

**Мартиненко В.П.**  
доктор економічних наук, професор  
ORCID ID: 0000-0002-1471-5475  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **CONCEPTUAL ASPECTS OF FINANCIAL STRATEGY OF ENTERPRISE**

*В науковій статті розширено теоретичне підґрунтя концепції визначення сутності фінансової стратегії підприємства. В роботі зазначено, що фінансову стратегію варто розглядати в декількох аспектах: як складову загальної стратегії підприємства та як важливий компонент, що забезпечує формування і реалізацію кожної складової загальної стратегії. Обґрунтовано необхідність виокремлення фінансової складової при створенні загальної стратегії підприємства. Визначено, що фінансова стратегія може виступати як в ролі функціональної стратегії, так і в ролі базової. Теоретичний розгляд фінансової стратегії базується на чотирьох головних поняттях: оточуюче середовище; місія; ситуаційний аналіз; планування використання ресурсів. Визначено, що для розуміння сутності фінансової стратегії значимим є її зв'язок і взаємодія з фінансовим менеджментом. Виходячи з цього зазначено, що фінансова стратегія – це модель цілей, дій, можливостей підприємства на стратегічну перспективу, в основу створення якої покладено управління фінансовими ресурсами. В науковій роботі зазначається, що фінансова стратегія виступає визначальною по відношенню до фінансового менеджменту, оскільки фінансовий менеджмент розглядається як система, яка реалізує фінансову стратегію підприємства. Розглядаючи поняття і зміст фінансової стратегії, зазначено, що її формують в основному умови макро- та мікросередовища, а також фактори, які впливають на загальну стратегію підприємства. Для фінансової стратегії, як і для загальної стратегії підприємства, характерні три основні відмінні риси: необоротність, перманентність і довгостроковість наслідків. З врахуванням мінливості кон'юнктури і тенденцій розвитку фінансових ринків, в статті визначено напрями формування програм і проектів по реалізації фінансової стратегії.*

**Ключові слова:** фінансова стратегія, підприємство, менеджмент, ресурси, місія, прибуток, ринкове середовище.

*In the scientific article is extended theoretical basis of conception of determination of essence of financial strategy of enterprise. In the article is marked that financial strategy it costs to examine in a few aspects: as a constituent of general strategy of enterprise and as an important component that provides forming and realization of every constituent of general strategy. The necessity of a financial component at creation of the general strategy of the enterprise is proved. It is determined that, the financial strategy can act both as a functional strategy and as a basic one. Theoretical consideration of financial strategy is based on four main concepts: environment; mission; situational analysis; planning of the use of resources. It is determined that, to understand the essence of financial strategy meaningful it is connection and interaction with financial management. Based on this, it is noted that the financial strategy is a model of goals, actions, capabilities of the enterprise for a strategic perspective, the basis of which is based on the management of financial resources. In the scientific work is noted that financial strategy is decisive in relation to financial management, as financial management is considered as a system that implements the financial strategy of the enterprise.*

*Considering the concept and content of financial strategy, it is noted that it is formed mainly by the conditions of the macro- and micro-environment, as well as factors that affect the overall strategy of the enterprise. For the financial strategy, as well as for the overall strategy of the enterprise, there are three main distinguishing features: irreversibility, permanence and long-term consequences. Taking into account changeability of the state of affairs and progress of financial markets trends, in the article are defined the directions of formation of programs and projects on realization of financial strategy.*

**Keywords:** financial strategy, enterprise, management, resources, mission, profit, market environment.

**Вступ.** Фінансова стратегія є одним із основних інструментів управління діяльністю підприємства. Реалізація підприємством будь-яких стратегічних, тактичних та оперативних даних нерозривно пов'язана із фінансовою стратегією, оскільки в системі ринкових відносин будь-яка економічна дія обумовлена фінансовою складовою.

Важливість розкриття сутності фінансової стратегії підприємства визначається інтенсивністю змін факторів зовнішнього середовища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, темпи технологічного прогресу, часті коливання кон'юнктури фінансового і товарного ринків, нестабільність державної економічної політики і форм регулювання фінансової діяльності не дозволяють ефективно управляти фінансами підприємства на основі раніше накопиченого досвіду і традиційних методів фінансового менеджменту. В цих умовах відсутність фінансової стратегії, адаптованої до можливих змін факторів зовнішнього середовища може призвести до того, що фінансові рішення будуть приводити до виникнення протиріч і зниження ефективності функціонування підприємства. Крім того, оскільки вітчизняні суб'єкти господарювання функціонують у нестійкому ринковому середовищі, відповідно, вони змушені постійно змінювати напрями виробничої діяльності з врахуванням комерційних можливостей. Реалізація таких напрямів вимагає змін виробничого асортименту, впровадження нових технологій, освоєння нових ринків збуту продукції. В цих умовах істотне зростання інвестиційної активності підприємства і диверсифікація форм його фінансової діяльності повинні носити прогнозований характер, що забезпечується саме фінансовою стратегією.

Варто зазначити, що в українській та зарубіжній літературі можна зустріти багато підходів до визначення сутності фінансової стратегії і на даний час сучасна економічна наука не має однозначного визначення даної категорії.

Одні автори схильні розглядати фінансову стратегію як довгостроковий план дій підприємства, що охоплює формування фінансових ресурсів і їх планування. Інші розглядають фінансову стратегію як систему довготермінових цілей фінансової діяльності підприємства і шляхів їх досягнення. Найбільш часто можна зустріти наукові підходи, які трактують фінансову стратегію виключно як частину загальної стратегії розвитку підприємства. Беручи до уваги вищезазначене, тема дослідження вимагає наукового осмислення, а, відповідно, є актуальною.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є розширення теоретичного підґрунтя концепції визначення сутності фінансової стратегії підприємства.

**Методологія.** Теоретико-методологічну базу дослідження формують наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо стратегічного розвитку суб'єктів господарювання.

**Результати дослідження.** Фінансова стратегія підприємства характеризує різні відносини між суб'єктами ринку в фінансовій сфері. Вона визначає поведінку підприємства на ринку, формування його ринкової позиції у зв'язку із фінансовим станом, використанням фондів фінансових ресурсів, а також застосуванням грошово-кредитних інструментів.

Варто зазначити, що методологічні підходи вимагають комплексного дослідження фінансової стратегії з врахуванням її подвійного характеру. Комплексність в даному конкретному випадку означає сукупний облік характеристик, притаманних категорії «стратегія», а також тій специфіці, яка привноситься визначенням «фінансова».

Стратегія передбачає, перш за все, орієнтацію на довгострокову перспективу або на вирішення ключової пріоритетної задачі в конкретному періоді часу. Визначення «фінансова» вказує на економічну природу базових категорій: фінансів, кредиту, капіталу, а також на необхідність обліку часового фактору. Адже вирішення кожної фінансової проблеми як в теорії, так і на практиці пов'язано з фактором часу, дія якого коригує наповненість і направленість фінансових потоків.

Як зазначають науковці, фінансова стратегія повинна вписуватись в загальну стратегію підприємства, бути адекватною їй по цілях та задачах [1-3]. Разом з тим цілі та задачі визначаються її фінансовою природою, економічними відносинами між суб'єктами ринку, між ними та державою стосовно формування і використання фінансових ресурсів. Характерною особливістю фінансової стратегії виступає її зв'язок із державними фінансами на макрорівні і фінансами підприємств на мікрорівні.

Беручи до уваги результати дослідження вітчизняних науковців, фінансову стратегію варто розглядати в декількох аспектах:

- як складову загальної стратегії підприємства поряд з маркетинговою, конкурентною, інноваційною, виробничою та іншими;
- як важливий компонент, що забезпечує формування і реалізацію кожної із названих складових загальної стратегії (наприклад, фінансове забезпечення інноваційної стратегії підприємства) [4,5] .

Необхідність виокремлення фінансової складової при створенні загальної стратегії підприємства обумовлена:

- диверсифікацією діяльності великих компаній в плані охоплення ними різних ринків, в тому числі і фінансових;
- потребами в дослідженні джерел фінансування стратегічних проектів;

- наявністю єдиної для всіх підприємств кінцевої мети при виборі стратегічних орієнтирів – максимізації фінансового результату;
- стрімким розвитком міжнародних і внутрішніх фінансових ринків, що сприяє залученню фінансових ресурсів і одночасно прибуткового розміщення капіталу.

Розглядаючи в теоретичному аспекті сутність фінансової стратегії, можна зазначити, що в різних господарських ситуаціях і на різних рівнях управління підприємством фінансова стратегія може виступати як в ролі функціональної стратегії, так і в ролі базової.

Згідно результатів досліджень науковців, фінансова стратегія являє собою одну із функціональних стратегій [6,7]. Виходячи із даної концепції, формування фінансової стратегії неможливе, якщо відсутня загальна стратегія розвитку підприємства. Саме в ній відображені основні напрямки розвитку підприємства в стратегічному періоді. Під ці напрямки і формується функціональна фінансова стратегія, в якій відображені певні фінансові показники. Але, якщо розглядати стратегічне управління як систему, можна відмітити, що фінансова стратегія має силу зворотної дії, оскільки саме наявність чи відсутність необхідної кількості фінансових ресурсів виступає вирішальним фактором при виборі, а в подальшому реалізації стратегічних цілей і задач. В такому випадку фінансову стратегію можна розглядати як базову.

Особливе місце фінансовій стратегії обумовлено сутнісною природою головних економічних категорій: фінансів, грошей, кредиту, які виступають основою її формування. Участь даних категорій у відтворювальному процесі, універсальний характер, з точки зору виконання ними розподільної, регулюючої та контрольної функцій для будь якого бізнесу, визначають особливий статус всіх похідних від цих категорій, в тому числі і фінансової стратегії.

Теоретичний розгляд фінансової стратегії базується на чотирьох головних поняттях і її важливих складових. Такими поняттями для фінансової стратегії виступають:

- оточуюче середовище – фактори макросередовища; механізми економічного і фінансового регулювання, напрями розвитку фінансових ринків; фінансове положення конкурентів;
- місія (головні цілі) – стабільне фінансове положення підприємства, фінансове забезпечення загальної стратегії і кожної її складової;
- ситуаційний аналіз – фінансова експертиза управлінських рішень; аналіз сильних і слабких сторін фінансового положення підприємства; фінансовий аналіз поточної ринкової діяльності;
- планування використання ресурсів – визначення джерел фінансування діяльності підприємства; фінансове планування в різні періоди часу діяльності підприємства; складання бюджетів підприємства.

Формування фінансової стратегії пов'язано з постановкою цілей і задач суб'єкта господарювання, підтриманням фінансових відносин між підприємством

і суб'єктами оточуючого середовища (фінансовим ринком, державними регулюючими органами, спеціалізованими фінансовими інститутами, діловими партнерами та іншими). Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових цілей, коли такі відносини відповідають його внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють залишатись сприйнятливим до зовнішніх соціально-економічних вимог. Значні і швидкі зміни зовнішнього середовища при рості нестабільності умов підприємництва вимагають не тільки оперативних реакцій, але і створення перспективних моделей розвитку, тобто стратегій, зокрема фінансової стратегії.

Варто зазначити, що цілі функціональної фінансової стратегії визначаються стратегічними пріоритетними задачами фінансової діяльності підприємства в конкретному періоді часу і пов'язані з реалізацією функцій фінансів (регулюючою, розподільною та контрольною). Стратегічна фінансова ціль функціональної фінансової стратегії забезпечується комплексом допоміжних фінансових задач, які зазначені в конкретних програмах.

Для розуміння сутності фінансової стратегії значимим є її зв'язок і взаємодія з фінансовим менеджментом. Фінанси – це економічні відносини, фінансовий менеджмент – це управління фінансовими відносинами. Фінансова стратегія в цьому сенсі є модель цілей, дій, можливостей підприємства на стратегічну перспективу, в основу створення якої покладено управління фінансовими ресурсами.

Є ще одна позиція, яка, на мій погляд, характерна як для концепції фінансового менеджменту, так і для фінансової стратегії. Вона базується на економічному змісті і розподільній функції фінансів. Мається на увазі соціальна значимість процесу розподілу прибутку і особливо результатів управління фінансами. Розподіл прибутку, забезпечення доходності інвестицій при застосуванні фінансових методів та інструментів означає задоволення інтересів працівників підприємства, що сприяє реалізації сукупного соціального ефекту. Відповідно, фінансовий менеджмент і фінансова стратегія сприяють реалізації соціальних інтересів персоналу суб'єкта господарювання і суспільства в цілому.

Доречно відмітити, що вітчизняні науковці приділили багато уваги дослідженням фінансової стратегії. Так, Міщенко А.М. розглядає фінансову стратегію як одну із головних функцій фінансового менеджменту [8]. На мою думку, фінансова стратегія не може бути включена в фінансовий менеджмент і виступає визначальною по відношенню до фінансового менеджменту, оскільки фінансовий менеджмент розглядається як система, яка реалізує фінансову стратегію підприємства.

Значення фінансової стратегії посилюється у зв'язку із зростанням ролі фінансових відносин в мінливих умовах ринкового середовища, ускладненням функцій фінансових менеджерів, підвищенням інтенсивності праці і відповідальності фінансистів.

Варто зазначити, що фактори зовнішнього середовища, які визначають складність поведінки підприємства на ринку і невизначеність його результатів, вимагають нових підходів до управління фінансами, зокрема розробки стратегічних схем. Значне подовження термінів, які включаються в схему управління фінансами підприємства є також вимогою сучасної ситуації. Вона диктує необхідність формування ідеології, концепції стратегічного фінансового розвитку суб'єкта господарювання, тобто фінансової стратегії.

Враховуючи мінливість кон'юнктури і тенденцій розвитку фінансових ринків, високу ступінь інноваційності фінансових інструментів, якими оперують суб'єкти господарювання, значну їх залежність від векторів руху макроекономічних і соціально-політичних процесів в світовому співтоваристві, варто сформулювати ряд напрямів формування програм і проектів по реалізації фінансової стратегії:

- виявлення пріоритетних для підприємства фінансових ринків і цільових ринкових сегментів для роботи на перспективу;
- аналіз і обґрунтування стабільних джерел фінансування;
- розробка довгострокової інвестиційної програми, яка узгоджена з пріоритетними напрямами розвитку видів бізнесу, обумовленими загальною стратегією;
- створення умов на майбутнє по підтриманню поступального росту ринкової вартості підприємства;
- формування і вдосконалення в перспективі ефективних фінансових потоків, механізмів трансфертного ціноутворення;
- формування з позиції стратегії програми ефективного централізованого управління фінансами в поєднанні з обґрунтованою децентралізацією інших управлінських функцій в межах підприємства;
- прогностичні розрахунки фінансових показників при стратегічному плануванні діяльності суб'єкта господарювання.

Враховуючи вищевикладене, можна зазначити, що фінансова стратегія являє собою узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей в межах визначеної місії шляхом планування, формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства.

Розглядаючи поняття і зміст фінансової стратегії, необхідно підкреслити, що її формують в основному умови макро- та мікросередовища, а також фактори, які впливають на загальну стратегію підприємства. Якщо назвати специфічні фактори розвитку фінансово-кредитних, грошових, валютних ринків (коливання валютних курсів, рівень світових цін, відсоткові ставки, інфляція), то очевидна їх ключова роль в створенні загальної стратегії підприємства, а не тільки її фінансової складової.

При формуванні та впровадженні фінансової стратегії підприємства доречно розглядати два рівні: корпоративний та бізнес рівень (рівень підприємства).

Різниця в реалізації фінансової стратегії підприємства на цих рівнях визначається:

- різними стратегічними цілями;
- масштабом діяльності і охопленням ринку;
- функціями, що виконуються;
- факторами зовнішнього середовища (податкове регулювання, антимонопольне законодавство).

Фінансова стратегія реалізується за допомогою системи інструментів (програми, проекти, політика, реструктуризація, глобалізація, диверсифікація) та методів (моделювання, планування, аналіз, прогнозування та інші).

Застосування інструментів і методів при реалізації фінансової стратегії носить ситуаційний характер: конкретні обставини визначають вибір тієї чи іншої комбінації в різних варіантах залежно від впливу соціально-економічних та політичних факторів.

Заключним етапом при формуванні фінансової стратегії є результат діяльності підприємства. Він розглядається як підсумок стратегічних цілей, поведінки підприємства в мінливих умовах ринкового середовища, вміння і ефективного використання інструментів і методів впровадження стратегії.

Як зазначає Гончаренко О. М., ефективність фінансової стратегії досягається за умови:

- відповідності розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства;
- ступеню узгодженості цілей, напрямків і етапів реалізації цих стратегій;
- узгодженості фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі [9].

Для фінансової стратегії, як і для загальної стратегії підприємства, характерні три основні відмінні риси: необоротність, перманентність і довгостроковість наслідків. Тобто з її реалізацією змінюється потенціал підприємства і стає неможливим повернення до попереднього стану. Притаманний стратегії перманентний характер проявляється в тому, що підприємство постійно перебуває в стані розробки, коригування, реалізації своєї стратегії. Перманентність стратегії визначається мінливістю оточуючого ділового середовища, партнерів, конкурентів, нестабільністю підприємницького клімату, ринкової ситуації.

**Висновки.** Таким чином, розкриті концептуальні аспекти фінансової стратегії дозволяють зробити висновок, що вона є однією із важливих складових стратегічного управління, яка суттєво впливає на загальну стратегію суб'єкта господарювання і її цілі та функції завжди направлені на досягнення головних стратегічних задач щодо розвитку підприємства. Враховуючи постійну трансформацію сучасного бізнес-середовища, саме фінансова стратегія, в межах якої розробляються можливі альтернативні сценарії фінансового розвитку підприємства, забезпечує гнучкість, необхідну для адаптації всіх змін, що

відбуваються в ринковому середовищі. Дана стратегія дозволяє забезпечити максимальне використання внутрішнього фінансового потенціалу суб'єкта господарювання, реально оцінити його фінансові перспективи, забезпечує можливість швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних проєктів, які виникають в процесі динамічних змін ринкового середовища, що позитивно вплине на фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

### **Література:**

1. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. Ё К.: Алєрта, 2008. - 478 с.
2. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К.: Ніка – Центр, 2008. – 520с. 8
3. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2008. – № 3 – С. 113.
4. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Ё К.: Центр учбової літератури, 2011. - 440 с.
5. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Ё К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 531 с
6. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Ё К.: Центр учбової літератури, 2011. - 440 с
7. Домбровська С.О. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні / С.О. Домбровська, І.С. Лапіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки", 2017. - №25. - С. 138-141.
8. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 336 с.
9. Гончаренко О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеса: Одеський національний економічний університет. - 2015. - Вип. 1. - № 56. - С. 35-40.

### **References:**

1. P.L. Gordienko Strategic analysis: textbook. / P.L. Gordienko, L.H. Didkovska, N.V. Yashkina. Ё K Alerta, 2008. - 478 p.
2. I.O. Blank. Financial strategy of the enterprise I.A. Blank. - K. Nika - Center, 2008. - 520 p. 8.
3. U. V. Lukina Formation and implementation of the strategy of financial management of the enterprise U.V. Lukina Finance of Ukraine. - 2008. - № 3 - P. 113.
4. L.E. Dovgan. Strategic management: textbook / L.E. Dovgan, U.V. Karakay, L.P. Artemenko. Ё K .: Center for Educational Literature, 2011. - 440 p.
5. H.H. Kireitsev Financial Management: textbook. Ё K .: Center for Educational Literature, 2004. - 531 p.
6. L. E. Dovgan. Strategic management: textbook. / L.E. Dovgan, U. V. Karakai, L.P. Artemenko. Ё K .: Center for Educational Literature, 2011. - 440 p.
7. S.O. Dombrovska Adaptation of the financial strategy of the enterprise to modern conditions in Ukraine / S.O. Dombrovska, I.S. Lapina Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences", 2017. - №25. - P. 138-141.
8. A.П. Mishchenko Strategic Management: textbook. - Kyiv: Center for Educational Literature, 2004. - 336 p.



9. O.M. Honcharenko, Financial strategy: theoretical issues of development and implementation // Bulletin of socio-economic research: collection. Science. to work; Odessa: Odessa National Economic University. - 2015. - Vip. 1. - № 56. - P. 35-40.