

УДК 658.15:621:339.137.2

Розумович Н.Ф.

здобувач кафедри міжнародних економічних відносин
Хмельницького національного університету

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТО-ОРІЄНТОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті здійснено обґрунтування методичного підходу та запропоновано алгоритм розробки та реалізації конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентних переваг, що дозволить запобігти загрозам втрати фінансових ресурсів, а також забезпечити стійке до ризиків та ефективне функціонування машинобудівних підприємств.

Ключові слова: фінансова стратегія, конкурентоспроможність, фінансові ресурси, фінансова стійкість, фінансові ризики, машинобудівне підприємство.

Розумович Н.Ф. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье осуществлено обоснование методического подхода и предложен алгоритм разработки и реализации конкурентно-ориентированной финансовой стратегии, направленной на обеспечение конкурентных преимуществ, которое позволит предотвратить угрозы потери финансовых ресурсов, а также обеспечит стойкое к рискам и эффективное функционирование машиностроительных предприятий.

Ключевые слова: финансовая стратегия, конкурентоспособность, финансовые ресурсы, финансовая устойчивость, финансовые риски, машиностроительное предприятие.

Rozumovich N.F. DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVENESS-ORIENTED STRATEGY OF FINANCIAL ENGINEERING ENTERPRISE

In the article the justification of methodological approach and algorithm development and implementation of competitive-oriented financial strategy to provide competitive advantages that will prevent the threat of loss of financial resources, and provide proof to the risks and the effective functioning of the machine-building enterprises.

Keywords: financial strategy, competitiveness, financial resources, financial stability, financial risks, engineering enterprise

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку, з огляду на кризові процеси економіки в цілому, більшість підприємств змушені використовувати захисні очікувальні стратегії управління. Проте постійно можна спостерігати в діях підприємств відсутність стратегічності, що і приводить їх до поразки в конкурентній боротьбі. Шляхом створення умов і механізмів для ефективного функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств, менеджери все більше зацікавлені у стратегічному управлінні фінансами, що за умов високого динамізму навколишнього середовища є одним з основних принципів сталого та ефективного розвитку. Тому об'єктивний процес формування конкурентного середовища висуває на перший план проблему розробки конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії, яка є важливою складовою успішного функціонування будь-якого машинобудівного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розробки і реалізації фінансової стратегії присвячено безліч публікацій, як у вітчизняних, так і в зарубіжних літературних джерелах. Теоретико-методичні аспекти стратегічного фінансового управління досліджували такі вчені, як В. Аранчій [1], І. Бланк [2], Дж. Ван Хорн [3], І. Викиданець [4], І. Должанський [5], Г. Кіндрацька [6], Г. Кірейцев [7], О. Мозенков [8], Л. Ніколаєнко [9], Г. Партин [10], І. Пенкіна [11], З. Шершньова [12] та інші. Разом з тим у вітчизняній теорії та практиці недостатньо розвинуті теоретичні та методичні підходи у вирішенні завдання розробки фінансової стратегії як інструмента забезпечення конкурентних переваг машинобудівних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методичного підходу до розробки та реалізації конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентних переваг,

що дозволить запобігти загрозам втрати фінансових ресурсів, а також забезпечити стійке до ризиків та ефективне функціонування машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У спрощеному вигляді фінансову стратегію можна визначити як функціональну стратегію машинобудівних підприємств, яка фактично є основою, базовою стратегією, адже за допомогою окремих фінансових методів й інструментів в рамках фінансового управління вона забезпечує реалізацію інших функціональних стратегій, які є складовими елементами загальної стратегії.

Як відомо, фінансова стратегія являє собою інструмент, спрямований на фінансову збалансованість і координацію дій, який потребує не тільки стандартних методичних розробок, а також досвіду керівників, знання фінансових ринків, здатності передбачати потенційні фінансові ризики.

Апріорі стратегія має покращити фінансовий потенціал машинобудівного підприємства, а її ефективність буде реальною, коли: стратегія стане життєво необхідним інструментом для підприємства; обрано необхідний напрямок фінансового розвитку та здійснено його оцінку; сформовано фіксовані точки стратегії, які визначають основну ідеологію майбутнього розвитку підприємства; стратегія буде гнучкою і легко адаптуватися, з огляду на швидкість поточної ситуації на фінансових ринках; фінансова стратегія буде скоординована зі стратегічними рішеннями уряду та власними функціональними стратегіями, зокрема спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства [4; 6; 10; 11].

На нашу думку, фінансову стратегію, яка характеризує різні відносини між суб'єктами ринку з приводу формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, застосування фінансових інстру-

ментів, можна визначити як узагальнену модель і інструмент дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Реалізація будь-якої стратегії передбачає організаційні заходи щодо здійснення обраного варіанту стратегії, розробку проекту і плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, виконання рішень [6; 11]. Останнім часом у зв'язку з кризовою ситуацією все більш актуальними стають проблеми, що визначають вітчизняні машинобудівні підприємства як структури, орієнтовані на виживання.

Усе це обумовлює те, що в системі стратегічного управління фінансова стратегія займає найважливіше місце, оскільки з її реалізацією пов'язана довгострокова фінансова і економічна політика підприємства. Практично фінансова стратегія є ключовим носієм інформації про майбутній розвиток машинобудівного підприємства, на основі якої формується його імідж, залучаються інвестори, підвищується довіра кредиторів.

Зазначимо, що імпульсом для розробки стратегії (нової, якщо її не було раніше) є: по-перше, зміни в зовнішньому середовищі (і, передусім, в тій ринковій ніші, де в основному працює підприємство); по-друге, виникнення нових цілей і поява можливостей для їх реалізації; по-третє, неефективність колишніх стратегічних установок, необхідність їх коригування (зміни).

Як відомо, в процесі розробки фінансової стратегії використовується комплекс інструментів і методів, застосування яких носить ситуаційний характер: конкретні чинники, включаючи соціально-економічні і політичні, визначають вибір тієї або іншої комбінації в різних варіантах.

Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю врахування безлічі динамічних, нечітких, не завжди таких, що формалізуються цілей і орієнтирів, тому виникає вірогідність формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів.

Під конкуренто-орієнтованою фінансовою стратегією машинобудівного підприємства нами розуміється система управлінських рішень щодо досягнення перспективних цілей формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, які забезпечуватимуть фінансову стійкість та конкурентоспроможність машинобудівного підприємства на основі збалансування динаміки обсягу реалізації, активів і структури джерел фінансування за критеріями фінансових ризиків, орієнтуючись при цьому на зміни зовнішнього середовища. Це, в свою чергу, уможливить прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору напрямків стратегічного розвитку машинобудівних підприємств.

На рис. 2.1. зображена схема запропонованого нами алгоритму формування та реалізації конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії, що складається з семи послідовних етапів. Головна ідея, покладена в основу запропонованого методичного підходу, полягає у виборі фінансової стратегії, спрямованої на досягнення і підтримку фінансової стійкості та конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за допомогою виявлення максимального рівня темпу приросту обсягу реалізації, обмеженого темпом приросту прибутку в заданому діапазоні фінансових ризиків.

Етап 1. Події, які спонукають до формування нової стратегії – формулювання нових цільових орієнтирів, відкриття нових ринків тощо. Процес стратегічного управління фінансовою стійкістю починається з постановки цілей. В ряді публікацій по стратегічному менеджменту стверджується, що починати роботу над стратегією необхідно з постановки головної мети та її декомпозиції. При цьому розробляти дерево цілей пропонується відповідно до принципів конкретності, вимірності, досяжності, реалістичності, визначеності в часі.

На думку автора, в умовах невизначеності зовнішнього середовища до визначення фінансового стану, в якому знаходиться машинобудівне підприємство, розробляти дерево цілей відповідно до перерахованих принципів недоцільно, оскільки це зменшує гнучкість ухвалення стратегічних рішень. На початковому етапі може бути сформульована тільки головна фінансова мета. Відносно конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії – головною фінансовою



Рис. 2.1. Схема алгоритму формування та реалізації конкурентоорієнтованої фінансової стратегії машинобудівних підприємств

метою є досягнення і підтримка рівня збалансованого зростання підприємства, тобто максимального рівня приросту обсягу реалізації в заданому діапазоні фінансових ризиків.

Етап 2. Стратегічна діагностика фінансового потенціалу підприємства. Діагностика фінансового потенціалу машинобудівного підприємства дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Оцінка потенціалу та ситуації на ринку дозволяє встановлювати конкретні стратегічні цілі та завдання.

Етап 3. Розробка дерева цілей. Розробляючи конкуренто-орієнтовану фінансову стратегію, спрямовану на досягнення максимального рівня конкурентних переваг, нами побудовано дерево цілей, яке складається з чотирьох рівнів (рис. 2.2). Кожен подальший рівень дерева цілей показує як досягти поставленої мети через систему підцілей. В результаті побудови дерева цілей визначається система показників ефективності діяльності машинобудівного підприємства, а їх рівень визначається за критерієм фінансових ризиків.

Перший рівень – визначається генеральна стратегічна фінансова мета – досягнення і підтримка фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Другий рівень – генеральна стратегічна фінансова мета конкретизується з урахуванням завдань фінансового розвитку підприємства, а саме система цілей другого рівня повинна забезпечити формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу.

На третьому рівні конкретизуються цілі другого рівня, а саме будується система цілей, спрямована на оптимізацію структури активів і високорентабельне їх використання.

Четвертий рівень – містить систему цілей спрямовану на оптимізацію рентабельності реалізації, оборотності активів, структури капіталу і дивідендної політики. Ефективність визначається за критерієм фінансових ризиків і межами їх відхилень (ризики

ефективності фінансової діяльності, ліквідності, фінансової стійкості, дивідендної політики).

Після визначення кінцевого набору цілей здійснюється перехід до етапу розробки варіантів досягнення головної стратегічної мети.

Етап 4. Формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії на основі декомпозиційної моделі. Отримана в результаті реалізації методики формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії, оцінка альтернатив фінансової стратегії повинна допомогти керівництву і менеджменту підприємства у розв'язанні проблем стратегічного вибору, а саме має забезпечити порівняння різних альтернатив фінансової стратегії і виносити рішення з доцільності вибору конкретної фінансової стратегії.

Етап 5. Вибір конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії та прийняття рішень щодо її реалізації. В результаті виконання четвертого етапу методичного підходу прийнятними можуть виявитися декілька конкуренто-орієнтованих фінансових стратегій. Відбір одного варіанту із декількох можливих має здійснюватися особою, котра приймає рішення.

Етап 6. Система формування фінансової політики, розробка планів, розрахунок ресурсного забезпечення. Фінансова політика є безсумнівним елементом стратегії розвитку підприємства, яка розробляється на основі аналізу та оцінки його фінансового стану в тісному взаємозв'язку з виробничою, технологічною, постачальницько-збутовою, ціною, інвестиційною та іншими політиками.

Здійснити ув'язку цільових показників фінансової стратегії з наявними ресурсами дозволить розробка фінансових планів (програм). Для цих цілей може бути рекомендована система збалансованих показників (СЗП) управління фінансовими ресурсами машинобудівного підприємства, що дозволить операционалізувати фінансову стратегію, встановити обґрунтовані стратегічні цілі та здійснювати контроль за реалізацією цієї стратегії через оптимізацію рівнів результативності шести основних процесів, котрі виступатимуть індикаторами нижнього рівня показників і сигналізуватимуть про необхідність коригування цілей. Саме СЗП дозволяє планомірно реалізувати стратегічні плани, перевести їх на мову операційного управління і контролювати їх реалізацію на основі ключових показників ефективності діяльності.

У рамках СЗП стратегічний розвиток машинобудівного підприємства характеризується набором показників карти стратегії в наступних шести проекціях:

1 – фінансові процеси (як оцінюють підприємство акціонери і наскільки цікаво акціонерам і інвесторам вкладати грошові кошти в підприємство);

2 – відносини зі споживачами (чим підприємство може зацікавити клієнтів, щоб привабити їх і досягти необхідних фінансових результатів);

3 – процеси навчання та розвитку персоналу (за рахунок яких знань, умінь, досвіду, технологій і інших нематеріальних активів підприємство зможе реалізувати конкурентні переваги);

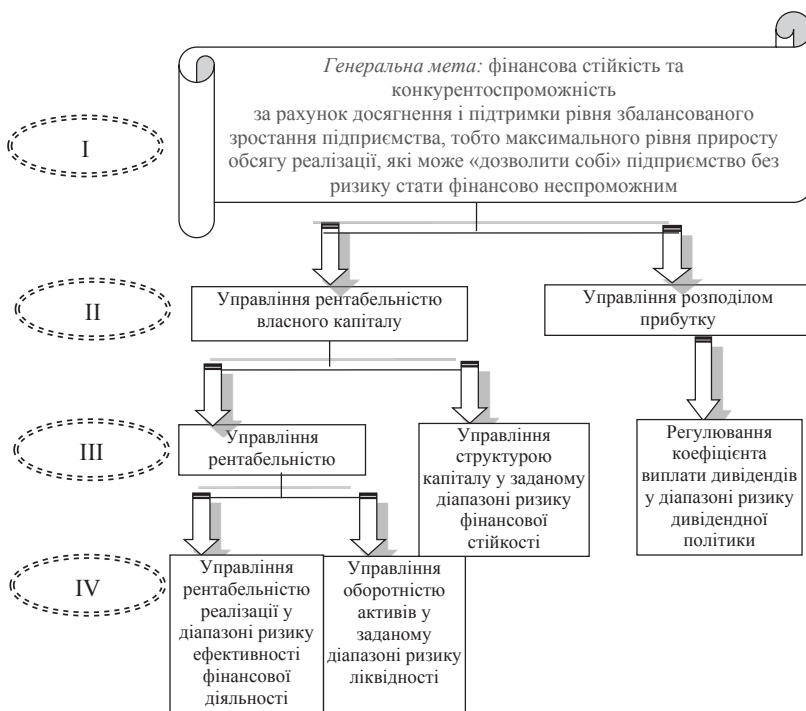


Рис. 2.2. Дерево цілей в розробці конкурентоорієнтованої фінансової стратегії

4 – організація внутрішніх процесів (які бізнес-процеси відіграють найбільш важливу роль при реалізації підприємством своїх конкурентних переваг) [13];

5 – екологічні процеси (яким чином якість виробленої продукції пов'язана з результатами екологічної діяльності підприємства при реалізації конкурентних переваг);

6 – оптимізація рівнів результативності всіх значених процесів (якісні та кількісні характеристики). Всі шість проєкцій взаємозв'язані і є причинно-наслідковим ланцюжком дій щодо реалізації стратегії: від кінцевої фінансової мети до ресурсів, необхідних для її досягнення.

Етап 7. Контроль виконання планів, оцінка ризиків фінансової ефективності, платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, конкурентоспроможності.

Об'єктом системи контролю виконання фінансової стратегії є не міра реалізації окремих стратегічних заходів, передбачених програмою реалізації фінансової стратегії, а рівень реалізації стратегічних фінансових цілей. Тому кількісними стандартами контролю виступає система цільових стратегічних фінансових нормативів і критерії фінансових ризиків.

Безперервний контроль виконання фінансової стратегії дозволяє розробляти заходи щодо її коригування, яке може здійснюватися у разі несподіваного впливу факторів зовнішнього середовища, що генерують загрози або додаткові можливості для реалізації фінансової стратегії. Також коригувати фінансову стратегію необхідно, якщо були внесені істотні зміни в іншу функціональну стратегію (виробничу, маркетингову, інноваційну, інвестиційну тощо).

Таким чином, в алгоритмі запропонованого методичного підходу пов'язані в єдине ціле завдання, котрі послідовно вирішуються: постановка цілей; стратегічна діагностика чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; розробка методики формування стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії для реалізації; сама реалізація фінансової стратегії через систему фінансових політик і програм досягнення поставлених цілей; розрахунок ресурсно-забезпечення фінансової стратегії.

Висновки з проведеного дослідження. У ході дослідження нами: 1) розроблено алгоритм формування та реалізації конкурентоорієнтованої фінансової стратегії, що складається з семи послідовних етапів. Головна ідея, покладена в основу запропонованого методичного підходу, полягає у виборі фінансової стратегії, спрямованої на досягнення та підтримку фінансової стійкості і конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за допомогою виявлення максимального рівня темпу приросту обсягу ре-

алізації, обмеженого темпом приросту прибутку в заданому діапазоні фінансових ризиків; 3) встановлено, що основним елементом розробленого методичного підходу є формування конкурентоорієнтованої фінансової стратегії (4 і 5 етапи), що дозволяє отримати набір фінансових стратегій і здійснити вибір оптимальної конкурентоорієнтованої фінансової стратегії; 3) побудовано дерево цілей, яке показує як досягти поставленої мети через систему підцілей машинобудівного підприємства.

Подальші наукові дослідження слід проводити у напрямку формування стратегічних альтернатив, спрямованих на збалансованість динаміки обсягу реалізації, активів і джерел фінансування машинобудівного підприємства, що здійснюватиметься на основі побудови декомпозиційної моделі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аранчій В.І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством / В.І. Аранчій, О.П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 156–159.
2. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр : Эльга, 2004. – 720 с.
3. Ван Хорн. Основы управления финансами / Ван Хорн, К. Джеймс ; пер. с англ. ; предисл. И. И. Васильевой. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 799 с.
4. Викиданець І.В. Проблемні аспекти розробки фінансової стратегії підприємства / І.В. Викиданець // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2010. – № 4. – С. 32–37.
5. Управління потенціалом підприємства / [І.С. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Рашупкіна]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
6. Кіндрацька Г.І. Фінансова стратегія організації: напрями удосконалення методики розроблення / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 594. – С. 244–253.
7. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент / Г.Г. Кірейцев. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : ЦУЛ, 2002. – 496 с.
8. Управління стратегічним розвитком підприємств: методологія, інструментарій, організація : монографія / О.В. Мозенков. – Х. : Одиссей, 2008. – 288 с.
9. Ніколаєнко Л.Ф. Розробка фінансової стратегії як елемент антикризової програми підприємства / Л.Ф. Ніколаєнко, І.О. Герашенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 11–15.
10. Партин Г.О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємств / Г.О. Партин, О.Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ. – 2009. – № 19.6. – С. 208–214.
11. Пенкіна І. Сучасна фінансова стратегія компанії та процес її розробки / І. Пенкіна // Фінансовий ринок України. – 2010. – № 10. – С. 26–28.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління // З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.vuzlib.net/strat_upr/374.htm.
13. Кизим М.О. Збалансована система показників : монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 192 с.