

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті висвітлено етапи формування фінансової стратегії підприємства, наведено алгоритм її побудови. Визначено та проаналізовано сукупність факторів, які впливають на розробку фінансової стратегії. Урахування стадії життєвого циклу підприємства і продукції, яку воно виробляє, а також обраної фінансової та маркетингової політики, впливає на вибір типу фінансової стратегії.*

**Ключові слова:** фінансова стратегія підприємства, фінансова діяльність, фактори макросередовища, методи реалізації, типи фінансових стратегій.

Сьогодні все більше підприємств визнають потребу у свідомому перспективному управлінні фінансовою діяльністю на основі наукових методик передбачення її напрямків, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і умов зовнішнього середовища. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства є фінансова стратегія. Кожен суб'єкт господарювання має свої особливості, тому визначити єдиний підхід до вибору фінансової стратегії неможливо. Особливе зацікавлення викликає питання розробки останньої, оскільки це об'єктивний процес, який має свою логіку, розвивається відповідно до властивих йому закономірностей та відіграє важливу роль у господарській діяльності підприємств.

Кожне підприємство повинно самостійно визначити, які чинники і яким чином впливатимуть на його діяльність, та формувати таку фінансову стратегію, яка б мінімізувала ризики і сприяла збільшенню його прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості на ринку [1, с. 15].

Проводячи аналіз публікацій з приводу методичних підходів до розробки фінансової стратегії підприємства, хочемо зауважити значне збільшення їх кількості в останні роки, що підтверджує актуальність обраної для дослідження теми. Серед авторів, що звертали найбільшу увагу у своїх працях саме на цю тему, відомі такі дослідники: Баринов В. А., Весник В. Р., Галушкіна Т. П., Іваніщева А. В., Леспух О. В., Лукіна Ю. В., Масленников О. Ю., Мельник Д. Л., Мінцберг Г., Наливайко А. П., Панченко А. І., Хруц Н. А., Цигилик І. І

Метою написання статті є висвітлення методичного підходу до розробки фінансової стратегії підприємства. Завданнями даної статті є: висвітлення ролі фінансової стратегії в розвитку й фінансовій діяльності підприємства; зазначення взаємопов'язаних етапів її розробки; визначення принципів, на яких базується цей процес.

Цільова орієнтація підприємства визначає спрямованість і специфіку фінансової діяльності. Якщо загальним напрямком діяльності є обраний розвиток, особливу увагу слід звернути на фінансування нових об'єктів і отримання високого прибутку для забезпечення інвестиційних процесів, спрямованих на досягнення або підтримку позицій лідера

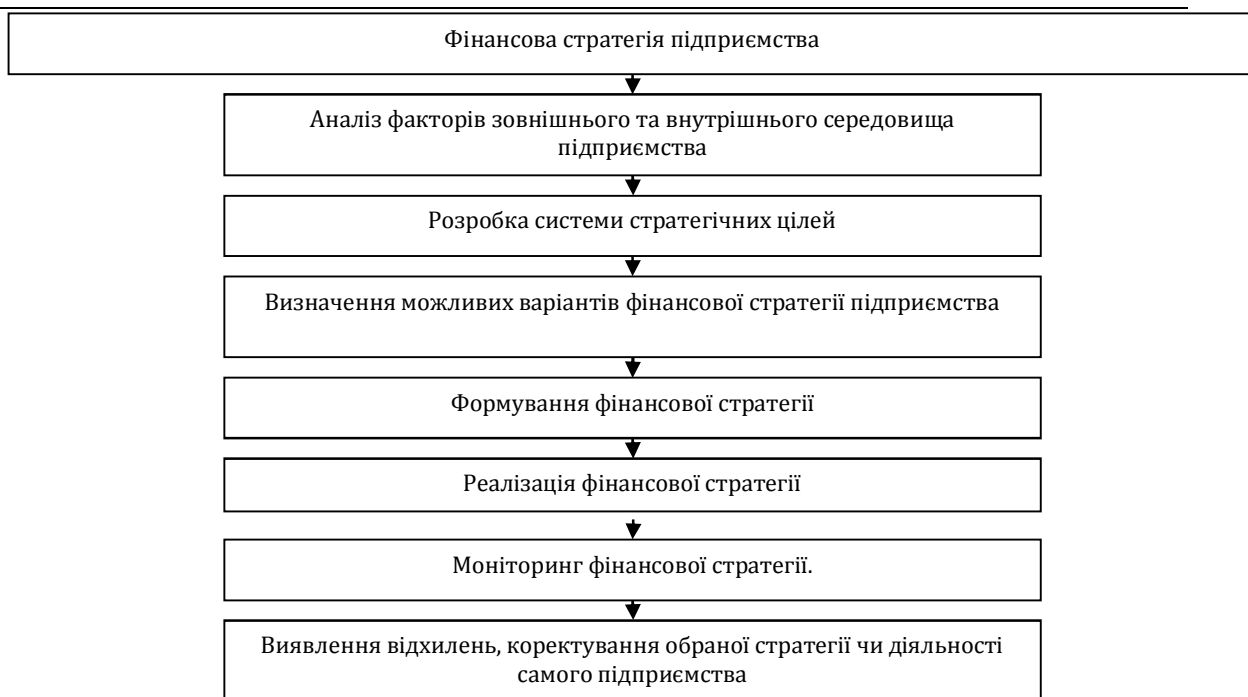
(конкурентних переваг). У випадку, коли показники фінансового становища свідчать про вірогідне банкрутство, а підприємство прагне до виживання, необхідно зосередитися на збереженні припустимого рівня ліквідності і платоспроможності.

Фінансова стратегія розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизуються у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства [2, с.15].

Огляд та узагальнення сучасних підходів до послідовності розробки фінансової стратегії підприємства свідчить про відсутність єдиної структурної побудови цього процесу, що дозволяє зробити висновок про необхідність його впорядкування. Запропонований алгоритм побудови фінансової стратегії подано на рис.1.

Всі етапи процесу формування фінансової стратегії повинні виконуватися один за одним, згідно з запропонованим алгоритмом [3, с. 132].

Створення фінансової стратегії неможливе без збирання інформації про ринкове середовище функціонування підприємства (конкурентів, постачальників, клієнтів, посередників, державні органи та служби, банківські установи) та її детального аналізу. На цьому етапі фінансові менеджери повинні застосовувати відповідний фінансовий інструментарій: мікроекономічне фінансове планування, прогнозування, стратегічний і фінансовий аналіз (зокрема SWOT-аналіз, що охоплює аналіз слабких і сильних сторін підприємства, ризиків і додаткових можливостей), статистичні методи та економіко-математичне моделювання. Визначення сукупності факторів, які впливають на розробку фінансової стратегії, дає змогу відповісти на питання: чи призведе розроблена фінансова стратегія до досягнення підприємством своєї фінансової мети в умовах змін факторів зовнішнього фінансового становища. Підприємство повинне частіше за своїх конкурентів складати прогнози, це дасть йому змогу контролювати майбутню ситуацію, на відміну від конкурентів, які зможуть лише реагувати на неї [3, с. 133].



**Рис. 1. Алгоритм побудови фінансової стратегії підприємства**

В основу класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, покладено різні види ризику і ступінь впливу на них менеджерів. У зовнішньому оточенні виділяють макро-

мікросередовище. Макросередовище містить фактори, які опосередковано впливають на діяльність підприємства і визначають його довгострокові рішення. До факторів макросередовища слід зарахувати (табл. 1):

**Таблиця 1. Фактори макросередовища**

Група факторів	Вияв
Економічні	Зміна економічного потенціалу країни, стадія ділового циклу, відсоткова ставка і курс національної валюти, грошова маса в обігу, інфляція та темпи її зростання, контроль за цінами та заробітною платою, ціни на всі види ресурсів, інвестиційна політику
Політичні	Податкове законодавство і політика уряду, антимонопольне, природоохоронне та зовнішньоекономічне законодавство
Технологічні	Витрати на НДДКР з різних джерел, захист інтелектуальної власності, державна політику в галузі НТП
Соціальні	Демографічна структура населення і його платоспроможність, соціальна мобільність та активність населення, релігійні та національні традиції

У межах мікросередовища виділяють галузеве і ближнє оточення. Перше характеризується реальним і потенційним розміром галузі, її перспективами та стадіями життєвого циклу, структурою і масштабами конкуренції, структурою галузевих витрат, системою збуту продукції, тенденціями розвитку галузі [4, с. 115].

Аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, дозволяє оцінити ефективність перспективних фінансових та інвестиційних заходів, що передбачені його фінансовою стратегією. Ближнє оточення складають конкуренти – аналіз їхніх дій, оцінка поточної стратегії і реальних можливостей, вивчення сильних і слабких сторін дозволить підприємству визначити конкурентну позицію; постачальники і покупці, фінансове становище яких визначає рух фінансових ресурсів, можливість їх використання для короткострокового фінансування; банки та інші фінансові організації, політика та інтереси яких впливають на вид і розмір джерела фінансування.

Щоб ефективно впливати на зовнішні фактори, необхідно задіяти внутрішні можливості підприємства.

Найбільш важливими внутрішніми факторами є розміри підприємства, характер діяльності, цільові стратегічні орієнтири [5, с. 288]. Вони істотно впливають на організацію фінансових потоків, тому мають бути враховані в процесі формування фінансової стратегії [6, с. 261].

На цьому етапі фінансові менеджери повинні застосовувати відповідний фінансовий інструментарій: мікроекономічне фінансове планування, прогнозування, стратегічний і фінансовий аналіз (зокрема SWOT-аналіз, що охоплює аналіз слабких і сильних сторін підприємства, ризиків та додаткових шансів), статистичні методи та економіко-математичне моделювання.

Подальшим етапом формування фінансової стратегії має бути формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства [7]. Визначення бажаного рівня загальної

цілі фінансової стратегії є основою для побудови ієрархії цілей нижчих рівнів [8, с. 261].

Сформована ціль повинна відповідати рівню забезпечення ресурсами. Вибрана загальна фінансова ціль визначає період її досягнення. Період вважається похідною величиною від цілі, сформульованої в результаті внутрішньої та зовнішньої синхронізації нормативів фінансової діяльності в часі. Зовнішня

синхронізація передбачає узгодження в часі цілей фінансової стратегії з цілями загальної стратегії організації, а також зі змінами кон'юнктури фінансового ринку. Умовами визначення періоду досягнення цілей є галузева належність організації, її розмір, стадії життєвого циклу товарів тощо. Зрозуміло, що фінансова стратегія фірми, якій загрожує банкрутство, відрізнятиметься від стратегії здорової фірми [9, с. 261].



**Рис. 2. Методи реалізації фінансової стратегії**

Після виконання аналітичної роботи, здійснення відповідних розрахунків, обговорення альтернативних варіантів розвитку подій приймається управлінське рішення щодо вибору фінансової стратегії, яку надалі деталізують за напрямками фінансової політики та реалізують згідно з планом [11, с. 134]. Наступною стадією є формування сукупності можливих варіантів фінансової стратегії підприємства. Наявність портфеля фінансових стратегій знижує рівень ризику прийняття неправильного рішення у виборі оптимального варіанта [10]. Найчастіше першочерговими критеріями відбору є: забезпечення мети моделювання і наявність найменших транзакційних витрат для його здійснення. Деталізація обраного варіанта моделі фінансової стратегії здійснюється шляхом доведення загальної моделі до рівня наповнення її суб'єктами виконавцями, розробки конкретних програм і проектів. Важливо визначити пріоритетну задачу в межах загальних стратегічних цілей розвитку. На цій фазі підприємство реалізує стратегію, досягає бажаних результатів в удосконаленні організаційної структури, управлінні персоналом і загальним менеджментом [3, с. 134].

Для полегшення реалізації фінансової стратегії доцільно проводити її деталізацію шляхом складання тактичних планів. Тактичне планування покликане формувати механізми реалізації обраної стратегії. Тактичне планування має два різновиди: оперативне та поточне. Поточне планування – це різновид управлінської діяльності, який спрямований на розроблення параметрів, заходів, бюджетів та адміністративно-фінансових важелів з метою формування поточних планів функціонування

конкретних сфер діяльності організації чи її діяльності загалом на річний період у напрямку досягнення завдань обраної фінансової стратегії. Оперативне планування спрямоване на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів з конкретних питань діяльності підприємства, які формуються шляхом розвитку поточних планів. Оперативні і поточні плани не повинні відхилятися від фінансової стратегії підприємства, а навпаки – деталізувати і доповнювати її (рис. 2).

У ході реалізації стратегії досить важливо визначити відповідальних за цей процес та строки її реалізації. Але вона повинна коригуватися і бути гнучкою залежно від ситуації з метою отримання найбільш позитивного результату. Обов'язково повинні контролюватися всі етапи реалізації відповідної стратегії, особливо в умовах кризи та постійної нестачі фінансових ресурсів. Для складання прогнозних показників можна використовувати комп'ютерні програми [9, с. 261].

Ще одним етапом є проведення моніторингу, що становить процес постійного відстеження фактичних проміжних і кінцевих результатів за показниками, які характеризують фінансову діяльність підприємства із запланованими.

Якщо в процесі формування і реалізації фінансової стратегії виявлено певні відхилення фактичних значень показників від планових і від визначених умов діяльності підприємства, то відбувається коригування стратегії на тому етапі, де виявлено відхилення. З огляду на вищенаведені факти є цілком зрозумілим те, що ключовим етапом формування фінансової стратегії підприємства є вибір найбільш якісного з

альтернативних варіантів [12, с. 50].

Важливим моментом формування фінансової стратегії є врахування, окрім стадії життєвого циклу підприємства і продукції, яку воно виробляє, також

обраної фінансової та маркетингової політики. Тому можна виділити окремі типи фінансових стратегій (рис. 3).



Рис. 3. Типи фінансових стратегій

Експансійну стратегію (стратегія розширення) – обирають у тому випадку, коли підприємство веде так звану агресивну політику: планує придбання (поглинання) інших підприємств, розширення виробництва, захоплення значної частки ринку, вихід на нові ринки збуту; її застосування є доцільним, якщо продукція суб'єкта господарювання перебуває на стадії запровадження, становлення чи піднесення і підприємство має достатній трудовий та фінансовий потенціали для здійснення перелічених вище заходів.

Стратегія поступового розвитку – характерна для більшості промислових підприємств. Такий тип стратегії передбачає спрямування суб'єкта господарювання на поступове нарощення обсягів діяльності, зростання прибутковості та покращення його основних фінансових і виробничо-економічних показників й характеристик, забезпечення стабільного фінансового стану [2, с. 26].

Захисна стратегія – передбачає незначне зменшення виробничих потужностей, часткове чи повне згортання інвестиційної та інноваційної діяльності задля збереження певного рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства при негативному впливі на його діяльність ендогенних та екзогенних факторів.

Стабілізаційна стратегія – виникає у разі тимчасової втрати підприємством платоспроможності, порушення структури балансу, погіршення показників діяльності.

Фінансовим менеджерам чи аналітикам у такому разі потрібно проаналізувати виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання за декілька попередніх періодів, виявити проблемні місця і причини їх виникнення, окреслити основні шляхи їх вирішення й визначити перелік стабілізаційних заходів [13, с. 36].

Антикризову стратегію реалізують у випадках, коли підприємство перебуває у кризовому стані і потребує санації. Передбачає комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності (ліквідності), кредитоспроможності, стабілізацію його фінансового стану. Шляхами виходу підприємства з кризового стану можуть також бути повна реорганізація виробництва або злиття з іншим, фінансово стійкішим, підприємством.

Загалом фінансову стратегію можна визначити як одну з найважливіших функціональних стратегій підприємства, що забезпечує усі основні напрямки розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

Найважливішим завданням розробки фінансової стратегії є визначення обсягів, джерел та форм залучення фінансових ресурсів для здійснення

господарської діяльності підприємства. Розробка фінансової стратегії на підприємстві має здійснюватися за визначеною методикою, яка містить низку визначених етапів: аналіз середовища існування підприємства, розробка системи стратегічних цілей, визначення можливих варіантів, формування фінансової стратегії, реалізація, моніторинг та коректування

фінансової стратегії.

Розробка фінансової стратегії базується на конкретних принципах: збалансованості матеріальних і фінансових потоків, фінансового контролю та аналізу діяльності підприємства, прогнозування альтернативних варіантів розвитку.

### Список літератури

1. Мельник Д. Л. Фінансова стратегія підприємства / Д. Л. Мельник // Економічні науки. – 2010. – №7. – С. 2-18.
2. Барінов В. А. Стратегический менеджмент / В. А. Барінов, В. Л. Харченко. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 237 с.
3. Леспук О. В. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / О. В. Леспук, Н. І. Передерієнко // Менеджмент виробництва. – 2011. – №8. – С. 131 – 136.
4. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. — 2006. — № 3. — С. 113—118.
5. Іванищева, А. В. Розробка фінансової стратегії підприємства [Текст] / А. В. Іванищева // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 10. – С. 14–21.
6. Масленніков О. Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку / О. Ю. Масленніков, А. Я. Шпачук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л. : НЛТУ України. – 2009. – Вип. 17.3. – С. 260–262.
7. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд. — М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. — 512 с.
8. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн. -СПб.: Питер, 2001. -684 с.
9. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2010. – 227 с.
10. Галушкіна Т. П. Економіка природокористування [навч. пос.] / Т. П. Галушкіна. – Харків: Бурун Книга, 2009. – 480 с.
11. Панченко А. І. Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства / А. І. Панченко // Фінанси України. — 2005. — № 3. — С. 133—137.
12. Хрущ Н. А. Стратегія компанії: механізми формування та адаптації в сучасному інвестиційному середовищі / Н. А. Хрущ // Фінанси України. — 2010. — № 8. — С. 45—52.
13. Цигилик І. І. Роль аналізу фінансової діяльності в системі стратегічного управління / І. І. Цигилик, О. М. Бойчук // Економіка. Фінанси. Право. — 2010. — № 7. — С. 9-14.

### РЕЗЮМЕ

**Щербань Елена**

#### **Методический подход к разработке финансовой стратегии предприятия**

В статье освещены этапы формирования финансовой стратегии предприятия, приведен алгоритм ее построения. Исследована и проанализирована совокупность факторов, влияющих на разработку финансовой стратегии. Определение стадии жизненного цикла предприятия и продукции, производимой им, а также выбранной финансовой и маркетинговой политики, влияет на выбор типа финансовой стратегии.

### RESUME

**Scherban Olena**

#### **Methodology of enterprise of financial strategy development**

The article deals with the stages of financial strategy formation of enterprise and with the algorithm of its construction. The author has identified and analyzed a set of factors that influence the development of financial strategy. Consideration of the life cycle stage of the enterprise and the products it manufactures, as well as selected financial and marketing policy, affects the choice of the financial strategy type.

**Стаття надійшла до редакції 06.03.2013 р.**