

**УДК 65.011.12**

**Петрук І.Р., к.е.н., доцент** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

## **ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ – ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**У статті наведено результати теоретичного дослідження підходів до процесу формування фінансової стратегії підприємства, зазначено перелік основних чинників, що на неї впливають, та обґрунтовано важливість формування фінансової стратегії для успішного функціонування вітчизняних підприємств у конкурентному ринковому середовищі.**

**In the article the results of the theoretical going are resulted near the process of forming of enterprise's financial strategy, the list of basic factors is marked, which influence on it and grounded importance of forming of financial strategy for the successful functioning of domestic enterprises in a competition market environment.**

**Розвиток ринкових відносин** у суспільстві різко змінює умови функціонування підприємств як на макро-, так і на мікроекономічному рівні. Зміни форм власності, ринкові відносини, конкуренція, економічна самостійність підприємств вимагають, щоб новим економічним вимогам підпорядковувалась діяльність всіх структур та служб підприємств. Адже для того, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємств, необхідно кваліфіковано орієнтуватися у кон'юктурі ринку, передбачати дії конкурентів, грамотно оцінювати своє становище на ринку і здійснювати ефективний відбір варіантів проєктних, технічних, господарських та управлінських рішень.

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Багато в чому успіх діяльності підприємства залежить від здатності керівника передбачати можливі ситуації на підприємстві і відповідно до цього змінювати виробничу, організаційну структуру, здійснювати стратегічні зміни, планувати обсяг реалізації, інвестицій для досягнення найбільшого ефекту та забезпечити існування підприємства у довгостроковій перспективі. За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. Для вирішення таких питань і формується фінансова стратегія підприємства.

**Постановка проблеми.** Динаміка суспільних перетворень призводить до певних зрушень в економіці кожної країни, зокрема й у фінансовій сфері. Будь-який суб'єкт господарювання також підпадає під дію таких змін. Тому здатність вчасно та адекватно реагувати на такі зовнішні подразники в ринковому середовищі, як фінансова криза, політична нестабільність у державі, зміна тарифів на імпортно-експортні операції чи внесення поправок до податкового законодавства, є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. Висока конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стійкість і прибутковість суб'єкта господарювання досягається лише за рахунок правильного ведення фінансів, що охоплює управління активами, витратами, інвестиціями, обіговими коштами, прибутком в короткотерміновому і довготерміновому періодах, планування основних фінансово-економічних показників на поточний період і на перспективу. Єдність цих складників утворює фінансову стратегію, базис і відправну точку управління фінансами підприємства.

**Вивчення проблем** формування фінансової стратегії підприємства, науково-теоретичні та практичні аспекти стратегічного фінансового планування відображені в публікаціях вітчизняних і зарубіжних авторів: І.А. Бланка, А.М. Поддєрьогіна, З.Є. Шершньової, І.Х. Ансоффа та інших. Однак залишаються невирішеними питання структуризації процесу формування фінансової стратегії конкретного підприємства в сучасних ринкових умовах, тому існує необхідність подальшого дослідження цієї проблеми.

**Основна частина.** Поняття „фінансова стратегія” у загальному можна визначити як комплексну програму дій спрямовану на формування та ефективне використання грошових коштів, фінансування капітальних вкладень і поточних витрат для забезпечення досягнення цілей та здійснення місії підприємства. Формування фінансової стратегії є доволі важким і трудомістким процесом, оскільки потребує значних витрат часу, праці і виконання комплексних розрахунків. Важливим у здійсненні цього процесу є врахування таких чинників:

- орієнтація фінансової стратегії на загальну стратегію розвитку підприємства на ринку;
- рівня законодавчого та нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності;
- економічної та політичної ситуації в країні;
- типу ринкової позиції суб'єкта господарювання, оскільки вибір фінансової стратегії залежить від маркетингової політики суб'єкта господарювання, зокрема від того, на яку цільову аудиторію спрямоване виробництво продукції (надання послуг), яку частку і тип ринку (вітчизняний чи міжнародний) планує зайняти підприємство тощо;
- ресурсного забезпечення підприємства, адже на формування фінансової стратегії впливає кількість та якість ресурсів, таких як чисельність та кваліфікація працівників, наявність основних фондів, забезпеченість власними

коштами, можливість залучення позикових коштів та інвестицій, інноваційний потенціал;

- галузевої приналежності суб'єкта господарювання, оскільки галузь економіки, в якій працює підприємство окреслює напрям формування його фінансової стратегії;
- фінансового стану та конкурентних переваг існуючих та потенційних підприємств-конкурентів, надійності постачальників і покупців;
- рівня ризику фінансової діяльності, зумовленого інфляційними коливаннями, різкими стрибками курсу валют, ризиками неплатежів ймовірністю настання фінансової кризи тощо [1, С. 131].

Розробка фінансової стратегії – досить складний процес, що здійснюється за низкою етапів. Огляд та узагальнення існуючих підходів до послідовності розробки фінансової стратегії підприємства свідчить про відсутність єдиної структурної побудови цього процесу, що дозволяє зробити висновок про необхідність його впорядкування. Запропонована послідовність розробки фінансової стратегії показана на рисунку [2, С. 106].

Фінансова стратегія розробляється переважно у формі бюджету (фінансового плану). Фінансовий план або бюджет – це фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Бюджет підприємства включає план доходів і видатків, план грошових надходжень і виплат (план руху готівки), плановий баланс (групування коштів за складом і розміщенням та джерелами надходження).

Розрізняють такі основні типи бюджетів підприємства:

- а) *матеріальний бюджет* – визначає кількість сировини і матеріалів за видами для реалізації стратегії;
- б) *бюджет закупок* – конкретизує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації стратегії;
- в) *бюджет праці* – розраховує потребу у трудових ресурсах для реалізації стратегії;
- г) *бюджет адміністративних витрат* – розраховує витрати на управління.

Бюджетування в умовах ринку зустрічається з певними труднощами. По-перше, прогнозовані показники грошових надходжень, що залежать від коливання обсягів продажу, можуть не співпадати з фактичними потребами у фінансах на той чи інший період. По-друге, якщо планувати бюджет за діючими нормативами, то він може неадекватно вплинути на ресурсозабезпечення обраної стратегії, якщо середовище суттєво зміниться.



Рисунок. Основні етапи процесу розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства

У зв'язку з цим, в умовах нестабільного середовища, з метою уникнення названих і деяких інших труднощів бюджетування здійснюють певні нейтралізаційні заходи. Основні з них: застосування методики гнучкого бюджетування, яка передбачає розробку бюджетів з урахуванням багатоваріантності умов їх реалізації; розроблення декількох альтернативних бюджетів для різних сценаріїв розвитку середовища; в окремих випадках використання методу нульового бюджетування – підходу, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії підприємства.

Ще одним напрямом, завданням фінансової стратегії є розробка ефективної структури капіталу підприємства. Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства. Серед названого особливого значення слід надавати формуванню оптимального співвідношення між власним і залученим капіталом. Беручи в борг (кредит), слід пам'ятати, що підприємству це вигідно доти, доки віддача від позичених коштів перевищує процент, який слід заплатити за користування ними.

Третій важливий напрямок фінансових стратегій – проведення дивідендної політики, що використовується в акціонерних товариствах. Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що направляється на дивіденди (споживання) і часткою доходів, що направляється на інвестування (на нагромадження капіталу).

Для полегшення реалізації фінансової стратегії доцільно проводити її деталізацію шляхом складання тактичних планів. Тактичне планування покликане сформуванню механізми реалізації обраної стратегії. Тактичне планування має два різновиди: оперативне та поточне. Поточне планування – це різновид управлінської діяльності, який спрямований на розроблення параметрів, заходів, бюджетів та адміністративно-фінансових важелів з метою формування поточних планів функціонування конкретних сфер діяльності підприємства чи його діяльності загалом на річний період у напрямку досягнення завдань обраної фінансової стратегії. Оперативне планування спрямоване на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів з конкретних питань діяльності підприємства, що формуються шляхом розвитку поточних планів. Оперативні і поточні плани не повинні відхилятися від фінансової стратегії підприємства, а навпаки – деталізувати і доповнювати її.

Важливим моментом формування фінансової стратегії є врахування стадії життєвого циклу підприємства і продукції, яку воно виробляє, а також обраної фінансової та маркетингової політики. З огляду на це, можна виділити такі типи фінансових стратегій:

- *експансійна стратегія* (стратегія розширення) – обирається у тому випадку, коли підприємство веде так звану агресивну політику: планує придбання (поглинання) інших підприємств, розширення виробництва, захоплення значної частки ринку, вихід на нові ринки збуту; її застосування є доцільним, якщо продукція суб'єкта господарювання перебуває на стадії запровадження, становлення чи піднесення і підприємство має достатній трудовий та фінансовий потенціали для здійснення перелічених вище заходів. У цьому випадку підприємство активно залучає кредити, здійснює реальні і фінансові інвестиції в інвестиційно привабливі об'єкти, витрачає значні кошти на рекламу, скорочує розмір дебіторської заборгованості, збільшує обіговість капіталу тощо;

- *стратегія поступового розвитку* – характерна для більшості промислових підприємств. Цей тип стратегії передбачає спрямування суб'єкта господарювання на поступове нарощення обсягів діяльності, зростання прибутковості та покращення його основних фінансових і виробничо-економічних показників й характеристик, забезпечення стабільного фінансового стану. Фінансовий аспект такої стратегії полягає у визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів для підтримки поточної платоспроможності підприємства на належному рівні, зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, збільшення обіговості обігових коштів тощо;

- *захисна стратегія* – передбачає незначне зменшення виробничих потужностей, часткове чи повне згортання інвестиційної та інноваційної діяльності задля збереження певного рівня прибутковості та фінансової стійкості підприємства при негативному впливі на його діяльність ендогенних та екзогенних факторів;

- *стабілізаційна стратегія* – виникає у разі тимчасової втрати підприємством платоспроможності, порушення структури балансу, погіршення показників діяльності. Фінансовим менеджерам чи аналітикам у такому разі потрібно проаналізувати виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання за декілька попередніх періодів, виявити проблемні місця і причини їх виникнення, окреслити основні шляхи їх вирішення й визначити перелік стабілізаційних заходів;

- *антикризова стратегія* – реалізують у випадках, коли підприємство перебуває у кризовому стані і потребує санації. Передбачає комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності (ліквідності), кредитоспроможності, стабілізацію його фінансового стану. У такому разі фінансовій службі підприємства слід особливу увагу звернути на оптимальне використання наявних ресурсів, забезпечення стабільного зниження вартості використовуваного капіталу, зменшення дебіторської заборгованості, скорочення матеріальних витрат, продаж або здачу в оренду нерентабельних основних фондів тощо [3, С. 38]. Шляхами виходу підприємства з кризового стану можуть також бути повна реорганізація виробництва або злиття з фінансово стійкішим підприємством.

Аналітичним процесом, що дозволяє відповісти на питання про те, чи приведе розроблена фінансова стратегія до досягнення підприємством своїх фінансових цілей в умовах можливих змін чинників зовнішнього фінансового середовища є оцінка розробленої фінансової стратегії. Процес такої оцінки здійснюється як фінансовими менеджерами підприємства, так і привернутими експертами.

Оцінка фінансової стратегії, розробленої підприємством, здійснюється за наступними параметрами: узгодженість фінансової стратегії підприємства з його базовою корпоративною стратегією; узгодженість фінансової стратегії

підприємства з передбачуваними змінами зовнішнього фінансового середовища; узгодженість фінансової стратегії підприємства з його внутрішнім потенціалом; внутрішня збалансованість параметрів фінансової стратегії; реалізованість фінансової стратегії; прийнятність рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією фінансової стратегії; економічна ефективність реалізації фінансової стратегії; позаекономічна ефективність реалізації фінансової стратегії.

Кожен суб'єкт господарювання має свої особливості, тому визначити єдиний підхід до вибору фінансової політики чи фінансової стратегії неможливо. Кожне підприємство повинне самостійно визначати, які чинники і яким чином впливатимуть на його діяльність, та формувати таку фінансову стратегію, яка б мінімізувала ризики і сприяла збільшенню його прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості на ринку.

При позитивних результатах оцінки розробленої фінансової стратегії, представленої у формі комплексної програми фінансового розвитку підприємства, відповідно вибраної критеріям і фінансовій філософії, вона приймається підприємством до реалізації.

**Висновки.** Успішне функціонування підприємства в ринкових умовах можливе за рахунок формування і реалізації виваженої маркетингової, фінансової та інвестиційної політики. Фінансова стратегія поєднує в собі ці складові і за допомогою реалізації оперативних й поточних планів дає змогу досягнути запланованих цілей. Фінансова стратегія повинна бути чіткою, логічною, збалансованою та обґрунтованою.

Підсумовуючи все викладене вище, можна зробити висновок, що фінансова стратегія є напрямним вектором управління фінансами підприємства, і без її належного формування суб'єкту господарювання дуже важко оминати фінансові проблеми під час здійснення виробничо-господарської діяльності у сучасному глобалізованому, динамічному і конкурентному ринковому середовищі.

1. Радова Л. Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством: навч. посібн. / Л. Д. Радова, А. В. Череп. – К. : Вид-во „Кондор”, 2007. – 272 с. 2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с. 3. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посібн. / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – К. : Изд-во „Кондор”, 2007. – 272 с.

Рецензент: к.е.н., професор Кушнір Н.Б. (НУВГП)