

досягається відповідністю потенційних можливостей підприємства щодо формування необхідного обсягу інвестиційних ресурсів; прийнятність рівня ризиків та ефективність.

#### *Список літератури*

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ.
2. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства / Н. І. Верхоглядова. – К. : Професіонал, 2008. –384 с.
3. Губський Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі / Б. В. Гунський. – К., 2008. –116 с.
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

Отримано 01.02.2013. ХДУХТ, Харків.

© Н.І. Кропивцова, А.В. Волкова, О.В. Головіна, 2013.

УДК 658.016

**Т.С. Колеснік**, асп.

### **ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Визначено суть категорії «фінансова стратегія підприємства», розроблено технологію та обґрунтовано послідовність процесу формування фінансової стратегії торговельного підприємства.*

*Определена сущность категории «финансовая стратегия предприятия», разработана технология и обоснована последовательность процесса формирования финансовой стратегии торгового предприятия.*

*Essence of category is certain «financial strategy of enterprise», technology is developed and the sequence of process of forming of financial strategy of point-of-sale enterprise is grounded.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Функціонування торговельного підприємства в нових умовах висуває на перший план вирішення низки проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності господарсько-фінансової діяльності, закріпленням певної частини ринку, формуванням високого іміджу, досягненням чи збереженням конкурентоспроможності в умовах загострення конкурентної

боротьби. Вирішення даних проблем забезпечується завдяки чітко сформованій стратегії та послідовному її виконанню.

Стратегія все більшою мірою стає й головним чинником, і ключовим засобом забезпечення майбутнього бізнес-успіху підприємства. Саме це й визначає значення стратегії в жорсткій конкурентній боротьбі, яка неминуче буде ускладнюватися та стане жорсткішою в майбутньому. Маркін Р. стверджує, що, по суті, саме конкуренція робить розробку стратегії настільки важливим завданням системи управління [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Саме поняття «стратегія» увійшло в обіг з воєнного лексику. Стратегія – вища галузь військового мистецтва, що вивчає закономірності та характер війни, розробляє теоретичні основи планування, підготовки й ведення військових операцій, займається визначенням стратегічних завдань [2].

Уперше застосовувати термін «стратегія» щодо управління будь-яким комерційним підприємством було запропоновано в 1962 році Альфредом Д. Чендлером. Він вважає, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [3].

Слід зазначити, що на сьогодні в економічній літературі існує безліч підходів до визначення суті поняття «стратегія підприємства». Так, під стратегією підприємства мають на увазі детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства й досягнення її цілей [4]; набір правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності [5]; сукупність цілей діяльності підприємства та засобів їх досягнення [6]; процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [7].

У стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, що стосується сфери діяльності організації, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до здійснення її цілей.

Для досягнення ринкового успіху стратегія підприємства має бути побудована на міцній економічній основі й орієнтована на визначення основних довгострокових цілей і розробку практичних рекомендацій, ухвалення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим, останніми роками

вітчизняні та зарубіжні дослідники почали приділяти особливу увагу не тільки питанням формування загальної стратегії підприємства, але й фінансовій стратегії, розглядаючи її як ключову функціональну стратегію [8].

В економічній літературі наявні різні визначення фінансової стратегії [9–12], при цьому відсутнє єдине, чітко визначене трактування досліджуваної категорії. Незважаючи на певні відмінності в існуючих визначеннях, усі вони містять чітко виражені однотипні поняття. Проведений аналіз дефініції «фінансова стратегія» дозволяє виділити характерні ознаки, зокрема такі [8]:

- цілеспрямованість – ефективний розвиток підприємства. Фінансова стратегія передбачає формування системи фінансових цілей, від досягнення яких залежить успішне функціонування господарюючого суб'єкта;

- часова спрямованість – довгострокові орієнтири. Сутнісною характеристикою фінансової стратегії є наявність динаміки, яка має довготривалий характер;

- підпорядкованість загальній стратегії розвитку. Фінансова стратегія має бути розроблена на базі корпоративної, зважаючи на те, що остання є стратегією вищого рівня та визначає загальний план управління підприємством;

- умови – мінливість зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства, що зумовлює необхідність врахування змін чинників зовнішнього середовища в процесі фінансового розвитку підприємства та адекватного реагування на ці зміни;

- напрями – ефективна фінансова діяльність, пов'язана з формуванням та використанням фінансових ресурсів підприємства.

З урахуванням вищевикладеного, під фінансовою стратегією підприємства ми будемо розуміти орієнтовану на довгострокову перспективу систему дій та заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням фінансових ресурсів і спрямованих на успішний розвиток підприємства в межах сформованої загальної стратегії, на основі врахування та адекватного реагування на зміни у зовнішньому середовищі підприємства.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є обґрунтування технології формування фінансової стратегії торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування стратегії підприємства є одним із ключових питань стратегічного управління. У теорії менеджменту існують різні методологічні підходи до процесу розробки стратегій [4; 5; 14].

Автори неоднаково підходять до систематизації процесу стратегічного планування й виділяють різні за кількістю та змістом

етапи формування стратегії (табл.). Проте серед усіх думок виділяються загальні концептуальні положення, які можна покласти в основу загальної схеми формування фінансової стратегії підприємства. Отже, обов'язковими для формування стратегії підприємства можна виділити такі укрупнені етапи:

- з'ясування місії та цілей підприємства;
- стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства;
- визначення альтернатив і вибір стратегії;
- виконання та контроль.

Критично осмислюючи думки науковців та спираючись на галузеві особливості торговельної галузі, ми пропонуємо загальну послідовність процесу формування фінансової стратегії торговельного підприємства, під час розробки якої ми виходили з наступних міркувань.

У процесі проведеного аналізу літературних джерел встановлено, що першим етапом формування фінансової стратегії більшість дослідників виділяють визначення періоду її реалізації, інші – збирання інформації про ринкове середовище функціонування підприємства, аналіз чинної фінансової стратегії, характеристику підприємства як відкритої системи.

На наш погляд, торговельні підприємства повинні визначати свої цілі, орієнтуючись на існуючу фінансову ситуацію, та з урахуванням цього обирати фінансову стратегію. Тому формування фінансової стратегії доцільно починати із стратегічного фінансового аналізу з метою поглибленого дослідження фінансового положення підприємства і результатів його господарської діяльності. Стратегічний фінансовий аналіз передбачає застосування таких методів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, портфельний, сценарний, експертний аналіз та ін.

На основі проведеного аналізу визначається фінансова позиція підприємства, яка дозволяє чітко ідентифікувати основні особливості здійснення фінансової діяльності, оцінити досягнуті результати управління фінансовою діяльністю, виявити проблемні зони у фінансовому розвитку підприємства, об'єктивно оцінити можливості майбутнього фінансового розвитку підприємства з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таблиця – Підходи до формування стратегії підприємства

Автор	Етапи формування стратегії
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	1. Місія організації. 2. Цілі організації. 3. Оцінка й аналіз зовнішнього середовища. 4. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін. 5. Аналіз стратегічних альтернатив. 6. Вибір стратегії. 7. Реалізація стратегії. 8. Оцінка стратегії
Карлоф Б.	1. Уявлення про свою роль – рівень – цілі. 2. Розуміння логіки підприємництва в галузі і господарській структурі компанії. 3. Аналіз ділового оточення, галузі, компанії. 4. Формулювання стратегій і досягнення стратегічної переваги. 5. Повна реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності й прибутковості
Віханський О.С.	1. Аналіз середовища. 2. Визначення місії та цілей. 3. Вибір стратегії. 4. Виконання стратегії. 5. Оцінка і контроль виконання
Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.	1. Уточнення меж підприємства, його ідентифікація в господарському, діловому та інших середовищах ринкової економіки. 2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства. 3. Визначення можливих зон господарювання. 4. Аналіз ринків продукції. 5. Позиціонування підприємства в зоні господарювання. 6. Визначення технологічної стратегії. 7. Формування варіантів і вибір товарно-ринкової стратегії. 8. Формування варіантів і вибір ресурсно-ринкової стратегії. 9. Визначення інтеграційної стратегії
Герчикова І.Н.	1. Формування стратегічних цілей і завдань. 2. Аналіз сильних та слабких сторін діяльності фірми. 3. Оцінка існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності. 4. Аналіз зовнішнього оточення та його впливу на функціонування фірми. 5. Визначення альтернативних наборів виробничо-господарської діяльності. 6. Вибір стратегії. 7. Складання щорічного бюджету фірми в цілому, її функціональних та господарських центрів

На наступному етапі необхідно визначити чіткі орієнтири фінансової діяльності, її цілі та завдання.

Система цілей має забезпечити:

- формування оптимальної структури фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу;
- оптимізацію структури активів та її узгодженість із структурою капіталу;
- допустимий рівень фінансових ризиків.

Третій етап – оцінка можливостей досягнення цілей, а четвертий – визначення методів та інструментів їх досягнення. На даному етапі відбувається формування можливих варіантів фінансової стратегії, їх оцінка та відбір.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність декількох основних підходів до розробки фінансової стратегії підприємства [13].

Методика розробки фінансової стратегії, запропонована І.О. Бланком, включає такі етапи: визначення загального періоду формування фінансової стратегії; дослідження чинників зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку; оцінка сильних і слабких сторін фінансової діяльності підприємства; комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції підприємства; розробка стратегічних фінансових цілей компанії; мії реалізації; розробка цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності; ухвалення основних стратегічних фінансових рішень; оцінка ефективності прийнятої фінансової стратегії; організація контролю реалізації фінансової стратегії.

Методика розробки фінансової стратегії компанії, запропонована З. Аміною, передбачає представлення всіх можливих видів стратегій у вигляді матриці фінансових стратегій фірми. Маніпулюючи в межах даної матриці, можна розглядати проблему в динаміці, даючи можливість не тільки формулювати фінансову стратегію, але й модифікувати (міняти) її в результаті зміни певних важливих параметрів функціонування підприємства.

В основі методики розробки фінансової стратегії компанії, запропонованої Arthur D. Little лежить концепція життєвого циклу галузі або бізнес-одиноці, відповідно до якої кожна бізнес-одиноця проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість і спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: провідна (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна або слабка.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі та п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю ADL розмірності 4x5, яка доповнюється ретельно продуманим набором уточнених стратегій і стратегічних рішень. Матриця ADL дозволяє встановити розподіл обсягів продажу, доходу та інвестицій за окремими видами бізнесу залежно від стадії життєвого циклу та положення бізнесу та галузі.

Методи портфельного аналізу також можна подати як методики розробки фінансової стратегії. До них належать: БКГ, General Electric,

McKinsey&Co, Shell, матриця Ансоффа, тривимірна схема Абеля. Поряд із перевагами методи портфельного аналізу мають низку суттєвих недоліків. Головний із них полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди можна екстраполювати в майбутнє.

На наш погляд, методика, запропонована І.О. Бланком, максимально відповідає всім стратегічним цілям компанії та всебічно підходить до планування й аналізу фінансової діяльності компанії.

Серед основних параметрів оцінки сформованої стратегії, яку доцільно проводити на наступному етапі, можна виділити такі: відповідність фінансової стратегії підприємства його базовій корпоративній стратегії; узгодженість фінансової стратегії з передбачуваними змінами зовнішнього фінансового середовища; узгодженість стратегії з внутрішнім потенціалом підприємства; внутрішня збалансованість параметрів фінансової стратегії; можливість реалізації фінансової стратегії; прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією фінансової стратегії; економічна ефективність реалізації; позаекономічна ефективність реалізації фінансової стратегії.

Завершальним етапом формування фінансової стратегії є ухвалення рішення щодо реалізації стратегії.

**Висновки.** Запропонована послідовність формування фінансової стратегії підприємства забезпечить формування взаємозв'язку стратегічного та оперативного управління фінансовою діяльністю, можливість зниження негативного впливу чинників зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства, виявлення переваг і недоліків підприємства у фінансовій діяльності порівняно з конкурентами.

#### *Список літератури*

- 1.Маркин Р. Управление розничной торговлей / Р. Маркин. – М. : Экономика, 1980. – 270 с.
- 2.Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер. – К. : Україна, 1994. – 319 с.
- 3.Стерлин А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления / А. Р. Стерлин, Н. В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 198 с.
- 4.Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 700 с.
- 5.Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1993. – 519 с.
- 6.Власова Н. О. Формування економічної стратегії підприємств роздрібної торгівлі / Н. О. Власова, О. М. Филипенко. – Х. : ХДАТОХ, 2001. – 140 с.

7. Економіка торговельного підприємства : підруч. для вузів / А. А. Мазараки [та ін.] ; під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.

8. Гросул В. А. Сутність фінансової стратегії підприємства / В. А. Гросул, Т. С. Колеснік // Вчені записки університету «Крок». – К., 2011. – Вип. 27 : у 2 т. Т. 1. – С. 72–76.

9. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К., 2004. – 720 с.

10. Давыдова Л. В. Финансовая стратегия как фактор экономического роста предприятия / Л. В. Давыдова, С. А. Ильминская // Финансы и кредит. – 2004. – № 30. – С. 5–8.

11. Игонина Л. Л. Сущность финансовой стратегии корпорации и факторы ее определяющие / Л. Л. Игонина, Н. Е. Скачкова // Социально-экономический ежегодник. – Краснодар : ЮИМ, 2004. – С. 32–34.

12. Горянова С. Б. Финансовая стратегия и ее роль в обеспечении развития предприятия / С. Б. Горянова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2010. – С. 184–187.

13. Колеснік Т. С. Методичні підходи до розробки фінансової стратегії підприємства / Т. С. Колеснік // Актуальні проблеми, шляхи та перспективи розвитку економіки України : Міжнар. наук.-практ. конф. для студ., асп. та молодих вчених, 9 листопада 2012 р. : [тези]. – К., 2012. – Ч.1. – С. 70–71.

14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М., 1998. – 576 с.

Отримано 01.02.2013. ХДУХТ, Харків.

© Т.С. Колеснік, 2013.