

Економічні науки

УДК 336.647/.648

**Русіна Юлія Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Русина Юлия Александровна**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Rusina Julia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*Kiev National University of Technologies and Design*

**Левчишина Аліна Григорівна**

*студент*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Левчишина Алина Григорьевна**

*студент*

*Киевского национального университета технологий и дизайна*

**Levchyshyna Alina**

*Student of the*

*Kiev National University of Technologies and Design*

**ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ  
ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В  
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА  
FORMUVANNYA FINNSOVOЇ STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN  
ESSENTIAL BRIEFS CONDUCTING TO THE CONTRIBUTION**

**Анотація.** Проаналізовано та визначено сутність поняття фінансової стратегії підприємства; проведений аналіз недоліків та переваг стратегічного управління з урахуванням сучасних умов господарювання; визначені основні напрями оптимізації фінансової стратегії підприємств в Україні.

**Ключові слова:** фінансова стратегія підприємства, стратегічне управління, модель фінансової стратегії.

**Аннотация.** Проанализирована и определена сущность понятия финансовой стратегии предприятия; осуществлен анализ недостатков и преимуществ стратегического управления с учетом современных условий ведения бизнеса. Определены основные направления оптимизации финансовой стратегии предприятий в Украине.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия предприятия, стратегическое управление, модель финансовой стратегии.

**Summary.** *It is analysed and essence of concept of financial strategy of enterprise is certain; the analysis of shortcomings and advantages of strategic management taking into account modern conditions of management; the main directions of optimization of financial strategy of enterprises in Ukraine are determined.*

**Keywords:** *financial strategy of the enterprise, strategic management, model of financial strategy.*

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні перетворення вносять значні корективи в економіку країни, зокрема й у фінансову сферу. Будь-який суб'єкт господарювання наразі підпадає під дію цих змін. Саме тому здатність вчасно й адекватно реагувати та адаптуватись до зовнішніх подразників в ринковому середовищі (фінансова криза, політична нестабільність у державі, зміна тарифів на імпортно-експортні операції чи

внесення поправок до податкового законодавства тощо) є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. Висока конкурентоздатність, платоспроможність, фінансова стійкість і прибутковість підприємства досягається за рахунок ефективного управління фінансами, що передбачає управління активами, витратами, інвестиціями, обіговими коштами, прибутком у коротко- та довгостроковому періодах, плануванні основних фінансово-економічних показників на поточний період й на перспективу. Єдність цих складників формує фінансову стратегію, базис і відправну точку в управлінні підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенню теоретичних, методичних та практичних проблем, пов'язаних із розробкою, формуванням та реалізацією фінансової стратегії підприємства, присвятили свої наукові праці такі вчені, як, зокрема: В.І. Аранчій, І.О. Бланк, К.Е. Власова, О.М. Гончаренко, Г.В. Даценко, Ю.В. Дворнікова, В.Л. Дикань, О.І. Заруднєв, О.П. Зоря, В.О. Зубенко, І.О. Ішеєва, О.В. Кирова, О. А. Кузнєцова, Ю.П. Лашко, О.І. Лозовська, П.М. Макаренко, О.В. Маковоз, А.І. Петрова, І.Й. Плікус, І.В. Токмакова, Т.Є. Шевченко, О.В. Шраменко, В.А. Янковська та інші.

**Постановка завдання.** На основі викладеного вище можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у визначенні сутності та перспектив щодо оптимізації стратегічного фінансового управління підприємством як важливої складової забезпечення певних конкурентних переваг у процесі реалізації визначених цілей, та має на меті досягнення певного рівня економічного та фінансового розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідно зазначити, що фінансова стратегія – це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці менеджменту. Водночас слід зауважити, що в зарубіжній літературі (зокрема, американській та європейській) з фінансового менеджменту поняття «фінансова стратегія» практично відсутнє, науковці оперують такими термінами, як, наприклад, «фінансове планування», «довгострокові

інвестиційні рішення», «управління структурою капіталу». В стратегічному менеджменті вона розглядається виключно як різновид функціональних стратегій [4]. Серед вітчизняних та інших науковців, які досліджують сутність цього поняття, відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до його трактування (табл. 1).

Таблиця 1

**Підходи до визначення сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» [4]**

Визначальна риса	Визначення	Автор
Вид функціональної стратегії підприємства	один з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів під час зміни умов зовнішнього середовища[4]	І.О. Бланк
Довготривалий курс	довготривалий курс цілеспрямованого управління фінансами для досягнення загальноорганізаційних стратегічних цілей [3]	К.Е. Власова, О.В. Кирова
Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства	визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають в себе формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги [4]	О.М. Гончаренко, В.А. Янковська
Загальний план	загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку	В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко
Система відносин	система відносин, пов'язаних з досягненням і вирішенням довгострокових цілей і завдань фінансової діяльності організації, які визначаються її фінансовою ідеологією,	О.А. Кузнецова, І.О. Ішеєва, Ю.В. Дворнікова

	і орієнтовані на пошук ефективних шляхів їх досягнення і розв'язання	
Складна багатофакторна орієнтована модель дій	складна багатофакторна орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу	А.І. Петрова, О.І. Заруднев
Спосіб реалізації	спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання	І.Й. Плікус
Фінансова програма	фінансова програма розвитку діяльності підприємства, що включає методи формування фінансових ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства в ринкових конкурентних умовах функціонування	Т.Є. Шевченко, О.І. Лозовська

Таким чином, згідно проведеного аналізу думок авторів можна визначити, що фінансова стратегія підприємства – це програма заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також фінансовими відносинами підприємства з контрагентами з метою забезпечення зростання його ринкової вартості.

Отже, визначення сутності поняття фінансової стратегії підприємства надає можливість виокремити її основні риси [4]:

- охоплює всі основні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства та розвитку його фінансових відносин з партнерами;
- забезпечує коригування джерел формування, напрямів розміщення та використання фінансових ресурсів залежно від змін чинників внутрішнього фінансового середовища підприємства;
- сприяє швидкій адаптації до змін, які відбуваються у зовнішньому фінансовому середовищі підприємства;
- обґрунтовує стратегічні орієнтири фінансової діяльності підприємства;
- є основною для прийняття стратегічних рішень щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

У сучасних економічних умовах процес впровадження стратегічного підходу до фінансового управління на підприємствах України з врахуванням економічних реалій відбувається досить повільно. Підприємства насамперед зосереджені на вирішенні певних поточних проблем, що пов'язані з ефективним використанням їх потенціалу, а проблеми формування майбутньої фінансово-матеріальної бази, яка дозволить значно підвищити рівень конкурентоспроможності на вибраному сегменті ринку, залишаються поза їх увагою [3].

До основних переваг реалізації фінансової стратегії з урахуванням сучасних тенденцій у розвитку багатьох підприємств в Україні, необхідно віднести:

- певний зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень проти спонтанного їх прийняття з прогнозуванням наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення визначених цілей;
- визначення можливостей та загроз, оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства ( SWOT-аналіз ), врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності у середині підприємства не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

До основних недоліків реалізації фінансової стратегії підприємствами в умовах сучасного господарювання в Україні, слід віднести:

- достатньо високий рівень бюрократизованості певних та загальних процедур розробки стратегій і планів;
- більша витратність часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;

- розрив зв'язків між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей здійснення змін;
- відсутність системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Таким чином, згідно вище зазначеного, до основних недоліків практичного застосування системи стратегічного фінансового управління на українських підприємствах необхідно віднести наступні:

- відсутність необхідної та повної інформації для прийняття стратегічних рішень та як наслідок – низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатність та недосконалість використання науково-методичного арсеналу управління – сценаріїв і методів ситуаційного підходу;
- слабка система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- недосконала система мотивації працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній та недосконалий рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного управління.

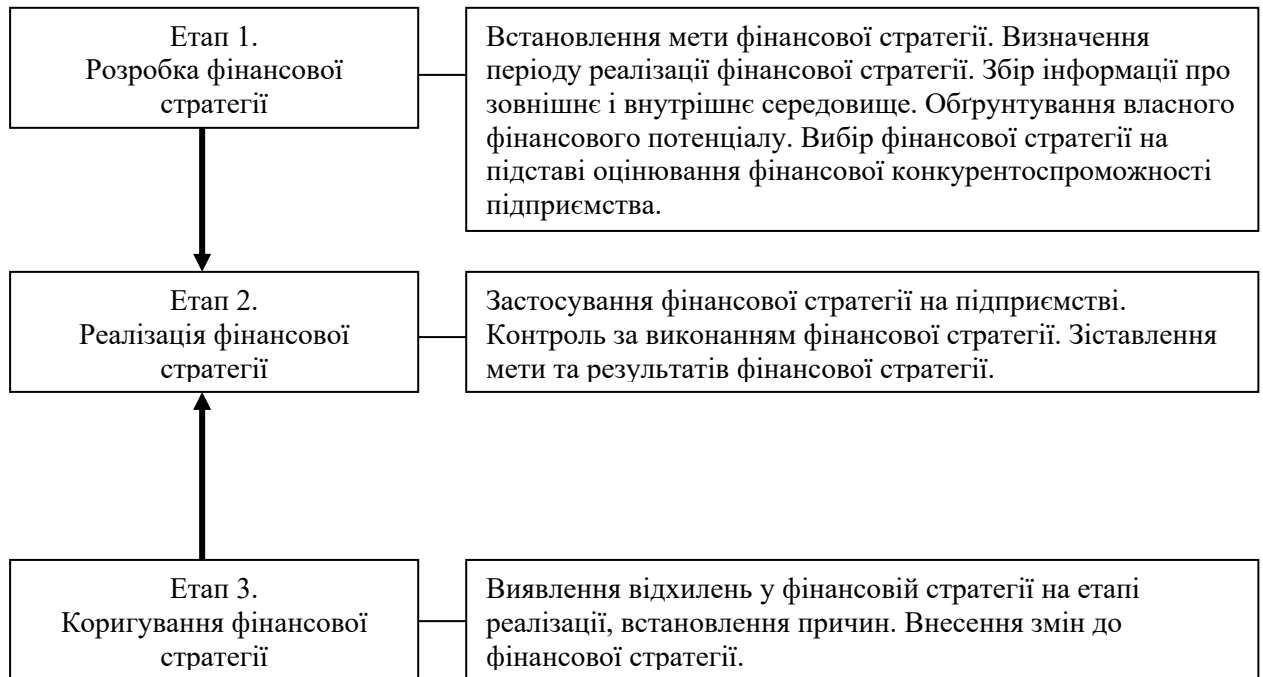
Дослідження періодичних видань щодо обраної тематики дає змогу виявити суперечливі погляди щодо кількості, послідовності та змістовного наповнення етапів формування фінансової стратегії, причому найбільше розбіжностей спостерігається на початкових та завершальних етапах [3].

Базуючись на визначених перевагах та недоліках до основних етапів формування фінансової стратегії можна віднести (рис 1.):

Етап 1. Розроблення фінансової стратегії;

Етап 2. Реалізація фінансової стратегії;

### Етап 3. Коригування фінансової стратегії [3].



**Рис. 1. Етапи формування фінансової стратегії підприємства**

*Джерело:* побудовано автором на основі джерела [3]

Всі ці три блоки за своєю важливістю не можна вважати рівноцінними, оскільки обґрунтована розробка фінансової стратегії може значно спростувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не вимагатиме постійного коригування. Своєю чергою, ефективна реалізація фінансової стратегії є основою для пошуку шляхів удосконалення фінансової діяльності підприємства загалом. Фінансові рішення щодо коригування фінансової стратегії можуть забезпечувати підприємству стійкий розвиток у довготерміновому періоді.

Розробку фінансової стратегії на підприємстві необхідно розпочинати зі встановлення мети. Саме від мети буде залежати період, на який розробляється фінансова стратегія, обсяги інформації, необхідні для прийняття рішення про вибір конкретної стратегії. Визначення мети фінансової стратегії, базується на аналізі обсягів капіталу та активів,



ефективності їх використання та допустимого ступеня фінансового ризику в умовах реалізації відповідної стратегії [3].

Планування фінансової стратегії включає в себе збір та обробку інформації про зовнішнє середовище. На цьому етапі необхідно детально проаналізувати дії конкурентів на ринку, надійність постачальників, потреби клієнтів, вимоги посередників, діяльність державних органів та служб, умови надання кредитів банківськими установами тощо. Обґрунтування зовнішніх факторів, які здійснюватимуть вплив на розроблення фінансової стратегії, дає можливість встановити: чи приведе фінансова стратегія до досягнення поставленої мети. Паралельно з дослідженням зовнішнього середовища підприємства необхідним є оцінювання внутрішнього середовища. Оцінка внутрішнього середовища може бути зведена до аналізу грошових потоків від інвестиційної, операційної та фінансової діяльності та виявлення чинників, які привели до того чи іншого результату.

Обґрунтування власного фінансового потенціалу передбачає дослідження та аналіз сукупності фінансових ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства, а також пошук способів до простого або розширеного відтворення для того, щоб забезпечити збалансований розвиток підприємства. На фінансовий потенціал підприємства безпосередньо впливають обсяги власного капіталу (у т.ч. наявність нерозподіленого прибутку), виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, показники рентабельності та ліквідності [3].

Найбільш відповідальним етапом формування фінансової стратегії є етап її розробки. Удосконалення методичного підходу до формування фінансової стратегії на підприємстві є можливим за рахунок:

- збільшення вагомості блоку розробки фінансової стратегії у переліку послідовності етапів упровадження такої стратегії;

- застосування методики розрахунку фінансової конкурентоспроможності підприємства на етапі розроблення як основи для вибору конкретної фінансової стратегії.

Етап розробки фінансової стратегії завершується прийняттям рішення про реалізацію конкретної стратегії.

Далі для більш обґрунтованого дослідження доцільним було б розглянути існуючі моделі реалізації фінансової стратегії. Моделі реалізації фінансової стратегії можуть базуватись на гнучкому бюджеті (передбачають визначення витрат на підставі нормативів), відсотку від продажів (визначення рівня прибутку від запланованих обсягів реалізації), беззбитковості, управлінні витратами [7].

До моделей реалізації визначеної фінансової стратегії управління можна віднести наступні:

- Модель аналітичного управління. Основою даної моделі є твердження, що майбутнє неможливо дослідити методами екстраполяції, але характер майбутніх змін цілком передбачуваний. Тому першочерговим завданням реалізації даної моделі є проведення стратегічного аналізу перспектив розвитку суб'єкта ринку у нових умовах середовища. У подальшому здійснюється аналіз позиції підприємства у конкурентному середовищі, завданням якого є визначення умов покращення показників його діяльності в результаті можливого удосконалення конкретних стратегій на певних ринках.
- Модель аналітичного управління об'єднує безліч варіантів прояву, застосування і реалізації стратегічних підходів.
- Модель формалізованого стратегічного управління. Основою формалізації стратегічного управління є чітка регламентація процедур обґрунтування і реалізації стратегії. У свою чергу регламентація обумовлює конкретизацію аналітичних, планових і контролюючих процедур. Це стосується навіть формування цільових характеристик розвитку підприємств,

які мають бути представлені переважно у кількісному вимірі. Велике значення приділяється прогнозам як кількісним, так і сценарним. Останні мають на меті передбачити можливі варіанти ходу розвитку подій і підготувати підприємство до відповідних, планово визначених дій. В результаті модель формалізованого управління реалізується в умовах багатоваріантності можливих стратегічних рішень, які у подальшому оцінюються і обирається краща стратегія.

- Модель ситуативного управління. Вона виникла в результаті подальшого ускладнення зовнішнього середовища, що значно обмежене, і навіть зробило неможливим передбачення майбутніх змін. За цих обставин підприємство має будувати свою діяльність, враховуючи так звані «слабкі сигнали». Тобто його реакція на прояв нових факторів зовнішнього середовища повинна бути швидкою і адекватною. При цьому на ранніх стадіях появи ознак загроз, коли інформація недостатньо визначена, заходи повинні бути загального характеру, але спрямовані на збереження стратегічної гнучкості.

- Модель принципологічного управління. Дана модель ще не має чіткої методології, вона в процесі створення. Подальше ускладнення зовнішнього середовища і неможливість передбачення змін свідчить про недоцільність дій, пов'язаних з намаганням їх прогнозування. Прогнози будуть, як правило, помилковими, а стратегічні рішення – не обґрунтованими [7].

Реалізація фінансової стратегії потребує постійного контролю на оперативному і стратегічному рівні. На рівні оперативного планування здійснюється контроль за бюджетуванням, відбувається пошук слабких місць та встановлюються причини відхилення від планових показників, забезпечується мотивація щодо прийняття ефективних поточних рішень. У межах стратегічного планування контроль передбачає розроблення альтернативних стратегій на підставі критичного аналізу змін внутрішніх та

зовнішніх чинників, аналізування ефективності інноваційно-інвестиційних рішень тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Обґрунтована фінансова стратегія є основою ефективної фінансової діяльності підприємства та важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності у перспективі. Етапи формування фінансової стратегії згруповано у три блоки (розробка, реалізація, коригування) та конкретизовано наповнення їхніх складників. Встановлено, що найбільш важливим є етап розробки фінансової стратегії, оскільки він містить найбільше складників, які вимагають ретельного дослідження та затрат ресурсів і часу.

### **Література**

1. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-1-2017/25.pdf>
2. Буняк Н.М. Фінансова стратегія в системі менеджменту. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/34.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/34.pdf)
3. Ткачук І.Г. Формування фінансової стратегії в процесі управління підприємством. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/95547>
4. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2011\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_5_12).
5. Руда Р.В. Фінансова стратегія як основа життєдіяльності підприємства. URL: [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/27\\_2.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/27_2.pdf)