

Гудзь О.І.,

к.е.н.,

старший викладач кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті наведено основні положення щодо сутності фінансової стратегії підприємства. Представлено послідовність етапів формування фінансової стратегії. Конкретизовано перелік робіт для кожного етапу. Запропоновано обирати фінансову стратегію на основі обчислення інтегрального показника фінансової конкурентоспроможності.

Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, розроблення фінансової стратегії, реалізація фінансової стратегії, коригування фінансової стратегії, інтегральний показник фінансової конкурентоспроможності підприємства.

Постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах діяльності підприємств дедалі актуальнішим стає стратегічне спрямування шляхів його розвитку та забезпечення економічного зростання у довгостроковій перспективі. Сьогодні підприємствам вкрай важливо вчасно й адекватно реагувати на зовнішні чинники ринкового середовища, такі як фінансова криза, коригування податкового законодавства, нестабільна політична ситуація у країні, зміна тарифів щодо експортно-імпорتنних операцій, різке коливання курсу валют та ін. Висока конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стабільність і рентабельність підприємства може бути забезпечена за рахунок грамотного ведення фінансової політики, що, своєю чергою, передбачає управління активами та пасивами, інвестиціями, витратами, оборотними коштами, прибутком. Взаємопов'язаність таких складників і продукує фінансову стратегію підприємства як підґрунтя в управлінні підприємством загалом. Актуальність розроблення фінансової стратегії підприємства зумовлена тим, що фінансові ресурси є джерелом формування інших видів ресурсів (матеріальних, трудових, інвестиційних тощо), що може лімітувати масштаби діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробленням питань, які пов'язані із формулюванням економічної сутності та видів фінансової стратегії підприємства, її завданнями, методами управління, етапами розроблення тощо займається багато науковців-економістів, таких як Ю.В. Бас, Т.В. Бутенко, Ю.А. Бучакчийська, Т.С. Карпова, О.С. Корпан, Л.Ю. Наумова, Г.О. Партин, Р.В. Руда, О.В. Рябенков, Н.С. Танклевська, М.С. Хаванова, І. Химич, О. Щербань та ін. У працях науковців, зокрема, розглянуто алгоритм побудови фінансової стратегії, проаналізовано фактори макро- і мікросередовища, які є визначальними у формуванні цілей фінансової стратегії. Розглянуто методи реалізації фінансової стратегії, серед яких – методи гнучкого бюджету, відсотка від продажу, безбитковості, управління витратами. Обґрунтовано доцільність застосування технології контролінгу щодо реалізації фінансової стратегії на підприємстві.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Нестача теоретичних положень щодо обґрунтування ефективної моделі розроблення фінансової стратегії

підприємства вимагає чергових опрацювань. Потребують розгляду питання, які стосуються оцінювання фінансової конкурентоспроможності підприємства як основи вибору фінансової стратегії.

Метою статті є формування послідовності етапів щодо розроблення фінансової стратегії на підприємстві та подання рекомендацій щодо вибору конкретної стратегії на підставі оцінювання фінансової конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовим менеджерам та керівникам підприємства варто ретельно розробляти фінансову стратегію, дотримуючись певної черговості. Дослідження періодичних видань [1, с. 75–76; 2; 3, с. 119; 4, с. 147–149; 5, с. 146–148; 6, с. 137; 7, с. 210–212; 8, с. 138–139; 9, с. 52–54; 10, с. 160–162; 11, с. 163] щодо розроблення і впровадження фінансової стратегії на підприємстві дають змогу виділити декілька важливих акцентів:

- фінансова стратегія спрямована на стійкий розвиток підприємства;
- у розробленні фінансової стратегії значну увагу потрібно приділити аналізуванню факторів зовнішнього середовища підприємства;
- фінансова стратегія деталізується для умов поточного та оперативного планування;
- фінансова стратегія повинна підтримувати фінансову політику підприємства та його стратегію у цілому;
- фінансова стратегія включає у себе кредитну та інвестиційну стратегію підприємства;
- фінансова стратегія базується на ефективності використання внутрішнього фінансового потенціалу підприємства і є основою для удосконалення фінансового потенціалу підприємства загалом;
- розроблення фінансової стратегії потребує детального аналізу фінансової звітності підприємства і, зокрема, оцінювання фінансової стійкості;
- під час вибору фінансової стратегії враховують етап життєвого циклу підприємства;
- фінансова стратегія повинна бути гнучкою, щоби швидко пристосовуватись як до змін зовнішнього середовища, так і до змін загальної стратегії підприємства;
- у розробленні фінансової стратегії варто використовувати засоби інноваційного менеджменту.
- фінансова стратегія орієнтована на максимізацію прибутку, зниження витрат, підвищення ринкової вартості підприємства;
- фінансова стратегія формується з урахуванням фінансових інтересів всіх учасників фінансових відносин.

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. Базуючись на

проведеному дослідженні щодо послідовності впровадження фінансової стратегії на підприємстві, етапи формування фінансової стратегії можна згрупувати у три блоки, такі як:

- 1) розроблення фінансової стратегії;
- 2) реалізація фінансової стратегії;
- 3) коригування фінансової стратегії.

Усі ці три блоки за своєю важливістю не можна вважати рівноцінними, оскільки обґрунтоване розроблення 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. Отже, встановлено, що найбільш відповідальним етапом формування фінансової стратегії є етап її розроблення.

Більш детально етапи впровадження фінансової стратегії на підприємстві згідно із власними дослідженнями представлено на рис. 1.

Удосконалення методичного підходу до формування фінансової стратегії на підприємстві виконуємо за рахунок:

1) збільшення вагомості блоку розроблення фінансової стратегії у переліку послідовності етапів впровадження такої стратегії;

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

Розроблення фінансової стратегії на підприємстві варто розпочинати із встановлення мети. Саме від мети буде залежати період, на який розробляється фінансова стратегія, обсяги інформації, необхідні для прийняття рішення про вибір конкретної стратегії. Ставлячи перед собою мету фінансової стратегії, варто проаналізувати обсяги обсяг капіталу та активів, ефективність їх використання та встановити допустимий ступінь фінансового ризику в умовах реалізації відповідної стратегії.

Керівництву підприємства та фінансовим менеджерам важливо встановити період, протягом якого буде актуальною реалізація фінансової стратегії. На відповідні рішення будуть впливати деякі чинники, які описані, зокрема, у праці І. Химич [10, с. 160]. До таких чинників віднесено:

- тривалість терміну реалізації загальної стратегії підприємства, у межах якого має бути реалізована конкретна фінансова стратегія (або декілька фінансових стратегій);
- динаміку кон'юнктури фінансового ринку та економіки країни загалом;
- галузеві особливості та масштаби діяльності підприємства;
- етап життєвого циклу підприємства.

Планування фінансової стратегії обов'язково має включати у себе збір та обробку інформації про зовнішнє середовище. На цьому етапі потрібно ретельно 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, дасть змогу встановити, чи приведе фінансова стратегія до досягнення поставленої мети.

Паралельно із аналізуванням зовнішнього середовища підприємства можна здійснювати 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. Окрім цього, можна аналізувати такі аспекти внутрішнього середовища, як:

- потенціал фахівців підприємства вищої і середньої ланки;
- продукція підприємства за обсягами продажу, рентабельністю, якістю сервісного обслуговування тощо;
- маркетингова діяльність, зокрема, у сфері комунікацій;
- цінова політика (обґрунтування цінової еластичності попиту, методу ціноутворення, надання знижок і т. п.);
- система збуту підприємства, що проявляється, зокрема, через відносини зі споживачами тощо [2; 6, с. 136–137; 11, с. 162].

Обґрунтування власного фінансового потенціалу передбачає аналізування 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 здійснюють вплив обсяги власного капіталу (у т. ч. наявність нерозподіленого прибутку), виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, показники рентабельності та ліквідності [12, с. 35].

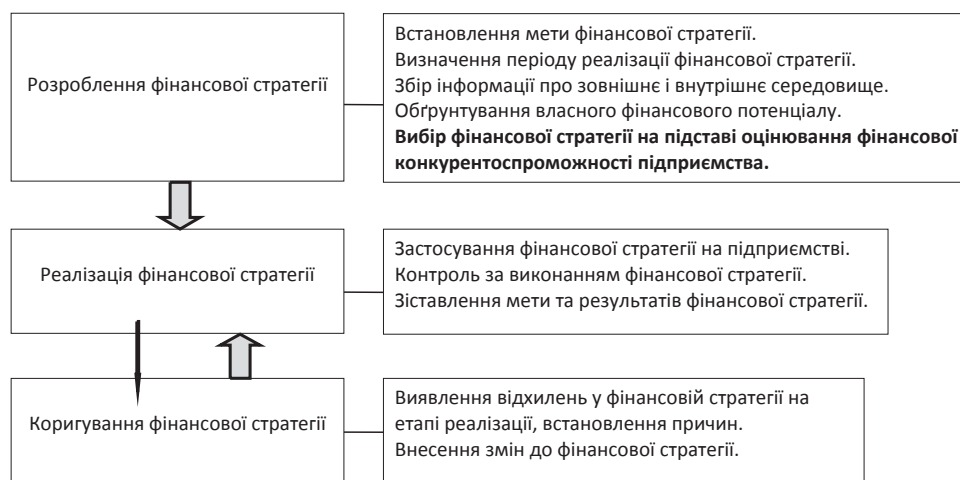


Рис. 1. Етапи формування фінансової стратегії підприємства, де жирним шрифтом виділено складник, який удосконалює процес вибору такої стратегії (сформовано на підставі власних досліджень)

Етап розроблення фінансової стратегії завершується прийняттям рішення про реалізацію конкретної стратегії. Обрана фінансова стратегія повинна більшою мірою відповідати інтересам підприємства, сприяти його розвитку, підвищенню рентабельності та платоспроможності.

Фінансову стратегію пропонуємо обирати на основі фінансової конкурентоспроможності підприємства. Фінансова конкурентоспроможність підприємства показує здатність підприємства до раціонального та ефективного використання наявних фінансових ресурсів, а також відображає спроможність створювати, акумулювати, примножувати і відновлювати внутрішній фінансовий потенціал [13, с. 119].

Здійснювати оцінювання фінансової конкурентоспроможності підприємства доцільно на підставі обчислення одиничних показників, які можна об'єднати в однорідні групи. У межах кожної групи потрібно обчислити інтегральний показник на підставі використання отриманих розрахункових значень, нормативних (або планових) значень та відповідних їм коефіцієнтів вагомості. Підсумувавши результати інтегральних показників по кожній групі, отримуємо загальне значення інтегрального коефіцієнта фінансової конкурентоспроможності, що дасть змогу обрати відповідну фінансову стратегію підприємства. Інтегральні значення окремих складників фінансової конкурентоспроможності дадуть змогу підприємству визначити слабкі місця, щоби вчасно запобігти негативним наслідкам.

Таким чином, інтегральний показник фінансової конкурентоспроможності підприємства можна подати у вигляді формули:

$$K_{\text{ФКСП}} = I_{\text{ЕФГД}} + I_{\text{ЕВП}} + I_{\text{ФС}} + I_{\text{ЕУ}}, \quad (1)$$

де $K_{\text{ФКСП}}$ – інтегральний показник фінансової конкурентоспроможності підприємства у частках одиниць; $I_{\text{ЕФГД}}$ – показник ефективності фінансово-господарської діяльності у частках одиниць; $I_{\text{ЕВП}}$ – показник ефективності взаємодії із партнерами у частках одиниць; $I_{\text{ФС}}$ – показник фінансової спроможності забезпечення виробничої діяльності у частках одиниць; $I_{\text{ЕУ}}$ – показник ефективності управління та фінансового менеджменту у частках одиниць.

За підсумковим значенням показника фінансової конкурентоспроможності можна сформулювати шкалу для вибору фінансової стратегії: до 0,35 – стратегія антикризова або стабілізаційна; 0,36–0,7 – стратегія захисна; 0,71–0,85 – стратегія поступового розвитку або експансійна; 0,86–1 – стратегія експансійна.

Експансійна стратегія пов'язана з інвестуванням коштів у вигідні проекти, прискоренням оборотності капіталу з метою розширення виробництва і частки ринку. Стратегія поступового розвитку спрямована на послідовне нарощення обсягів збуту продукції та підтримання стабільного фінансового стану. Захисна стратегія передбачає зменшення виробничих потужностей та часткове згортання інвестиційної діяльності. Стабілізаційна стратегія орієнтована на виявлення слабких місць і розроблення заходів для їх знешкодження. Антикризова стратегія націлена на виведення підприємства із кризи за рахунок реорганізації [5, с. 154; 7, с. 212; 11, с. 164; 14, с. 125–126; 15, с. 225–226].

Реалізовувати фінансову стратегію на підприємстві потрібно шляхом конкретизування цілей у межах оперативного та тактичного планування. Методи реалізації фінансової стратегії можуть базуватись на гнучкому бюджеті (передбачено визначати витрати на підставі нормативів), відсотку від про-

дажів (визначається рівень прибутку від запланованих обсягів реалізації), безбитковості, управлінні витратами [11, с. 163]. Крім цього, процес реалізації фінансової стратегії повинен бути покладений на відповідних осіб, які нестимуть відповідальність за її результативність.

Реалізація фінансової стратегії потребує постійного контролю на оперативному і стратегічному рівні. Контроль фінансової стратегії здійснюється з метою забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства у короткостроковому періоді та з метою забезпечення зростання і підтримання позитивного іміджу (або виходу із кризи) у довгостроковому періоді. 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 [8, с. 137].

На етапі реалізації фінансової стратегії зіставлення мети та результатів проводиться із метою виявлення обсягів та причин відхилень для того, щоб запровадити відповідні коригувальні рішення. Етапи реалізації та коригування фінансової стратегії здійснюються паралельно, оскільки своєчасне виявлення негативних тенденцій у реалізації такої стратегії дає змогу вчасно вносити зміни та запобігти негативним результатам у довготерміновому періоді.

Висновки. Обґрунтована фінансова стратегія є основою ефективної фінансової діяльності підприємства та важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності у перспективі. Фінансова стратегія повинна мінімізувати наслідки появи можливих ризиків і сприяти забезпеченню фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Досліджено етапи побудови фінансової стратегії на підприємстві та встановлено, що не існує єдиного підходу до їхнього змісту, кількості та послідовності. Протиріччя здебільшого стосуються початкового та заключного етапів.

Етапи формування фінансової стратегії згруповано у три блоки (розроблення, реалізація, коригування) та конкретизовано наповнення їхніх складників. Встановлено, що найбільш важливим є етап розроблення фінансової стратегії, оскільки він містить найбільше складників, які вимагають ретельного дослідження та затрат ресурсів і часу. Також від етапу розроблення залежить процес безпосередньої реалізації фінансової стратегії на підприємстві та обсяги внесених коректив у майбутніх періодах. Запропоновано обирати фінансову стратегію на підставі розрахунку показника фінансової конкурентоспроможності, який обчислюється на підставі чотирьох інтегральних показників. Встановлено, що етапи реалізації та коригування повинні йти паралельно з метою вчасного внесення коректив, що сприятиме швидкій та ефективній реалізації фінансової стратегії.

Література:

1. Бас Ю.В. Теоретичні основи формування фінансової стратегії підприємства / Ю.В. Бас, Г.В. Зикова // Наука й економіка. – 2016. – № 1 (41). – С. 73–77.
2. Бутенко Т.В. Формування стратегії розвитку аграрної сфери з метою її адаптації до інноваційно-інвестиційних умов функціонування [Електронний ресурс] / Т.В. Бутенко // Ефективна економіка. – 2011. – № 12. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_31

3. Бучакчийська Ю.А. Теоретичні засади формування фінансових стратегій підприємства / Ю.А. Бучакчийська // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 4 (28). – С. 118–121.
4. Карпова Т.С. Проблеми та шляхи вдосконалення управління фінансовою діяльністю суб'єктів підприємництва в Україні / Т.С. Карпова, О.В. Позднякова // Финансы, учет, банки. – 2014. – № 1 (20). – С. 144–152.
5. Корпан О.С. Фінансова стратегія підприємств легкої промисловості: принципи формування та особливості реалізації [Електронний ресурс] / О.С. Корпан // Моделювання регіональної економіки. – 2012. – № 1. – С. 143–160. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2012_1_20
6. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Л.Ю. Наумова // Наука й економіка. – 2014. – Вип. 2. – С. 134–139. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_2_23
7. Партин Г.О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства / Г.О. Партин, О.Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 208–214.
8. Рябенков О.В. Технології контролінгу реалізації фінансової стратегії на підприємстві / О.В. Рябенков // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. – 2013. – № 4 (60). – С. 136–140.
9. Танклевська Н.С. Побудова фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі / Н.С. Танклевська, О.В. Пашенко // Наука й економіка. – 2014. – № 4 (36). – С. 50–56.
10. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства [Електронний ресурс] / І. Химич // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4. – С. 158–164. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_4_25
11. Щербань О. Методичний підхід до розробки фінансової стратегії підприємства / О. Щербань // Економічний аналіз. – 2013 рік. – Вип. 12. – Част. 4. – С. 161–165.
12. Пожарська А.С. Методичний підхід до оцінки фінансового потенціалу на основі визначення таксономічного показника. / А.С. Пожарська // Управління розвитком. – 2013. – № 18 (158). – С. 34–37.
13. Лисяк Л.В. Детермінанти фінансової конкурентоспроможності у ринковому середовищі / Л.В. Лисяк, Д.О. Гетьман // Вісник ДДФА. Економічні науки. – 2013. – № 2. – С. 112–122. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae_2013_2_15
14. Руда Р.В. Фінансова стратегія як основа життєдіяльності підприємства [Електронний ресурс] / Р.В. Руда // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 2. – С. 123–126. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2014_2_27
15. Хаванова М.С. Види фінансової стратегії підприємства / М.С. Хаванова // Вчені записки Університету «КРОК». – 2013. – Вип. 33. – С. 223–228.

Гудзь О.И. Формирование финансовой стратегии предприятия

Аннотация. В статье приведены основные положения о сущности финансовой стратегии предприятия. Представлена последовательность этапов формирования финансовой стратегии. Конкретизирован перечень работ для каждого этапа. Предложено выбирать финансовую стратегию на основе вычисления интегрального показателя финансовой конкурентоспособности.

Ключевые слова: финансовая стратегия предприятия, разработка финансовой стратегии, реализация финансовой стратегии, корректировки финансовой стратегии, интегральный показатель финансовой конкурентоспособности предприятия.

Hudz O.I. Development of enterprise financial strategies

Summary. Basic provisions to the essence of enterprise financial strategy are presented in the article. The sequence of stages development of financial strategy is presented. The list of works by for each stage is concretized. Financial strategy proposed to choose on the basis of calculation of integral index of financial competitiveness.

Keywords: company financial strategy, financial strategy development, implementation of financial strategy, financial strategy adjustment, integral index of financial competitiveness.