

УДК 334.722

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-278-1-32

АБДУЛЛАЄВА А. Є.

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті досліджено питання стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства у контексті їх ефективного використання з метою отримання максимального прибутку підприємства та зростання конкурентних переваг на ринку.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, прибуток, фінансові ресурси, конкурентоспроможність, ризик.*

ABDULLAIEVA A.

Vinnytsia Trade and Economic Institute of KNTU

## IMPLEMENTATION FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES AT NATIVE ENTERPRISES

*The article explores enterprises strategic management of the financial resources in context of their effective use in order to maximize the profit of the enterprise and increase competitive advantages in the market. Unstable economic situation in the country, the global crisis, high competition and other adverse economic processes, unfortunately, lead to the fragile positions of industrial enterprises in domestic market. Industrial enterprises are unable to effectively use all available financial resources, so the issue of strategic management is quite relevant, and the study of which maximizes the profit received by the enterprise and reduce the level of occurrence of unplanned risks. An indispensable condition for the development of an enterprise financial management strategy is the environmental analysis, which includes determining the competitive position of the enterprise in the market and researching the market itself. Strategic planning as a special type of management activity is to set long-term goals for the development of the enterprise and to determine the directions of its activity for the future. The main financial resources management strategy of the enterprise is to form the optimal structure of the enterprise and increase the efficiency of financial activity in the conditions reducing the levels of financial risks. Strategic management enterprise goals of financial resources are: increase of financial stability; increase in profitability; increase of competitiveness; financial resources optimal structure formation, negative impact risk minimization of the formation processes, placement and use of financial resources of the enterprise. The objectives of an enterprise financial management strategy should be consistent with the overall financial strategy and aim at improving financial sustainability, maximizing profit and market value of the enterprise. The development of the strategy should take into account the dynamics of macroeconomic processes, trends in the development of domestic financial markets, enterprise diversification sources possibility, the activity as well as financial flexibility and solvency of the enterprise.*

*Keywords: strategy, strategic management, profit, financial resources, competitiveness, risk.*

**Актуальність теми.** Нестабільна економічна ситуація в країні, світова криза, висока конкуренція та інші несприятливі економічні процеси призводять, на жаль, до хитких позицій промислових підприємств на вітчизняному ринку. Промислові підприємства у свою чергу неспроможні ефективно використовувати усі наявні фінансові ресурси, тому питання здійснення стратегічного управління є доволі актуальним, та дослідження якого дозволяє максимізувати прибуток отриманий підприємством та знизити рівень виникнення незапланованих ризиків.

**Метою написання статті** є обґрунтування необхідності здійснення стратегічного управління фінансовими ресурсами як одного з рушійних сил подолання кризових явищ на вітчизняних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням стратегічного планування займалось чимало науковців, серед яких варто зазначити тих, хто досліджував стратегічне управління в контексті традиційного підходу, серед зарубіжних вчених варто відзначити А. Чандлера [1], А. Томпсона [2], І. Ансоффа [3], Хіггенса [4], Чарльза Хілла [5], а також вітчизняні вчені економісти: Л. Довганя [6], В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довгань, С. Кузьмін, В. Немцов, В. Пономаренко та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з головних проблем стратегічного управління фінансовими ресурсами на підприємстві є відсутність фундаментальних основ дослідження сутності поняття та принципів функціонування стратегічного управління, тому пропонуємо дослідження розпочати з основ поняття стратегії як такої, та стратегічного управління зокрема.

Традиційний підхід до визначення терміну стратегія як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності надає один з класиків стратегічного планування А. Чандлер, який вказує на те, що стратегія — це визначення основних довготермінових цілей та задач підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [1, с. 13]. В той же час, відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон зазначає: «Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей, що визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану» [2, с. 42]. І. Ансоф у своїй праці

«Стратегічне управління» трактує стратегію «як перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [3, с. 27].

За Хіггенсом, «стратегічне управління – це процес управління з ціллю здійснення місії організації шляхом управління взаємодією організації з її оточенням» [4, с. 3]. На думку Чарльза Хілла, «стратегія – це інтеграція ряду дій, які розробляються для підтримання стійких переваг над конкурентами» [5, с. 15]. За словами українського вченого-економіста Л.Довганя під стратегічним розвитком слід розуміти «...довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей» [6, с. 24].

Отже, стратегія — це довготерміновий курс розвитку суб'єкта господарювання, спосіб досягнення його цілей, який він визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики. Для розроблення дієвої стратегії кожне підприємство має тримати під контролем основні функціональні елементи своєї діяльності, а стратегічне управління повинно вирішувати усі наявні проблеми в його роботі.

Стратегічне управління фінансовими ресурсами на підприємстві вирішує ряд проблемних питань, серед яких можна виділити основні питання, що стосуються формування структури фінансових ресурсів, витрат на формування цих ресурсів, а також залучення інвестицій та пошук шляхів найбільш ефективного накопичення фінансових ресурсів на підприємстві та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

Комплексне вирішення зазначених питань в умовах трансформації національної економіки потребує забезпечення безперервності процесу управління фінансовими ресурсами підприємства, що включає процеси формування, розміщення та використання фінансових ресурсів, оптимізацію їх структури та управління фінансовим ризиками на основі формування як загальної фінансової стратегії так і окремих функціональних стратегій.

Ефективність стратегічного управління також залежить від послідовності прийняття управлінських рішень на усіх етапах управління фінансовими ресурсами, від синтезу процесів формування стратегії управління фінансовими ресурсами, а також від визначення оптимальної їх структури та їх корегування під впливом будь яких змін на ринку.

Схема стратегічного управління фінансовими ресурсами на підприємстві наведена на рис. 1.

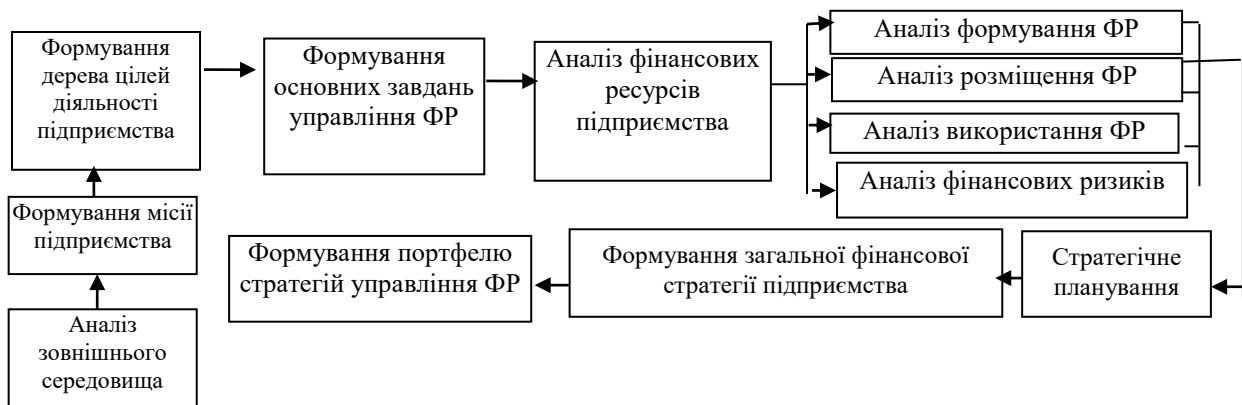


Рис. 1. Поетапна схема стратегічного управління фінансовими ресурсами на підприємстві

Авторська розробка

Стратегія управління фінансовими ресурсами підприємства є невід'ємною складовою формування та реалізації загальної стратегії розвитку будь якого підприємства, оскільки відповідає за цілі, напрямки, джерела та об'єкти фінансування. Вона забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства. Зокрема, стратегія управління фінансовими ресурсами підприємства забезпечує: формування та ефективне використання фінансових ресурсів; виявлення найефективніших напрямів інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках; відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства; формування ефективної системи управління фінансовими ризиками, загрозами та небезпеками; правильний вибір інструментів і напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами [7, с. 147].

Модель стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства наведена на рис. 2.

Стратегія управління фінансовими ресурсами на вітчизняних підприємствах розробляється з урахуванням фінансових можливостей підприємства, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення.

Необхідною умовою розробки стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства є аналіз зовнішнього середовища, що включає визначення конкурентних позицій підприємства на ринку та дослідження самого ринку.

Цілі стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства мають підпорядковуватися загальній фінансовій стратегії та спрямовуватися на підвищення фінансової стійкості, максимізацію

прибутку й ринкової вартості підприємства. Під час розробки стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації джерел фінансування діяльності підприємства також фінансову гнучкість та платоспроможність підприємства.



**Рис. 2.** Модель стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства  
(запропоновано автором)

Таким чином, першим етапом формування стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства є дослідження зовнішнього середовища діяльності підприємств. Стан зовнішнього середовища є фактором, що визначає специфіку структури і соціальних та фінансових відносин в організації, зумовлюючи і визначаючи логіку організаційного розвитку та інших форм організаційних змін.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає розподіл його на макросередовище і мікросередовище. Макросередовище охоплює фактори, функціонування яких відбувається за правилами, що є рівнозначними для будь якого суб'єкта господарювання, проте по-різному впливають на кожне з них. Мікросередовище утворюють фактори, які безпосередньо стосуються самого підприємства, тобто споживачі, постачальники, конкуренти та посередники, вони контактують із підприємством безпосередньо, тому їх вплив необхідно безперервно прогнозувати.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз самого підприємства, тобто його забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технологій, що застосовуються для виробництва продукції, забезпечення кваліфікованим персоналом, місця підприємства в галузі, можливостей розширення його діяльності, управлінської і виробничої структур [7, с.150].

На наступному етапі відбувається визначення місії діяльності підприємства. Місія підприємства – це чітко виражена причина існування організації на ринку. Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Головною метою стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства є формування оптимальної структури фінансових ресурсів підприємства та підвищення ефективності фінансової діяльності за умов зниження рівнів фінансових ризиків.

На основі загальної місії формулюються загальні фірмові цілі. Щоб зробити істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти рядом характеристик.

По-перше, цілі повинні бути конкретними і вимірними. Формулюючи свої цілі в конкретних вимірних одиницях, керівництво створює чітку базу відліку для подальших вирішень і оцінки ходу роботи.

По-друге, цілі повинні бути орієнтовані в часі. Довгострокові цілі формулюються в першу чергу. Потім виробляються середньо- і короткострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей.

По-третє, цілі повинні бути досяжними. Якщо цілі не досяжні, прагнення працівників до успіху буде заблоковано, а їх мотивація слабшатиме.

По-четверте, цілі повинні взаємно підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі взаємно підтримуваними веде до виникнення конфлікту між підрозділами організації [8, с. 74].

Цілями стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства є: підвищення фінансової стійкості; підвищення прибутковості; підвищення конкурентоспроможності; формування оптимальної структури фінансових ресурсів, мінімізація негативного впливу ризиків на процеси формування, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз фінансових ресурсів підприємства здійснюється за наступними складовими: формування, розміщення та використання фінансових ресурсів і оцінка фінансових ризиків підприємства [9, с. 46]. Головною стратегічною метою фінансової стратегії є забезпечення підприємства необхідними і достатніми фінансовими ресурсами.

**Висновки.** Стратегічне планування як особливий вид управлінської діяльності полягає у встановленні довготермінових цілей розвитку підприємства і, відповідно, визначенні напрямів його діяльності на перспективу. Стратегія не просто зосереджена на певному періоді часу, а містить у собі сукупність глобальних ідей розвитку підприємства. Стратегічний план підприємства включає стратегічні цілі підприємства, основні орієнтири їх досягнення – планування росту, планування розвитку підприємства, інноваційне планування.

Стратегічному плануванню властиві такі риси: спрямованість у середньо- і довгострокову перспективу; орієнтація зусиль підприємства на вирішення ключових цілей, від яких залежить виживання і прогрес підприємства; врахування впливу на об'єкт планування зовнішніх чинників у віддаленій перспективі й підготовка принципових рішень з адаптації до них з метою отримання максимальної вигоди чи мінімізації витрат.

Нестабільність умов господарювання в ринковій економіці потребує використання різноманітних підходів до розробки стратегічних планів. Стратегічне планування зумовлює необхідність обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

### Література

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 457 p.
2. Thompson A. A. *Strategic Management: Concept and Cases*. 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. 2-th ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. 816 p.
5. Hill Charles W.L. *Global business today*. University of Washington, 1998. 506 p.
6. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Довгань Л. Є. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
7. Абдуллаєва А. Є. Формування організаційно-економічного механізму управління фінансовими ресурсами підприємства : дис. ... к.е.н. : 08.00.04 / Абдуллаєва А. Є. / Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький, 2018. – 235 с.
8. Громова А.Є. Формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства / А.Є. Громова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – Том 1. – С. 74–77.
9. Громова А.Є. Аналіз фінансового стану підприємства з огляду ефективного використання фінансових ресурсів / А.Є. Громова // Молодий вчений. – 2016. – № 5(32). – С. 44–48.
10. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 4(29). – С. 106–115.

### References

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 457 p.
2. Thompson A. A. *Strategic Management: Concept and Cases*. 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.
3. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie / Ansoff I. ; [per. s angl.].* – М. : Ekonomika, 1989. – 519 s.
4. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. 2-th ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. 816 p.
5. Hill Charles W.L. *Global business today*. University of Washington, 1998. 506 p.
6. Dovhan L. Ye. *Stratehichne upravlinnia : navch. posibnyk / Dovhan L. Ye.* – К. : Tsentr uchbovoi literatury, 2009. – 440 s.
7. Abdullaieva A. Ye. *Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia finansovymy resursamy pidpriumstva : dys. ... k.e.n. : 08.00.04 / Abdullaieva A. Ye. / Khmelnytskyi nats. un-t. – Khmelnytskyi, 2018. – 235 s.*
8. Hromova A.Ie. *Formuvannia mekhanizmu upravlinnia finansovymy resursamy pidpriumstva / A.Ie. Hromova // Herald of Khmelnytskyi National University.* – 2017. – Том 1. – С. 74–77.
9. Hromova A.Ie. *Analiz finansovoho stanu pidpriumstva z ohliadu efektyvnoho vykorystannia finansovykh resursiv / A.Ie. Hromova // Molodyi vchenyi.* – 2016. – № 5(32). – С. 44–48.
10. Kalynichenko Yu. *Stratehichnyi rozvytok pidpriumstva: teoretychni ta praktychni aspekty / Yu. Kalynichenko // Halytskyi ekonomichnyi visnyk.* – 2010. – № 4(29). – С. 106–115.

Надіслана/Written: 07.02.2020

Надрукована/Printed : 10.03.2020  
Рецензент: д. е. н., проф. Комарницький І. М.