

УДК 330.37:336

## ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Кравець А.В., к.е.н.  
Меда Н.П.

*Національний університет «Львівська політехніка»*

У статті обґрунтовано необхідність реалізації фінансової стратегії на вітчизняних підприємствах. Систематизовано і проаналізовано підходи до формування фінансової стратегії. Запропоновано розглядати фінансову стратегію, як управління фінансовою діяльністю підприємства, яке націлене на ефективне використання наявних фінансових ресурсів, формування фінансових резервів та підвищення фінансового потенціалу підприємства за умов коливань ринкової кон'юнктури. Визначено, що фінансова стратегія відіграє важливу роль у розвитку підприємств, зокрема: забезпечує механізм реалізації довгострокових його цілей, забезпечує використання внутрішнього фінансового потенціалу, створює передумови для стратегічних змін на підприємстві.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, фінансові ресурси, фінансовий потенціал, підходи до формування фінансової стратегії, фінансові резерви.

The necessity to implement financial strategies in the national enterprises is based in this article. The approaches to the financial strategies are systematized and analyzed. The financial strategy as the act of the financial management in the enterprise is suggested to consider which is aimed at the effective usage of the available financial resources, formation of the financial reserves and the increase of the financial potential of the enterprise under conditions of vibrations of the market business cycle. The financial strategy takes the important role in the development of the enterprise in particular it provides the mechanism of the realization of its long-term purposes, provides the usage of the internal financial potential, produces the background for the strategic changes in the enterprise was determined.

**Keywords:** financial strategy, financial resources, financial potential, the approaches to the financial strategies, financial reserves.

**Актуальність проблеми.** Ефективність діяльності економічних суб'єктів у значній мірі визначається їх фінансовою стратегією. Підприємства, що надають увагу питанням фінансової стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними і стійкими. Питання формування фінансової стратегії актуальні як для великих, так і для малих організацій, як для державних підприємств, громадських організацій, так

і для комерційних структур.

Розробка фінансової стратегії передбачає фінансове планування. Вона є складовою загальної стратегії економічного розвитку, і повинна узгоджуватися з її цілями та напрямками. Проблема вибору фінансової стратегії діяльності підприємства є актуальною у зв'язку з необхідністю прийняття оперативних і стратегічних рішень в умовах невизначеності. Тому, з метою ефективного управління фінансами підприємств необхідно удосконалювати і розвивати наявні, а також розробляти нові підходи, що враховують особливості трансформаційного періоду економіки України. Нині немає єдиного підходу до формування фінансових стратегій, тому необхідно розробляти нові концепції, які б дозволяли в сучасних умовах оцінити ефективність вибраної фінансової стратегії та рівень її адаптації до зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Дослідження питань з формування і реалізації фінансових стратегій на підприємстві займалися такі науковці як: І. Ансофф, М. Портер, Ж. Франшон, І. Романе, І.О. Бланк, Г.І. Кіндрацька, А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко, Л.Є. Довгань, Н.Д. Падерін та інші. Більшість вчених розглядають фінансову стратегію як елемент фінансового менеджменту, при цьому недостатньо уваги приділяється механізму реалізації та формуванню фінансової стратегії підприємства, що зумовлює актуальність теми дослідження.

**Метою роботи** є визначення економічної природи фінансової стратегії, дослідження існуючих підходів до формування фінансової стратегії вітчизняних підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Сьогодні існують різні підходи до формування поняття «фінансова стратегія». Так, зокрема, економісти Семенов А.Г., Єропутова О.О., Перекрест Т.В., Линенко А.В дають таке твердження фінансової стратегії [1]: «Фінансова стратегія - це генеральний план дій підприємства, що охоплює формування фінансів та їх планування для забезпечення його фінансової стабільності».

Науковець Бланк І.О. трактує фінансову стратегію як один із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, який забезпечує всі основні напрямки розвитку його фінансової діяльності та 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 [2]. Горицька Н.Г., Лісовська І.А. стверджують, що фінансова стратегія є складною багатофакторною моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення поставленої перспективної мети в загальній концепції розвитку у частині формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства [3, 4].

Нині єдиного підходу до формування фінансової стратегії немає. У зв'язку з цим варто розглянути позиції різних авторів щодо характеристики підходів до формування та оцінювання фінансової стратегії (табл. 1).

*Таблиця 1. Систематизація підходів до формування фінансової стратегії\**

Автор	Характеристика підходу
Бланк І.О.	Виділяє вісім етапів розроблення: 1) визначення загального періоду формування фінансової стратегії; 2) дослідження факторів фінансового середовища; 3) оцінка сильних і слабких сторін фінансової діяльності організації; 4) комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції організації; 5) формування стратегічних цілей фінансової діяльності; 6) розроблення цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності; 7) прийняття основних стратегічних фінансових рішень; 8) оцінка розробленої фінансової стратегії, а також два етапи реалізації стратегії: забезпечення реалізації фінансової стратегії і організація контролю за її реалізацією
Ансофф І.	Передбачає оцінку рівня мобілізації можливостей, що реалізується за таким порядком: аналіз окремих факторів, які організують поточний потенціал організації; визначення потенціалу, необхідного для реалізації «оптимальної» стратегії; розрахунок співвідношення бальних оцінок, які характеризують відповідність наявних можливостей оптимальним
Довгань Л.Є.	Виділяє загальну ефективність організації: показники ефективності організації, оцінки результативності організації, аналіз зростання масштабів діяльності, оцінка підвищення вартості організації
Лещенко М.М.	Виділяє комплексну оцінку ефективності стратегії, що складається з оцінки конкурентоспроможності підприємства та оцінки ефективності фінансової стратегії
Падерін Н.Д.	Передбачає такі етапи: 1) Визначення головної цілі/місії фінансової стратегії підприємства; 2) аналіз внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища; 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства чи продукції; 4) розробка варіантів фінансової стратегії; 5) оцінка та вибір оптимального варіанта фінансової стратегії; 6) оформлення та затвердження фін. стратегії як документа; 7) реалізація розробленої стратегії; 8) оцінка виконання стратегії/місії
Масленніков О.Ю.	Виділяє наступне: 1) Визначення періоду реалізації фінансової стратегії; 2) визначення стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства; 3) розробка фінансової політики; 4) уточнення цілей фінансової стратегії; 5) оцінка розробленої стратегії та її виконання
Франшон Ж., Романе І.	Передбачають побудову матриці, яка ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результат фінансово-господарської діяльності. Матриця фінансових стратегій дає змогу визначати поточне положення підприємства стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни фінансової стратегії.

\* Сформовано на основі: [1,2,6,7,8,9].

Процес розробки фінансової стратегії це - формування сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, які забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства. Реалізація фінансової стратегії є логічним завершенням попередніх етапів її розробки. Під реалізацією стратегії слід розуміти організацію процесу виконання, регулювання і координацію. Її можна вважати завершеною, коли досягнуті всі основні стратегічні цілі за кожним напрямком фінансового розвитку підприємства.

Реалізація фінансової стратегії базується на використанні фінансового управління (фінансовий контроль, бюджетування, фінансовий аналіз) та інструментів ринку фінансових послуг (лізинг, страхування і т. д). Фінансова стратегія займає особливе місце у системі стратегічного розвитку. Її генеральною метою є ресурсне забезпечення нарощування економічного потенціалу підприємства. В даному випадку, маються на увазі фінансові ресурси, які в процесі господарської діяльності перетворюються в продуктивні активи. Маневрування фінансовими ресурсами є основним важливим механізмом корегування напрямів і форм досягнення стратегічних фінансових цілей підприємства.

Значний вплив на діяльність підприємства, окрім внутрішнього середовища має зовнішнє оточення, яке може представляти собою сприятливі умови для розвитку, проте може бути і джерелом небезпек для підприємства. Дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку зумовлює вивчення економіко-правових умов фінансової діяльності підприємства та можливого їх зміни в майбутньому періоді. Крім того, на цьому етапі розробки фінансової стратегії аналізується кон'юнктура фінансового ринку і її визначальні фактори, а також розробляється прогноз кон'юнктури в розрізі окремих сегментів цього ринку, пов'язаних з майбутньою фінансовою діяльністю підприємства.

Фінансова стратегія є частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства, тому вона повинна бути узгоджена з її цілями і напрямками. Разом з тим, фінансова стратегія має зворотній вплив на формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства [10]. Основна мета загальної стратегії – забезпечення високих темпів економічного розвитку і підвищення конкурентної позиції підприємства

пов'язана з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку. Якщо тенденції розвитку товарного і фінансового ринків не збігаються, може виникнути ситуація, коли цілі загальної стратегії розвитку підприємства не можуть бути реалізовані в зв'язку з фінансовими обмеженнями.

Для досягнення головної стратегічної мети відповідно до вимог ринку і можливостей підприємства розробляється генеральна фінансова стратегія підприємства. У генеральній фінансовій стратегії визначаються і розподіляються завдання формування фінансів про виконання і напрямками роботи [10] такі як:

1. дослідження характеру і закономірностей формування фінансів в ринкових умовах господарювання;
2. розробка та підготовка можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дій фінансового керівництва в разі нестійкого або кризового фінансового стану підприємства;
3. визначення фінансових взаємин з постачальниками і покупцями, бюджетами всіх рівнів, банками та іншими фінансовими інститутами;
4. виявлення резервів та мобілізація ресурсів підприємства для найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів і оборотних коштів;
5. забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для виробничо-господарської діяльності;
6. забезпечення ефективного вкладення тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимального прибутку;
7. визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових видів продукції та всебічної підготовки кадрів підприємства до роботи в ринкових умовах господарювання, їх організаційної структури та технічного оснащення;
8. вивчення фінансових стратегічних поглядів ймовірних конкурентів, їх економічних і фінансових можливостей, розробка і здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
9. розробка способів підготовки виходу з кризової ситуації;
10. розробка методів управління кадрами підприємства в умовах нестійкого або кризового фінансового стану;



11. координація зусиль всього колективу на його подолання.

Головним завданням фінансової стратегії є досягнення повної самоокупності та незалежності підприємства. Вона будується на певних принципах організації і включає в себе [5]:

- поточне і перспективне фінансове планування, що визначає на перспективу всі надходження грошових коштів підприємства та основні напрямки їх витрачання;
- централізацію фінансових ресурсів, що забезпечує маневреність фінансовими ресурсами, їх концентрацію за основними напрямками виробничо-господарської діяльності;
- формування фінансових резервів роботи підприємства для сталої роботи підприємства в умовах коливань ринкової кон'юнктури;
- безумовне виконання фінансових зобов'язань перед партнерами;
- розробку обліково-фінансової та амортизаційної політики підприємства;
- організацію і ведення фінансового обліку підприємства і сегментів діяльності на основі діючих стандартів;
- складання фінансової звітності в цілому на підприємстві і за окремими сегментами його діяльності у відповідності з діючими нормами і правилами та з дотриманням вимог стандартів;
- фінансовий аналіз діяльності підприємства та його сегментів (пріоритетних господарських і географічних сегментів);
- фінансовий контроль діяльності підприємства і всіх його сегментів.

Фінансова стратегія включає в себе методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер зовнішніх та внутрішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найбільш ефективних способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

Сучасні стратегії засновані на активному обліку зовнішніх умов —

враховують можливі варіанти розвитку неконтрольованих підприємством факторів зовнішнього середовища і дозволяють звести до мінімуму їх негативні наслідки для діяльності підприємства та передбачити нові напрямки розвитку його фінансової стратегії.

Нині існують різні підходи до формування фінансової стратегії, проте більшість з них приділяють увагу окремим аспектам фінансової діяльності підприємства. Немає єдиного комплексного підходу і це в свою чергу провокує різне тлумачення поняття «фінансова стратегія» та унеможливорює порівняння ефективності використання фінансової стратегії на конкуруючих підприємствах. В Україні використовується лише один комплексний підхід до оцінки фінансової стратегії, який передбачає побудову матриці Ж. Франсона та І. Романа. Він дозволяє приймати об'єктивні рішення щодо комплексного використання всіх фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення мети фінансової стратегії. Також у межах матриці можна розглядати проблему співвідношення мети і ресурсів розвитку підприємства в динаміці, формулювати фінансову стратегію, визначати пріоритетні сфери фінансового розвитку, що забезпечують її реалізацію, і модифікувати фінансову стратегію внаслідок зміни важливих параметрів функціонування підприємства. Необхідно мати на увазі, що підприємства різних галузей мають свою специфіку функціонування, що має знайти відображення у показниках оцінки.

Створення та реалізація фінансової стратегії націлені на прийняття ефективних фінансових рішень для підвищення фінансової стійкості, зростанні конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді. Фінансова стратегія є базовою, оскільки забезпечує реалізацію інших стратегій, а саме, конкурентної. Узгоджуючись з цілями та напрямками загальної стратегії розвитку, фінансова стратегія в той же час робить істотний вплив на загальну економічну стратегію розвитку. Також оптимальність сформованої стратегії неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Інколи розроблення стратегії заслуговує на високу оцінку, однак її впровадження не дає очікуваних результатів.

Узагальнюючи вище сказане вважаємо, що фінансова стратегія —

це управління фінансовою діяльністю підприємства, яке націлене на ефективне використання наявних фінансових ресурсів, формування фінансових резервів та підвищення фінансового потенціалу підприємства за умов коливань ринкової кон'юнктури.

Отже, розробка фінансової стратегії відіграє важливе значення у забезпеченні ефективного розвитку сучасних підприємств, зокрема:

1. забезпечує механізм реалізації довгострокових цілей підприємства в цілому і окремих його структурних одиниць;
2. дозволяє оцінити фінансові можливості підприємства;
3. забезпечує швидку реалізацію нових інвестиційних можливостей, що виникають у процесі динамічних змін факторів зовнішнього середовища;
4. відображає фінансові переваги підприємства у порівнянні з конкурентами;
5. забезпечує максимальне використання внутрішнього фінансового потенціалу підприємства та можливість активного маневрування фінансовими ресурсами;
6. формуються значення критеріальної оцінки для вибору першочерговості фінансових управлінських рішень;
7. створює передумови для стратегічних змін організаційної структури управління та культури підприємства.

На нашу думку, фінансова стратегія є успішною тоді, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям на підприємстві, здійснена централізація управління фінансовими потоками, використовуються адаптивні методи реагування змінам фінансово-економічної ситуації, а також при взаємному зрівноважуванні теорії і практики фінансової стратегії.

**Висновки.** Існують різні підходи до формування поняття «фінансова стратегія». Узагальнивши їх вважаємо, що фінансова стратегія повинна сприяти розвитку фінансової діяльності підприємства, ефективному використанні фінансових ресурсів, формуванню фінансових резервів та підвищенню фінансового потенціалу підприємства за умов коливань ринкової кон'юнктури. Досліджено, що немає єдиного підходу до формування фінансової стратегії. У зв'язку з цим було розглянуто і систематизовано позиції різних авторів щодо формування та оцінювання



фінансової стратегії на вітчизняних підприємствах. Обґрунтовано, що розробка фінансової стратегії відіграє важливу роль у розвитку діяльності підприємства. При цьому врахування фінансових можливостей підприємств та оцінювання характеру зовнішніх і внутрішніх факторів, дозволяє побудувати дієву фінансову стратегію підприємства.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко. – Запоріжжя: КПУ, 2008. – 188 с.
2. Фінансова стратегія підприємства: монографія / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська, І.Г. Ганечко. – К. : КНТЕУ, 2009, 147 с.
3. Горицкая Н. Финансовая стратегия: Управление финансами / Н. Горицкая// Финансовый директор. – 2005. – №11. – с. 17-25.
4. Лисовская И.А. Основы фінансового менеджмента / И.А. Лисовская. – М. : ТЕИС, 2006. – 120 с.
5. Моляков Д.С., Шохин Е.И. Теория финансов предприятий.- М.: Финансы и статистика, 2004. –112 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; Под ред. Л.И. Евенко, – М.: Экономика, 1989.
7. 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. – 2007.– Вип. 17.3. – С. 260-262.
8. Падерин Н.Д. Стратегическое планирование на промышленном предприятии / Н.Д. Падерин, Л.М. Полевая // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 129–131.
9. Довгань Л.Є. Стратегічне управління навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Г.В. Блакита // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка: Збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 32. – С.154–157.
10. Сергєєв І.В., Шіпіцин А.В. Оперативне фінансове планування на підприємстві / І.В. Сергєєв, А.В. Шіпіцин // – М.: Финансы і статистика, 2006. - 288с.