

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-81>

УДК 338.3.01

## Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку

**Хринюк О.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Національного технічного університету України  
«Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського»

**Крижня В.О.**

студентка  
Національного технічного університету України  
«Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського»

У статті досліджена еволюція поняття фінансова стратегія за допомогою аналізу праць науковців, авторами виокремлено найбільш повне визначення фінансової стратегії. За допомогою системного та аналітичного підходу удосконалено структурно-логічну схему формування фінансової стратегії та виявлено розбіжності зарубіжної та української практики формування окремих елементів стратегії підприємства.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, сталий розвиток, структурно-логічна схема, оцінка ефективності фінансової стратегії, методика оцінки.

Хрынюк О.С., Крижня В.О. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ГЛАВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ЕГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В статье исследована эволюция понятия финансовая стратегия с помощью анализа трудов ученых, авторами выделено наиболее полное определение финансовой стратегии. С помощью системного и аналитического подхода усовершенствована структурно-логическая схема формирования финансовой стратегии и выявлены расхождения между зарубежной и украинской практикой формирования отдельных элементов стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, устойчивое развитие, структурно-логическая схема, оценка эффективности финансовой стратегии, методика оценки.

Khryniuk O.S., Kryzhnia V.O. FINANCIAL STRATEGY OF BUSINESS AS THE MAIN INSTRUMENT FOR ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article investigates the evolution of the notion of financial strategy through the analysis of the works of scientists; the authors outline the most complete definition of financial strategy. Using of system and analytical approach, the structural-logical scheme of financial strategy formation was improved and differences of foreign and Ukrainian practice of formation the separate elements of enterprise strategy were revealed.

**Keywords:** financial strategy, sustainable development, structural and logic scheme, evaluation of the effectiveness of financial strategy, methodology of evaluation.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день, ринок товарів та послуг заповнений великою кількістю конкурентів, які виробляють великий асортимент продукції і надають широкий спектр послуг. За таких умов великим підприємствам досить проблематично зберігати свої позиції. Для того, щоб підприємства забезпечувати сталий розвиток необхідно впроваджувати зарубіжний досвід задля удосконалення їх фінансової стратегії. Адже саме завдяки правильно сформованій фінансовій стратегії можливо забезпечити виконання довгострокових цілей для забез-

печення ефективною фінансовою діяльністю підприємства. Проте необхідно також врахувати динамічність ринкового середовища, яке в свою чергу може негативно впливати на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Саме тому ця особливість призводить до необхідності періодичного перегляду та внесення певних коректив в стратегію функціонування підприємства, а саме головного її елементу – фінансову стратегію.

**Аналіз основних досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання**

**проблеми.** Питання дослідження фінансової стратегії підприємства, а саме її удосконалення досліджувалось у наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Здійснивши аналіз їх публікацій, можна виділити такі групи поглядів:

– перша, в якій розглядають фінансову стратегію тільки як складник стратегічного менеджменту. Це такі вчені як Кінг, Г. Клейнер, Д. Клиланд, Дж. Ламбен, М. Мескона, М. Альберта [12], І. Ансоффа [1];

– друга – це ті, які в своїх роботах визначали теоретичні і практичні аспекти аналізу та формування фінансової стратегії підприємства – М. Білик [3], Г. Гольдштейн [6], Л. Костирко [9], Л. Наумова [13];

– третя, які досліджували саме питання удосконалення вже існуючої фінансової стратегії підприємства – І.О. Бланк, В.О. Вінокуров, А.В. Вовчак, П. Друкер, Б. Карлоф.

У роботах вказаних авторів дається визначення фінансової стратегії та її місця в стратегії підприємства, проте мало досліджено різний досвід формування фінансових стратегій та процес їх удосконалення.

**Метою** даної статті є аналіз та удосконалення формування фінансової стратегії підприємства і виявлення особливостей зарубіжної та української практики оцінки окремих елементів фінансової стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «фінансова стратегія» у загальному можна визначити як довготермінову фінансову програму розвитку діяльності підприємства для досягнення певної мети. Вона окреслює основні шляхи, за якими потрібно рухатися суб'єкту господарювання, щоб досягнути поставленої мети [1].

Більшість фахівців розглядають стратегію саме як довгостроковий план досягнення цілей. Відповідно до визначення І. Шишкіної: «Стратегія – це процес визначення довгострокових цілей, тоді як інструментами реалізації стратегії є вибір перспективних напрямів розвитку, адаптація цілей підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі [17].

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [12, с. 183].

К. Хаттен та М. Хаттен, трактують сутність поняття «стратегія» як шлях досягнення цілей [19]. Г. Гольдштейн визначив стратегію як систему дій і управлінських підходів, які вико-

ристовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації [6, с. 18].

Найбільш узагальнене визначення поняття «стратегія» спробував дати Г. Мінцберг. Він розглянув її як сукупність п'яти складових (5Р), а саме: план, модель, позиціонування, перспектива та маневр [14, с. 36].

Концепція стратегічного управління була розроблена в США компанією «McKinsey», яка надає консультаційні послуги, в подальшому прийнята як головна у 70-х роках 20 століття у таких корпораціях як «GeneralElectric», «IBM», «Coca&Cola» та інших. Саме після впровадження цієї фінансової стратегії дані підприємства покращили результати фінансово-господарської діяльності. Головна новація полягала у виокремленні управлінських нововведень.

Дискусійним питанням є визначення складових фінансової стратегії компанії: Р. Бендер (R. Bender) і К. Уард (K. Ward) виділяють дві складові фінансової стратегії корпорації – перша спрямована на ефективне формування ресурсів, необхідних компанії, друга спрямована на їх використання [18, с. 5].

Така точка зору сформована на основі відтворювальної концепції фінансів, що є досить поширеною у західній економічній думці. Я. Павлічек зазначає, що фінансова стратегія компанії включає стратегію використання прибутку; інвестиційну стратегію; стратегію фінансування та стратегію фінансових правовідносин [20, с. 1356], проте, на нашу думку, Я. Павлічек не включив сюди ще досить вагомої складової – стратегію внутрішнього менеджменту.

Стратегія розвитку була розроблена І. Ансоффом. Побудована ним модель зростання фірми складалася з п'яти етапів: стадії планування, початкової стадії, стадії проникнення, прискореного зростання й перехідної стадії [1, с. 298].

М. Портер розвинув концепцію портфеля життєвого циклу на основі взаємозв'язку між стадією розвитку галузі виробництва, у якій конкурує організація, незалежно від того, чи знаходиться вона в стані зростання, зрілості або спаду, та стратегічною фінансовою позицією організації [20, с. 62], проте на нашу думку, цю концепцію необхідно доповнити і сфокусувати увагу на специфікації кожної галузі.

Розглянувши різні підходи вітчизняних та зарубіжних вчених щодо визначення поняття «фінансова стратегія» пропонуємо наступне визначення, яке, на нашу думку, найбільш

глибоко розкриває сутність даного поняття. Фінансова стратегія – це стратегія, яка відповідає загальній стратегії підприємства, визначає довгострокові фінансові цілі підприємства, виокремлює завдання, які слідують із них та формує систему управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення ефективного їх використання та сталого розвитку підприємства.

Сталий розвиток – це перетворення, які задовольняють потреби сучасності, і враховуючи потреби майбутнього, залишає ресурси для подальшого нормального функціонування підприємства. Сутність визначення сталого розвитку розкривається через його функції. Інформаційна визначає джерела інформації, на основі яких формується стратегія сталого розвитку, регулятивна дозволяє за рахунок перетворень змінювати соціально-економічні зв'язки, мобілізаційна дає стимул для ефективного використання і залучення ресурсів, інтеграційна дозволяє збільшити спектр впливу на конкурентів та розширити коло споживачів.

Головні компоненти які, формують модель сталого розвитку:

- державне регулювання;
- суспільна відповідальність;
- екологічна безпека виробництва;
- корпоративна система;
- ринкове регулювання;
- структура власності та інші.

Стали розвиток підприємства виражає його здатність вести фінансово-господарську діяльність в теперішньому часі, незважаючи на негативний вплив зовнішніх факторів

Проаналізувавши зарубіжний досвід можна представити наступну модель фінансової стратегії підприємства для забезпечення його сталого розвитку (рис. 1).

Перший елемент системи визначає основи функціонування підприємства – фінансову стратегію та довгострокові фінансові цілі. Також в цьому елементі формується головна місія підприємства – максимізація вартості капіталу.

Для початку потрібно сформулювати критерії, за якими буде розроблена фінансова стратегія. Для цього необхідно враховувати, що ефективна реалізація прямо залежить від її організації та визначення довгострокових фінансових цілей. Саме тому при підборі критеріїв приділимо увагу структурній організації та особливостям функціонування підприємства. Критерії підбираються в залежності від фінансового стану та галузевих особливос-

тей, а план їх реалізації виконується за рахунок стратегічних та тактичних цілей.

Другий елемент спрямований на аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, який проводиться на основі еволюції поглядів стратегічного фінансового менеджменту як сукупності концепцій та методів управління, що формують безперервну взаємодію систем формування, організації та функціонування підприємства. В основному на цьому етапі проводиться діагностика фінансового стану підприємства за рахунок інформації зі зворотнім зв'язком та збалансованості функціонування підприємства. Даний елемент дає змогу практично апробувати схему для комплексного оцінювання потенціалу фінансово-економічної стійкості, виокремлення базисних параметрів, аналізу статистичної вартості та виділенню фінансової стратегії.

Наступний елемент спрямований на формування фінансової стратегії через аналіз:

1) фінансового потенціалу та визначення фінансової стійкості підприємства;

2) структури капіталу та визначення співвідношення залученого і власного капіталу та впливу його на діяльність підприємства в цілому;

3) взаємодії та оцінки вибору стратегічних і тактичних цілей.

Останній елемент дає змогу вдосконалити фінансову стратегію за рахунок:

1) розподілу фінансового плану на блоки, які є більш зручними у виконанні;

2) детальної оцінки зростання вартості підприємства;

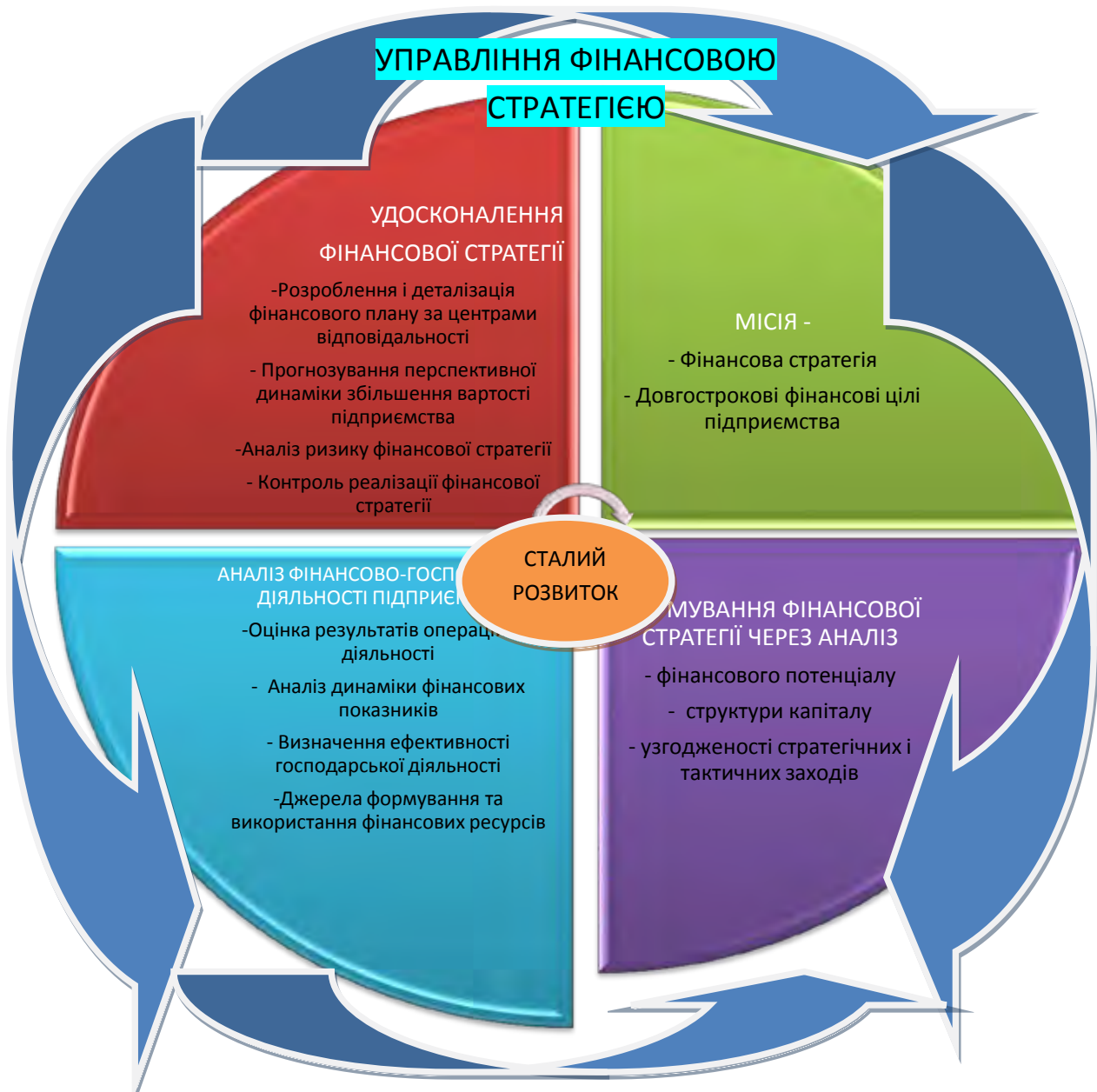
3) вирахування та оцінки ризику фінансової стратегії;

4) контролю за вчасною і ефективною реалізацією.

Аналіз методик оцінки ефективності фінансової стратегії українськими та зарубіжними підприємствами показує, що вони чимало відрізняються.

Наприклад, аналіз майнового стану включає в себе оцінку придатності основних засобів, забезпеченість оборотними активами. Аналіз відносних величин, який досить часто використовується в Україні дуже схожий на аналіз пасивів, який є більш розповсюджений закордоном, проте західні науковці досить часто включають сюди критерії, які досліджують залежність підприємства від зовнішнього фінансування та вартості обслуговування кредиту [7].

Слід відмітити, що на іноземних ринках досить часто проводять аналіз ефективності



**Рис. 1. Структурно-логічна схема формування та удосконалення фінансової стратегії підприємства для забезпечення його сталого розвитку**

*Джерело: сформовано автором на основі [14; 15]*

фінансової стратегії на основі аналізу його ринкової вартості, адже часто вартість підприємства є меншою за її ринкову, проте на фондовому ринку зарубіжні компанії можуть її збільшити за рахунок гудвіла. Це є досить цінний досвід, проте українські компанії поки що не можуть його використати через недорозвинутий ринок цінних паперів.

Однак є певна відмінність у розрахунку фінансових показників за рахунок вихідних даних, тобто фінансової звітності, що спричинено відмінностями обліку операцій у процесі діяльності підприємства[7].

В цілому зарубіжні методика є конкретними у визначенні критеріїв та аналізу результатів, а українські – є більш різноманітними, що викликає певну незручність інтерпретації результатів співставлення.

**Висновки.** Проаналізувавши роботи різних авторів у статті виділено таке визначення фінансової стратегії – це стратегія, яка відповідає загальній стратегії підприємства, визначає довгострокові фінансові цілі підприємства, виокремлює завдання, які слідують із них та формує систему управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення ефек-

тивного їх використання та сталого розвитку підприємства. Структурно-логічна схема формування та удосконалення фінансової стратегії підприємства бути представлена 4-ма основними блоками елементів – місія, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, формування стратегії та удосконалення фінансової стратегії. Незважаючи на певну спорідненість зарубіжної та української практики оцінки окремих елементів фінансової стратегії підприємства вони мають свої особливості.

**Наукова новизна статі** полягає у представленні визначення фінансової стратегії

підприємства, застосуванні системного та процесного підходів до удосконалення структурно-логічної схеми формування фінансової стратегії підприємства, використанні аналітичного підходу до виявлення розбіжностей зарубіжної та української практики формування окремих елементів стратегії підприємства.

Практичне значення полягає в удосконаленні практичної моделі розробки фінансової стратегії підприємства.

Подальшим напрямком досліджень є управління фінансовою стратегією підприємства для забезпечення його сталого розвитку.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб: Питер, 2009. 344 с.
2. Аранчій В.І., Зоря О.П. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2010. № 2. С. 156-159.
3. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2009. № 4. С. 143-149.
4. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська, І.Г. Ганечко; за заг. наук. ред. І.О. Бланк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с.
5. Викиданець І.В. Проблемні аспекти розробки фінансової стратегії підприємства. Держава та регіони. 2010. № 4. С. 32-37.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: монографія. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. 375 с.
7. Горицкая Н. Финансовая стратегия. Финансовый директор. 2005. № 11(39). С. 17-25, С. 74-79.
8. Гриньов А.В., Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства. Фінанси України. 2006. № 6. С. 121-128.
9. Костирко Л.А. Интегрирована інформаційна система підтримки фінансової стратегії стійкого розвитку підприємств [Електронний ресурс]. Часопис економічних реформ. 2013. № 4 (12). С. 91-98. URL: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
10. Мартюшева Л.С., Галєєва О.О. Роль і місце фінансової стратегії в системі базових та функціональних стратегій [Електронний ресурс]. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2011. № 3 (12). С. 121-124. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
11. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2007. 704 с.
12. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств. URL: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
13. Олексійв М. Застосування зарубіжного досвіду у формуванні фінансової стратегії підприємства. Наука й економіка. 2006. № 1. С. 36-42.
14. Пешкова А.А. Формирование и реализация финансовой стратегии устойчивого развития предприятия: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10 / А.А. Пешкова. – Ставрополь, 2012. 49 с. URL: [orakan.my1.ru](http://orakan.my1.ru).
15. Ставицький О.В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646>
16. Шишкіна І.М. Теоретичні передумови з'ясування сутності стратегії розвитку. URL: <http://intkonf.org>.
17. Hatten K. J., Hatten M, L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs. – NJ: Pn Hall, 1988.
18. Pavlíček J. Corporate Financial Strategy in SMEs. Proceedings of the World Congress on Engineering. Vol. II (London, July 1–3, 2009). P. 1356-1358.
19. Pearce J.A. Strategic Management / J.A. Pearce, R.B. Robinson. – 2nd ed. – Homewood: Richard D. Irwin, 1985. P. 23-25; Porter M. What is Strategy? Harvard Business Review / M. Porter. 1996. Vol. 74. P. 61-78.
20. Ruth Bender, Keith Ward. Corporate Financial Strategy. 3rd edition. Butterworth-Heinemann, 2009. 395 p.

REFERENCES:

1. Ansoff Y, 2009 Strategic management. – SPb: Pyter.
2. Aranchii V, 2010-Financial strategy in the enterprise finance management system-Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii.
3. Bilyk, M., 2009. Strategic management and enterprise strategy. 1st ed. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini.
4. Blank, I., 2009. Financial Strategy of the Enterprise. 1st ed. K.: Kiev.
5. Vykydanets, I., 2010. Problematic aspects of developing the financial strategy of the enterprise. 1st ed. Derzhava ta rehiony.
6. Holdshtein, H., 2000. Strategic aspects of management. 1st ed. Tahanroh: Yzd-vo TRTU.
7. Horytskaia, N., 2006. Finance strategy. 1st ed. Fynansovii dyrektor.
8. Hrynov, A., 2006. Quality of formation of the financial strategy of the enterprise. 1st ed. Fynansy Ukrainy.
9. Kostyrko, L., 2013. Integrated information system supporting financial strategy of sustainable development of enterprises. Electronic resource: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua).
10. Martiusheva, L., 2011. The role and place of a financial strategy in the system of basic and functional strategies. Electronic resource: <http://www.nbuv.gov.ua>
11. Meskon, M., 2007. Fundamentals of Management. 1st ed. Delo: M.
12. Naumova, L., 2007. Fundamentals of Management Financial strategy of economic development of enterprises. 1st ed. Electronyc resource: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
13. Oleksiiv, M., 2006. Application of foreign experience in shaping the company's financial strategy. 1st ed. Nauka y ekonomika.
14. Peshkova, A., 2012. Formation and implementation of the financial strategy of sustainable development of the enterprise: theory, methodology, practice. 1st ed. Stavropol: Electronyc resource. [orakan.my1.ru](http://orakan.my1.ru).
15. Stavytskyi, O., 2015. Features of strategic management development in Ukraine. 1st ed. Electronyc resource: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646>
16. Shyshkina, I., 2015. Theoretical background for finding out the essence of the development strategy. 1st ed. Electronyc resource: <http://intkonf.org>.
17. Hatten K. J., Hatten M, L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs. – NJ: Pn Hall, 1988.
18. Pavlíček J. Corporate Financial Strategy in SMEs. Proceedings of the World Congress on Engineering. Vol. II (London, July 1–3, 2009). – P. 1356-1358.
19. Pearce J.A. StrategisManagement / J.A. Pearce, R.B. Robinson. – 2nd ed. – Homewood: Richard D. Irwin, 1985. P. 23-25; 22. Porter M. What is Strategy? Harvard Business Review / M. Porter. 1996. Vol. 74. P. 61-78.
20. Ruth Bender, Keith Ward. Corporate Financial Strategy. 3rd edition. Butterworth-Heinemann, 2009. 395 p.

## Financial strategy of business as the main instrument for its sustainable development

**Khryniuk O.S.**

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor,  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

**Kryzhnia V.O.**

Student,  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

In the article deals with the main evolutions of the notion financial strategy by analyzing the works of scholars, identifies several groups of views, but the authors found that these works have not observe different experiences in the formation financial strategies and the process of their improvement, which is why the authors outline the most wider definition of financial strategy, which includes a broader concept, management at the interval enterprise.

The urgency of the chosen topic is based on the fact that in the era of tight competition, the over-saturation of the market of goods and services and the limited resources of the enterprise, it is necessary to increase the attention of correctness of choosing the existing strategy of organization and formation more beneficial for the enterprise as a whole. The financial strategy, which in conjunction with other strategies, is the main driving force behind the achievement of sustainable development. It is the right choice and further improvement that makes it possible to efficiently use the available resources, to preserve and, in the long run, to improve the financial and economic performance of the enterprise every year.

That is, special attention should be paid to the existing financial strategy, to analyze it in connection with the main strategy of the enterprise and other strategies, and, having identified the shortcomings, to develop a concept for improving the financial strategy of the enterprise. That is why it is necessary to create a basis for analysis and improvement of the financial strategy. First of all, it is necessary to determine the mission of the enterprise. In the future, evaluate the financial and economic activities, which will distinguish the weak and strong sides of the enterprise. And in the future, carry out the expediency of the financial strategy. The final step is to improve the financial strategy of the company due to identified weaknesses.

Therefore, the issue of improving the financial strategy at the enterprise at the present stage is very important for ensuring sustainable development of the enterprise.

To this end, the authors formulated a structural and logical scheme for improving the financial strategy of the enterprise and noted the differences in the assessment of individual elements between Ukrainian and foreign methods.