

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Виділено стратегічні цілі фінансового оздоровлення підприємства, що знаходиться у стані кризи. Розглянуто зміст понять "антикризова стратегія" та "антикризова фінансова стратегія". Виділено принципи формування антикризової фінансової стратегії підприємства.

Аннотация. Выделены стратегические цели финансового оздоровления предприятия, находящегося в состоянии кризиса. Рассмотрено содержание понятий "антикризисная стратегия" и "антикризисная финансовая стратегия". Выделены принципы формирования антикризисной финансовой стратегии предприятия.

Annotation. The strategic objectives of financial recovery of a company that in crisis have been highlighted. The content of the concepts of anti-crisis strategy and anti-crisis financial strategy has been studied. Principles of formation of the anti-crisis financial strategy have been identified.

Ключові слова: криза, стратегія, антикризова фінансова стратегія, стратегічні цілі фінансового оздоровлення, принципи формування стратегії.

У результаті динамічного розвитку в умовах ринкової економіки фінансовий стан підприємства, зокрема його фінансова стійкість, зазнає певних коливань, які слід відстежувати, прогнозувати, виявляти зони ризику й не допускати розвиток кризових явищ. Однак якщо підприємство все ж таки потрапило в зону кризи, необхідним є застосування стратегічного підходу до фінансового оздоровлення його діяльності.

Метою статті є узагальнення змісту та підходів до розробки антикризової фінансової стратегії підприємства.

Так, у першу чергу слід зазначити, що стратегічне управління фінансовим оздоровленням підприємства носить цільовий характер, тобто передбачає постановку й досягнення певних цілей. Будучи чітко вираженими, стратегічні цілі стають потужними засобами підвищення ефективності фінансової діяльності в довгостроковій перспективі, її координації, контролю, а також базою для прийняття управлінських рішень за всіма основними напрямками фінансового оздоровлення підприємства.

Стратегічні цілі фінансового оздоровлення підприємства становлять описані у формалізованому виді бажані параметри його кінцевої стратегічної фінансової позиції, що дозволяють спрямувати заходи щодо виходу з фінансової кризи в довгостроковій перспективі й оцінювати їхні результати [1].

Формування стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства повинне відповідати певним вимогам, основними з яких є [2]:

1. Підпорядкованість головній меті антикризового фінансового управління підприємством. Ця головна мета передбачає відновлення фінансової рівноваги підприємства й мінімізацію втрат його ринкової вартості, що викликані фінансовими кризами. Система стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства формується на підтримку головної його мети.

2. Орієнтація на високий результат фінансової діяльності. Кожна зі стратегічних цілей повинна носити стимулюючий характер для фінансових менеджерів, викликати прагнення до їхнього досягнення, забезпечувати найбільш повне використання фінансового потенціалу підприємства.

3. Реальність (досяжність). Їх необхідно свідомо обмежувати за критерієм реальної досяжності з урахуванням факторів зовнішнього фінансового середовища й внутрішнього фінансового потенціалу.

4. Вимірність. Кожна зі сформованих стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства повинна бути виражена в конкретних показниках. Реалізація цієї вимоги в процесі формування стратегічних цілей дозволяє використати їх у системі планування (нормування) основних параметрів фінансової діяльності, диференціювати за окремими інтервалами стратегічного періоду, застосовувати як критерії оцінки результатів реалізації стратегії фінансового оздоровлення підприємства.

5. Однозначність трактування. Кожна зі стратегічних цілей фінансового оздоровлення повинна однозначно і ясно сприйматися всіма фінансовими менеджерами, пов'язаними з її реалізацією. Ця вимога забезпечується чітким установленням стратегічного періоду (або окремими його інтервалами), диференціацією за різними об'єктами стратегічного керування, порівнянню системою одиниць виміру кількісних значень й інших факторів, що забезпечують ясність сприйняття стратегічних цілей.

6. Наукова обґрунтованість. У процесі формування стратегічних цілей фінансового оздоровлення повинні бути враховані об'єктивні економічні закони, що визначають умови здійснення фінансової діяльності підприємств та її ефективність; використанні сучасний методологічний апарат реальної оцінки окремих результатів цієї діяльності; визначена система взаємозв'язків і взаємозалежності окремих цілей.

7. Підтримка. Система стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства повинна бути вибудована; тобто, щоб реалізація одних із цих цілей забезпечувала б успішну реалізацію інших. Для цього необхідно згрупувати всі стратегічні цілі за рівнем їхньої пріоритетності, підрозділяючи їх на прями й підтримуючі в загальній ієрархії.

8. Гнучкість. Ця вимога визначає можливість коректування системи стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства в цілому або окремих кількісних параметрах кожної з них під впливом зміни факторів зовнішнього фінансового середовища або параметрів внутрішнього фінансового потенціалу. Зовнішня гнучкість системи стратегічних цілей повинна забезпечувати мінімізацію негативного впливу окремих факторів на ефективність

фінансової діяльності або швидко реалізацію нових фінансових можливостей, а внутрішня їхня гнучкість – швидко маневреність у використанні фінансового потенціалу підприємства (у першу чергу, власних інвестиційних ресурсів).

Формування стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства вимагає попередньої їхньої класифікації за певними ознаками. З позицій антикризового фінансового управління підприємством ця класифікація стратегічних цілей будується за такими основними ознаками [1]:

1) за пріоритетним значенням стратегічні цілі фінансового оздоровлення підприємства підрозділяються в такий спосіб:

а) головна стратегічна мета – як правило, вона тотожна головній меті антикризового фінансового керування підприємством;

б) основні стратегічні цілі – у цю групу входять найбільш важливі стратегічні цілі, безпосередньо спрямовані на реалізацію головної мети фінансового оздоровлення в аспекті основних його пунктів;

в) допоміжні стратегічні цілі – до складу цієї групи входять всі інші цілі фінансового оздоровлення підприємства;

2) за домінуючими сферами (напрямами) фінансового розвитку виділяють такі стратегічні цілі:

а) цілі зростання потенціалу формування фінансових ресурсів – у цю групу входить система цілей, що забезпечують розширення потенціалу формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх джерел, а також збільшують можливості фінансування розвитку підприємства за рахунок зовнішніх джерел;

б) цілі підвищення ефективності інвестицій підприємства – вони пов'язані з оптимізацією напрямків розподілу фінансових ресурсів за видами і формами інвестицій, сферами господарської діяльності й стратегічних господарських одиниць за критерієм збільшення вартості підприємства;

в) цілі підвищення рівня фінансової безпеки підприємства – вони характеризують комплекс цілей, спрямованих на забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку;

г) цілі підвищення якості управління фінансовою діяльністю – система цих цілей спрямована забезпечити підвищення якісних параметрів керування всіма аспектами фінансової діяльності: його результативності, прогресивності, надійності, реактивності, адаптивності тощо;

3) за спрямованістю дії. Ця ознака класифікації групує стратегічні цілі виходу з фінансової кризи в таких аспектах:

а) цілі, що підтримують тенденції розвитку – вони спрямовані на підтримку тих тенденцій розвитку фінансової діяльності, які мають високий внутрішній фінансовий потенціал і сприятливі зовнішні можливості зростання;

б) цілі, спрямовані на подолання зовнішніх загроз – такі цілі призначені забезпечити нейтралізацію очікуваних негативних наслідків розвитку окремих факторів зовнішнього фінансового середовища;

в) цілі, спрямовані на подолання слабких внутрішніх позицій – система таких цілей спрямована підсилити окремі аспекти фінансової діяльності, ідентифіковані стратегічною фінансовою позицією підприємства як слабкі;

4) за об'єктами стратегічного управління. Відповідно до концепції стратегічного менеджменту за цією ознакою цілі розділяються в такий спосіб:

а) загальні корпоративні фінансові цілі – у загальній системі стратегічних цілей вони відіграють визначальну роль і займають, як правило, основне місце;

б) фінансові цілі окремих функціональних напрямків господарської діяльності. Фінансові цілі цієї групи пов'язані з формуванням, розвитком і забезпеченням ефективної діяльності виділюваних стратегічних напрямів господарської діяльності;

в) фінансові цілі окремих стратегічних господарських одиниць;

5) за характером впливу на очікуваний результат виділяють такі цілі фінансової стратегії:

а) прями стратегічні цілі – вони прямо пов'язані з кінцевими результатами фінансового оздоровлення підприємства. До них відносяться головна стратегічна мета й найважливіші з основних стратегічних цілей;

б) підтримуючі стратегічні цілі – ця група стратегічних цілей спрямована на забезпечення реалізації прямих стратегічних цілей у процесі фінансового оздоровлення;

6) за періодом реалізації виділяють такі види фінансових цілей: довгострокові та короткострокові стратегічні цілі.

Слід розглянути особливості змісту антикризової стратегії. Будь-які трансформаційні процеси підприємства можна розглядати як процеси розвитку, спрямованого або на зростання підприємства або на його занепад. Із загальносистемних позицій розвиток підприємства варто розглядати як зміни, що підвищують ступінь його організованості [4].

У рамках антикризового управління стратегію варто розглядати як інструмент розв'язання протиріччя з розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її погрози, під впливом факторів, що викликають кризу, на базі обмежених ресурсів [4].

Таким чином, антикризову стратегію можна визначити як спосіб досягнення підприємством своїх цілей, що визначає його поведінку в просторі параметрів, які характеризуються протиріччями, проблемами, негативними імпульсами, породжуваними взаємодією підприємства й конкурентного середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. Антикризова стратегія задає параметри, що визначають альтернативи дій з дозволу протиріч у рамках заданих обмежень, а також відіграє роль координуючого засобу підсистем і процесів підприємства [3].

У рамках антикризового управління підприємством відповідно до функціональних областей діяльності й групами факторів, що викликають кризу, можна виділити фінансові, технологічні, управлінські, маркетингові, організаційні, інформаційні функціональні антикризові стратегії.

На погляд автора даної статті, у процесі розробки антикризової стратегії господарюючого суб'єкта пріоритетною у виділеному переліку функціональних стратегій повинна виступати фінансова стратегія.

Важливість дослідження процесів формування й реалізації саме цієї складової антикризової стратегії господарюючого суб'єкта обумовлюється таким.

1. Фінансова стратегія, хоча й є частиною загальної стратегії санації, у той же час чинить на неї значний вплив. Адже саме в процесі її реалізації формується бюджет підприємства й фінансові ресурси, необхідні для забезпечення інших функціональних напрямів діяльності підприємства, а отже, для реалізації загальної санаційної стратегії.

2. Значна кількість факторів, що обумовлюють виникнення кризових явищ, знаходяться саме у сфері фінансової діяльності підприємства.

3. Саме через фінансові показники оцінюється рівень розвитку кризових явищ, виявляється необхідність санації й оцінюється її ефективність. Крім того, успіх санації багато в чому залежить від того, наскільки оптимально підприємство вибудовує свої фінансові відносини із суб'єктами зовнішнього середовища, зацікавленими в діяльності

підприємства – кредиторами, контрагентами, державою та ін. Ефективні фінансові взаємозв'язки дозволяють залучати достатню кількість фінансових ресурсів для проведення санаційних заходів, і використовувати їх з максимальною віддачею.

Формування фінансової антикризової стратегії повинне базуватися на таких основних принципах [1]:

1) принцип пріоритетності фінансової антикризової стратегії перед іншими функціональними стратегіями. Даний принцип обумовлюється подвійною природою фінансів, тобто тим, що з одного боку, фінансова сфера на підприємстві виступає місцем виникнення кризових явищ, а з іншого, вона ж є індикатором проявів кризи, що виникла в іншій функціональній сфері (виробництво, управління персоналом, маркетинг і т. д.);

2) принцип узгодженості фінансової стратегії санації з усіма складовими загальної антикризової стратегії. При цьому повинна бути забезпечена комплексність і системність прийнятих санаційних рішень на підприємстві;

3) принцип адаптивності. Механізм формування й реалізації фінансової антикризової стратегії повинен бути адаптивним стосовно мінливого середовища функціонування підприємства. Це може бути забезпечене за рахунок формування системи зворотних зв'язків між підприємством і середовищем його діяльності;

4) принцип появи нових завдань, що виникають у процесі реалізації фінансової антикризової стратегії внаслідок змін внутрішніх і зовнішніх умов функціонування санованого підприємства.

Таким чином, об'єктом першочергових досліджень у сфері антикризового менеджменту повинна виступати антикризова фінансова стратегія, яку можна визначити як комплекс цілей, рішень і заходів, реалізованих у сфері фінансової діяльності господарюючого суб'єкта й спрямованих на оздоровлення або відновлення функціонування й розвитку підприємства й надання йому вектора стійкого висхідного розвитку.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2006. – 672 с. 2. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, Л. Стрикланд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 289 с. 3. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ООО "Модель Вселенной", 2001. – 452 с. 4. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия : монография / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Х. : Основа, 1999. – 488 с.