

УДК 658.5.012

Кондаурова І. О.  
Максимук Н. В.

Донецький національний технічний університет

**ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто суть фінансової стратегії підприємств. Досліджено основні етапи її формування і реалізації. Обґрунтовується необхідність врахування впливу зовнішнього середовища, а також фази життєвого циклу підприємства.

**Ключові слова:** фінансове планування, фінансова стратегія, фінансові ресурси, стратегічні цілі, організаційна культура.

**Постановка проблеми.** Важливою передумовою успішного ведення господарської діяльності є фінансова стабільність підприємства. В цьому контексті особливого значення набуває фінансове планування, зокрема, розробка довгострокової стратегії фінансування діяльності суб'єктів господарювання.

Неможливо прийняти правильне стратегічне рішення, обстрагуючись від фінансових показників підприємства: ліквідності, структури капіталу, рентабельності, ділової активності, інвестиційних можливостей підприємства. Всі ці аспекти регулює і враховує фінансова стратегія підприємства, вибір якої здійснюється за висновками фінансового аналізу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема формування і реалізації фінансової стратегії на підприємстві знайшла відображення в наукових працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, таких як Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, В. Кінг, Г. Клейнер, Д. Клиланд, Дж. Ламбен, М. Портер, Д. Таргет, 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, З.Є. Шершньова тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Більшість науковців розглядають фінансову стратегію як складову стратегічного менеджменту або елемент фінансового менеджменту. Разом з тим як у науковій літературі минулих років, так і в працях сучасних вчених не знайшли достатньо обґрунтованого і всебічного аналізу дослідження впливу стратегічного менеджменту на фінансове планування діяльності підприємства, зокрема, виявлення факторів, що визначають фінансову стратегію компанії та її формування, що обумовило мету даного дослідження.

**Мета статті.** Розробка теоретичних і методичних підходів до визначення сутності стратегічного планування, формування і реалізації фінансової стратегії як найважливішої складової забезпечення економічного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансова стратегія організації повинна враховувати і адекватно

реагувати на зовнішні зміни фінансової діяльності підприємства, забезпечувати вибір найбільш ефективних напрямів досягнення фінансових цілей компанії, встановлювати специфічні фінансові цілі довгострокового розвитку організації, забезпечувати напрями розвитку фінансових відносин підприємства, корегувати формування та використання фінансових ресурсів компанії.

Як показує світовий досвід, зокрема, менеджмент американської, західноєвропейської та японської шкіл, фінансову організаційну культуру компанії слід спрямовувати, насамперед, на активізацію та мобілізацію кадрових ресурсів.

У свою чергу, фінансова організаційна культура (рис. 1) втілює у собі такі аспекти: організаційна культура фінансової діяльності, організаційна культура управління фінансами, фінансова філософія бізнесу, філософія фінансового маркетингу. Як її головні складові, фінансова організаційна культура та фінансова філософія бізнесу визначають комплекс норм, правил, критеріїв для працівників фінансової служби підприємства та керівників, які вплива-

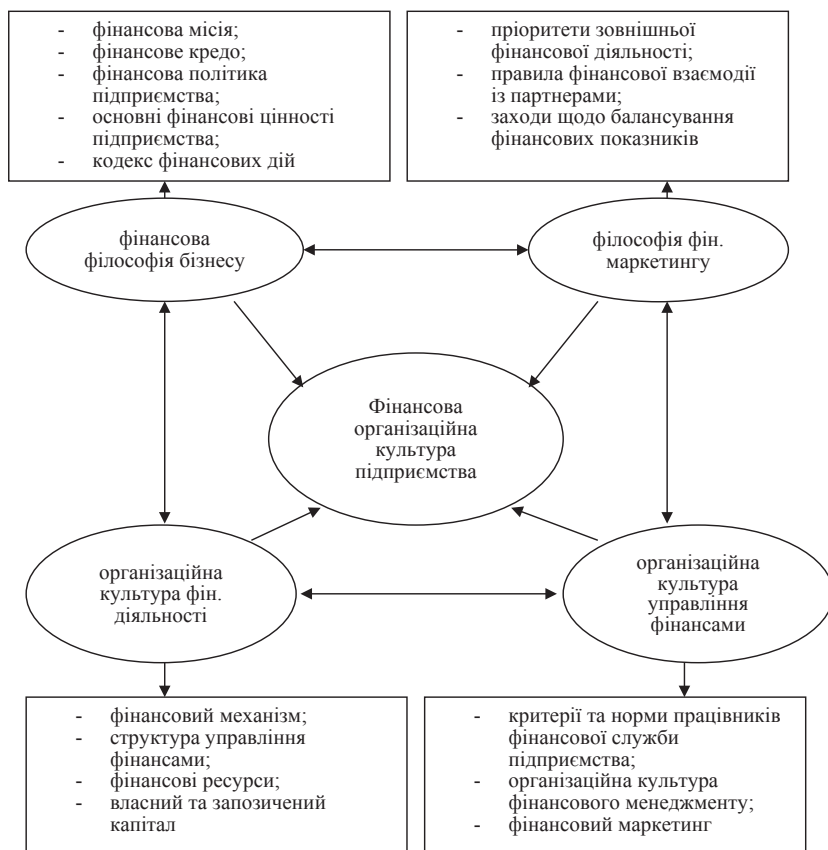


Рис. 1. Елементи фінансової організаційної культури підприємства

ють на прийняття фінансових рішень в організації. Також охоплюють цілі, завдання фінансової стратегії, фінансову політику підприємства, принципи функціонування фінансової сторони компанії [1, с. 12].

Філософія фінансового маркетингу освітлює такі питання як методи і правила фінансової взаємодії з партнерами, конкурентами, кредиторами, фінансові відносини із фінансовим ринком, державними органами, постачальниками, обмеження у фінансових можливостях, інвестиційна політика, тобто урахування інтересів і потреб зовнішнього середовища [1, с. 14].

В залежності від цілей підприємства можна визначити наступні форми фінансової стратегії:

- 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;

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

Отже, процес формування фінансової стратегії спирається на фінансову організаційну культуру і передбачає поетапне прийняття рішень стосовно формування і використання фінансових ресурсів. Кожний етап складається із певних взаємопов'язаних операцій, які можна віднести до управлінської сфери діяльності підприємства. На рисунку 2 запропоновано схему механізму формування і реалізації фінансової стратегії.

Незаперечним є той факт, що на функціонування підприємств значний вплив має ринкове оточення, яке може представляти собою сприятливі умови для розвитку, проте може бути і джерелом небезпек для суб'єкту господарювання. В процесі взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства використовують потенціал, який відображають як сильні, так і слабкі сторони. Тому в повній мірі можливості зовнішнього середовища слід використовувати з урахуванням сильних сторін підприємств, застосування яких надасть можливість підприємствам протистояти загрозам або уникати їх. А розуміння слабких сторін необхідно для адаптації до агресивного зовнішнього середовища. Отже, при формуванні і реалізації фінансової стратегії слід враховувати сильні та слабкі сторони підприємства шляхом:

- формування фінансової стратегії виключно на основі попереднього аналізу потенціалу підприємства;

- оптимізація джерел і методів формування фінансових ресурсів з позицій їх достатності для операційної та інвестиційної діяльності, диверсифікації, забезпечення фінансової стійкості та за іншими критеріями.

Крім цього, важливим підґрунтям реалізації фінансової стратегії має бути використання таких інструментів, як:

- фінансове управління (фінансовий аналіз, бюджетування і фінансовий контроль);

- інструменти ринку фінансових послуг (страхування, факторинг, лізинг тощо).

Незважаючи на мінливість умов зовнішнього середовища, фінансова стратегія повинна бути стійкою, отже система цілей підприємства має бути пов'язаною зі стадіями життєвого циклу підприємства. Впродовж всього життєвого циклу необхідно забезпечувати єдине управління досягненням стратегічних, тактичних і оперативних цілей з урахуванням того, що вони іноді мають протилежний характер. Для усунення цієї проблеми на окремих етапах життєвого циклу підприємства слід переглядати його стратегічні цілі у відповідності з результатами аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей. Крім цього, мають узгоджувати між собою свої плани і дії всі стратегічні центри господарювання, відповідні за прийняття стратегічних рішень, а також центри поточної комерційної діяльності, які відповідають за отримання проточного прибутку.

Слід також відзначити такий необхідний елемент формування і

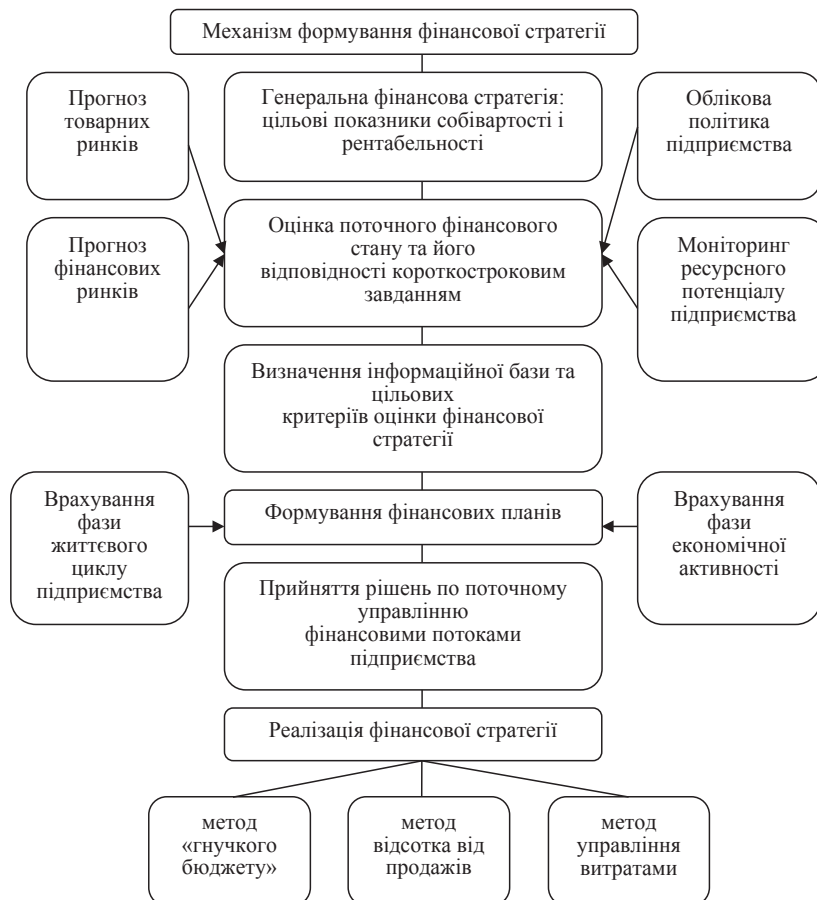


Рис. 2. Механізм формування і реалізації фінансової стратегії підприємства

реалізації фінансової стратегії, як врахування позитивної і негативної динаміки розвитку підприємства, визначення його стратегічних цілей, стратегічний аналіз зовнішнього ділового середовища. Так, на етапі спаду активності економічного середовища для підприємств головними цілями постають виживання, стійка конкурентна позиція в галузі, підготовка фінансового потенціалу для активізації діяльності в умовах подальшої стабілізації зовнішнього середовища. Конкурентна перевага підприємств на етапі спаду ділової активності забезпечується використанням внутрішніх фінансових можливостей, скороченням витрат, застосуванням ціноутворення, орієнтованого на споживачів.

Зокрема, стратегію розвитку, в межах якої відбувається мобілізація внутрішніх фінансових можливостей, економії за всіма напрямками діяльності, підвищення ефективності господарювання, слід переважно застосовувати в період закінчення спаду і початку стабілізації активності зовнішнього середовища підприємства. Отже, на етапі закінчення спаду і підвищення економічної активності основною стратегічною метою є підвищення конкурентного статусу промислових підприємств, здатних вирішувати проблеми макроекономічної стабілізації [3, с. 27].

Під час тенденції поживлення економічного зростання фінансова стратегія повинна забезпечувати якісні зміни у функціонуванні підприємства, формування його нових конкурентних переваг. Для узгодження формування і реалізації фінансової стратегії та стадії життєвого циклу підприємства доцільно використовувати комплекс методів її реалізації. По-перше, метод відсотка від продажів, який використовується для отримання рівня прибутку із запланованих обсягів продажів за кожним елементом прогнозованого бюджету. Базою розрахунку є показники поточної діяльності, отримані за ретроспективними або прогнозними даними. По-друге, метод «гнучкого бюджету», який передбачає визначення капітальних витрат у вигляді нормативів витрат, що використовуються як база визначення показників діяльності підприємства. При наявності постійної номенклатури підприємства зі значними обсягами за контрактами доцільно застосовувати метод управління витратами [2, с. 303].

Таким чином, стратегічне управління фінансовою діяльністю підприємства передбачає встановлення та досягнення певних цілей, тобто має безперечно цільовий характер. Стратегічна політика організації має суттєвий вплив на підвищення ефективності фінансової діяльності компанії в довгостроковій перспективі, її координації й контролю, також являє собою базу для прийняття управлінських рішень за всіма напрямками фінансового розвитку підприємства. Отже вплив фінансової стратегії на прийняття стратегічних рішень залежить від: сукупності і структури показників фінансової діяльності; інформаційної бази, що своєчасно та повно надається для аналізу і прийняття рішень у відповідності із завданнями та

цілями; постановки стратегічних цілей і завдань, які відображають внутрішнє та зовнішнє становище підприємства [2, с. 28].

Проаналізувавши підходи щодо повної та широкої оцінки фінансової діяльності підприємства, можна виділити фактори впливу на формування фінансової стратегії з позиції стратегічного менеджменту [5, с. 362]:

- ступінь узгодженості фінансової стратегії організації із загальною стратегією підприємства, фактори, які впливають на ступінь узгодженості;

- фактори узгодженості фінансової стратегії із спрогнозованими змінами зовнішнього середовища: економіка країни, зміни кон'юнктури ринку та окремих його сегментів, можливість загроз з боку зовнішнього середовища, ступінь його нестабільності, планування альтернативних рішень;

- фактори узгодженості фінансової стратегії компанії з її внутрішнім потенціалом, тобто як стратегія відповідає внутрішнім параметрам: організаційна структура управління фінансовою діяльністю, кваліфікація фінансових менеджерів, організаційна культура фінансових менеджерів;

- фактори внутрішньої збалансованості параметрів фінансової стратегії визначають узгодженість між собою окремих цілей;

- стратегічні можливості підприємства у формуванні необхідного об'єму фінансових ресурсів, ефективність обраних інвестиційних проектів, перелік фінансових інструментів для формування інвестиційного портфелю;

- фактори прийнятності рівня фінансового ризику, пов'язаного з реалізацією фінансової стратегії, визначають можливий рівень ризику для фінансової діяльності підприємства, тобто максимально допустимий рівень збитків та уникнення загрози банкрутства;

- фактори зовнішньоекономічної ефективності реалізації фінансової стратегії визначаються діловою репутацією підприємства та іміджем, рівнем заробітної плати фінансових менеджерів.

**Висновки і пропозиції.** Все вищесказане дозволяє зробити висновок, що стратегічний менеджмент підприємства суттєво впливає на вибір фінансової стратегії, її реалізації. При вирішенні питань, пов'язаних з формуванням фінансової стратегії підприємств, насамперед, необхідно здійснити глибокий аналіз фінансового стану підприємства і визначити перспективи його подальшої діяльності. З метою уникнення фінансових загроз на підприємстві доцільно застосовувати запропонований комплекс інструментів і методів фінансового планування, а також інформацію про зовнішні та внутрішні умови, про реальний фінансово-економічний стан підприємства.

На наш погляд, для забезпечення цілісності системи управління фінансовою діяльністю обов'язковим є виконання умови єдності принципів, цілей та інтересів на всіх рівнях управління, єдності самого процесу управління.

#### Список літератури:

1. Кытманов А.В. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития предприятия : автореферат диссертации кандидата экономических наук : 8.11.05, 6.10.05/ А.В. Кытманов. – Ижевск, 2005. – 29 с.
2. Прокопеч О.В. Формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах / О.В. Прокопеч // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 3. – С. 300-305.
3. Савчук В.П. Стратегии и технологии управления финансами предприятия / В.П. Савчук // Корпоративный менеджмент. – 2008. – № 5. – С. 23-37.
4. Семенов А.Г. Финансовая стратегия в управлении предприятием : монография / Семенов А.Г. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2008. – 156 с.
5. Шняк И.М. Формирование и реализация финансовой стратегии промышленного предприятия / И.М. Шняк // Экономические науки. Сер. «Облік і фінанси» : зб. наук. праць. – Луцьк : ЛНТУ, 2008. – Вип. 5 (20). – Ч. 2. – С. 327-335.

**Кондаурова И. А.**

**Максимук Н. В.**

Донецкий национальный технический университет

## **ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Резюме**

В статье рассмотрена суть финансовой стратегии предприятий. Исследованы основные этапы ее формирования и реализации. Обосновывается необходимость учета влияния внешней среды, а также фазы жизненного цикла предприятия.

**Ключевые слова:** финансовое планирование, финансовая стратегия, финансовые ресурсы, стратегические цели, организационная культура.

**Kondaurova I. A.**

**Maksimuk N. V.**

Donetsk National Technical University

## **FINANCIAL PLANNING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

### **Summary**

Essence of financial strategy of enterprises is considered in the article. Investigational the basic stages of its forming and realization. The necessity of account of influence of external environment and phase of life cycle of enterprise is grounded.

**Key words:** financial planning, financial strategy, financial resources, strategic aims, organizational culture.