



# ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 336.64

**Т. Ю. НАЗАРОВА, Ю. В. МІЛЕНТЬЄВА**

## ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті досліджено теоретичні аспекти сутності фінансової стратегії як складової загальноекономічного плану підприємства і необхідність її практичної реалізації з метою покращення фінансового стану суб'єкта господарювання та його подальшого стійкого розвитку. Здійснено обґрунтування її місця та значення у загальній стратегії підприємства з урахуванням особливостей прийняття управлінських рішень. Узагальнено етапи формування фінансової стратегії. Доведено, що фінансова стратегія є вектором управління підприємством та його виробничо-господарською діяльністю у сучасному конкурентному ринковому середовищі.

**Ключові слова:** стратегічний план, фінансове планування, фінансовий стан, фінансово-господарська діяльність, стабілізація, зовнішнє і внутрішнє середовище.

**Т. Ю. НАЗАРОВА, Ю. В. МІЛЕНТЬЄВА**

## ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В статье исследованы теоретические аспекты сущности финансовой стратегии как составляющей общеэкономического плана предприятия и необходимость ее практической реализации с целью улучшения финансового состояния предприятия и его дальнейшего устойчивого развития. Осуществлено обоснование ее места и значения в общей стратегии предприятия с учетом особенностей принятия управленческих решений. Обобщены этапы формирования финансовой стратегии. Доказано, что финансовая стратегия является основным вектором управления предприятием и его производственно-хозяйственной деятельностью в современной конкурентной рыночной среде.

**Ключевые слова:** стратегический план, финансовое планирование, финансовое состояние, финансово-хозяйственная деятельность, стабилизация, внешней и внутренней среде.

**T. YU. NAZAROVA, YU. V. MILENTEVA**

## FORMATION OF THE FINANCIAL STRATEGY: THEORETICAL ASPECT

The article deals with the theoretical aspects of the essence of financial strategy as a component of the general economic plan of the enterprise and the necessity of its practical implementation with the purpose of improving the financial state of the enterprise and its further sustainable development are investigated in the article. The substantiation of its place and importance in the overall strategy of the enterprise, taking into account the specifics of making managerial decisions, is carried out. The stages of forming a financial strategy are summarized. It is proved that financial strategy is the main vector of enterprise management and its production and economic activity in a modern competitive market environment.

**Keywords:** strategic plan, financial planning, financial condition, financial and economic activities, stabilization, external and internal environment.

**Вступ.** Мінливість сучасного економічного простору вносить значні зміни в економіку країни, зокрема й у фінансову сферу. Саме тому здатність вчасно й адекватно реагувати на зовнішні виклики в ринковому середовищі (фінансова криза, політична нестабільність у державі та ін.) є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. Висока конкурентоздатність, платоспроможність, фінансова стійкість і прибутковість підприємства досягається за рахунок правильного вибору фінансової стратегії. Фінансова стратегія дає можливість сформувати фінансові резерви підприємству як засобу для протистояння можливим змінам зовнішнього середовища. За допомогою даної стратегії можна оцінити результати поточної роботи та визначитися керівництву підприємства у майбутніх напрямках діяльності.

### Аналіз останніх досліджень та літератури.

Вагомий внесок у розвиток та розробку теоретичних, методичних і практичних основ формування та реалізації стратегії підприємств зробили такі вітчизняні та закордонні вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, І. Бланк, О. Віханський, Б. Карлофф, О. Кузнєцова, Г. Мінцберг, З. Шершньова, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов та інші. Вивченню питань стратегічного управління і фінансового менеджменту присвятили роботи: І. Балабанов, І. Бланк, О. Віханський, О. Коробейніков та інші. Аналіз літературних джерел та наукових праць показав, що обґрунтування процесу організації формування фінансової стратегії потребує подальших досліджень.

**Мета статті.** Розглянути різні підходи науковців щодо визначення економічної сутності фінансової стратегії та розробки і реалізації фінансової стратегії

© Т.Ю. Назарова, Ю.В. Мілентьєва, 2018

підприємства.

**Постановка задачі.** На сьогодні потреба формування фінансової стратегії є важливим складником успішного функціонування підприємства. Проте аналіз наукових публікацій дав змогу виявити, що не має обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування фінансової стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств. Тому для забезпечення фінансово стабільного та прибуткового функціонування стає необхідним вибір найбільш оптимальної стратегії та побудова детального поетапного стратегічного плану розвитку підприємства.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Сьогодні в науковій літературі можна знайти різні визначення сутності терміну «фінансова стратегія». Дослідження сутності фінансової стратегії завжди супроводжується вивченням його характеристик, специфічних особливостей. За умови відповідальності підприємства за результати своєї фінансово-господарської діяльності виникає об'єктивна необхідність здійснення оцінки фінансового стану такої діяльності та виявлення тенденцій на довгострокову перспективу. Аналіз поняття «фінансова стратегія» відображено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Визначення поняття «фінансова стратегія» [1,2,3,4,5,6]

№	Автор	Визначення
1	І. Ансоффом	фінансова стратегія являє собою комплексне управління всіма активами і пасивами підприємства.
2	І. Бланк	фінансова стратегія одна з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності й фінансових відносин за допомогою формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних методів їх досягнення, які адекватні коригуванню напрямів формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.
3	А. Поддєрьогіна	фінансова стратегія – це стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання.
4	Ю. Лукіна	фінансова стратегія – стратегія, метою якої є підвищення багатства власника підприємства.
5	Л. Дикань	фінансова стратегія підприємства – це стратегія, що спрямована на управління його фінансовими ресурсами.
6	Е. Станіславчик	наголошує на необхідності досягнення фінансової рівноваги.
7	Г. Бирман	фінансовий підхід до вибору довготривалих цілей і засобів їх досягнення; конкурентна перевага; мінімізація кумулятивних витрат; чітке формулювання цілей інвестиційної діяльності; імпліцитний характер стратегічних цілей; сканування ринку і вибір місця підприємства.

Слід зазначити, що при розробці ефективної фінансової стратегії підприємства постійно виникає проблема поєднання інтересів цієї стратегії та наявності достатнього рівня грошових коштів й високої платоспроможності підприємства. Крім того, в сьогоднішніх умовах для більшості підприємств характерна реактивна форма управління фінансами, тобто ухвалення управлінських рішень як реакції на поточні проблеми.

Цього можна уникнути, якщо на стадії розробки загальної концепції фінансової стратегії і у рамках набору її варіантів вважати фінанси джерелом для розробки цієї концепції, оскільки фінансові ресурси часто є одним з найважливіших обмежень при формуванні цілей підприємства і формування стратегії їх досягнення. Фінансова стратегія дозволяє створювати, зберігати та змінювати фінансові ресурси і визначати їх оптимальне використання для досягнення цілей в різних варіантах фінансової стратегії.

Останнім часом, у зв'язку з кризовою ситуацією, все більш актуальними стають проблеми, що визначають вітчизняні підприємства як структури, орієнтовані на виживання. Тому важливо використовувати фінансову стратегію для забезпечення стійкого і безпечного розвитку підприємств в сучасних умовах розвитку економіки.

Усе це обумовлює те, що в системі стратегічного управління фінансова стратегія займає найважливіше місце, оскільки з її реалізацією пов'язана довгострокова фінансова і економічна політика підприємства. Практично фінансова стратегія є ключовим носієм інформації про майбутній розвиток підприємства, на основі якої формується його імідж, залучаються інвестори, підвищується довіра кредиторів.

Загальна схема формування фінансової стратегії передбачає виконання наступних етапів:

- 1) опис підприємства як відкритої системи;
- 2) розробка стратегічних цілей і варіантів стратегії;
- 3) визначення критеріїв відбору варіантів;
- 4) конкретизація обраного варіанту фінансової стратегії;
- 5) оформлення фінансової стратегії, її прийняття і доведення до виконавця;
- 6) організація контролю за реалізацією стратегії.

В процесі розробки фінансової стратегії використовується комплекс інструментів і методів в системі, що забезпечує формування одного з найважливіших стратегічних регуляторів розвитку підприємства. Застосування інструментів і методів фінансової стратегії носить ситуаційний характер:

конкретні чинники, включаючи соціально-економічні і політичні, визначають вибір тієї або іншої комбінації в різних варіантах.

Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю врахування безлічі динамічних, нечітких, не завжди таких, що формалізуються цілей і орієнтирів, виникає вірогідність формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів. Таким чином, стратегія є моделлю цілей, дій, можливостей підприємства на стратегічну перспективу, в основу створення і реалізації якої покладено організацію та управління фінансовими й іншими ресурсами підприємства, тобто фінансовий менеджмент.

Формування фінансової стратегії підприємства має здійснюватися з урахуванням: впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; наявності виробничого, економічного та інноваційного ресурсу. Залежно від цього, підприємства можуть формувати такі фінансові стратегії, які дозволять досягти позитивного результату, зокрема, стабілізувати їх фінансову стійкість, прибутковість, конкурентоспроможність, зберегти певні позиції на ринку. Правильний вибір фінансової стратегії є необхідною умовою вдосконалення управління діяльністю підприємств та підвищення ефективності їх діяльності в сучасному глобалізованому, динамічному і конкурентному ринковому середовищі.

І.А. Бланк виділяє такі принципи, яких необхідно дотримуватися при розробці фінансової стратегії:

1) розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації;

2) облік базових стратегій операційної діяльності підприємства;

3) переважна орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління фінансовою діяльністю;

4) виділення домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку;

5) забезпечення гнучкості фінансової стратегії, альтернативності стратегічного фінансового вибору, постійного використання результатів технологічного процесу в фінансовій діяльності;

6) облік фінансового ризику в процесі прийняття стратегічних фінансових рішень;

7) орієнтація на професійний апарат фінансових менеджерів у процесі реалізації фінансової стратегії, забезпечення розробленої фінансової стратегії підприємства відповідною організаційною структурою управління фінансовою діяльністю [2].

Особливу увагу необхідно зосереджувати при формуванні фінансової стратегії на виокремлення її завдань, зокрема:

1) дослідження характеру та закономірностей формування фінансів у ринкових умовах господарювання;

2) розробка й підготовка можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дій фінансового керівництва в разі нестійкого або кризового фінансового стану підприємства;

3) визначення фінансових відносин з постачальниками та покупцями, бюджетами всіх рівнів, банками та іншими фінансовими інститутами;

4) виявлення резервів і мобілізація ресурсів підприємства для найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів та обігових коштів;

3) забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для виробничо-господарської діяльності;

4) забезпечення ефективного вкладення тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимального прибутку;

5) визначення засобів проведення успішної фінансової стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових видів продукції та підготовки кадрів підприємства до роботи в ринкових умовах господарювання, їх організаційної структури й технічного оснащення;

6) визначення фінансових стратегічних поглядів імовірних конкурентів, їх економічних і фінансових здібностей, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;

7) розробка способів підготовки виходу з кризового стану;

8) розробка методів управління кадрами підприємства в умовах нестійкого або кризового фінансового стану;

9) координація зусиль усього колективу на його подолання [7].

Вагомим етапом розроблення фінансової стратегії підприємства є оцінка її ефективності. Така оцінка може бути основана на прогнозованих розрахунках різних фінансових показників, а також на основі прогнозу динаміки нефінансових результатів реалізації розробленої стратегії, таких як зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів тощо.

Ефективність фінансової стратегії досягається за умови:

1) відповідності розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства – ступеню узгодженості цілей, напрямків і етапів реалізації цих стратегій;

2) узгодженості фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі;

3) реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо.

У процесі розробки фінансової стратегії особливу увагу варто приділити виробництву конкурентоспроможної продукції, повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів, ефективному використанню капіталу підприємства.

Ефективність фінансової стратегії підприємства гарантується, коли стратегічні цілі відповідають реальним фінансовим можливостям підприємства, коли чітко централізоване фінансове управління, а методи його втілення є гнучкими й адекватними змінам фінансово-економічних параметрів розвитку підприємства.

Під час розроблення фінансової стратегії підприємства повинні злагоджено діяти всі його управлінські ланки. Особливу увагу необхідно приділяти фінансовій службі, адже саме завдяки її компетенції будуватиметься ефективна фінансова стратегія, яка повинна містити повну, всебічно обґрунтовану інформацію щодо вхідних та вихідних грошових потоків підприємства, стану капіталу підприємства, його рентабельності та фінансової безпеки. На основі результатів такого дослідження можливо створити ефективну загальну стратегію з огляду на фінансовий стан підприємства і тенденції його результатів.

**Висновки.** В підсумку необхідно зазначити, що в системі стратегічного управління фінансова стратегія займає найважливіше місце, оскільки з її реалізацією пов'язана довгострокова фінансова і економічна політика підприємства. Практично фінансова стратегія є ключовим носієм інформації про майбутній розвиток підприємства, на основі якої формується його імідж, залучаються інвестори, підвищується довіра кредиторів.

Формування фінансової стратегії підприємства має здійснюватися з урахуванням: впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; наявності виробничого, фінансового, маркетингового та кадрового ресурсу. Залежно від цього, підприємства можуть формувати такі фінансові стратегії, які дозволять досягти позитивного результату, зокрема, стабілізувати їх фінансову стійкість, прибутковість, конкурентоспроможність, зберегти певні позиції на ринку. Адже правильний вибір фінансової стратегії є необхідною умовою вдосконалення управління діяльністю підприємств та підвищення ефективності їх діяльності в сучасному глобалізованому, динамічному і конкурентному ринковому середовищі.

Ефективність формування фінансової стратегії залежить від правильності її розробки, повноти визначення та оцінки економічних, соціальних, правових, технологічних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на процес формування конкурентних переваг та рівень конкурентоспроможності підприємства загалом.

#### Список літератури

1. Ансофф И. *Стратегическое управление* / пер. с англ. Москва: Экономика, 2006. 560 с.
2. Бланк И. А. *Финансовый менеджмент*. Київ: Эльга, Ника Центр, 2005. 656 с.
3. *Финансовый менеджмент* / за ред. А. М. Поддєрьогіна. Київ: КНЕУ, 2005. 627 с.
4. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 3. С. 113.
5. Дякань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 3. С. 12–18.
6. Станіславик Є. Н. *Основи фінансового менеджменту*. Маріуполь. Ос. 89, 2008. 128 с.
7. Мица Н. В., Мица В. В. Економічна сутність та роль фінансової стратегії в системі управління підприємством. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №3(7). С. 239–247.

#### References (transliterated)

1. Ansoff Y. *Strategic management*. New York, Academic Press, 2000. 560 p. (Rus. ed. Y. Ansoff; Strategicheskoe upravlenye. Moscow, Ekonomika, 2006. 560 p.)
2. Blank Y. A. *Fynansovyy menedzhment* [Financial management]. Kiev. El'ga, Nyka Centr, 2005. 656 p.
3. Poddjer'ogina. A.M. *Fynansovyy menedzhment* [Financial management]. Kyiv. KNEU, 2005. 627 p.
4. Lukina Ju. V. Formuvannja ta realizacija strategii' upravlinnja finansamy pidpryjemstva [Formation and implementation of the management strategy of the enterprise]. *Fynansy Ukrainy*. 2008, no. 3, pp. 113.
5. Dykan' L. V. Strategichne upravlinnja finansovyh resursamy promyslovogo pidpryjemstva [Strategic management of financial resources of an industrial enterprise]. *Fynansy Ukrainy*. 2008, no. 3, pp. 12–18.
6. Stanislavik Je. N. *Osnovy finansovogo menedzhmentu* [Fundamentals of Financial Management]. Mariupol. Os' 89, 2008. 128 p.
7. Myca N.V. Ekonomichna sutnist' ta rol' finansovoi' strategii' v systemi upravlinnja pidpryjemstvom [The economic essence and role of the financial strategy in the enterprise management system]. *Visnyk Zaporiz'kogo nacionalnogo universytetu*. 2010, no. 3 (7), pp. 239–247.

Надійшла (received) 29.03.2018

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Назарова Тетяна Юрійвна (Назарова Татьяна Юрьевна, Nazarova Tetjana Jurii'vna)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри МЗЕД та фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>; e-mail: [taniya2017@ukr.net](mailto:taniya2017@ukr.net)

**Міленцьєва Юлія Віталіївна (Міленцьєва Юлия Витальевна, Milentjeva Julia Vitalievna)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3632-6032>; e-mail: [umilenteva@gmail.com](mailto:umilenteva@gmail.com)