

УДК 658.15:005.21

Олійник Т.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

**ФІНАНСОВИЙ КОНТЕКСТ СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ****FINANCIAL CONTEXT OF STRATEGIC ADAPTATION
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

У статті розглядаються питання фінансового забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах агресивності та змін зовнішнього середовища. Питання фінансової складової адаптивності підприємства вирішується на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Кожному рівню відповідає свій комплекс способів та методів управління, спрямованих на підвищення платоспроможності, підтримання фінансової рівноваги та в той же час фінансової забезпечення розвитку промислового підприємства.

Ключові слова: адаптивність, підприємство, фінансова стійкість, фінансовий розвиток, стратегія, метод.

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются вопросы финансового обеспечения стратегического развития предприятия в условиях агрессивности и изменений внешней среды. Вопросы финансовой составляющей адаптивности предприятия решаются на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях. Каждому уровню отвечает свой комплекс способов и методов управления, направленных на повышение платежеспособности, поддержки финансового равновесия и в то же время финансового обеспечения развития промышленного предприятия.

Ключевые слова: адаптивность, предприятие, финансовая устойчивость, финансовое развитие, стратегия, метод.

ANNOTATION

The article is devoted to the financial support of the company's strategic development in terms of aggressiveness and changes in the environment. Questions of the financial component of the company's adaptability are considered at the operational, tactical, and strategic level. There are different sets of methods and management techniques applicable to each level named before. They refer to the solvency increasing, the financial balance supporting and at the same time, financial support of the company's development.

Keywords: adaptability, company, financial stability, financial development, strategy, method.

Постановка проблеми. Фінансова стратегія підприємства є важливою складовою його стратегічного портфелю, оскільки виконує забезпечувальну функцію в процесі реалізації стратегічного бачення та досягнення конкурентних цілей. Особливо гостро питання фінансового забезпечення діяльності стають перед підприємствами, які функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби та численних фінансових викликів. Так, адаптивність, як основна характеристика системи управління промисловим підприємством, проявляється перш за все у фінансово-економічній стійкості та ефективності управління наявними ресурсами (зокрема, фінансовими).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед вітчизняних та російських вчених питання

стратегічного управління діяльністю підприємств та їх адаптивністю досліджують І.М. Акімова, М.Д. Аістов, В.М. Геєць, А.Е. Воронкова, Д.К. Воронков, М.О. Кизим, Г.Б. Клейнер, І.І. Мазур, В.С. Пономаренко, В.Н. Тренюв, С.Р. Філонович, В.Ф. Шапіро, Г.В. Широкова. Дослідники розглядають сучасні концепції, передумови, методи та моделі управління адаптивністю підприємств. Разом із тим, недостатньо уваги приділено методам, які дозволяють підприємству не лише зберігати фінансову стійкість, а й забезпечувати стійке економічне зростання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначення напрямів та способів стратегічної адаптивності промислових підприємств в аспекті забезпечення його фінансової стабільності та розвитку.

Виклад основного матеріалу. Основна мета швидкого реагування на зміни та фінансову кризу полягає у тотальному скороченні витрат. В нормальній економічній ситуації існує стандартний набір дій, за допомогою яких підприємства знижують витрати виробництва і підвищують ефективність своєї діяльності. До типових дій можуть належати поліпшення організації робіт, удосконалення технологічних процесів, впровадження нового обладнання і технологій, пошук більш прибуткових ринків збуту, перехід на випуск продукції, що користується найбільшим попитом і т. д., проте усі вище названі способи неможливо реалізувати швидко, вони потребують часу та опрацювання вивірених обґрунтованих рішень. Безумовно, вони можуть допомогти вітчизняним підприємствам частково адаптуватися до нових умов, проте їх застосування може виявитися зовсім недостатнім для виживання в умовах перехідної економіки.

Переорієнтування системи управління підприємством на ринкову економіку потребує часу, застосування методів прогнозування та планування. В умовах відсутності будь-яких резервів часу та ресурсів (зокрема фінансових) промисловими підприємствами реалізовувалися нетрадиційні підходи, методи та прийоми. Автором роботи [5] наведено перелік нетрадиційних способів ведення бізнесу. Переважній більшості підприємств просто ніде було взяти кошти для здійснення капітальних вкладень з

метою впровадження якісно нових технологій у виробництво або великомасштабного оновлення асортименту продукції, що випускається.

Способи адаптації надзвичайно різноманітні і використовуються в самих різних ситуаціях. При цьому часом буває складно виявити хоч якусь схожість між ними. Деякі з них представляють собою найпростіші разові дії, інші сформувалися у налаштований відпрацьований довгостроковий механізм. Частина з цих методів могла б бути віднесена до нормальних прийомів управлінської діяльності, характерним для збалансованої економіки, якби не деякі специфічні деталі, які роблять подібні методи застосовними тільки при дуже своєрідних умовах [5].

Виходячи з таких міркувань, можна запропонувати таку класифікацію нетрадиційних методів адаптації промислових підприємств до економічних та фінансових криз (табл. 1):

1. «Псевдонормальні» методи: бартерні операції, продаж і здача в оренду майна (землі, будівель, приміщень, машин і устаткування та ін.), непрофільна діяльність (переведення фінансових активів у тверді валюти; використання ліквідних матеріальних запасів для спекулятивної гри; торгівельно-посередницькі операції, участь в угодах на фондовому та фінансовому ринках та ін.).

2. Неплатежі (в тому числі заборгованість по заробітній платі).

3. Ухилення від податків: використання недоліків у податковому законодавстві, легальне і квазілегальне зменшення оподатковуваної бази, завищення номінальних витрат, заниження реальних масштабів фінансово-економічної діяльності (взаємозаліки, часткове приховування обсягів виробництва, використання декількох розрахункових рахунків та ін.), застосування готівки для обслуговування невраховуваного фінансового обороту.

4. Монополістичні дії: використання монопольного становища на ринку для встановлення завищених цін на свою продукцію, картельні угоди.

5. Позаекономічні методи: лобіювання в органах влади з метою отримання кредитів, податкових пільг, надання тиску на неплатників і т. п., прямі порушення закону (розкрадання, фальсифікація звітних даних, здійснення незаконних видів діяльності тощо).

Сьогодні питання адаптації набувають системного характеру. Адаптивність представляє собою окрему характеристику системи управління підприємством. Фінансовий контекст є невід'ємною складовою процесу адаптації, оскільки фінансова стійкість, стан та розвиток фінансових ресурсів, відповідність застосовуваних фінансових інструментів загальній стратегії бізнесу представляють собою джерела конкурентних переваг та можливості для розвитку підприємства.

Аналіз роботи з адаптивного фінансового управління показав наявність усталеної думки щодо необхідності виділення трьох рівнів адаптивного управління, а саме оперативного, тактичного та стратегічного.

Оперативний рівень фінансового управління підприємством передбачає скорочення витрат за всіма можливими напрямками з метою якомога швидшого вивільнення коштів та погашення нагальних фінансових зобов'язань. Тактичний рівень фінансової стабілізації використовує окремі захисні заходи. Це переважно наступальна тактика, спрямована на перелом несприятливих тенденцій і максимальне наближення до стану рівноваги. Стратегічний рівень фінансової адаптивності відповідає загальній стратегії бізнесу та забезпечує повну фінансову підтримку конкурентним стратегіям підприємства.

Оперативний рівень управління має справу

Таблиця 1

Нетрадиційні способи адаптації промислових підприємств до різних змін зовнішнього середовища [5, с. 139]

Типові проблеми та способи адаптації до них	Бартерні угоди	Продаж майна	Надання майна в оренду	Непрофільні фінансові операції	Непрофільно-посередницькі операції	Неплатежі	Ухилення від податків	Монополістичні дії	Зовнішньоекономічні методи
Необґрунтоване зростання темпів інфляції	+		+	+		+		+	
Зміни цінових співвідношень						+		+	
Недостатність оборотних коштів	+	+	+	+	+	+	+	+	
Посилення податкового тягаря	+					+	+		+
Розірвання коопераційних зв'язків	+				+				+
Складності зі збутом продукції	+							+	+

переважно із питаннями платоспроможності та ліквідності підприємства, які потребують швидкої реакції (часовий лаг між рішеннями та результатами практично відсутній). Тут можуть активно застосовуватися наведені у таблиці 1 способи управління фінансовими ресурсами підприємства.

Основне призначення оперативного управління полягає у забезпеченні збалансованості грошових активів і короткострокових фінансових зобов'язань підприємства. Шляхи досягнення збалансованості можуть бути різними, зокрема [1]:

– прискорення ліквідності оборотних активів, що забезпечує зростання позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається за рахунок наступних заходів: ліквідації портфеля короткострокових фінансових вкладень; прискореної інкасації дебіторської заборгованості; зниження періоду надання товарного кредиту; збільшення розміру цінової знижки при готівкових розрахунках за реалізовану продукцію; зниження розміру страхових запасів товарно-матеріальних цінностей тощо;

– часткове скорочення необоротних активів за рахунок, що забезпечує зростання позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається за рахунок наступних заходів: реалізації високоліквідної частини довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля; проведення зворотного лізингу, в якому раніше придбані у власність основні засоби продаються назад з одночасним оформленням договору їх фінансового лізингу; прискореного продажу невикористаного обладнання за цінами попиту на відповідному ринку; оренди обладнання, раніше планованого до придбання в процесі оновлення основних засобів та ін.

Тактичний рівень адаптивного фінансового управління передбачає досягнення фінансової рівноваги та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Тут основним є правило фінансової рівноваги, яке полягає у такому:

$$\text{ФРП генер} = \text{ФРП спож}, \quad (1)$$

де *ФРП генер* – можливий обсяг генерованих власних фінансових ресурсів підприємства;

ФРП спож – необхідний обсяг споживання власних фінансових ресурсів підприємства.

На практиці можливості істотного збільшення власних фінансових ресурсів в умовах кризового розвитку обмежені, тому основним напрямом забезпечення фінансової рівноваги стає скорочення споживання фінансових ресурсів за рахунок зменшення обсягів операційної та інвестиційної діяльності і тому характеризується терміном «стиснення підприємства». «Стиснення» має супроводжуватися заходами щодо забезпечення приросту власних фінансових коштів [3].

Збільшення обсягу генерування власних фінансових коштів досягається за рахунок наступних заходів: оптимізації цінової полі-

тики підприємства (додатковий операційний дохід); скорочення постійних витрат (включаючи скорочення управлінського апарату, витрат на поточний ремонт і т. п.); зниження змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів; підвищення продуктивності праці і т. п.); здійснення ефективної податкової політики, що мінімізує податкові платежі по відношенню до сум доходу і прибутку підприємства; проведення прискореної амортизації активної частини основних засобів; своєчасної реалізації майна з високим зносом; здійснення ефективної емісійної політики за рахунок додаткової емісії акцій [1; 4].

Скорочення обсягу споживання фінансових ресурсів досягається за рахунок наступних заходів: зниження інвестиційної активності; забезпечення відновлення операційних активів переважно за рахунок їх оренди; здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому стану; скорочення програм участі найманих працівників у прибутках; зниження відрахувань до резервного та інших страхових фондів, що здійснюються з прибутку та ін. [7].

Практична діяльність аудиторської та консалтингових компаній, які залучаються до процесів фінансового та стратегічного менеджменту, наводить перелік основних заходів, які рекомендовано використовувати підприємствам для забезпечення фінансової рівноваги. До цих заходів відносять наступні [2]:

1. Зупинка нерентабельних виробництв. Якщо матеріальні активи нерентабельного виробництва не вдалося продати на першому етапі програми стабілізації, таке виробництво потрібно заморозити (зупинити), для того щоб зупинити відтік грошей з обороту підприємства на його підтримку.

2. Виведення зі складу підприємства витратних об'єктів. Всі об'єкти, які не вдалося швидко продати, необхідно вивести з активів підприємства і зняти всі витрати, пов'язані з обслуговуванням таких об'єктів. Найкраще передати такі об'єкти в оренду або заснувати дочірні підприємства на самоокупності.

3. Зменшення поточної фінансової потреби, тобто реструктуризація боргових зобов'язань. З деякими кредиторами можна домовитися про зміну схеми погашення боргових зобов'язань (збільшення термінів погашення, погашення боргів продукцією або активами).

4. Викуп боргових зобов'язань з дисконтом – один з найбільш бажаних заходів. Кризовий стан підприємства-боржника знецінює його борги, тому і виникає можливість викупити їх зі значним дисконтом.

5. Конвертація боргів у статутний капітал. Вона може бути здійснена як шляхом розширення статутного фонду (при відсутності формальних обмежень), так і через поступку власниками підприємства частини своєї частки (пакета акцій).

6. Удосконалення організації праці та оптимізація чисельності зайнятих на підприємстві. У період кризи при запуску стабілізаційної програми зменшення витрат і економія коштів стають основною метою, тому скорочення персоналу в таких умовах – гостра необхідність.

На рис. 1 представлено основні елементи фінансового контексту стратегічної адаптивності підприємства.

Із зазначеного вище можна зробити висновки, що тактичне управління буде тим ефективнішим, чим менше підприємство залежить від позикового капіталу, тобто воно повинно власними силами повністю покривати свої витрати. Однак відомо, що розвиток сучасного підпри-

ємства неможливо забезпечити лише ефективною операційною діяльністю. Тут потрібна виважена інвестиційна стратегія, залучення зовнішніх джерел фінансування. Тобто виникає проблема порушення фінансової рівноваги у поточному періоді з метою забезпечення стратегічного успіху. В цьому полягає парадокс ефективного управління [6].

Основними завданнями стратегічного управління адаптивністю стають: розробка оптимальних фінансових стратегій, підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку, підвищення оборотності активів та ін. При чому питання оптимізації структури капіталу розглядається як одне з ключових.



Рис. 1. Фінансові складові стратегічної адаптації підприємства

У світовій практиці визначилися наступні основні шляхи оптимізації структури капіталу [2].

1. Метод оптимізації структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності. Цей метод ґрунтується на багатоваріантних розрахунках рівня фінансової рентабельності при різній структурі капіталу. Остання відображається через такий показник, як ефект фінансового важеля (левериджу).

2. Метод оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації вартості. Метод ґрунтується на попередній оцінці власного та позикового капіталів за різних умов їх формування, обслуговування та здійснення багатоваріантних розрахунків середньозваженої вартості капіталу і, таким чином, пошуку найбільш реальної ринкової вартості підприємства.

3. Метод оптимізації структури капіталу за критерієм фінансових ризиків. Він пов'язаний із процесом диференційованого вибору джерел фінансування різних складових частин активів підприємства: необоротний актив, оборотний актив (з поділом на постійну й змінну частини).

Висновки. Таким чином, питання фінансового забезпечення стратегічної адаптивності промислового підприємства набувають сьогодні особливого значення. Результати оцінювання та аналізу стратегічної адаптивності підприємств доводять, що стратегічний успіх підприємства на ринку, його фінансово-економічна стійкість та стабільний розвиток пов'язані в першу чергу із підвищенням їх операційної ефективності та одночасним пошуком нових можливостей для створення стійких конкурентних переваг. З таких позицій фінансове забезпечення адаптивності повинно відповідати оперативному,

тактичному та стратегічному рівням управління. Одночасна реалізація усіх напрямів дозволить підприємствам забезпечувати платоспроможність, підтримувати фінансову рівновагу, а також фінансувати стратегічний розвиток підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Галушко Е.С. Модель формирования стратегии адаптации предприятий / [Е.С. Галушко, С.А. Галушко, П.С. Лопатьев] // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1(26). – С. 54–59.
2. Домбровська Л.В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури капіталу / Л.В. Домбровська // Ефективна економіка. – 2014. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2731/>
3. Дорноступ И.П. Антикризисные механизмы финансовой стабилизации организации / [И.П. Дорноступ, Д.В. Кузьмин, М.С. Остаповский] // Вестник ОГУ. – 2011. – № 13(132). – С. 147–151.
4. Кравченко М. Напрями відновлення фінансової стійкості підприємства / М. Кравченко // Економіка. – 2011. – № 6(113). – С. 28–32.
5. Кувалин Д.Б. Экономическая политика и поведение предприятий: механизмы взаимного влияния : [монография] / Д.Б. Кувалин. – М. : Макс Пресс, 2009. – 320 с.
6. Олійник Т.В. Аналітичний інструментарій управління адаптивністю підприємства / Т.В. Олійник // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – 2012. – Вип. 30, Ч. III. – С. 221–225.
7. Якимова А.М. Бюджетування процесів адаптації на підприємствах залізничного транспорту як шляху забезпечення їх економічної безпеки / А.М. Якимова, В.А. Горб // Ефективна економіка. – 2011. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=769>.