

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

При розробці підходів до економічного регулювання розвитку необхідно змінити методологічний підхід, перейшовши від формулювання та обґрунтування основних напрямів майбутніх змін до ретельного аналізу дисбалансів, дезінтеграційних тенденцій, що перешкоджають активізації економічного розвитку.

Ключові слова: *стратегія, фінансовий, планування, управління, корпоративний, бюджетування.*

Актуальність. Корпоративні утворення, які є складними економічними системами, знаходяться в режимі стратегічного передбачення, можливостей зміни станів, які в сучасних умовах багаторазово змінюються, а темпи змін різного порядку наближаються до критичних (іноді – кризових), коли їх стає важко відстежувати, коригувати, спрямовувати та управляти ними.

Це й обумовлює інтерес до формування спеціальної підсистеми, яка може бути визначена як «управління розвитком». Стосовно компаній актуальність розробки цієї системи є високою, враховуючи їх стратегічну спрямованість, необхідність вирішувати інвестиційно-інноваційні завдання, проблеми підвищення стійкості компанії.

Огляд літератури. Постановка загальної проблеми. Системність та цілісність управлінню розвитком компаній надають його основні складові: вибір та реалізація пріоритетів фінансової політики, стратегічне планування, прогнозування потенційних загроз стійкості, механізм забезпечення інвестиційно-інноваційного процесу, включаючи забезпечення розвитку організаційного, технологічного та науково-технічного потенціалу [6].

Управління розвитком компанії може суттєво відрізнитися залежно від національної специфіки, що визначає основи систем регулювання, особливостей галузей та системної конфігурації управління. У новій системі регулювання, що формується в Україні, управління розвитком компанії повинно відігравати важливу роль. У загальному вигляді схему управління розвитком наведено на рис. 1.

Необхідними складовими стратегії розвитку корпорації є заходи щодо збереження та розвитку фінансового та науково-виробничого потенціалу, здійснення цільових програм та проектів, включаючи програми реструктуризації компаній, визначення пріоритетів довгострокового соціального та техніко-економічного розвитку. Стратегічні завдання корпорації пов'язані з модернізацією (реконструкцією) найважливіших сфер діяльності компанії та передусім фінансово-економічної, орієнтованої на освоєння сучасних можливостей, створених у результаті науково-технічного та соціального прогресу та формування передумов для подальшого просування вперед на основі активного використання компанією сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість та майбутні напрями розвитку корпорації [3].

Консолідація та інтегрований взаємозв'язок капіталів корпорації як фактор модифікації їх інституційної структури має особливу роль. Посилення



Рис. 1. Принципова схема управління стратегічним розвитком корпорації

цих процесів має на меті забезпечити вільне пересування капіталу, що є особливо важливим для недостатньо потужних корпоративних систем. До цього слід додати концентрацію фінансового посередництва та зміну інституційної структури ринку.

При здійсненні своєї діяльності кожна компанія зустрічається з конгломератом перспективних рішень (їх підготовкою) та дій, які ранжуються залежно від потреб підприємства. Виникає потреба у розробці *методології стратегічного управління*, що спеціально орієнтована на роботу в умовах складного, динамічного та невизначеного середовища. Основою такої методології може стати методологія стратегічного управління на базі поєднання програмно-цілевих методів та методів аналізу ризикових ситуацій.

В економічній літературі опубліковано ряд розробок у сфері фінансового регулювання (фінансового менеджменту). *Методи фінансового менеджменту* (Р.І. Нудельман, М. Грінблатт та Ш. Тітман) успішно застосовуються та є корисними, проте вони є тільки частиною, і до того ж допоміжною, методів формування фінансової стратегії.

Методи стратегічного управління (М.Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоурі) успішно застосовуються, проте є чисто якісними, не дозволяючи органічно поєднувати роботу з кількісними та якісними критеріями. Необхідно відзначити, що і в рамках поточного фінансового планування останніми роками з'являється немало цікавих нововведень, таких, наприклад, як «розробка бюджету» на нульовій основі» (піонер – фірма «Тексас Інструмент»), коли кожний з видів діяльності, що здійснюються в рамках тієї чи іншої функції або структурного підрозділу на початку річного циклу планування повинен довести своє право на подальше існування шляхом обґрунтування майбутньої економічної ефективності коштів, що виділяються.

Проте для всіх цих модифікацій річного (або середньострокового) внутрішньофірмового планування характерні традиційні методологічні принципи – воно спрямоване усередину фірми (засноване на розгляді підприємства як «закритої» системи) та є передусім інструментом розподілу внутрішньофірмових ресурсів, а також раціональної організації, координації, контролю діяльності внутрішньокорпоративних підрозділів [5].

Аналіз та оцінка загальних методів корпоративного регулювання є складною та спеціальною проблемою, оскільки від визначення найважливіших тенденцій, що виникають у процесі регулювання, залежить його ефект.

Мета і завдання. Розробляючи сучасні підходи до економічного регулювання розвитку, необхідно змінити методологічний підхід, перейшовши від формулювання та обґрунтування основних напрямів майбутніх змін (як це робилося та робиться при розробці різних соціально-економічних програм) до ретельного аналізу дисбалансів, дезінтеграційних тенденцій, що перешкоджають активізації економічного розвитку та визначенню «пов'язаних комплексів механізмів та інструментів», що дозволяють ліквідувати ці дисбаланси та порушення.

Структурно-елементний аналіз реальної фінансової гнучкості компанії, пов'язаної з оцінкою інвестиційних рішень та змін господарського середовища, недооцінюється в практиці українських компаній. Загальна оцінка тенденцій розвитку фінансової структури та активів компанії не завжди дозволяє приймати ефективні рішення щодо стратегії їх розвитку.

Принциповим при цьому поєднанні є те, що прийняття стратегічних рішень і повинно здійснюватися з позицій оцінки відтворювальних процесів, що відбуваються під впливом комплексу вищезазначених зовнішніх та внутрішніх факторів.

Основна частина. У фінансовому сегменті розвитку корпорацій аналіз стану планово-прогнозої роботи показує, що в теперішній час робиться спроба налагодження сучасної системи бюджетних принципів регулювання, поки ще значною мірою орієнтована та поточне фінансове планування. Крім того, було активізовано використання методів довгострокового планування.

Бюджетні методи регулювання є важливим елементом фінансового планування діяльності компаній та організацій розвинених країн. Так, у США найбільшими компаніями широко використовується система «планування – програмування – бюджетування». Практично всі елементи цієї системи відомі в українській практиці, проте разом вони використовуються недостатньо: система цілей та стратегій їх реалізації (план) – комплекс практичних заходів щодо їх реалізації (програма) – фінансові плани, баланси та фінансові результати (бюджет). Відсутність системності знижує в цілому ефективність фінансового планування організацій. Вихід на рівень, що відповідає світовим стандартам у галузі фінансового планування передбачає перехід від традиційних форм складання бюджету до впровадження систем побудови оптимальних фінансових планів, використання стратегічного менеджменту для організації внутрішньофірмового бізнес-планування. Нові умови, пов'язані із загостренням фінансової ситуації, посиленням конкурентної боротьби потребують активізації сучасних методів фінансового внутрішньофірмового регулювання.

Баланс компанії, що традиційно використовується на практиці, є достатньо статичним документом, що фіксує стан фінансів компанії на певний період, оскільки рух коштів у цьому періоді «закритий» та перебуває поза полем зору. А цей рух як раз і відображає ефективність фінансових заходів та окремих видів діяльності.

Для ефективних рішень необхідно постійно оцінювати можливі проблеми та складності, визначати заходи щодо їх вирішення, як показує практика. Бюджетні принципи як раз орієнтовані (шляхом розрахунку та аналізу комплексу фінансових показників та інших інструментів) на те, щоб оцінювати правомірність окремих заходів, їх спрямованість на забезпечення фінансової стійкості компанії.

Необхідним є більш широке використання комплексних фінансових моделей компанії для створення бюджетів, в основі якої повинні бути прогнози її розвитку. Поки що рівень розробки прогнозів у більшості компаній є недостатнім ані за якістю, ані за формою.

Посилення роботи з формування функціонально-орієнтованих стратегій є також вкрай необхідним: у сфері ціноутворення, зовнішньоекономічної орієнтації діяльності на фондовому ринку, інвестиційній та інноваційній діяльності.

Ці стратегії повинні розроблятися в рамках реалізації комплексних моделей корпоративного планування, побудови фінансових планів, що характеризують ключові аспекти розвитку корпорації на основі системного аналізу її фінансових потоків, що відображують процеси розподілу та концентрації грошових коштів корпорації на важливіших ділянках бізнес-процесу.

Існують серйозні вади в трактуванні та практиці довгострокового фінансового планування, як показує аналіз практики реалізації систем фінансових моделей (бюджетів). Що стосується практики, то її негативна сторона пов'язана в основному зі збільшенням екстраполяційних методів формування стратегічних моделей, що, безумовно, знижує їх рівень достовірності та загальну практичну цінність.

У системі внутрішньокорпоративного управління компанією поступово повинна бути впроваджена модульна схема регулювання, яка передбачає в майбутньому стратегічну структуру організації компанії. До основних модулів, які можуть вже зараз розроблятися та запроваджуватися, належать такі [4]:

1. Бюджетування. Нові цілі фінансового планування, бюджети продажів, комерційних та прямих витрат, виробництва, управлінських та загальновиробничих накладних витрат. Звіт про прибутки та збитки, кошторисний балансовий звіт та касовий бюджет.

2. Управління грошовими коштами. Структурування грошових потоків, управління готівкою, ліквідність, дисконтування, складання касового бюджету, бартер.

3. Управління оборотними коштами. Структура обігового капіталу, обіговість поточних активів, фінансовий цикл, управління товарно-матеріальними запасами, система управління запасами, розрахунки потреб в обігових коштах.

4. Прогресивне управління витратами компанії. Нові принципи обліку витрат, класифікація витрат та питання агрегування, аналіз беззбитковості, операційний та фінансовий способи зниження витрат, визначення сфер можливо збільшення прибутку.

5. Податкове планування. Мінімізація податкових платежів, планування податкових виплат, недопущення штрафних санкцій, своєчасне забезпечення інформацією.

6. Діагностика стану компанії. Основний інструментарій для визначення стану компанії, експрес-діагностика, аналіз основних коефіцієнтів, управління фінансовою структурою компанії, показники рентабельності.

7. Впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Різниця в системі стандартів, варіанти переходу на IAS тощо.

Існує багато проблем в плані організаційно-функціональної та фінансової побудови компанії. До них можна віднести: забезпечення інтересів споживачів; зниження реальних витрат виробництва продукції, обґрунтованість системи регулювання, передусім у сфері ціноутворення, обґрунтованість схеми внутрішньої взаємодії підрозділів компанії з державою, місце в системі державного регулювання економікою тощо.

Оскільки ці проблеми стосуються в основному сфери оперативно-фінансового управління, вони і є в теперішній час предметом роботи з удосконалення управління компанією. Проте вже зараз необхідна переорієнтація цієї роботи на стратегічні аспекти налагодження системи внутрішньофірмового управління, особливо фінансів.

Панування великих корпорацій та активізація конкуренції між ними (в основному у світі, а не в Україні) призвели до того, що основною метою компанії тепер є не максимізація короткострокового прибутку, а максимізація дов-

гострокового зростання, що суттєво впливає на стратегію її розвитку. Але Україні до цього ще потрібно йти, враховуючи монополізацію країни та високий рівень корупції.

Також необхідною є активізація державного впливу на інноваційний процес компаній з метою забезпечення зростання ділової активності компаній та благополуччя економіки та населення. Цілком імовірно, ціна має бути пов'язана з потребами (в ідеалі) компаній в інвестиціях, при цьому формула ціни має передбачати не тільки відшкодування витрат, але й таку надбавку, за рахунок якої компанії здатні забезпечувати економічне зростання та інвестувати.

Оцінка фінансового стану компанії відіграє важливу роль в управлінні фінансами. Для цього доцільно проаналізувати функціональні взаємозв'язки між стандартними нормативами та критеріями платоспроможності, зокрема, показником поточної ліквідності K_{ml} та показником забезпечення підприємства власними обіговими коштами K_o . У загальному вигляді формула цього взаємозв'язку має такий вигляд:

$$K_o = \left(J - \frac{1}{K_{ml}} \right) - D,$$

де D – відношення суми довгострокових позичкових коштів підприємства та його внутрішнього боргу до загальної суми обігових коштів підприємства.

Між показниками існує строгий функціональний зв'язок, до того ж зі збільшенням значення параметра поточної ліквідності спостерігається й значення параметра забезпеченості власними обіговими коштами, причому K_o залежить від співвідношення частини джерел позичкових коштів, яка не включається в суму найбільш термінових зобов'язань, та суми обігових коштів підприємства. Чим більше це співвідношення, тим менше значення коефіцієнта забезпеченості власними коштами.

Практика показує, що в більшості випадків при аналізі можна використувати спрощену формулу:

$$K_o = \left(J - \frac{1}{K_{ml}} \right).$$

Якщо значення K_{ml} відповідає мінімальному рівню, тобто 2, то K_o набирає значення 0,5, що задовольняє нормативним вимогам: $K_o > 0,1$. Таким чином, для виконання вимог, що висуваються до структури ресурсів підприємства, достатньо дотримання лише одного рівня $K_{ml} > 2$, оскільки в цьому випадку інша умова виконується автоматично.

Строгий функціональний зв'язок між названими показниками спрощує процедуру порівняльного аналізу компаній за системою нормативних критеріїв платоспроможності, оскільки стає очевидною можливість порівняння компаній на основі лише двох з них – показника поточної ліквідності та показника втрати (відновлення) платоспроможності [2].

Рух грошових ресурсів створює основу фінансової системи компаній, в якій ключовою є модель управління грошовими потоками. З урахуванням часового аспекту взаємної залежності стадій відтворювального процесу слід відрізняти такі схеми руху фінансових ресурсів:

– грошові кошти надходять дискретно в певні фіксовані проміжки часу та можуть бути спожиті в ці проміжки часу;

– грошові кошти накопичуються безперервно та без особливих затримок безперервно споживатися.

Визначення цих схем є необхідним, оскільки вони реалізуються з урахуванням впливу часового лагу та обмежень у зв'язку з цим на використання. Та для кожної схеми повинні відпрацьовуватися найбільш оптимальні форми реалізації. Від урахування цієї специфіки залежить і ефективність їх реалізації [1].

Тобто йде мова про особливості обліку базових принципів оцінки стану фінансів компаній: оптимізацію використання фінансового потенціалу; забезпе-

чення зростання доходів; зниження виробничого та фінансового ризиків. Це пов'язане із забезпеченням фінансової стабільності компаній.

Висновки. Незважаючи на складність проблеми, можна в схематичному вигляді подати цілі досягнення стабільності фінансової системи компанії та їх оцінку з точки зору забезпечення нормальних фінансових відносин (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація ключових цілей і оцінка можливості фінансової стабільності корпорації

Основні цілі	Деагрегація цілей	Оцінка
1. Забезпечення високого рівня фінансової стабільності	Ефективне використання фінансових ресурсів Інвестиційна активність Виконання зобов'язань Нормальна ліквідність	Основна умова забезпечення фінансових зобов'язань. На сьогодні більшість компаній знаходяться нижче нормального рівня фінансової стабільності
2. Ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів	Прискорення обігу поточних активів Стабілізація коефіцієнта фінансування Зниження коефіцієнта заборгованості Збільшення автономізації використання ресурсів	Низький рівень використання власних ресурсів. Обіг поточних активів зростає в основному за рахунок позабалансових статей. Повсюдне зростання коефіцієнта заборгованості та зв'язність ресурсів, що збільшується
3. Забезпечення нормального рівня ліквідності	Збільшення коефіцієнта загальної ліквідності Зростання коефіцієнта поточної ліквідності Збільшення коефіцієнта покриття	Рівень ліквідності знижується, падає коефіцієнт покриття. Складний стан з ліквідністю загострює платіжно-розрахункову ситуацію

При удосконаленні систем управління необхідно мати на увазі не власне реорганізацію управління, але й те, яку користь принесе для досягнення стратегічних цілей компанії створення або трансформація тих чи інших функцій системи управління.

Необхідно взяти до уваги також, що орієнтація фінансових стратегій українських компаній повинна враховувати напрями зусиль державної політики, що пов'язана з довгостроковими тенденціями розвитку економіки країни та орієнтуватися на них при коригуванні власних стратегій.

Список використаної літератури

1. Делягин М. Борьба с бюджетным кризисом требует нетрадиционных мер / М. Делягин // Финансовые известия. – 2007. – 12 березня.
2. Едророва В.Н. Пошаговое учетно-аналитическое обеспечение выбора финансовой стратегии организации / В.Н. Едророва, Л.Н. Пчелинцева // Финансы и кредит. – 2006. – № 31.
3. Ильшева Н.Н. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ / Н.Н. Ильшева, С.И. Крылов // Финансы и кредит. – 2004. – № 17.
4. Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 1999. – № 9. – С. 46–65.
5. Ревенков А.Н. Финансовое планирование как элемент хозяйственного управления / А.Н. Ревенков // Финансы. – 2005. – № 3. – С. 12.
6. Сизов Ю.И. Экономическая безопасность региона / Ю.И. Сизов. – М.: Наука, 2007.

При разработке подходов к экономическому регулированию развития необходимо изменить методологический подход, перейдя от формулировки и обоснования основных направлений будущих изменений к тщательному анализу дисбалансов, дезинтеграционных тенденций, препятствующих активизации экономического развития.

Ключевые слова: стратегия, финансовый, планирование, управление, корпоративный, бюджетирование.

When elaborating the approaches to the economic regulation of development, the methodological approach is to be changed by moving from the formulation and justification of future changes' main directions to careful analysis of imbalances, disintegrative tendencies that prevent economic development activation.

Key words: strategy, finance, planning, management, corporate, budgeting.

Одержано 21.01.2013.