

*Лі Цзівей, магістр, Мягких І.М., д.е.н., доц.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті розглянуто сутність фінансової стратегії, її види, основні фактори, що впливають на неї. Обґрунтовано важливість формування фінансової стратегії для успішного функціонування підприємств у конкурентному середовищі.

**Ключові слова:** стратегія, фінансова стратегія, фінансові стратегічні цілі, стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія виживання.

*Ли Цзивей, магістр, Мягких И.Н., д.э.н., доц.*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

### **ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены сущность финансовой стратегии, ее виды, основные факторы, влияющие на нее. Обоснована важность формирования финансовой стратегии для успешного функционирования предприятий в конкурентной среде.

**Ключевые слова:** стратегия, финансовая стратегия, финансовые стратегические цели, стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия выживания.

*Li Tsui, Miahkykh I.M.*

*Kyiv National University of Technology and Design*

### **FINANCIAL STRATEGY IN THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

**Abstract.** The article discusses the essence of the financial strategy, its types, the main factors influencing it. The importance of forming a financial strategy for the successful operation of enterprises in a competitive environment is substantiated.

**Keywords:** strategy, financial strategy, financial strategic goals, growth strategy, strategy of stabilization, survival strategy.

**Постановка проблеми і її зв'язок з науковими і практичними завданнями.** В умовах ринкових відносин, самостійності, а також відповідальності підприємств за результатами діяльності виникає об'єктивна потреба визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації фінансових можливостей та оцінки на перспективу фінансового стану інших господарюючих суб'єктів. Здатність підприємств вчасно реагувати на зовнішні подразники в ринковому середовищі: фінансова криза, політична нестабільність в державі, зміни тарифів на імпортно-експортні операції, зміни в податковому законодавстві є запорукою успішного функціонування на ринку.

Вихід із важкого економічного положення, в якому опинилися більшість підприємств України, вбачається в обґрунтуванні розвитку підприємства на довгострокову та короткострокову перспективу. Тому формування економічної стратегії розвитку підприємства та визначення основних пріоритетних напрямків діяльності є досить актуальною проблемою в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам формування економічної стратегії розвитку підприємства приділяють багато уваги як зарубіжні, так і вітчизняні вчені економісти, такі як О.В. Ареф'єва, І. Ансофф, І.А. Бланк, З.В. Герасимчук, А.В. Гриньов, В.А. Василенко, П.В. Забилін, Ю.В. Лукіна, Д.Г. Лук'яненко, А.П. Міщенко, А.Д. Радова, В.С. Словйов, А.В. Череп, В.М. Шелудько, О.М. Ястремська та ін.

**Мета дослідження.** Розкриття сутності фінансової стратегії, її значення для успішного функціонування підприємств в ринковому середовищі, визначення основних факторів, що впливають на вибір фінансової стратегії підприємства та розробка стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

**Виклад основного матеріалу і його обґрунтування.** Поняття «фінансова стратегія» у загальному можна визначити як довготерміновий фінансовий план (програму) розвитку діяльності підприємства для досягнення певної мети. Вона окреслює основні шляхи за якими потрібно рухатися суб'єкту господарювання щоб досягнути поставленої мети [4]. Важливим у формуванні фінансової стратегії є врахування таких факторів: орієнтація фінансової стратегії на загальну стратегію розвитку підприємства на ринку, рівня законодавчого і нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності, економічної і політичної ситуації в країні, ресурсне забезпечення підприємства, галузева приналежність підприємства, фінансовий стан, рівня ризику фінансової діяльності, кон'юнктури товарного і фінансового ринків та їх зміни.

Основною метою фінансової діяльності підприємства є максимізація його ринкової вартості та підвищення добробуту його власників за рахунок конкретизації цілей з врахуванням завдань та с особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства. Система стратегічних фінансових цілей повинна забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів, високу рентабельність власного капіталу, оптимізацію структуру активів і оборотного капіталу, встановлення прийняттого рівня фінансових ризиків в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства в довгостроковому періоді [3].

Генеральна стратегія розвитку підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі. Виробничі (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства за окремими напрямками його діяльності (маркетингова, фінансова, виробнича тощо видами діяльності (стратегія основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців, стратегія неторгової діяльності – ремонтно-будівельної, транспортної, виробничої тощо використанню окремих видів ресурсів (стратегія формування і використання трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів тощо).

Стратегічні плани повинні бути зроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити модифікацію і переорієнтування. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктна і постійно мінлива ділова і соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими [1, 2, 5].

Першим і, може бути самим істотним рішенням при плануванні, буде вибір цілей підприємства.

Діяльність досліджуваного підприємства на споживчому ринку направлена на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних задач, які дозволяють забезпечити ефективну господарську діяльність, виживання і його конкурентоспроможність на ринку. Під ціллю розуміють якісні і кількісні характеристики функціонування підприємства, до досягнення яких воно прагне.

Досягнення цілей підприємства передбачає реалізацію цілей суспільства (в нормальних умовах розвитку ринку), оскільки отримання прибутку передбачає реалізацію продукції, тобто визнання її покупцем.

Формування цілей підприємства, вибір основних із них залежить і від стадії життєвого циклу підприємства [7], що показано в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Класифікація цілей підприємства в залежності від стадії життєвого циклу**

Стадія життєвого циклу	Головна ціль підприємства	Основне завдання
Народження	Виживання	Вихід на ринок
Дитинство	Короткочасний прибуток	Закріплення позицій на ринку
Юність	Прискорений ріст об'ємів продаж та прибуток	Захоплення своєї частини ринку
Рання зрілість	Постійний ріст об'ємів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
Зрілість	Формування іміджу підприємства і збалансований ріст	Закріплення позицій підприємства на освоєному ринку
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
Відродження	Оживання (пошук додаткових імпульсів в діяльності)	Омолодження (технічне переозброєння, нові постачальники, застосування нових технологій тощо)

Метою діяльності підприємства є визначення якісних і кількісних характеристик функціонування підприємства, до досягнення яких воно прагне. Мета функціонування утворює складну і взаємопов'язану систему, що залежить як від зовнішнього середовища, котре оточує підприємство, так і від внутрішніх факторів його функціонування.

Завдання підприємства визначають етапи або шляхи досягнення мети в період, на який розробляється стратегія. В умовах ринкових відносин діяльність кожного підприємства залежить від конкурентного середовища і зміни кон'юнктури товарного ринку з метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності воно повинно формувати власну стратегію розвитку [5, 6]. Види стратегії та їх характеристика показана в табл. 2.

Розробка стратегії діяльності підприємства на споживчому ринку здійснюється в декілька етапів.

*На першому етапі* повинен бути аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та його виробничо-технічні можливості.

Для цього необхідно:

1. Провести дослідження ринку діяльності підприємства та виявити тенденції його розвитку.

2. Оцінити виробничо-технічні можливості підприємства, і його конкурентоспроможність, проаналізувати можливості використання внутрішніх резервів і ресурсів підприємства для підвищення ефективності його функціонування.

3. Провести аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства, який передбачає дослідження:

– макроекономічних процесів (інвестиційного попиту і пропозиції, наявності кредитних ресурсів, політики позикових процесів, демографічних прогнозів, співвідношення між експортом та імпортом і т.д.)

– регулюючої діяльності держави (господарського і трудового законодавства, грошової і фінансової політики, змін в податковій та тарифній системі, антимонопольного регулювання);

– району діяльності підприємства (долі в товарообігу, рівня монополізації в місті (районі), кількості підприємств - конкурентів та їх позиції на ринку).

*Таблиця 2*

Характеристика видів базової та альтернативних стратегій

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	1. Об'єм продаж. 2. Дохід. 3. Частка ринку. 4. Швидкість зростання.	– Інтесифікація ринку: просунення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія. – Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна. – Міжфірмове співробітництво та кооперація. – Зовнішньоекономічна діяльність.
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	1. Дохід на об'єм продаж. 2. Дохід на активи. 3. Дохід на акції. 4. Швидкість поживавлення.	– Економія: ревізія витрат, консолідація, поживавлення. – Зрушення: зменшення витрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності. – Забезпечення сталості: селективність балансування на ринках, фінансова економія.
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз: - продуктів та ринків; - фінансового стану; - управління	– Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основні ринки тощо. – Перебудова системи управління. – Фінансова перебудова.

Підсумком першого етапу розробки стратегії підприємства є отримання інформації, яка дозволяє дати оцінку поточній обстановці, в якій функціонує підприємство, оцінити його конкурентоспроможність і приділити найбільш ймовірні напрямлення його подальшого розвитку.

*Другий етап* розробки стратегії пов'язаний з визначенням цілей та ключових проблем розвитку підприємства.

На цьому етапі формуються узагальнені якісні цілі діяльності підприємства, які мають загальний характер і кількісно не виражені. Наприклад, досягнення достатнього збільшення прибутку для фіксування діяльності підприємства або введення в нові сфери ринку.

Поставленні цілі погоджуються, конкретизуються і кількісно визначаються у вигляді системи важливих показників господарсько-фінансової діяльності, яких хоче досягти підприємство в певний період. Наприклад, темпи росту об'єму продаж, показники ефективності використання ресурсів, об'єм прибутку всього і на інвестиційний капітал, рівень виплачених дивідендів ті ін.

*На третьому етапі* обґрунтування стратегії підприємства розробляються альтернативні варіанти розвитку підприємства. З цією метою перевіряються відношення між поставленими цілями та наявними можливостями підприємства, його ресурсним

потенціалом. На основі складання матриці «цілі-можливості» проводиться кількісна оцінка відношення потреби і можливості підприємства в досягненні цілей. У випадку не відповідності розробляються тактичні програми, виконання яких ліквідує виявлений дисбаланс.

Аналіз не відповідності здійснюється по всім показникам і напрямленням діяльності на основі даних першого етапу. Якщо наявні у підприємства ресурси не дозволяють забезпечувати досягнення поставлених цілей, то потрібно повернутись до другого етапу і відкорегувати поставлені цілі.

Результатом процесу пов'язування цілей та ресурсів підприємства є альтернативні варіанти його розвитку, які розрізняються як по кількісним характеристикам, так і по часу досягнення поставлених цілей.

*Четвертий етап* – оцінка та вибір стратегії розвитку. На цьому етапі праці здійснюється перевірка ступеня реальності та виконання поставлених цілей і розроблених варіантів їх досягання. При оцінці розроблених стратегій розвитку важливо визначити, чи можна реалізувати стратегію при наявному ресурсному потенціалі або необхідні зусилля в області маркетингу, удосконалення організації торгівлі та ін., або стратегія представляє інтерес, але не може бути реалізована.

*П'ятий етап* – складання програми дії і контроль їх реалізації. На цьому етапі праці повинен здійснюватися зв'язок всіх заходів, пов'язаних з реалізацією вибраної стратегії, їх конкретизація на всіх рівнях управління підприємства з визначенням послідовності здійснення конкретних заходів по часу здійснення і виконавцям, тобто цей етап представляє собою тактичне планування, направлене на досягнення обраної стратегії розвитку підприємства.

**Висновки.** Не залежно від формулювання стратегічних цілей діяльності підприємства на майбутній період обов'язковим є забезпечення прибутковості підприємства. Прибутковість можна розглядати не тільки як ціль, але і як основну умову ділової активності підприємства, як її результат, ступінь ефективності здійснення функцій підприємства по обслуговуванню ринку і споживача та по рішенням власних підприємницьких задач. Підприємство може отримати прибуток тільки при певному об'ємі товарообігу, який в свою чергу передбачає відповідність об'єму і структури товарів, що реалізуються, об'єму і структури споживчого попиту. тобто цільова функція підприємства – отримання прибутку – не суперечить цілям суспільства, який прагне до задоволення своїх потреб, а направлена на їх досягнення. Підприємство, яке розробляє свою стратегію на перспективу, завжди прагне до максимізації отриманого прибутку, тому що це є одною з умов для вирішення виробничих і соціальних задач.

#### **Список використаної літератури**

1. Арефьева Е. В. Стратегия и тактика управления производственными системами / Е. В. Арефьева. – Х.: Основа, 1996. – 203 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент: ученик / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
3. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – К.: Изд-во «Ника-центр», 1999. – 528 с.
4. Герасимчук З. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / З. В. Герасимчук, І. М. Вахович // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–128.
5. Комарова К. В. Стратегічне управління: опорний конспект лекцій для студентів ВНЗ / К. В. Комарова. – Дніпропетровськ: ДДФА, 2013. – 146 с.
6. Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємством / Б. М. Мізюк // Фінанси України. – 2012. – № 12. – С. 56–62.

7. Свірідова С. С. Проблеми стратегічного управління підприємством / С. С. Свірідова, О. М. Стойловська // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. – 2011. – № 6. – С. 290–292.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume I. Translation [Електронний ресурс]. – Project Management Association of Japan (PMAJ). – Режим доступу: <http://www.pmaj.or.jp>.