

УДК 658.1:656.615

JEL Classification: G32, R49

DOI: 10.15587/2312-8372.2019.181144

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПОРТОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Чиж Л. П., Хотєєва Н. В., Задорожна Н. С.

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПОРТОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Чиж Л. П., Хотеева Н. В., Задорожная Н. С.

THE BASIS OF PORT ENTERPRISE FINANCIAL STRATEGY

Chiz L., Khotyeyeva N., Zadorozhna N.

Об'єктом дослідження є процес формування фінансової стратегії портового підприємства. Предметом роботи є деякі аспекти механізму вибору фінансової стратегії портового підприємства, а саме методичний підхід до вибору фінансової стратегії. Одним з найбільш проблемних місць є складові механізму формування стратегії, зважаючи на те, що у теорії і практиці фінансового управління використовуються різні методики, кожна з котрих має свої недоліки та переваги. Ці методики включають методи матричного моделювання, стратегічного аналізу сильних і слабких сторін діяльності, фінансового аналізу. Використання тих чи інших методичних підходів до вибору фінансової стратегії повинне комплексно уявити процедуру вибору альтернативних напрямків стратегічного розвитку.

В ході дослідження був застосований матричний підхід до вибору виду фінансової стратегії портового підприємства, що потребує визначення послідовності окремих етапів формування відповідних матриць. У сучасній науковій літературі процесу побудови таких матриць стратегічного вибору приділяється недостатньо уваги. За єдиним параметральним складом матриці не може здійснюватись вибір всіх без винятку видів стратегій підприємства. На першому етапі можна скористатись систематизацією видів фінансової стратегії портових підприємств. Однак не всі види стратегій потребують матричного вибору.

У процесі дослідження розглянуто умови формування фінансової стратегії підприємства та компетенції фінансової стратегії сучасного портового підприємства. А також наведено приклад методичного підходу вибору фінансової стратегії портового підприємства, а саме сформована основна та допоміжна матриця вибору виду фінансової стратегії першого класу. Визначена система факторів, що впливають на вибір фінансової стратегії цього класу, та відбувається їх ранжування за ступенем впливу. За

кожним класом стратегій були відібрані основні фактори за критерієм рівня їх впливу, діагностуванні на попередньому етапі. Визначена глибина диференціації за кожним із обраних факторів, яка може коливатися у значному діапазоні.

Обрана у роботі методика дозволяє більш чітко уявити процес вибору фінансової стратегії окремого підприємства.

Ключові слова: фінансова стратегія, матриця вибору стратегії, портове підприємство, фінансові ризики.

Объектом исследования является процесс формирования финансовой стратегии портового предприятия. Предметом работы являются некоторые аспекты механизма выбора финансовой стратегии портового предприятия, а именно методический подход к выбору финансовой стратегии. Одним из наиболее проблемных мест является составляющие механизма формирования стратегии, ввиду того, что в теории и практике финансового управления используются различные методики, каждая из которых имеет свои недостатки и преимущества. Эти методики включают методы матричного моделирования, стратегического анализа сильных и слабых сторон деятельности, финансового анализа. Использование тех или иных методических подходов к выбору финансовой стратегии должно комплексно представить процедуру выбора альтернативных направлений стратегического развития.

В ходе исследования был применен матричный подход к выбору вида финансовой стратегии портового предприятия, требующего определения последовательности отдельных этапов формирования соответствующих матриц. В современной научной литературе процессу построения таких матриц уделяется недостаточно внимания. За единственным по параметрам вариантом состава матрицы не может осуществляться выбор всех без исключения видов стратегий предприятия. На первом этапе можно воспользоваться систематизацией видов финансовой стратегии портовых предприятий. Однако не все виды стратегий при выборе требуют использование матричного метода.

В процессе исследования рассмотрены условия формирования финансовой стратегии предприятия и компетенции финансовой стратегии современного портового предприятия. А также приведен пример методического подхода выбора финансовой стратегии портового предприятия, а именно сформирована основная и вспомогательная матрица выбора вида финансовой стратегии первого класса. Определена система факторов, влияющих на выбор финансовой стратегии этого класса, и произведено их ранжирование по степени влияния. За каждым классом стратегий были отобраны основные факторы по критерию уровня их влияния, диагностированные на предыдущем этапе. Определена глубина дифференциации по каждому из отобранных факторов, которая может колебаться в значительном диапазоне.

Выбранная в работе методика позволяет более четко представить процесс выбора финансовой стратегии отдельного предприятия.

Ключевые слова: *финансовая стратегия, матрица выбора стратегии, портовое предприятие, финансовые риски.*

1. Вступ

Успішна комерційна активність підприємства передбачає раціональне управління фінансовою діяльністю, основою якої служить науково обґрунтована методологія прогнозування напрямків її розвитку.

Стратегічний аспект формує конкурентні переваги підприємства. Висока конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стабільність і рентабельність підприємства може бути забезпечена за рахунок грамотного ведення фінансової політики. Це, в свою чергу, передбачає управління активами та пасивами, інвестиціями, витратами, оборотними коштами, прибутком.

Забезпечення ефективності стратегічного планування потребує розвитку якісних інструментів стратегічного планування. Одним із таких інструментів є правильний та доцільний вибір фінансової стратегії підприємства, що є важливим та невід'ємним етапом процесу формування загальної стратегії.

Необхідність удосконалення організаційних та методичних підходів процесу фінансового прогнозування підприємств морської галузі, особливо з наявністю різних бізнес-процесів, є актуальною задачею, яка визначила вибір теми роботи.

2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Об'єктом дослідження є процес фінансового планування підприємств, а саме вибір фінансової стратегії підприємства.

Формування фінансової стратегії передбачає врахування великої кількості різноманітних чинників. Для вибору фінансової стратегії, яка б забезпечила найефективніший результат діяльності підприємства, необхідно передусім визначити можливі види і напрями її розробки.

З метою здійснення ефективного процесу фінансового планування, необхідно враховувати компетенції та фактори впливу. Методика вибору стратегії також є проблемним аспектом.

3. Мета та задачі дослідження

Метою роботи є розробка прикладу методичного підходу вибору фінансової стратегії портового підприємства.

Для досягнення поставленої мети дослідження визначено такі наукові завдання:

1. Розглянути компетенції фінансової стратегії стосовно галузевих особливостей сучасного портового підприємства.

2. Розглянути методичний підхід до вибору фінансової стратегії портового підприємства.

4. Дослідження існуючих рішень проблеми

Фінансова стратегія пов'язана зі створенням корпоративної вартості, а також з тим, як це відбивається на збільшенні добробуту акціонерів шляхом створення акціонерної вартості, відповідної рівням передбачуваного ризику і

доходів, необхідних інвесторам [1].

Автори роботи [2] у процесі розгляду управління корпоративними фінансами розглядають окремі напрямки, сконцентрувавши увагу на фінансовій політиці. А у роботі [3] показано, що фінансова стратегія вказує напрямки розвитку організації в майбутньому, виступає основою для вибору альтернативи, що зумовлює природу і організацію фінансових відносин. У даному випадку акцент робиться на необхідності розробки альтернативних варіантів стратегії. Але залишаються питання – які конкретні фінансові відносини і між якими фінансовими структурами маються на увазі.

Фінансову стратегію підприємства досить часто [4] відносять до функціональних стратегій та розглядають з позиції забезпечення фінансовими ресурсами, та зовсім іншої – управління фінансовою діяльністю. Таким чином, фінансова стратегія включає стратегію розподілу прибутку, інвестиційну стратегію, стратегію фінансування і стратегію правових відносин. Вважаємо, що таке визначення значно розширює рамки фінансової стратегії, що не є виправданим. Але при цьому остається невирішеним питання взаємозв'язку, яким чином та через низьку яких показників це відбувається.

На думку авторів роботи [5], концепція стратегічного управління відображає політику підприємства (включаючи і фінанси), представлену в системі принципів і основних цілей його діяльності. А також характер взаємозв'язку суб'єкта й об'єкта управління, механізм взаємодії між елементами господарської та організаційної структури, та форми і методи їх адаптації до умов, що змінюються макросередовищем. Однак автори цієї роботи не до кінця розкрили роль і сутність стратегічного управління фінансами.

В роботі [6] фінансова стратегія розглядається як процес, що приводить у відповідність зовнішні джерела фінансових ресурсів зі стратегією корпоративного становлення, розширення і розвитку. Але залишається невирішеним питання взаємозв'язку, яким чином та через низьку яких показників це відбувається.

Автори роботи [7] підкреслюють, що фінансове прогнозування як найважливіший елемент планування є основою для формування бюджету та оцінки майбутніх фінансових потреб. Вважаємо, що таке визначення обмежує рамки фінансової стратегії.

Також неповне визначення поняття «фінансова стратегія» надано в роботі [8]. Фінансова стратегія може бути визначена як наука про управління активами та зобов'язаннями для досягнення наміченої мети.

Більш практичним визначенням стратегії [9] є те, що фінансова стратегія дозволяє оцінювати свої фінансові потреби і ресурси, необхідні для підтримки і досягнення цілей, а також для досягнення всеосяжного мети організації. А також планувати подальше зростання для забезпечення успіху і стійкості бізнесу.

Не можна не погодитися з більш детальним переліком конкретних завдань, реалізація яких дозволить досягти вищезазначених цілей [10]. Так, у роботі [1] фінансова стратегія полягає в прийнятті рішень, пов'язаних:

- з фінансуванням бізнесу;
- з рішеннями про структуру капіталу, а також про те, який прибуток слід

виплачувати у вигляді відсотків або дивідендів і яку суму слід зберегти для інвестицій в нові проекти;

- з вибором найбільш підходящого типу кредиту;
- з управлінням фінансовими ризиками.

Авторами роботи [11] показано, що фінансова стратегія має два компоненти:

- 1) збір коштів, необхідних для організації найбільш підходящим способом;
- 2) управління використанням цих коштів в організації, включаючи рішення реінвестувати або розподіляти будь-які кошти, які згодом генеруються.

Автори робіт [2, 3] дають занадто загальне визначення фінансової стратегії, представляючи її, як довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає розв'язання великомасштабних завдань підприємства. Але з точки зору практичної реалізації необхідно більш конкретне розуміння фінансової стратегії [4] – фінансова стратегія забезпечує:

- формування довгострокових фінансових цілей;
- вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення адекватного коригування напрямків формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

В цьому твердженні слід підкреслити важливий момент – необхідність врахування факторів зовнішнього середовища, які несуть в собі потенційні загрози.

Якщо розкрити поняття «фінансові ресурси», то фактично фінансова стратегія зводиться до розробки мір щодо ефективного використання власних і залучення зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги [12].

Неможливо не погодитися і з тим, що фінансова стратегія повинна враховувати специфіку галузі, а її метою є забезпечення відповідної рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової стабільності підприємства [13].

Таким чином, нова парадигма обґрунтування альтернативних варіантів фінансової стратегії повинна враховувати галузеву специфіку функціонування підприємства, невизначеність зовнішнього середовища, наявність потенційних загроз, можливість швидко реагувати на зміну умов зовнішнього середовища.

Головний зміст довгострокової фінансової поведінки підприємства полягає не скільки в створенні умов підтримки чіткого виконання передбачених завдань, а в здатності швидко реагувати на зміну умов функціонування. Це забезпечить відповідне коригування завдань для вирішення пріоритетних питань достатності і ефективності використання фінансових ресурсів, в конкретних умовах місця і часу.

5. Методи дослідження

Під час виконання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

- аналізу та синтезу – для попереднього аналізу з формуванням проблеми, визначенням цілей, визначенням припущень і ризиків;

- узагальнення – для визначення недоліків методичних підходів вибору фінансової стратегії;
- абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення і формулювання висновків.

6. Результати дослідження

Керівники фірм при розробці поточних та стратегічних управлінських рішень націлені на пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства, за рахунок впровадження мір, які сприяють підвищенню обсягів виробництва, реалізації, якості продукції, послуг, скороченню собівартості. Але при цьому частіше не звертають уваги на «ціну» запропонованих рішень, тобто їх ефективність.

Крім того, багато підприємців недооцінюють значення фінансових стратегій, звертаючи увагу на виробничі стратегії. Це позбавляє їх від пошуку додаткових резервів укріплення ділових позицій, ускладнює пошук інвесторів, які зацікавлені в довгостроковому і стабільному співробітництві.

Однак розширення прав підприємств в напрямку розпорядження фінансовими ресурсами, збільшення їх відповідальності за результати їх діяльності та пов'язані з цим проблеми, вимагають створення ефективної системи управління цим важливим видом ресурсів. Такою системою є фінансова стратегія підприємства.

Обґрунтована фінансова стратегія повинна являти собою важливу частину загальної стратегії розвитку підприємства і реалізовувати його цілі, що дозволяє здійснити вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення за рахунок раціонального формування і використання фінансових ресурсів.

Фінансова стратегія включає в себе методи і практику формування фінансових ресурсів, їх планування, оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки та інвестиційну політику і, як результат, забезпечення фінансової стійкості підприємства [10, 14].

Перераховані цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку підприємства і сприяти максимізації прибутку і його ринкової вартості. Оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу дозволяє мінімізувати загальну вартість капіталу, одночасно забезпечити себе фінансовими ресурсами за прийнятною ціною та зберегти достатню фінансову стійкість.

Ефективна фінансова стратегія повинна враховувати ризики, потреби фінансування бізнес-плану, фінансові цілі підприємства та ринкові умови господарювання.

Невизначеність економіки і нестабільність розвитку фінансових ринків, високі ризики фінансових інструментів, взаємозалежність окремих економічних суб'єктів від динаміки світового ринку, слід сформувати склад елементів фінансової стратегії.

В існуючих наукових джерелах виділяються домінантні сфери фінансового розвитку підприємства:

– стратегія формування фінансових ресурсів, головним завданням якої є створення потенціалу фінансових ресурсів підприємства, достатнього для задоволення потреб, пов'язаних з його розвитком;

– інвестиційна стратегія, реалізація якої дозволяє раціонально використовувати фінансові ресурси підприємства, правильно розподіляти їх в залежності від напрямків і форм інвестування, враховуючи критерії співвідношення ризику і прибутковості;

– стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства, що дозволяє забезпечувати фінансову стійкість підприємства в процесі стратегічного розвитку;

– стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства в стратегічній перспективі [4].

Таким чином, економічна поведінка підприємства визначається, перш за все, вибором джерел фінансування його діяльності. Звідси, фінансова стратегія повинна відповідати наступним критеріям:

– при виборі джерел фінансування враховувати фактори внутрішнього фінансового середовища, які легше піддаються прогнозу.

– враховувати фактори зовнішнього фінансового середовища, які можна з певним ступенем ризику спрогнозувати;

– фінансова стратегія повинна обґрунтовувати вибір співвідношення джерел фінансування;

– враховувати фінансові ризики, які пов'язані з вибором того чи іншого джерела фінансування.

Стратегічний потенціал підприємства включає різноманітні ресурси і фінансові можливості, технології, обладнання, продукцію (послуги), весь спектр глобальних можливостей. У цих умовах традиційний аналіз навколишнього середовища, конкурентів, прогнозування її зміни і динаміки кон'юнктури і на основі отриманих даних для вилучення комерційного ефекту від використання можливостей остаточно втрачає свою актуальність. Тому все частіше в пошуках конкурентної переваги організації звертають погляд всередину себе, намагаючись ідентифікувати в собі ті здібності, навколо яких можна буде побудувати бізнес-простір [14].

Моделі такого аналізу і планування вже більше 10 років розвиваються школою ресурсів, здібностей і компетенцій. Підприємство, яке не надає значення компетенцій, що визначають її місце в конкурентній боротьбі, піддає себе на ризик.

Компетенція (лат. *competentia* – узгодженість, поєднання) – сукупність предметів відання, завдань, повноважень, прав та обов'язків посадової особи або державного чи громадського органу, що визначаються Конституцією. Компетенція залежить від завдань, які покладені на посадову особу або державний чи громадський орган, виду органу в механізмі держави, а також від взаємовідносин з іншими органами [15].

Компетенції фінансової стратегії наведено на рис. 1.

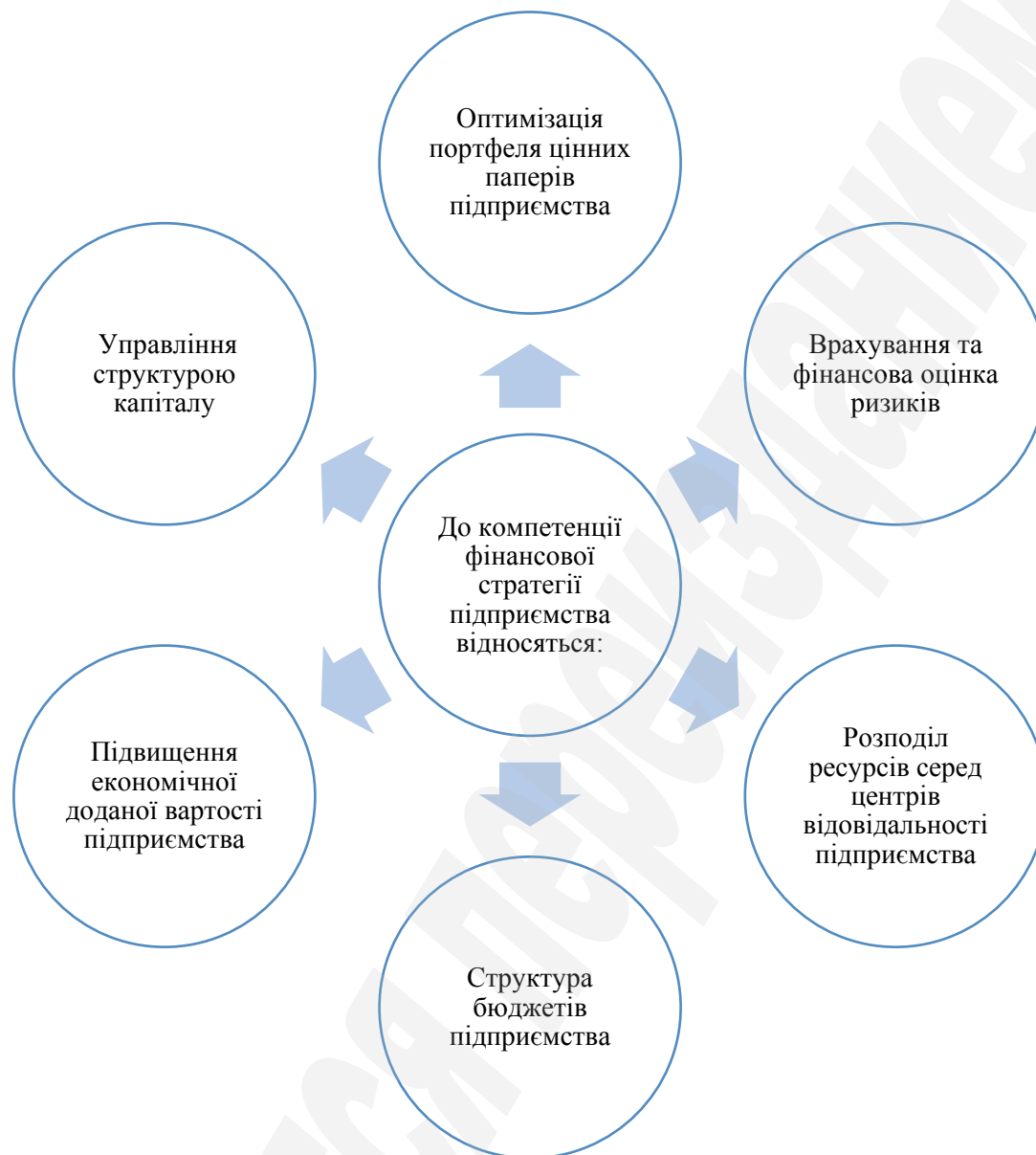


Рис. 1. Компетенція фінансової стратегії

Склад кожної компетенції повинен враховувати галузеву специфіку портової діяльності:

- різноманітність комплексу послуг по перевантаженню вантажів;
- нестабільність та нерівномірність вантажопотоків морських портів України та їх складну організаційну структуру;
- залежність від непрогнозованих негативних змін на інших транспортних підприємствах, дій вантажовласників, портових адміністрацій, політичних факторів.

Фінансова стратегія повинна відповідати необхідному рівню підприємницького (ділового) ризику, потребам фінансування, визначати фінансові цілі підприємства, дивідендну політику, враховуючи ринкові умови.

Фінансова стратегія підприємства повинна бути спрямована на досягнення п'яти цілей (рис. 2).

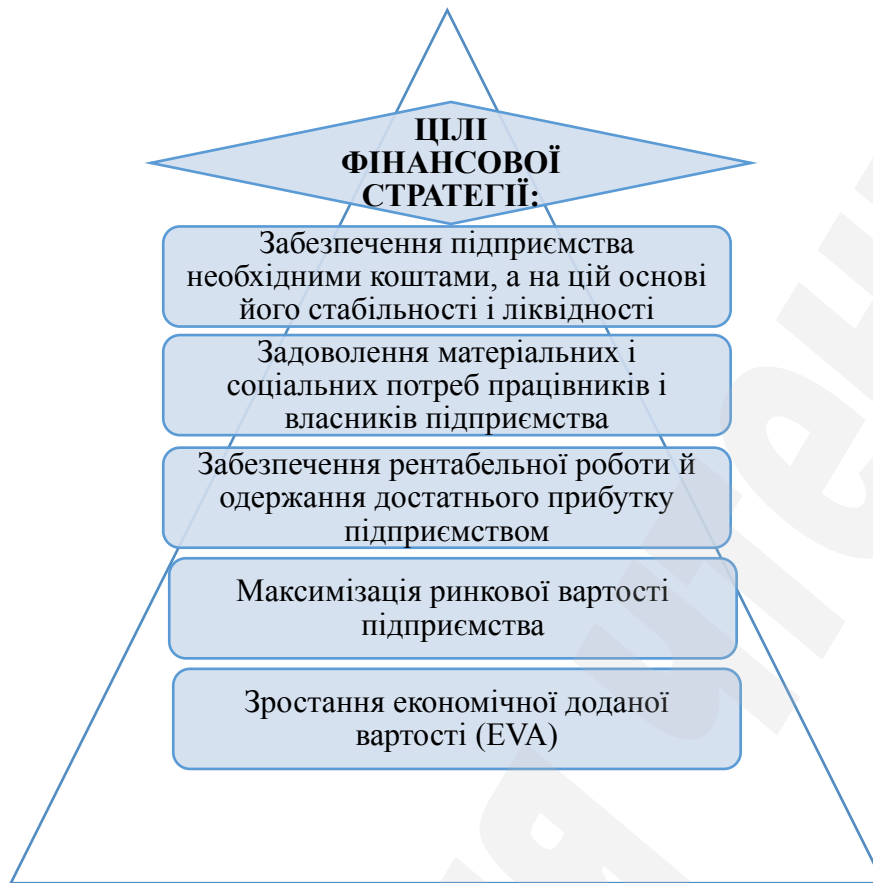


Рис. 2. Цілі фінансової стратегії

Фінансова стратегія характеризує різні відносини підприємства у виробничій, кредитній, інвестиційній та фінансовій сферах господарювання. Вона визначає поведінку підприємства на ринку, формування його ринкової позиції відповідно до стану, використання фінансових ресурсів, а також грошово-кредитних інструментів.

Фінансова стратегія насамперед орієнтована на довгострокову перспективу або на рішення ключової пріоритетної задачі в конкретному періоді часу.

Найважливіше завдання – правильно визначити стратегічні параметри фінансової стратегії. До них відносять:

1. Фінансові детермінанти загального процесу розвитку підприємства:

- вартість придбання та використання капіталу;
- тарифи на портові послуги;
- рівень виробничих витрат за програмою розвитку;
- рівень заробітної плати та обсяг фонду заробітної плати;
- показники, що характеризують внутрішні можливості підприємства – дохід підприємства, прибуток, амортизація, очікуваний дохід від інвестиційних проектів тощо.

2. Фінансову структуру підприємства:

- тип фінансування;
- вартість ресурсів підприємства;
- потреба в коштах;

– ризики різних типів фінансування, у тому числі ризик банкрутства.

3. Форми залучення коштів.

4. Способи розміщення коштів та особливості управління.

5. Фінансові механізми і фінансові інструменти (фінансові механізми адаптації середовища, інструменти фінансового ринку, внутрішньофірмові фінансові інструменти).

Діяльність з розроблення і реалізації фінансової стратегії підприємства є різновидністю управлінської діяльності, що являє собою сукупність дій у системі фінансового менеджменту підприємства.

У теорії і практиці фінансового управління використовуються методи матричного моделювання, стратегічного аналізу сильних і слабких сторін діяльності, фінансового аналізу. Не применшуючи значимості і можливості використання тих чи інших методичних підходів до вибору фінансової стратегії, слід зазначити, що їх використання не дозволяє комплексно уявити процедуру вибору альтернатив. Оскільки в них не приділяється уваги наступним важливим аспектам:

1) формування аналітичного базису для параметрів вибору фінансової стратегії на основі процедури стратегічної діагностики;

2) оптимізація процедури вибору альтернативи фінансової стратегії;

3) нормування і обґрунтування обмежень цільових векторів стратегічних альтернатив залежно від стану фінансової рівноваги і зміни фінансово-економічної стійкості;

4) моделювання поведінки чистих активів і пасивів підприємства при різних стратегічних альтернативах.

Представимо процес оптимізації вибору альтернатив фінансової стратегії у вигляді структурно-логічної схеми на рис. 3.

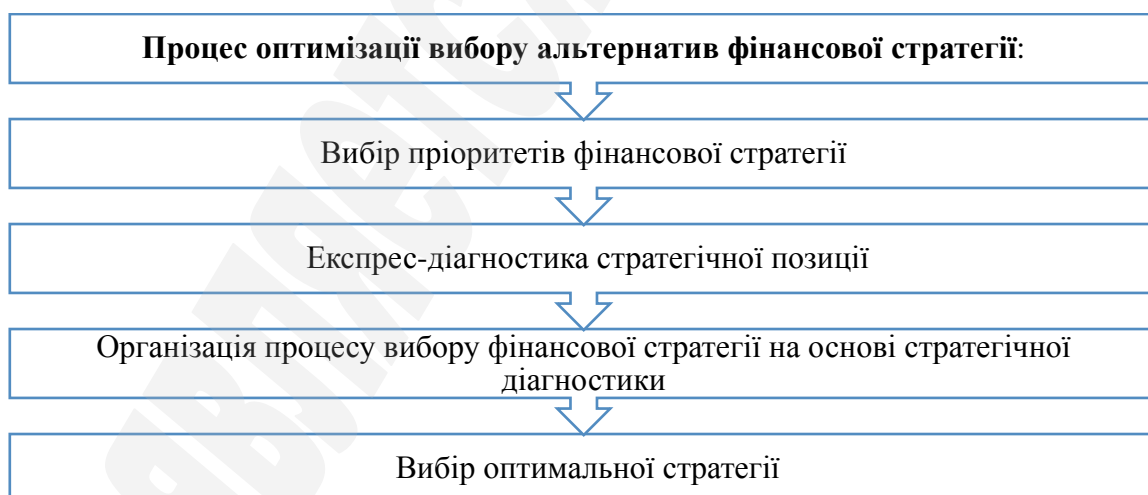


Рис. 3. Процес оптимізації вибору альтернатив фінансової стратегії

В роботі [13] затверджується, що вихідна позиція вибору фінансової стратегії буде визначатися концепцією і принципами формування механізму фінансової стратегії. Процес вибору альтернативи фінансової стратегії ґрунтується на системному і сценарному підходах, використання яких дає можливість уявити, з

одного боку, безперервність процедури вибору, а з іншого – використання інтегрального критерію потенціалу фінансово-економічної стійкості, який дозволить обґрунтувати оптимальний вибір. При цьому головна увага приділяється вибору фінансової стратегії від досягнутого фінансового стану підприємства до перспектив його стійкого розвитку на основі побудови сценарних варіантів.

Зворотній інформаційний зв'язок дозволяє зіставити отриманий результат реалізації фінансової стратегії з поставленими цілями стратегії на вході і визначити відхилення реального вектору розвитку системи від ідеального. Саме відхилення фактичних параметрів від заданих і становить сутність проблеми. Оскільки управління – це цикл вирішення проблеми, а фінансові рішення, відповідно до теорії прийняття рішень, є незапрограмованими, то процес вирішення проблем є нескінченним.

Формулювання проблеми і її осмислення є вихідною точкою для вибору фінансової стратегії і стратегічних цілей.

При виборі стратегічних цілей слід дотримуватися вимоги ефективності, тобто досягнення головної мети фінансової стратегії – максимізації вартості підприємства. При цьому фінансова стратегія повинна розроблятися таким чином, щоб реалізація однієї стратегічної мети не впливала на іншу [4].

Доцільно розглянути основні методологічні підходи до вибору видів стратегії підприємства. Одним із таких підходів є «відштовхування від можливостей», тобто в основу покладено лише можливості розвитку діяльності підприємства у стратегічному періоді.

Досить часто для вибору виду стратегії будь-якого рівня науковці пропонують використовувати методологічний підхід «кривого досвіду».

«Матричний метод» вважається більш перспективним [13], є можливим розглянути його у якості підходу до вибору фінансової стратегії портового підприємства.

Як зазначається в роботі [16], «матричний метод реалізує вибір найкращого рішення з набору альтернатив». Отже, «матричному методу» в системі сучасної методології забезпечення вибору виду будь-якої (в тому числі й фінансової) стратегії підприємства належить пріоритетна роль.

Застосування матричного підходу до вибору виду фінансової стратегії портового підприємства потребує визначення послідовності окремих етапів формування відповідних матриць. У сучасній науковій літературі процесу побудови таких матриць стратегічного вибору приділяється недостатньо уваги. Основна увага науковців зосереджена лише на одному з етапів цього процесу – на визначенні та виборі факторів, що мають бути покладені в основу формування параметрів матриці, які моделюють вибір виду стратегії із передбачених альтернатив. Безумовно, цей етап є центральним і найбільш важливим у процесі формування відповідних матриць, але далеко не єдиним.

Перш ніж розглядати систему факторів, що мають бути покладені в основу формування матриць, слід чітко визначити, для вибору яких видів стратегій підприємства призначатиметься система матриць. Адже для вибору виду стратегії підприємства потрібні конкретні фактори, які мають бути покладені в основу формування матриць. Інакше кажучи, за єдиним параметральним

складом матриці не може здійснюватись вибір всіх без винятку видів стратегій підприємства.

Автор роботи [17] пропонує таку послідовність процесу побудови матриць вибору видів фінансової стратегії окремого типу підприємств у розрізі окремих його етапів (рис. 4).

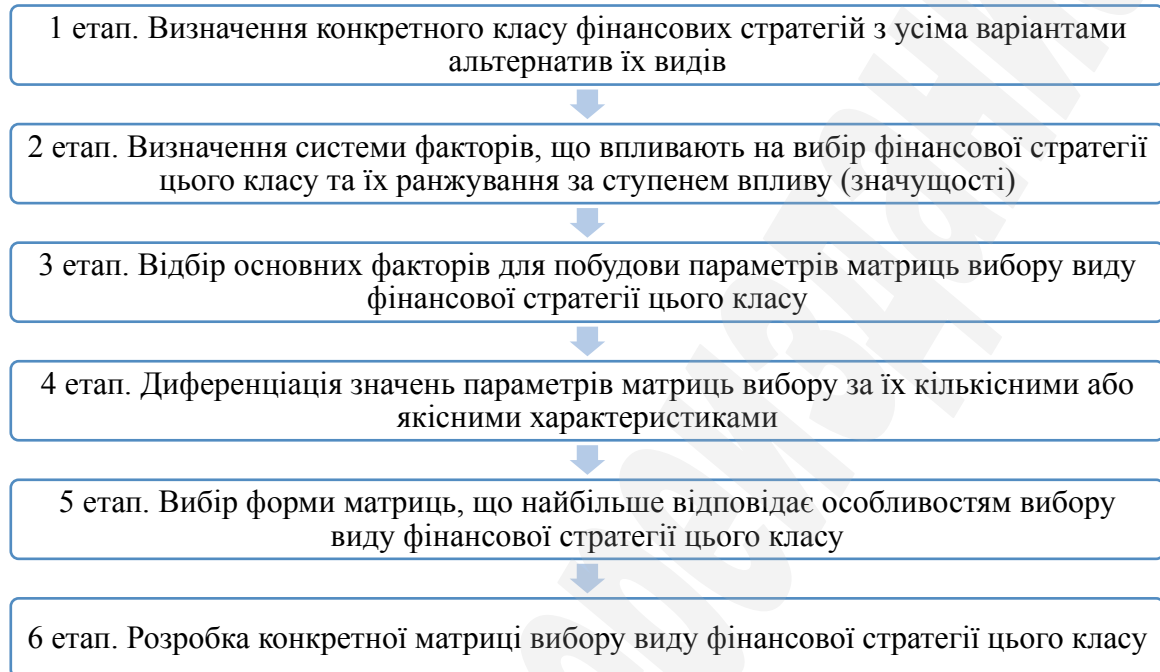


Рис. 4. Схема побудови процесу формування матриць вибору виду фінансової стратегії [17]

Доцільно розглянути детально методичні підходи до формування таких матриць за етапами.

На першому етапі можна скористатись систематизацією видів фінансової стратегії порткових підприємств, які наведені у табл. 1. Однак не всі види стратегій потребують матричного вибору.

Таблиця 1

Система диференціації окремих факторів для побудови матриць вибору видів фінансової стратегії порткових підприємств

| Основні фактори | Диференціація факторів за відповідними характеристиками | | |
|--|---|--|---|
| | Перша | Друга | Третя |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Вид базової корпоративної стратегії підприємства або його бізнес-одиниць | Стратегія швидкого зростання | Стратегія помірною зростання чи стабілізації | Стратегія «згорання діяльності» |
| Вектор господарської діяльності підприємства у стратегічному періоді | Диференціація діяльності | Фокусування на окремому виді діяльності | Відмова від менш прибуткових видів діяльності |

Продовження таблиці 1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|---|
| Характеристика основних ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності | Підвищення економічної доданої вартості підприємства | Найважливіші компетенції у сфері як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства | Найважливіші компетенції переважно у сфері внутрішнього середовища підприємства |
| Результати діагностування факторів зовнішнього фінансового середовища підприємства | Наявність можливостей підтримки розвитку | Відсутність можливостей підтримки розвитку | Загрози розвитку |
| Результати діагностування факторів внутрішнього фінансового середовища підприємства | Формування власних джерел формування ресурсів для розвитку | Оптимальна структура капіталу | Слабка внутрішня позиція |
| Стадія життєвого циклу підприємства | Стадії від народження до юності підприємства | Стадія зрілості підприємства | Стадія старіння підприємства |

На другому етапі визначається система факторів, що впливають на вибір фінансової стратегії цього класу, та відбувається їх ранжування за ступенем впливу.

На третьому етапі за кожним класом стратегій мають бути відібрані основні фактори за критерієм рівня їх впливу, діагностуванні на попередньому етапі.

Таким чином, використання матричного підходу до вибору видів фінансової стратегії підприємств портової діяльності і побудова відповідних матриць стратегічного вибору за всіма класами стратегій має базуватись на комбінації таких основних факторів:

- 1) вид базової корпоративної стратегії чи відповідно базової стратегії бізнес-одиниць;
- 2) вектор динаміки господарської діяльності підприємства у стратегічному періоді;
- 3) прогнозований темп динаміки основної діяльності підприємства у стратегічному періоді;
- 4) характер ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності;
- 5) результати діагностування факторів зовнішнього фінансового середовища;
- 6) результати діагностування факторів внутрішнього фінансового середовища;
- 7) стадія життєвого циклу підприємства.

На четвертому етапі (диференціація значень параметрів матриць вибору за їх кількісними або якісними характеристиками) перш за все слід визначити глибину диференціації за кожним із обраних факторів, яка може коливатися у значному діапазоні. Деякі дослідники за кожним фактором матриць встановлюють лише два варіанти їх характеристик [5, 11, 17].

На п'ятому етапі у процесі вибору форми матриць, що найбільше відповідає особливостям вибору фінансової стратегії цього класу, необхідно приділити увагу двом основним характеристикам матриць – їх формі та кількості факторів (параметрів), що в них розглядаються. У сучасній науковій літературі з проблем стратегічного менеджменту для вибору видів стратегій пропонуються різні форми матриць [18]. Для двофакторних матриць, які використовуються найчастіше, найпростішою для сприйняття є таблична матриця.

На шостому етапі, коли розробляється конкретна матриця вибору виду фінансової стратегії цього класу, основним завданням є вибір факторів, які мають самостійний вплив. Крім того, за кожним класом фінансових стратегій слід визначити за ступенем інтенсивності впливу основну та допоміжну матриці.

Побудуємо матрицю вибору виду фінансової стратегії портового підприємства (рис. 5).

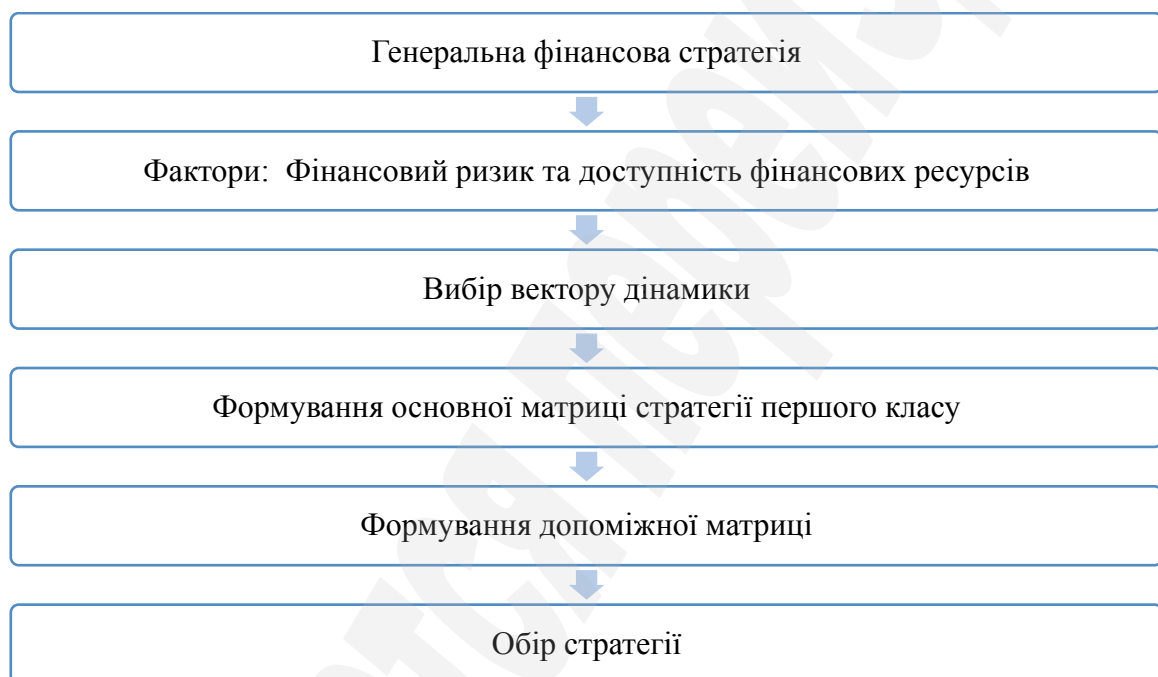


Рис. 5. Формування фінансової стратегії

Далі приведемо матриці для вибору стратегії (рис. 6).

| | | Вид базової корпоративної стратегії | | |
|---------------------------------|---------------|---|--|--|
| | | Стратегія швидкого зростання | Стратегія помірному зростання чи стабілізації | Стратегія «згорання» діяльності |
| Вектор господарської діяльності | Диференціація | Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення джерел розвитку підприємства | Фінансова стратегія, що спрямована на оптимізацію джерел розвитку підприємства | – |
| | Фокусування | Фінансова стратегія, що спрямована на оптимізацію розміщення фінансових ресурсів підприємства | Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення стабілізації діяльності | Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення стабілізації діяльності |
| | Відмова | – | Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення стабілізації діяльності | Фінансова стратегія, що спрямована на скорочення діяльності |

a

| | | Стадія життєвого циклу підприємства | | |
|---|--|---|--|--|
| | | Стадії від народження до юності | Стадія зрілості | Стадія старіння |
| Характер основних ключових компетенцій підприємства у фінансовій діяльності | Найважливіші компетенції у сфері зовнішнього середовища | Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення розвитку підприємства | Фінансова стратегія, що спрямована на накопичення фінансових ресурсів | Фінансова стратегія, що спрямована на реалізацію програми реновації |
| | Найважливіші компетенції у сфері як зовнішнього, так і внутрішнього середовища | Фінансова стратегія, що спрямована на оптимізацію фінансового ризику | Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення стабілізації діяльності | Фінансова стратегія, що спрямована на підтримку ліквідності підприємства |
| | Найважливіші компетенції у сфері внутрішнього середовища | Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення платоспроможності підприємства | Фінансова стратегія, що спрямована на оптимізація розподілу ресурсів | Фінансова стратегія, що спрямована на скорочення діяльності |

б

Рис. 6. Матриці вибору виду фінансової стратегії, спрямовані на підтримку корпоративної стратегії портового підприємства:

a – основна матриця вибору виду фінансової стратегії першого класу;

б – допоміжна матриця вибору виду фінансової стратегії першого класу

Таким чином, наведена на рис. 6 матриця дозволяє забезпечити вибір виду фінансової стратегії портового підприємства в умовах його функціонування на конкретний момент часу з врахуванням найбільш актуальних векторів.

7. SWOT-аналіз результатів досліджень

Strengths. Сильні сторони дослідження пов'язані з практичним аспектом фінансового планування. Обрана методика дозволяє більш чітко уявити процес вибору фінансової стратегії портового підприємства.

Weaknesses. Слабкою стороною запропонованого підходу є обмеженість кількості факторів, які враховано у підході.

Opportunities. Слід зазначити, що в подальшому процес вибору фінансової стратегії можливо доповнити допоміжними матрицями стратегій першого класу, що дозволяє удосконалити процес фінансового планування.

Threats. Запропонований підхід не є технологією, що дозволяє уникнути втрат взагалі через вплив різного роду ризиків. Зокрема, через негативний вплив на об'єкт дослідження чинників зовнішнього оточення.

8. Висновки

1. Визначено, що процес вибору фінансової стратегії досить складний, тому застосований матричний підхід до вибору виду фінансової стратегії портового підприємства дає змогу більш обґрунтовано визначити тип стратегії.

Показано, що не можливо скласти єдину за своїми параметрами матрицю, так як необхідно враховувати вектор розвитку.

2. Розглянуто методичний підхід до вибору фінансової стратегії портового підприємства. У ході чого наведено приклад методичного підходу вибору фінансової стратегії портового підприємства, а саме сформована основна та допоміжна матриця вибору виду фінансової стратегії першого класу. Сформована матриця дозволяє забезпечити вибір виду фінансової стратегії портового підприємства в умовах його функціонування на конкретний момент часу з врахуванням найбільш актуальних векторів.

References

1. Davies, T., Crawford, I. (2014). *Corporate Finance and Financial Strategy*. Pearson Education, 976.
2. Bocharov, V. V., Leontyev, V. Ye. (2008). *Korporativnyye finansy*. Saint Petersburg: Piter, 592.
3. Vilkomir, A. K. (2011). Printsipy i metody finansovoy strategii predpriyatiy v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa. *Audit i finansovyy analiz*, 3, 15–20.
4. Pavlicek, J. (2009). Corporate Financial Strategy in SMEs. *Proceedings of the World Congress on Engineering, II WCE*. London, 1356–1358.
5. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Thompson J. (1999). *Strategic Management*. Ed. 11. McGraw-Hill Companies, 1088.
6. McGee, R. T. (2015). The Business Cycle. *Applied Financial Macroeconomics and Investment Strategy*. doi: <http://doi.org/10.1057/9781137401809.0006>

7. Shim, Ph. D., Jae, K., Siegel, Ph. D., Joel, G. (2008). *Financial Management (Barron's Business Library Series)*. Ed. 3. Barron's Educational Series, 400.
8. Tiffin, R. (2014). *Executive Finance and Strategy: How to Understand and Use Financial Information to Set Strategic Goals*. Kogan Page Publishers, 344.
9. Chartered Institute of Management Accountants. Essential tools for management accountants (2013). *The tools and techniques to support sustainable business success*. Available at: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/downloadabledocuments/essential-tools-for-management-accountants.pdf>
10. Clarke, R. G., Wilson, B. D., Daines, R. H., Nadauld, S. D. (1988). *Strategic financial management*. Irwin, 241.
11. Bender, R., Ward, K. (2012). *Corporate Financial Strategy*. London: Routledge, 320. doi: <http://doi.org/10.4324/9780080490816>
12. Gudz, O. (2013) Fínansovi strategii zabezpechennya konkurentospromozhnosti pídprîemstva. *Financial space*, 4 (12), 98–99.
13. Nagorna, O. (2012). Strategiya finansovogo zabezpechennya pidpriemstv komunal'nogo gospodarstva: sutnist' ta osoblivosti. *Yefektivna yekonomika*, 9. Available at: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1385.htm>
14. Peshkova, A. A. (2011). Vybor finansovoi strategii ustoichivogo razvitia predpriatiia. *Finansovii menedzhment*, 14 (56), 12–17. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/vybor-finansovoy-strategii-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya>
15. *Yuridichni termini. Tlumachniy slovník*. Available at: https://pidruchniki.com/20101014/poshuk?cx=partner-pub-4735452452517403%3A1958805405&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F&siteurl=pidruchniki.com%2F19390825%2Fpravo%2Ftlumachniy_slovník_osnovnih_yuridichnih_ponyat_viznachen_terminiv&ref=yan dex.ru%2F&ss=4388j2862612j11
16. Redchenko, K. I. (2003). *Stratehichnyi analiz v biznesi*. Lviv: Novyy Svit-2000, 272.
17. Blakita, G. (2010). Metodologiya viboru vidu finansovoi strategii na pidpriemstvakh torgivli. *Visnik KNTEU*, 6, 48–60. Available at: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2010/06/6.pdf>
18. Blank, I. O. (2003). Finansovo-ekonomichnyy mekhanizm funktsionuvannya vnutrishn'oyi torhivli. *Visnyk Lvivskoyi komertsyynoyi akademiyi*, 4, 59–65.

The object of research is the process of forming a financial strategy of a port enterprise. The subject of this research is some aspects of the mechanism for choosing a financial strategy for a port enterprise, namely, a methodological approach to choosing a financial strategy. One of the most problematic places is the components of the strategy formation mechanism, despite the fact that various methods are used in the theory and practice of financial management, each of which has its own disadvantages and advantages. These techniques include methods of matrix modeling, strategic analysis of the strengths and weaknesses of activities, financial analysis. The use of certain methodological approaches to choosing a

financial strategy should comprehensively present the procedure for choosing alternative directions of strategic development.

During the study, a matrix approach is used to select the type of financial strategy of the port enterprise, which requires determining the sequence of the individual stages of the formation of the corresponding matrices. In the modern scientific literature, the process of constructing such matrices of strategic choice is not given enough attention. According to a single parameter composition of the matrix, all types of enterprise strategies, without exception, can't be selected. At the first stage, it is possible to use the classification of types of financial strategies of port enterprises. However, not all types of strategies will require matrix choices.

During the study, the conditions of the formation of the financial strategy of the enterprise and the competence of the financial strategy of a modern port enterprise are considered. And also an example of a methodological approach for choosing a financial strategy for a port enterprise is given, namely, the main and auxiliary matrix for choosing the type of financial strategy of the first class is formed. The system of factors that influence the choice of the financial strategy of this class is determined, and they are ranked by degree of influence. For each class of strategies, the main factors are selected according to the criterion of the level of their influence, diagnostics at the previous stage. The depth of differentiation is determined for each of the selected factors, which can fluctuate in a significant range.

The technique chosen in the work allows to more clearly present the process of choosing the financial strategy of an individual enterprise.

Keywords: *financial strategy, strategy selection matrix, port enterprise, financial risks.*