

В.А. Гросул, д-р екон. наук (*ХДУХТ, Харків*)
Т.С. Колеснік, асп. (*ХДУХТ, Харків*)

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна практика показує, що порядок ухвалення і реалізації стратегічних рішень, що склався на підприємствах, не систематизований належним чином, а фахівці і керівники слабо озброєні методологією і технологією управління. Довгострокове, ефективне функціонування підприємства залежить від безлічі чинників, але в той же час і від логіки управління підприємством, принципів ухвалення рішень.

Зміст і підтримка конкурентних переваг підприємства, насамперед, пов'язана з розробкою загальноекономічної стратегії підприємства. Для цього необхідно провести діагностику підприємства, стратегічний фінансовий аналіз і визначити ключові фінансові показники, що відображають фінансовий стан підприємства, а також перспективи його розвитку. Ґрунтуючись на принципі комплексності, необхідно також провести аналіз галузі, в якій підприємство функціонує, аналіз сильних і слабких сторін як самого підприємства, так і його можливих конкурентів, визначити перспективи розвитку виробничої, інвестиційної, маркетингової діяльності підприємства. На основі проведеного аналізу визначити цілі генеральної стратегії розвитку підприємства. Вибір мети здійснюється на основі інтересів всіх зацікавлених сторін (власники, держава, партнери і так далі), а також термінів досягнення і можливостей підприємства.

В рамках поставлених стратегічних цілей розвитку підприємства вибирається варіант загальної стратегії підприємства. В межах загальної стратегії підприємства розробляються складові її стратегії, що забезпечують досягнення конкретних цілей: стратегія виробничої діяльності, маркетингова стратегія, стратегія інвестиційної діяльності, товарна стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія запобігання неспроможності підприємства та інші.

На основі генеральної стратегії розвитку підприємства, а також цілей розроблених функціональних стратегій визначаються цілі фінансової стратегії підприємства. Такими цілями можуть бути, наприклад, зростання рентабельності власного капіталу на визначений, заздалегідь обумовлений (запланований), відсоток в рік, збільшення ринкової вартості підприємства, збільшення вартості акціонерного

капіталу та ін. Ці цілі мають бути чіткими і такими, що реалізуються, визначеними в часі і узгоджені з іншими стратегіями, що стоять за ієрархією вище.

На основі цілей фінансової стратегії менеджмент підприємства визначає варіанти можливої фінансової стратегії і проводить вибір один з варіантів фінансової стратегії з урахуванням цілей генеральної стратегії підприємства і цілей функціональних стратегій, і можливих переходів з одного стану в інше, показників фінансового прогнозування і прийнятності фінансових ризиків, що виникають в умовах невизначеності підприємства, що реально діє. Вибравши найбільш оптимальну фінансову стратегію керівництво підприємства визначає терміни, рівні і етапи її реалізації, об'єм необхідних ресурсів і вибирає систему фінансових показників, що характеризують досяжність поставлених цілей в рамках фінансової стратегії підприємства. Далі визначаються чіткі завдання фінансової стратегії по кожному з передбачуваних етапів реалізації фінансової стратегії, наприклад, збільшення об'єму продажів за певний період часу, зростання прибули від операційної діяльності до кінця даного періоду та ін.

На оперативному рівні кожне із стратегічних завдань розбивається на низку підзавдань, що відповідають певному рівню відповідного оперативного бюджету. Далі визначається система контролю за виконанням фінансової стратегії і розробляються нормативи по кожному із завдань і підзавдань фінансової стратегії на основі виявлених тенденцій.

Найважливішим етапом у формуванні і реалізації фінансової стратегії підприємства є розробка системи бюджетування з розбиттям по етапах і вказівкою нормативів, що забезпечують реалізацію вибраної стратегії. Стратегічні фінансові бюджети повинні розроблятися на термін реалізації стратегії і відображати всі ключові показники, які необхідно досягти на кожному з етапів реалізації фінансової стратегії підприємства.

По закінченню етапу бюджетування розробляється система можливих коректувань фінансової стратегії залежно від ступеня досягнення поставлених на кожному етапі бюджетування нормативів. У випадку, якщо можливе коректування бюджетів на оперативному рівні, що дозволяє забезпечити виконання вибраної фінансової стратегії, менеджментом підприємства проводиться таке коректування і, за необхідності, перераховуються фінансові нормативи в рамках поставлених завдань фінансової стратегії. Якщо це не можливо, тоді міняється фінансова стратегія досягнення поставлених цілей.