

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.9.49](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.49)

УДК 330.37

*М. І. Колосінська,
к. е. н., доцент, асистент кафедри обліку і оподаткування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: 0000-0003-1544-1100*

*О. О. Семенко,
магістрант кафедри обліку і оподаткування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: 0000-0002-7652-0673*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*M. I. Kolosinska
PhD in Economics, Associate Professor,
Assistant of the Department of Accounting and Taxation,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
O. O. Semenko
Master of the Department of Accounting and Taxation,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

THE METHODOICAL APPROACH TO BUILDING A FINANCIAL STRATEGY FOR THE ENTERPRISE

У статті проведено порівняльний аналіз підходів до побудови фінансової стратегії підприємства. Досліджено розбіжності в етапах побудови фінансової стратегії на підприємстві та встановлено, що не існує єдиного підходу до їхнього змісту, кількості та послідовності. Виявлено, що протиріччя здебільшого стосуються початкового та заключного етапів. На основі проведених узагальнень авторами запропоновано та обґрунтовано власний методичний підхід побудови фінансової стратегії на підприємстві, який включає два блоки (розробка та впровадження). Конкретизовано та обґрунтовано наповнення блоків з яких складається запропонований підхід побудови фінансової стратегії підприємства. Удосконалений авторами методичний підхід до побудови фінансової стратегії на підприємстві відрізняється рядом переваг: збільшенням вагомості блоку розробки фінансової стратегії та розробленому інструментарію; обґрунтуванням, що етап розробки є найбільш важливим; визначенням, що блок впровадження передбачає взаємозв'язок між реалізацією стратегії, її моніторингом та коригуванням. Основні наукові положення статті можуть використовуватися підприємствами реального сектору економіки при формуванні фінансової стратегії підприємства.

The article is devoted to improve methodical approach to the algorithm of forming an enterprise financial strategy. To achieve the goal, the following general scientific and special methods of research are used: observation, generalization, comparison and analysis, abstract-logical method.

They form the methodology of research. The article presents a comparative analysis of approaches to the forming an enterprise financial strategy. The differences in the stages of the construction of an enterprise financial strategy are investigated and it is established that there is not the only approach to their content, quantity and consistency. It is revealed that the contradictions mostly relate to the initial and final stages. Based on the generalizations, the authors propose and substantiate their own algorithm of building of an enterprise financial strategy, which includes two blocks (development and implementation). The filling of blocks is specified and justified. It is found that the most important stage is the development of a financial strategy, since it contains the largest number of components that require careful study and cost of resources and time. Also, the stage of development depends on the process of direct implementation of the financial strategy at the enterprise and the amount of adjustments made in future periods. It has been proven that the implementation, monitoring and adjustment phases should be interrelated and should be paralleled in order to make timely adjustments that will facilitate the rapid and efficient implementation of the financial strategy. The methodological approach proposed by the authors has several advantages: increasing the weight of the block "development of financial strategy" and the developed tools; justification that the development stage is the most important; determining that the implementation block implies a relationship between the realization of the strategy, it's monitoring and adjustment. The main scientific provisions of the article can be used by enterprises of the real sector of economy in forming the enterprise financial strategy.

Ключові слова: фінансова стратегія підприємства (ФСП); формування ФСП; реалізація ФСП; фактори макросередовища.

Keywords: enterprise financial strategy; development of financial strategy; implementation of financial strategy; macro factors.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Однією із ключових проблем підприємств, які функціонують на сучасних ринках є проблема виживання, адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища (фінансова криза, коригування податкового законодавства, нестабільна політична ситуація у країні, зміна тарифів щодо експортно-імпорتنних операцій, різке коливання курсу валют та ін.), а також проблема забезпечення безперервного розвитку. Ефективне розв'язання цих проблем можливе за допомогою створення і реалізації конкурентних переваг підприємства, а це в свою чергу здійснюється на основі обґрунтованої фінансової стратегії підприємства. Саме тому для забезпечення безперервного розвитку підприємства необхідною умовою є розробка обґрунтованої фінансової стратегії, яка б враховувала вплив зовнішніх та внутрішніх факторів та була б здатною попередити кризові явища на підприємстві. Необхідність у розробці фінансової стратегії підприємства зумовлена і тим, що фінансові ресурси є джерелом формування усіх інших видів ресурсів (інвестиційних, матеріальних, трудових, тощо), що може обмежувати масштаби діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проводячи аналіз публікацій з приводу методичних підходів до побудови фінансової стратегії підприємства, доцільно звернути увагу на значне їхнє збільшення в останні роки, що підтверджує актуальність обраної для дослідження теми. Серед авторів, що звертали найбільшу увагу у своїх працях саме на дану проблематику ми зосередили увагу на таких, як: В. Баринов, О. Гудзь, О. Рябенков, Н. Танклевська, М. Хаванова, І. Химич, О. Щербань та ін. [1; 3; 7-10]. У працях даних науковців розглянуто різноманітні підходи до побудови фінансової стратегії, проаналізовано фактори макро- і мікросередовища та обґрунтовано їхнє значення при виборі фінансової стратегії. Розглянуто та обґрунтовано методи реалізації фінансової стратегії, серед яких: методи гнучкого бюджету, відсотка від продажу, безбитковості, управління витратами. Нестача теоретичних положень щодо обґрунтування ефективного алгоритму побудови фінансової стратегії підприємства вимагає чергових опрацювань.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою написання статті є удосконалення методичного підходу до побудови фінансової стратегії підприємства. Завданнями даної статті є: дослідження методичних підходів до формування фінансової стратегії в системі управління підприємством; на основі узагальнення сучасних підходів до розробки фінансової стратегії підприємства запропонувати власний для побудови фінансової стратегії на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Фінансова стратегія підприємства (ФСП) розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизуються у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства [1, с. 15].

Огляд та узагальнення сучасних підходів до послідовності розробки фінансової стратегії підприємства свідчить про відсутність єдиної структурної побудови цього процесу, що дозволяє зробити висновок про необхідність його впорядкування. Розглянемо ряд підходів до формування ФСП, що набули найбільшого розповсюдження у наукових джерелах. Н. Танклевська пропонує виділяти такі основні етапи формування фінансової стратегії підприємства, що подані у табл. 1 [8, с. 285-286].

Таблиця 1
Основні етапи формування ФСП за Н. Танклевською

Етапи формування фінансової стратегії підприємства	
1	визначення загального часу, на який формується фінансова стратегія;
2	формування стратегічного завдання фінансової діяльності підприємства;
3	розробка фінансової політики щодо окремих аспектів фінансової діяльності;
4	конкретизація показників фінансової стратегії за періодами її реалізації;
5	оцінка розробленої фінансової стратегії

І. Бланк зазначає, що процес формування фінансової стратегії підприємства здійснюється у наступній послідовності [2, с. 106]:

1. Визначається загальний період формування фінансової стратегії.
2. Досліджуються фактори зовнішньої фінансового середовища.
3. Оцінюються сильні та слабкі сторони фінансової діяльності підприємства.
4. Проводиться комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції підприємства.
5. Формуються стратегічні цілі фінансової діяльності.
6. Розробляються цільові стратегічні нормативи фінансової діяльності.
7. Приймаються основні стратегічні фінансові рішення.
8. Оцінюється розроблена фінансова стратегія.
9. Забезпечується реалізація ФСП.
10. Організовується контроль за реалізацією ФСП.

Рудика В. І. та Маковецька Н. А. у процесі свого дослідження пропонують наступну узагальнену схему етапів розробки ФСП, яка представлена у табл. 2 [6, с. 345].

Таблиця 2
Етапи розробки ФСП за Рудиком В.І. та Маковецькою Н. А.

№ етапу	Назва етапу
1	Визначення загального періоду формування фінансової стратегії.
2	Дослідження зовнішнього фінансового середовища, та кон'юнктури фінансового ринку.
3	Аналіз внутрішнього фінансового середовища.
4	Формування стратегічних фінансових цілей.
5	Розроблення фінансової політики за напрямками фінансової діяльності.
6	Формування системи заходів щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії.
7	Оцінка ефективності розробленої стратегії.

Гудзь О.І. пропонує усі етапи формування фінансової стратегії згрупувати у три блоки, такі як: розроблення фінансової стратегії; реалізація фінансової стратегії; коригування фінансової стратегії. Науковець наголошує на тому, що 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 [3, с. 108].

Таким чином, узагальнивши дослідження щодо обраної тематики приходимо до висновку, що існують суперечливі погляди щодо кількості, послідовності та змістовного наповнення етапів формування фінансової стратегії. Доцільно зазначити, що найбільше розбіжностей спостерігається на початкових та заключних етапах. Базуючись на проведеному дослідженні щодо послідовності впровадження фінансової стратегії та компонентного наповнення кожного із етапів на підприємстві, нами пропонується наступний підхід до побудови фінансової стратегії на підприємстві, що включає два блоки, які діляться в свою чергу на етапи: І блок – розробка фінансової стратегії; ІІ блок – впровадження фінансової стратегії підприємства. Запропонований підхід до побудови фінансової стратегії подано на рис. 1.

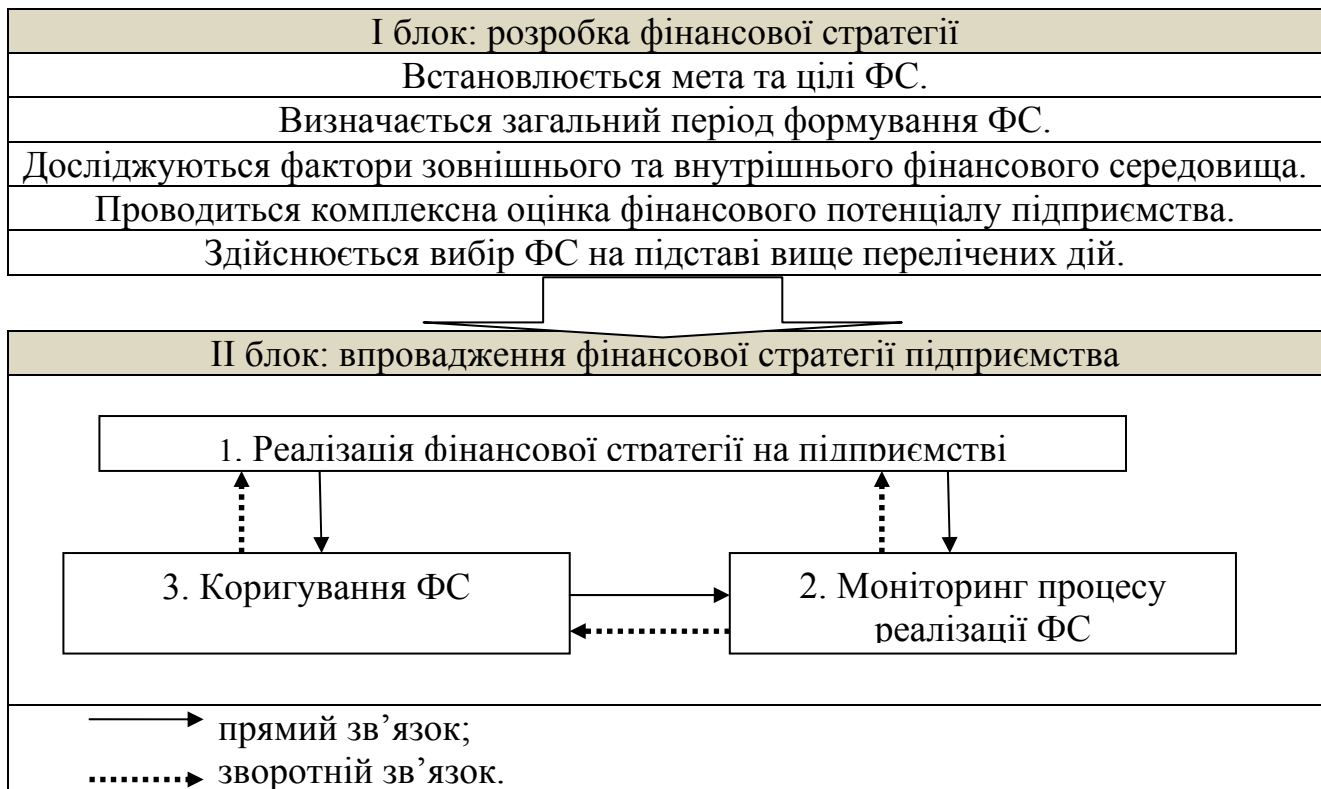


Рис. 1. Етапи побудови фінансової стратегії на підприємстві
Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 106; 3, с. 108; 6, с. 345; 8, с. 285-286]

Таким чином, I блок побудови фінансової стратегії на підприємстві, який називається «розробка фінансової стратегії», на нашу думку, доцільно розпочати із встановлення мети та цілей. Саме від мети та цілей 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 капіталу та активів, ефективність їхнього використання та встановити допустимий ступінь фінансового ризику в умовах реалізації відповідної стратегії для уникнення банкрутства.

На другому етапі розробки ФС важливо визначити період, протягом якого буде актуальною її реалізація. До таких чинників на думку І. Химич [9, с. 160] доцільно віднести: 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.

Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, наступні матричні підходи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. У зовнішньому оточенні виділяють макро- і мікросередовище. Макросередовище містить фактори, які опосередковано впливають на діяльність підприємства і визначають його довгострокові рішення. До факторів макросередовища відносимо такі групи: економічні; політичні; соціальні; технологічні. У межах мікросередовища виділяють галузеве і ближнє оточення. Перше характеризується реальним і потенційним розміром галузі, її перспективами та стадіями життєвого циклу, структурою і масштабами конкуренції, структурою галузевих витрат, системою збуту продукції, тенденціями розвитку галузі. Ближнє оточення складають конкуренти – аналіз їхніх дій, оцінка поточної стратегії і реальних можливостей, вивчення сильних і слабких сторін дозволить підприємству визначити конкурентну позицію; постачальники і покупці, фінансове становище яких визначає рух фінансових ресурсів, можливість їх використання для короткострокового фінансування; банки та інші фінансові організації, політика та інтереси яких впливають на вид і розмір джерела фінансування.

Паралельно із аналізом зовнішнього середовища підприємства доцільно здійснювати оцінку внутрішнього середовища, яка повинна включати: аналіз грошових потоків від інвестиційної, операційної та фінансової діяльності та виявлення чинників, які призвели до тієї чи іншої ситуації. А також, на нашу думку, доцільно проаналізувати і наступні фактори внутрішнього середовища: потенціал фахівців підприємства вищої і середньої ланки; продукцію підприємства за обсягами продажу, рентабельністю, якістю сервісного обслуговування тощо; маркетингову діяльність, зокрема, у сфері комунікацій; цінову політику (обґрунтування цінової еластичності попиту, методу ціноутворення, надання знижок і т. п.); систему збуту підприємства, що проявляється, зокрема, через відносини зі споживачами тощо [4, с. 136-137; 10, с. 162].

Наступним етапом є комплексна оцінка фінансового потенціалу підприємства, яка дає можливість розкрити кількісний зв'язок з різними соціально-економічними факторами, які мають вплив на формування фінансового потенціалу суб'єкта господарювання, передбачати та планувати подальше формування ФС

підприємства з метою підвищення ефективності економічного розвитку. На даному етапі становлення та розвитку економіки України не існує єдиного ефективного інструментарію оцінки фінансового потенціалу. На основі аналізу літературних джерел, на нашу думку, найбільш доцільно використовувати інтегральний показник оцінки рівня фінансового потенціалу підприємства, який розраховується на основі наступних індикаторів [5, с. 35]: валова виручка; валовий прибуток; собівартість продукції; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; власний капітал; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт рентабельності продукції; період оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Блок розробки фінансової стратегії завершується прийняттям рішення про реалізацію конкретної стратегії після виконаної усієї вище зазначеної аналітичної роботи. Обрана фінансова стратегія повинна більшою мірою відповідати інтересам підприємства, сприяти його розвитку, підвищенню рентабельності та платоспроможності.

Другий блок етапів побудови ФСП, що нами визначено, як впровадження фінансової стратегії підприємства, включає три взаємопов'язаних між собою етапи: реалізація фінансової стратегії; моніторинг реалізації фінансової стратегії; коригування фінансової стратегії.

Таким чином, II блок розпочинається з реалізації фінансової стратегії. Для полегшення реалізації ФС доцільно проводити її деталізацію шляхом складання тактичних планів. Методи реалізації фінансової стратегії можуть базуватись на «гнучкому бюджеті» (передбачено визначати витрати на підставі нормативів), відсотку від продажів (визначається рівень прибутку від запланованих обсягів реалізації), безбитковості (визначення обсягів виробництва і продажу, які задовольняють умови безбитковості), управлінні витратами (використовується для постійної номенклатури підприємства і може використовуватися для управління витратами за значними контрактами) [10, с. 163]. Окрім цього, у ході реалізації стратегії досить важливо визначити відповідальних осіб за цей процес та досягнутий результат.

Реалізація фінансової стратегії, на наше переконання, потребує постійного моніторингу на оперативному і стратегічному рівні. Моніторинг фінансової стратегії здійснюється з метою забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства у короткостроковому періоді та з метою забезпечення зростання і підтримання позитивного іміджу 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 моніторинг у поєднанні з контролем за реалізацією ФС передбачає розроблення альтернативних стратегій на підставі критичного аналізу змін внутрішніх та зовнішніх чинників, аналізування ефективності інноваційно-інвестиційних рішень тощо [7, с. 137].

Таким чином, під час впровадження фінансової стратегії зіставлення мети та результатів проводиться із метою виявлення обсягів та причин відхилень для того, щоб запровадити відповідні коригувальні рішення. Етапи реалізації, моніторингу та коригування фінансової стратегії здійснюються паралельно та у взаємозв'язку, оскільки своєчасне виявлення негативних тенденцій у реалізації такої стратегії дає змогу вчасно вносити зміни та запобігти негативним результатам у довготерміновому періоді.

Отже, запропонований нами методичний підхід до побудови фінансової стратегії на підприємстві доцільно застосовувати у практичній діяльності завдяки ряду переваг:

- 1) збільшенню вагомості блоку розробки фінансової стратегії у алгоритмі побудови ФС та розробленому інструментарію;
- 2) обґрунтуванні, що етап розробки ФС є найбільш важливим, тому що від належно сформованої стратегії залежить процес її реалізації та кількість правок;
- 3) визначенні, що блок впровадження передбачає взаємозв'язок між реалізацією стратегії, її моніторингом та коригуванням.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Досліджено розбіжності в етапах 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.

У запропонованому авторами підході до побудови ФСП етапи формування фінансової стратегії згруповано у два блоки (розробка та впровадження) та конкретизовано наповнення їхньої компонентної структури. Встановлено, що найбільш важливим є етап розробки фінансової стратегії, оскільки він містить найбільшу кількість компонентів, які вимагають ретельного дослідження та затрат ресурсів і часу. Також від етапу розробки залежить процес безпосередньої реалізації фінансової стратегії на підприємстві та обсяги внесених коректив у майбутніх періодах. Доведено, що етапи реалізації, моніторингу та коригування повинні бути взаємопов'язані та йти паралельно з метою вчасного внесення коректив, що сприятиме швидкій та ефективній реалізації фінансової стратегії. Перспективи подальших досліджень полягають, у визначенні інтегрального показника оцінки рівня фінансового потенціалу підприємства на основі якого здійснюватиметься вибір ФСП.

Список літератури.

1. Баринов В. А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. Москва: ИНФРА-М. 2006. 237 с.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. 2-е изд., перераб. и доп. Киев, 2005. 656 с
3. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(1). С. 107-110.

4. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств. Наука й економіка. 2014. Вип. 2. С. 134–139.
5. Пожарська А.С. Методичний підхід до оцінки фінансового потенціалу на основі визначення таксономічного показника. Управління розвитком. 2013. № 18 (158). С. 34–37.
6. Рудика В.І., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 343-346.
7. Рябенков О.В. Технології контролінгу реалізації фінансової стратегії на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. 2013. № 4 (60). С. 136–140.
8. Танклевська Н. Фінансова політика сталого розвитку аграрних підприємств України: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : Айлант, 2010. 376 с.
9. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. Галицький економічний вісник. 2013. № 4. С. 158–164.
10. Щербань О. Методичний підхід до розробки фінансової стратегії. Економічний аналіз. 2013. Вип. 12. Част. 4. С. 161–165.

References.

1. Barinov, V. A., Harchenko, V.L. (2006), *Strategicheskij menedzhment*, [Strategic management], INFRA-M, Moskva, Russia.
2. Blank, I.A. (2005), *Finansovij menedzhment*, [Financial management], Kyiv, Ukraine.
3. Hudz, O.I. (2017), “Formation of financial strategy of the enterprise”, *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 24(1), pp.107-110
4. Naumova, L.Yu. (2014), “Financial strategy of economic development of enterprises”, *Nauka y ekonomika*, vol. 2, pp.134–139.
5. Pozharska, A.S. (2013), “A methodological approach to assessing financial potential based on the definition of a taxonomic indicator”, *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 18(158), pp. 34–37.
6. Rudyka, V.I., Makovetska N.A. (2017), “Theoretical aspects of the strategy of enterprise finance development”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 10, pp. 343–346.
7. Riabenkov, O.V. (2013), “Technologies for controlling the implementation of a financial strategy at an enterprise”, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli: Ekonomichni nauky*, vol. 4 (60), pp. 136–140.
8. Tanklevska, N. (2010), *Finansova polityka staloho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia* [Financial Policy of Sustainable Development of Agrarian Enterprises of Ukraine: Theory, Methodology, Practice: Monograph], Ailant, Kherson, Ukraine.
9. Khymych, I. (2013), “Financial strategy as an element of financial stability of the enterprise”, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 4, pp.158–164.
10. Shcherban, O. (2013), “Methodical approach to financial strategy development”, *Ekonomichniy analiz*, vol. 4, pp.161 – 165.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2019 р.