

## СЕКЦІЯ 9 СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

УДК 658.14

**Стефанишин О.Б.**  
*старший викладач кафедри економіки  
Львівського інституту  
Міжрегіональної академії управління персоналом*

### ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

У статті розглянуто теоретико-методологічні питання формування фінансової стратегії розвитку роздрібних торговельних підприємств, виходячи із застосування системного підходу до опису, моделювання і забезпечення фінансової стратегії розвитку. Здійснено обґрунтування головних елементів стратегії: її мети, цільових орієнтирів, суб'єктів та об'єктів. Запропоновано формування принципово нової фінансової стратегії розвитку господарської діяльності, а саме – поетапного розширеного розвитку. Визначено конкретні завдання для кожного етапу реалізації фінансової стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлю в контексті формування і ефективного використання фінансового забезпечення.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, управління, розвиток, етапи реалізації фінансової стратегії, фінансово-економічні завдання, формування і ефективність використання фінансового забезпечення.

#### **Стефанишин О.Б. ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

В статье рассмотрены теоретико-методологические вопросы формирования финансовой стратегии развития розничных торговых предприятий, исходя из применения системного подхода к описанию, моделированию и обеспечению финансовой стратегии развития. Осуществлено обоснование главных элементов стратегии: ее цели, целевых ориентиров, субъектов и объектов. Предложено формирование принципиально новой финансовой стратегии развития хозяйственной деятельности, а именно - поэтапного расширенного развития. Определены конкретные задачи для каждого этапа реализации финансовой стратегии развития предприятий розничной торговли в контексте формирования и эффективного использования финансового обеспечения.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, управление, развитие, этапы реализации финансовой стратегии, финансово-экономические задачи, формирование и эффективность использования финансового обеспечения.

#### **Stefanyshyn O.B. THE FORMATION OF A FINANCIAL STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF RETAIL TRADE ENTERPRISES**

The article deals with theoretical and methodological issues of forming a financial strategy for the development of retail trade enterprises, based on using a systemic approach to the description, modelling and provision of a financial strategy of development. The main elements of the strategy are justified: its aim, objectives, subjects and objects. The formation of a fundamentally new financial strategy for the development of economic activity, namely – phased expanded development, is suggested. Specific objectives for each stage of implementing a financial strategy of the development of retail enterprises are defined in the context of formation and effective use of financial support.

**Keywords:** financial strategy, management, development, stages of the financial strategy implementation, financial and economic objectives, formation and efficiency of use of financial support.

**Постановка проблеми.** Зміни, що характерні для сучасного етапу розвитку національного економіки України (посилення глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, погіршення якісно-структурних характеристик функціонування внутрішнього ринку, зокрема в роздрібній торгівлі, зниження ефективності та фінансово-ресурсної забезпеченості економічних агентів, дефіцит власних інвестиційних ресурсів, високий рівень інфляції, фінансового ризику, низький рівень ліквідності, подорожчання кредитних ресурсів), об'єктивно негативно чи не в першу чергу позначилися саме на функціонуванні роздрібною торгівлю та її підприємств. Наслідками цього стали втрати позицій вітчизняних роздрібних торговельних підприємств на внутрішньому споживчому ринку, гальмування процесів впровадження міжнародних стандартів якості торгово-технологічних процесів, посилення імпортозалежності, погіршення якості торговельного обслуговування населення та реалізації роздрібною торгівлю її базових соціальних і економічних функцій.

Усунення цих негативних тенденцій та забезпечення сталого і структурно збалансованого розвитку

підприємств роздрібною торгівлю об'єктивно потребує вдосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Важливою складовою такого управління є розробка фінансової стратегії як інструмента попередження, подолання та протидії кризовим явищам на торговельному підприємстві. Під фінансовою стратегією розуміють загальний напрям і засоби використання фінансових ресурсів для досягнення поставленої мети. Стратегія є управлінським інструментом та орієнтує на ті варіанти рішень, які забезпечують досягнення поставленої мети [8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання фінансової стратегії неодноразово порушувались у працях відомих сучасних вчених як І. Ансофф [1], В. Аранчій, О. Зоря [2], І. Бланк [3], О. Ковтун [4], Л. Котлова [5], Л. Ніколаєнко [6], Л. Радова [7], А. Семенов, О. Єропутова, Т. Перекрест [9], та багатьох інших, але з огляду на динамічність сучасного середовища та фінансово-господарських процесів, з виникненням чергових орієнтирів розвитку питання фінансової стратегії потребують нових підходів та рішень.

Метою даної статті є висвітлення питань застосування системного підходу до опису, моделювання і забезпечення фінансової стратегії розвитку та визначення завдань поетапної реалізації фінансової стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність фінансової стратегії залежить від ряду зовнішніх і внутрішніх факторів. Так, до зовнішніх факторів належать макроекономічні показники: галузь, сегмент ринку, який займає компанія, кон'юнктура ринку, законодавство, податкова політика, валютна політика, обсяги зовнішнього економічного співробітництва компанії з іноземними партнерами та клієнтами тощо. Внутрішніми факторами є форма власності компанії, її фінансовий стан, структура власного і позикового капіталу та інші показники [5].

Фінансова стратегія дозволяє здійснювати оцінювання фінансового стану роздрібного торговельного підприємства, сильних та слабких сторін, загроз і можливостей його фінансового розвитку, резервів підвищення ефективності фінансової діяльності та забезпечення збалансованого фінансування всіх бізнес-процесів, а також з'ясувати в подальшому чи розвиток фінансової сфери підприємства здійснюється у відповідності до стратегічного плану чи відхиляється.

Як свідчить здійснений аналіз, існує досить багато класифікацій стратегії підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Зокрема, класично, за ієрархією в системі управління розрізняють такі стратегії розвитку підприємств торгівлі: корпоративну (визначає стратегічний напрям розвитку підприємства, призначена для ефективного збалансування напрямів його діяльності, формування ефективних зон господарювання); ділову (розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг, об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів підприємства); функціональну (конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства, визначаючи підходи, дії, методи щодо управління підрозділами, спрямовані на ефективне використання фінансових ресурсів у межах реалізації загальної стратегії) та операційну (визначає принципи управління ланками організаційної структури, способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (щодо постачання, логістики, управління товарними запасами, транспортного господарства, реклами і продажу товарів та ін.).

Варто зазначити, що особливе місце серед функціональних стратегій займає саме фінансова стратегія розвитку підприємства, яка, на нашу думку, повинна передбачати забезпечення ефективного розвитку фінансової сфери (системи) підприємства торгівлі спрямованої на розв'язання основного протиріччя між потребою в фінансових ресурсах і можливістю їх використання. В залежності від економічних умов фінансова стратегія спрямовується або на залучення додаткових зовнішніх фінансових ресурсів, або на підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Крім того, вітчизняні підприємства роздрібною торгівлі можуть успішно застосовувати різні типи стратегії конкуренції, як наступальну, так і оборонну та коопераційну. Водночас, входження на внутрішній ринок провідних міжнародних суб'єктів ритейлу, інвестування зарубіжного капіталу та посилення конкуренції й концентрації, становлення потужних торговельних мереж з високим рівнем ефективності та якості обслуговування покупців посилює ризики втрати конкурентних позицій вітчизняних суб'єктів роздрібною торговельною діяльністю, особливо невели-

ких підприємств, які не мають достатнього ресурсного (фінансово-інвестиційного, матеріально-технічного, інтелектуально-кадрового та ін.) забезпечення перемагати у справедливій конкурентній боротьбі. Це свідчить про необхідність обґрунтування та реалізації принципово нової стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі, а саме стратегії поетапного розширеного розвитку, яка б сприяла не лише збереженню існуючих позицій вітчизняних суб'єктів господарювання, але і подальшому зміцненню їх конкурентоспроможності, розширенню ринкової частки та підвищенню соціально-економічної ефективності.

Складність категорії фінансової стратегії обумовлює необхідність застосування системного підходу до її опису, моделювання і забезпечення. У цьому контексті фінансову стратегію розвитку підприємств роздрібною торгівлі пропонується трактувати як комплексну сукупність невід'ємних її елементів та взаємозв'язків між ними, створення якої має на меті постійне гарантування ефективного функціонування суб'єктів комерційної господарської діяльності. Головними елементами стратегії є її мета, цільові орієнтири, завдання, суб'єкти, об'єкти.

В якості об'єктів стратегічного фінансового управління під час розробки стратегії фінансування пропонуємо розглядати безпосередньо обсяг і склад фінансових ресурсів, процеси та умови їх надходження, фінансові взаємовідносини суб'єктів комерційної господарської діяльності із іншими суб'єктами господарювання, державними органами влади, фінансово-кредитними інституціями, а також ризики, що виникають під час залучення фінансових ресурсів.

До суб'єктів можна віднести інституційні одиниці, які безпосередньо мають відношення до формування та реалізації фінансової стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Зокрема, це органи державної законодавчої та виконавчої влади, суб'єкти господарювання у сфері роздрібною торгівлі, інституції інфраструктури розвитку роздрібною торгівлі.

Їх об'єктивно можна поділити на суб'єкти макроекономічного регулювання (органи вищої державної влади, органи місцевого самоврядування, контролюючі органи), суб'єкти мікроекономічної системи (роздрібні торговельні підприємства та інституції ринкової інфраструктури їх функціонування), суб'єкти інституційної інфраструктури розвитку роздрібною торгівлі (фінансово-кредитні структури, інвестиційні та венчурні фонди, асоціативні об'єднання підприємств, суб'єкти, що надають інформаційно-консалтингові послуги та ін.).

Загалом процес стратегічного планування фінансової діяльності підприємства роздрібною торгівлі необхідно розпочинати з визначення мети та цільових орієнтирів. Відтак, основною метою фінансової стратегії визначимо формування гнучкої повноцінної системи фінансового забезпечення стратегічного поетапного розвитку фінансово-економічної сфери підприємства.

Крім того, фінансова стратегія передбачає визначення довготермінових цільових орієнтирів фінансово-економічної діяльності підприємства та вибір найефективніших інструментів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії функціонування і баченню напрямів подальшого розвитку підприємства та спрямовуватися на зміцнення його фінансової стабільності.

Більше того, формування фінансової стратегії передбачає обґрунтування фінансової політики, розробку фінансових планів, формування фінансового забезпечення розвитку підприємства роздрібною тор-

гівлі. Йде мова про сукупність фінансово-економічних відносин, які виникають з приводу пошуку, залучення і ефективного використання зовнішніх і внутрішніх фінансових ресурсів та організаційно-управлінських принципів, методів і форм їх впливу на головні параметри торгово-технологічного процесу підприємства.

Як було зазначено вище, попри існування різних типів стратегічних рішень, що можуть обиратися роздрібними торговельними підприємствами, ми вважаємо, що найбільш перспективним у сьогоденних умовах розвитку бізнес-середовища внутрішньої роздрібною торгівлі є підхід, за якого підприємство торгівлі буде вести доволі агресивну і наступальну політику власної поетапної експансії на ринок роздрібною торгівлі. При цьому будуть послідовно досягатися такі порогові етапи, як (1) забезпечення повноцінного фінансування поточної фінансово-господарської діяльності; (2) підвищення реальної вартості активів та розширення обсягу робочого капіталу; (3) підвищення ефективності використання та формування раціональної структури капіталу; (4) збільшення обсягів діяльності та охоплення ринку; (5) інвестиційно-інноваційний розвиток бізнесу; (6) диверсифікація і розвиток суміжних видів економічної діяльності (рис. 1).

На етапі забезпечення повноцінного фінансування поточної фінансово-господарської діяльності слід реалізовувати наступні завдання:

- запровадження бюджетного фінансування фінансово-господарської діяльності;
- залучення інвестицій із зовнішніх джерел, банківські кредити, недержавні інвестиційні інституції, пайові, безоплатні та благодійні внески, гранти);
- впровадження сучасних (факторинг, форфейтинг) інструментів та засобів управління фінансами – з метою забезпечення достатніми обсягами

фінансових ресурсів для повноцінного фінансування фінансово-господарської діяльності, тобто придбання товарних запасів, розрахунків з постачальниками, контрагентами, оплати праці персоналу, фінансування інших витрат.

На етапі реалізації підвищення реальної вартості активів та розширення обсягу робочого капіталу слід ставити до виконання такі завдання як:

- інвентаризація активів та фінансова реструктуризація підприємства;
- підвищення оборотності товарних запасів та оборотних активів в цілях вивільнення фінансового ресурсу;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Підвищення ефективності використання та формування раціональної структури капіталу потребує:

- оптимального рівня співвідношення позикового і власного капіталу;
- забезпечення позитивного ефекту фінансового важеля (левериджу);
- переміщення частини фінансового ресурсу у високоліквідні активи.

З метою збільшення обсягів діяльності та охоплення ринку слід забезпечити:

- збільшення кількості об'єктів мережі роздрібною торгівлі та формування їх фінансового забезпечення;
- реалізацію комплексних програм фінансування маркетингової підтримки розбудови мережі об'єктів торгівлі;
- фінансово-інвестиційне забезпечення товарного менеджменту.

Наступним етапом запропонованої фінансової стратегії поетапного розширення розвитку роздрібною торговельного підприємства є інвестиційно-

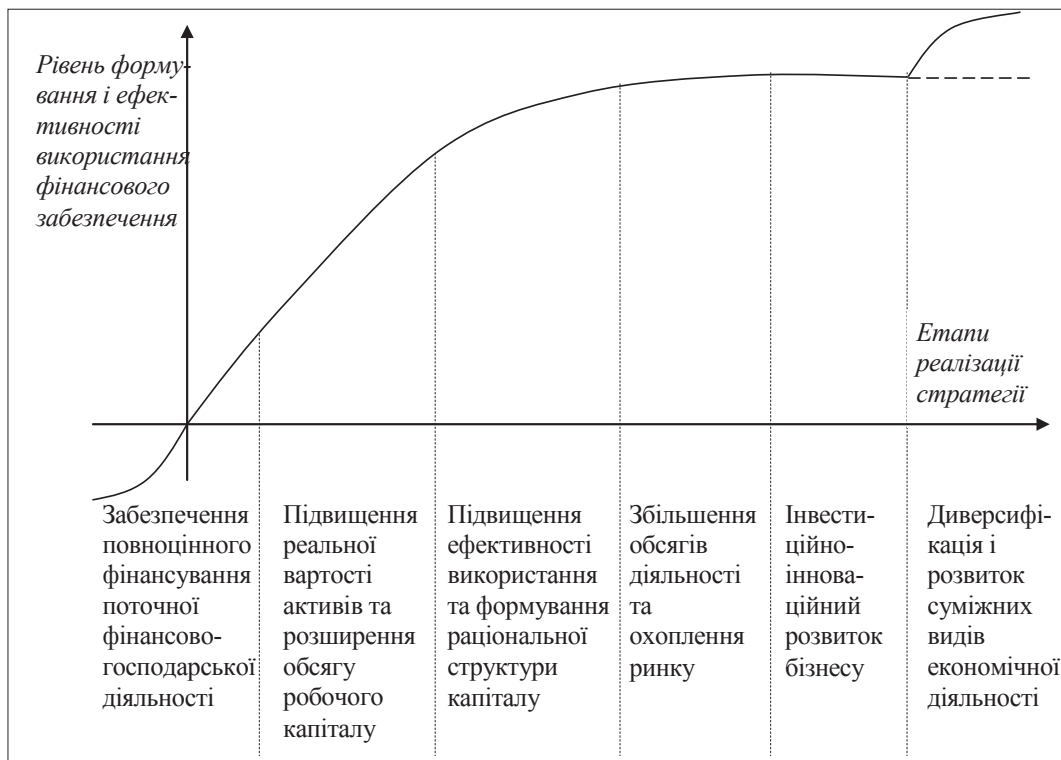


Рис. 1. Поетапність реалізації фінансової стратегії розвитку роздрібною торговельного підприємства

Джерело: складено автором

інноваційний розвиток бізнесу який передбачає реалізацію наступних завдань:

- фінансування і реалізація проектів інноваційного розвитку торгово-технологічного процесу;
- формування фінансово-інвестиційного фонду підтримки співпраці з науково-дослідними структурами та венчурними фірмами;
- фінансування програм формування і ефективного використання інтелектуально-кадрового капіталу підприємства.

Цільовим етапом реалізації фінансової стратегії розвитку, до досягнення якого мають прагнути роздрібні торговельні підприємства, є диверсифікація і розвиток суміжних видів економічної діяльності. На нашу думку, перспективними напрямками розвитку бізнесу можуть стати започаткування продажу товарів в секторі електронної комерції, запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі об'єктів торгівлі в інших регіонах та навіть за кордоном, розвитком послуг дистрибуції, перехід у виробництво (через власну частку в капіталі виробника) товарів. Виходячи з цього, можна визначити основні завдання реалізації цього етапу фінансової стратегії розвитку як:

- формування фінансового потенціалу підготовки та реалізації проектів з диверсифікації бізнесу;
- інвестування у впровадження ІТ-технологій у бізнес-процеси підприємства;
- продаж товарів в секторі електронної комерції.

Вважаємо, що, власне, реалізація конкретних завдань визначених для кожного етапу фінансової стратегії розвитку роздрібно-торговельного підприємства і слугує критерієм проходження цього етапу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, в умовах поглиблення кризових процесів та нестабільної економічної ситуації в Україні важливим завданням підприємств роздрібно-торгівлі є формування та реалізація принципово нової фінансової стратегії роз-

витку господарської діяльності, а саме – поетапного розширеного розвитку, яка передбачає максимальне акумулювання внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів задля покращення фінансово-економічних показників діяльності за рахунок реалізації інноваційних підходів до розвитку торгової мережі, впровадження торгово-технологічних інвестицій в інновації в цілях удосконалення системи товароруку та диверсифікації форм і форматів торгівлі. Це забезпечить посилення конкурентоспроможності та фінансово-економічної привабливості суб'єктів роздрібно-торгівлі, їх розвиток.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика. – 1998. – 519 с.
2. Аранчій В. І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством / В. І. Аранчій, О. П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – №2. – С. 156-159.
3. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І.А. Бланк. – К.: Ника-Центр: Эльга. – 2004. – 720 с.
4. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / О. І. Ковтун. – Львів : «Новий Світ - 2000». – 2009. – 680 с.
5. Котлова Л. М. Фінансова стратегія як основа і гарантія розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Котлова, К. Г. Чепиного // Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. – Режим доступу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201151/17.htm>.
6. Ніколаєнко Л. Ф. Розробка фінансової стратегії як елемент антикризової програми підприємства / Л. Ф. Ніколаєнко, І. О. Герашенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1, Т.1. – С. 11-15.
7. Радова Л. Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л. Д. Радова, А. В. Череп // Держава та регіони – 2005. – № 2. – С. 130-135.
8. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посіб. / Є. Г. Рясних. – К. : Академвидав, 2010. – 336 с.
9. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами : монографія / А. Г. Семенов, О. О. Єропутова, Т. В. Перекрест та ін. – Запоріжжя : КПУ. – 2008. – 188 с.