

**Савко О. Я.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**Savko O. Ya.**  
PhD, Associate Professor of Department of Enterprise Economy  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

## КЛАСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## CLASSIFICATION OF FINANCIAL STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Анотація.** У статті наведено класифікаційні ознаки та види фінансових стратегій підприємства. Виділено, що для газорозподільних підприємств як суб'єктів природних монополій вибір фінансових стратегій є обмеженим порівняно з підприємствами, що працюють на інших типах ринків. Обґрунтовано чотири види фінансових стратегій, які охоплюють найважливіші напрями діяльності газорозподільних підприємств.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, природні монополісти, газорозподільні підприємства, стратегія зниження витрат, диверсифікація діяльності, інвестиційна та антикризова стратегії.

**Постановка проблеми.** В умовах скорочення промислового виробництва виникає необхідність в оцінюванні та оптимізації всіх наявних ресурсів. Успіх розвитку підприємства полягає не тільки в ефективному управлінні, а й у належному використанні фінансових ресурсів для підсилення його позицій на ринку та збільшення ринкової вартості. Важливе значення у стратегічному розвитку підприємства відіграє фінансова стратегія, яка пов'язана з процесом надходження та розподілу фінансових ресурсів. Вона дає змогу проводити короткострокове та довгострокове управління фінансовими ресурсами підприємства та забезпечити досягнення поставлених цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню економічної сутності фінансової стратегії, етапів та принципів її розробки присвячено праці І.О. Бланка, Н.М. Левченко, А.В. Линенко, А.Г. Семенова, Г.В. Ситник, О.О. Терещенка та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний науковий доробок залишаються невирішеними низка питань, пов'язаних із розробкою фінансової стратегії підприємств у стратегічно важливих галузях економіки України, зокрема такої сфери, як діяльність газорозподільних підприємств. Зазначені підприємства належать до природних монополістів і формують значний вплив на соціально-економічний стан населення та країни загалом.

**Мета статті** полягає у виокремленні й обґрунтуванні видів фінансових стратегій для діяльності газорозподільних підприємств.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Ключовими елементами інструментарію управління будь-яким підприємством є фінансові показники, які відображають результати його діяльності. Процеси формування та переміщення фінансових ресурсів завжди цікавлять топ-менеджмент підприємства, вони є основою розробки фінансової стратегії.

Формування фінансової стратегії передбачає врахування великої кількості різноманітних чинників. Для вибору фінансової стратегії, яка б забезпечила найефективніший результат діяльності підприємства, необхідно передусім визначити можливі види і напрями її розробки. Аналіз літературних джерел дає підстави класифікувати фінансові стратегії за певними ознаками (рис. 1). Варто

зазначити, що наведена класифікація дає можливість більш детального вивчення основних складових частин формування фінансової стратегії для успішної та ефективної її реалізації в сучасних умовах.

Аналіз наукових джерел [5, с. 158; 6, с. 163; 7, с. 179; 8, с. 147] свідчить, що фінансова стратегія підприємства покликана вирішити такі завдання:

формування та ефективне використання фінансових ресурсів;

- визначення перспективних напрямів розвитку підприємства відповідно до його фінансових можливостей;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- ранжування та поетапне досягнення загальної мети підприємства;
- виявлення найефективніших напрямів інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- об'єктивний облік фінансово-економічного становища та реального фінансового стану підприємства за рік, квартал, місяць;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами;
- забезпечення його рентабельності й одержання оптимального прибутку;
- задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників і власників підприємства;
- максимізація ринкової вартості підприємства;
- зростання економічної доданої вартості.

Слід зазначити, що розробка фінансової стратегії неможлива без урахування специфіки діяльності господарюючого суб'єкта, особливостей формування його дохідної частини та напрямів використання фінансових ресурсів. Так, діяльність газорозподільних підприємств як природних монополістів підлягає державному регулюванню. Їх функціонування направлене на вирішення багатьох соціально-економічних завдань як юридичних, так і фізичних осіб, а також забезпечення екологічної безпеки та безпеки громадян.

В умовах дії природної монополії альтернативний вибір монополіста є обмеженим від ринку конкуренції, оскільки умови діяльності таких структур вимагають

<b>Ознаки класифікації та види фінансових стратегій</b>	
→	<p><b>За пріоритетним значенням:</b>  <b>генеральна</b>, визначає загальний напрям діяльності в межах корпоративної стратегії;  <b>основна</b>, орієнтована на виконання головних цілей;  <b>допоміжна</b>, полягає в забезпеченні реалізації генеральної та основної стратегій.</p>
→	<p><b>За видами генеральної фінансової стратегії:</b>  <b>фінансової підтримки прискореного зростання</b>, спрямована на забезпечення високих темпів операційної діяльності;  <b>фінансового забезпечення стійкого зростання</b>, збалансування обмеженого зростання та необхідного рівня фінансової безпеки;  <b>антикризова фінансова стратегія</b>, фінансова стабілізація під час виходу із кризи.</p>
→	<p><b>Залежно від дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища:</b>  <b>зростання; стабілізації; виживання; ліквідації; комбінування.</b></p>
→	<p><b>Залежно від моделі розвитку підприємства:</b>  <b>стратегія фінансового розвитку</b>, яка зорієнтована на підвищення рівня розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства;  <b>стратегія управління фінансами</b>, передбачає формування і захист фінансових конкурентних переваг;  <b>стратегія фінансування розвитку</b>, спрямована на створення фінансового забезпечення використання фінансово-економічного потенціалу підприємства.</p>
→	<p><b>За джерелами фінансування:</b>  <b>внутрішня</b>, реалізується за рахунок наявних власних джерел;  <b>зовнішня</b>, реалізується за рахунок позикових джерел.</p>
→	<p><b>За періодами реалізації:</b>  <b>перспективна</b>, передбачає реалізацію довгострокових цілей;  <b>оперативна</b>, зорієнтована на реалізацію короткострокових цілей.</p>
→	<p><b>За напрямками дії:</b>  <b>розвитку</b>, спрямована на підтримку внутрішнього потенціалу підприємства;  <b>передбачення криз та запобігання банкрутству</b>, передбачає нейтралізацію негативних наслідків факторів зовнішнього середовища.</p>
→	<p><b>За домінантними сферами розвитку:</b>  <b>формування фінансових ресурсів</b>, розширення потенціалу власних можливостей підприємства із внутрішніх джерел, а також збільшує можливості фінансування за рахунок зовнішніх джерел;  <b>інвестиційна стратегія</b>, виконання різних аспектів інвестиційної діяльності;  <b>забезпечення фінансової безпеки</b>, забезпечує фінансову рівновагу в процесі стратегічного розвитку підприємства;  <b>збільшення якості управління фінансовою діяльністю</b>, передбачає збільшення якісних параметрів управління всіма сторонами фінансової діяльності;  <b>антикризова фінансова стратегія</b>, спрямована на фінансове оздоровлення підприємства та запобігання банкрутству.</p>
→	<p><b>За характером впливу на кінцевий результат:</b>  <b>пряма</b>, пов'язана із кінцевим результатом діяльності підприємства;  <b>опосередкована</b>, передбачає непрямий вплив на кінцевий результат діяльності.</p>
→	<p><b>За характером діяльності:</b>  <b>активна</b>, передбачає вкладення коштів у розвиток нових напрямів діяльності;  <b>пасивна</b>, збереження частки ринку та вкладення коштів у наявні напрями діяльності;  <b>захисна</b>, спрямована на захист операційної діяльності підприємства;  <b>стабілізаційна</b>, зорієнтована на стабілізацію фінансового стану підприємства та уникнення можливих ризиків діяльності.</p>

Рис. 1. Класифікація фінансових стратегій підприємства

Джерело: опрацьовано та сформовано автором на основі [ 1, с. 6; 2, с. 169; 3, с. 112; 4, с. 120]

узгодженості інтересів держави, споживачів послуг та власників, тому для монополіста найбільш вірогідними та практичними варіантами стратегічного вибору будуть такі стратегії, як: інвестиційна, мінімізація витрат, диверсифікація діяльності та антикризова [9, с. 170–172]. Така класифікація фінансових стратегій найповніше окреслює набір інструментів та цілей діяльності природних монополістів, що забезпечує підвищення ефективності їх діяльності і дає змогу розробляти та реалізувати відповідну фінансову політику на підприємствах. Спрямованість інструментарію в рамках кожного виду запропонованої фінансової стратегії диференційована своїм спрямуванням та комплексним підходом до вирішення актуальних завдань управління.

Наведемо характеристику кожного виділеного нами виду фінансової стратегії з урахуванням його особливостей на ринку природної монополії.

**Стратегія зниження (мінімізації) витрат.** Її можна назвати універсальною в рамках концепції державного регулювання природних монополій. Суть цієї стратегії полягає в чіткій градації витрат газорозподільних підприємств за видами основної продукції та доведення до них економічно обґрунтованих тарифів. Політика поведінки природного монополіста під час вибору такого виду фінансової стратегії повинна бути спрямована на пошук резервів зниження витрат.

Як універсальні фінансові інструменти реалізації стратегії мінімізації витрат здебільшого використовують:

- нормування запасів оборотних коштів;
- контроль над закупівлями;
- впровадження системи бюджетування на підприємстві;
- формування відповідної системи мотивації працівників підприємства;
- зменшення потреби в зовнішньому фінансуванні та переорієнтація на власні джерела фінансування;
- заходи щодо мінімізації вартості капіталу, зокрема реструктуризація кредитів, їх консолідація;
- заходи щодо оптимізації чисельності персоналу.

Передумовою для концентрації уваги суб'єктів господарювання на стратегії мінімізації витрат насамперед є низький рівень використання ресурсів підприємства, що проявляється в збитковій його діяльності. Така стратегія дає змогу менеджменту підприємства підвищити ефективність діяльності до рівня середніх по галузі підприємств.

Важливим моментом у реалізації стратегії мінімізації витрат газорозподільних підприємств є той факт, що в структурі витрат значну питому вагу становлять постійні витрати, що вказує на значні показники операційного левериджу газорозподільних підприємств. Високі значення показника операційного левериджу несуть високі ризики підприємства за зміни обсягів його діяльності. У зв'язку з цим контроль витрат підприємств газопостачання та газифікації є базовим елементом стратегічного управління.

Однак, як показує практика, суб'єкти природної монополії, володіючи знаннями щодо методології визначення економічно обґрунтованих витрат державним регулятором, свідомо їх завищували, що вносило елемент асиметричності у прийняття рішень державним регулятором. Ця проблема державного регулювання природної монополії призводила до негативних зовнішніх суспільних ефектів та збільшення в цілому суспільних втрат від діяльності природного монополіста. Стратегія мінімізації витрат також має обмеження з точки зору впливу системи оподаткування. Для зменшення податкових зобов'язань суб'єкти природної монополії використовують схеми не мінімізації витрат, а навпаки – їх збільшення.

**Інвестиційна стратегія.** Інвестиційна стратегія є найбільш бажаною для суб'єктів природної монополії, і здебільшого її суть зводиться до розширення (експансії) та впровадження нових технологій, покращання обслуговування та надійності надання послуг, розширення числа клієнтської бази тощо. У сучасних умовах інвестиційна діяльність спрямована на впровадження певних видів інновацій у практику діяльності підприємства, що створює основу його довгострокового розвитку та суспільного ефекту.

Як універсальні фінансові інструменти реалізації інвестиційної стратегії здебільшого використовують:

- пошук перспективних інвестиційних проектів, нових технологій;
- інвестиційне планування та проектування;
- активне використання зовнішніх джерел інвестування, зокрема кредитів, міжнародних та облігаційних позик;
- впровадження проектного підходу до процесу управління підприємством;
- широке використання рефінансування власних джерел у фінансуванні інвестицій;
- використання податкових пільг під час здійснення інвестиційної діяльності;
- активний пошук інвесторів.

Важливими умовами для вибору інвестиційної стратегії газорозподільним підприємством є його фінансовий стан та ефективність використання внутрішнього потенціалу. Якщо суб'єкт природної монополії неефективно використовує внутрішній потенціал, то інвестиційні ризики для такого суб'єкта підвищуються. Інвестиційну стратегію може використовувати суб'єкт, який має достатній рівень використання внутрішнього потенціалу.

З метою регулювання інвестиційної діяльності, спрямованої на підтримку матеріально-технічної бази природних монополій, державний регулятор використовує специфічний фінансовий інструментарій регуляторного формування інвестиційного фонду, який має чітке джерело та цільове використання коштів.

**Стратегія диверсифікації.** Суть цієї стратегії полягає в диверсифікації продукції та послуг природного монополіста, зменшенні ризиковості основної діяльності та досягненні стабільності в довгостроковій перспективі.

Вітчизняні газорозподільні підприємства використовують диверсифікацію з метою збільшення доходів за рахунок виконання суміжних щодо основної діяльності видів робіт, збільшення рентабельності активів, продуктивності праці персоналу, економії на умовно постійних витратах, завантаженості основних засобів. Стратегія диверсифікації є основним інструментом протидії фінансовим ризикам діяльності природного монополіста, надає йому можливість нагромадити власні фінансові ресурси для інвестиційної діяльності.

Як універсальні фінансові інструменти реалізації стратегії диверсифікації здебільшого використовують:

- впровадження системи бюджетування за видами продукції;
- фінансування рекламних та маркетингових заходів;
- широке використання зовнішніх джерел фінансування;
- розширення активів підприємства, зокрема основних та оборотних засобів;
- збільшення чисельності персоналу;
- збільшення витрат на навчання персоналу та розробку системи мотивації праці;
- розширення структури управління підприємством;
- збільшення інвестиційних видатків підприємств.

Для газорозподільних підприємств важливим є дотримання балансу між основною та допоміжною діяльністю з точки зору керуваності процесами, спеціалізації та еконо-

мічної ефективності. Диверсифікація як напрям стратегічного управління повинна мати чітку межу застосування, що пов'язано з особливостями обліку та контролю над центрами відповідальності, рентабельністю окремих видів діяльності тощо. Стратегію диверсифікації в сучасних умовах часто використовують у процесах мінімізації податкових зобов'язань.

**Антикризова стратегія.** Застосування антикризової стратегії природного монополіста, на нашу думку, слід ототожнювати з інституціональними процедурами його банкрутства. Антикризова стратегія включає низку заходів щодо діяльності менеджменту газорозподільних підприємств під час упродовження таких стадій у справі банкрутства, таких як розпорядження майном, санація, ліквідація підприємства. Антикризова стратегія передбачає такі фінансові інструментарії:

- інвентаризація кредиторської та дебіторської заборгованості;
- вжиття заходів стягнення дебіторської заборгованості;
- виявлення надлишкових запасів оборотних засобів та можливих основних засобів для їх реалізації;
- пошук можливих інвесторів та санаторів підприємства з урахуванням державної політики;
- оптимізацію чисельності працівників;
- заходи щодо реструктуризації заборгованості, підготовки мирових угод;
- формування стратегічних ініціатив щодо реорганізації суб'єкта природної монополії, погодженої із власниками та державою.

Одним із важливих чинників, що призводить до виникнення ситуації, в якій необхідно здійснювати анти-

кризові заходи, є низький рівень використання внутрішнього потенціалу підприємства поряд із довгостроковою збитковістю підприємства.

**Висновки.** Фінансова стратегія є невід'ємною складовою частиною та надзвичайно важливим елементом у системі стратегічного управління підприємством. Вона дає змогу підприємству сформувати фінансові резерви, з її допомогою можна оцінити результати поточної роботи та розробити управлінські рішення щодо майбутніх напрямів діяльності.

Газорозподільні підприємства належать до суб'єктів природної монополії, що насамперед визначає їх специфіку діяльності та стратегічні пріоритети. В умовах функціонування природних монополій основні цілі підприємств вимагають взаємоузгодження та контролю з напрямками державної політики в цих сферах, урахуваючи економічну і соціальну значущість їх у суспільстві та вплив на загальний рівень життя населення. У зв'язку з цим встановлено, що суб'єкти природної монополії мають дещо обмежену альтернативу видів фінансових стратегій порівняно із суб'єктами, які працюють на інших типах ринку. Запропоновано чотири базових види фінансової стратегії, які доцільно розглядати в рамках стратегічного управління газорозподільними підприємствами: зниження витрат, диверсифікація діяльності, інвестиційна та антикризова стратегії.

Подальшим продовженням дослідження повинен стати вибір та обґрунтування методичних підходів для оцінки потенціалу газорозподільних підприємств у напрямі формування фінансової стратегії їх діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Дзеніс О.О. Обґрунтування стратегії фінансування розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.О. Дзеніс. – Харків, 2011. – 20 с.
2. Левченко Н.М. Удосконалення класифікації фінансової стратегії підприємств / Н.М. Левченко, Д.В. Хелемендик // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2008. – № 3 – С. 167–171.
3. Линенко А.В. Обґрунтування вибору фінансової стратегії підприємства / А.В. Линенко, Т.О. Сніжко // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2009. – № 1 – С. 109–113.
4. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятия : [учеб. пособ.] / Г.Н. Степанова. – М. : МГУП, 2001. – 136 с.
5. Аранчій В.І. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / В.І. Аранчій, О.П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 156–159.
6. Даценко Г.В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства / Г.В. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 162–165.
7. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами : [монографія] / А.Г. Семенов, О.О. Єрпухова, Т.В. Перехрест [та ін.] – Запоріжжя : КПУ, 2008. – 188 с.
8. Фінансова стратегія підприємства : [монографія] / І.О. Бланк [та ін.] ; за ред. І.О. Бланка. – К. : КНТЕУ, 2009. – 147 с.
9. Савко О.Я. Характеристика видів фінансової стратегії газорозподільних підприємств / О.Я. Савко // Ukraine – EU. Modern Technology, Business and Law, April 19-23, 2016 Slovak Republic – Poland // Collection of international scientific papers: in 2 parts. Part 2. – Chernihiv: CHUN, 2016. – P. 170–172.

**Аннотация.** В статье приведены классификационные признаки и виды финансовых стратегий предприятия. Выделено, что для газораспределительных предприятий как субъектов естественных монополий выбор финансовых стратегий ограничен по сравнению с предприятиями, которые работают на других типах рынков. Обоснованы четыре вида финансовых стратегий, которые охватывают важнейшие направления деятельности газораспределительных предприятий.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, естественные монополии, газораспределительные предприятия, стратегия снижения издержек, диверсификация деятельности, инвестиционная и антикризисная стратегия.

**Summary.** The article presents the classification criteria and types of financial strategies of the company. It is emphasized that for the gas distribution enterprises as natural monopolies variety of financial strategies is limited in comparison with companies operating in the other types of markets. Therefore, four types of financial strategies that encompass the most important activities of gas distribution enterprises are grounded.

**Key words:** financial strategy, natural monopoly, gas-distribution enterprises, cost reduction strategy, diversification, investment and anti-crisis strategies.