

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Бугай В.З., к.е.н., старший науковий співробітник, Різник В.С.

*Запорізький національний університет  
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

veronikalovesun@yandex.ua

Статтю присвячено визначенню важливості формування ефективної фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах. Проаналізовано сучасні підходи до трактування сутності фінансової стратегії підприємства та механізму її реалізації. У результаті дослідження запропоновано визначення поняття «фінансова стратегія підприємства». Визначено основні критерії вибору ефективної фінансової стратегії на підприємствах і механізм її практичної реалізації. Узагальнено теоретичні аспекти загальної економічної стратегії суб'єктів господарювання. За результатами проведеного дослідження визначено ключові напрями ефективної системи реалізації фінансової стратегії в сучасних умовах ведення бізнесу. Процес вибору методів, методик та інструментів реалізації фінансової політики та стратегії на підприємстві відіграє ключову роль у сучасних умовах господарювання. Розкрито основні критерії вибору фінансової стратегії підприємства. Під час дослідження охарактеризовано етапи практичної реалізації фінансової стратегії на підприємствах. Етапи формування фінансової стратегії підприємства у сучасних умовах мають базуватися на визначенні основних параметрів фінансової стратегії, оцінці фінансових можливостей суб'єкта господарювання та стратегічному управлінні даними процесами, розробці та оцінці ключових напрямів стратегії, реалізації та моніторингу реалізації фінансової стратегії підприємства. Особливу увагу приділено розгляду пріоритетних напрямів загальної економічної стратегії підприємства та визначенню комплексності цього поняття. У результаті дослідження виявлено основні завдання фінансової стратегії підприємства. У сучасних умовах господарювання необхідно дотримуватися балансу між тактичними і стратегічними цілями й завданнями підприємства. У статті розкрито важливість стратегічного підходу в аспекті формування фінансової стратегії підприємства. Визначено вплив суто фінансових стратегій на загальну стратегію підприємства, його конкурентоспроможність і стабільність, обґрунтовано роль стратегічного управління в сучасних умовах господарювання.

*Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, завдання фінансової стратегії, критерії вибору фінансової стратегії, етапи формування фінансової стратегії підприємства.*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Бугай В.З., к.э.н., старший научный сотрудник, Резник В.С.

*Запорожский национальный университет  
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

Статья посвящена определению важности формирования эффективной финансовой стратегии предприятия в современных условиях. Проанализированы современные подходы к трактовке сущности финансовой стратегии предприятия и механизма ее реализации. В результате исследования предложено определение понятия «финансовая стратегия предприятия». Определены основные критерии выбора эффективной финансовой стратегии на предприятиях и механизм ее практической реализации. Обобщены теоретические аспекты общей стратегии субъектов хозяйствования. По результатам проведенного исследования определены ключевые направления эффективной системы реализации финансовой стратегии в современных условиях ведения бизнеса. Процесс выбора методов, методик и инструментов реализации финансовой политики и стратегии на предприятии играет ключевую роль в современных условиях хозяйствования. Раскрыты основные критерии выбора финансовой стратегии предприятия. В результате исследования охарактеризованы этапы практической реализации финансовой стратегии на предприятиях. Этапы формирования финансовой стратегии предприятия в современных условиях должны базироваться на определении основных параметров финансовой стратегии, оценке финансовых возможностей предприятия и стратегическом управлении данными процессами, разработке и оценке ключевых направлений стратегии, реализации и мониторинге реализации финансовой стратегии предприятия. Особое внимание уделено рассмотрению приоритетных направлений общей стратегии предприятия и определению комплексности этого понятия. В результате исследования выявлены основные задачи финансовой стратегии предприятия в современных условиях хозяйствования. В современных условиях хозяйствования необходимо соблюдать баланс между тактическими и стратегическими целями и задачами предприятия. В статье раскрыта важность стратегического подхода в аспекте формирования финансовой стратегии предприятия. Определено влияние именно финансовых стратегий на общую стратегию предприятия, его конкурентоспособность и стабильность, обоснована роль стратегического управления в современных условиях хозяйствования.

*Ключевые слова: финансовая стратегия предприятия, задачи финансовой стратегии, критерии выбора финансовой стратегии, этапы формирования финансовой стратегии предприятия.*

## **DEVELOPMENT OF FINANCIAL STRATEGY ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**

Bugay V.Z., PhD in Economics, senior researcher, Riznyk V.S.

*Zaporizhzhia National University  
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

The article is devoted to the determination of the importance of the formation of an effective financial strategy of the enterprise in modern conditions. Modern approaches to the interpretation of the essence of the company's financial strategy and the mechanism for its implementation are analyzed. As a result of the research, the definition of the concept «financial strategy of the enterprise». The main criteria for choosing an effective financial strategy for enterprises and the mechanism for its practical implementation are determined. The theoretical aspects of the general strategy of business entities are generalized. Based on the results of the study, key areas of an effective system for implementing a financial strategy in the current business environment have been identified. The process of selecting methods, methods and tools for implementing financial policies and strategies at the enterprise plays a key role in the current economic conditions. The main criteria for choosing the financial strategy of the enterprise are disclosed. As a result of the study, the stages of practical implementation of the financial strategy at enterprises were characterized. The stages of the formation of the company's financial strategy in modern conditions should be based on determining the main parameters of the financial strategy, assessing the financial capabilities of the enterprise and the strategic management of these processes, developing and evaluating the key directions of the strategy, implementing and monitoring the implementation of the company's financial strategy. Particular attention is paid to the consideration of priority areas of the overall strategy of the enterprise and the definition of the complexity of this concept. As a result of the research, the main tasks of the company's financial strategy in the current economic conditions were identified. In modern conditions of management, it is necessary to balance the tactical and strategic goals and objectives of the enterprise. The article reveals the importance of the strategic approach in the aspect of forming the financial strategy of the enterprise. The influence of the financial strategies on the overall strategy of the enterprise, its competitiveness and stability is determined, the role of strategic management in modern business conditions is justified.

*Key words: financial strategy of the enterprise, the objectives of the financial strategy, the criteria for selecting a financial strategy, the stages of the formation of the company's financial strategy.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

У сучасних умовах ведення бізнесу більшість українських підприємств недостатньо приділяють уваги формуванню та реалізації фінансової стратегії. Саме від обраної фінансової стратегії залежить подальший розвиток підприємства, його конкурентоспроможність, фінансова стійкість та рівень фінансово-економічної безпеки. Тому ця тема сьогодні є актуальною, адже в кризових умовах загострюється необхідність планування та стратегічного управління підприємством.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідженнями в галузі формування та оцінки фінансової стратегії підприємства займалися багато вчених-економістів: Н. А. Хрущ [1], Г. В. Даценко [2], О. Я. Савко [3], А. Г. Семенов [4], О. С. Корпан [5], В. О. Ареф'єв [6], І. А. Бланк [7].

Так, у своїй праці Г. В. Даценко [2] особливу увагу приділяє побудові моделі фінансової стратегії, визначенню основних показників ефективності фінансової стратегії підприємства. Дослідник Н. А. Хрущ здійснив аналіз етапів механізму реалізації фінансової стратегії підприємства. Учений О. С. Корпан у своєму дослідженні приділив особливу увагу організаційному механізму формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством. Професор А. Г. Семенов у результаті проведеного дослідження зазначив, що виконання фінансової стратегії підприємства гарантується за поєднання теорії та практики фінансової стратегії, при збіганні наявних стратегічних цілей і завдань з реальними можливостями через реалізацію стратегії підприємства. Проте зараз результати досліджень, отримані вченими, є недостатньо обґрунтованими і систематизованими.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ**

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів вчених щодо трактування сутності поняття «фінансова стратегія підприємства», систематизація сучасних підходів щодо формування

механізму фінансової стратегії суб'єктів господарювання, визначення його основних завдань, критеріїв та етапів реалізації.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах розвитку економіки, питання оцінювання та оптимізації використання наявних ресурсів підприємства є особливо актуальним. Успішний розвиток підприємства базується не лише на результативному управлінні, а й на ефективному використанні фінансових ресурсів з метою досягнення поставлених цілей, забезпечення фінансово-економічної безпеки та збільшення ринкової вартості суб'єкта господарювання [1, с. 141].

Фінансова стратегія підприємства має важливе значення в діяльності кожного суб'єкта господарювання, адже саме на її основі здійснюється короткострокове та довгострокове планування і прогнозування діяльності, забезпечується управління фінансовими ресурсами задля реалізації економічної стратегії підприємства.

Варто зазначити, що фінансова стратегія має підпорядковуватися загальній стратегії підприємства, яка включає такі напрями: виробничий, фінансовий, маркетинговий, інноваційно-інвестиційний, корпоративної соціальної відповідальності тощо [2, с. 163].

У сучасній літературі існує багато трактувань поняття «фінансова стратегія підприємства», кожен вчений виявляє все нові грані й особливості цього поняття, обґрунтовуючи його значення та необхідність у сучасному фінансовому менеджменті підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Аналіз підходів до визначення сутності фінансової стратегії підприємства

Фінансова стратегія підприємства – це:	Джерело
– головний план дій щодо забезпечення підприємства грошовими засобами;	[1, с. 142]
– комплексне управління активами і пасивами підприємства;	[2, с. 162]
– інструмент перспективного управління фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання, який сприяє досягненню поставлених цілей підприємства в умовах макроекономічних перетворень, державного регулювання та змін фінансового ринку та пов'язаними з цим ризиками;	[3, с. 79]
– стратегія формування фінансових ресурсів та ефективного їх використання з метою збільшення ринкової вартості підприємства, вдосконалення управління фінансовими ресурсами та забезпечення фінансової рівноваги суб'єкта господарювання;	[4, с. 139]
– функціональна стратегія, яка спрямована на ефективну реалізацію фінансових відносин підприємства щодо постановки стратегічних цілей та вибору ефективних методів їх досягнення;	[5, с. 103]
– формування довгострокових фінансових цілей підприємства та застосування системи методів їх досягнення.	[6, с. 29]

Ми вважаємо, що фінансова стратегія підприємства – це система формування і ефективного використання фінансових ресурсів підприємства з метою досягнення довгострокових фінансових цілей, реалізації загальної стратегії підприємства та забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Дослідження свідчать, що фінансова стратегія підприємства покликана забезпечити: формування та ефективне використання фінансових ресурсів, виявлення пріоритетних інвестиційних напрямів та реалізацію інвестиційних програм, заснованих на проведеному аналізі, проведення аналізу кон'юнктури фінансового ринку, вибір оптимальних фінансових заходів, що дозволять забезпечити фінансову стійкість підприємства в сучасних умовах господарювання [3, с. 80].

При розробці фінансової стратегії підприємства необхідно враховувати ряд завдань, які вона має виконувати:

- 1) фінансова стратегія має визначати перспективні напрями взаємодії з іншими суб'єктами господарювання, конкурентами, державою, банківськими структурами та іншими фінансовими інститутами;
- 2) фінансова стратегія має враховувати перспективи операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства;
- 3) фінансова стратегія має базуватися на ймовірнісних прогнозах фінансових можливостей та дій конкурентів, сприяти розробці та реалізації заходів забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- 4) фінансова стратегія має забезпечувати недопущення фінансової кризи на підприємстві, а в разі її настання – використання ефективних методів управління задля виходу з кризового становища, мінімізації фінансових та інших втрат суб'єкта господарювання [4, с. 141].

Фінансова стратегія підприємства повинна мати саме позитивний результат, тому доцільно виокремити такі основні критерії вибору стратегії:

- 1) ситуаційність – фінансова стратегія має враховувати та інтегрувати особливості реальної дійсності в нові можливості та стратегічний успіх у майбутньому;
- 2) унікальність – фінансова стратегія підприємства має базуватися на унікальних можливостях майбутнього бізнес-успіху, що призведе до наявності стабільних конкурентних переваг;
- 3) майбутня невизначеність як стратегічна можливість – фінансова стратегія підприємства має враховувати всі відомі та приховані можливості, стратегія покликана перетворювати зміни внутрішнього і зовнішнього середовища в потенційні переваги;
- 4) відповідність – фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати відповідність стратегічних змін підприємства змінам зовнішнього середовища;
- 5) інтенсифікація роботи підприємства – фінансова стратегія має сприяти зменшенню періоду часу на досягнення тактичних та стратегічних цілей і завдань підприємства;
- 6) швидкість досягнення конкурентних переваг на ринку – реалізація фінансової стратегії підприємства має сприяти досягненню лідерських позицій на ринку в мінімальні терміни;
- 7) ступінь ризику – фінансова стратегія підприємства має базуватися на «балансуванні» між дохідністю та ризикованістю діяльності, відповідно, підприємство має обирати серед множини фінансових рішень саме ті, що будуть відповідати прийнятному ступеню ризику.

Дуже важливе значення має не стільки тактика розвитку будь-якого підприємства, скільки обґрунтована стратегічна орієнтація. Роль стратегічного управління зростає в умовах ринкової економіки, в умовах глобалізації. Отже, стратегія розвитку компанії повинна передбачати забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання, побудову ефективного механізму економічної безпеки. Але необхідно враховувати деякі особливості довгострокового планування й управління на макроекономічному рівні: нестабільність економіки, законодавства і державного регулювання економічної системи країни. Крім цього, важливе значення має конкурентне середовище підприємства, фінансове забезпечення діяльності та подальшого розвитку [5, с. 105].

Розробка фінансової стратегії підприємства є доволі складним процесом, адже має базуватися на фундаментальних дослідженнях внутрішнього і зовнішнього середовища, узагальненні системи цілей і цінностей підприємства [6, с. 31]. Окрім цього, при розробці фінансової стратегії підприємства необхідно враховувати певні обмеження та можливості, прогнозувати результативність фінансової стратегії підприємства (рис. 1).

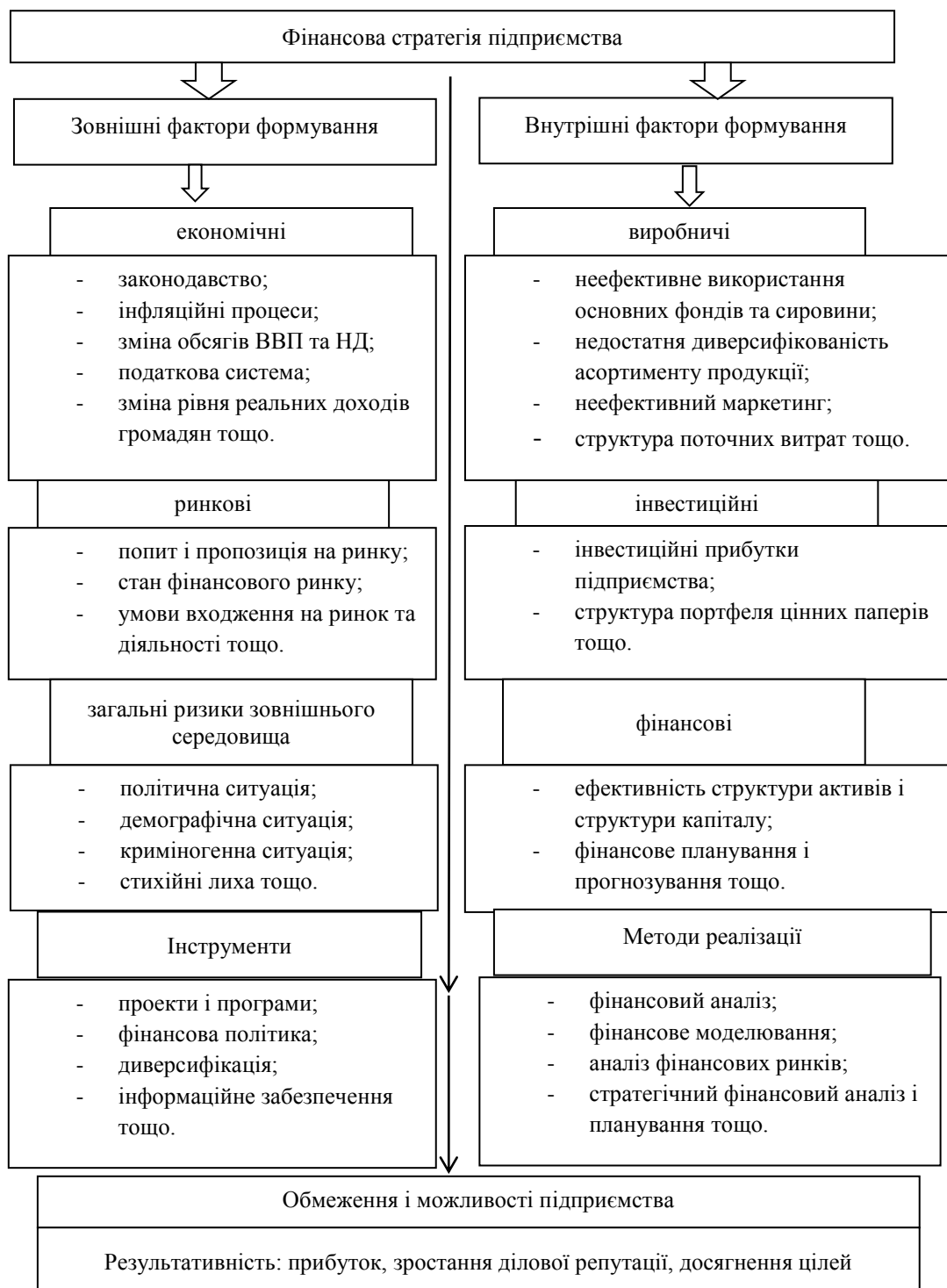


Рис. 1. Модель фінансової стратегії підприємства [розроблено авторами]

Етапи формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах мають базуватися на визначенні основних параметрів фінансової стратегії, оцінці фінансових можливостей суб'єкта господарювання, реалізації та моніторингу виконання фінансової стратегії підприємства (рис. 2).

Важливою умовою забезпечення прийняття ефективних фінансових рішень є вибір головної фінансової стратегії підприємства – генерального напрямку його фінансового розвитку. Вибір головної фінансової стратегії підприємства в першу чергу залежить від прийнятої ним базової корпоративної стратегії: прискорене зростання, обмежене зростання, скорочення [7, с. 136].

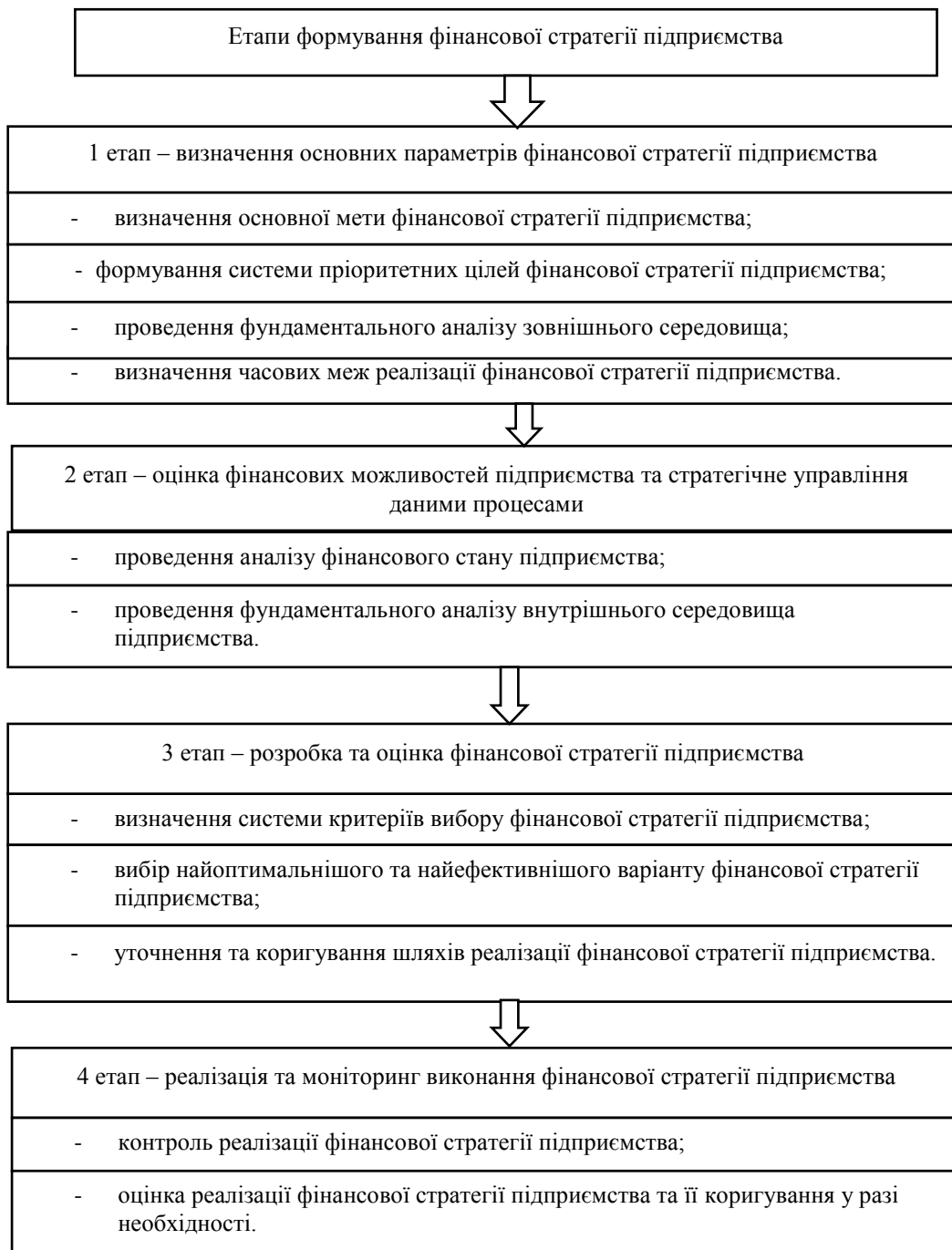


Рис. 2. Етапи формування фінансової стратегії підприємства [розроблено авторами]

Стратегія прискореного зростання передбачає формування такої фінансової стратегії підприємства, яка зводиться до забезпечення високих темпів розвитку фінансової діяльності, збільшення потенціалу формування фінансових ресурсів, розширення та диверсифікації діяльності підприємства. Фінансовий аспект при реалізації стратегії обмеженого зростання полягає в найоптимальнішому розподілі фінансових ресурсів, спрямуванні більшої їх частини на зростання операційної діяльності підприємства та забезпеченні відтворювальних процесів та приросту активів суб'єкта господарювання. Питання забезпечення фінансової стабільності, підтримання достатнього рівня ліквідності та платоспроможності підприємства – це характерні ознаки фінансової політики при реалізації стратегії скорочення діяльності підприємства.

Отже, при формуванні фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу доцільно узагальнити і виокремити суто фінансові стратегії:

- 1) стратегія акумулювання фінансових ресурсів – її особливість полягає в повному спрямуванні зусиль та фінансових можливостей підприємства на досягнення корпоративної стратегії;
- 2) стратегія розподілу фінансових ресурсів підприємства – спрямована на узгодження стратегічних інвестиційних пріоритетів та поточних фінансових потреб підприємства;
- 3) стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства – діяльність підприємства має базуватися на проведенні аналізу на постійній основі з метою гарантування фінансової рівноваги та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- 4) стратегія поліпшення фінансового менеджменту підприємства – зосередження уваги на підвищенні якості управління фінансовою діяльністю підприємства.

В умовах сьогодення підприємства використовують, зазвичай, комбіновані фінансові стратегії, які відповідають стратегічним цілям та завданням.

### **ВИСНОВКИ**

У сучасних умовах господарювання формування та реалізація ефективної фінансової стратегії є одним із пріоритетних завдань підприємства щодо забезпечення його фінансової стійкості та надійності. Крім цього, практична реалізація фінансової стратегії підприємства повинна повною мірою забезпечити досягнення головної мети суб'єкта господарювання, повинна сприяти його розвитку. Формування фінансової стратегії підприємства можна вважати важливим елементом забезпечення його конкурентоспроможності та фінансово-економічної безпеки в сучасних умовах розвитку економіки.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Хрущ Н. А. Механізм формування та реалізація фінансової стратегії в системі управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія. Економічні науки.* 2014. Вип. 5. С. 140–142.
2. Даценко Г. В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. Т. 2. Вип. 5. С. 162–165.
3. Савко О. Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. Вип. 8. С. 79–82.
4. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій. *Вісник економічної науки України.* 2008. Вип. 2. С. 139–146.
5. Корпан О. С. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2013. Вип. 2. С. 103–108.
6. Ареф'єв В. О. Формування фінансової стратегії в системі фінансової безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2012. Вип. 1. С. 29–35.
7. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия : учеб. курс. Київ : Ника-Центр, 2006. 520 с.

### **REFERENCES**

1. Khrushch, N.A. (2014), "Mechanism of formation and implementation of financial strategies in enterprise management system", *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya. Ekonomichni nauky*, vol. 5, pp. 140-142.
2. Datsenko, H.V. (2009), "Theoretical aspects of financial strategy in the regulation of the company", *Visnyk Khmelnytskoho natsional'noho universytetu*, vol. 5, pp. 162-165.
3. Savko, O.Ya. (2016), "Classification of financial strategies for industrial", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 8, pp. 79-82.
4. Semenov, A.H. (2008), "Matrix Financial Strategies", *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 139-146.
5. Korpan, O.S. (2013), "Financial Strategy in corporate business management", *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 2, pp. 103-108.
6. Arefyev, V.O. (2012), "Formation of financial strategy in the system of financial security company", *Visnyk Khmelnyts'koho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, pp. 29-35.
7. Blank, I.A. (2006), *Finansovaya strategiya predpriyatiya* [Financial strategy of the enterprise], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.