

УДК 336.64

DOI: 10.31673/2415-8089.2019.048591

Гужавіна І.В., к.е.н., доц.
Державний університет
телекомунікацій

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено сутність фінансової стратегії та її роль в системі управління підприємством. Проведено обґрунтування її місця та значення в системі управління розвитком підприємства. Узагальнено та систематизовано підходи різних авторів до визначення поняття «фінансова стратегія підприємства». Розкрито особливості структури фінансової стратегії підприємства. Розглянуто основні цілі та склад кожного з компонентів фінансової стратегії підприємства.

Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, стратегічне управління, стратегічні цілі, компоненти фінансової стратегії.

Постановка проблеми. В умовах нестабільної ситуації в економіці України, важливим завданням розвитку вітчизняних підприємств є прогнозування їх майбутнього фінансового стану, оптимальний вибір фінансової стратегії та контроль за фінансовими ризиками. Зміцнення фінансової стабільності підприємств за допомогою стратегічного управління та використання потенціалу внутрішніх і зовнішніх механізмів є вирішальним фактором ефективної діяльності окремих суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому. Все це перетворює питання фінансового планування та розробки й реалізації фінансової стратегії підприємства в актуальну проблему на сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню теоретичних, методичних та практичних проблем, пов'язаних із розробкою та реалізацією фінансової стратегії підприємства, присвятили свої наукові праці такі вчені, як: І. Ансофф., В.І. Аранчій, І.О. Бланк, К. Е Власова, О.В. Кирова, Ю.В. Лукін, О.Ю. Масленіков, А. М. Поддєрьогін, Н.П. Теслюк, В.А. Янковська та інші.

Однак, незважаючи на велику кількість досліджень, на сьогодні не існує єдиного підходу до розуміння сучасного змісту поняття «фінансова стратегія», та її компонентів. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті полягає в розкритті сутності фінансової стратегії підприємства, а також обґрунтуванні її ролі в системі управління підприємством.

Фінансова стратегія підприємства – це визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою збільшення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги.

Комплексний підхід до визначення ролі та місця фінансової стратегії в системі управління підприємством варто розглядати відповідно до того, що фінансова стратегія підпорядковується стратегії розвитку підприємства і реалізує основну функцію фінансового менеджменту, тобто впроваджує стратегічні завдання та політику підприємства через поєднання регуляторної, розподільної та контрольної функції фінансів [1, с. 9].

В табл. 1. приведені різні погляди вчених-економістів на визначення «фінансової стратегії підприємства» і змісту цього поняття.

Таблиця 1

Існуючі підходи до визначення сутності поняття «фінансова стратегія підприємства»

Автор визначення, джерело	Визначення з позиції автора	Ключовий зміст з визначення
В.І. Аранчій	Фінансова стратегія підприємства – стратегія, що спрямована на управління його фінансовими ресурсами	Управління фінансовими ресурсами підприємства
І.О. Бланк	Фінансова стратегія 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	Вид функціональної стратегії підприємства
К.Е. Власова, О.В. Кирова	довготривалий курс цілеспрямованого управління фінансами для досягнення загально організаційних стратегічних цілей	Довготривалий курс
Ю.В. Лукін	Фінансова стратегія підприємства – стратегія, метою якої є підвищення багатства власника підприємства	Підвищення багатства власника підприємства
О.Ю. Масленіков	Фінансова стратегія – стратегія, метою якої виступає підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги	Підвищення вартості підприємства
А.М. Поддєрьогін	Фінансова стратегія – стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання	Методи та практика формування фінансових ресурсів підприємства

Основними завданнями фінансової стратегії є:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками тощо;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- вивчення економічних та фінансових можливостей ймовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу з кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств [2, с. 1207].

Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки та інвестиційну політику. 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 товарів [3, с. 183].

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна. У процесі розробки фінансової стратегії особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства тощо [4, с. 158].

Оснoву сегментування напрямів фінансової стратегії вітчизняних підприємств становить визначення системи сегментів I рівня. За кожним сегментом I рівня визначена

відповідна система сегментів II та III рівнів. Система внутрішньовидової сегментації напрямів фінансової стратегії вітчизняних підприємств наведена в табл. 2.

За рівнем узагальнення стратегічні фінансові рішення пропонується поділяти на такі, що пов'язані з розвитком сегментів фінансової стратегії першого, другого та третього рівня. Крім того, в розрізі сегментів фінансової стратегії I рівня має бути сформована система основних фінансових цілей, а за відповідними сегментами II рівня (на великих підприємствах - навіть III рівня) - система допоміжних фінансових цілей. Потрібно зауважити, що обґрунтування вибору відповідного виду фінансової стратегії та формування системи стратегічних фінансових цілей має базуватись на дослідженні умов та оцінці можливостей фінансового розвитку вітчизняного підприємства у стратегічній перспективі [5, с. 48].

Таблиця 2

Система диференціації окремих факторів для побудови матриць вибору видів фінансової стратегії вітчизняних підприємств

Основні фактори	Диференціація факторів за відповідними характеристиками		
	Перша	Друга	Третя
Вид базової корпоративної стратегії підприємства або його бізнес-одиниць	Стратегія швидкого зростання	Стратегія помірному зростання чи стабілізації	Стратегія «згорання діяльності»
Вектор динаміки господарської діяльності підприємства у стратегічному періоді	Зростання основної діяльності	Стабілізація основної діяльності	Скорочення основної діяльності
Прогнозований темп динаміки основної діяльності підприємства у стратегічному періоді	Більше ніж 5 % на рік	Від+5 до -5 % на рік	Більше ніж -5 % на рік
Характеристика основних ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності	Найважливіші компетенції переважно у сфері зовнішнього середовища підприємства	Найважливіші компетенції у сфері як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства	Найважливіші компетенції переважно у сфері внутрішнього середовища підприємства
Результати діагностування факторів зовнішнього фінансового середовища підприємства	Наявність можливостей підтримки розвитку	Відсутність можливостей підтримки розвитку	Загрози розвитку
Результати діагностування факторів внутрішнього фінансового середовища підприємства	Сильна внутрішня позиція	Нейтральна внутрішня позиція	Слабка внутрішня позиція
Стадія життєвого циклу підприємства	Стадії від народження до юності підприємства	Стадія зрілості підприємства	Стадія старіння підприємства

Послідовність процесу побудови матриць вибору видів фінансової стратегії вітчизняних підприємств у розрізі окремих його етапів визначено на рис. 1.

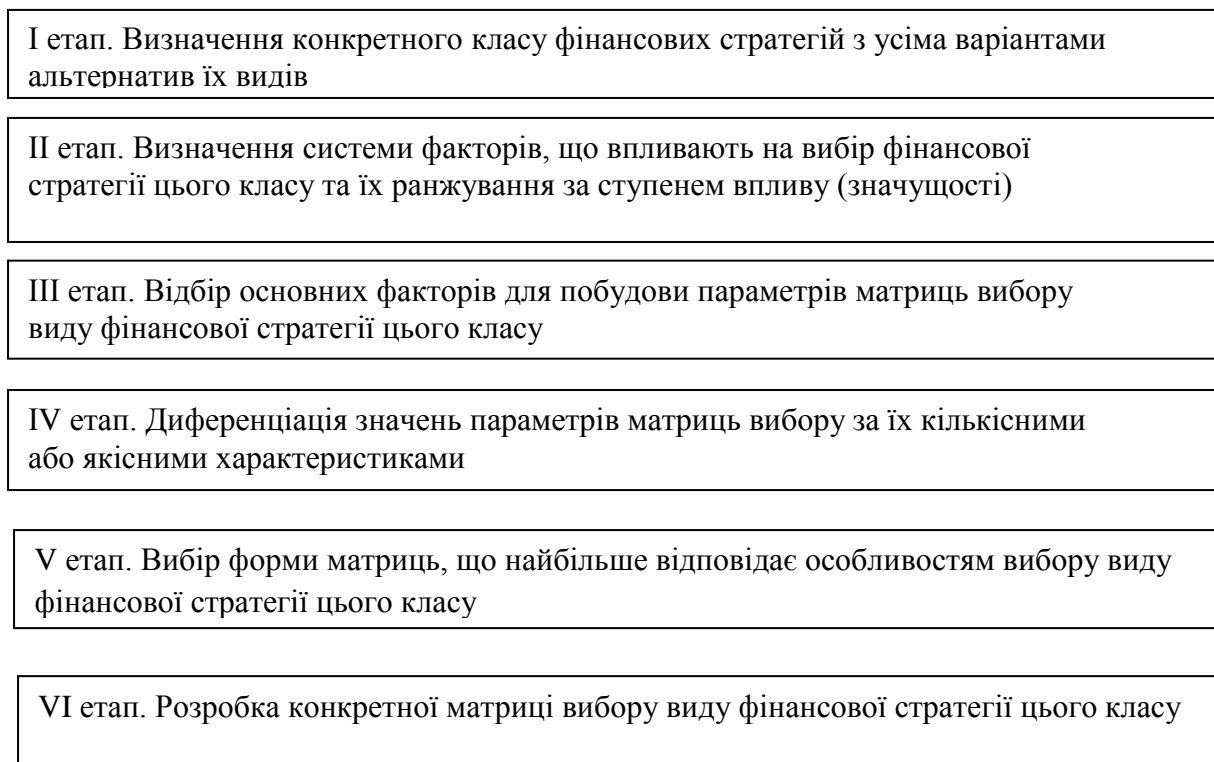


Рис. 1. Схема побудови процесу формування матриць вибору виду фінансової стратегії вітчизняних підприємств [6, с. 225]

Доцільно розглянути детально методичні підходи до формування таких матриць за етапами. На першому етапі можна скористатись систематизацією видів фінансової стратегії вітчизняних підприємств [6]. Однак не всі види стратегій потребують матричного вибору. Фінансові стратегії, побудовані за класифікаційною ознакою «вид господарської діяльності підприємства» (фінансові стратегії вітчизняного підприємства) - це види стратегій, які обираються лише за одним фактором (параметром) на безальтернативній основі залежно від підгалузеві спрямованості господарської діяльності підприємства.

На другому етапі визначається система факторів, що впливають на вибір фінансової стратегії цього класу, та відбувається їх ранжування за ступенем впливу. На третьому етапі за кожним класом стратегій мають бути відібрані основні фактори за критерієм рівня їх впливу, діагностовані на попередньому етапі.

На четвертому етапі (диференціація значень параметрів матриць вибору за їх кількісними або якісними характеристиками) перш за все слід визначити глибину диференціації за кожним із обраних факторів, яка може коливатися у значному діапазоні. Основою вибору глибини диференціації фактору за його характеристиками має виступати кількість видів стратегій відповідного класу, що пропонуються до вибору. Оскільки кількість видів фінансової стратегії вітчизняних підприємств за кожним із обраних класів не перевищує трьох доцільно за окремим фактором їх вибору встановлювати не більше трьох характеристик.

На п'ятому етапі у процесі вибору форми матриць, що найбільше відповідає особливостям вибору фінансової стратегії цього класу, необхідно приділити увагу двом основним характеристикам матриць - їх формі та кількості факторів (параметрів), що в них розглядаються. У сучасній науковій літературі з проблем стратегічного менеджменту для вибору видів стратегій пропонуються різні форми матриць. Для двофакторних матриць, які

використовуються найчастіше, найпростішою для сприйняття є таблична матриця. Саме в такій формі пропонується розробляти матриці вибору фінансової стратегії вітчизняних підприємств. На шостому етапі, коли розробляється конкретна матриця вибору виду фінансової стратегії цього класу, основним завданням є вибір факторів, які мають самостійний вплив. Крім того, за кожним класом фінансових стратегій слід визначити за ступенем інтенсивності впливу основну та допоміжну матриці.

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: відповідності розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства, ступеню узгодженості цілей, напрямків і етапів реалізації цих стратегій, узгодженості фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі, реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо.

Розробка фінансової стратегії - це галузь фінансового планування. У свою чергу, фінансова стратегія суттєво впливає на загальну економічну стратегію підприємства. Зміна ситуації на макrorівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства. Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД), результат фінансово- господарської діяльності (РФГД) [7, с. 68].

Результат господарської діяльності розраховують за формулою:

$$\text{РГД} = \text{БРЕІ} - \text{АФЕП} - \text{ВІ} + \text{ЗПМ}, \quad (1.1)$$

де БРЕІ - бруто-результат експлуатації інвестицій;
АФЕП - зміни фінансово-експлуатаційних потреб;
ВІ - виробничі інвестиції;
ЗПМ - звичайний продаж майна.

Результат господарської діяльності з економічного погляду може бути визначений як сума грошових коштів підприємства після фінансування. РГД свідчить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, що пов'язані з його розвитком.

Результат фінансової діяльності розраховують за формулою:

$$\text{РФД} = \text{ДПК} - \text{В} - \text{ПНП} - (\text{Д} + \text{ДВФД}), \quad (1.2)$$

де ДПК - зміни позикових коштів;
В - відсотки, вартість фінансування;
ПНП - податок на прибуток;
Д - дивіденди;
ДВФД - інші доходи і витрати фінансової діяльності.

Результат фінансової діяльності відображає фінансову політику підприємства. У ході його підрахунку треба користуватись лише рухом фінансових потоків. Вирішальне значення для визначення знаку РФД має знак зміни позикових коштів. Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) підприємства розраховують за формулою:

$$\text{РФГД} = \text{РГД} + \text{РФД} \quad (1.3)$$

РФГД показує величину і динаміку грошових коштів підприємства після здійснення всього комплексу інвестиційно-виробничої та фінансової діяльності фірми. Негативні значення результату фінансово-господарської діяльності протягом тривалого періоду може призвести до банкрутства підприємства.

Висновки. Отже, слід зазначити, що розкриття сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» має не завжди точне і однобічне пояснення, що пов'язане з різноманітними підходами авторів, їх розумінням базових економічних категорій. Формування фінансової стратегії пов'язане з постановкою цілей і задач підприємства, підтримкою фінансових взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами навколишнього середовища. Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових цілей, коли фінансові взаємозв'язки відповідають її внутрішнім фінансовим можливостям і дозволяють відповідати на зовнішні вимоги.

Список використаної літератури

1. Васильчук І. В. Фінансова стратегія в системі вартісно-орієнтованого управління підприємством: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08; Київський національний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2013. 18 с.
2. Теслюк Н. П. Концепція фінансової стратегії підприємства *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр.* Дніпропетр. нац. ун-ту, 2005. Вип. 206. Т. IV. С.1207-1212.
3. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства *Вісник НТУ «ХПІ».* Серія: *Актуальні проблеми управління фінансово-господарської діяльності підприємства.* Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 50(1023). С.182-187.
4. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2013. № 4 (43). С. 158-164.
5. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: Київ. Нац. торг.- екон. ун-т, 2010. 244 с.
6. Колесник Т. С. Особливості формування фінансової стратегії роздрібною торгівлі на різних стадіях його життєвого циклу *Бізнес-Інформ.* 2013. № 7. С.225-230.
7. Надточій С. І. Прогнозування та планування (бюджетування) грошових потоків підприємства як складові елементи системи управління ними. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2014. № 11. С.65-69.

REFERENCES

1. Vasylychuk, I. V. (2013). Finansova stratehiia v systemi vartisno-orientovanoho upravlinnia pidpryiemstvom [Financial strategy in the system of value-oriented enterprise management] (Dissertation abstract). Kyiv: Kyiv National Vadim Hetman University.
2. Tesliuk, N. P. (2005). Kontseptsiiia finansovoi stratehii pidpryiemstva [The concept of enterprise financial strategy]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky.* (206), 1207-1212.
3. Yankovska, V. A. (2013). Finansova stratehiia ta yii rol u rozvytku pidpryiemstva [Financial strategy and its role in enterprise development]. *Visnyk NTU «KHPI». Seriya: Aktual'ni problemy upravlinnya finansovo-hospodars'koyi diyal'nosti pidpryemstva,* (50(1023)), 182-187.
4. Khymych, I. (2013). Finansova stratehiia yak element finansovoi stabilnosti pidpryiemstva [Financial strategy as an element of financial stability of the enterprise]. *Halys'kyi ekonomichnyy visnyk,* (4 (43)), 158-164.
5. Blakyyta, H. V. (2010). Finansova stratehiia torhovelnykh pidpryiemstv: metodolohichni ta prykladni aspekty [Financial strategy of trading enterprises: methodological and applied aspects] Kyiv: Kyiv. Nats. torh.- ekon. un-t.
6. Koliesnyk, T. S. (2013). Osoblyvosti formuvannia finansovoi stratehii rozdrubnoi torhivli na riznykh stadiakh yoho zhyttievoho tsyклу [Features of formation of the financial strategy of retail trade at different stages of its life cycle]. *Biznes-Inform,* (7), 225-230.

7. Nadtochii, S. I. (2014). Prohnozuvannia ta planuvannia (biudzhetuvannia) hroshovykh potokiv pidpriemstva yak skladovi elementy systemy upravlinnia nymu [Forecasting and planning (budgeting) of cash flows of an enterprise as an integral part of their management system]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, (11), 65-69.

ГУЖАВИНА ИННА ВАСИЛЬЕВНА. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ И ЕЕ РОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ. Исследована сущность финансовой стратегии и ее роль в системе управления предприятием. Проведено обоснование ее места и значения в системе управления развитием предприятия. Обобщены и систематизированы подходы различных авторов к определению понятия «финансовая стратегия предприятия». Раскрыты особенности структуры финансовой стратегии предприятия. Рассмотрены основные цели и составляющие каждого из компонентов финансовой стратегии предприятия.

Ключевые слова: финансовая стратегия предприятия, стратегическое управление, стратегические цели, компоненты финансовой стратегии.

HUZHAVINA INA. THE FINANCIAL STRATEGY AND ITS ROLE IN THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEM. The article addresses to the essence of the financial strategy and its role in the system of an organisation's strategic management. The substantiation of its place and importance in in the organization's development management and economic security is viewed.

The approaches of various authors to the definition of financial strategy concept are generalized and systematized. The features of the organisation's financial strategy structure are disclosed. The main goals and composition of each component of the financial strategy are considered.

Key words: financial strategy, strategic management, strategic financial goals, components of financial strategy.