

### ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* В статті на підставі визначення сутності фінансової стратегії та її місця в системі фінансової безпеки підприємства проведено обґрунтування етапів процесу розробки фінансової стратегії, включаючи формування системи управлінських рішень, що забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства. Такий підхід забезпечить підтримання конкурентних переваг в процесі досягнення стратегічних цілей його економічного розвитку.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, фінансова безпека, стратегічний фінансовий розвиток, чинники розвитку.

#### Арефьев В.О. Формирование финансовой стратегии в системе финансовой безопасности предприятия.

*Аннотация.* В статье на основании определения сущности финансовой стратегии и ее места в системе финансовой безопасности предприятия проведено обоснование этапов процесса разработки финансовой стратегии, включая формирование системы управленческих решений, обеспечивающих подготовку, оценку и реализацию программы стратегического финансового развития предприятия. Такой подход обеспечит поддержание конкурентных преимуществ в процессе достижения стратегических целей его экономического развития.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, финансовая безопасность, стратегический финансовый развитие, факторы развития.

#### Arefiev V.O. Financial strategy formation in the system of enterprise financial security.

*Annotation.* In the article development stages of forming the financial strategies are presented based on its essence and place in the system of financial security, including formation of management solutions that provide training, evaluation and implementation of strategic financial development of the company. This approach ensures the maintenance of competitive advantage in achieving the strategic objectives of its economic development.

**Keywords:** financial strategy, financial security, strategic financial development, factors of development.

**Актуальність проблеми.** Динаміка трансформації ринкових відносин, темпи та напрямки суспільних перетворень характеризуються невизначеністю, що стає передумовою появи небезпек, які порушують стабільність зовнішнього та внутрішнього середовища, дестабілізує діяльність суб'єктів господарювання. Тому здатність підприємств вчасно та адекватно реагувати на зовнішні загрози в ринковому середовищі, їхня ідентифікація, прогнозування та розробка заходів щодо зменшення впливу є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. Це потребує пошуку відповідних способів досягнення фінансової безпеки підприємств, оснований на обґрунтованих прогнозах функціонування фінансових ринків, оцінках фінансового стану підприємства з урахуванням впливу багатоглядних факторів та визначення пріоритетних напрямків фінансової стратегії.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематиці визначення сутності стратегічного планування та обґрунтування поняття фінансової стратегії, як складової загальної стратегії підприємства, приділяли ряд російських та вітчизняних економістів, таких як І. О. Бланк, А. В. Бандурін, З. В. Герасимчук, А. В. Гриньов, В. В. Ковальов, Ю. В. Лукіна, Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поддєрьогін, В.В. Прохорова, О.І. Пушкар, Л. Д. Радова, Е. С. Стоянова, Н. Н. Треньов, О.М.Тридід, А. В. Череп, В. М. Шелудько, О. М. Ястремська та ін. та іноземні практики і теоретики фінансового менеджменту, а саме Г. Мінцберг, Ю. В. Ансофф, Д. Кліланд, П. Друкер Дж. К. Ван Хорн та інші.

Разом з тим, в сучасних умовах господарювання, які характеризуються великим ступенем невизначеності, необхідно поєднання фінансової стратегії та фінансової безпеки задля досягнення фінансової стабільності, фінансової стійкості та більш повному використанню всіх видів ресурсів.

**Метою статті** є обґрунтування етапів процесу розробки фінансової стратегії, включаючи формування системи управлінських рішень, що забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Формуючи свою поведінку в межах конкурентного простору підприємству, яке збирається реалізовувати визначені стратегічні завдання, доцільно спиратись на базову дефініцію стратегічного менеджменту як «багатопланового, формально-поведінкового управлінського процесу, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [11, с. 27]. Поєднуючи такі основні складові, як стратегія, стратегічне планування, зовнішнє та внутрішнє середовище, мета, підприємства органічно поєднують статичну і тактичну площини свого розвитку, з однієї сторони, та ди-

намічні і статичну, другої, що дозволить йому врахувати інтереси сторін. Основу для економічної (загальної) стратегії займає фінансова стратегія, яку доцільно розуміти відповідно до думки Путятіна Ю., Пушкара О., Тридіда О. [8, с. 49] як результат прийняття стратегічних рішень щодо питань ефективного залучення фінансових ресурсів та їх використання. Таке формулювання відбиває сутнісний аспект процесу формування фінансової стратегії: визначення основних принципів поведінки підприємства на фінансовому ринку для забезпечення його інвестиційної активності. Даний підхід у рамках єдиної фінансової стратегії дозволяє виділити дві її складові: інвестиційну стратегію і стратегію фінансування.

Їхнє формування має базуватись на методах, інструментах фінансового планування, яке являє собою процес розробки фінансових планів і нормативних показників відносно забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в наступному періоді. Відповідно, фінансове планування, на думку дослідника, реалізується через розробку стратегії, яка являє собою орієнтир для забезпечення прогнозів та побудови як довгострокових, так і короткострокових планів підприємства [2, с. 21].

Невід'ємною складовою запропонованого підходу є формування фінансової стратегії підприємства, актуальність розробки якої визначається рядом умов. Найважливішою з таких умов є інтенсивність змін чинників зовнішнього фінансового середовища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, темпи технологічного прогресу, часті коливання кон'юнктури фінансового і товарного ринку, непостійність державної економічної політики і форм регулювання фінансової діяльності не дозволяють ефективно управляти фінансами підприємства на основі лише раніше накопиченого досвіду і традиційних методів фінансового менеджменту. У цих умовах відсутність розробленої фінансової стратегії, адаптованої до можливих змін чинників зовнішнього середовища, може привести до того, що фінансові рішення призводитимуть до виникнення протиріч і зниження ефективності функціонування підприємства.

Іншою умовою, що визначає необхідність розробки фінансової стратегії підприємства, являється рух підприємства по стадіях його життєвого циклу. Згідно теорії життєвого циклу кожне підприємство розвивається по певному циклу, проходячи при цьому декілька стадій. На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, що характеризують умови його функціонування: поточний стан і перспективи. Тому кожною із стадій життєвого циклу підприємства властиві характерні їй рівень інвестиційної активності, напрямку і форми фінансової діяльності, особливості формування і розподілу фінансових ресурсів.

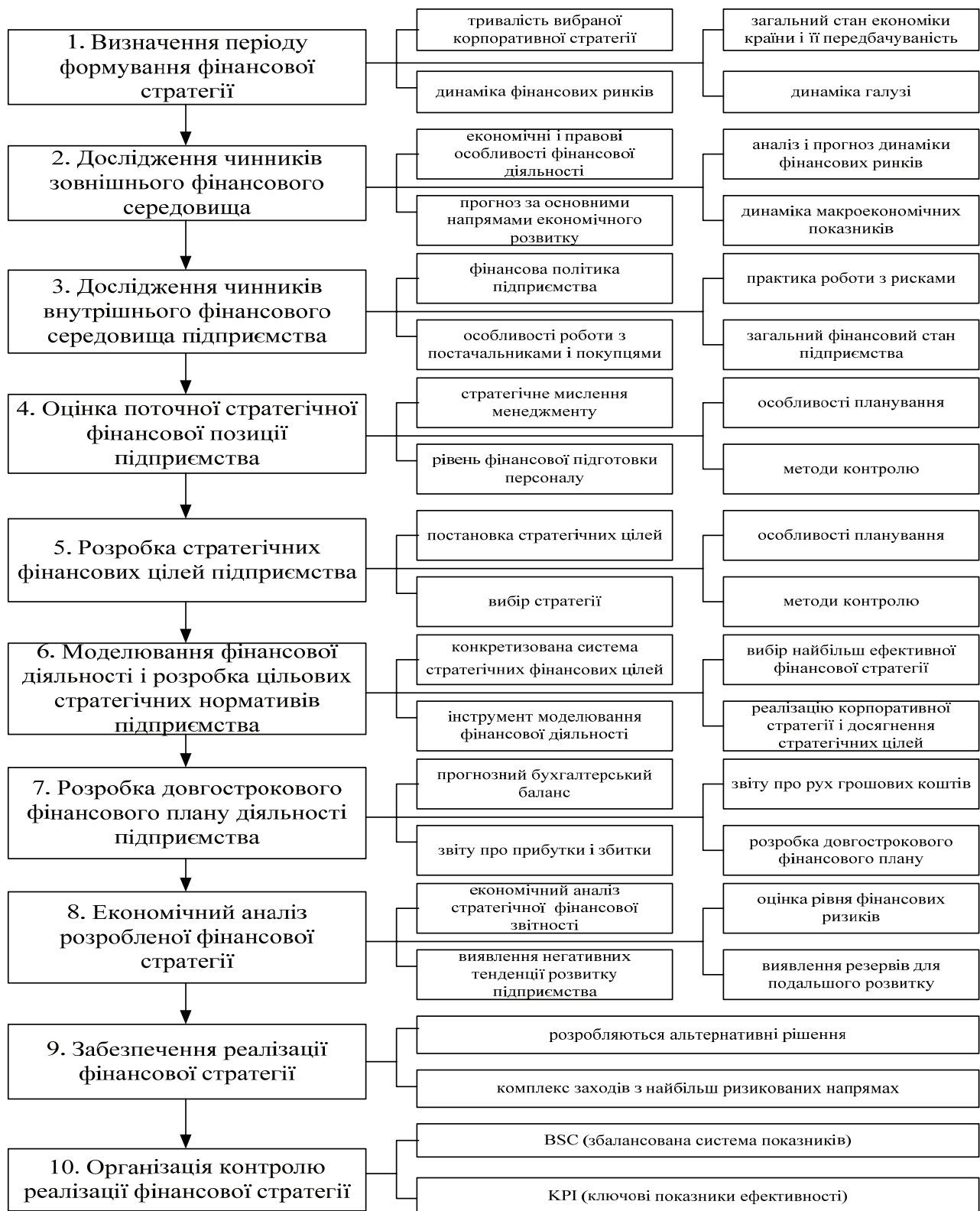
В сучасних умовах господарювання формування фінансової стратегії стає одним із елементів забезпечення життєдіяльності підприємства, відповідальним і трудомістким процесом, що ґрунтується на комплексних розрахунках. Важливим у здійсненні цього процесу є визначення та врахування таких основних чинників:

- орієнтації фінансової стратегії на загальну стратегію розвитку підприємства на ринку;
- рівня законодавчого та нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності;
- економічної й політичної ситуації в країні;
- типу ринкової позиції підприємства, оскільки вибір фінансової стратегії залежить від маркетингової політики суб'єкта господарювання, зокрема від того, на яку цільову аудиторію спрямоване виробництво продукції, яку частку і тип ринку (вітчизняний чи міжнародний) планує зайняти підприємство;
- ресурсного забезпечення підприємства, так як на формування фінансової стратегії впливає кількість і якість ресурсів, зокрема чисельність та кваліфікація працівників, наявність основних засобів, забезпеченість власними коштами, можливість залучення позикових коштів та інвестицій, інноваційний потенціал [6, с. 123];
- галузевої належності суб'єкта господарювання, оскільки галузь економіки, до якої належить підприємство, окреслює напрям формування його фінансової стратегії, а сільське господарство, як відомо, має безліч особливостей порівняно з іншими галузями національної економіки;
- фінансового стану та конкурентних переваг існуючих і потенційних підприємств-конкурентів, надійності постачальників та покупців;
- рівня ризику фінансової діяльності, що викликається інфляційними коливаннями, різкими стрибками курсу валют, ризиками неплатежів, ймовірністю настання фінансової кризи тощо [9, с. 131];
- стадії життєвого циклу галузі та відповідного ринку товари чи послуги;
- якості капіталу підприємства, наявних та потенціальних прогнозів щодо його структури.

Фінансова стратегія, що розробляється, дозволяє завчасно адаптувати діяльність підприємства до майбутніх кардинальних змін можливостей його економічного розвитку. У цих умовах істотне зростання інвестиційної активності підприємства і диверсифікація форм його фінансової діяльності повинні носити прогнозований характер, що забезпечується розробкою чітко сформульованої фінансової стратегії.

Виділені пріоритетні напрями головної фінансової стратегії підприємства повинні отримати свою конкретизацію в цільових стратегічних нормативах. Як вони можуть бути встановлені: темпи зростання чистого грошового потоку; рентабельність власного капіталу; структура активів; фінансовий леверидж; період обороту дебіторської і кредиторської заборгованості.

Процес розробки фінансової стратегії є формуванням системи управлінських рішень, що забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства. Цей процес здійснюється на підприємстві за наступними основними етапами (рис. 1).



**Рис. 1. Процес розробки фінансової стратегії є формуванням системи управлінських рішень, що забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства**

1. Визначення періоду формування фінансової стратегії. На вибір періоду формування фінансової стратегії впливає ряд чинників: тривалість вибраної корпоративної стратегії; динаміка фінансових ринків, з якими пов'язана компанія; загальний стан економіки країни і її передбачуваність; динаміка галузі, в якій функціонує компанія; розмір підприємства, стадія її життєвого циклу та ін.

2. Дослідження чинників зовнішнього фінансового середовища, що впливають на діяльність підприємства. В ході такого дослідження вивчаються економічні і правові особливості фінансової діяльності підприємства. На цьому етапі також формується прогноз за основними напрямками економічного розвитку країни, аналіз і про-

гноз динаміки фінансових ринків, вивчається динаміка макроекономічних показників, державна політика відносно інвестицій, оподаткування, зниження ризиків і так далі

3. Дослідження чинників внутрішнього фінансового середовища підприємства. В результаті цього дослідження оцінюється фінансова політика підприємства за окремими аспектами її фінансової діяльності, особливості роботи з постачальниками і покупцями, вивчається особливість роботи фінансового блоку підприємства, практика роботи з ризиками, оцінюється загальний фінансовий стан підприємства. В результаті цього дослідження виявляються можливості підприємства відносно формування фінансових ресурсів, її інвестиційні можливості, відбувається оцінка кадрового потенціалу і інформаційної забезпеченості підприємства відносно фінансової діяльності.

4. Оцінка поточної стратегічної фінансової позиції підприємства. На цьому етапі визначається можливість підприємства відносно її подальшого фінансового розвитку з урахуванням рівня стратегічного мислення менеджменту, власників підприємства, з урахуванням рівня фінансової підготовки персоналу. Оцінюється, наскільки персонал підприємства орієнтований на довгострокову реалізацію стратегії, який рівень його інформаційної обізнаності відносно динаміки зовнішнього фінансового середовища. Вивчається практика проведення фінансового аналізу в підприємства, вивчаються особливості планування, методи контролю.

5. Розробка стратегічних фінансових цілей підприємства. На цьому етапі відбувається постановка стратегічних цілей, покликаних досягти бажаного положення на ринку. Для досягнення поставлених цілей необхідно вибрати такі напрями фінансового розвитку підприємства, при яких максимально використовуватимуться можливості і сильні сторони підприємства і понижена негативна дія погроз зовнішнього середовища дії. На цьому етапі відбувається вибір такої стратегії, яка забезпечить формування достатнього об'єму фінансових ресурсів, прийнятність рівня фінансових ризиків в процесі здійснення майбутньої господарської діяльності, ефективну інвестиційну діяльність і тому подібне

6. Моделювання фінансової діяльності і розробка цільових стратегічних нормативів підприємства. Сформована на попередньому етапі система стратегічних фінансових цілей має бути конкретизована в цільових стратегічних нормативах. Для цих цілей використовується інструмент моделювання фінансової діяльності, при якому проводиться аналіз сумісності показників, взаємозв'язка їх рівнів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей. На цьому етапі відбувається вибір найбільш ефективної фінансової стратегії, покликаної забезпечити реалізацію корпоративної стратегії і досягнення стратегічних цілей.

7. Розробка довгострокового фінансового плану діяльності підприємства у вигляді прогнозного бухгалтерського балансу, звіту про прибутки і збитки і звіту про рух грошових коштів. На основі інформації, отриманої на попередніх етапах, здійснюється розробка довгострокового фінансового плану, що дозволяє оцінити майнове і фінансове положення підприємства досягши поставлених стратегічних цілей.

8. Економічний аналіз розробленої фінансової стратегії. Економічний аналіз проводиться на базі бухгалтерського балансу, звіту про прибутки і збитки і звіту про рух грошових коштів, складених на стратегічний період. Він дозволить виявити негативні тенденції розвитку підприємства, оцінити рівень фінансових ризиків, резерви для подальшого розвитку в стратегічній перспективі.

9. Забезпечення реалізації фінансової стратегії. В процесі розробки і реалізації фінансової стратегії, як правило, розробляються альтернативні рішення, покликані підтримати основну фінансову стратегію у разі значної зміни зовнішнього фінансового середовища. Такі рішення є комплексом заходів по найбільш ризикованих напрямках.

10. Організація контролю реалізації фінансової стратегії. Контроль реалізації стратегії може здійснюватися за допомогою застосування таких інструментів, як BSC (збалансована система показників), KPI (ключові показники ефективності) і ін. Цей контроль будується по основних стратегічних цільових нормативах фінансової діяльності підприємства.

Використання розробленого підходу потрібно урахуванням специфіки фінансового стану підприємства, можливих перспектив розвитку, обґрунтування пропорцій стратегічного і тактичного аспектів. Так, підприємству ВАТ «Конопотський завод по ремонту дизель - потягів» необхідно розробити стратегію з реалізації фінансової безпеки на основі стратегії і тактики антикризового управління, тому, що фінансові показники діяльності підприємства свідчать про важкий стан функціонування (2010 р.), а саме: чиста виручка від реалізації 29617 тис. грн.; валовий прибуток 11971,7 тис. грн.; чистий прибуток 11419,1 тис. грн.; рентабельність виробництва - 100,1%; рентабельність капіталу - 161,9%.

Формування стратегії необхідно провести наступним чином: дослідити чинники зовнішнього фінансового середовища з метою виявлення причин кризи (проаналізувати ринок); діагностувати існуючий стан підприємства; оцінити фінансову безпеку підприємства (забезпечення достатності грошових коштів уточненим методом); переглянути місії і системи цілей підприємства; сформулювати управлінські рішення щодо обстеження слабких та сильних сторін елементів фінансової безпеки підприємства (провести: процедуру економії поточних витрат підприємства, реструктуризацію кредиторської заборгованості підприємства; урегулювання кредитних стосунків, управління дебіторською заборгованістю); сформулювати управлінські рішення щодо обстеження слабких та сильних сторін елементів фінансової безпеки підприємства; реалізувати стратегії фінансової безпеки шляхом реструктуризації підприємства (повного, економічного і фінансового реструктурування).

Так, наприклад, оскільки ВАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є одним з лідерів вантажного вагонобудування в СНД і єдиним виробником пасажирських вагонів в Україні. Також Завод об'єднує чотири машинобудівні заводи, а також будівельні і торговельні фірми, веде співробітництво з компаніями Росії, Казахстану,

Ірану і інших країн, то підприємству необхідно розробити підхід до вироблення стратегії пов'язаний із спеціалізацією у виробництві продукції. В цьому випадку підприємство повинно здійснювати високоспеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для того, щоб ставати лідером у своїй галузі.

Впроваджувати стратегію пов'язану із спеціалізацією у виробництві продукції, необхідно наступним чином: дослідити чинники зовнішнього фінансового середовища; діагностувати існуючий стан підприємства; провести оцінку фінансової безпеки підприємства; організувати і провести якісні маркетингові дослідження (опитування – анкетування, аналіз діяльності конкурентів); розробити та сформулювати управлінські рішення щодо спеціалізації виробництва продукції, проведення НДДКР; організація і здійснення високоспеціалізованого виробництва; реалізація стратегії пов'язана зі спеціалізацією виробництва. Завдяки розробці стратегії ВАТ "Крюківський вагонобудівний завод" підвищить потенціал конкурентоспроможності підприємства та рівень його фінансової безпеки. Таким чином, у зв'язку з необхідністю ухвалення ефективних фінансових рішень в ринкових умовах проблема вибору ефективної фінансової стратегії підприємства є актуальним завданням.

Розробка механізму формування фінансової безпеки підприємства ґрунтується на принципі цілеспрямованості, який дозволяє враховувати та коригувати досягнення поставленої мети в оперативному та стратегічному аспектах. Це дозволяє фінансовим аналітикам бачити логіку виконання нового підходу щодо формування фінансової безпеки, а також оцінки якості рівня формування фінансової безпеки, упорядковувати дії, реалізувати структурний підхід до оцінки використання економічних ресурсів та постійно поновлювати інформаційну базу.

### ***Список використаної літератури***

1. Білокомірова Я.М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності / Я.М. Білокомірова // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 309 – 312.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия: учебник / И. А. Бланк. – К., 2004. – 540 с.
3. Богдан Ю.М. Аналіз та оцінка фінансового потенціалу машинобудівного підприємства / Ю.М. Богдан // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 17 – 23.
4. Вакульчик О. Б. Визначення зон економічного ризику на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства./ О. Б. Вакульчик, Д. С. Зубицький // Економіст – 2009. – №8. – С. 41.
5. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. – Львів: Арал, 2008. – 384с.
6. Гриньов А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А.В. Гриньов, О.М. Ястремська // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121-128.
7. Зачосова Н.В. Класифікація загроз сталості економічної безпеки компаній з управління активами / Н.В. Зачосова // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – №3. – С. 7 – 12
8. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия : монография / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. — Х. : Основа, 2000. – 488 с.
9. Радова Л.Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л.Д. Радова, А.В. Череп // Держава та регіони. – 2005. – № 2. – С. 130-135.
10. Судакова, О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства / О.І. Судакова // Економічний простір. – 2008. – № 9. – С. 140 – 148.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. – К. КНЕУ, 2004.
12. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія / С.М. Шкарлет. – К.: Книжкове видавництво НАУ, 2007. – 436 с.

*Стаття надійшла до редакції 02.12.2013*