

## Аналіз економічних параметрів послуги "Ощадний депозит"

Найменування параметра	Значення параметра		Одиничний параметричний індекс (ОСІ)	Значущість параметра, балів	Ранг параметра (R <sub>i</sub> ), часток одиниці	Зведений параметричний індекс (ЗСІ)
	База ПАТ "Укр-соцбанк"	ПАТ "Альфа-Банк"				
1. Мінімальна сума вкладу (грн)	900	1 000	1,1	1	0,17	0,19
2. Відсоткова ставка для гривні (%)	10	14	0,71	3	0,5	0,36
3. Відсоткова ставка для євро (%)	0,75	1,5	0,5	2	0,33	0,17
Разом	–	–	–	6	–	0,88

Загальний показник рівня конкурентоспроможності послуги розраховується таким чином:  
 $0,88 / 0,72 = 1,22$ .

Отже, загальний показник рівня конкурентоспроможності ощадного депозиту – 1,22.

Для підвищення цього показника банк може здійснити ряд заходів, які сприяють подальшому розвитку депозитної політики банку. До таких заходів можна віднести: запропонувати більш вигідні умови для клієнтів, наприклад – підвищити процент часткової видачі вкладів; знизити мінімальну суму депозиту для залучення нових клієнтів; виготовити листівки з інформацією про депозитні продукти, що надаються банком, та їхню вартість, які будуть розміщені в операційній залі та філіях відділення; провести рекламну кампанію. Пропонується використовувати банківську рекламу, метою якої є донесення до цільової групи через прийнятні ЗМІ вичерпної інформації про повний спектр банківських послуг, що надається банком [2, с. 108].

Таким чином, сьогодні банкам України необхідно сформувати таку стратегію розвитку, яка б дозволила підтримувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Депозитна діяльність банку потребує використання стратегічного управління для подальшого розвитку банку, а також забезпечення його необхідними фінансовими ресурсами для повноцінного функціонування банківських підрозділів і банківської установи в цілому.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Мілай А. О. Кредитно-розрахункові операції : навч. посіб. / А. О. Мілай. – К. : МАУП, 2004. – 204 с. 2. Аналіз банківської діяльності : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін. ; за ред. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2004. – 599 с. 3. Роуз Питер С. Банковский менеджмент / П. С. Роуз ; пер. с англ. – М. : Дело, 2005. – 768 с. 4. Маркетинговий аналіз [Текст] : навч. посіб. / В. В. Липчук. – К. : Академвидав, 2008. – 216 с. 5. Порохня В. М. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с. 6. Коваленко Я. В. Конкурентна позиція банку: стратегічно-інноваційні аспекти / Я. В. Коваленко, О. Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. – 2011. – № 25 (3). – С. 101–108.

УДК 658.336(045)

**Хворост В. О.**

Магістр 1 року навчання  
 фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ЯК НЕОБХІДНИЙ ФАКТОР УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Анотація. Розглянуто сутність фінансової стратегії, етапи її розробки, основні завдання, які вона вирішує. Досліджено роль та значення фінансової стратегії у загальній стратегії підприємства. Обґрунтовано важливість формування фінансової стратегії для успішного функціонування вітчизняних підприємств у конкурентному ринковому середовищі.*

*Аннотация. Рассмотрены сущность финансовой стратегии, этапы ее разработки, основные задачи, которые она решает. Исследованы, роль и значение финансовой стратегии в общей стратегии предприятия. Обоснована важность формирования финансовой стратегии для успешного функционирования отечественных предприятий в конкурентной рыночной среде.*



*Annotation. The essence of financial strategy, its development stages, key tasks it is called to solve have been considered. The role and significance of financial strategy in the context of the overall company strategy are given special attention. Building financial strategy is reasoned as one of the major conditions of success of the Ukrainian companies against competitors.*

*Ключові слова: фінансова стратегія, маркетингова стратегія, функціональна стратегія, загальна стратегія, фінансові ресурси, інновації, стратегічне управління, фінансове планування.*

Після світової фінансової кризи, а згодом і потім смуги рецесії, спостерігаються ознаки відносної стабілізації світової економіки. Економіка України, що знаходиться в процесі активної інтеграції у світову систему, все ще знаходиться під впливом негативних факторів. У цих умовах перед українськими компаніями постають життєво важливі, але вкрай складні завдання: значно підвищити конкурентоспроможність, забезпечити зростання інвестиційної привабливості і перехід до інноваційного шляху розвитку, досягти високих і стійких темпів економічного зростання. Навіть за сприятливих зовнішніх умов вирішення цих завдань передбачає перехід на якісно новий рівень менеджменту, що відрізняється стратегічним характером рішень, обґрунтованістю, послідовністю і результативністю дій.

Сучасні умови ведення фінансово-господарської діяльності відрізняються загостренням конкурентної боротьби, а також зростанням невизначеностей і високою динамікою трансформації зовнішнього середовища, в якому функціонують економічні суб'єкти. Дії організацій і їхніх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їхнього передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації та зовнішніх умов. Тому однією із головних умов ефективного ведення бізнесу в даний час є стратегічне управління.

Ефективним інструментом стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства, підлеглого реалізації цілей загального його розвитку в умовах істотних змін макроекономічного характеру, кон'юнктури фінансового ринку та пов'язаною з цим невизначеністю, виступає фінансова стратегія.

Питанням розробки та реалізації фінансової стратегії присвячено безліч публікацій як у вітчизняних, так і в зарубіжних літературних джерелах. Теоретико-методичні аспекти стратегічного фінансового управління досліджували такі вчені, як: Балабанов І. Т., Бланк І. О., Веретенникова Г. Б., Горичька Н. Г., Кондрацька Г. І., Павлова Л. Н., М. Портер, Путятін Ю. О., Пушкар О. І., Тридід О. М., Стоянова О. С., А. Томпсон, З. Е. Шершньова, Юрій Е. О. та ін.

На сьогодні потреба формування фінансової стратегії є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності. Аналіз багатьох публікацій показав, що науково-методичні підходи щодо формування фінансових стратегій і структуризації процесу їх розробки потребують оновлення і подальшого розвитку як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах. Про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування фінансової стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств.

Аналіз теоретико-методологічних питань формування фінансової стратегії підприємства й обґрунтування її місця та значення у загальній системі управління підприємством.

В умовах мінливого зовнішнього середовища вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкової позиції нерозривно пов'язане з активним впровадженням у практику господарювання та управління елементів стратегічного планування. Використання стратегічного планування приводить до отримання реальних результатів у вигляді приросту прибутку, збільшення частки ринку, а в кінцевому результаті – зростання вартості компанії.

В економічній літературі під стратегією розуміють загальний комплексний план розвитку організації, який забезпечує реалізацію місії та досягнення стратегічних цілей організації [1]. Розрізняють три типи стратегій, що мають місце в організації: загальна або корпоративна стратегія – така, що розробляється для підприємства в цілому й охоплює всі види його діяльності; бізнес-стратегія, яка розробляється з метою досягнення найефективніших показників роботи в одній конкретній сфері діяльності і спирається на функціональні стратегії; функціональні стратегії, в свою чергу, певні стратегії фірми в області маркетингу, організації виробництва, фінансів, інвестицій, персоналу тощо, які конкретизують окремі деталі у ході розробки загальної стратегії шляхом визначення практичних підходів, містять необхідні заходи для підтримки бізнес-стратегії, а головне – для досягнення виробничих цілей та місії підприємства [2].

Одне з центральних місць у системі стратегічного планування займає фінансова стратегія підприємства. Необхідність та актуальність її розробки визначаються зростаючим впливом зовнішнього середовища на характер і результативність ведення бізнесу, яке поєднується з окремими негативними внутрішніми чинниками розвитку українських підприємств.

Фінансова стратегія як одна з функціональних стратегій визначає генеральний напрям фінансового розвитку та стосується найважливіших аспектів фінансової діяльності підприємства: формування та використання прибутку, рішень щодо структури капіталу та виплати дивідендів, вибору форм і способів інвестування, оптимізації податкових виплат. Необхідність розробки фінансової стратегії продиктована реаліями ринкової економіки, що вимагає певних чітких орієнтирів фінансового розвитку підприємств в умовах конкурентного середовища.



Оскільки фінансову стратегію розробляють на тривалий термін (від 3 років і більше), то її найважливішим завданням є визначення обсягів, джерел та форм залучення фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності підприємства. Забезпечення достатніми обсягами фінансових ресурсів є однією з найважливіших умов досягнення цілей та завдань, передбачених фінансовою стратегією підприємства. Конкретні шляхи досягнення відповідних цілей визначає фінансова політика, яка охоплює політику управління структурою капіталу, цінову політику, податкову політику, політику управління доходами, політику управління витратами, політику управління формуванням і використанням прибутку, дивідендну політику, інвестиційну політику тощо.

Як показує практика, відсутність єдиної фінансової філософії, чітко сформульованих стратегічних фінансових цілей часто призводить до ситуації, коли фінансові рішення окремих структурних підрозділів підприємства в результаті мають різноспрямований характер, що призводить до виникнення протиріч та зниження ефективності фінансової діяльності в цілому.

Процес розробки фінансової стратегії є формуванням сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, які забезпечують підготовку, оцінювання і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства. У процесі дослідження послідовності етапів процесу розробки фінансової стратегії в ході аналізу різних робіт вчених із цієї проблеми [3 – 6] можна упорядкувати дані етапи в такому порядку:

- 1) визначення загального періоду формування фінансової стратегії;
- 2) дослідження зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку;
- 3) аналіз та оцінювання внутрішнього середовища (визначення сильних та слабких сторін);
- 4) формування стратегічних фінансових цілей;
- 5) формування сукупності фінансових стратегій;
- 6) вибір стратегії;
- 7) розробка фінансової політики за напрямками фінансової діяльності;
- 8) формування системи заходів щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії;
- 9) оцінювання ефективності розробленої стратегії за такими параметрами, як: узгодженість фінансової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства; узгодженість фінансової стратегії зі змінами зовнішнього фінансового середовища; ресурсне забезпечення фінансової стратегії; внутрішня збалансованість і реалізованість стратегії; прийнятність рівня ризиків; результативність розробленої фінансової стратегії [5].

Фінансова стратегія, як складова частина загальної стратегії економічного розвитку, повинна бути узгоджена з цілями та напрямками останньої. У той же час вона є особливою областю фінансового планування і впливає на загальну стратегію розвитку підприємства. Зміна ситуації на ринку спричиняє коригування фінансової, а потім і загальної стратегії організації.

Термін "фінансова стратегія" більш близький до стратегічного менеджменту й охоплює ті елементи управління підприємством, яким не приділяється достатньо уваги у ході визначення та застосування загальної стратегії розвитку підприємства. Основне її призначення – побудова ефективної системи управління фінансами, спрямованої на вирішення питань бюджетної, кредитної, інвестиційної політики, управління фінансовими потоками, доходами, витратами, оцінки результатів діяльності і вартості бізнесу [7].

У діяльності підприємства всі функціональні стратегії взаємопов'язані, і коли фінансова стратегія внутрішньо і зовні повністю співвідноситься з виробничою та маркетинговою стратегією, то можна говорити про максимальну реалізацію загальної стратегії бізнесу. Поряд з іншими функціональними стратегіями підприємства (маркетинговою, виробничою, інноваційною та іншими), фінансова стратегія є самостійною, виконуючи покладені на неї функції.

На практиці дуже важливим є узгодження фінансової і маркетингової стратегій за метою і етапами реалізації. Розробка маркетингової і фінансової стратегії багато в чому виконується паралельно, тому кожний із намічених у маркетинговій стратегії напрямів повинен бути забезпечений відповідними фінансовими ресурсами. Прийняті напрями фінансування повинні приводити до розвитку ринкових можливостей підприємства.

Формування і використання інновацій у процесі діяльності компанії складає одну з найважливіших підсистем фінансової стратегії. Досягнення стійких конкурентних переваг у рамках реалізації стратегії компанії правомірно розглядати як цільовий орієнтир ефективного інноваційного менеджменту. При цьому самі інновації виступають в якості інструментів, важелів, за допомогою використання яких компанія просувається до намічених стратегічних рубежів. Інноваційні стратегії часто є результатом удачі і передбачення.

Інноваційний менеджмент передбачає використання управлінських функцій і прийомів стосовно етапів інноваційного процесу, який охоплює весь період часу від появи самої нової ідеї до моменту реєстрації конкретного ефекту від її впровадження. Основним завданням інноваційного менеджменту є максимальне скорочення часового періоду "наукова ідея – практичне впровадження – фінансовий результат".

Вибір пріоритетів розвитку в ході формування загальної стратегії багато в чому визначає логіку прийняття фінансових рішень. Так, обравши стратегію прискороного зростання, підприємство формує агресивну фінансову стратегію, покликану підтримувати високі темпи інвестиційного розвитку, а діяльність менеджера буде спрямована, насамперед, на пошук вигідних інвестиційних вкладень і формування оптимальної структури капіталу компанії. У цьому випадку інновації можуть стати основним елементом фінансової стратегії. Вони характерні, як правило, для великих компаній, що володіють високою інвестиційною привабливістю й фінансовою стійкістю, оскільки вимагають великих фінансових витрат і досить ризиковані, але у разі успіху дають високі результати [7].



Діяльність щодо збалансованого розміщення коштів в активи і з оптимізації величини боргових зобов'язань буде домінуючою в разі, якщо основою стратегічного розвитку підприємства є помірною фінансова стратегія, орієнтована на урівноваження двох пріоритетів – обмеженого зростання виробничої діяльності і необхідної фінансової стійкості підприємства. Логіка побудови фінансових рішень буде в даному випадку "ресурсною", тобто тією, що йде від ресурсів до їх реалізації [3].

Проблема вибору фінансової стратегії діяльності підприємства є актуальною у зв'язку з необхідністю прийняття рішень у ринкових умовах. Під час розробки фінансової стратегії приділяється увага оцінці поточного стану суб'єкта господарської діяльності. На основі цих досліджень складається обґрунтований прогноз напрямів розвитку підприємства, розроблюється конкретні рекомендації для недопущення можливих помилок і прорахунків та констатується фактичний стан діяльності підприємства.

Фінансова стратегія підприємства повинна включати заходи зі стабілізації фінансового стану підприємства та його платоспроможності в умовах несприятливих змін середовища функціонування. Скорегована з урахуванням несприятливих факторів фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи його операційної діяльності під час одночасної нейтралізації загрози його банкрутства в майбутньому.

Основою фінансової стратегії є пошук, раціональне використання й управління структурою фінансових ресурсів (капіталу) підприємства з метою підвищення його платоспроможності та фінансової стійкості. Фінансова стратегія є спрямовуючим вектором управління підприємством, а без її належного формування практично неможливо оминати фінансові проблеми під час здійснення виробничо-господарської діяльності у сучасному конкурентному ринковому середовищі.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Чернышев М. А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления [Текст] / М. А. Чернышев и др. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 506 с. 2. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 585 с. 3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2004. – 720 с. 4. Веретенникова Г. Б. Теоретичні засади процесу формування стратегії [Текст] / Г. В. Веретенникова // Наука молода : зб. наук. пр. – Тернопіль. – 2004. – № 2. – С. 15–19. 5. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент [Текст] : підручник / А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 536 с. 6. Фінанси [Текст] : підручник / С. І. Юрій, В. М. Федосов, Л. М. Алексєєнко та ін. – К. : Знання, 2008. – 611 с. 7. Петров А. Н. Стратегический менеджмент [Текст] / под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2010. – 496 с. 8. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – [12-е изд.]. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с.

---

**Чугаєва А. В.**

УДК 336.71

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ**

*Анотація. Розглянуто особливості побудови стратегічної карти як інструмента вдосконалення процесу управління фінансовою стійкістю банківської установи. Обґрунтовано доцільність розробки збалансованої системи показників для досягнення стратегічних цілей банку, що аналізується.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности построения стратегической карты как инструмента совершенствования процесса управления финансовой устойчивостью банковского учреждения. Обоснована целесообразность разработки сбалансированной системы показателей для достижения стратегических целей анализируемого банка.*

*Annotation. Aspects of construction of a strategy map as a tool for improving the management process of the financial stability of a banking institution have been investigated. The expediency of developing a balanced scorecard to achieve the strategic goals of the test bank has been substantiated.*

*Ключові слова: фінансова стійкість банку, стратегія, стратегічна карта, стратегічне управління.*

---

© Чугаєва А. В., 2014