

УДК 658

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

© Ю. В. Погребицька, магістр, З. В. Григорова, к.е.н.,  
доцент, НТУУ «КПІ», Київ, Україна

**В статье рассмотрена суть финансовой стратегии предприятий. Исследованы основные этапы ее формирования и реализации. Изучены основные этапы формирования и реализации финансовой стратегии.**

**Essence of financial strategy of enterprises is considered in the article. Investigated basic stages of its forming and realization. Investigated the basic stages of forming and realization of financial strategy.**

### **Постановка проблеми**

Сучасні економічні умови передбачають застосування методів стратегічного планування і управління поліграфічним підприємством з метою забезпечення його економічного розвитку в тривалій перспективі. Досягнення бажаних критеріїв економічної ефективності функціонування промислових підприємств можливе за умов формування відповідної фінансової стратегії яка виступає складовою системи менеджменту на підприємстві. Фінансова стратегія передбачає не тільки фінансове забезпечення роботи суб'єкта господарювання, а також і досягнення економічних інтересів учасників господарської операції, зростання добробуту власників підприємства, досягнення соціальних і бюджетних цілей. Проте фінансова стратегія знаходиться під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що ви-

магає цілеорієнтованого та поетапного її формування. Проблема формування і реалізації фінансової стратегії на підприємстві займалися такі зарубіжні вчені-економісти: Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, В. Кінг, Г. Клейнер, Д. Клиланд, Дж. Ламбен, М. Портер, Д. Таргет, а також вітчизняні, зокрема, І. О. Бланк, В. О. Вінокуров, А. В. Вовчак, В. Г. Герасимчук, А. П. Градов, Г. І. Кіндрацька, Л. С. Козак, В. Краснова, Б. Г. Литвак, О. Р. Омелянович, Л. Н. Павлова, А. О. Старостіна, Л. С. Чеснакова, З. Є. Шершньова та інші. Більшість науковців розглядають фінансову стратегію як складову стратегічного менеджменту або елемент фінансового менеджменту, при цьому недостатньо детально досліджуючи прикладні питання формування та реалізації розробленої фінансової стратегії підприємств, що зумовлює актуальність теми дослідження.



### Мета роботи

Мета роботи полягала в детальнішому розкритті змісту фінансової стратегії, визначенні головних завдань фінансової стратегії та етапів її розробки.

### Результати проведеного дослідження

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення фінансової стратегії і, відповідно, відрізняються погляди щодо порядку її формування. У зв'язку з цим доцільно розглянути позиції вчених-економістів стосовно суті фінансової стратегії (табл.).

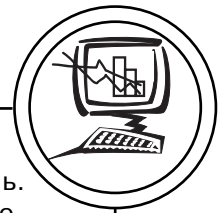
В залежності від цілей підприємства фінансова стратегія може мати наступні форми:

— *стратегія фінансової підтримки економічного зростання* — спрямована на забезпечення високих темпів операційної діяльності підприємства, зокрема обсягів виробництва та реалізації продукції, приріст оборотних та необоротних активів підприємства, шляхом підвищення потенціалу формування фінансових ресурсів;

— *стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання підприємства* — спрямована на збалансування параметрів обмеженого зростання операційної діяльності і необхідного рівня фінансової безпеки підприємства шляхом ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів;

### Суть фінансової стратегії

Поняття фінансової стратегії	Особливості формування фінансової стратегії
Фінансова стратегія — це генеральний план дій щодо забезпечення підприємства коштами [1, 2].	Визначаються основні завдання по формуванню фінансових ресурсів у розрізі виконавців та напрямів роботи.
Стратегія фінансування як напрям діяльності, функціональна складова корпоративної стратегії суб'єкта господарювання, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування й використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [3].	Визначаються цілі використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення спеціального функціонального «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку фінансових планів.
Фінансова стратегія компанії є складною багатофакторною моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення поставленої перспективної мети в загальній концепції розвитку у частині формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу компанії [4, 5].	Застосування інструментарію економіко-математичного аналізу для створення системи заходів по формуванню та використанню коштів в рамках розвитку потенціалу підприємства.

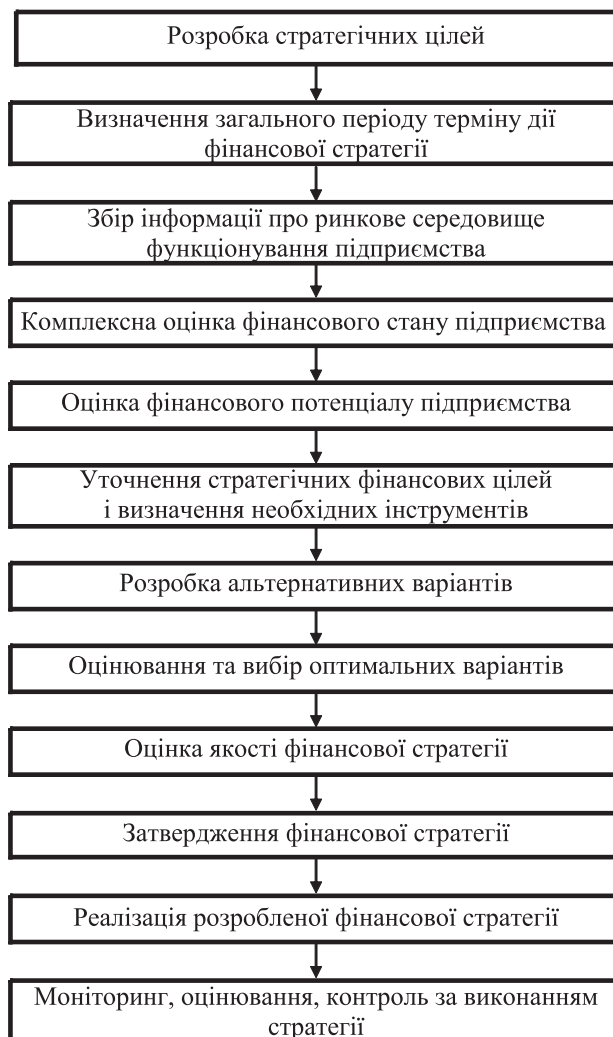


— антикризова фінансова стратегія підприємства — спрямована забезпечити фінансову стабілізацію підприємства у процесі виходу із кризи, передбачає скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції шляхом формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства [6].

Формування і реалізація фінансової стратегії передбачає

поетапне прийняття рішень. Найбільш точними та узагальненими є послідовність етапів, наведених на рис.

*Перший етап* — розробка стратегічних цілей, при якій слід враховувати цілий ряд їх характеристик, а саме: конкретність і вимірність; гнучкість — можливість мати простір для коректування цілей у зв'язку з непередбаченими змінами зовнішньо-



Етапи формування фінансової стратегії



го економічного середовища і внутрішніх можливостей виробничо-господарських систем; зіставність — дії та рішення, спрямовані на досягнення однієї мети, не повинні суперечити досягненню іншої. Для досягнення поставлених цілей потрібна їх конкретизація (ділення на підцілі), при цьому мають враховуватися як особливості управління стійким функціонуванням виробничо-господарських систем, так і етапи їх життєвого циклу.

*Другий етап* — визначення загального періоду, а який розрахована фінансова стратегія. Довгострокові плани покривають період від 2 до 10 років. Звичними є стратегічні плани на п'ять років, які переглядаються, коли стає відомою яка-небудь важлива нова інформація. Період стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої належності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Підприємства, діяльність яких характеризується високим ступенем мінливості та невизначеності, виробничі цикли яких є відносно нетривалими, або і те, й інше, мають тенденцію до застосування коротших горизонтів планування [7].

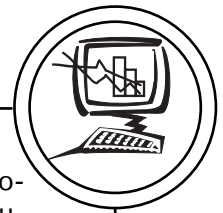
*Третій етап* — збирання інформації про ринкове середовище функціонування підприємства (конкурентів, постачальників, клієнтів, посередників, державні органи та служби, банківські установи) та її детальний аналіз. На цьому етапі фінансові менеджери повинні застосовувати відповідний фінансовий інструментарій: зокрема СВOT-

аналіз, що охоплює аналіз слабких і сильних сторін підприємства, ризиків додаткових шансів, статистичні методи та економіко-математичне моделювання тощо. Стратегія буде найбільш ефективною, якщо її структура, зміст і характер зв'язків щонайкраще відповідатимуть стану внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Це дасть змогу, з одного боку, здійснити максимальну кількість взаємодій, що дають максимальний ефект, а з іншого — реалізувати її з мінімально необхідною адаптованою величиною та складом ресурсів [8].

*Четвертим етапом* виділяємо комплексну оцінку фінансового стану підприємства.

*П'ятим етапом* — оцінку фінансового потенціалу підприємства як необхідної складової, що визначає потенційні можливості розвитку підприємства та реальність стратегічного планування. На підставі отриманих знань про об'єкт управління і його навколишнє середовище необхідно уточнити стратегічні цілі, на реалізацію яких спрямований процес планування. Далі доцільно визначити засоби досягнення цілей, тобто обрати методи й моделі, що дають змогу перевести об'єкт управління з початкового стану в кінцевий [9].

Тому логічним є виділення *шостого етапу* — уточнення стратегічних фінансових цілей і визначення необхідних інструментів для розроблення фінансової стратегії. Основою стратегічного, зокрема, фінансового планування, є узагальнення та аналіз наявної інформації



з наступним моделюванням і врахуванням чинників можливих варіантів розвитку ситуації та фінансових показників [10].

*Сьомий етап* — розробка альтернативних варіантів фінансової стратегії.

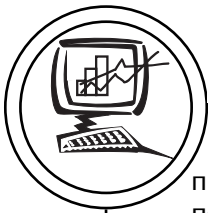
*Восьмий етап* — оцінювання та вибір оптимального варіанта фінансової стратегії підприємства. Метою є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність підприємства. Стратегічний вибір має бути конкретним і однозначним, на нього впливають такі чинники: рівень ризику, який керівництво вважає прийнятним; досвід використання минулих стратегій, при цьому свідомо або несвідомо керівництво перебуває під впливом минулих стратегічних альтернатив; чинник часу — реалізація навіть гарних ідей у невдалий момент може призвести до небажаних наслідків. Альтернативними варіантами стратегій можуть бути: експансійна, поступового розвитку, захисна, стабілізаційна, антикризова. Найскладнішими умовами прийняття стратегічних рішень є нестабільність навколишнього середовища, в яких високий ступінь невизначеності зумовлює низьку ймовірність правильного вибору стратегічного рішення та відсутність упевненості в досягненні успіху підприємства. Правила прийняття рішень характеризуються оцінкою наслідків наведених альтернатив, прогнозуванням умов, які визначають ці наслідки. Під сценарним підходом до вибору стратегії поведінки розуміють проведення альтернативних роз-

рахунків за даними, які відповідають різноманітним варіантам розвитку діяльності підприємства. Для вибору оптимального варіанта фінансової стратегії використовують матричний метод. Матриця допомагає спрогнозувати «критичний шлях» підприємства на майбутній час, намітити допустимі межі фінансового ризику і виявити поріг можливостей підприємства [11].

Пропонуємо *дев'ятим етапом* — проводити оцінку якості фінансової стратегії як її здатності відповідати визначеним вимогам загальної стратегії розвитку на предмет досяжності, можливості та результативності реалізації. *Десятий етап* — затвердження фінансової стратегії, оскільки це надає стратегії статусу обов'язковості для всіх виконавців.

Окремим етапом виділимо реалізацію розробленої стратегії (*одинадцятий етап*). Виділення даного етапу зумовлено важливістю не лише розробити фінансові плани, а й втілити їх у життя.

Моніторинг, оцінювання, контроль за виконанням стратегії, коригування місії (у разі потреби) — виділимо цей етап як *дванадцятий (заключний)*. Моніторинг фінансової стратегії — це зіставлення фактичних результатів за показниками, які характеризують фінансову діяльність підприємства, із запланованими. Кількість показників, які використовуються при контролі за реалізацією стратегії, має бути мінімально достатньою, щоб сформулювати уявлення про поточний фінансовий стан під-



приємства, а також досягнення поставлених цілей. Якщо в процесі формування й реалізації фінансової стратегії виявлено певні відхилення, то відбувається коригування стратегії.

Враховуючи, що основною метою фінансової стратегії є забезпечення максимізації ринкової вартості підприємства та збільшення його прибутків, до головних її завдань можна віднести [5]:

- визначення способів ефективного використання фінансових можливостей підприємства у довго термінованому періоді;

- визначення перспективних напрямів фінансових взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами господарювання, податковими органами, банками, страховими компаніями тощо;

- формування системи ефективного фінансового забезпечення операційної, інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства;

- визначення системи заходів щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства на ринку;

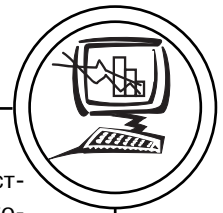
- обґрунтування способів виходу з кризи й методів управління за умов кризового стану підприємства тощо.

Оскільки фінансову стратегію розробляють на тривалий термін (переважно, до 3 років), то її найважливішим завданням є визначення обсягів, джерел та форм залучення фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності підприємства. Джерела фінансових ре-

сурсів можуть бути внутрішніми (власний потенціал підприємства) та зовнішніми. Отримати фінансові ресурси із зовнішніх джерел можна за рахунок банківських позик, комерційних (товарних) кредитів, коштів, інвестованих у підприємство зовнішніми інвесторами, бюджетних дотацій та трансфертів, безповоротної фінансової допомоги тощо. Вибираючи ту чи іншу форму залучення фінансових ресурсів, потрібно враховувати вартість позикових коштів та особливості діяльності суб'єкта господарювання: рівень наладженості логістичних зв'язків, організацію постачання та збуту, тривалість виробничого циклу, структуру кредиторської та дебіторської заборгованості, середній обсяг виручки від реалізації та собівартості продукції, розмір власного капіталу тощо.

### **Висновки**

Шляхом узагальнення робіт вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів розкрито суть поняття «фінансова стратегія», а також запропоновано алгоритм формування і реалізації фінансової стратегії в сучасних умовах. Оскільки, кожен суб'єкт господарювання має свої особливості, тому 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.



1. Линенко А. В. Обґрунтування вибору фінансової стратегії підприємства [Текст] / А. В. Линенко, Т. О. Сніжко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. — 2009. — № 1. — С. 109—113. 2. Лисовская И. А. Основы финансового менеджмента [Текст] / И. А. Лисовская. — М. : ТЕИС, 2006. — 120 с. 3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия [Текст] : Учеб. курс / И. А. Бланк. — Ника-Центр, 2006. — 520 с. 4. Горицкая Н. Финансовая стратегия: Управление финансами [Текст] / Н. Горицкая // Финансовый директор. — 2005. — № 11. — С. 17—25. 5. Дерев'яно О. Г. Формування економічної стратегії фінансово-господарської діяльності підприємств харчової промисловості : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 [Текст] / О. Г. Дерев'яно ; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2000. — 19 с. 6. Квасній Л. Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки [Текст] / Л. Г. Квасній // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. — Л. : НЛТУ України, 2008. — Вип. 18.9. — С. 148—154. 7. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник [Текст] / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк, С. О. Булгакова та ін. ; наук. ред. А. М. Поддєрьогін. — 5-вид., перероб. та допов. — К. : КНЕУ, 2004. — 546 с. 8. Підлипна Р. П. Методи стратегічного планування та контролінгу [Текст] / Р. П. Підлипна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. — Л. : НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.3. — С. 238—243. 9. Падерин Н. Д. Стратегическое планирование на промышленном предприятии [Текст] / Н. Д. Падерин, Л. М. Полевая // Вісник економічної науки України. — 2008. — № 2. — С. 129—131. 10. Масленников О. Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку [Текст] / О. Ю. Масленников, А. Я. Шпачук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. — Л. : НЛТУ України. — 2007. — Вип. 17.3. — С. 260—262. 11. Партин Г. О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами [Текст] / Г. О. Партин, О. Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. — Л. : НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.6. — С. 208—214. 12. Дзеніс О. О. Обґрунтування вибору стратегії фінансування розвитку підприємства [Текст] / О. О. Дзеніс // Економічний простір. — Д. : ПДАБА, 2008. — № 12/2. — С. 104—109. 13. Климова Н. І. Проблеми ефективного фінансового управління в умовах нестабільної економіки [Текст] / Н. І. Климова // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. — 2008. — № 3. — С. 49—51. 14. Підлипна Р. П. Стратегічне планування та контроль у системі контролінгу на підприємстві [Текст] / Р. П. Підлипна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. — Л. : НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.2. — С. 255—261. 15. Семенець А. О. Розвиток стратегічного фінансового планування в сучасних умовах [Текст] / А. О. Семенець // Економічний простір. — Д. : ПДАБА, 2008. — № 12/1. — С. 193—198.

Рецензент — А. В. Кваско, к. е. н.,  
доцент, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 20.06.11