґрунтовується доцільність моделювання фінансової стратегії розвитку промислового підприємства. Наведено етапи моделювання фінансової стратегії підприємства. Запропоновано конкретний приклад формування фінансової стратегії, проведена її практична апробація на підприємстві машинобудівної галузі Харківського регіону.

Різноманітна і зростаюча складність ринкових умов, інтенсивність і динамізм господарських процесів жадають від підприємств максимально ефективного використання всіх можливостей і ресурсів. Стратегічні аспекти їхньої діяльності виходять на перший план. У рамках цієї проблеми важливо сформулювати чітке уявлення про фінансову стратегію підприємства. Стосовно підприємства логіка формування фінансової стратегії виражається в наступному: встановлення цілей; розробка на їх основі фінансової стратегії (вибір шляхів досягнення результату); мобілізація ресурсів, необхідних для реалізації обраної фінансової стратегії.

Побудова будь-якої моделі припускає для дослідника вибір між “аналітичною доступністю і реалізмом”, “простотою і подібністю” чи “описовою точністю й аналітичною прийнятністю”. Бажано, по можливості, поєднати в нашій моделі фінансової стратегії зазначені позиції [2, 5].

Методологія формування фінансової стратегії підприємства включає обґрунтування і вироблення таких принципів діяльності, проходження якими дозволило б зацікавленим суб'єктам ефективно вирішувати визначені питання. Основними принципами моделювання фінансової стратегії є прямування прийнятою стратегією стійкого розвитку підприємства, базування на теоретичній моделі фінансової стратегії, облік оргструктури підприємства і змін в ньому, вибір варіанта фінансової стратегії на альтернативній основі з декількох прогнозованих сценаріїв.

Фінансова стратегія визначає способи залучення, нагромадження і напрямки витрат фінансових ресурсів. Необхідна організаційна підготовка процедури формування стратегії аж до співбесід з керівним персоналом підприємства і т.п.

Важливою частиною моделювання фінансової стратегії є визначення етапів цього процесу. Етапи моделювання фінансової стратегії підприємства наступні:

1. Опис підприємства як відкритої системи здійснюється з урахуванням впливу на неї факторів макро- і мікросередовища. За підсумками опису підприємства потрібно одержати чітку картину наявних сил і засобів, оцінити їх позитивні і негативні боки, встановити можливості існуючої фінансової структури і напрямку її розвитку. При цьому важливо провести: визначення границь підприємства в різних сферах ринкової економіки; аналіз соціально-економічного (у тому числі і фінансового) потенціалу підприємства; аналіз ринку продуктів у зоні господарювання; визначення позицій (ніші) підприємства.

2. Визначення стратегічних цілей. Важливо урахування різних типів стратегічних цілей, стисло їх можна представити як збереження наявних позицій підприємства на колишніх ринках у нових економічних умовах, збільшення обсягів реалізації продуктів при зміні пропорцій між ними і зміні географії ринків, ріст обсягів реалізації продуктів за рахунок освоєння нових видів при збереженні географії ринків, скорочення обсягів реалізації продуктів за рахунок згортання випуску деяких з них. Так виглядає типологія стратегічних цілей фінансової стратегії, сформована тільки за двома критеріями: продукти і географія ринків. Ця типологія базується на загальноприйнятій типології цілей товарно-ринкової та інших стратегій [4, с.176].

При формуванні фінансової стратегії потрібно врахувати, що завжди є ризик не виконати намічені цілі. Сучасна концепція ризику свідчить, що для досягнення стратегічної мети важливо знайти компромісний рівень ризику, так званий "прийнятний" ризик, що відповідає визначеному балансу між очікуваною вигодою і загрозою втрат. Ризиком фінансової стратегії ми називаємо можливість небажаного розвитку подій у сукупності з їх наслідками і можливим збитком. Складність у тому, що формування стратегії значно віддалено в часі від результатів реалізації мети, а також в опосередкованому впливі стратегії на результати діяльності підприємства, оскільки стратегія реалізується за допомогою здійснення тактичних і оперативних рішень.

3. Розробка різних варіантів фінансової стратегії відповідно до цілей підприємства та врахування аналізу її потенціалу, у підсумку якого повинне здійснитися бажана зміна у фінансовій ситуації підприємства. При формуванні фінансової стратегії поряд з фінансовим потенціалом підприємства істотним є особистісний потенціал колективу та його керівників. Важливо дотримуватися непорушного принципу: аналіз потенціалу підприємства передуює аналізу ринку його діяльності. Потенціал підприємства визначає його можливості та дії у визначеному сегменті ринку.

Немає сумнівів у тому, що деякі з напрямків формування фінансової стратегії більш правильно розглядати в істинно стратегічному плані, тобто на довгострокову перспективу. Інші ж доцільно визначати при конструюванні середньострокових цілей і орієнтирів діяльності підприємства. Зокрема, конкретні фінансові параметри (рентабельність продукції, витрати, доход на вкладений капітал, прибутковість акцій та ін.) важко розрахувати на 10-15 років вперед. Для формування і реалізації фінансової стратегії важливо створення сценаріїв. К.Боумен розглядає три види сценаріїв, на яких апробується стратегія підприємства:

оптимістичний сценарій (тенденції фінансових ринків, фінансові відносини зі споживачами, посередниками, дії конкурентів сприятливо позначаються на стані в майбутньому);

песимістичний сценарій (комплекс зазначених факторів відбиває найбільш негативний варіант розвитку подій для підприємства).

Найбільш вірний сценарій, тобто той, який займає серединне положення між двома першими [3, с.53].

4. Формування критеріїв відбору варіантів для створення регуляторів зі зменшення числа розроблювальних альтернатив; найчастіше ними в мінімальному варіанті виступають два критерії відбору: забезпечення мети моделювання і наявність найменших трансакційних витрат по здійсненню варіанта [1].

5. Вибір найкращого варіанта моделі. Важливо методично правильно створити базу для відбору варіанта стратегії. Варіанти стратегій необхідно оцінювати за наступними критеріями: ступінь досягнення мети підприємства; економічна ефективність (результат); надійність реалізації; соціальна та екологічна прийнятність; технологічна здійсненність.

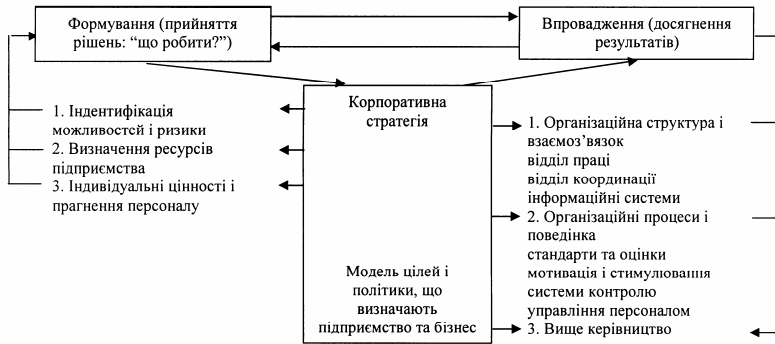
6. Деталізація обраного варіанта моделі фінансової стратегії здійснюється шляхом доведення загальної моделі до рівня наповнення її суб'єктами-виконавцями, розробки конкретних програм і проектів. Важливо визначити пріоритетність задач у рамках загальних стратегічних цілей розвитку.

Стратегія формується на основі визначення ресурсів підприємства та оцінки їхнього розвитку на перспективу, оцінки ризиків і їхніх можливих змін та ін. На цій базі підприємство реалізує стратегію, досягає бажаних результатів в удосконаленні організаційної структури, управлінні персоналом і загальним менеджментом (рисунок).

7. Оформлення фінансової стратегії як документу. На заключному етапі формування фінансової стратегії вона приймає вид обов'язкового для виконання організаційно-розпорядничого документа.

Вказані етапи моделювання є спрощеною логічною конструкцією

лінійного типу. На практиці, у реальному житті зовсім не обов'язково строго дотримуватися такої схеми.



Стратегія як модель внутрішньофірмових рішень

Запропонована теоретична модель фінансової стратегії дозволяє сформулювати її для конкретного підприємства машинобудівної галузі Харківського регіону. Сфера діяльності підприємства – проектування, виготовлення і постачання на внутрішній і зовнішній ринки устаткування. Стратегічний період – 12 років.

*Мета і завдання фінансової стратегії.* Мета – стати лідером в області устаткування на ринках збуту в європейських країнах, країнах Близького Сходу і в країнах, що розвиваються. Завдання: підвищення технічного рівня створюваного устаткування, наближення його до рівня кращих світових зразків аналогічної продукції; досягнення конкурентних переваг; пошук стратегічних партнерів для створення нових зразків устаткування на стадії НДДКР; здійснення "м'яких" форм інтеграції (стратегічне партнерство, договори про поділ сфер впливу, угоди про спільну діяльність та ін.); пошук стратегічних інвесторів; приведення управлінської, організаційної структури підприємства у відповідність зі стратегічною метою підприємства; вихід на фінансовий ринок із власними цінними паперами.

*Рівні реалізації фінансової стратегії.* Рівень виробництва устаткування, а також служба сервісного обслуговування (монтаж устаткування у замовників, постачання окремих компонентів для модернізації існуючого устаткування та його ремонту, а також транспортування окремих видів устаткування до місця монтажу).

*Зовнішні та внутрішні фактори формування фінансової стратегії* (таблиця).

Зовнішні та внутрішні фактори формування фінансової стратегії

Зовнішні фактори		Внутрішні фактори	
нефінансові	фінансові	нефінансові	фінансові
1. Стан ринку профільної продукції: потреба ринку; ступінь забезпеченості потреби; рівень попиту, який обмежений рівнем платоспроможності покупців	1. Пільги для виробників машинобудівної галузі зі сплати податків в бюджети різних рівнів	1. Модернізація обладнання	1. Організація фінансового та управлінського обліку, внутрішнього аудиту виробничо-господарської діяльності
2. Платоспроможність покупців: державних, комунальних підприємств, крупних промислових підприємств, приватних підприємств	2. Можливість фінансування капітальних вкладень за рахунок бюджетних коштів	2. Впровадження нових технологічних процесів при виробництві устаткування	2. Розумна амортизаційна та цінова політика
3. Макроекономічні фактори, наприклад, можливість бюджетного фінансування галузей машинобудування	3. Можливість участі в цільових програмах, що фінансуються з позабюджетних фондів	3. Вдосконалення конструкторсько-технологічної бази	3. Грамотний податковий облік і кваліфіковане податкове планування
Підвищення екологічних вимог (санітарні норми, нормативи змісту забруднюючих речовин у повітрі та водному середовищі та ін.)	4. Розвиток довгострокового кредитування реального сектора економіки	4. Підвищення кваліфікації персоналу (ІТР і виробничих робітників)	4. Ефективний фінансовий менеджмент
		5. Інтенсифікація інженерної праці шляхом впровадження систем автоматизованого проектування	

*Інструменти фінансової стратегії.* Відповідно до намічених стратегічною метою і завданнями в новій оргструктурі важливе місце приділяється відділу стратегічного розвитку і відділу цінних паперів, роботу яких курирує директор з економіки та фінансів.

*Методи реалізації фінансової стратегії.* Фінансове моделювання майбутньої ринкової вартості підприємства засновано на оцінці вартості підприємства в даний момент і прогнозуванні росту його капіталізації на стратегічний період (12 років), для чого можуть застосовуватися різні способи. Одним з найпоширеніших є доходний підхід, що включає два основних методи – дисконтування і капіталізації майбутніх доходів підприємства.

*Результативність фінансової стратегії.* Стратегічний ефект –