

УДК 336.64

### **Олена Миколаївна ГОНЧАРЕНКО**

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет,  
e-mail: engoncharenko@ukr.net

### **ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ**

Гончаренко, О. М. *Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації* // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 1. – № 56. – С. 35–40.

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні питання формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. Обґрунтовано її місце та значення у загальній стратегії підприємства з урахуванням особливостей прийняття управлінських рішень. Узагальнено етапи формування фінансової стратегії. Доведено, що фінансова стратегія є основою управління підприємством та його виробничо-господарською, фінансовою діяльністю у сучасному динамічному й конкурентному середовищі. Досліджено основні принципи, що на етапі реалізації фінансової стратегії дозволяють коригувати її напрями, а також вирішувати інші завдання, які надають підприємству можливість стійкого розвитку.

**Ключові слова:** стратегія підприємства; фінансова стратегія; стратегічне управління.

### **Елена Николаевна ГОНЧАРЕНКО**

доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой финансового менеджмента и фондового рынка, Одесский национальный экономический университет,  
e-mail: engoncharenko@ukr.net

### **ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ**

Гончаренко, Е. Н. *Финансовая стратегия: теоретические вопросы разработки и реализации* // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред.: М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2015. – Вып. 1. – № 56. – С. 35–40.

**Аннотация.** В статье исследованы теоретические вопросы формирования финансовой стратегии предприятия в современных условиях развития экономики. Обосновано ее место и значение в общей стратегии предприятия с учетом особенностей принятия решений. Обобщены этапы формирования финансовой стратегии. Доказано, что финансовая стратегия является основой управления предприятием и его производственно-хозяйственной, финансовой деятельностью в современной динамичной и конкурентной среде. Исследованы основные принципы, которые на этапе реализации финансовой стратегии позволяют корректировать ее направления, а также решать другие задачи, которые предоставляют предприятию возможность устойчивого развития.

**Ключевые слова:** стратегия предприятия; финансовая стратегия; стратегическое управление.

### **Elena GONCHARENKO**

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of Financial Management and the Stock Market Department, Odessa National Economic University, e-mail: engoncharenko@ukr.net

### **FINANCIAL STRATEGY: THEORETICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION**

Goncharenko, E. (2015), *Financial strategy: theoretical aspects of development and implementation*. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Finansova stratehiia: teoretychni pytannia rozrobky ta realizatsii; za red.: M. I. Zveriakova (gol. red.) ta in.], *Socio-economic research bulletin* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 1, No. 56, pp. 35–40.

**Abstract.** *Theoretical issues of formation of the financial strategy of the enterprise in modern conditions of economic development are investigated in the article. Its place and importance in the overall strategy of the company, taking into account the features of decision-making, is justified. The steps of forming of a financial strategy are summarized. It is proved that the financial strategy is the basis of enterprise management and its industrial and economic, financial activities in today's dynamic and competitive environment. The basic principles that can help to correct direction of financial strategy at the stage of its implementation, as well as to solve other tasks that provide enterprise to sustainable development, are investigated.*

**Keywords:** *business strategy; financial strategy; strategic management.*

**JEL classification:** *R215, B112*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах становлення і розвитку української економіки винятково важливого значення набувають питання розробки і реалізації фінансової стратегії. Динаміка економічних процесів, загострення ринкової конкуренції суттєво знижують ефективність розроблених бізнес-планів, які не містять в собі гнучкого механізму реагування на постійні зміни середовища. Тому на сучасному етапі розвитку економіки актуальним питанням є розроблення концептуальних основ фінансової стратегії. Доцільно науково та виважено підійти не тільки до розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства як економічної системи, але й до однієї з її головних складових – фінансової стратегії.

Особливо важливою є розробка фінансової стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах, що обумовлює необхідність серйозного аналізу проблем і вироблення практичних рекомендацій у цій сфері діяльності. Висока конкурентоздатність, платоспроможність, фінансова стійкість і прибутковість підприємства досягається за рахунок правильного ведення фінансів, що передбачає управління активами, витратами, інвестиціями, обіговими коштами, прибутком у коротко- та довгостроковому періодах, планування основних фінансово-економічних показників на поточний період і на перспективу. Єдність цих складників формує фінансову стратегію, базис і відправну точку в управлінні підприємством як економічною системою.

Актуальність питань розробки фінансової стратегії обумовлена сутнісною природою головних економічних категорій – фінансів, грошей і кредиту, що виступають фундаментом її побудови. Рух цих категорій, підпорядкований законам розвитку ринку, їх участь у відтворювальному процесі, універсальний характер з точки зору виконання ними функцій утворення, розподілу й використання фінансових ресурсів для будь-якого бізнесу визначають особливий статус всіх похідних від них категорій, в тому числі, фінансової стратегії.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Вагомий внесок у вивчення питань розробки стратегій підприємства та фінансової стратегії зробили науковці: Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Клейнер, М. Портер, Д. Таргет, І. О. Бланк, А. М. Бірман, А. В. Вовчак, В. Г. Герасимчук, А. П. Градов, Л. Є. Довгань, Г. І. Кіндрацька, Л. С. Козак, Б. Г. Литвак, А. П. Міщенко, Л. Н. Павлова, А. О. Старостіна, З. Є. Шершньова та інші. Зроблений вагомий внесок до теорії і практики формування фінансової стратегії підприємств. У наукових працях проаналізовано різноманітні аспекти побудови фінансової стратегії підприємств в умовах командно-адміністративної, кризової, перехідної та ринкової моделях економіки. Водночас необхідними є більш глибокі дослідження теоретичних питань формування та реалізації фінансової стратегії підприємства як економічної системи.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У більшості наукових праць учених питання фінансової стратегії підприємства розглядається в контексті стратегічного управління або фінансового менеджменту і має загальний характер. Проте не чітко визначено питання розробки фінансової стратегії підприємства як економічної системи, не приділено уваги механізму реалізації розробленої фінансової стратегії підприємства та її адаптації до умов невизначеності економічного середовища. Актуальність і недостатня розробленість цих питань обумовлює об'єктивну необхідність проведення подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних питань розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства як економічної системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі функціонування підприємств дедалі необхіднішим стає стратегічне бачення шляхів розвитку, забезпечення стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі. На перший план виходять саме стратегічні аспекти їх діяльності. Управління господарською діяльністю не може зводитися лише до ухвалення поточних управлінських рішень за окремими її аспектами.

Концепція стратегічного управління відображає чітке стратегічне позиціонування підприємства (включаючи і фінансову складову), представлене в системі принципів і цілей його функціонування, механізмі взаємодії між елементами господарської та організаційної структури і формах їх адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Підприємство як об'єкт стратегічного управління – це відкрита комплексна система, яка інтегрує всі напрями та форми господарської діяльності різних структурних його підрозділів [1, с.54; 2, с.47].

Проведене дослідження існуючих визначень поняття «стратегія» дозволило зробити висновок про те, що вчені акцентують увагу на різних аспектах і особливостях цієї категорії [3, с.27; 4, с.105]. Незважаючи на розбіжності у визначеннях цього поняття, всі концепції об'єднуються в одній спільній меті – підприємству необхідно постійно оптимізувати свою діяльність в однакових умовах зростаючого рівня конкурентного середовища.

Стратегію розвитку підприємства варто розглядати як динамічний процес, що орієнтує діяльність підприємства на досягнення головної цілі та реалізацію його місії через ефективне поєднання ресурсів підприємства та вимог і можливостей конкурентного середовища. Запропонована логіка розуміння поняття виключає можливість стратегії застаріти під впливом постійно змінюваних умов. Вона буде постійно реагувати на зростаючий рівень конкуренції в ринковому середовищі.

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин велика увага приділяється питанню фінансової стратегії, однак в існуючих підходах чітко не визначено місце й роль фінансової стратегії. Одні науковці розглядають фінансову стратегію як важливу складову в розробленні стратегії розвитку підприємства [5, с.20; 6, с.52], інші – як одну із головних функцій фінансового менеджменту [7, с.74].

Комплексний підхід до визначення місця та ролі фінансової стратегії варто розглядати, відповідно до того, що фінансова стратегія підприємства підпорядковується стратегії розвитку підприємства і реалізує основну функцію фінансового менеджменту, тобто впроваджує стратегічні завдання та політику підприємства через поєднання регуляторної, розподільної та контрольної функцій фінансів.

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

В існуючих теоретичних положеннях про розробку фінансової стратегії підприємства її структуру частіше розглядають в розрізі домінуючих сфер стратегічного фінансового розвитку підприємства. Структурно фінансова стратегія підприємства складається із: стратегії управління активами; стратегії управління капіталом; інвестиційної стратегії; стратегії управління грошовими потоками; стратегії управління фінансовими ризиками; стратегії антикризового управління; стратегії узгодження фінансових цілей та якості управління фінансовою діяльністю підприємства.

Розробку фінансової стратегії представимо у вигляді послідовності етапів, до яких належать виконання розрахунків показників фінансової стратегії та додаткові етапи, зокрема, розробка, оцінка та вибір альтернативних варіантів фінансової стратегії (рис. 1). Механізм вибору альтернативних варіантів фінансової стратегії підприємства включає такі основні елементи як розроблення варіантів фінансової стратегії, оцінювання та вибір оптимального варіанта фінансової стратегії підприємства.



Рис. 1. Етапи розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства

Фінансова стратегія представляє собою визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів їх досягнення.

Завданнями фінансової стратегії є: визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей; визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами; фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу; вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості; розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

Розробка фінансової стратегії – це галузь фінансового планування. Як складова частина загальної стратегії економічного розвитку, вона має узгоджуватися з цілями та

напрямами останньої. У свою чергу, фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства. Зміна ситуації на макrorівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства [8, с.56; 9, с.87].

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку.

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

В процесі розробки і реалізації фінансової стратегії варто враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства.

Розробка стратегії здійснюється за етапами, які включають усі необхідні елементи циклу прийняття управлінського рішення.

Фінансова стратегія підприємства згідно зі своєю стратегічною метою забезпечує такі функції, як: формування та ефективне використання фінансових ресурсів; виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках; відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства; визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами; створення та підготовка стратегічних резервів; ранжування та поетапне досягнення мети [10, с.175].

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.

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.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Аналіз змісту стратегічних рішень, прийнятих у рамках фінансової стратегії, показує, що фінанси як ресурс відіграють роль обмеження в діяльності підприємства як економічної системи. Тому розробка обґрунтованої фінансової стратегії слугує основою для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Інструментом реалізації фінансової стратегії є поточні бюджети, що відбивають взаємини з фінансовими, кредитними, страховими організаціями зовнішнього середовища, а також з окремими підрозділами 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.

Формування фінансової стратегії підприємства визначається змінами зовнішнього середовища, обумовлює необхідність постійного вивчення проблем розробки і реалізації фінансової стратегії у взаємозв'язку з управлінськими рішеннями.

### **Література**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / [И. Ансофф; пер с англ. под ред. А. Н. Петрова]. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Портер Е. М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Е. М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
3. Друккер П. Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / [П. Ф. Друккер; пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2007. – 336 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр; Эльга, 2010. – 720 с.
5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
6. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 531 с.
7. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
8. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
9. Трудід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О. М. Трудід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 363 с.
10. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Трудід, М. О. Кизим. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

### **References**

1. Ansoff, I. (2011), *Strategic Management*. Trans. from Eng. A. N. Petrov [Strategicheskiy menedzhment; per s angl. pod red. A. N. Petrova], Piter, St. Petersburg, 344 p. (rus)
2. Porter, E. M. (2006), *Competitive Strategy. Methodology for analyzing industries and competitors* [Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley u konkurentov], Alpina Biznes Buks, Moscow, 454 p. (rus)
3. Drukker, P. F. (2007), *The era of rupture: Orientation for our changing society*. Trans. from Eng. [Epoха razryva: orientiry dlya nashego menyayuschegosya obschestva; per. s angl.], Vilyams, Moscow, 336 p. (rus)
4. Blank, I. A. (2010), *The financial strategy of the enterprise* [Finansovaya strategiya predpriyatiya], Nika-Tsentr; Elga, Kyiv, 720 p. (rus)
5. Dovgan, L. E. Karakay, Yu. V., Artemenko, L. P. (2011), *Strategic Management* [Stratehichne upravlinnia], Tsentr navchalnoyi literatury, Kyiv, 440 p. (ukr)
6. Kireytsev, G. G. (2004), *Financial management* [Finansovyi menedzhment], Tsentr navchalnoyi literatury, Kyiv, 531 p. (ukr)
7. Mishchenko, A. P. (2004), *Strategic Management* [Stratehichne upravlinnia], Tsentr navchalnoyi literatury, Kyiv, 336 p. (ukr)
8. Hordiyenko, P. L., Didkovska, L. H., Yashkina, N. V. (2008), *Strategic Analysis* [Stratehichnyi analiz], Alerta, Kyiv, 478 p. (ukr)
9. Trydid, O. M. (2002), *Organizational-economic mechanism of strategic enterprises development* [Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva], KhDEU, Kharkiv, 363 p. (ukr)
10. Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., Kyzum, M. O. (2003), *The strategy of the company in crisis: monograph* [Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy: monohrafiia], INZhEK, Kharkiv, 328 p. (ukr)

Стаття надійшла до редакції 16.02.2015.