

## ВИБІР ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### SELECTION OF THE FINANCIAL STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Стаття присвячена теоретичним і практичним питанням формування фінансової стратегії розвитку підприємства. Важлива роль фінансової стратегії у забезпеченні стійкого функціонування та розвитку підприємства зумовлює необхідність подальшого наукового пошуку щодо з'ясування порядку вибору її альтернатив та аналізу наявних підходів до видової класифікації цих стратегій. У статті обґрунтовано процес оптимізації вибору альтернатив фінансової стратегії розвитку підприємства, наведено структурно-логічну схему його послідовності. Висвітлено методичні підходи вибору фінансової стратегії розвитку підприємства. Визначено сукупність факторів, що впливають на вибір векторів стратегічних альтернатив. Узагальнено погляди науковців щодо вибору варіантів фінансової стратегії розвитку підприємства з урахуванням стадії життєвого циклу. Для забезпечення ефективної реалізації фінансової стратегії повинна бути визначена система інтеграції стратегічних і оперативних фінансових рішень.

**Ключові слова:** методичні підходи вибору фінансової стратегії, стратегічна альтернатива, стратегічна позиція підприємства, фінансова стійкість підприємства, фінансова стратегія.

Статья посвящена теоретическим и практическим вопросам формирования финансовой стратегии развития предприятия. Важная роль финансовой стратегии в обеспечении устойчивого функционирования и развития предприятия обуславливает необходимость дальнейшего научного поиска по выяснению порядка выбора ее альтернатив и анализа существующих подходов к видовой классификации этих стратегий. В статье обоснован процесс оптимизации выбора альтернатив финансовой стратегии развития предприятия, приведена структурно-логическая схема его последовательности. Рассмотрены методические подходы выбора финансовой стратегии развития предприятия. Определена совокупность факторов, влияющих на выбор векторов стратегических альтернатив. Обобщены взгляды ученых по выбору вариантов финансовой стратегии развития предприятия с учетом стадии жизненного цикла. Для обеспечения эффективности реализации финансовой стратегии должна быть определена система интеграции стратегических и оперативных финансовых решений.

**Ключевые слова:** методические подходы выбора финансовой стратегии, стратегическая альтернатива, стратегическая позиция предприятия, финансовая устойчивость предприятия, финансовая стратегия.

УДК 334.7: 336

**Бражник Л.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту

Полтавська державна аграрна академія

**Дорошенко О.О.**

к.е.н., доцент кафедри

фінансів і кредиту

Полтавська державна аграрна академія

*The article is sanctified to the theoretical and practical questions of forming of financial strategy of development of enterprise. The important role of financial strategy in providing of the proof functioning and development of enterprise stipulates the necessity of further scientific search in relation to finding out of order of choice of her alternatives and analysis of the existent going near specific classification of these strategies. The process of optimization of choice of alternatives of financial strategy of development of enterprise is reasonable, a flow logical diagram over of his (constructions) sequence, that includes the choice of necessities and priorities of financial strategy, express diagnostics of strategic position, organization of process of choice of financial strategy on the basis of strategic diagnostics, choice of optimal strategy and decision-making, is brought. The methodical approaches of choice of financial strategy of enterprise development are highlighted. A set of factors influencing the choice of vectors of strategic alternatives is determined. At the analysis of factors of environment, it follows to take into account three terms. Firstly, changes in one factor result in a change in other factors, that is why their research and analysis must be conducted system. Secondly, degree of influence of separate factors on different enterprises different. Thirdly, an enterprise has a reverse influence on an environment. Power of influence depends on actual potential of financial economic firmness of enterprise. In the article principle of choice of strategic scenarios is considered on basis express – diagnostics, in particular to the method of T. Saaty. The conducted analysis will allow to find out negative progress of managing subject trends, estimate the level of financial risks and backlogs for further financial economic development in a strategic prospect. Generalized looks of scientists in relation to the choice of variants of financial strategy of development of enterprise, taking into account the stage of life cycle, in particular becoming (beginning) strategy, strategy of development, expansive financial strategy (expansion), financial strategy of stabilizing, strategy of survival of enterprise, combined strategy.*

**Key words:** methodical approaches to the choice of financial strategy, strategic alternative, strategic position of the enterprise, financial stability of the enterprise, financial strategy.

**Постановка проблеми.** Посилення динамічності середовища завжди пов'язане з трансформацією економічної системи в якісно новий стан, який приводить до порушення сформованої раніше фінансової рівноваги. Це вимагає, з одного боку, оцінки можливості переорієнтації системи без докорінної зміни виробничого потенціалу, а з іншого – обґрунтування вибору оптимальної фінансової стратегії і механізму ефективної її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні аспекти стратегічного фінансового управління досліджували безпосередньо такі науковці, як В. Акулов, І. Ансофф, І. Бланк, В. Герасимчук, І. Герчикова, А. Гриньов, Л. Радова, М. Пор-

тер, В. Савчук, О. Стоянова, О. Шеремет та ін. Слід зазначити, що, незважаючи на наявність досить великої кількості досліджень, за межею систематизації залишається проблема освоєння методів модулювання фінансових стратегій підприємства.

У теорії і практиці фінансового управління використовуються матричні методи (бальний), стратегічного аналізу сильних і слабких сторін діяльності, фінансового аналізу, які забезпечують певну збалансованість і майбутні напрями розвитку.

Не применшуючи значущості і можливості використання тих чи інших методичних підходів щодо обрання варіанту фінансової стратегії, слід зазначити, що їх використання не дає змоги комплексно

навести процедуру прийняття стратегічних рішень, оскільки в них не приділяється уваги таким важливим аспектам, як: формування аналітичного базису для критеріїв визначення фінансової стратегії на основі проведення стратегічної діагностики; пошук наявних дисбалансів, які перешкоджають активізації розвитку підприємства; оптимізація процедури вибору виду фінансової стратегії; нормування й обґрунтування обмежень цільових векторів стратегічних альтернатив підприємства залежно від стану фінансової рівноваги та зміни потенціалу фінансово-економічної стійкості; моделювання поведінки чистих активів і пасивів господарюючого суб'єкта за різних стратегічних напрямів.

**Постановка завдання.** З огляду на це у статті обґрунтовано розвиток методичних підходів до процесу вибору фінансової стратегії розвитку підприємства, зокрема: алгоритм і процедури вибору; аналіз реальних і потенційних факторів, що впливають на вибір векторів стратегічних альтернатив; оцінка стратегічних альтернатив і вибір оптимального варіанту стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний вибір залежить від розроблення та обрання найбільш ефективних стратегічних альтернатив відповідно до цілей і завдань розвитку господарюючого суб'єкта, а також зовнішніх загроз і можливостей, виявлених у результаті стратегічного аналізу [1].

Процес оптимізації вибору альтернатив фінансової стратегії розвитку підприємства можна навести у вигляді структурно-логічної схеми в такій послідовності (рис. 1).

Вихідна позиція вибору стратегічних орієнтирів визначається концепцією і принципами формування механізму фінансової стратегії. Обрання альтернатив ґрунтується на системному і сценарному підходах до

фінансової стратегії розвитку підприємства, використання яких дає можливість уявити, з одного боку, безперервність послідовності вибору, а з іншого – використання інтегрального показника потенціалу фінансової стійкості, що безпосередньо дасть змогу визначити оптимальне рішення [2]. При цьому головна увага приділяється сценаріям від досягнутого фінансового стану підприємства до перспектив його сталого розвитку.

Зворотний інформаційний зв'язок дає змогу зіставити визначений результат реалізації фінансової стратегії з поставленими цілями та завданнями стратегії на початковому етапі і визначити відхилення реального вектора розвитку від ідеального. Формулювання проблеми та її осмислення є вихідною точкою для вибору фінансової стратегії і стратегічних орієнтирів [3; 4].

Під час обрання стратегічних орієнтирів слід дотримуватися вимоги ефективності, зокрема максимізації економічної вартості підприємства. При цьому фінансова стратегія повинна розроблятися таким чином, щоб реалізація однієї стратегічної мети не впливала на іншу.

Стосовно вибору сценаріїв фінансової стратегії необхідно враховувати, на якому етапі економічного розвитку знаходиться підприємство: становлення, розвиток, стабілізація або диверсифікація. На предмет стадій розвитку бізнесу від зародження до зрілості дослідження науковців поклали початок широкій дискусії у науковому середовищі, що сприяло народженню нових моделей. Наприклад, модель М. Скотта і Р. Брюса узагальнює етапи життєвого циклу: початок, виживання, ріст, розширення, зрілість [5].

Як показують результати досліджень низки авторів [6; 7], на початковому етапі підготовки стратегії доцільна експрес-діагностика, яка дасть змогу структурувати стратегічні орієнтири з погляду їх відповідності внутрішнім і зовнішнім інтересам.

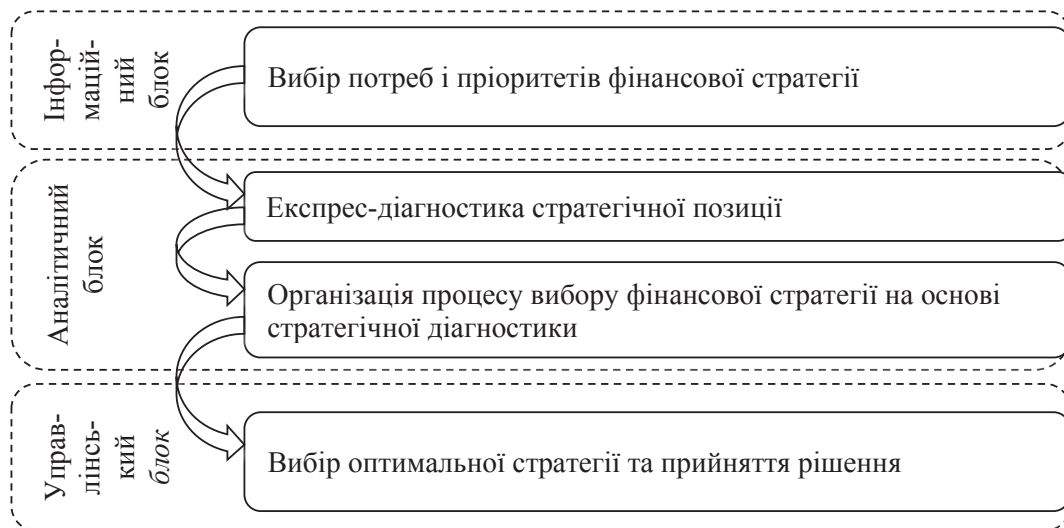


Рис. 1. Порядок вибору альтернатив фінансової стратегії

Джерело: розроблено авторами

Важливим питанням, пов'язаним із процесом формування фінансової стратегії, є аналіз реальних і потенційних факторів, що впливають на вибір векторів стратегічних альтернатив (рис. 2).

Провівши аналіз факторів навколишнього середовища, слід враховувати три умови. По-перше, зміни в одному факторі приводять до зміни в інших факторах, тому їх дослідження й аналіз повинні вестися системно. По-друге, ступінь впливу окремих факторів на різні підприємства різна. По-третє, підприємство має зворотний вплив на навколишнє середовище. Сила впливу залежить від дійсного потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства [8, 9].

Більшість напрямів фінансово-економічного розвитку вимагає значних фінансових вкладень, тому в умовах їх обмеження вибір стратегічних пріоритетів розвитку для конкретного підприємства пропонується здійснювати на основі методу, здатного найповніше врахувати всі особливості процесу оцінки пріоритетності різноманітних варіантів в умовах неоднорідності інформаційного поля. Для оцінки сильних і слабких сторін підприємства на основі якісного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища доцільно використовувати методи стратегічного аналізу, засновані на побудові SPACE-матриці за такими групами: фінансово-інвестиційний потенціал, виробничий потенціал, імідж і конкурентоспроможність, стабільність середовища [10; 11].

Одним з інструментів аналізу вибору стратегічних сценаріїв є експрес-діагностика на основі методу Т. Сааті. Послідовність реалізації цього методу можна навести таким чином:

– обґрунтовується точне формулювання проблем та цілей, зокрема аналіз можливих варіан-

тів вибору альтернатив фінансової стратегії відповідно до реального фінансово-економічного потенціалу підприємства;

– встановлюється оптимальний перелік параметрів можливого варіанту вирішення проблеми. Визначаються такі ключові параметри, як підвищення рентабельності, зниження собівартості, підтримання фінансової рівноваги, прискорення оборотності оборотного капіталу, забезпечення платоспроможності, формування поточних фінансових інвестицій, оптимізація структури капіталу, мінімізація ризику фінансово-економічної діяльності тощо;

– будується матриця вирішення проблематики шляхом процедури якісного аналізу стратегічних завдань, наведених у вигляді алгоритму. Використання якісного аналізу безпосередньо дає змогу, з одного боку, ранжувати стратегічні завдання за ступенем важливості, а з іншого – характеризувати їхні цільові вектори. Отримана інформація використовується як аналітичний базис оцінки стратегічної позиції підприємства;

– формується підбір п'яти критеріїв оцінки стратегічних альтернатив за принципом компромісу кращого варіанту. Оскільки вибір стратегічних альтернатив залежить від сценаріїв розвитку чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, то завжди є ризик, який слід враховувати під час прогнозування очікуваних характеристик фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Таким чином, проведений аналіз дасть змогу виявити негативні тенденції розвитку господарюючого суб'єкта, оцінити рівень фінансових ризиків та резерви для подальшого фінансово-економічного розвитку в стратегічній перспективі [12].



Рис. 2. Фактори, що впливають на вибір векторів стратегічних альтернатив

Джерело: розроблено авторами

З огляду на вищезазначене, можна виокремити декілька варіантів фінансової стратегії розвитку підприємства.

Перший варіант, стратегія становлення (початок). Для цього варіанту фінансової стратегії характерні такі особливості: необхідність інвестування підприємства; низький потенціал фінансової стійкості; відносно високий рівень витрат і низький рівень ресурсовіддачі; порушення фінансових пропорцій у структурі активів і джерел фінансування; зниження прибутковості; забезпечення конкурентоспроможності.

Головними параметрами для цієї альтернативи є ліквідність, платоспроможність.

Другий варіант – стратегія розвитку. Відрізняється від попереднього варіанту зростанням фінансово-економічного потенціалу підприємства і вагомим посиленням стратегічної позиції, що сформувалася на стадії становлення.

Головною метою на цьому етапі є зростання рівня рентабельності, насамперед за рахунок власного капіталу.

Третій варіант – експансійна фінансова стратегія (розширення). Таку стратегію варто застосовувати для такої діяльності, якщо підприємство планує залучати кредитні кошти, проводити активну інвестиційну діяльність, збільшує витрати на маркетингові дослідження, рекламу тощо.

Ціллю цього етапу є досягнення допустимого зростання економічної вартості підприємства, насамперед за рахунок додаткового вкладення, а також зростання фінансової стійкості.

Четвертий варіант – фінансова стратегія стабілізації. Головною метою цієї стратегічної альтернативи є забезпечення сталого функціонування підприємства.

Підґрунтям фінансової стратегії стабілізації є: підвищення цін з одночасним збереженням ринків збуту, зниження витрат виробництва, збільшення обсягу продажів, додаткове залучення позикового капіталу тощо. Крім того, цей варіант передбачає зміцнення конкурентних позицій за обмежених можливостей розширення частки основного ринку і підтримки стійкого фінансово-економічного потенціалу підприємства на достатньому рівні.

П'ятий варіант – стратегія виживання підприємства дає позитивний ефект у ситуації розширення виробничого потенціалу за рахунок скорочення одних видів діяльності і розвитку інших, більш адекватних нинішнім умовам макросередовища і мікросередовища.

Специфічними передумовами цієї стратегії є: зниження обсягу виробництва за рахунок збільшення інших видів продукції; переведення активів у грошову форму; певне зростання витрат виробництва; зниження корпоративних витрат; зниження прибутку; збільшення ризику.

Цей варіант вказує на те, що розподіл капіталу між певним числом не пов'язаних між собою активів дає змогу частково нейтралізувати несприятливий вплив факторів, знизити ризик втрат і тим самим забезпечити більш високі доходи.

Шостий варіант – комбінована стратегія – забезпечує реалізацію цілей і завдань діяльності підприємства, що знаходяться одночасно у площині кількох вищезазначених стратегій. Вона розглядається як альтернативний варіант великими і фінансово стійкими підприємствами, що запроваджують діяльність у кількох галузях.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, можна дійти висновку, що з числа наведених варіантів стратегії слід обрати той, який відповідає стратегії розвитку підприємства. Це необов'язково повинні бути такі, за яких досягається максимальне значення цільової функції. Більш зважене рішення може полягати в тому, щоб вибрати варіанти, що відрізняються як великим значенням цільової функції, так і відносно високими або стійкими темпами зростання операційного потенціалу, що забезпечує зростання рентабельності. Визначення методу стратегічного сценарію дає змогу визначити основні ризики та знайти механізми їх хеджування. Для забезпечення ефективної реалізації фінансової стратегії повинна бути визначена система інтеграції стратегічних і оперативних фінансових рішень.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ. Учебник и практикум. М. : Юрайт, 2017. 502 с.
2. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24., Ч. 1. С. 107–110.
3. Щербань О.Д. Методичний підхід до розробки фінансової стратегії підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (4). С. 161–165.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
5. Stark John. Global Product: Strategy, Product Lifecycle Management and the Billion Customer Question (Hardcover). *Springer Science & Business Media*. 2007. August. P. 215. URL: <http://www.johnstark.com/PR090307.html> (дата звернення 15.01.2019).
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. К.: Каравела, 2008. 480 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов : пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; пер. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія. / А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Т.І. Решетняк та ін. ; за заг. ред. А.П. Наливайка, О.М. Гребешкової. К.: КНЕУ, 2017. 418 с.

10. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

11. Urie Besliu. Financial Strategies Of Enterprise Value Management. *Contemporary Economy Journal, Constantin Brancoveanu University*. 2017. Vol. 2 (4), P.131–140. URL: <http://www.revec.ro/papers/170414.pdf> (дата звернення 15.01.2019).

12. Francesco Morini. The rise of financial analytics in enterprise strategy. *Analytics and Advanced Reporting* – CCH Tagetik. 2014. May 13. URL: <https://www.tagetik.com/en/blog/authors/francesco-morini/2014-05-13-financial-analytics-in-enterprise-strategy#.XBoKwo9-rIU> (дата звернення 15.01.2019).

---