

7. Шинкаренко В. Г. Особенности комплекса маркетинга в предприятиях транспорта / В. Г. Шинкаренко // Вісник економіки і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 361–365.

8. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

9. Борисов А. Н. Принятие решений на основе нечетких моделей: Примеры использования / А.Н. Борисов, О. А. Крумберг, И. П. Федоров. – Рига : Зинатне, 1990. – 184 с.

10. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений: пер. с англ. / Л. Заде. – М. : Мир, 1976. – 148 с.

Рецензент: В.Г. Шинкаренко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 9. 09. 2012 г.

УДК 658.15

СТОГУЛ О.И., канд. экон. наук, ЩЕБЛЫКИНА К.А., аспирант,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПАССАЖИРСКИХ АВТОБУСНЫХ СТАНЦИЯХ (ПАС)

Аннотация. Обоснована последовательность работ по формированию и реализации финансовой стратегии на пассажирских автобусных станциях. Ее формирование предлагается проводить в три стадии: оценка возможностей финансового развития ПАС; разработка стратегических финансовых решений на ПАС; реализация финансовой стратегии на ПАС. Предложен алгоритм формирования финансовой стратегии на ПАС.

Ключевые слова: финансовая стратегия, стратегическое управление, финансовая деятельность предприятия, финансовая среда предприятия.

STOGUL O., Cand., Econ. Sc., SHCHEBLYKINA K., Postgraduate,
Kharkiv National Automobile and Highway University

FORMATION OF FINANCIAL STRATEGY AT PASSENGER BUS STATIONS

Abstract. A sequence of works on formation and realization of financial strategy at passenger bus stations has been substantiated. Its formation is offered to be carried out in three stages: assessment of possibilities of passenger bus stations financial development; development of strategic financial decisions at passenger bus stations; realization of financial strategy at passenger bus stations. The algorithm of financial strategy formation has been offered.

Key words: financial strategy, strategic management, the enterprise financial activity, financial environment of the enterprise.

Постановка проблемы. В условиях рыночной экономики и обострения конкуренции на рынке пассажирских перевозок значительно уменьшается эффективность функционирования предприятий пассажирского транспорта, которые не могут гибко и быстро реагировать на постоянные изменения внешней среды. Поэтому для пассажирских автобусных станций, которые являются лидерами пассажирских перевозок в регионе, необходимым условием эффективной работы является разработка действенной экономической модели развития предприятия. Учитывая современные методы стратегического управления ПАС, необходимо совершенствовать финансовый механизм, который не отвечает современным условиям. Поэтому на ПАС необходимо сформировать финансовую стратегию, которая обеспечит высокие темпы развития предприятия и повысит его конкурентоспособность на рынке.

Анализ последних исследований и публикаций. В общем виде финансовая стратегия предприятия представляет собой один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды [1, с. 96].

В настоящее время проблеме формирования финансовой стратегии посвящены работы отдельных авторов [1–7]. На основе их анализа можно сделать вывод, что большинство авторов придерживаются похожего подхода к ее формированию, выделяя несколько этапов.

Так, для разработки финансовой стратегии в работах [1, 3, 5] предлагается семь основных этапов: определение общего периода формирования финансовой стратегии; исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка; формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия; конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации; разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности; разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспече-

нию реализации финансовой стратегии; оценка разработанной финансовой стратегии.

Близкая по смыслу последовательность работ по формированию финансовой стратегии предприятий транспортной отрасли предлагается в работе [6], которая включает в себя 15 этапов: определение главной цели финансовой стратегии предприятия; определение периода реализации финансовой стратегии; анализ факторов внешней финансовой среды и нейтрализация негативного влияния; анализ внутренней финансовой среды; комплексная оценка финансовой позиции предприятия; определение необходимых инструментов для разработки финансовой стратегии; определение стратегических целей финансовой деятельности предприятия; формирование целевых задач; формирование целевых нормативов; определение основных финансовых решений для достижения главной финансовой цели; разработка вариантов финансовой стратегии; оценка и выбор оптимального варианта финансовой стратегии; детализация выбранного варианта финансовой стратегии; оформление и утверждение финансовой стратегии как документа, доведение до исполнителей; организация контроля за выполнением разработанной финансовой стратегии.

Автором [2] предложены похожие этапы формирования и реализации финансовой стратегии, которые включают: разработку корпоративной стратегии; определение целевых показателей себестоимости и рентабельности; оценку текущего финансового состояния и его соответствия краткосрочным задачам; определение информационной базы и целевых критериев оценки финансовой стратегии; формирование финансовых планов; принятия решений по текущему управлению финансовыми потоками предприятия; реализацию финансовой стратегии.

Основным недостатком данных подходов к формированию финансовой стратегии предприятия является то, что они трудны для реализации и не имеют логического завершения своего результата.

Лишен данного недостатка процесс разработки финансовой стратегии для торговых предприятий [7], который представляет собой комплекс логично взаимосвязанных стандартных операций по обоснованию управленческих действий относительно обеспечения формирования и реализации финансовой стратегии, интегрированных в пределах конкретного цикла финансового развития торгового предприятия [7, с. 17]. Предлагаемый подход предусматривает разработку финансовой стратегии в три фазы:

1. Диагностирование стратегических возможностей финансового развития;
2. Разработка комплекса стратегических финансовых решений;
3. Реализация разработанной финансовой стратегии.

Данный подход является наиболее расширенным, однако он подходит для крупных предприятий. Вместе с тем, отдельные его принципы могут быть частично использованы применительно к разработке финансовой стратегии обслуживания на автостанциях.

Анализ существующего опыта разработки и внедрения финансовой стратегии предприятия показал, что данный процесс является очень трудоемким и требует высокой компетенции финансового менеджера, а так же учета специфики работы предприятия. Все это обуславливает задачу по формированию рекомендаций по разработке финансовой стратегии на пассажирских автобусных станциях.

Цель статьи – обосновать последовательность работ по формированию и внедрению финансовой стратегии на ПАС.

Изложение основного материала исследования. К формированию финансовой стратегии будем применять принципы, предложенные в работы [9], которые наиболее отвечают современным требованиям:

- рассмотрение предприятия как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации;
- учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия;
- преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью;
- выделение доминантных сфер стратегического финансового развития;
- обеспечение гибкости финансовой стратегии;
- обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора.

При обосновании последовательности работ по формированию финансовой стратегии на ПАС частично применим подход, предложенный в работе [7], который предлагает 3 фазы ее формирования. Предлагаемый алгоритм, в отличие от существующего, учитывает специфику работы предприятий пассажирского транспорта и включает другие виды работ (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм формування фінансової стратегії на ПАС

Предложенная схема формирования финансовой стратегии на ПАС предполагает 3 стадии выполнения работ.

На первой стадии необходимо оценить возможности финансового развития пассажирских автобусных станций. Для этого необходимо провести анализ внешней и внутренней финансовой среды предприятия. Данный анализ предполагает изучение экономико-правовых факторов финансовой деятельности ПАС и возможного их изменения в предстоящем периоде. Финансовому менеджеру на данном этапе необходимо собрать информацию о конкурентах, поставщиках, пассажирах, посредниках (АТП, которые предоставляют подвижной состав), государственных органах и службах, а так же оценить систему финансового управления на ПАС.

На основе проведенного анализа необходимо определить основные факторы, которые будут способствовать финансовому успеху деятельности ПАС.

Вторая стадия формирования финансовой стратегии на ПАС предполагает разработку стратегических финансовых решений. Для этого на начальном этапе необходимо определить стратегические цели финансовой деятельности предприятия. Главной целью финансовой деятельности любого предприятия является повышение благосостояния собственников предприятия, максимизация его рыночной стоимости и повышение эффективности его деятельности [1, 3, 8]. Она достигается благодаря конкретизации целей с учетом задач и особенностей предстоящего финансового развития предприятия. Система стратегических целей должна обеспечивать формирование достаточного объема собственных финансовых ресурсов предприятия, оптимизацию структуры активов и оборотного капитала, установление приемлемого уровня финансовых рисков в процессе деятельности предприятия и др.

На следующем этапе разработки стратегических финансовых решений необходимо выбрать вид финансовой стратегии и определить общий период реализации финансовой стратегии на ПАС. Обобщенно классификацию финансовых стратегий можно представить в виде трех видов стратегий [4, 9].

Генеральная финансовая стратегия определяет деятельность предприятия. В ней определяются и распределяются задание формирования финансов относительно исполнителей и направлений

работы. Выбор генеральной финансовой стратегии зависит от принятой базовой корпоративной стратегии.

Оперативная финансовая стратегия – стратегия текущего маневрирования финансовыми ресурсами по результатам контроля над расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов.

Стратегия достижения отдельной цели заключается в умелом выполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели. Главной стратегической целью финансов является обеспечение предприятия необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами.

В то же время генеральная финансовая стратегия классифицируется на [4, 10]:

– стратегию финансовой поддержки ускоренного роста предприятия, которая направлена на обеспечение высоких темпов операционной деятельности предприятия, в первую очередь, объемов производства и реализации продукции, на прирост оборотных и необоротных активов предприятия. Приоритетной доминантной сферой стратегического финансового развития предприятия является повышение потенциала формирования финансовых ресурсов;

– стратегию финансового обеспечения стойкого роста предприятия, которая направлена на сбалансирование параметров ограниченного роста операционной деятельности и необходимого уровня финансовой безопасности предприятия. Приоритетным заданием является обеспечение эффективного распределения и использование его финансовых ресурсов;

– антикризисную финансовую стратегию предприятия, призванную обеспечить финансовую стабилизацию предприятия в процессе выхода из кризиса, которая предусматривает сокращение объемов производства и реализацию продукции. Приоритетной доминантной сферой стратегического финансового развития становится формирование достаточного уровня финансовой безопасности предприятия.

Каждое предприятие самостоятельно выбирает необходимый вид финансовой стратегии, исходя из стратегических целей и финансового состояния предприятия.

На следующем этапе разработки стратегических финансовых решений необходимо разработать целевые задачи и нормативы финансовой стратегии на ПАС. Данный этап предполагает конкрети-

зацию показателей деятельности финансовой стратегии по периодам ее реализации, согласование данных показателей с показателями общей стратегии развития ПАС, а так же согласование во времени всех целевых нормативов финансовой деятельности.

Следующий этап предполагает разработку мероприятий реализации выбранной финансовой стратегии. На данном этапе необходимо сформировать на ПАС «центры ответственности разных типов», определить права, обязанности и ответственность их руководителей за результаты финансовой деятельности, разработать систему мотивации сотрудников ПАС за их вклад в реализацию финансовой стратегии.

На следующем этапе финансовая стратегия ПАС утверждается на предприятии как основной документ финансовой деятельности ПАС и доводится до исполнителей.

Заключительным этапом второй стадии разработки финансовой стратегии на ПАС является ее мониторинг и оценка. Данная оценка проводится по таким параметрам [1, 3]:

- согласованность финансовой стратегии с общей стратегией развития предприятия;
- согласованность финансовой стратегии с предполагаемыми изменениями внешней среды;
- внутренняя сбалансированность финансовой стратегии; реализуемость финансовой стратегии;
- приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии;
- результативность разработанной финансовой стратегии.

Третья заключительная стадия формирования финансовой стратегии на ПАС предполагает реализацию финансовой стратегии. На основе основных факторов успеха финансовой деятельности ПАС необходимо реализовать результаты финансовой работы предприятия.

На последнем этапе проводится контроль за реализацией финансовой стратегии на ПАС. В результате данного контроля могут изменяться как стратегические финансовые цели ПАС, так и вид финансовой стратегии и целевые финансовые показатели.

Выводы. Таким образом, обоснована последовательность работ по формированию и реализации финансовой стратегии на пассажирских автобусных станциях, которая предполагает 3

стадії: оцінку можливостей фінансового розвитку ПАС, розробку стратегічних фінансових рішень і реалізацію фінансової стратегії на ПАС.

Литература

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
2. Прокопець О. В. Формування фінансової стратегії підприємств в сучасних умовах / О. В. Прокопець // Сталий розвиток економіки : всеукраїнський науково-технічний журнал. – Хмельницький : ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва», ПП «Інститут економіки, технологій і підприємства». – 2010. – Вип. 3. – С. 300–304.
3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия : учебный курс / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 520 с.
4. Мартюшева Л. С. Роль і місце фінансової стратегії в системі базових та функціональних стратегій / Л. С. Мартюшева, О. О. Галєєва // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – Вип. 3 (12). – С. 121–124.
5. Масленников О. Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку / О. Ю. Масленников, А. Я. Шпачук // Науковий вісник : зб. наук.-техн. праць. – 2007. – Вип. 17.3. – С. 260–262.
6. Теслюк Н.П. Методичні основи розробки фінансової стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н. П. Теслюк. – К., 2006. – 19 с.
7. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств в умовах нестабільного економічного середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Г. В. Блакита. – К., 2011. – 42 с.
8. Аранчій В. І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством / В. І. Аранчій, О. П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – Вип. 2. – С. 156 – 159.
9. Жилінська Л. О. Напрями розвитку стратегічного планування в сучасних умовах / Л. О. Жилінська // Економіка та держава. – 2008. – № 3. – С. 32–34.
10. Линенко А. В. Обґрунтування вибору фінансової стратегії підприємства / А. В. Линенко // Економіка та підприємство. – 2009. – № 1. – С. 109–113.

Рецензент: О.Н. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 19. 08. 2012 г.