

УДК 334.716:336 (477)

**Домбровська С.О.***аспірант кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку  
Одеського національного економічного університету***Лапіна І.С.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку  
Одеського національного економічного університету*

## **АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО СУЧАСНИХ УМОВ В УКРАЇНІ**

Статтю присвячено дослідженню сутності фінансової стратегії та її значенню у загальній системі управління підприємством. Проаналізовано основні види фінансових стратегій та запропоновано власний підхід до їх класифікації залежно від етапу життєвого циклу підприємства. Наведено проміжні цілі, які формують головну мету управління фінансовими ресурсами підприємства, та визначено основні завдання, реалізація яких повинна бути здійснена відповідно до фінансової стратегії підприємства в умовах сучасного економічного середовища в Україні.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, фінансові ресурси, головна мета підприємства, система управління фінансовими ресурсами, ризик, невизначеність.

### **Домбровская С.А., Лапина И.С. АДАПТАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ В УКРАИНЕ**

Статья посвящена исследованию сущности финансовой стратегии и ее значению в общей системе управления предприятия. Проанализированы основные виды финансовых стратегий и предложен собственный подход к их классификации в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия. Приведены промежуточные цели, которые формируют главную цель управления финансовыми ресурсами предприятия, и определены основные задания, реализация которых должна быть осуществлена в соответствии с финансовой стратегией предприятия в условиях современной экономической среды в Украине.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, финансовые ресурсы, главная цель предприятия, система управления финансовыми ресурсами, риск, неопределенность.

### **Dombrovska S.O., Lapina I.S. ADAPTATION OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL STRATEGY TO THE MODERN TERMS OF UKRAINE**

The article deals with the research of essence and significance of financial strategy in the general enterprise management system. The main types of financial strategies are analyzed and own approach to their classification depending on the stage of the life cycle of the enterprise is proposed. The intermediate goals, which form the main goal of management of financial resources of the enterprise, are given, and the main tasks, which must be carried out in accordance with the financial strategy of the enterprise in the conditions of the modern economic environment of Ukraine, are defined.

**Keywords:** financial strategy, financial resources, the main purpose of the enterprise, management system of financial resources, risk, uncertainty.

**Постановка проблеми.** Сучасне економічне середовище України зумовлює невизначеність майбутнього стану для вітчизняних підприємств, що, своєю чергою, генерує можливість забезпечення власного функціонування за допомогою стратегічного управління, важливим стрижнем якого є формування та реалізація фінансової стратегії підприємства. Значення фінансової стратегії обґрунтовано сутністю такої економічної категорії, як фінансові ресурси, які виступають засадою її побудови. Відповідно до цього, перед підприємствами постають завдання зростання конкурентних переваг, забезпечення інвестиційної привабливості, досягнення стійких темпів розвитку, забезпечення фінансової стійкості, максимізації ринкової вартості підприємства та застосування інноваційних методів розвитку. Ефективним інструментом досягнення визначених завдань виступає саме фінансова стратегія, тому що дії менеджерів підприємства більше не можуть зводитися лише до простого реагування на зміни, сучасні умови вимагають свідоме управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їхнього передбачення, регулювання, пристосування до мети підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню фінансової стратегії у системі управління підприємства присвячено широке коло публікацій вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: В.В. Баранов, І.О. Бланк, А.М. Ковальова, А.В. Комаров, О.В. Леспух, П.М. Макаренко, Т.Є. Шевченко, В.А. Янков-

ська, Ю. Брігхем, Р. Брейлі, С. Майєрс, М. Портер, А.А. Томпсон.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз публікацій дав можливість виявити вагомий науково-методичний внесок до питання формування та реалізації фінансової стратегії підприємства. У роботах наведено різноманітні аспекти розроблення фінансової стратегії в умовах кризи та перехідної ринкової економіки. Але теперішні динамічні трансформації економіки України та смуга рецесії зумовлюють необхідність подальшого та більш глибокого дослідження питання розроблення та адаптації фінансової стратегії підприємства до сучасних умов країни.

**Мета статті** полягає в аналізі теоретико-методичних питань розроблення фінансової стратегії підприємства та її адаптації до сучасних умов ризику та невизначеності економіки України, обґрунтуванні її значення у загальній системі управління та у виявленні важливості фінансової стратегії у системі управління фінансовими ресурсами підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У системі перспективних розробок підприємства фінансову стратегію доречно розглядати як основну з них. У зв'язку зі зростанням ролі фінансових відносин в умовах мінливого ринкового середовища за розширення функцій фінансових менеджерів, підвищення інтенсивності їх праці та відповідальності значення фінансової стратегії зростає.

Протягом усього періоду функціонування підприємства простежуються визначення його головної місії, намагання її дотримання та, за необхідності, корегування стратегічної мети. Неважливо, чи підприємство лише на стадії створення, чи вже функціонує, чи знаходиться на стадії занепаду, перед менеджерами стоїть завдання сформулювати основну мету, на реалізацію якої мають бути спрямовані всі дії. На кожному етапі господарювання підприємства ця мета може змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів економічного середовища. Місія є одним із головних понять у теорії стратегічного управління, яка являє собою цільове призначення існування підприємства та має реалізовуватися в планованому періоді і включає як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства [1, с. 132]. Отже, місія підприємства будує парадигму та загальну філософію ведення бізнесу.

На рис. 1 наведено формування головних цілей підприємства залежно від етапу його розвитку.

Доречно зазначити, що необхідно визначити не одну, а декілька цілей на основі комплексного підходу, який забезпечує взаємозв'язок між цілями; також цілі не повинні суперечити одна одній, тобто повинні бути реальними і можливими для виконання; цілі покликані давати основу і стимул для подальшої діяльності, забезпечувати зосередження сил і засобів підприємства на пріоритетних ділянках його діяльності, визначити найбільш важливі, фундаментальні напрями роботи.

Під час визначення цілей господарської діяльності підприємства користуються методом побудови дерева цілей, який полягає у визначенні головної цілі і формулюванні цілей різних рівнів (основні цілі, проміжні цілі, підцілі), що сприяють досягненню головної мети [2, с. 184].

Варто враховувати, що після визначення головної мети підприємству необхідно розробити фінансову стратегію, яка спрямована на досягнення основної мети. На думку Ю. Брігхema, стратегія являє собою загальні підходи до бізнесу, ніж детально розроблені плани, вона повинна бути досяжною, сумісною з метою, сферою діяльністю та показниками функціонування підприємства [3, с. 175].

Фінансова стратегія являє собою складну багатофакторно орієнтовану модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку у сфері формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства. Економічна сутність фінансової стратегії зумовлена фінансовими відносинами підприємства з іншими економічними суб'єктами і державними органами влади, взаємодією з ними в процесі здійснення ділових відносин у сфері фінансів.

Пропонуємо розглядати фінансову стратегію як комплекс довгострокових цілей, пов'язаних зі своєчасним фінансовим забезпеченням, на реалізацію

яких спрямовуються усі можливості підприємства.

Як відзначають Р. Брейлі та С. Майерс, не існує ні теорії, ні моделі, які б доводили можливість вибору оптимальної фінансової стратегії, тому фінансове планування, засноване на певній стратегії, із застосуванням статистико-математичних методів, у кінцевому підсумку здійснюється методом проб і помилок [4, с. 561].

Розроблення фінансової стратегії підприємства на сучасному етапі базується на методологічних засадах нової концепції управління – «стратегічного управління», яка активно впроваджується з початку 70-х років у корпораціях США і більшості країн Західної Європи. Концепція стратегічного управління відображає чітке стратегічне позиціонування підприємства, представлене в системі принципів і цілей його функціонування, механізми взаємодії між елементами господарської та організаційної структури і формах їх адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища

Вибір тієї чи іншої фінансової стратегії визначає особливості роботи підприємства на весь стратегічний період. Він залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на підприємство, прогнозів, досвіду та інтуїції керівництва.

Слід приділити увагу тому, що кожна команда менеджерів обирає різні напрями розроблення фінансових стратегій, залежно від цього доречно навести основні підходи до класифікації видів фінансових стратегій підприємства за різними критеріями. Важливу роль у парадигмі стратегічного управління відіграє диференціація видів стратегій розвитку підприємства за їх рівнями. У системі цього управління А.М. Ковальова виокремлює генеральну, оперативну та фінансову стратегії досягнення окремих стратегічних завдань [5, с. 272].

Генеральна фінансова стратегія регламентує фінансову діяльність підприємства, її базові напрями та питання. У рамках цієї стратегії вирішуються завдання формування фінансових ресурсів по виконавцях і напрямках роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових ресурсів.

Оперативна фінансова стратегія призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінан-

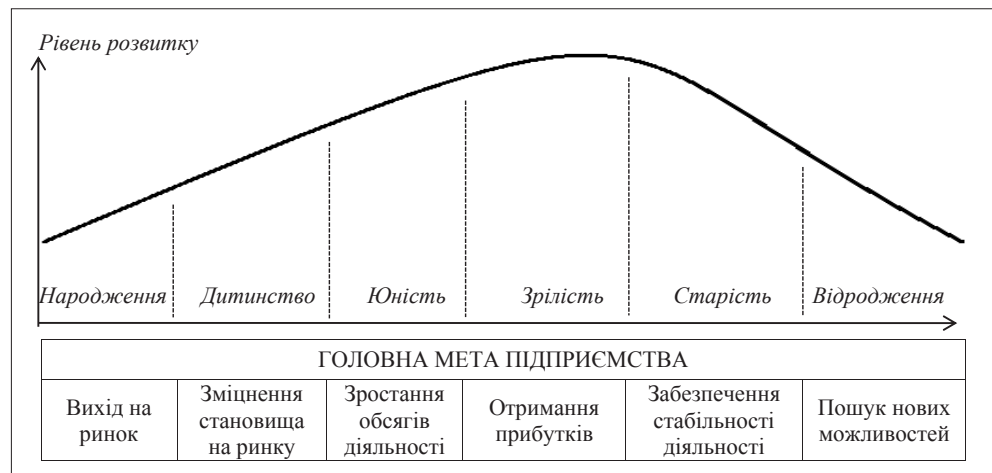


Рис. 1. Визначення головної мети підприємства з урахуванням етапу його життєвого циклу

Джерело: розроблено автором

сова стратегія охоплює такі напрями, як доходи та виплати за цінними паперами, розрахунки з поставачальниками та покупцями.

Фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей підприємства.

В.В. Баранов поділяє фінансові стратегії на стратегію самофінансування, позичкового фінансування, венчурного фінансування та стратегію використання нетрадиційних джерел фінансування [6]. А.В. Кома-ров відзначає фінансові стратегії як агресивні та обережні [7, с. 49]. Пропонуємо розподіляти фінансові стратегії залежно від етапу їх життєвого циклу на стратегії виживання, зростання, стабілізації та від-родження.

До компетенції фінансової стратегії підприємства доречно віднести таке [8, с. 227–228]:

- способи порівняння та оцінювання різних напрямів діяльності підприємства;
- вибір критеріїв зовнішньої звітності підприємства (для різних структурних підрозділів);
- управління структурою капіталу;
- оптимізація портфеля цінних паперів підприємства;
- структура внутрішньої звітності підприємства;
- розподіл ресурсів серед структурних підрозділів підприємства;
- критерії щодо злиття, поглинання, поділу – продажу підприємства;
- врахування та фінансова оцінка ризиків.

Нині існують різноманітні підходи до формування фінансової стратегії, але вони приділяють увагу окремим аспектам фінансової діяльності підприємства. Відсутність єдиного системного підходу зумовлює широку варіативність трактувань дефініції «фінансова стратегія» та неможливість аналізу її використання на різних підприємствах.

Метою фінансової стратегії є забезпечення стійкого становища підприємства на ринку, що базується на ефективному формуванні та використанні фінансових ресурсів. У процесі складання фінансової стратегії необхідно визначити такі етапи:

- встановлення періоду формування стратегії;
- визначення стратегічних цілей;
- розроблення фінансової політики;
- конкретизація показників цілей стратегії;

- оцінка розробленої фінансової стратегії;
- реалізація фінансової стратегії.

В Україні використовують лише один комплексний підхід до оцінки фінансової стратегії, заснований на побудові матриці Ж. Франсона та І. Романа. Зазначений підхід дає змогу приймати об'єктивні рішення стосовно комплексності використання фінансових ресурсів, які спрямовуються на досягнення поставленої мети фінансової стратегії. Матриця Франсона-Романа дає можливість розглянути проблему співвідношення мети та ресурсного потенціалу розвитку підприємства в динаміці, формулювати фінансову стратегію, визначити пріоритетні сфери фінансового розвитку, які забезпечують її реалізацію, та модифікувати фінансову стратегію. Але необхідно враховувати специфічні риси функціонування підприємств різних галузей та відображати їх у показниках оцінки.

Варто звернути увагу на те, що для розроблення головної мети підприємства необхідно сформулювати комплекс різних цілей залежно від їх строку, тобто від терміну, який закладено для реалізації певних цілей, залежить і характер та спрямування цих цілей.

Для короткострокових цілей не характерні «наполеонівські» плани, підприємство задовольняється формуванням оптимальної структури капіталу з мінімальної вартістю залучення коштів та забезпеченням необхідного рівня ліквідності та платоспроможності. Для середньострокових цілей характерне бажання підприємства отримувати більший прибуток, забезпечувати фінансову стійкість. Довгострокові цілі полягають у прагненні підприємства в рентабельності його діяльності та, відповідно, зростання вартості бізнесу (рис. 2).

Зазначимо, що в сучасному стані перед підприємствами стоїть питання розроблення фінансової стратегії під впливом ризику та невизначеності економічних процесів. Велике значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та ін. В умовах ринкової економіки суб'єкти господарювання стикаються з різними фінансовими проблемами, тобто виникає необхідність передбачення майбутнього стану підприємства, а це можливо тільки за використанням фінансової стратегії діяльності підприємства.

Проведене дослідження дає можливість сформулювати головну мету діяльності підприємства, яка полягає у максимізації добробуту власників не лише в поточному періоді, а й у стратегічному, тим самим забезпечується максимізація ринкової вартості самого підприємства, яка є важливим показником успішного його функціонування, шляхом ефективного фінансування розвитку підприємства за різними напрямками його діяльності.

Відзначимо, що для реалізації головної мети перед підприємством стоїть низка необхідних для виконання завдань, пов'язаних з управлінням фінансовими ресурсами, які подано на рис. 3.

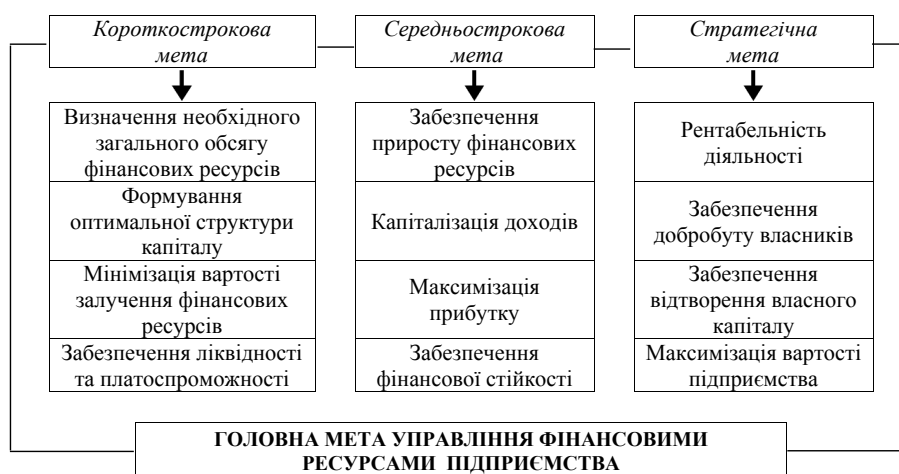


Рис. 3. Завдання реалізації головної мети управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Підкреслимо, що всі завдання мають взаємозв'язок та повинні виконуватися у комплексі для успішної реалізації головної мети управління фінансовими ресурсами підприємства.

Успішна реалізація фінансової стратегії підприємства досягається за відповідності стратегічних цілей реальним економічним та фінансовим можливостям підприємства за допомогою чіткої систематизації фінансового стратегічного керівництва та гнучкості його методів у міру зміни фінансово-економічної ситуації, а також шляхом урівноваження теорії і практики стратегічного планування.

Отже, прийняття креативних рішень у сфері стратегічного планування на основі структуризації проблем, їх ранжування та виділення першочергових, пріоритетних (з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища) сприятимуть подальшому підйому та розвитку реального сектора економіки, зміцненню конкурентоспроможності українських підприємств.

**Висновки.** У сучасних ринкових умовах в Україні перед підприємствами виникає об'єктивна необхідність у визначенні тенденцій фінансового стану та оцінюванні власних можливостей у перспективному періоді. Вирішити ці завдання можливо за допомогою використання фінансової стратегії підприємства відповідно до несприятливих змін економічного середовища. Формування фінансової стратегії пов'язане з постановкою цілей і завдань підприємства, підтримкою фінансових взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами навколишнього середовища. Стрижнем фінансової стратегії виступають раціональне формування та ефективне використання фінансових ресурсів, раціональне управління структурою капіталу, управління фінансовими ризиками.

Успіх 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. Формування фінансової стратегії підприємства визначається змінами зовнішнього середовища. А це визначає необхідність постійного вивчення проблеми фінансової стратегії, взаємозв'язку її з тактичними рішеннями.

Фінансова стратегія виступає вектором розвитку управління підприємством, без її врахування неможливе успішне функціонування підприємства в сучасних умовах України.

Головна мета управління фінансовими ресурсами підприємства:

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ ФІНАНСУВАННЯ УСІХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ У ПОТОЧНОМУ ТА МАЙБУТНЬОМУ ПЕРІОДАХ ДЛЯ МАКСИМІЗАЦІЇ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА



Основні завдання управління фінансовими ресурсами підприємства

№	Завдання	Характеристика реалізації завдання
1	Раціональне формування необхідного обсягу та оптимальної структури фінансових ресурсів згідно з фінансовою стратегією підприємства.	Визначення загальної потреби у фінансових ресурсах та пошук найвигідніших джерел формування фінансових ресурсів.
2	Раціональний розподіл та використання фінансових ресурсів за напрямками діяльності підприємства для максимізації його ринкової вартості.	Пошук можливостей найефективнішого використання фінансових ресурсів, формування пропорцій відповідно до споживання та накопичення для нарощування темпів розвитку підприємства.
3	Забезпечення максимальної дохідності капіталу за визначеного рівня ризику.	Мінімізація середньозваженої вартості капіталу, оптимізація структури капіталу, тим самим генеруючи високий рівень прибутку.
4	Мінімізація ризику в системі управління фінансовими ресурсами підприємства.	Диверсифікація джерел фінансових ресурсів та напрямів їх використання, хеджування ризиків, страхування.
5	Фінансовий контроль та забезпечення фінансової рівноваги підприємства.	Моніторинг стану джерел фінансування, досягнення високого рівня фінансової стійкості та платоспроможності, авансування капіталу у високоліквідні активи.

Рис. 2. Формування головної мети управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: розроблено автором

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Леспук О.В. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / О.В. Леспук, Н. І. Передерієнко // Менеджмент виробництва. – 2011. – № 8. – С. 131–136.
- Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства / В.А. Янковська // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 50 (1023). – С. 182–187.
- Бригхем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхем, М. Эрхардт ; 10-е изд. ; пер. с англ. под. ред. к. э. н. Е.А. Дорффеева. – СПб. : Питер, 2009. – 960 с.
- Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс ; пер. с англ. Н. Барышниковой. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 1008 с.
- Финансовый менеджмент : [учебник] / Под ред. А.М. Ковалевой ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 336 с.
- Баранов В.В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях : [учеб. пособ. ] / В.В. Баранов. – М. : Дело, 2002.
- Комаров А.В. Стратегия исполнения обязательств предприятия по оплате товаров (работ, услуг) в условиях дефицита денежных ресурсов / А.В. Комаров // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 2. – С. 48–56.
- Шевченко Т.Є. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства / Т.Є. Шевченко, О. І. Лозовська // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – Вип. 14. – С. 225–230.
- Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр ; Эльга. – 2010. – 720 с.