



УДК 658.15(043.3)

## Особливості стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства

Олена Григорівна Головка,  
доцент кафедри фінансів та економічної безпеки  
Харківського інституту банківської справи  
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ),  
кандидат економічних наук, доцент

Володимир Олександрович Пономаренко,  
студент 5-го курсу  
Харківського інституту банківської справи  
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)

**Анотація.** Сучасне ринкове середовище характеризується нестабільністю економічних процесів, що спричиняє швидкі, часто непередбачувані зміни в економіці, які можуть спричинити кризові явища на підприємстві. За таких умов актуальним стає впровадження стратегічного управління фінансовою діяльністю, яке дозволяє, враховуючи особливості ринкового середовища, у довгостроковій перспективі стабілізувати фінансову стійкість і рентабельність підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, фінансова діяльність, фінансова стратегія, антикризове управління, бюджетування, контролінг.

**Вступ.** Сучасне підприємство є своєрідним організмом, який проходить усі стадії життєвого циклу, тому в процесі управління його діяльністю виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану і розкриття перспективних фінансових можливостей. Від якості вирішення цих питань залежить успіх підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу. Для забезпечення якісного вирішення окреслених питань саме і застосовується стратегічне управління фінансовою діяльністю.

Слід відмітити, що проблемі стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства присвячено праці О. М. Тридіда, Л. С. Мартюшевої, Н. С. Меди, І. Ансоффа, Я. Корнаї, П. Котлера, А. Котта, М. Портера, О. В. Гривківської, А. І. Хорева, А. М. Поддєрьогіна, С. І. Юрія та ін.

Ринкові умови господарювання спонукають до безперервного вдосконалення системи управління фінансовою діяльністю підприємства, оскільки тільки так суб'єкт підприємницької діяльності може успішно функціонувати за умов гострого конкурентного середовища. Таким чином, на нинішній день актуальним є дослідження особливостей стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства.

**Постановка завдання.** Проблема необхідності стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства в сучасній науковій літературі окреслена досить вичерпно, однак, на нашу думку, не в повному обсязі визначено перелік основних заходів удосконалення фінансової стратегії, зміст деяких із них потребує узагальнення і систематизації. Виходячи з цього, вдосконалення системи заходів, що визначають фінансову стратегію діяльності підприємства, узагальнення та систематизація їхньої сутності є головною метою статті.

**Результати.** Стратегічне управління фінансовою діяльністю полягає у прогнозуванні напрямів

фінансової діяльності та моделюванні параметрів фінансового розвитку підприємства на перспективу з урахуванням змін факторів зовнішнього фінансового середовища і кон'юнктури фінансового ринку [18].

Процес стратегічного управління фінансовою діяльністю включає такі основні етапи: стратегічний фінансовий аналіз; стратегічне фінансове планування; організація виконання стратегічних фінансових планів; реалізація фінансової стратегії; оцінка і контроль реалізації фінансової стратегії [16].

Головним завданням стратегічного управління фінансовою діяльністю є забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Виходячи з цього ознаками успішності реалізації процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства є:

- планування та актуалізація стратегії і сценаріїв розвитку заздалегідь і на регулярній основі. Часто змішують поняття стратегічного і тактичного, а іноді й оперативного управління. Реакція на події не є стратегічним управлінням, незважаючи на важливість рішень, які доводиться приймати у стислі строки. Один із найбільш відомих підходів до розробки ефективної стратегії управління заснований на використанні збалансованої системи показників. Цей підхід пов'язує управління результативністю підприємницької діяльності зі стратегічним управлінням. Наявність сценаріїв дозволяє більш гнучко і точно виконувати довгострокове планування;
- неприпустимість орієнтації на оперативні й тактичні переваги за рахунок стратегічних втрат. Згідно з Майклом Портером, одним із визначальних факторів успішної стратегії є її



наполегливе, регулярне непохитне виконання [15]. При цьому слід пам'ятати про необхідність постійного вирівнювання підприємства за тактичних маневрів, повернення до довгострокових цілей;

- концентрація на власних сильних компетенціях, особливо у важкі часи. Здатність об'єктивно визначати і розвивати свої сильні сторони є основою успішної не тільки стратегії, а й підприємницької діяльності в цілому. У проблемний період надзвичайно важливо збе-

регти ядро компетенцій, не розгубити його під тиском кризових явищ;

- необхідність підкріплення стратегії операційними планами. Вони не обов'язково повинні бути детальними, але їх наявність є необхідною. До розробки таких планів слід залучати тих менеджерів, котрі будуть задіяні при реалізації того чи іншого сценарію [2].

Ключовим елементом процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства є фінансова стратегія (рис. 1).



Рис. 1. Основні етапи процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства

Фінансова стратегія являє собою визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів їх досягнення [14]. Вона визначає поведінку підприємства на ринку, формує його ринкову позицію у прямій залежності від наявності фінансових ресурсів, методів та напрямів їх використання.

Отже, зазвичай під фінансовою стратегією підприємства розуміється система довгострокових пріоритетів, потрібних для досягнення поставлених цілей у рамках певної місії шляхом мобілізації, ефективного розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства. Крім того, фінансову стратегію можна розглядати як інструмент узгодження інтересів усіх



суб'єктів господарювання економічної системи, в якій функціонує підприємство [13]. Фінансова стратегія підприємства ґрунтується на системі заходів (рис. 2),

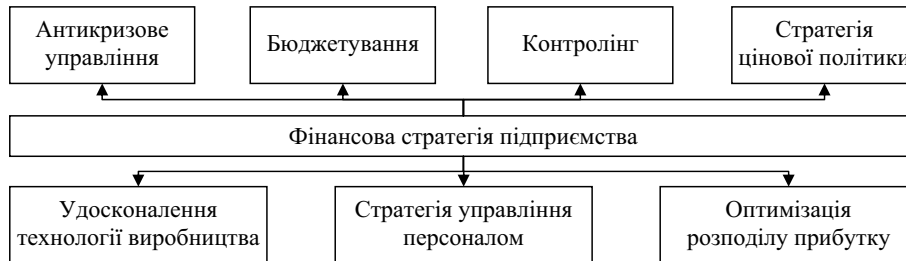


Рис. 2. Система основних заходів, що визначають фінансову стратегію підприємства

Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [9].

Метою і головним завданням антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне розв'язання всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком економіки і суб'єктивними факторами макро- та мікрорівня.

До стратегічних антикризових заходів відносять: аналіз та оцінку потенціалу підприємства, виробничих програм, інновацій та доходів; розробку концепції оздоровлення фінансової, маркетингової, технічної, управлінської та інвестиційної діяльності підприємства; розробку стратегічного плану заходів.

Бюджетування – процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у формі системи бюджетів [3].

Наявність стратегічних планів зумовлює необхідність передбачення майбутніх витрат і способів їх покриття, тобто певного набору прогнозних фінансових зведень, що демонструють, яким буде підприємство у стратегічній перспективі з фінансового погляду. Це означає, що мають бути розроблені стратегічні варіанти загальних видатків, виробництва, капіталовкладень тощо, які б передбачали потребу в ресурсах та орієнтували керівників підприємства на врахування обмежень при прийнятті управлінських рішень.

Отже, на рівні підприємства в межах стратегічного управління існує об'єктивна необхідність упровадження бюджетування, що відповідатиме за складання таких документів, як прогнози, програми і плани різних типів, на основі яких розробляють бюджети: збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, грошовання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень та ін. Це можливо за умов, коли плани – це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю і регулювання [20].

Контролінг – це система відносин і одночасно сукупність інструментів, що управляють діяльністю підприємства й орієнтують мислення працівників таким чином, щоб були досягнуті всі поставлені цілі [6].

необхідних для досягнення довгострокових фінансових цілей підприємства у процесі стратегічного управління його фінансовою діяльністю.

Система контролінгу визначає набір показників, які характеризують зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, на відміну від фінансового обліку, який відстежує в основному внутрішні зміни в господарській діяльності, та управлінського, який також урахує зміни всередині підприємства і, лише певною мірою, за його межами. Контролінг дозволяє підприємству адаптуватися до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції, забезпечуючи інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття управлінських рішень.

Сучасний контролінг містить у собі управління ризиками, систему інформаційного постачання підприємства, систему моніторингу із застосуванням фінансових індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактичного й оперативного планування і систему менеджменту якості [5].

Стратегія цінової політики – це набір практичних методів і факторів, які використовуються підприємством з метою досягнення його цілей. Розробка стратегії цінової політики підприємства передбачає проведення низки робіт і розрахунків. Насамперед визначається оптимальна величина витрат на виробництво і збут продукції підприємства. По-друге, встановлюється цінність продукції підприємства для потенційних покупців і заходи щодо обґрунтування відповідності рівня цін і споживчих властивостей. По-третє, прогнозується величина обсягу продажів продукції чи частка ринку для підприємства, за якого виробництво буде найбільш прибутковим.

Процес розроблення цінової стратегії складається з трьох етапів:

- збирання вихідної інформації: оцінка витрат, уточнення фінансових цілей та маркетингової стратегії, виявлення потенційних покупців і конкурентів;
- стратегічний аналіз: фінансовий аналіз, сегментний аналіз ринку, аналіз конкуренції, оцінка впливу державного регулювання;
- формування стратегії: встановлення остаточної цінової стратегії.

Цінові стратегії надзвичайно різноманітні. Доцільність застосування кожної з них визначається, насамперед, цілями цінової політики, а також тим, які орієнтири ціноутворення обрало для себе підприємство: витрати виробництва і реалізації продукції, попит споживачів, цінова політика конкурентів [8].

Удосконалення технології виробництва є тим напрямом фінансової стратегії, який покликаний залучати інвестиції у виробництво, зважаючи на перспективу отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Одночасно з цим заходи щодо вдосконалення технологій є дуже ризиковими.

Стратегія управління персоналом покликана створити колектив працівників підприємства, який має високі потенційні можливості щодо професійного розвитку. Головна мета, яка при цьому повинна бути досягнута, – забезпечення підприємства якісними трудовими ресурсами, адже саме від цього залежить ефективність як розробки, так і реалізації фінансової стратегії.

Оптимізація розподілу прибутку є інструментом регулювання економічного розвитку підприємства. Прибуток зазвичай розподіляється між резервним фондом, фондами нагромадження і споживання.

Оптимальність розподілу прибутку між цими фондами залежить від стратегічних фінансових цілей підприємства. Так, якщо підприємство планує розпочати стратегію прискореного зростання, то більшу частку прибутку йому слід відраховувати до фонду нагро-

мадження. Якщо підприємство прогнозує кризові явища в економіці, то, розробляючи фінансову стратегію, воно надасть перевагу більшій частці резервних фондів при розподілі прибутку. Якщо ж підприємство просто планує утримувати наявні позиції на ринку, то більшу перевагу надасть фонду споживання.

**Висновки.** Таким чином, стратегічне управління фінансовою діяльністю підприємства є необхідним у сучасних умовах господарювання, оскільки спрямоване на створення передумов успішної економічної діяльності. У свою чергу, стратегічне фінансове управління ґрунтується на фінансовій стратегії підприємства, яка являє собою систему заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей у рамках стратегічного управління фінансовою діяльністю. До таких заходів, на нашу думку, слід віднести антикризове управління, бюджетування, контролінг, стратегію цінової політики, удосконалення технології виробництва, стратегію управління персоналом і оптимізацію розподілу прибутку.

Дальші дослідження повинні бути присвячені побудові прогнозової моделі вдосконалення стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства.

#### Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Антикризисный стратегический консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://shershidsky.ru/professionalnoe/antikrizisnyj-strategicheskij-konsalting.html>.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. – 3-тє вид. – К. : Лібра, 2006. – 704 с.
4. Гривківська О. В. Особливості управління фінансовою діяльністю підприємств машинобудування / О. В. Гривківська, О. В. Прокопець // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 91–96.
5. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посібник / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
6. Дегтярева О. А. Контролінг : учебное пособие / О. А. Дегтярева. – Одесса : Пальмира, 2008. – 364 с.
7. Дем'яненко Ю. В. Стратегія управління економічною діяльністю підприємства сфери послуг на основі формування соціального капіталу / Ю. В. Дем'яненко // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 4 (12). – С. 105–113.
8. Іванова Н. Ю. Економічна теорія управління фірмою : навч. посібник / Н. Ю. Іванова. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 266 с.
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 823 с.
10. Лихолат С. М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств / С. М. Лихолат, Н. М. Майданська // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2005. – Вип. 15.5. – С. 295–297.
11. Ловіц О. О. Особливості управління фінансовою діяльністю підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / О. О. Ловіц // Наукове товариство Івана Кушніра : економічні науки. – 2012. – Режим доступу : [http://nauka.kushnir.mk.ua/?page\\_id=42436](http://nauka.kushnir.mk.ua/?page_id=42436).
12. Мартюшева Л. С. Роль і місце фінансової стратегії в системі базових та функціональних стратегій / Л. С. Мартюшева // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – № 3 (12). – С. 121–124.
13. Меда Н. С. Фінансова стратегія розвитку банку в умовах посилення конкуренції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.08 / Н. С. Меда ; НАН України. Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2007. – 19 с.
14. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 536 с.
15. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – Обновл. и расш. изд. – М. : Вильямс ИД, 2010. – 592 с.
16. Процесс стратегического управления: организация и реализация [Электронный ресурс] // Отдельные вопросы экономики для студентов и школьников. – Режим доступа : <http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekonomika-firmi/ekonomika-firmi>.
17. Тридід О. М. Принципи та підходи до управління доходами підприємств / О. М. Тридід // Бізнес Інформ. – 2012. – № 9. – С. 209–211.



18. Фінанси : підручник / [С. І. Юрій, В. М. Федосов, Л. М. Алексеєнко та ін. ] ; за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. – К. : Знання, 2008. – 611 с.
19. Хорев А. И. Формирование стратегии предприятия / А. И. Хорев, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 16. – С. 8–11.
20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Summary.** The current market environment characterized by instability of economic processes that cause rapid, often unpredictable changes in the economy, which could cause crisis in an enterprise. Under these conditions becoming relevant implementing strategic financial management company, which allows, given the characteristics of the market environment in the long term to stabilize the financial stability and profitability.

**Keywords:** strategic management, finance, financial strategy, crisis management, budgeting, controlling.