

УДК 330:658.15

Добринь С.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

CHOICE OF STRATEGIC ALTERNATIVES TO ENHANCE THE COMPANY'S FINANCIAL POTENTIAL

АНОТАЦІЯ

У сучасних умовах господарювання число та розмаїтість зовнішніх і внутрішніх чинників, що послаблюють умови стабільної роботи промислового підприємства, постійно зростає. Аналіз впливу зазначених факторів є однією з найважливіших передумов забезпечення ефективної діяльності вітчизняних підприємств, насамперед через існування чисельних фінансових ризиків щодо забезпечення зростання фінансово-економічного потенціалу підприємства. У статті запропоновано набір стратегічних альтернатив забезпечення подальшого підвищення фінансового потенціалу підприємства. На основі аналізу визначено склад та зміст набору стратегічних рішень щодо забезпечення подальшого фінансового зростання підприємства.

Ключові слова: стратегічні альтернативи, потенціал підприємства, фінансовий стан підприємства, стратегія, інтеграція, диверсифікація, фінансові ресурси підприємства.

АННОТАЦИЯ

В современных условиях хозяйствования число и разнообразие внешних и внутренних факторов, ослабляющих условия стабильной работы промышленного предприятия, постоянно растет. Анализ влияния указанных факторов является одной из важнейших предпосылок обеспечения эффективной деятельности отечественных предприятий, прежде всего из-за существования многочисленных финансовых рисков по обеспечению роста финансово-экономического потенциала предприятия. В статье предложен набор стратегических альтернатив обеспечения дальнейшего повышения финансового потенциала предприятия. На основе анализа определены состав и содержание набора стратегических решений по обеспечению дальнейшего финансового роста предприятия.

Ключевые слова: стратегические альтернативы, потенциал предприятия, финансовое состояние предприятия, стратегия, интеграция, диверсификация, финансовые ресурсы предприятия.

ANNOTATION

The number and variety of external and internal factors that weaken the conditions for stable operation of an industrial enterprise, is growing in the current economic conditions. Analysis of the impact of these factors is one of the most important prerequisites for ensuring efficient operation of domestic enterprises. First of all, due to the existence of numerous financial risks to ensure the growth of the financial and economic potential of the enterprise. This paper proposes a set of strategic alternatives to ensure further enhance the company's financial potential. On the basis of analysis the composition and content of the set of policy decisions to ensure further financial enterprise growth.

Key words: strategic alternatives, the potential of the enterprise, the financial condition of the company, strategy, integration, diversification, financial resources of the enterprise.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання число та розмаїтість зовнішніх і внутрішніх чинників, що послаблюють умови стабільної роботи промислового підприємства,

постійно зростає. Така ситуація вимагає від вітчизняних підприємств постійного моніторингу зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки негативний вплив певного набору факторів приводить до виникнення ризиків, насамперед фінансових. Тому ґрунтовний аналіз факторів, що зумовлюють вибір стратегічних альтернатив підвищення фінансового потенціалу підприємства, набуває все більшого значення і стає однією з найважливіших передумов забезпечення ефективної діяльності вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальнотеоретичні та методологічні аспекти окресленої проблеми висвітлено в роботах таких вчених, як С.В. Васильчак, О.Р. Жидяк, В.І. Аранчій, О.П. Зоря, Є.М. Палига, Д.С. Мірошник [1; 3; 4] та ін.

Мета статті полягає в розробленні концептуальних положень і практичних рекомендацій щодо вибору стратегічних альтернатив забезпечення подальшого сталого фінансового зростання підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливим складником фінансових результатів діяльності вітчизняних підприємств є оцінка їхнього ринкового положення, вивчення складу і ступенів довершеності використовуваних технологій, продуктів, ресурсів, а також проміжної і кінцевої продукції [1–4] та ін. Таким чином, ретельному вивченню підлягають усі фактори, які можуть мати значний вплив на ефективність діяльності підприємства [2]. Після аналізу зазначених факторів відбувається детальний розгляд окремих блоків та питань, вивчення яких стає змістовним підґрунтям для формування рекомендацій щодо подальшого напряму діяльності підприємств.

На основі результатів аналізу умов діяльності підприємств та зіставлення результатів такої оцінки з вимогами, встановленими загальною стратегією, визначається склад та зміст набору стратегічних рішень щодо забезпечення подальшого сталого фінансового зростання підприємства (наприклад, вихід на нові ринки; досягнення монопольного становища на ринку; отримання економії за рахунок ефекту масштабу; необхідність доповнення або вдосконалення

технологій, що існують; зниження собівартості за рахунок розширення мережі постачальників або збуту; необхідність зниження ризиків тощо).

Характеристика окремих блоків та питань, вивчення яких стає змістовним підґрунтям для формування рекомендацій щодо необхідності проведення інтеграції, наведена у табл. 1.

Коло можливих стратегічних альтернатив підвищення фінансового потенціалу підприємства складається з таких варіантів, як посилення позиції на ринку; розвиток ринку; розвиток продукту; зворотна вертикальна інтеграція; пряма вертикальна інтеграція, центрована диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломератної диверсифікація; збір урожаю; скорочування витрат; ліквідація [3].

Для кожного варіанту стратегічних альтернатив забезпечення підвищення фінансового потенціалу підприємства склад та сила впливу факторів, що зумовлюють конкурентоспроможність, будуть різними, так само, як будуть розрізнятися вимоги щодо масштабу та глибини можливого співробітництва, необхідного для реалізації обраного варіанту стратегії.

Деякі з наведених стратегій передбачають здійснення інтеграційного шляху розвитку підприємства, наприклад, це стосується стратегії інтегрованого росту та стратегії диверсифікованого росту. Для інших стратегій також можна відзначити певні закономірності поєднання факторів та стратегічних фінансових ресурсів,

що зумовлюють належну ефективність виробничо-господарської діяльності.

На основі аналізу умов діяльності підприємств та зіставлення результатів такої оцінки із вимогами, встановленими загальною стратегією, визначається склад та зміст набору стратегічних рішень щодо забезпечення подальшого фінансового зростання підприємства (наприклад, вихід на нові ринки; досягнення монопольного становища на ринку; отримання економії за рахунок ефекту масштабу; необхідність доповнення або вдосконалення технологій, що існують; зниження собівартості за рахунок розширення мережі постачальників або збуту; необхідність зниження ризиків тощо).

Результати аналізу умов діяльності підприємств, встановлення загальної стратегії та визначення варіанту подальшого розвитку являють собою передумову формування комплексу функціональних та операційних стратегій підприємства, які є результатом вибору із набору можливих альтернатив забезпечення фінансово-економічного зростання (табл. 2).

Згідно з табл. 2 інтеграція із власними постачальниками або їхніми конкурентами повинна здійснюватися шляхом формування системи критеріїв, на базі яких відбувається оцінка потенційних постачальників за ознаками відповідності їхнього потенціалу щодо характеру та обсягів задоволення ресурсних потреб підприємства. До таких критеріїв необхідно віднести:

Таблиця 1

Характеристика блоків аналізу умов діяльності підприємства

| Блок аналізу | Напрями оцінки |
|--|--|
| Фінансовий стан підприємства | Задовільність фінансового стану підприємства, достатність коштів для здійснення поточної діяльності та проектів, передбачених загальною стратегією, можливість залучення позичкових коштів для реалізації запланованих проектів. |
| Організаційна структура підприємства | Ступінь самодостатності та завершеності організаційної структури підприємства для здійснення поточної діяльності, можливість використання її для забезпечення перспективних видів діяльності у разі, якщо це передбачено стратегією розвитку підприємства. |
| Управління персоналом та мотивація праці | Структурні, кількісні і якісні параметри оцінки трудового потенціалу, достатність наявного рівня кваліфікації для здійснення поточної діяльності та забезпечення запланованих темпів розвитку. |
| Нормативно-правова база | Відповідність поточної та запланованої діяльності підприємства національному законодавству: існування обмежень на здійснення діяльності, необхідність отримання різного роду дозволів та ліцензій. |
| Ринок збуту та перспективи його розвитку | Насиченість ринку, можливість розвитку на цьому ринку, вимоги загальної стратегії підприємства щодо необхідності виходу на нові ринки, можливість самостійного розвитку на цьому ринку, необхідність виходу з ринку та припинення діяльності на ньому. |
| Технологія виробництва та тенденції її розвитку | Забезпеченість існуючого виробничого процесу потрібними технологіями та/або наявність фінансових можливостей їх придбання; необхідність технологій для впровадження запланованих типів продукції або вдосконалення наявних та наявність фінансових можливостей їхнього придбання. |
| Визначення ключових факторів успіху в цій галузі | Існування ключових факторів успіху на цьому ринку чи на ринку, вихід на який планується, можливість самостійного впровадження на підприємстві ключових факторів досягнення конкурентних переваг, необхідність об'єднання із власниками цих факторів успіху, можливість самостійного введення нових факторів для змінення впливу наявних. |
| Соціальні умови діяльності підприємства | Можливість сталого самостійного розвитку підприємства, політичні умови такого існування; фактори, що штовхають підприємства до налагодження фінансово-виробничого співробітництва. |

– вартісні критерії – передбачають відбір постачальників за параметром мінімізації вартості отримання та споживання наданих виробничих ресурсів;

– критерії обсягів поставок – визначають відповідність та адекватність постачальницьких можливостей певного джерела отримання ресурсів (постачальника) щодо обсягів потреб підприємства у ресурсному забезпеченні;

– критерії відбору за якістю ресурсів – встановлюють критично важливі характеристики ресурсів, які має забезпечити постачальник для досягнення максимального корисного ефекту застосування предметів поставок на підприємстві-замовнику;

– критерії відбору за рівнем обслуговування – повинні відповідати вимогам щодо уникнення різного виду ускладнень у застосуванні комплектуючих у виробничому процесі на підприємстві-замовнику (мінімізація витрат на споживання предметів поставок).

Варто зазначити, що досягнення відповідності постачальника усьому наведеному різноманітному комплексу вимог на практиці буває досить складним, оскільки навіть між окремими критеріями можуть існувати природні протиріччя. Тому найважливішою умовою обґрунтованого вибору постачальника або партнера із співробітництва насамперед є встановлення значущості та ієрархічний розподіл вагомості наведених критеріїв і вимог, від правильності здійснення якого залежить не тільки оптимальність визначення партнера-постачальника, але й адекватність вибору застосовуваних у зв'язках із ним форм і методів організації співробітництва.

Таким чином, кожне з зазначених у табл. 2 стратегічних рішень зумовлює майбутню стратегічну орієнтацію підприємства, в межах дотримання якої будуть створені належні умови щодо досягнення бажаних стратегічних результатів (рис. 1), такі як орієнтація на диверси-

Таблиця 2

Фактори, що зумовлюють вибір стратегічних альтернатив підвищення фінансового потенціалу підприємства

| Види стратегій | Фактори | Альтернатива розвитку | |
|----------------------------|--|-----------------------|----------------------------|
| | | Самостійний розвиток | Інтеграція/співробітництво |
| Посилення позиції на ринку | наявність стратегічних ресурсів для посилення позиції на ринку | не існує | існує |
| | вартість розширення мережі або розбудови нової | висока | низька |
| | вартість інтеграції | висока | низька |
| | наявність невикористаних резервів розширення збутової мережі | не існує | існує |
| Вихід на нові ринки | ризики самостійної розбудови | великі | низькі |
| | наявність невикористаних резервів збутової мережі даного товару на інших ринках | не існує | існує |
| | вартість розбудови нової збутової мережі на новому ринку | висока | низька |
| Розвиток продукту | прогнозна вартість об'єднання із власником такої мережі для виходу на нові ринки | низька | висока |
| | наявність невикористаних можливостей для виробництва нового типу товару | не існує | існує |
| | вартість впровадження виробничих потужностей для виробництва нового типу товарів | висока | низька |
| Інтеграція | прогнозна вартість об'єднання із власником таких потужностей. | низька | висока |
| | можливість та вартість придбання існуючих потужностей для реалізації стратегії | не існує/висока | існує/низька |
| | вартість самостійної розбудови споживчої інфраструктури | висока | низька |
| | вартість об'єднання із власними постачальниками або їхніми конкурентами | низька | висока |
| Диверсифікація | ймовірні ризики реалізації інтеграційного шляху розвитку | не існують/не великі | існують/великі |
| | вартість та загальна можливість впровадження нового виробництва та його розвитку власними силами | висока/не існує | низька/існує |
| | можливість та вартість упровадження нових виробничих потужностей або технологій, що є необхідними для подальшої диверсифікації | не існує/висока | існує/низька |
| | наявний досвід роботи з технологіями | не існує | існує |
| | ймовірні ризики самостійного впровадження нових технологій | існують/великі | не існують/невеликі |
| | можливість та вартість об'єднання із власником виробничих потужностей, що є необхідним | не існує/висока | існує/низька |

фікацію діяльності; орієнтація на розширення ринків збуту продукції та послуг; орієнтація на розвиток вертикальної інтеграції.

Після визначення ключових факторів, що зумовлюють той чи інший шлях розвитку підприємства (рис. 1), та їх значення вони зіставляються експертним шляхом та визначаються загальні рекомендації щодо вибору певного шляху.

Результатом виконання наведених вище процедур є формування цілісної і погодженої з різними аспектами стратегічного розвитку підприємства системи вибору стратегічних альтернатив підвищення фінансового потенціалу підприємства.

Висновки. Під час остаточного формування набору стратегічних альтернатив визначаються можливі партнери з інтеграції, встановлюється пріоритетність відносин, обґрунтовуються форми співробітництва, укладаються конкретні плани обраного співробітництва. Проте й під час оперативного управління також виникає низка специфічних управлінських завдань, що є характерними для фінансової сфери підприємства, таких як:

1. Складність отримання, аналізу та використання інформації, яка необхідна для оперативного управління. Через велику кількість проектів, що можуть реалізовуватися на підприємстві та вимагати для свого забезпечення налагодження специфічних інтеграційних відносин, буде виникати надлишок зайвої інформації – вона надходить зі всіх напрямів і рівнів у різних вимірних системах, зіставити які досить часто неможливо. У результаті виникає необхідність вести систему багатомірного обліку, побудова якої суттєво ускладнює складання оперативних балансів ресурсних потоків за напрямками і, як наслідок, робить дуже складним прийняття тактичних і стратегічних рішень.

2. Дублювання управлінських функцій. Завдяки багатопрофільності певних управлін-

ських або виробничих елементів виникає необхідність дублювання функції обліку і контролю. Дублювання такого роду здатне суттєво збільшити витрати (або унеможливити економію) на утримання адміністративно-управлінського персоналу та внаслідок роз'єднаності виконання управлінських та координаційних процедур не дає змоги успішно та повністю реалізувати певні функції.

3. Складнощі автономної оцінки ефективності та консолідації результатів роботи за окремими напрямками і складників стратегічних альтернатив підвищення фінансового потенціалу підприємства.

4. Складність здійснення наскрізного фінансового контролю і велика кількість учасників (наприклад, у побудові співробітництва навколо обслуговування величезного індустріального комплексу збирального виробництва) можуть створювати сприятливе середовище для своєкорисливого поводження персоналу на всіх рівнях управління. Виникнення такої загрозливої тенденції приводить до посилення внутрішніх ризиків, через які ускладнюється вирішення питань підвищення фінансового потенціалу підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васильчак С.В. Основні підходи до організації управління фінансовими ресурсами підприємства / С.В. Васильчак, О.Р. Жидяк // Економіка АПК. – 2011. – № 10. – С. 78–80.
2. Добринь С.В. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансові ресурси підприємств машинобудівної галузі України / С.В. Добринь // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 21. – С. 64–67.
3. Аранчій В.І. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / В.І. Аранчій, О.П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 156–159.
4. Палига Є.М. Підходи до формування партнерських відносин / Є.М. Палига, Д.С. Мірошник. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2000. – 232 с.