

## Фінансова стратегія розвитку підприємства

І. Антохова, Л. Водянка, Л. Сибирка

Кафедра економіки підприємства та управління персоналом Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича, Чернівці, Україна

Corresponding author. E-mail: antoch3@ukr.net, l.vodjanka@chnu.edu.ua, sybyrushka@gmail.com

Paper received 26.08.19; Accepted for publication 11.09.19.

<https://doi.org/10.31174/SEND-HS2019-205VII34-09>

**Анотація.** В статті розкрито сутність фінансової стратегії та її значення для розвитку підприємства при формуванні довгострокових фінансових цілей, виборі найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу. Визначено, що фінансова стратегія відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Ця роль полягає у забезпеченні механізму реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей розвитку підприємства в цілому та окремих його структурних одиниць; дозволяє реально оцінити фінансові можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу та можливість активного маневрування фінансовими ресурсами; забезпечення можливості швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей; можливість зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства; виявлення переваг та недоліків підприємства у фінансовій діяльності порівняно з конкурентами; наявність фінансової стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства; в системі фінансової стратегії формуються значення основних критеріальних оцінок вибору важливих фінансових управлінських рішень.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, стратегічний фінансовий план, управління фінансовою діяльністю, стратегічне управління, фінансово-ресурсний потенціал.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання одним із дієвих інструментів перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства є фінансова стратегія. 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. Проте сучасна практика показує, що сформований на підприємствах порядок прийняття та реалізації стратегічних рішень належним чином не систематизований, методологія і технологія стратегічного управління розроблені недостатньо.

Питання формування ефективної фінансової стратегії стає особливо актуальним в умовах поглиблення ринкових перетворень, розвитку інтеграційних процесів і зростання мінливості чинників зовнішнього фінансового середовища. Недосконалість процесу стратегічного фінансового планування та прийняття економічно необґрунтованих стратегічних рішень призводить до таких явищ, як розрив господарських зв'язків, взаємне порушення платіжної дисципліни, зниження темпів розширення діяльності підприємства. Від якості сформованої фінансової стратегії залежить здатність підприємства ефективно використовувати фінансові ресурси та реалізовувати свій економічний потенціал. З огляду на це, проблема розробки ефективної фінансової стратегії на сучасних підприємствах є досить важливою та актуальною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми:** дозволяє зробити висновок, що питанням формування та реалізації стратегії на підприємствах присвячено багато публікацій у спеціалізованій літературі, а також в дослідженнях зарубіжних науковців, таких як Майкл Е. Портер, Ансофф І., Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж., а також таких учених, як Уткін Е. А., Хомініч І. П. та інших. В Україні питання, присвячені фінансовій стратегії, досліджували Бланк І. О., Оборська

С. В., Забродська Л. Д., Покропивний С. Ф., Шершньова З. Є., Оберемчук В. Ф., Колот В. М. та інші. У більшості наукових праць учених питання фінансової стратегії підприємства розглядаються в контексті стратегічного управління або фінансового менеджменту і носять загальний характер. Аналіз і узагальнення публікацій з означеної проблематики дають підстави зробити висновок, що методичні підходи до питань формування фінансових стратегій промислових підприємств належно не розроблені як у науковому так і в організаційно-практичному аспекті, про що свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування фінансової стратегії, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували як кількісні так і якісні характеристики суб'єкта господарювання.

Таким чином, існує об'єктивна потреба подальшого розвитку теоретичних досліджень і методичних підходів з метою удосконалення процесу стратегічного фінансового управління на сучасному етапі розвитку національної економіки.

**Мета статті.** Метою статті є узагальнення поняття фінансова стратегія та визначення її ролі в забезпеченні розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах ринкових відносин, коли підприємства самостійно несуть відповідальність за результати своєї діяльності існує необхідність визначення тенденцій фінансового стану підприємства, орієнтації на його фінансові можливості та перспективи розвитку. Розв'язання зазначеного кола питань забезпечує фінансова стратегія підприємства. Оптимально побудована фінансова стратегія дозволяє не тільки забезпечити підприємство фінансовими ресурсами та оптимізувати ризики, але і визначити пакет стратегічних цілей для подальшого ефективного розвитку підприємства.

Найбільш поширеним є визначення стратегії як плану, або орієнтиру чи напряму розвитку, додер-

жання якого забезпечить досягнення певних, переважно довгострокових цілей. У такому контексті стратегія пов'язується з реальною поведінкою суб'єкта ринку в конкурентному середовищі. Стратегія як план, хоча і формується в умовах обмеженості інформації про майбутній стан середовища, але розроблені параметри стратегічного розвитку мають бути чітко визначеними і кількісно деталізованими.

Стратегія розглядається і як сукупність певних принципів, правил, послідовність поведінки з урахуванням досвіду діяльності суб'єкта ринку в минулому. При цьому вважається, що майбутнє може бути передбачуваним на основі отриманих знань про минуле [1]. Необхідність виокремлення фінансової складової при створенні загальної стратегії компанії визначається:

- диверсифікацією діяльності крупних корпорацій в плані охоплення ними різних ринків, у тому числі і фінансових;
- потребами в пошуку джерел фінансування стратегічних проєктів і усього комплексу стратегічної виробничої та господарської поведінки;
- наявністю єдиної для всіх компаній кінцевої мети при виборі стратегічних орієнтирів - максимізації фінансового ефекту;
- стрімким розвитком міжнародних і внутрішніх національних фінансових ринків як поля для залучення фінансових ресурсів і одночасного прибуткового розміщення капіталу.

Економічна сутність фінансової стратегії обумовлена фінансовими відносинами підприємства з економічними суб'єктами і державними органами, взаємодією з ними в процесі реалізації ділових відносин в області фінансів.

В практичному аспекті мова йде про розробку базової фінансової концепції, пов'язаної з ефективним управлінням грошовим оборотом підприємства, формуванням грошових коштів у певних пропорціях, розробкою дивідендної та податкової політики, оптимізацією майнового потенціалу, використанням фінансових ресурсів за цільовим призначенням.

У відповідності до обсягу задач, які вирішуються у сфері фінансів виділяють наступні види фінансової стратегії:

- генеральна фінансова стратегія;
- оперативна фінансова стратегія;
- стратегія виконання окремих стратегічних задач.

Генеральною фінансовою стратегією називають фінансову стратегію, яка визначає діяльність підприємства. Наприклад, взаємовідносини з бюджетами усіх рівнів, формування та використання доходу підприємства, потреба у фінансових ресурсах та джерела їх формування більш як на рік.

Що стосується оперативної фінансової стратегії, то вона полягає в поточному управлінні і маневруванні фінансовими ресурсами, тобто це стратегія контролю за витратами коштів і мобілізацією внутрішніх резервів, що особливо актуально в сучасних умовах економічної нестабільності. Оперативна фінансова стратегія розробляється в рамках генеральної фінансової стратегії, деталізує її на конкретний проміжок часу - квартал, місяць.

Зміст стратегії досягнення окремих задач полягає в умілому виконанні фінансових операцій, направлених на забезпечення реалізації головної стратегічної мети [4].

В цілому фінансова стратегія розглядається науковцями з двох точок зору:

- як одна із функціональних стратегій;
- як ключова стратегія у загальній концепції розвитку підприємства.

В якості функціональної стратегії фінансова стратегія має підпорядкований характер відносно загальної корпоративної стратегії підприємства, тому основною її метою є забезпечення конкурентних позицій на ринку. У цьому аспекті фінансову стратегію часто розглядають у взаємозв'язку із інвестиційною стратегією. Сукупність різних видів стратегій являє собою стратегічний вибір підприємства.

Розглядаючи фінансову стратегію як одну з функціональних стратегій, науковці дають наступні визначення цього поняття. Фінансова стратегія - це довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, який передбачає розв'язання широкомасштабних задач[4].

Фінансова стратегія підприємства є однією з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує усі основні напрямки розвитку його діяльності і сприяє реалізації основної стратегічної мети - максимізації добробуту власників [2]. Це особливий вид практичної діяльності людей - фінансової роботи, яка полягає у розробці стратегічних фінансових рішень (у формі прогнозів, проєктів, програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій фінансової діяльності підприємства, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Фінансова стратегія повинна узгоджуватися із цілями та напрямками, визначеними загальною стратегією підприємства.

Процес розробки фінансової стратегії підприємства, як правило, включає ряд етапів, основними серед яких є: визначення загального періоду формування фінансової стратегії, дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища, оцінка сильних та слабких сторін підприємства, комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції, формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства, розробка цільових стратегічних нормативів, прийняття основних стратегічних фінансових рішень, оцінка розробленої фінансової стратегії, забезпечення її реалізації та організація контролю за реалізацією.

Основою для розробки фінансової стратегії є стратегічний фінансовий аналіз, який полягає у визначенні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на результативність здійснення фінансової діяльності підприємства з метою виявлення особливостей і можливих напрямків його розвитку в перспективному періоді.

Однак, фінансова стратегія сама справляє значний вплив на формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства. Це відбувається через зміну ситуації на фінансовому ринку, що викликає, як пра-

вило, коригування фінансової і загальної стратегії розвитку підприємства. Як частина загальної концепції розвитку підприємства фінансова стратегія має наступні характеристики[5]:

- забезпечує охоплення усіх основних напрямків розвитку фінансової діяльності і фінансових відносин підприємства;
- формує специфічні фінансові цілі довгострокового розвитку підприємства;
- забезпечує вибір найбільш ефективних напрямків досягнення фінансових цілей підприємства;
- враховує та адекватно реагує на зміни зовнішніх умов фінансової діяльності підприємства;
- забезпечує адаптацію до змін умов зовнішнього середовища шляхом коректування напрямків формування і використання фінансових ресурсів підприємства [3].

Фінансова стратегія - це генеральний план дій по забезпеченню підприємства грошовими коштами. Вона вирішує задачі, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості підприємства у ринкових умовах господарювання. Тому відповідно, при формуванні фінансової стратегії підприємства аналізується вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на фінансову складову його діяльності.

Фінансова стратегія є однією з найважливіших видів функціональної стратегії 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 [4].

В практичному аспекті мова йде про розробку базової фінансової концепції, пов'язаної з ефективним управлінням грошовим оборотом підприємства, формуванням грошових коштів у певних пропорціях, розробкою дивідендної та податкової політики, оптимізацією майнового потенціалу, використанням фінансових ресурсів за цільовим призначенням.

Актуальність розробки фінансової стратегії підприємства визначається рядом умов. Найважливішою з таких умов є інтенсивність зміни факторів зовнішнього фінансового середовища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємств, темпи технологічного прогресу, часті коливання кон'юнктури товарного та фінансового ринків, непостійність державної економічної політики і форм регулювання фінансової діяльності не дозволяє ефективно управляти фінансами підприємств на основі лише раніше накопиченого досвіду і традиційних методів фінансового менеджменту. У цих умовах відсутність розробленої фінансової стратегії, адаптованої до можливих змін факторів зовнішнього середовища, може привести до того, що фінансові рішення будуть викликати протиріччя і зниження ефективності діяльності підприємства.

Другою умовою, яка визначає актуальність розробки фінансової стратегії підприємства, є рух підприємства по стадіях його життєвого циклу. Відповідно до

теорії життєвого циклу кожне підприємство розвивається по певному циклу, проходячи при цьому декілька стадій.

На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. Тому кожній зі стадій властиві характерні їй рівень інвестиційної активності, напрями та форми фінансової діяльності, особливості формування і розподілу фінансових ресурсів. Розроблена фінансова стратегія дозволяє завчасно адаптувати діяльність підприємства до наступних кардинальних змін можливостей його економічного розвитку [6].

Крім того, важливою умовою, що визначає актуальність розробки фінансової стратегії є кардинальна зміна напрямків виробничої діяльності підприємства, пов'язане з новими комерційними можливостями. Реалізація таких цілей потребує зміни виробничого асортименту, запровадження нових технологій, освоєння нових ринків збуту продукції тощо. У цих умовах суттєве зростання інвестиційної активності підприємства і диверсифікація форм його фінансової діяльності повинні бути прогнозовані, що забезпечується розробкою чітко сформульованої фінансової стратегії.

Розробка фінансової стратегії підприємства базується на методологічних принципах концепції «стратегічного управління», яка активно запроваджувалась з початку 70-х років на підприємствах США та більшості країн Західної Європи. Концепція стратегічного управління відображає чітке стратегічне позиціонування підприємства (включаючи і його фінансову позицію), представлене у системі принципів та цілей його функціонування, механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характері взаємовідносин між елементами господарської та організаційної структури і формах їх адаптації до змінних умов зовнішнього середовища [4].

Отже, розробка фінансової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Ця роль полягає у наступному:

- 1) забезпечення механізму реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей розвитку підприємства в цілому та окремих його структурних одиниць;
- 2) дозволяє реально оцінити фінансові можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу та можливість активного маневрування фінансовими ресурсами;
- 3) забезпечення можливості швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей;
- 4) можливість зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства;
- 5) виявлення переваг та недоліків підприємства у фінансовій діяльності порівняно з конкурентами;
- 6) наявність фінансової стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства;
- 7) в системі фінансової стратегії формуються значення основних критеріальних оцінок вибору важливих фінансових управлінських рішень [5, с. 185].

**Висновки.** Таким чином, фінансова стратегія є складною багатofакторно орієнтованою моделлю дій і

заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей в загальній концепції розвитку в області формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства. Це одна із функціональних

складових корпоративної стратегії підприємства, якій відводиться ключова роль при формуванні загальної концепції розвитку підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства [Текст] / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. - 2008. - №3. - С.113-119.
2. Макаренко П.М. Формування фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі // П.М. Макаренко, В.І. Аранчій / Вісник Полтавської державної аграрної академії. - 2014. - № 3. – С. 3.
3. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства [Текст] / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - №7. - С.133-137.
4. Смолін І. В. Моделі стратегічного управління та умови їх застосування [Текст] / І. В. Смолін // Статистика України. - 2003. - №4. - С. 52-55.
5. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства / В.А. Янковська // Вісник НТУ «ХПІ». - 2013. - № 50. - С. 182-187
6. Ястремська О. М. Якість формування фінансової стратегії підприємства [Текст] / О. М. Ястремська, А. В. Гриньов // Фінанси України. - 2006. - № 6. - С. 121-129.

#### REFERENCES

1. Lukina Yu. V. Formation and implementation of enterprise financial management strategy / Yu. V. Lukina // Finansy Ukrainy. - 2008. - №3. - P.113-119.
2. Makarenko P.M Formation of financial strategy and its importance in a competitive market environment // P.M. Makarenko, V.I. Aranchii / Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. - 2014. - № 3. – P. 3.
3. Seliverstova L. S. Ways to form an effective enterprise strategy / L. S. Seliverstova // Aktualni problemy ekonomiky. - 2008. - №7. - P.133-137.
4. Smolin I. V. Strategic management models and conditions of their application / I. V. Smolin // Statystyka Ukrainy. - 2003. - №4. - P. 52-55.
5. Yankovska V.A. Financial strategy and its role in enterprise development / V.A. Yankovska // Visnyk NTU «KhPI». - 2013. - № 50. - P. 182-187
6. Iastremska O. M. Quality of formation of financial strategy of the enterprise / O. M. Yastremska, A. V. Hrynov // Finansy Ukrainy. - 2006. - № 6. - P. 121-129.

#### Financial strategy of enterprise development

I. Antohova, L. Vodianka, L. Sybyrka

**Abstract.** The essence of the financial strategy and its importance for the development of the enterprise in the formation of long-term financial goals, the choice of the most effective ways of their achievement, the adequate adjustment of the directions of formation and use of financial - resource potential is revealed in the article. It is determined that the financial strategy plays an important role in ensuring the effective development of the enterprise. This role is to provide a mechanism for achieving the long-term general and financial goals of the enterprise as a whole and its individual units; allows you to really evaluate the financial capabilities of the enterprise, to maximize the use of its internal financial potential and the ability to actively maneuver financial resources; ensuring the possibility of quick realization of new perspective investment opportunities; the possibility of reducing the negative impact of environmental factors on the results of the enterprise; identification of advantages and disadvantages of the enterprise in financial activity in comparison with competitors; the presence of a financial strategy ensures a clear interconnection of strategic, current and operational management of the financial activity of the enterprise; in the system of financial strategy the values of the basic criterion estimates of the choice of important financial management decisions are formed

**Keywords:** financial strategy, strategic financial plan, financial management, strategic management, financial and resource potential.