

## ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Хаванова М. С.

Процесс формирования стратегии предприятия рассматривают в связи со стратегическим управлением и стратегическим финансовым планированием. В экономической литературе существует такое понятие, как инструменты финансовой стратегии, с помощью которых достигается эффективная разработка и реализация финансовой стратегии. Инструментарий финансовой стратегии включает совокупность мер, непосредственно связанных с ее реализацией, что является необходимым условием развития предприятия в долгосрочной перспективе. С помощью инструментов финансовой стратегии достигается ее эффективность. На сегодня состав инструментов финансовой стратегии однозначно не определен, однако основными можно считать финансовую политику, финансовую реструктуризацию, глобализации, диверсификации, информационное обеспечение.

Процес створення стратегії підприємства розглядають у зв'язку зі стратегічним управлінням та стратегічним фінансовим плануванням. В економічній літературі існує таке поняття, як інструменти фінансової стратегії, за допомогою яких досягається ефективна розробка та реалізація фінансової стратегії. Інструментарій фінансової стратегії включає сукупність заходів, що безпосередньо пов'язані з її реалізацією, що є необхідною умовою розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. За допомогою інструментів фінансової стратегії досягається її ефективність. На сьогодні склад інструментів фінансової стратегії однозначно не визначений, проте основними можна вважати фінансову політику, фінансову реструктуризацію, глобалізацію, диверсифікацію, інформаційне забезпечення.

The process of the company strategy developing is considered in connection with the strategic management and strategic financial planning. In the economic literature there is such a concept as tools of financial strategy, which ensure the effective development and implementation of financial strategies. Tools of financial strategy include a set of measures that are directly related to its implementation, which is essential for development of the company in the long term. With the tools of financial strategy its effectiveness is achieved. Today, the financial strategy tools structure is not defined clearly. However, financial policy, financial restructuring, globalization, diversification, information support can be regarded as the main financial strategy tools.

Хаванова М. С.

аспірант КНЭУ  
marynasl@yandex.com

КНЭУ – Киевский национальный экономический университет, г. Киев.

УДК 339.92:330.87

Хаванова М. С.

## ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

В економічній літературі процес створення стратегії підприємства визначається різними термінами. Найчастіше: розробка, вироблення, формулювання або формування фінансової стратегії. Цей процес розглядають у зв'язку зі стратегічним управлінням та стратегічним фінансовим плануванням. В економічній літературі існує таке поняття, як інструменти фінансової стратегії, за допомогою яких досягається ефективна розробка та реалізація фінансової стратегії. Інструментарій фінансової стратегії включає сукупність заходів, що безпосередньо пов'язані з її реалізацією, що є необхідною умовою розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Існують декілька поглядів на склад інструментів фінансової стратегії. Так, Илишева Н. Н. виділяє два інструменти фінансової стратегії: фінансову та інвестиційну політику [1, с. 12].

Тюріна А. В. наводить інструменти інвестиційної стратегії, що входять до складу фінансової [2]:

- диверсифікація діяльності;
- злиття, поглинання та реструктуризація;
- інноваційне проектування;
- інвестиційні програми та проекти;
- альянси, угоди.

Калабашкін в дисертаційному дослідженні виділяє чотири інструменти фінансової стратегії [3, с. 18]:

- фінансова політика;
- фінансова реструктуризація;
- диверсифікація;
- глобалізація.

Хоминч І. П. та Старовойтов М. К. виділяють наступні:

- фінансова політика;
- інформаційне забезпечення;
- програми та проекти;
- фінансова реструктуризація;
- фінансове забезпечення конкурентоспроможності;
- диверсифікація;
- тимчасові угоди, альянси;
- юридична тактика;
- глобалізація тощо.

Перелічені інструменти стосуються саме фінансової стратегії, проте, деякі автори наводять інструменти, які можуть бути використані різноманітними видами стратегій підприємства, в тому числі і фінансовою. До них належать: інформаційні, програмно-апаратні засоби, інновації, інвестиції, контроль за реалізацією стратегії, імідж підприємства.

Метою і завданням роботи є визначення інструментів фінансової стратегії на основі вищезазначеного.

Основна частина. Місце фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством в економічній літературі однозначно не визначене. Деякі автори вважають, що фінансова стратегія підпорядковується фінансовій політиці. Так, Каратуев А. Г. вважає, що фінансова стратегія створена в результаті діалектичної єдності фінансової тактики та стратегії, а остання є цільовою функцією фінансової політики та її головним елементом.

З ним погоджується Сирбу А. Н., який вважає, що вироблення ефективної фінансової стратегії є одним з методів управління фінансовою діяльністю підприємства, що відображає напрямки його фінансової політики [4].

Інші економісти мають інші погляди на зв'язок фінансової стратегії та фінансової політики. Так, Под'яблонська Л. М. вважає, що необхідна відповідна фінансова політика для успішної реалізації фінансової стратегії.

Бланк І. А. висловлює схожу думку: фінансова політика є формою реалізації фінансової філософії та головної фінансової стратегії підприємства в розрізі найважливіших аспектів фінансової діяльності. Вона забезпечує вирішення окремих стратегічних задач та відрізняється від тактики більш загальним ступенем вирішення конкретного питання.

Ревенков А. Н. вважає, що на основі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за конкретними напрямками фінансової діяльності.

Отже, фінансова політика є найважливішим інструментом фінансової стратегії та сукупністю правил та обмежень, з урахуванням яких приймаються фінансові рішення протягом довгого періоду. Вона покликана орієнтувати процес прийняття рішень в необхідному для стратегії напрямку.

Фінансова політика складається з ряду елементів, основними з яких є наступні:

1. Облікова політика включає сукупність способів первинного нагляду, поточного групування фактів господарської діяльності підприємства, вартісного виміру.

2. Амортизаційна політика, в рамках якої визначаються способи начислення амортизації, доцільність використання прискореної амортизації.

3. Податкова політика – ідеологія економічних взаємовідносин з контрагентами зовнішнього середовища, ефективної внутрішньої взаємодії та оптимізації документообігу з метою мінімізувати нарахування всіх податків без порушення діючого законодавства. В її рамках здійснюється податкове планування, формується основа податкового звіту, виробляються способи оптимізації оподаткування.

4. Інвестиційна політика – комплекс підходів та рішень, що визначають вибір найефективніших напрямків інвестицій з метою знаходження стійких темпів розвитку та підвищення конкурентоспроможності. В її рамках приймаються рішення про інвестиції в поза обігові активи. При цьому включення обігових активів до числа активів, за якими приймаються рішення в рамках інвестиційної політики, є неправомірним, оскільки це питання є предметом розгляду політики управління оборотними активами. Окремі автори інвестиційну політику виділяють в якості самостійного інструмента фінансової стратегії. Проте, її доцільно включити в склад елементів фінансової політики. Цю думку підтверджує Стоянова Є. С., яка стверджує, що основа фінансової політики – це інвестиційна політика підприємства.

5. Політика управління обіговими активами полягає в формуванні обсягу та складу обігових активів, оптимізації їх джерел фінансування та структури.

6. Політика залучення та використання власного та позичкового капіталу формує пропозиції по сумах, строках та джерелах залучення позичкових коштів, а також об'єктів їх вкладення.

7. Цінова політика, в рамках якої визначаються ціни на товари та послуги в довгостроковому періоді.

8. Емісійна політика – розробка механізму випуску та розміщення акцій підприємства з метою залучення на фондовому ринку необхідного обсягу власних фінансових коштів за мінімально можливий термін.

9. Дивідендна політика – механізм формування частки прибутку, що виплачується власнику згідно частки його внеску в загальний власний капітал.

Засобом розробки та обґрунтування довгострокової фінансової політики організації є економічний аналіз, що включає як макро-, так і мікроекономічний аналіз. Основою для останнього є дані бухгалтерського обліку.

Іншим інструментом фінансової стратегії є фінансова реструктуризація, яка представляє собою будь-які зміни організаційної структури, структури активів та пасивів підприємства з метою досягнення певних фінансових цілей.

Домчук В. вважає елементами реструктуризації фінансів підприємства заходи управління прибутком собівартістю; заходи оптимізації грошового потоку; заходи реструктуризації активів та пасивів; заходи реорганізації фінансової служби [5]. До фінансової реструктуризації включають також заходи зменшення заборгованостей по зборах та податках.

Для досягнення цілей фінансової стратегії може проводитися не тільки фінансова, але й загальна реструктуризація підприємства – комплексна перебудова діяльності організації, що складається у зміні структури виробництва, активів, пасивів, а також системі управління з метою підвищення стійкості, дохідності, конкурентоспроможності, подолання збитковості, загрози банкрутства.

Вона може бути спрямована на вдосконалення фінансово-економічної політики; організаційної структури та функцій управління, модернізацію технічних та технологічних аспектів виробництва; зниження виробничо-збутових затрат; створення сучасної інформаційної системи документообігу; покращення використання матеріальних та трудових ресурсів. Таким чином можуть бути досягнуті цілі підвищення господарської самостійності підрозділів, тієї чи іншої міри їх економічного уособлення, а також збільшена ефективність пов'язаних процесів кадрової, маркетингової, інших політик підприємства, диверсифікації асортименту. Це, в свою чергу, призведе до скорочення витрат, збільшення прибутку, вдосконалення роботи підрозділів.

Останнім часом однією зі складових реорганізації вважається реінжиніринг, що є радикальною перебудовою бізнесу з метою покращення показників діяльності: якості, вартості, швидкості функціонування, рівня сервісу, маркетингу, побудови інформаційних систем, особливостей обігових фінансових ресурсів.

Ще одним важливим інструментом фінансової стратегії є стратегічна участь підприємства в процесі світової глобалізації з метою збільшення прибутковості компанії, тобто глобалізація. Як інструмент фінансової стратегії вона може бути застосована лише до великих підприємств, що мають в розпорядженні великі фінансові ресурси. Вихід на світові ринки дає великі переваги та вигоди, зокрема розширення ринку збуту продукції та збільшення прибутковості за рахунок збільшення масштабу діяльності.

Цей інструмент надає можливість підприємству акцентувати не конкуренцію, а партнерські відносини з іншими суб'єктами, при цьому будуючи їх на взаємодоповненні здібностей та компетенції учасників. Важливо навчитися визначати компетенції та здібності для досягнення їх оптимальної конфігурації в рамках альянсу або партнерства.

Таким чином досягаються наступні переваги:

- зменшуються фінансові ризики;
- зменшується вартість доступних ресурсів;
- збільшується термін можливого використання капіталу;
- розширюється доступ до виробничих ресурсів, зокрема до міжнародного капіталу;
- збільшується конкурентоспроможність підприємства;
- розширюються ринки збуту продукції, покращується якість, зменшується її собівартість.

Також інструментом фінансової стратегії є диверсифікація, тобто процес проникнення підприємства в нові сфери господарювання за рахунок виробництва нових видів товарів. Необхідно розширити це поняття та розглядати його не тільки з точки зору виробництва, але й з позиції управління фінансами, тобто як процес ефективного досягнення цілей підприємства шляхом випуску нових видів продуктів та здійснення оптимального переліку фінансових операцій.

Через ряд причин доцільно розглядати диверсифікацію як інструмент фінансової стратегії. По-перше, її проведення є трудо- та капіталомістким, потребує попереднього визначення цілей, обґрунтування, методичної та практичної підготовки, які можуть бути виконані при розробці стратегії. По-друге, її реалізація в стратегічному періоді змінює структуру капітала та активів, призводить до збільшення прибутковості, конкурентоспроможності, загальної стійкості підприємства. Диверсифікація забезпечує не тільки зниження фінансового ризику та стратегічну гнучкість, але й можливість розвитку, коли основний бізнес тимчасово не має потреби в інвестиціях, але дає високий прибуток.

Ще одним інструментом фінансової стратегії є інформаційне забезпечення, роль якого є великою протягом її розробки. Починаючи з формулювання стратегічних цілей, суб'єкт базується на інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, аналіз якого дає можливість оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни та обрати найефективнішу стратегію підприємства. Підприємство може або протидіяти умовам, що змінюються, або пристосуватися до них.

Інформаційне забезпечення є не менш важливим при реалізації обраної стратегії. Оперативний зворотній зв'язок зі здійснених стратегічних ініціатив є однією з умов успіху реалізації стратегії. За рахунок використання цього інструмента досягається своєчасне отримання необхідної інформації та на цій основі відбувається доопрацювання фінансової стратегії з метою її адаптації до умов динамічного зовнішнього середовища. Задача контролю над реалізацією стратегії також вирішується з використанням цього інструменту.

Ільшева Н. Н. наводить три інформаційні складові [1]:

- облікова інформація (бухгалтерський баланс, звіт про прибутки та збитки, дані про нерозподілений прибуток та обіг коштів);
- економічна (фінансова) інформація (прогнозування процентних ставок, ВВП, темпу інфляції);
- ринкова та політична інформація (курс акцій, прибуток на акцію, вартість капіталу, зростання обсягу продаж тощо).

## ВИСНОВКИ

До інструментів фінансової стратегії відносяться фінансова політика, фінансова реструктуризація, глобалізація, диверсифікація, інформаційне забезпечення. Найбільше значення при реалізації фінансової стратегії має фінансова інформація, яка може використовуватися не тільки в рамках підприємства, але й за його межами. Ґрунтуючись на цій інформації, потенційні інвестори будуть оцінювати рентабельність проекту, джерела необхідних коштів (випуск акцій, позики тощо), кількість грошей, яку необхідно вкласти в організацію, щоб реалізувати його та покрити поточні витрати початкового етапу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ильшева Н. Н. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ / Н. Н. Ильшева, С. И. Крылов // *Финансы и кредит*. – 2004. – № 17. – С. 12.
2. Тюрина А. В. Об инвестиционной стратегии финансово-промышленной группы / А. В. Тюрина // *Финансы и кредит*. – 2002. – № 16. – С. 22.
3. Калабашкин В. Л. Финансовая стратегия промышленной корпорации и инструменты ее реализации : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / В. Л. Калабашкин. – М. : РГБ, 2002. – С. 18.
4. Сырбу А. Н. Категория финансовой стратегии с позиции управления деятельностью предприятия / А. Н. Сырбу, Е. А. Немировская // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2004. – № 11. — С. 55.
5. Домчук В. Основные мероприятия финансовой политики на реформируемом предприятии / В. Домчук // *Инвестиции в России*. – 2004. – № 9. – С. 26.