

## СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Постановка проблеми.** Стратегічною метою промислового розвитку має стати підвищення конкурентоспроможності економіки і забезпечення входження України в коло економічно розвинутих країн світу за рахунок створення сучасного, інтегрованого у світове виробництво і здатного до інноваційного розвитку промислового комплексу. Головними якісними характеристиками майбутньої моделі регіонального промислового комплексу повинні стати: динамізм, інноваційність, конкурентоспроможність виробництва; промислова, фінансова і торгова інтеграція капіталів; широке використання інформаційних технологій; високий рівень транснаціональної інтеграції науки, технології та виробництва; збереження державного впливу на розвиток критичних технологій і об'єктів національної безпеки; високий рівень екологічної безпеки, раціональне використання енергетичних, матеріальних та фінансових ресурсів. В умовах змінності зовнішнього середовища великої актуальності набуває питання формування та реалізації фінансової стратегії для підвищення якості стратегічного управління підприємством, стабілізації фінансово-господарської діяльності. Посилення динамічності середовища завжди пов'язане з переходом економічної системи в якісно новий стан, який приводить до порушення сформованої раніше фінансової рівноваги. Це вимагає, з одного боку, оцінювання можливості переорієнтації системи без докорінної зміни виробничого потенціалу, а з іншого боку, обґрунтування вибору оптимальної фінансової стратегії та механізму її ефективної реалізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед найбільш вагомих сучасних досліджень проблем формування фінансового потенціалу і фінансових стратегій підприємств є праці таких українських вчених як: М. Білик, Г. Блакита, І. Брітченко, А. Воронкова, С. Оборська, Г. Партич, А. Череп, З. Шершньова, та ін. Розробкою науково-методичного забезпечення стратегій підприємств займалися українські та зарубіжні вчені: І. Благун, П. Григоруку, К. Ізмайлова, С. Ілляшенко, В. Лук'янова, Є. Мних, О. Орлов, Л. Павлова, Г. Савицька, О. Стоянова, І. Ткаченко, І. Фаріон та ін. У той же час, автори приділяють недостатню увагу дослідженню процесів формування та оцінювання фінансової стратегії і си-

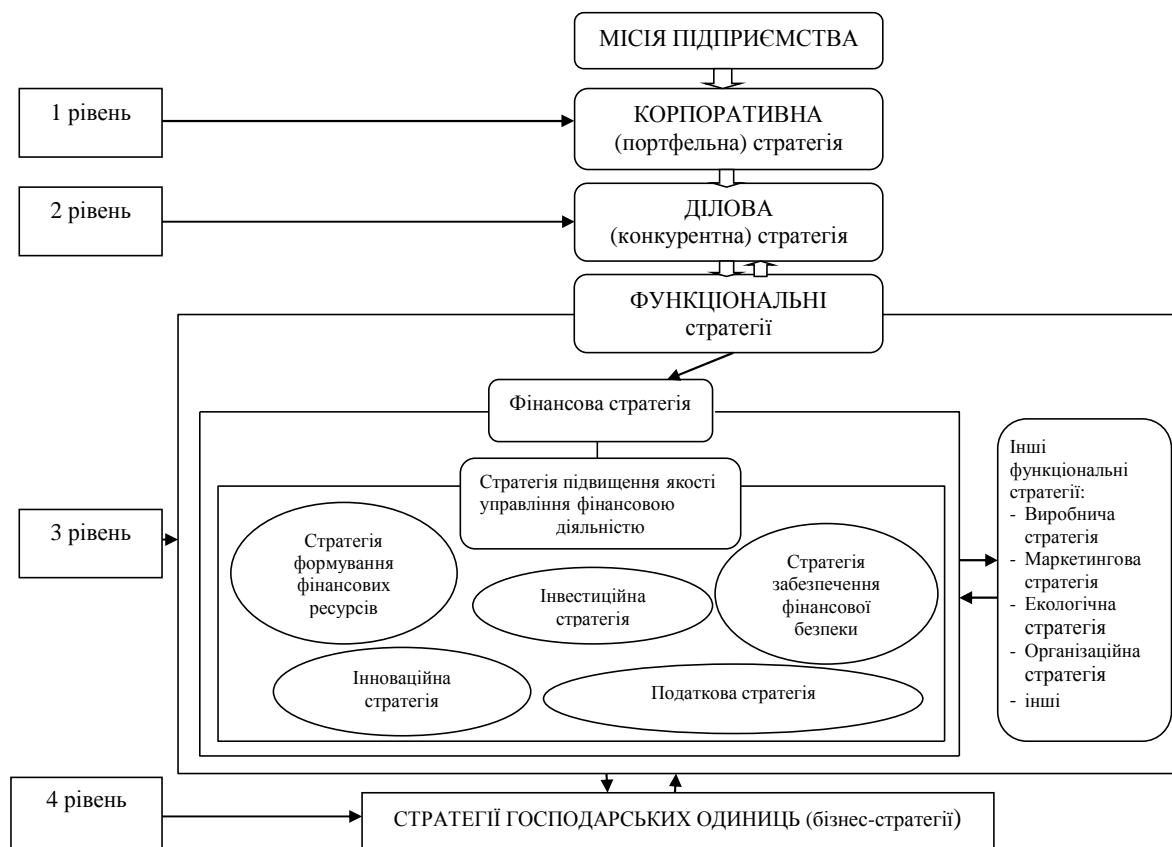
стеми корпоративного управління промислових підприємств у їх взаємозв'язку, взаємообумовленості та взаємовпливу в сучасному динамічному середовищі.

**Метою статті** є обґрунтування процесів формування та реалізації фінансової стратегії промислового підприємства в системі корпоративного управління в сучасному динамічному середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підвищення ефективності діяльності є одним із головних завдань системи управління будь-якого підприємства. В умовах трансформаційної економіки виконання завдань з підвищення ефективності господарювання ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх чинників, що сприяють зростанню витрат та скороченню вартості підприємства. Фінансова стратегія промислового підприємства займає одне із головних місць у стратегічному наборі підприємства, який являє собою систему стратегій різного типу, що формується та розробляється підприємством на визначений період часу з урахуванням специфіки функціонування і розвитку даного підприємства з метою досягнення поставлених цілей. У теорії стратегічного управління побудова стратегії здійснюється за принципом ієрархії. Причому ієрархія організаційної побудови самого підприємства визначає ієрархію стратегічних цілей і ієрархію його стратегії. Даний принцип визначає суттєву особливість побудови стратегії підприємства та визначає її як багаторівневу структуру. В загальному вигляді, ієрархічна структура стратегії підприємства складається із рівнів. Фінансова стратегія підприємства, як одна із базових (функціональних) стратегій, виступає складовою загальної стратегії підприємства і має відповідати їй за метою і завданнями. Наразі є особливо важливим визначення її місця в стратегічному наборі підприємства, зокрема у системі інших функціональних стратегій. Сьогодні не існує єдиної думки щодо місця фінансової стратегії поміж інших стратегій підприємства. Ми поділяємо думку вчених, які визнають фінансову стратегію як базову, що забезпечує реалізацію усіх інших стратегій підприємства. Це підхід М. Куркіна, який вважає, що в загальній системі розвитку підприємства фінансова стратегія є базовим елементом, який забезпечує ефективне функ-

ціонування інших стратегій підприємства [1]. Таку ж думку висловлюють В. Аранчій та О. Зоря, які вважають фінансову стратегію підприємства компонентом базової стратегії, що «забезпечує за допомогою фінансових інструментів, методів фінансовою менеджменту тощо реалізацію будь-якої базової

стратегії; метою якої є ефективне використання фінансових ресурсів та управління ними» [2, с. 157]. Із врахуванням вище зазначеного, місце фінансової стратегії підприємства в стратегічному наборі показано на рис. 1.



**Рис. 1.** Місце фінансової стратегії промислового підприємства в стратегічному наборі (сформовано авторами на основі джерела [1])

Управління ефективністю діяльності промислового підприємства у стратегічному аспекті доцільно узагальнити та представити системою, яка пов'язує в єдине ціле цілі, ресурси і процеси, що проходять на даному підприємстві у вигляді послідовності певних етапів, які дають змогу достовірно визначити рівень ефективності та підвищувати його.

Розглядаючи управління ефективністю як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, спроектованих для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, командної та організаційної ефективності, він розділяє їх на окремі процеси: планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку; постановка цілей; контроль ефективності; забезпечення зворотного зв'язку; аналіз та оцінка ефективності діяльності; перегляд завдань з ефективності [3]. Забезпечення високого рівня управління ефективністю та можливості адаптації підприємства до змін є базою підвищення результативності системи управління та максимізації рівня розвитку підприємства в сучасних умовах. Управління ефек-

тивністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації для досягнення найкращих результатів.

Головними завданнями фінансової стратегії є [2]: дослідження характеру та закономірностей формування фінансів у сучасних умовах господарювання; визначення способів ефективного використання фінансових можливостей підприємства у довготерміновому періоді; визначення перспективних напрямів фінансових взаємовідносин підприємства з іншими контрагентами; формування системи ефективного фінансового забезпечення усіх видів діяльності підприємства; виявлення резервів та мобілізація ресурсів підприємства для найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів та оборотних коштів; визначення системи заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства на ринку; забезпечення ефективного вкладання тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимальних фі-

нансових результатів; визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових видів продукції та підготовки кадрів підприємства до роботи в умовах ринку, їх організаційної структури та технічного оснащення; вивчення фінансових стратегічних поглядів ймовірних конкурентів, їхніх економічних та фінансових можливостей, розробка та здійснення заходів по забезпеченню фінансової стійкості; розробка та підготовка можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дійового фінансового управління у випадку нестійкого чи кризового фінансового стану підприємства; обґрунтування способів виходу з кризи та методів управління за умов кризового стану підприємства тощо.

Фінансова стратегія підприємства формується виходячи із комплексу принципів, які власне і характеризують сам процес побудови стратегії. До основних принципів побудови процесу формування фінансової стратегії підприємства відносяться [4, с. 72-84]:

- принцип побудови процесу на основі стратегічного мислення менеджерів;
- принцип побудови процесу на основі стратегічного бачення менеджерами майбутнього свого підприємства;
- принцип економічності процесу;
- принцип спрямованості процесу на забезпечення «стратегічної відповідності»;
- принцип забезпеченості можливостей зворотних зв'язків між виконавцями окремих етапів процесу;
- принцип забезпечення чіткого розмежування окремих груп операцій процесу за визначеними функціональними етапами його здійснення;
- принцип забезпечення синергії в процесі взаємоузгодження прогнозованих стратегічних управлінських дій;
- принцип забезпечення на кожному етапі процесу формування цінності для власників та ін.

Промислові підприємства України мають велику кількість проблем, пов'язаних із їх конкурентоспроможністю на світовому ринку. Зростання результативності функціонування суб'єктів господарювання визначається здатністю ефективно використовувати усю сукупність засобів і методів управління діяльністю підприємства. Виникає необхідність розробки адекватного механізму, який зорієнтовано в першу чергу на розв'язання проблем пов'язаних з підходом до управління ефективністю як до процесу. Щоб бути конкурентоспроможними у даних умовах треба правильно визначити ринкову стратегію, регулярно проводити аналіз ринку. Для підвищення рівня економічної ефективності підприємствам промисловості необхідно раціонально використовувати наявні ресурси та задіяти сучасні технології управління для здобуття кращих фінансово-економічних результатів. Все це можливо

лише за умови адаптації організаційної структури, оптимального використання економічного потенціалу та впровадження інноваційних технологій. Оскільки фінансову стратегію розробляють на тривалій термін (переважно до 3 років), то її найважливішим завданням є визначення обсягів, джерел та форм залучення фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності підприємства. Джерела фінансових ресурсів можуть бути внутрішніми (власний потенціал підприємства) та зовнішніми. Вибираючи ту чи іншу форму залучення фінансових ресурсів, потрібно враховувати вартість коштів та особливості діяльності суб'єкта господарювання: рівень налагодженості логістичних зв'язків, організацію постачання та збуту, тривалість виробничого циклу, структуру кредиторської та дебіторської заборгованості, середній обсяг виручки від реалізації та собівартості продукції, розмір власного капіталу тощо. В окремих випадках підприємствам доцільніше здійснювати виробничо-господарську діяльність за рахунок залучення позикового капіталу, ніж нарощувати власний, використовуючи ефект фінансового важеля. Забезпечення достатніми обсягами фінансових ресурсів є однією з найважливіших умов досягнення цілей та завдань, передбачених фінансовою стратегією підприємства. Конкретні шляхи досягнення відповідних цілей визначає фінансова політика, яка охоплює політику управління структурою капіталу, цінову політику, податкову політику, політику управління доходами, політику управління витратами, політику управління формуванням і використанням прибутку, дивідендну політику, інвестиційну політику тощо. Основні етапи формування фінансової стратегії промислового підприємства зображено на рис. 2.

Фінансова стратегія розробляється на основі орієнтирів довгострокового розвитку підприємства й, відповідно до основних аспектів його фінансової діяльності, формується фінансова політика. Як відомо, головною метою фінансової діяльності підприємства є максимізація його ринкової вартості. Хоча для багатьох підприємств України ще довгий час головною метою буде уникнення банкрутства і великих фінансових втрат. До стратегічних цілей можна також зарахувати нарощування власного капіталу, оптимізацію структури капіталу з позицій мінімізації ризику, підвищення рівня рентабельності власного капіталу та ін. Система стратегічних цілей формує стратегічну модель розвитку підприємства [5].

Розробка і проведення фінансової політики підприємства, спираючись на фінансову стратегію, дає змогу вирішувати конкретні завдання з відповідних напрямів його фінансової діяльності. Розробка фінансової політики може мати багаторівневий характер. Так, наприклад, політика формування капіталу може охоплювати політику його оптимальної структури щодо прийнятої ціни або рівня фінансової стійкості. Політика формування власного капіталу може

охоплювати емісійну та дивідендну політику як самостійні блоки. Основою успішного управління є логічно взаємопов'язаний набір стратегій розвитку підприємства, інвестиційних цілей, цілей основної

діяльності підприємства та фінансової політики, де всі ці елементи посилюють свою дію, не суперечать одне одному.



**Рис. 2. Етапи формування фінансової стратегії підприємства в системі корпоративного управління**  
(сформовано авторами на основі джерела [6])

Наприклад, якщо підприємство має на меті впроваджувати агресивну політику розширення своєї діяльності, то це не можна пов'язувати з консервативної фінансовою політикою, в основі якої – розрахунок тільки на власні фінансові ресурси. Спрямованість на виплату великих дивідендів суперечить меті розширення власного сегмента ринку, оскільки для цього потрібно більшу частину прибутку реінвестувати в діяльність підприємства. Особливу увагу слід приділяти пошуку шляхів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів та інвестуванню коштів у проекти, що приносять високі доходи за найменшого ризику. За наявності альтернативних можливостей необхідно проаналізувати вплив кожного з них на оцінку загальної вартості капіталу підприємства. В ринковому середовищі дуже важливо визначити співвідношення між фінансуванням бізнесу за допомогою позик продажем цінних паперів, а також звернути увагу на впровадження оптимальної дивідендної політики [7]. Усі ці елементи потрібно вибирати за допомогою ґрунтовного аналізу економічних вигод, як відокремлено по елементах, так по цілісній системі бізнесу, а також на основі комплексного використання економічних категорій з урахуванням відмінностей кожної з них. Роль фінансового менеджменту в діяльності підприємств розкривають їх функції, які виконують дві основні роботи: управ-

ління розподільчою та контрольною функціями, до того ж одночасно. Кожна фінансова операція передбачає розподіл суспільного продукту та національного доходу і контроль за таким розподілом. Суть управління розподільчою функцією полягає в розподілі національного доходу, коли створюються основні, або первинні доходи. Їх сума дорівнює національному доходу. Первинні доходи формуються при розподілі національного доходу серед учасників матеріального виробництва. Їх поділяють на дві групи: заробітна плата працівників, доходи фермерів, інших робітників, зайнятих у сфері матеріального виробництва; доходи підприємств сфери матеріального виробництва. Проте первинні доходи не утворюють суспільних грошових фондів, необхідних для розвитку пріоритетних галузей господарювання, забезпечення обороноздатності країни, задоволення матеріальних та культурних потреб населення. Тому необхідний подальший розподіл або перерозподіл національного доходу. Перерозподіл національного доходу пов'язаний з:

- міжгалузевим і територіальним перерозподілом засобів в інтересах найбільш ефективного й раціонального використання доходів та нагромаджень підприємств;
- наявністю поряд з виробничою невиробничої сфери, в якій національний дохід не створюється



(охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення тощо);

– перерозподілом доходів між різними соціальними групами населення [8].

У рамках стратегії фінансування здійснюється пошук джерел фінансування всіх видів ресурсів, способів використання резервів, вибір механізмів нарощування капіталу для підтримки виробничої, дослідницької, маркетингової та інших стратегій. Основними джерелами фінансування господарської діяльності є фонд накопичення; кошти від додаткової емісії акцій, облігацій; кошти інших підприємств і організацій, що мобілізуються в рамках договорів про спільну діяльність, інших форм горизонтальної, вертикальної та діагональної інтеграції; банківські кредити і позики, державні (пільгові) кредити, виділені в рамках централізованих інвестиційних програм; державні безповоротні капітальні вкладання. Особливе місце в рамках стратегії фінансування відводиться моніторингу фінансового ринку, аналізу динамічної кон'юнктури і набору переважних форм та умов отримання кредитів, моментів придбання і продажу цінних паперів, вибору різновидів цінних паперів з метою формування портфеля, що повною мірою відповідає стратегічним цілям підприємства. На думку І. Бланка, основою фінансової стратегії підприємства є фінансова ідеологія, що характеризує систему основних принципів здійснення фінансової діяльності конкретного підприємства, що визначаються його місією та фінансовим менталітетом

його засновників та менеджерів [9]. З урахуванням фінансової ідеології здійснюється прогнозування фінансової діяльності, що спрямоване, у першу чергу, на розробку фінансової стратегії. Таким чином, фінансова стратегія являє собою систему довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, що визначаються ідеологією засновників та керівників, а також найбільш ефективних шляхів їх досягнення. За загальною думкою вітчизняних та іноземних дослідників, фінансова стратегія, будучи частиною загальнокорпоративної стратегії підприємства, має стосовно останньої підпорядкований характер і повинна узгоджуватися з її цілями та напрямками. Разом з тим, фінансова стратегія сама суттєво впливає на формування загальної стратегії розвитку підприємства. Це пов'язано з тим, що основна ціль загальної стратегії – забезпечення високих темпів розвитку і підвищення конкурентної позиції підприємства – пов'язана з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку (споживчого або факторів виробництва). Якщо тенденція розвитку товарного і фінансового ринків не збігаються, може виникнути ситуація, коли цілі загальної стратегії підприємства не можуть бути реалізовані у зв'язку з фінансовими обмеженнями. У даному випадку фінансова стратегія вносить певні корективи в загальну стратегію підприємства. З урахуванням місця і ролі фінансової стратегії в стратегічному наборі підприємства дослідники виділяють її сутнісні характеристики (див. таблицю).

Таблиця

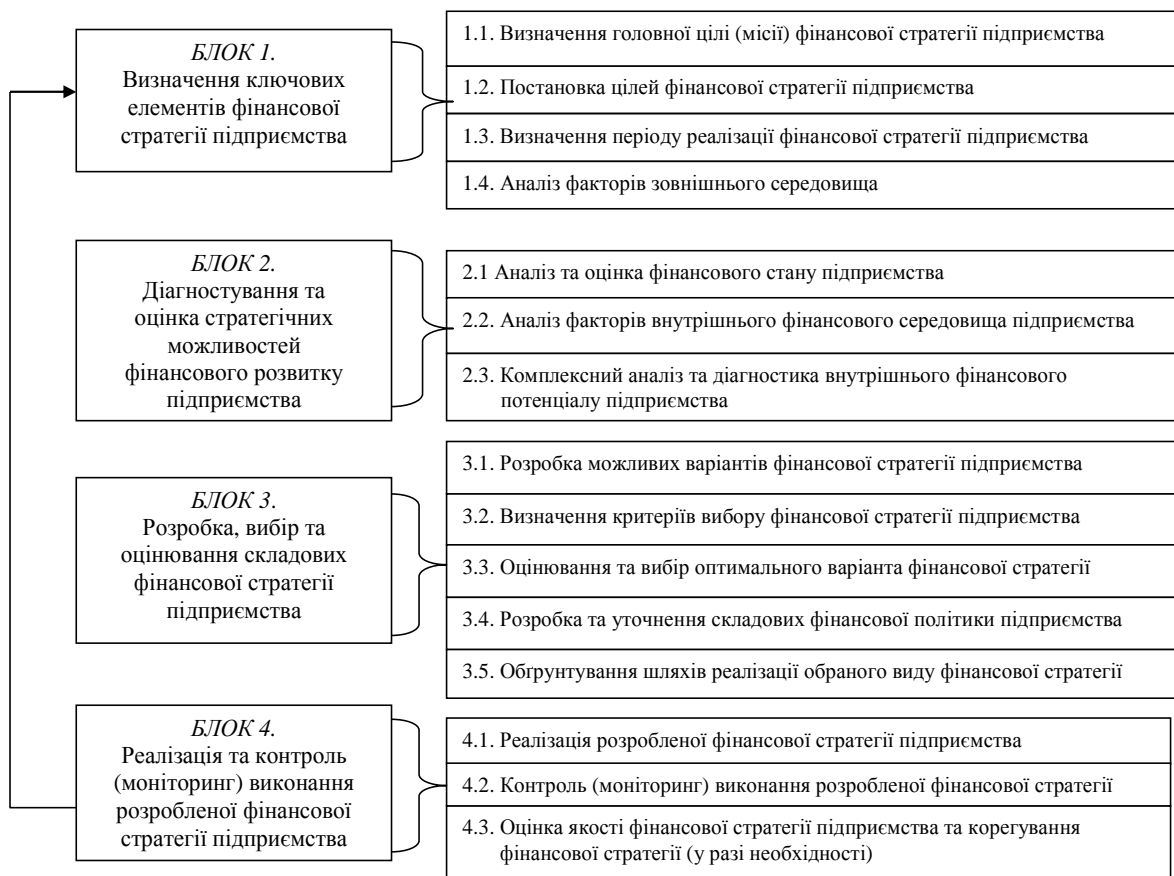
**Найважливіші сутнісні характеристики фінансової стратегії промислового підприємства**  
(удосконалено авторами на основі джерела [9])

№ з/п	Характеристики фінансової стратегії	Прояв характеристики фінансової стратегії промислового підприємства
1	2	3
1	Один з видів функціональної стратегії підприємства	Функціональний статус фінансової стратегії визначається тим, що вона охоплює лише один з напрямів діяльності підприємства, а її розробка є однією з найважливіших функцій фінансового менеджменту
2	Важливіша в системі функціональних стратегій підприємства	Забезпечуючи фінансовими ресурсами реалізацію стратегій всіх рівнів, фінансова стратегія координує та інтегрує зусилля всіх функціональних підрозділів у процесі формування та реалізації всього стратегічного набору підприємства, і, перш за все, його функціональних стратегій
3	Забезпечує охоплення всіх основних напрямків розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства	Формування фінансової стратегії є найважливішою функцією стратегічного менеджменту, який передбачає охоплення всіх сфер діяльності підприємства. Крім того, лише комплексне врахування можливостей майбутнього розвитку всіх аспектів фінансової діяльності і всіх форм фінансових відносин підприємства дозволяє повною мірою реалізувати можливості зростання його ринкової вартості в довгостроковій перспективі
4	Формує специфічні фінансові цілі довгострокового розвитку підприємства	Відображаючи специфіку фінансової діяльності, цілі фінансового розвитку підприємства повинні забезпечувати реалізацію місії та досягнення цілей корпоративної стратегії, з одного боку, і підтримувати, без суперечностей, цілі інших функціональних стратегій та стратегій господарських одиниць
5	Забезпечує набір найбільш ефективних напрямів досягнення фінансових цілей підприємства	Вибір забезпечується пошуком та оцінкою найбільш ефективних варіантів можливих стратегічних фінансових рішень та відповідним їм відбором за критерієм максимізації ринкової вартості підприємства

1	2	3
6	Враховує і адекватно реагує на зміни зовнішніх умов фінансової діяльності підприємства	Дана характеристика, властива стратегіям всіх рівнів, у тому числі фінансовій, визначається головним підходом до її змісту, що впливає з концепції стратегічного управління. Нова парадигма формування стратегії підприємства визначає, що головний зміст його стратегічної поведінки полягає не в чіткому виконанні передбачених завдань, а в здатності швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища з відповідним коригуванням цих завдань
7	Забезпечує адаптацію до змін	Дана характеристика забезпечує, перш за все, зміну напрямів формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Маневрування фінансовими ресурсами є головним механізмом корегування напрямів та форм досягнення стратегічних фінансових цілей підприємства

Етапи формування та реалізації фінансової стратегії підприємства є основою організаційної моделі процесу формування та реалізації фінансової стратегії підприємства (рис. 3). У межах виділених блоків зазначено основні етапи процесу формування та реалізації фінансової стратегії підприємства. Ключовими елементами у процесі формування фінансової стратегії є:

визначення головної цілі (місії); постановка системи цілей (завдань), які зумовлюють фінансовий аспект усіх видів діяльності підприємства; визначення періоду реалізації від якого залежить основний зміст стратегії; аналіз факторів зовнішнього середовища, що визначають цілі та зміст майбутньої стратегії.



**Рис. 3. Організаційна модель формування та реалізації фінансової стратегії промислового підприємства в системі корпоративного управління**  
(сформовано авторами на основі джерела [9])

У ході діагностування та оцінки стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства здійснюється: аналіз та оцінка фінансового стану підприємства з метою ідентифікації стану підприємства та виявлення особливостей його розвитку;

аналіз факторів внутрішнього фінансового середовища для виявлення напрямку їх дії на кінцеві результати діяльності підприємства; комплексний аналіз та

діагностика внутрішнього фінансового потенціалу з метою встановлення його рівня для забезпечення стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства.

Особлива увага приділяється розробці, вибору та оцінюванню складових фінансової стратегії підприємства, а саме: розробці множини варіантів фінансової стратегії; обґрунтуванню системи критеріїв вибору стратегії, що дозволяє науково обґрунтувати прийняття базового варіанту; оцінюванню та вибору оптимального найбільш привабливого варіанту стратегії; розробці та уточненню складових фінансової політики підприємства, що здійснюється за конкретними напрямками фінансової діяльності: податкова, амортизаційна, дивідендна, емісійна політика; обґрунтуванню та формуванню системи заходів щодо реалізації фінансової стратегії, які забезпечать детальний та послідовний план дій у рамках різних видів діяльності підприємства в конкретному тимчасовому інтервалі, які спрямовані на досягнення бажаних значень фінансових показників підприємства.

У процесі реалізації та контролю (моніторингу) виконання розробленої фінансової стратегії здійснюється: реалізація стратегії, що передбачає взаємодію підприємства із зовнішніми контрагентами; процес постійного відстеження виконання розробленої стратегії засобами контролю та моніторингу, за результатами якого забезпечується встановлення рівня отримання фактичних проміжних та кінцевих результатів відносно запланованих, та своєчасне коригування фінансової стратегії підприємства; оцінка якості фінансової стратегії, яка здійснюється на основі аналізу кількісних та якісних параметрів, що дає можливість комплексно охарактеризувати результат, власне процес фінансової діяльності підприємства і за необхідності корегувати складові фінансової стратегії підприємства.

Слід зазначити, що потенційна ефективність фінансової стратегії підприємства залежить від впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку з цим необхідно здійснювати моніторинг і аналіз подій, які визначають економіко-правові умови фінансової діяльності підприємства, і враховувати їх в процесі формування його фінансової стратегії. В основу класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, покладено різні види ризику і ступінь впливу на них менеджерів.

У зовнішньому оточенні виділяють макро- і мікросередовище. Макросередовище включає фактори, які опосередковано впливають на діяльність підприємства і визначають його довгострокові рішення. До факторів макросередовища слід віднести: групу економічних факторів: зміну економічного потенціалу країни, стадії ділового циклу, відсоткову ставку і курс національної валюти, грошову масу в обігу, інфляцію та темпи її зростання, контроль за цінами та заробітною платою, ціни на всі види ре-

сурсів, інвестиційну політику; групу політичних факторів: податкове законодавство і політику уряду, антимонопольне, природоохоронне та зовнішньоекономічне законодавство, ставлення держави до іноземного капіталу; групу технологічних факторів: витрати на НДДКР з різних джерел, захист інтелектуальної власності, державну політику в галузі НТП; групу соціальних факторів: демографічну структуру населення і його платоспроможність, соціальну мобільність та активність населення, релігійні та національні традиції.

У рамках мікросередовища виділяють галузеве і ближнє оточення. Перше характеризується реальним і потенційним розміром галузі, її перспективами та стадіями життєвого циклу, структурою і масштабами конкуренції, структурою галузевих витрат, системою збуту продукції, тенденціями розвитку галузі. Аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, дозволяє оцінити ефективність перспективних фінансових та інвестиційних заходів, що передбачені його фінансовою стратегією. Ближнє оточення складають конкуренти – аналіз їхніх дій, оцінка поточної стратегії і реальних можливостей, вивчення сильних і слабких сторін дозволить підприємству визначити конкурентну позицію; постачальники і покупці, фінансове становище яких визначає рух фінансових ресурсів, можливість їх використання для короткострокового фінансування; банки та інші фінансові організації, політика та інтереси яких впливають на вид і розмір джерела фінансування. Так, велике підприємство, як правило, має стабільні, добре налагоджені контакти з постачальниками, воно менш вразливе перед конкурентами, має серйозні фінансові переваги в сфері освоєння нових технологій. Характер діяльності значною мірою впливає на вибір джерел фінансування. Внаслідок сезонного характеру діяльності підприємства зазнають тимчасову потребу в додаткових оборотних коштах, джерелом яких доцільно розглядати короткострокові кредити, банківські позики. Цільова орієнтація підприємства визначає спрямованість і специфіку фінансової діяльності. Якщо загальним напрямком діяльності обрано зростання, особливу увагу слід приділити фінансуванню нових об'єктів і отриманню високого прибутку для забезпечення інвестиційних процесів, спрямованих на досягнення або підтримку лідируючих позицій (конкурентних переваг). Якщо показники фінансового стану свідчать про вірогідне банкрутство, а підприємство прагне до виживання, необхідно зосередитися на збереженні допустимого рівня ліквідності і платоспроможності. Обрана організаційно-правова форма підприємства визначає заходи щодо його створення, мінімальну величину статутного капіталу, шляхи мобілізації додаткових ресурсів, гарантії інтересів кредиторів.

**Висновки.** Отже, фінансова стратегія промислового підприємства є невід'ємною складовою частиною та важливим елементом системи менедж-

менту підприємства, посідаючи центральне місце серед його функціональних стратегій, визначає основні напрями підвищення ефективності управління його фінансовою діяльністю та розвитку фінансових відносин з контрагентами. Якість фінансової стратегії підприємства безпосередньо залежить від рівня її обґрунтованості, а також від повноти врахування та оцінки факторів, на основі яких вона була розроблена. Фінансова стратегія відіграє важливу роль у системі менеджменту підприємства, зокрема: забезпечує реалізацію фінансових цілей економічного розвитку підприємства; реально оцінює фінансові можливості підприємства, сприяє ефективному використанню його фінансового потенціалу та активному маневруванню його фінансовими ресурсами; забезпечує швидку реалізацію фінансових можливостей, які виникають як наслідок зміни факторів зовнішнього середовища; враховує всі можливі альтернативи розвитку безконтрольних факторів зовнішнього середовища та мінімізує їхні негативні наслідки для підприємства; забезпечує узгодженість основних елементів стратегічного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства; визначає оптимальні шляхи розподілу дефіцитних фінансових ресурсів; формує основні критерії оцінки вибору важливих управлінських рішень щодо підвищення ефективності фінансової діяльності.

#### Література

1. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: монография. Днепропетровск: АРТ-ПРЕСС. 2004. 452 с.
2. Аранчий В. І., Зоря О. П. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 2. С. 156–159.
3. Говорущко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
4. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 244 с.
5. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і допов. Київ: Знання, 2008. 483 с.
6. Рудика В. А., Маковецька Н. А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємств. *Вісник Харківського інституту фінансів Київського національного торговельно-економічного університету. Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 343–346.
7. Мицак О. В., Чуй І. Р. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «Магнолія-2006», 2007. 216 с.
8. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Суми, 2009. 346 с.
9. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. Киев: Ника-Центр, 2003. 528 с.
10. Швець Н. В., Шевцова Г. З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (52). С. 114–123.
11. Шевченко Т. Є., Лозовська О. І. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. Вип. 14. С. 225–230.
12. Даценко Г. В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 162–165.

#### References

1. Kurkin N. V. (2004). Management of economic security of enterprise development: monograph. Dnepropetrovsk, ART-PRESS [in Russian].
2. Aranchii V. I., Zoria O. P. (2010). Finansova stratehiia u systemi upravlinnia finansamy pidpriemstva [Financial strategy in the financial management system of the enterprise]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii – Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, 2, pp. 156–159 [in Ukrainian].
3. Hovorushko T. A., Klymash N. I. (2013). Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-orientovanoho pidkhodu [Management of efficiency of activity of the enterprises on the basis of the cost-oriented approach]. Kyiv, Lohos [in Ukrainian].
4. Blakitya H. V. (2010). Finansova stratehiia torhovelnykh pidpriemstv: metodolohichni ta prykladni aspekty [Financial strategy of trade enterprises: methodological and applied aspects]. Kyiv, Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
5. Kovalenko L. O., Remnova L. M. (2008). Finansovyi menedzhment [Financial management]. 3rd ed., Corr. and add. Kyiv, Znannia [in Ukrainian].
6. Rudyka V. A., Makovetska N. A. (2017). Teoretychni aspekty stratehii rozvytku finansiv pidpriemstv [Theoretical aspects of enterprise finance development strategy]. *Visnyk Kharkivskoho instytutu finansiv Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomika i suspilstvo – Bulletin of the Kharkiv Institute of Finance of the Kyiv National University of Trade and Economics. Economy and society*, 10, pp. 343–346 [in Ukrainian].
7. Mytsak O. V., Chui I. R. (2007). Finansovyi menedzhment [Financial management]. Lviv, Magnolia-2006 [in Ukrainian].
8. Shkolnyk I. O. (2009). Finansovyi menedzhment [Financial management]. Sumy [in Ukrainian].
9. Blank I. A. (2003). Financial management. Kyiv, Nika-Center [in Russian].
10. Shvets N. V., Shevtsova H. Z. (2018). Udoskonalennia metodychnykh pidkhodiv do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti haluzi [Improving methodical approaches to assessing the industry's competitiveness]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (52), pp. 114–123 [in Ukrainian].
11. Shevchenko T. Ye., Lozovska O. I. (2014). Metodychni pidkhody do upravlinnia finansovoiu stratehiieiu pidpriemstva [Methodical approaches to management of financial strategy of the enterprise]. *Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo – Modern problems of economy and entrepreneurship*, Issue 14, pp. 225–230 [in Ukrainian].
12. Datsenko H. V. (2009). Teoretychni aspekty formuvannia finansovoi stratehii v systemi rehuliuвання diialnosti pidpriemstva [Theoretical aspects of formation of financial strategy in the system of regulation of enterprise activity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho*



universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University, 5, Vol. 2, pp. 162-165 [in Ukrainian].

**Мироненко Є. В., Баркова С. О., Єржакова В. В. Сучасний стан формування фінансової стратегії в системі управління промисловим підприємством**

У статті розглянуто сутність фінансової стратегії, визначено її місце в стратегічному наборі промислового підприємства. Обґрунтовано і доповнено характеристики фінансової стратегії підприємства та побудовано організаційну модель її формування та реалізації. Описано цілі та завдання фінансової стратегії, характер прийнятих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та максимізації вартості підприємства. Проаналізовано процес розвитку підприємства на різних етапах. Визначено найважливіші сутнісні характеристики фінансової стратегії промислового підприємства. Доведено, що у ході діагностування та оцінки стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства здійснюється: аналіз та оцінка фінансового стану підприємства з метою ідентифікації стану підприємства та виявлення особливостей його розвитку; аналіз факторів внутрішнього фінансового середовища для виявлення напряму їх дії на кінцеві результати діяльності підприємства; комплексний аналіз та діагностика внутрішнього фінансового потенціалу з метою встановлення його рівня для забезпечення стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства.

*Ключові слова:* фінансова стратегія, організаційна модель, система корпоративного управління, підприємство, фінансове середовище, фінансові ресурси.

**Myronenko E., Barkova S., Yershakova V. The Current State of Formation of Financial Strategy in the Management System of an Industrial Enterprise**

The article considers the essence of financial strategy, defines its place in the strategic set of industrial enterprises. The characteristics of the financial strategy of the enterprise are substantiated and supplemented and the organizational model of its formation and realization is built. The goals and objectives of the financial strategy, the nature of management decisions aimed at ensuring financial stability, competitiveness and maximizing the value of the enterprise are described. The process of enterprise development at different stages is analyzed. The most important essential characteristics of the financial strategy of an industrial enterprise are determined. It is proved that in the

course of diagnosing and assessing the strategic opportunities of financial development of the enterprise is carried out: analysis and assessment of the financial condition of the enterprise in order to identify the state of the enterprise and identify features of its development; analysis of factors of the internal financial environment to identify the direction of their action on the final results of the enterprise; comprehensive analysis and diagnosis of internal financial potential in order to establish its level to ensure the strategic opportunities for financial development of the enterprise.

*Keywords:* financial strategy, organizational model, corporate governance system, enterprise, financial environment, financial resources.

**Мироненко Е. В., Баркова С. А., Єржакова В. В. Современное состояние формирования финансовой стратегии в системе управления промышленным предприятием**

В статье рассмотрена сущность финансовой стратегии, определено ее место в стратегическом наборе промышленного предприятия. Обоснованы и дополнены характеристики финансовой стратегии предприятия и построена организационная модель ее формирования и реализации. Описаны цели и задачи финансовой стратегии, характер принятых управленческих решений, направленных на обеспечение финансовой устойчивости, конкурентоспособности и максимизации стоимости предприятия. Проанализирован процесс развития предприятия на разных этапах. Определены важнейшие сущностные характеристики финансовой стратегии промышленного предприятия. Доказано, что в ходе диагностирования и оценки стратегических возможностей финансового развития предприятия осуществляется: анализ и оценка финансового состояния предприятия с целью идентификации состояния предприятия и выявление особенностей его развития; анализ факторов внутренней финансовой среды для выявления направления их действия на конечные результаты деятельности предприятия; комплексный анализ и диагностика внутреннего финансового потенциала с целью установления его уровня для обеспечения стратегических возможностей финансового развития предприятия.

*Ключевые слова:* финансовая стратегия, организационная модель, система корпоративного управления, предприятие, финансовая среда, финансовые ресурсы.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2020

Прийнято до друку 15.09.2020