

УДК 658.15:67/68(477)

**Хрущ Н.А.**  
*доктор економічних наук, професор,  
 професор кафедри обліку та аудиту,  
 Хмельницький національний університет*

**Корпан О.С.**  
*асистент кафедри товарознавства та маркетингу,  
 Вінницький торговельно-економічний інститут  
 Київського національного торговельно-економічного університету*

## ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### FINANCIAL STRATEGY IN THE SYSTEM OF CORPORATE MANAGEMENT OF ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено процеси формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємствами. Встановлено сутність та місце фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства. Розроблено організаційний механізм формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством. Побудовано загальну модель розробки і впровадження стратегії підприємства.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, система корпоративного управління, організаційний механізм, підприємство.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы процессы формирования финансовой стратегии в системе корпоративного управления предприятиями. Установлена сущность и место финансовой стратегии в стратегическом наборе предприятия. Разработан организационный механизм формирования финансовой стратегии в системе корпоративного управления предприятием. Построена общая модель разработки и внедрения стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, система корпоративного управления, организационный механизм, предприятие.

#### ANNOTATION

In the article investigated the processes of formation of the financial strategy in the system of corporate management of enterprises. Determined the nature and location of the financial strategy in the strategic recruitment of the enterprise. Created the organizational mechanism of forming of the financial strategy in corporate management. Constructed a general model of development and implement of the enterprise strategy.

**Key words:** financial strategy, system of corporate management, organizational mechanism, enterprise.

**Постановка проблеми.** Нові економічні відносини, які створюються на засадах інформаційної економіки, зумовлюють потребу у прогресивних способах і методах управління підприємствами. Однозначно можна констатувати, що для досягнення визначеної мети можна рухатись різними способами, а вибір конкретного способу її досягнення є рішенням стосовно стратегії розвитку.

Складові ефективності діяльності підприємства будь-якої сфери діяльності: висока конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стабільність та стійкість, прибутковість та інвестиційна привабливість досягаються шляхом здійснення ефективного фінансового управління. Неодмінною передумовою забезпе-

чення стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства сьогодні виступає його фінансова стратегія, що займає ключове положення у системі корпоративного управління. Збалансованість корпоративних інтересів у системі корпоративного управління в цілому та між її важливими складовими зокрема і є головною запорукою успіху сучасного підприємства. Все вище зазначене, дозволяє констатувати про необхідність обґрунтування процесів формування та оцінювання фінансової стратегії і системи корпоративного управління підприємств у їх взаємозв'язку, взаємообумовленості та взаємовпливу в сучасному динамічному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток стратегій зробили зарубіжні вчені: І. Ансофф, О. Віханський, А. Градов, Б. Карлофф, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, У. Шарп та інші. Значний внесок у розвиток цих проблем належить українським вченим: Є. Бельтюкову, І. Бланку, М. Войнаренку, В. Гринчуцькому, О. Кузьміну, А. Наливайко, В. Нижнику, В. Оберемчуку, О. Редькіну, О. Ястремській та ін. Серед найбільш вагомих сучасних досліджень проблем формування фінансового потенціалу і фінансових стратегій підприємств є праці наступних українських вчених: М. Білик, Г. Блакити, І. Брітченка, А. Воронкової, С. Оборської, Г. Партина, А. Череп, З. Шершньової та інших. Розробкою науково-методичного забезпечення стратегій підприємств займалися українські та зарубіжні вчені: І. Благун, П. Григорук, К. Измайлова, С. Ілляшенко, В. Лук'янова, Є. Мних, О. Орлов, Л. Павлова, Є. Рясних, Г. Савицька, О. Стоянова, І. Ткаченко та інші. Проблема розвитку корпоративного управління в Україні присвячені роботи В. Гриньової, Д. Задихайло, Е. Коренева, В. Мазура, О. Мороза, В. Стадник, Т. Назарчук, Ю. Уманціва, Л. Федулової та інших. У роботах зазначених авторів розглянуті різні аспекти процесів створення стратегій та систем корпоративного управління підприємствами.

Однак, єдиного підходу до обґрунтування процесів формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємствами із врахуванням взаємозв'язків, взаємообумовленості і взаємовпливів між фінансовою стратегією та системою управління підприємством не знайдено. Тому теоретико-методичне та практичне вирішення цих завдань є актуальним та потребує подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** *Метою статті є дослідження процесів формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємствами. Основні завдання дослідження* полягають у наступному: встановлення сутності та місця фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства; розробка організаційного механізму формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством; побудова загальної моделі розробки і впровадження стратегії підприємства.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова стратегія 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.

На підставі критичного аналізу трактувань різними авторами даного поняття [1; 3; 7] вважаємо, що фінансова стратегія – це еластична, узагальнена модель фінансового розвитку підприємства, яка направлена на реалізацію корпоративної стратегії та формування раціональних фінансових відносин із контрагентами, містить в собі визначені довгострокові фінансові цілі, технології (інструменти досягнення), ресурси і систему управління, що забезпечує її дієздатність і адаптацію до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовищ [5].

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 [2; 4; 6; 8; 9].

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 функціонування інших стратегій підприємства [7, с. 68]. Таку ж думку висловлюють В. І. Аранчій та О. П. Зоря, що вважають фінансову стратегію підприємства компонентом базової стратегії, яка «забезпечує за допомогою фінансових інструментів, методів фінансовою менеджменту тощо реалізацію будь-

якої базової стратегії; метою якої є ефективне використання фінансових ресурсів та управління ними» [1, с. 157].

Фінансова стратегія є невід'ємним елементом системи корпоративного управління підприємства – форми реального втілення управлінських взаємозв'язків. В реальній дійсності управлінська діяльність – це функціонування системи корпоративного управління. Система корпоративного управління підприємства – це об'єктивно існуюча субстанція за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й вияву, а функція управління – практичної реалізації; вона складається й функціонує у відповідності із: змістом функції управління; характером відносин, які лежать в основі управлінських взаємозв'язків; умовами, в яких формується система управління; принципами побудови, функціонування й перетворення, які іманентно належать системі управління.

Реалізація стратегій підприємства, зокрема його фінансової стратегії, забезпечується дієздатністю системи корпоративного управління підприємством, основними елементами якої можна вважати принципи формування та моделі. Принципи корпоративного управління втілюють норми корпоративної політики підприємства, за результатами їх систематизації зроблено висновок, що основний акцент ставиться на взаємовідносинах зацікавлених сторін, інформаційній прозорості, системі контролю тощо. Як свідчать результати дослідження світового досвіду та української практики, моделі корпоративного управління досить багатогранні, їх риси обумовлюються історичними особливостями, практикою ведення бізнесу та ін. У загальному, сучасна українська модель корпоративного управління перебуває у стадії створення, її можна вважати перехідною конструкцією, в якій формально подані складові елементи різних моделей, що використовуються у світі. Разом з тим головні орієнтири щодо становлення української моделі корпоративного управління мають націлюватись на виконання нею таких функцій як: вироблення стратегії, захист прав акціонерів та інших зацікавлених осіб, прозорість та відкритість, моніторинг діяльності, тощо; перспективними напрямками є гармонізація національних та міжнародних стандартів корпоративного управління, формування ефективної інституційної структури для її реалізації на практиці, оптимізація управління корпоративною культурою тощо [6].

Слід наголосити, що будь-які зміни в системі корпоративного управління призводять до трансформування домінантів формування фінансової стратегії підприємства, серед яких: домінантні напрями, принципи формування, характеристики, критерії вибору, науково-методичне забезпечення.

Процес формування фінансової стратегії підприємства здійснюється поетапно [3; 6; 9].

Етапи формування фінансової стратегії підприємства є основою організаційної моделі формування фінансової стратегії підприємства, рис. 1, де у межах виділених блоків зазначено основні етапи процесу формування 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.

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;

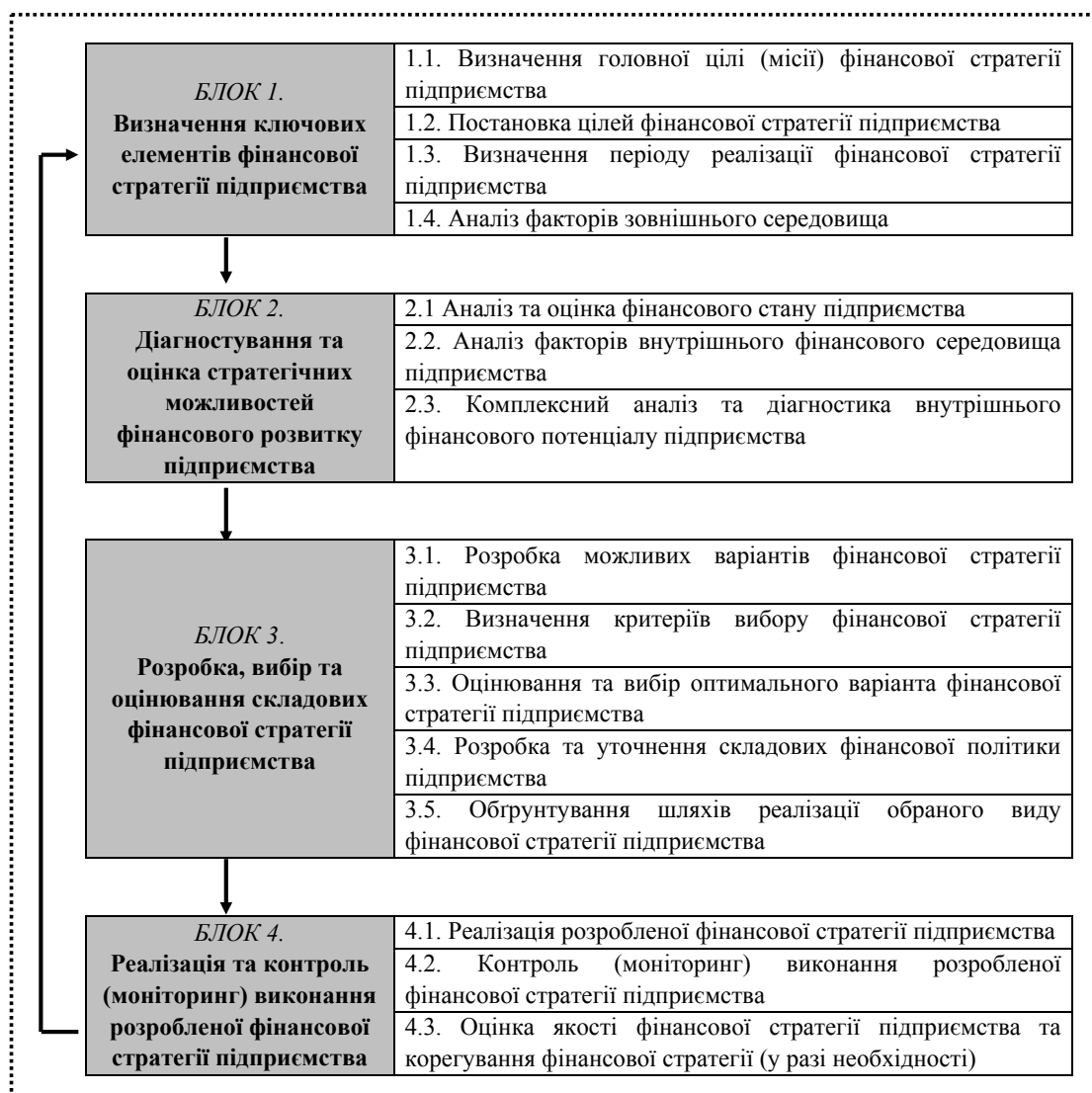


Рис. 1. Організаційна модель формування фінансової стратегії підприємства

- 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.

Систематизувавши результати усіх попередніх досліджень, пропонуємо наступний організаційний механізм формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством, в основі якого лежать домінуючі і модель формування фінансової стратегії підприємства, рис. 2.

Даний механізм дозволяє здійснити побудову та комплексне оцінювання фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством, шляхом поєднання результатів інтегральної оцінки фінансового стану та рейтингової оцінки якості корпоративного управління підприємства. Це надає можливість виявити і врахувати взаємозв'язки, взаємообумовленість та взаємовплив між системою корпоративного управління та її складовою – фінансовою стратегією підприємства, що дозволяє більш обґрунтовано розробляти практичні рекомендації щодо напрямів фінансового розвитку підприємств із врахуванням їх стратегічних можливостей.

Вибір стратегії підприємства здійснюється на основі визначення, аналізу і оцінки ключових чинників, які характеризують її стан. Процес вибору здійснюється з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру і суті стратегій, які вже реалізуються підприємством. При виборі стратегії враховується безліч ключових чинників, в першу чергу повинні бути враховані наступні:

- поточний стан галузі і позиція в ній підприємства;
- ключові цілі і місія підприємства;
- інтереси і відношення вищого керівництва до вибору (перегляду) стратегії;
- наявність і стан фінансових ресурсів;
- рівень трудових ресурсів (кваліфікація працівників, досвід роботи тощо);

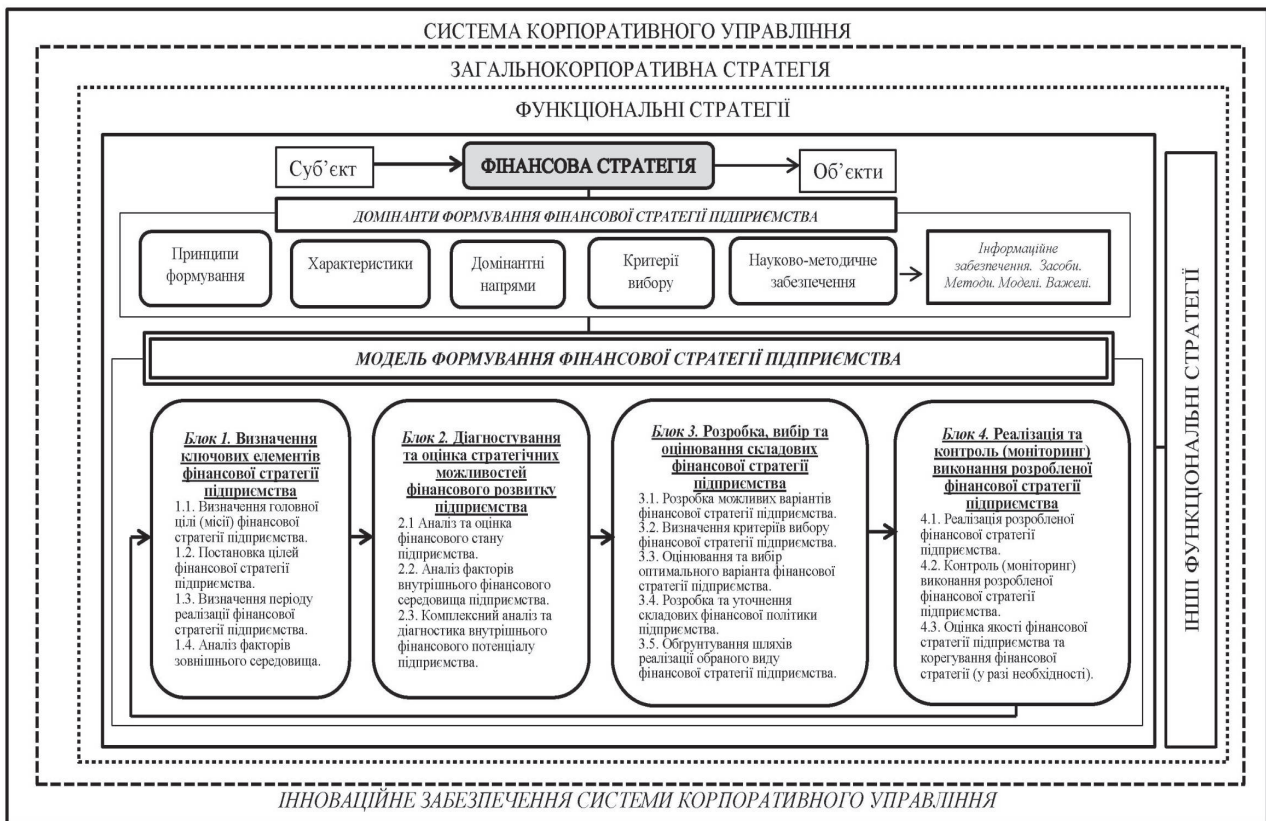


Рис. 2. Організаційний механізм формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством в системі корпоративного управління підприємством

- зобов'язання по діючих стратегіях;
- ступінь залежності від впливу зовнішнього середовища;
- часовий чинник (часові межі вибору і реалізації стратегії).

Оцінка вибраної стратегії проводиться на основі результатів аналізу і оцінки основних чинників, що визначають можливість її здійснення. Основним критерієм процедури оцінки

вибраної стратегії є висновок про те, приведе ця стратегія до досягнення підприємством поставлених цілей чи ні. У випадку відповідності вибраної стратегії поставленим цілям підприємства, її подальша оцінка проводиться за такими основними напрямками.

1. Проводиться оцінка відповідності вибраної стратегії стану і вимогам оточення підприємства. Встановлюється, наскільки стратегія

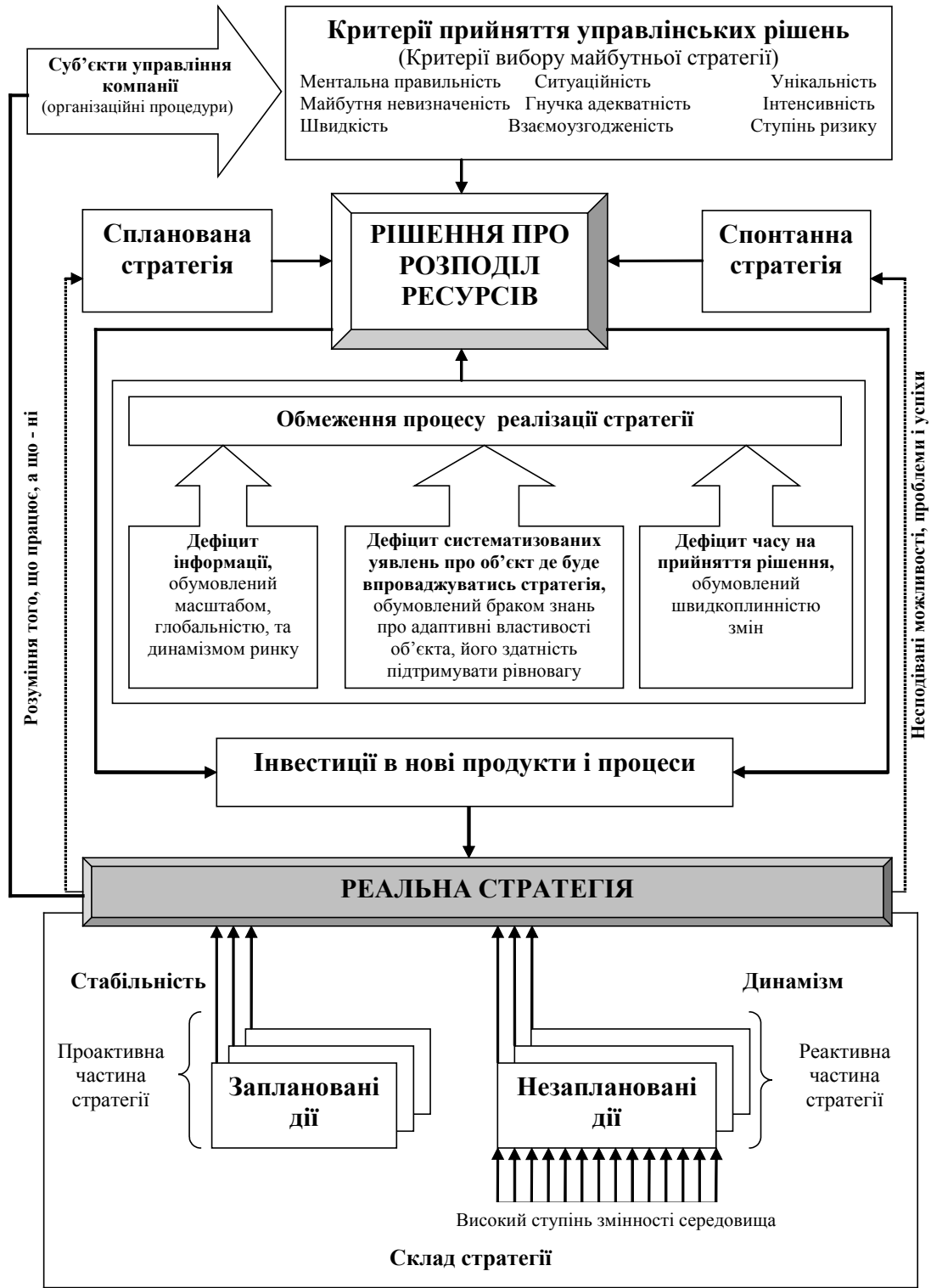


Рис. 3. Модель розробки і впровадження стратегії

пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, в якій мірі враховані чинники динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

2. Проводиться оцінка відповідності вибраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства. Оцінюється, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає вона можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно її реалізувати, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо.

3. Встановлюється ступінь (прийнятність) ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками:

- наскільки реалістичні передумови, закладені в основу вибору даної стратегії;
- до яких негативних наслідків для підприємства може привести провал даної стратегії;
- наскільки виправдує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу у реалізації даної стратегії.

Загальна модель розробки і впровадження стратегії підприємства відображена на рис. 3.

На відміну від існуючих, запропонована модель містить систему критеріїв вибору стратегії, які дозволяють оцінити основні характеристики майбутньої стратегії та встановити її переваги в порівнянні з іншими стратегіями і систему обмежень процесу реалізації стратегії, що відображає внутрішні критерії раціонального розподілу ресурсів.

У центрі стратегії, і її *найважливішим елементом є управлінські рішення про розподіл ресурсів підприємства, які мають приймати фінансові менеджери.*

Для оцінки переваг однієї стратегії в порівнянні з іншою (іншими) і перевірки того, наскільки вона спроможна забезпечити підпри-

ємства успіх рекомендується застосовувати систему критеріїв, табл. 1.

Критерій дозволяє встановити відповідність стратегії певним характеристикам. Слід зазначити, що всі вказані характеристики не є альтернативними, а, навпаки, взаємодоповнюючими і взаємопідсилюючими.

У ході здійснено нами аналізу літературних джерел та практики розробки стратегій окремими підприємствами встановлено, що на практиці виникає дві інтерпретації стратегії: проголошена і реальна. На нашу думку, *реальна стратегія – стратегія, яка складається з потоку нових товарів, послуг, процесів в які інвестуються ресурси.* При цьому вважаємо, якщо цінності або критерії, на яких ґрунтуються рішення про інвестиційні пріоритети, не співпадають з проголошеною (спланованою) стратегією (як часто і буває на практиці), то проголошена підприємством стратегія і його реальна стратегія сильно розрізняються.

Піраміда ієрархії «стратегічного набору» включає забезпечуючу функцію функціональних стратегій, що є першочерговою для управління підприємством і реалізації загальнокорпоративної стратегії.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** У ході дослідження нами побудовано: 1) організаційний механізм формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством, в основі якого лежать домінанти і модель формування фінансової стратегії підприємства. Даний механізм враховує взаємозв'язки, взаємообумовленість і взаємовплив між системою корпоративного управління та її складовою – фінансовою стратегією підприємства, що дозволяє більш обґрунтовано розробляти практичні рекомендації щодо напрямів фінансового

Таблиця 1

**Критерії вибору стратегії підприємства**

Критерій	Коротка характеристика
Ментальна правильність	Стратегія повинна розроблятися зі знанням і розумінням двох абсолютних полюсів ефективної стратегії: абсолютної ірраціональності (крайній полюс) та граничної раціональності (протилежний полюс)
Ситуаційність	Стратегія має інтегрувати характерні особливості конкретної ситуації в ключові фактори майбутнього (стратегічного) успіху
Унікальність (перевага в конкурентній боротьбі)	Стратегія має містити унікальні (відмінні від існуючих) можливості майбутнього бізнес-успіху, які позитивно відрізнятимуть дану компанію від її конкурентів та дозволять їй досягти стабільну конкурентну перевагу. Чим більша конкурентна перевага, створена за допомогою стратегії, тим вона могутніша та ефективніша
Майбутня невизначеність як стратегічна можливість	Стратегія повинна бути здатна перетворювати зміни зовнішнього оточення підприємства на її стратегічні та тактичні переваги
Гнучка адекватність (відповідність)	Стратегія має забезпечувати відповідність власних стратегічних змін підприємства змінам зовнішнього оточення
Інтенсивність роботи підприємства	Стратегія має бути націлена на зменшення періоду часу на досягнення фінансових та стратегічних цілей підприємства
Швидкість досягнення конкурентної переваги	Стратегія повинна забезпечувати підприємства здатність «прискорюватись» й «випереджати» конкурентів
Взаємоузгодженість	Стратегія має забезпечувати відповідність та взаємоузгодженість всіх її складових
Ступінь ризику	Стратегія має бути націлена на зменшення ймовірності ризику

розвитку підприємств із врахуванням їх стратегічних можливостей; 2) загальну модель розробки і впровадження стратегії підприємства, що, на відміну від існуючих, містить систему критеріїв вибору стратегії, які дозволяють оцінити основні характеристики майбутньої стратегії та встановити її переваги в порівнянні з іншими стратегіями і систему обмежень процесу реалізації стратегії, що відображає внутрішні критерії раціонального розподілу ресурсів. В структурі моделі розробки і впровадження стратегії підприємства лежить комбінація запланованих дій (намічена стратегія) та незапланованих стратегічних рішень, направлених на адаптацію до ситуації, що склалась.

Вважаємо, що подальші наукові дослідження слід проводити у напрямку виявлення характеру взаємозв'язків фінансової стратегії із іншими функціональними стратегіями підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аранчій В. І. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства / В. І. Аранчій, О. П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 156–159.
2. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия : [монография] / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – О. : НОПУ, 2002. – 279 с.
3. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія / Г. В. Блакита. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2010. – 244 с.
4. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / [А. П. Градов ; под ред. А. П. Градова]. – СПб. : Спец. литература, 2000. – 589 с.
5. Корпан О. С. Фінансова стратегія підприємств легкої промисловості: принципи формування та особливості реалізації / О. С. Корпан // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць. – Івано-Франківськ : Плай, 2012. – № 1. – С. 143–161.
6. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ. – К. : Кафедра, 2012. – 300 с.
7. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : монография / Н. В. Куркин. – Д. : АРТ-ПРЕСС. 2004. – 452 с.
8. Редькін О. С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О. С. Редькін, В. Реген, Н. А. Хрущ. – О. : Евен, 2004. – 216 с.
9. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська ; за ред. Н. А. Хрущ. – К. : Освіта України, 2010. – 315 с.

УДК 331.101

**Шапошников К.С.**

*доктор економічних наук, доцент,  
декан факультету економіки і менеджменту,  
Херсонський державний університет*

## ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ПРОВІДНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

### THE INNOVATION CULTURE AS A LEADING FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN NATIONAL ECONOMY

#### АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано, що інноваційна культура є провідним чинником розвитку інноваційних процесів у національній економіці. Доведено, що для збереження вектору інноваційного розвитку національної економіки необхідна її орієнтація на принципово нові технології, причому не тільки виробництва, а й усієї системи управління соціально-економічними процесами. З'ясовано, що якість виконання інноваційної функції визначається ступенем органічності інституціоналізованих інноваційною культурою поведінкових моделей по відношенню до сформованої в даному суспільстві структури економічних, політичних, культурних та інших відносин.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна культура, інноваційні процеси, корпоративне управління, корпоративний сектор, національна економіка.

#### АННОТАЦІЯ

В статье обосновано, что инновационная культура является ведущим фактором развития инновационных процессов в национальной экономике. Доказано, что для сохранения вектора инновационного развития национальной экономики необходима её ориентация на принципиально новые технологии, причём не только производства, а и всей системы управле-

ния социально-экономическими процессами. Выяснено, что качество исполнения инновационной функции определяется степенью органичности институционализированных инновационной культурой поведенческих моделей касательно сформированной в данном обществе структуры экономических, политических, культурных и других отношений.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная культура, инновационный процесс, корпорация, корпоративное управление, корпоративный сектор, национальная экономика.

#### ANNOTATION

In article that innovation culture is a leading factor in the development of innovative processes in the economy. Proved that, to preserve the vector of innovation development of the national economy requires its focus on radically new technologies, not only production, but also the entire system of socio-economic processes. Found that the quality of the innovation function is determined by the degree of the organic nature of institutionalized culture of innovation behaviors regarding formed in the community structure of economic, political, cultural and other relations.

**Key words:** innovation, innovation culture, innovation process, corporation, corporate governance, corporate sector, national economy.