

УДК 658.012

Шестопалова О.В.

старш. викл. НУ «Запорізька політехніка»

## **АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИКА**

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікації можливостей і загроз на шляху досягнення цілей настає етап вибору стратегії. На даному етапі розробники шукають відповіді на питання про те, яким найбільш ефективним способом можна досягти поставленої мети та що для цього необхідно зробити.

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Різні підприємства і менеджери по-різному формують і виконують завдання, пов'язані з розробкою стратегії. Основними підходами до розробки стратегії є те, що вона:

- розробляється з урахуванням перспективи розвитку підприємства, регіону, галузі;
- обґрунтовується спеціальними численними дослідженнями і фактичними даними;
- додає підприємству визначеності, індивідуальності, що дозволяє їй залучати висококваліфікованих фахівців для участі в розробці стратегії;

- стратегія, представлена у формі стратегічного плану, повинна бути гнучкою, щоб можна було проводити необхідні коректування через зміни в зовнішньому середовищі;
- розробка стратегії закінчується встановленням загальних напрямків розвитку фірми;
- стратегія підлягає коректуванню або зовсім від неї відмовляються при досягненні поставлених цілей;
- здійснюється постійний контроль за виконанням розробленої стратегії.

Стратегій у підприємств може бути безліч, але всі вони базуються в основному на стратегічних альтернативах .

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію через експліцитний процес або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства за тих чи інших обставин. Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

За ієрархією в системі управління виділяють чотири види стратегії, які відповідають різним організаційним рівням. Така класифікація в літературі отримала назву «стратегічної піраміди» А. А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда .

Корпоративна стратегія є загальним планом управління компанією. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрямки діяльності, якими займається і складається з дій, які приймаються для закріплення своїх позицій у різноманітних галузях промисловості, і підходів, які використовують для управління справами компанії. Вибір загальної (корпоративної) стратегії залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми та характеристики самого підприємства (зокрема, стадії життєвого циклу).

Для впровадження змін, необхідних для ефективної діяльності організаційна структура управління повинна бути децентралізована гнучка, з універсальними ланками. Тому необхідно здійснити реструктуризацію підприємства з метою впровадження «адаптивної» організаційної структури управління, а саме поєднання лінійно-функціональної та матричної структур. Обрана організаційна структура управління завдяки своїй динамічності і гнучкості дозволить досягти швидшого стратегічного реагування, оптимізації використання ресурсів та створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети.

Для підприємства маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування

ринкової спрямованості підприємства. Тому доцільним є включення (при відсутності на підприємстві) до штату спеціаліста-маркетолога для виконання наступних функцій:

- проведення досліджень ринкового середовища з метою своєчасного виявлення змін та ефективного реагування на них;
- впровадження рекламної стратегії підприємства.

Однією з найважливіших підсистем ділової стратегії є виробнича стратегія, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації продукції підприємства

. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей для досягнення стратегічної конкурентної переваги. В основу формування виробничої стратегії, з огляду на незадовільний фінансовий стан, повинно бути покладено розширення існуючого виробничого потенціалу шляхом модернізації виробництва, ліквідації «вузьких» місць, впровадження нових технологій.

Безумовним фактором забезпечення функціонування підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками.

Стратегія фінансування є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрями організації фінансових відносин як поза межами, так і всередині підприємства. З метою оптимізації фінансового стану підприємства необхідно розробити систему моніторингу поточної фінансової діяльності, основною метою якої є своєчасне визначення відхилень фактичних результатів діяльності від передбачених, що викликають погіршення фінансового стану підприємства; визначення причин цих відхилень та розробка заходів із коректування, нормалізації та підвищення ефективності фінансової діяльності. Розроблена система моніторингу поточної фінансової діяльності повинна коректуватися за зміни стратегічних цілей підприємства, видів його виробничої та фінансової діяльності та системи показників поточних та оперативних фінансових планів.

Цілком очевидним є те, що обрані стратегії повинні змінюватися і пристосовуватися до умов, які змінюються. Вони створюють основу для стратегічних планів, основне призначення яких полягає у виборі дій і засобів для досягнення цілей підприємства — як перспективних, так і поточних — з урахуванням можливих планів і ризиків.