

УДК 005.915:334.722

С. В. Коляденко,
д. е. н., професор, професор кафедри комп'ютерних наук
та економічної кібернетики, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0001-7670-6905
А. М. Стратій,
магістр Вінницького національного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0002-0874-0076

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.17

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

S. Koliadenko,
Doctor of Economic Sciences, professor, professor
of Economic Cybernetics Department Vinnytsia National agrarian university
ORCID iD 0000-0001-7670-6905
A. Stratiy,
master's degree, Vinnitsa National agrarian university
ORCID iD 0000-0002-0874-0076

ANALYSIS OF FINANCIAL STRATEGIES FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Питання формування ефективної фінансової стратегії є особливо актуальним в умовах поглиблення ринкових перетворень, розвитку інтеграційних процесів та зростання мінливості чинників зовнішнього фінансового середовища. Недосконалість стратегічного фінансового планування та прийняття економічно необгрунтованих стратегічних рішень призводить до таких явищ, як розрив господарських зв'язків, взаємне порушення платіжної дисципліни, зниження темпів розширення діяльності підприємства. Від якості сформованої фінансової стратегії залежить здатність підприємства ефективно використовувати фінансові ресурси та реалізовувати свій економічний потенціал та підвищувати конкурентоспроможність.

Розробка і прийняття стратегічних фінансових рішень — сутність стратегічного управління розвитком фінансової діяльності торговельних підприємств, його найбільш відповідальний процес. Цей процес є найскладнішим у системі стратегічного фінансового управління підприємствами; він потребує високого рівня кваліфікації фінансових менеджерів і має спиратись на відповідний науковий базис. Найважливішим стратегічним рішенням торговельного підприємства є вибір виду його фінансової стратегії. Обгрунтування та прийняття такого рішення дозволяє концентруватися на головних напрямках фінансової діяльності у стратегічному періоді і створює базис для прийняття всієї подальшої системи стратегічних фінансових рішень.

Фінансове управління виступає одним із видів функціонального управління і тісно взаємодіє із загальним стратегічним управлінням. За умов підвищення значущості вирішення проблем, що потребує забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами та ефективного управління ними, зростає значення фінансової стратегії як дієвого інструменту стратегічного управління фінансовими процесами підприємства.

З огляду на це, проблема розробки ефективної фінансової стратегії на сучасних підприємствах є досить важливою та актуальною. У цій статті проаналізовано проблеми та перспективи фінансових стратегій конкурентоспроможності підприємств, а також систему конкурентних стратегій. Розкрито сутність поняття фінансової стратегії, її види та особливості формування фінансової стратегії підприємств. Проаналізовано особливості формування та використання певних стратегій у сучасних умовах.

The question of forming an effective financial strategy becomes especially relevant in the conditions of deepening of market transformations, development of integration processes and increase of variability of factors of external financial environment. The imperfection of the process of strategic financial planning and making economically unreasonable strategic decisions leads to such phenomena as breaking of economic ties, mutual disruption of payment discipline, slowing down the rate of expansion of the enterprise activity. The quality of the formed financial strategy depends on the ability of the enterprise to use financial resources efficiently, realize its economic potential and increase competitiveness.

Development and adoption of strategic financial decisions is the essence of strategic management of the development of financial activity of trading enterprises, its most responsible process. This process is the most complex in the system of strategic financial management of enterprises; it requires a high level of financial management skills and must rely on an appropriate scientific basis. The most important strategic decision of a trading company is to choose the type of its financial strategy. The rationale and decision making of this decision allows us to concentrate on the main areas of financial activity in the strategic period and creates the basis for making the whole further system of strategic financial decisions.

Financial management is a type of functional management and interacts closely with the overall strategic management. Given the importance of solving problems that require the enterprise to provide the necessary financial resources and effective management of them, the importance of financial strategy as an effective tool for strategic management of the financial processes of the enterprise.

In view of this, the problem of developing an effective financial strategy in modern enterprises is quite important and urgent. This article discusses the problems and prospects of financial strategies for competitiveness of enterprises, as well as the system of competitive strategies. The essence of the concept of financial strategy, its types and peculiarities of formation of financial strategy of enterprises are revealed. The peculiarities of formation and use of certain strategies in modern conditions are analyzed.

Ключові слова: стратегія, фінансова стратегія, конкурентоспроможність, стратегічне управління підприємством, конкурентоспроможність, підвищення конкурентоспроможності.

Key words: strategy, financial strategy, competitiveness, strategic enterprise management, competitiveness, increasing competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Етап розвитку підприємницької діяльності можна охарактеризувати активним пошуком дієвих напрямів підвищення ефективності роботи підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Цьому сприяє той факт, що фінансові ресурси можуть бути конвертовані в будь-які інші

ресурси в короткий проміжок часу. Таку фінансову категорію можна віднести до молодих, оскільки немає єдиного підходу до розуміння і визначення самого поняття "фінансова стратегія" та його сутності, а також практики розроблення фінансової стратегії, як окремого елемента на українських підприємствах.

Складність у формуванні стратегії пов'язана з необхідністю врахування великої кількості динамічних, нечітких, не завжди формалізованих цілей та орієнтирів, виникає вірогідність формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів.

Важлива роль фінансової стратегії в забезпеченні стійкого функціонування та розвитку підприємства обумовлює необхідність подальшого наукового пошуку щодо з'ясування її сутності та аналізу наявних підходів до видової класифікації цих стратегій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Визначення "стратегія підприємства" в різні часи визначалося по-різному. Так, Р.Ф. Харрод поєднав аналіз Кейнса зі своїми ідеями в моделі економічного циклу, що включає принципи акселератора та механізм мультиплікатора, що орієнтовано на стратегію економічного зростання [3]. Англійський учений Дж.М. Мейєр під стратегією (стратегічним управлінням) розумів процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання цілей, прийняття рішень, їх реалізації та контролю [2].

Учений Д. Норт акцентував увагу на формуванні гнучких інституційних структур і суб'єктів (компаній), здатних у результаті довготривалих процесів розвитку виходити на створення ефективних систем, що вимагають відповідних рішень [3]. Людвіг Мізес орієнтував стратегії компанії на отримання прибутку за умови максимальної свободи керівників [4].

Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вжиття заходів і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. Його підхід є основою для сучасних підходів до трактування поняття "стратегія" українськими вченими [2].

У свою чергу А.Н. Герчикова визначає стратегію як розраховану на перспективу систему заходів, що забезпечує досягнення конкретних намічених цілей [6, с. 110]; С.А. Яковлев вважає, що під стратегією слід розуміти певну систему цілей і шляхів їх досягнення [7]. Дослідник Т.Н. Данилова зазначала: "Якщо цілі визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія відповідає на питання, яким чином і в який спосіб організація зможе досягти своїх цілей в умовах мінливого конкурентного оточення" [8]. Учений А.Н. Сирбу розуміє під поняттям "стратегія" певну модель дій, необхідних для досягнення намічених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [9].

Існують також інші погляди. Стратегія — це план. Так, О.П. Коробейников розуміє під стратегією довгострокові плани вищого керівництва з досягнення перспективних цілей організацій [10], Т.Н. Данилова визначає стратегію як детальний комплексний всебічний план [8].

Стратегія — це інструмент формування та досягнення цілей підприємства. Вказаної позиції дотримується Н.В. Моїсєєва, визначаючи стратегію як інструмент формування загальної ідеї майбутнього, деталі якої уточнюються відповідно до необхідних змін [3].

Стратегія — це правила, способи реакції. Дослідник А.П. Градов визначає стратегію як набір правил і

засобів, за допомогою яких система досягає основоположних цілей розвитку [10, с. 116]. На думку Р. Беллмана, стратегія — це правило, яке визначає, що робити, якщо відомий сьогоднішній стан [10, с. 30—31]. Учений М. Портер вважає, що стратегія є способом реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони.

Тому поняття "стратегія" не є однозначним. Відповідно не є однозначними й підходи вчених до визначення сутності та видів фінансової стратегії підприємства, оскільки вони будуються на визначенні "стратегія підприємства".

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою дослідження є розкриття сутності поняття фінансової стратегії, її компонентів, видів, етапів побудови та аналіз методів оцінки фінансової стратегії конкурентоспроможності підприємства, а також визначення особливостей формування фінансової стратегії підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існує розповсюджена класифікація видів, якої дотримуються в різних інтерпретаціях Н.Н. Илишева, І.П. Хоминич, А.М. Ковальова, А.Н. Жилкіна та інші [6].

Так, Н.Н. Илишева вважає, що існує два види фінансової стратегії [7]: 1. Загальна, що регламентує досягнення загальних цілей і завдань фінансової діяльності, а також систему фінансових стратегій окремих завдань. 2. Фінансова стратегія окремих завдань, що розробляється з метою досягнення конкретних цілей і завдань та є компонентом вищезазначеної фінансової стратегії [3].

На думку А.М. Ковальової, слід виділити три види фінансової стратегії [6, с. 272]:

1. Генеральна фінансова стратегія, що регламентує фінансову діяльність підприємства, її базові напрями та питання. У рамках цієї стратегії вирішуються завдання формування фінансових ресурсів по виконавцях і напрямах роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють не менше одного року.

2. Оперативна фінансова стратегія призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями, як доходи та виплати за цінними паперами, розрахунки з постачальниками та покупцями.

3. Фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей підприємства.

Залежно від джерел фінансової діяльності підприємства, що використовуються, В.В. Баранов виділяє такі види фінансових стратегій [4]: стратегія самофінансування; стратегія позичкового фінансування; стратегія венчурного фінансування; стратегії, спрямовані на використання нетрадиційних джерел фінансування.

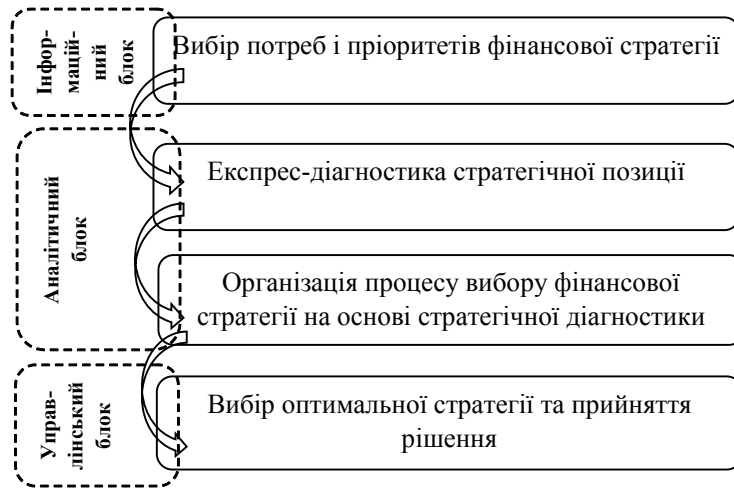


Рис. 1. Порядок вибору альтернатив фінансової стратегії

Джерело: побудовано авторами на основі [8].

Залежно від ступеня ризику, на який готове йти підприємство для досягнення поставлених цілей і завдань, фінансова стратегія, на думку А.В. Комарова, поділяється на два види: агресивну й обережну [2]. На тих же підставах В.Р. Веснін виділяє наступальну, захисну та наступально-захисну стратегії [10, с. 309]. У свою чергу Т.Н. Данилова виділяє чотири види стратегій: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту [8].

Незважаючи на ключову роль фінансів у системі управління організацією, не варто відокремлювати фінансову стратегію від стратегій інших підрозділів, оскільки в діяльності підприємства вони є взаємопов'язаними. Якщо фінансова стратегія цілком співвідноситься з виробничою та маркетинговою, то можна говорити про максимальну реалізацію загальної стратегії бізнесу [9]. Саме системний підхід передбачає послідовний перехід від загального до часткового, коли в основі

розгляду лежить мета. Побудова моделі економічної системи належить до числа системних задач, під час розв'язування яких синтезують розв'язки на основі великої кількості початкових умов [6].

Стратегічний вибір залежить від розроблення та обрання найбільш ефективних стратегічних альтернатив відповідно до цілей і завдань розвитку господарюючого суб'єкта, а також зовнішніх загроз і можливостей, виявлених у результаті стратегічного аналізу [7]. Процес оптимізації вибору альтернатив фінансової стратегії розвитку підприємства можна навести у вигляді структурно-логічної схеми в такій послідовності (рис. 1).

Виділяють такі види фінансової стратегії:

1. Фінансова стратегія стабілізації розглядається О.П. Коробейниковим, Д.М. Гвішіані, В.К. Щербко. Її застосовують в умовах нестабільності за падіння фінансово-господарських показників, виникненні довгострокових фінансових складнощів. Фінансова стратегія ста-



Рис. 2. Фактори, що впливають на вибір векторів стратегічних альтернатив

Джерело: побудовано авторами на основі даних [4].

білізації полягає в адаптації діяльності до умов зовнішнього середовища, усуненні загроз, зниженні ризиків роботи, підвищенні рівня ефективності взаємодії підприємства з партнерами та контрагентами. Її також використовують для оптимізації циклів залучення та вкладення фінансових ресурсів, запобігання їх нестачі. Як правило, така стратегія застосовується з метою урівноваження всіх аспектів фінансової діяльності та наступного переходу до фінансової стратегії зростання [3].

2. Фінансова стратегія зростання розглядається О.П. Коробейніковим, О.В. Вишневською, В.А. Горемікініним, М.М. Одинцовим. Ця стратегія спрямована на отримання позитивного ефекту за рахунок розширення ділової активності підприємства в умовах стабільного зовнішнього середовища та сегмента ринку, що динамічно розвивається, у якому працює підприємство. Стратегія переслідує такі цілі: збільшення обігу капіталу, частки ринку, розширення меж фінансової діяльності, досягнення позитивної динаміки розвитку [3].

Залежно від специфічних умов середовища можливе використання таких видів фінансових стратегій зростання:

- інтегроване зростання забезпечує фінансову підтримку інтеграції підприємства, що пов'язане з придбанням інших організацій;

- інтенсивне зростання забезпечує фінансову підтримку агресивного захоплення ринку, розширення його меж за допомогою використання нових видів продукції;

- обмежене зростання — стратегія, яка є аналогічною попередній, проте реалізація планів відбувається стриманіше;

- диверсифіковане зростання забезпечує збільшення видів фінансової діяльності, а також необхідне фінансування розширення меж виробничо-збутової діяльності підприємства [11].

3. Фінансова стратегія виживання досліджувалась Е.М. Коротковим, Д.М. Гвішіані, Х. Віссемом. Вона застосовується в умовах глибокої кризи в стані, що близький до банкрутства, полягає в застосуванні швидких скорочених дій, які базуються на максимально точних розрахунках. Утілюються програми з перебудови систем управління, фінансово-господарської діяльності, зміни структури бізнес-портфеля, джерела фінансових ресурсів.

Важливим питанням, пов'язаним із процесом формування фінансової стратегії, є аналіз реальних і потенційних факторів, що впливають на вибір векторів стратегічних альтернатив (рис. 2).

Одним з інструментів аналізу вибору стратегічних сценаріїв є експрес-діагностика на основі методу Т. Сааті. Послідовність реалізації цього методу можна навести так:

- обґрунтовується точне формулювання проблем та цілей, зокрема аналіз можливих варіантів вибору альтернатив фінансової стратегії відповідно до реального фінансово-економічного потенціалу підприємства;

- встановлюється оптимальний перелік параметрів можливого варіанту вирішення проблеми. Визначаються такі ключові параметри, як підвищення рентабельності, зниження собівартості, підтримання фінансової

рівноваги, прискорення оборотності оборотного капіталу, забезпечення платоспроможності, формування поточних фінансових інвестицій, оптимізація структури капіталу, мінімізація ризику фінансово-економічної діяльності тощо;

- будується матриця вирішення проблематики шляхом процедури якісного аналізу стратегічних завдань, наведених у вигляді алгоритму. Використання якісного аналізу безпосередньо дає змогу, з одного боку, ранжувати стратегічні завдання за ступенем важливості, а з іншого

- характеризувати їхні цільові вектори. Отримана інформація використовується як аналітичний базис оцінки стратегічної позиції підприємства;

- формується підбір п'яти критеріїв оцінки стратегічних альтернатив за принципом компромісу кращого варіанту. Оскільки вибір стратегічних альтернатив залежить від сценаріїв розвитку чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, то завжди є ризик, який слід враховувати під час прогнозування очікуваних характеристик фінансово-економічного потенціалу підприємства [5].

Таким чином, проведений аналіз дасть змогу виявити негативні тенденції розвитку господарюючого суб'єкта, оцінити рівень фінансових ризиків та резерви для подальшого фінансово-економічного розвитку в стратегічній перспективі [6].

Загроза чергової світової економічної кризи актуальна на сьогоднішній день. Кризисні події кардинально трансформують ринкову позицію споживача і систему комунікацій, позначаються на стійкості і конкурентоспроможності підприємств, методах управління. В умовах глобальної кризи, наслідки якої сьогодні важко передбачити, на бізнес одночасно впливає безліч чинників, що виводять підприємства із стану стійкості. У цих умовах, як правило, товарний портфель і конкурентні переваги, напрацьовані багатьма вітчизняними підприємствами в стабільних умовах функціонування і розвитку, стають неефективними. З метою виживання підприємствам доводиться скорочувати непотрібні витрати, прагнучи підвищити ефективність основної діяльності. Тому керівництву будь якого підприємства необхідний перелік заходів і методів антикризового стратегічного менеджменту для реагування на виникаючі кризисні ситуації в компаніях, так або інакше пов'язаних з кризою. Особливу роль в антикризовому управлінні грає уміння грамотно планувати представляючи поєднання стратегічних і тактичних елементів. Тому мета статті — виділити основні методи стратегічного планування в кризисний період, які дадуть можливість встановити області майбутнього вдосконалення і розвитку діяльності підприємства.

Сьогодні для виживання і успішного розвитку підприємства повинні постійно адаптувати свої маркетингову стратегію і тактику до умов змін середовища функціонування. Надійним інструментом вибору оптимальної маркетингової стратегії є swot-аналіз як досить простий і апробований спосіб оцінки, що дозволяє проінтегрувати різні аспекти зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення і структуризації сильних і слабких сторін компанії, встановлення потенційних можливостей і нівеляції погроз, для визначення напрямів розвитку

бізнесу. За результатами swot-аналізу можна оцінити, чи володіє підприємство надійними здібностями і необхідною ресурсною базою для реалізації наданих сприятливих можливостей і протистояння погрозам зовнішнього оточення, які внутрішні недоліки вимагають швидкого усунення. Будучи фактично дзеркальним відображенням полягання справ в компанії, swot-аналіз допомагає визначити стратегічні напрями подальшого розвитку, який виконується на етапі стратегічного аналізу, який у свою чергу становить основу стратегічного планування. Стратегічне планування — система управління підприємством, заснована на механізмі узгодження поточних рішень — тактичних і оперативних — із стратегічними, а також механізмом коректування і контролю за реалізацією стратегії [2]. Процес вибору цілей організації і доріг їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень [7].

Основними важелями успіху фінансової стратегії підприємства можна назвати: гнучкість цінової політики, створення авторитетної торгової марки, передові позиції в наукових пошуках, постійне вдосконалення технології. У разі відмови підприємства галузі від фінансової стратегії згорання діяльності, та під час виникнення загрози спаду, акцентують увагу на важливості недопущення стратегічних помилок: швидкого вилучення готівки з обігу, продовження участі у збитковій боротьбі, очікування покращення умов [3].

Можливе використання таких видів фінансової стратегії виживання:

- стратегія скорочення — полягає у відмові від частини видів діяльності з метою отримання кращих фінансових результатів на найбільш пріоритетних напрямках;
- стратегія реструктуризації — полягає у приведенні структури фінансово-господарської діяльності підприємства у відповідність до умов зовнішнього середовища.

4. Фінансова стратегія ліквідації досліджувалася О.П. Коробейніковим, В.А. Горемікініним, В.С. Кузнєцовим. Вона розглядається як підвид стратегії виживання, проте є досить специфічною для її самостійного розгляду; полягає в забезпеченні максимально ефективного процесу ліквідації всього підприємства, повного забезпечення фінансових інтересів акціонерів і кредиторів, а також забезпечення мінімізації збитків.

5. Комбінована фінансова стратегія розглядалася В.А. Горемікініним та В.С. Кузнєцовим. Вона забезпечує реалізацію цілей і завдань діяльності підприємства, що знаходяться одночасно у площині кількох вищезазначених стратегій [3].

Таким чином, стратегія компанії є, з одного боку, ідеологією розвитку, що конкретизована у вигляді орієнтирів і станів компанії, послідовності дій, спрямованих на їх досягнення в межах визначених цілей, а з іншого боку, стратегію можна визначити як модель цілей, дій, можливостей компаній на стратегічну перспективу, в основу створення та реалізації якої покладено організацію й управління фінансовими та іншими ресурсами компанії, тобто фінансовий менеджмент. З огляду на вищезазначене, можна виокремити декілька варіантів фінансової стратегії розвитку підприємства [11].

Перший варіант, стратегія становлення (початок). Для цього варіанту фінансової стратегії характерні такі

особливості: необхідність інвестування підприємства; низький потенціал фінансової стійкості; відносно високий рівень витрат і низький рівень ресурсовіддачі; порушення фінансових пропорцій у структурі активів і джерел фінансування; зниження прибутковості; забезпечення конкурентоспроможності [7].

Головними параметрами для цієї альтернативи є ліквідність, платоспроможність.

Другий варіант — стратегія розвитку. Відрізняється від попереднього варіанту зростанням фінансово-економічного потенціалу підприємства і вагомим посиленням стратегічної позиції, що сформувалася на стадії становлення.

Головною метою на цьому етапі є зростання рівня рентабельності, насамперед за рахунок власного капіталу [8].

Третій варіант — експансійна фінансова стратегія (розширення). Таку стратегію варто застосовувати для такої діяльності, якщо підприємство планує залучати кредитні кошти, проводити активну інвестиційну діяльність, збільшує витрати на маркетингові дослідження, рекламу тощо [8].

Ціллю цього етапу є досягнення допустимого зростання економічної вартості підприємства, насамперед за рахунок додаткового вкладення, а також зростання фінансової стійкості.

Четвертий варіант — фінансова стратегія стабілізації. Головною метою цієї стратегічної альтернативи є забезпечення сталого функціонування підприємства.

Підґрунтям фінансової стратегії стабілізації є: підвищення цін з одночасним збереженням ринків збуту, зниження витрат виробництва, збільшення обсягу продажів, додаткове залучення позикового капіталу тощо. Крім того, цей варіант передбачає зміцнення конкурентних позицій за обмежених можливостей розширення частки основного ринку і підтримки стійкого фінансово-економічного потенціалу підприємства на достатньому рівні [11].

П'ятий варіант — стратегія виживання підприємства дає позитивний ефект у ситуації розширення виробничого потенціалу за рахунок скорочення одних видів діяльності і розвитку інших, більш адекватних нинішнім умовам макросередовища і мікросередовища [7]. Електронна комерція разом з іншими напрямками ІТ-бізнесу стала однією з найактуальніших тем в інвестиційному суспільстві. Така тенденція легко пояснюється швидким зростанням популярності цієї галузі на фоні економіки країни. Торгівля в Інтернеті швидко зростає по всьому світі. Навіть у розвинутих країнах електронна комерція показує двозначне зростання щороку, і така тенденція буде зберігатися. Один з родоначальників Інтернет-торгівлі, керівник Amazon, Джеффри Безос вважає, що "це лише перший день" [1]. В Україні галузь торгівлі через Інтернет демонструє один з найбільших темпів зростання серед всіх галузей економіки. Справа в тому, що електронна комерція в нашій країні лише недавно пережила етап зародження і перемістилась на етап зростання. Недорозвинутість системи електронних платежів, низький рівень доходів населення і втручання державних органів, безумовно, мають деякий негативний вплив на розвиток онлайн-торгівлі в Україні. Однак ринок буде швидко зростати, попри можливі труднощі. Основна

причина цього зростання — зручність для користувача. Зрозумівши всі переваги придбання товарів в Інтернеті, український споживач буде все більше користуватися цією послугою [5].

Специфічними передумовами цієї стратегії є: зниження обсягу виробництва за рахунок збільшення інших видів продукції; переведення активів у грошову форму; певне зростання витрат виробництва; зниження корпоративних витрат; зниження прибутку; збільшення ризику. Цей варіант вказує на те, що розподіл капіталу між певним числом не пов'язаних між собою активів дає змогу частково нейтралізувати несприятливий вплив факторів, знизити ризик втрат і тим самим забезпечити більш високі доходи [11].

Шостий варіант — комбінована стратегія — забезпечує реалізацію цілей і завдань діяльності підприємства, що знаходяться одночасно у площині кількох вищезазначених стратегій. Вона розглядається як альтернативний варіант великими і фінансово стійкими підприємствами, що запроваджують діяльність у кількох галузях [11].

ВИСНОВОК

Таким чином, з числа наведених варіантів стратегії слід обрати той, який відповідає стратегії розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Це не обов'язково повинні бути такі, за яких досягається максимальне значення цільової функції. Більш зважене рішення може полягати в тому, щоб вибрати варіанти, що відрізняються як великим значенням цільової функції, так і відносно високими або стійкими темпами зростання операційного потенціалу, що забезпечує зростання рентабельності. Визначення методу стратегічного сценарію дає змогу визначити основні ризики та знайти механізми їх хеджування. Для забезпечення ефективної реалізації фінансової стратегії повинно бути визначено систему інтеграції стратегічних і оперативних фінансових рішень.

Література:

1. Stark John. *Global Product: Strategy, Product Lifecycle Management and the Billion Customer Question (Hardcover)*. Springer Science & Business Media. 2007.
2. Ансофф І. *Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.*
3. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. — 2018. — Вип. 3. — С. 100—111.
4. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24, Ч. 1. С. 107—110.
5. Денисюк В.О., Сікорський Д. О. Вихід підприємства на інтернет-ринок: проблеми, переваги та недоліки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. С. 15—21.
6. Зелінська О.В. Системний підхід до підвищення ефективності економічних процесів. *Тези доповідей VII Міжнародної науково-методичної конференції Форуму молодих економістів-кібернетиків "Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід"*, 2016. С. 25—26.

7. Ігнат'єва І.А. *Стратегічний менеджмент: підручник*. К.: Каравела, 2008. 480 с.

8. Казакова Н.А. *Современный стратегический анализ. Учебник и практикум*. М.: Юрайт, 2017. 502 с.

9. Наливайко А.П., Гребешкова О.М., Решетняк Т.І. *Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія*. К.: КНЕУ, 2017. 418 с.

10. Томпсон А.А. *Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов: пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1998. 576 с.*

11. Фаріон І.Д. *Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студентів і аспірантів*. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

12. Шершньова З.Є. *Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., перероб. і доп.* К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

References:

1. Stark, J. (2007), *Global Product: Strategy, Product Lifecycle Management, and Billion Customer Questions (hardcover)*, Springer Science & Business Media, Berlin, Germany.
 2. Ansoff, I. (1985), *Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]*, Ekonomika, Moscow, Russia
 3. Bruslynovska, I. V. and Matviichuk, V. I. (2018), "Theoretical aspects of the form of financial financial strategy", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3, pp. 100—111.
 4. Hudz, O.I. (2017), "Formation of international enterprise strategy", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment*, vol. 24, pp. 107—110.
 5. Denysiuk, V.O. and Sikorskyi, D. O. (2015), "Entry of entrepreneurship on the Internet market: problems, advantages and disadvantages", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, pp. 15—21.
 6. Zelinska, O. V. (2016), "A systematic approach to the most efficient economic processes", *Tezy dopovidei ? Mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi konferentsii Forumu molodykh ekonomistiv-kibernetykiv "Modeliuvannia ekonomiky: problemy, tendentsii, dosvid" [Abstracts of the International Scientific and Methodological Conference of the Young Cybernetics Economists Forum "Modeling the Economy: Problems, Trends, Experience"]*, Ternopil', Ukraine, pp. 25—26.
 7. Ihnatieva I.A. (2008) *Stratehichniy menedzhment [Strategic management]*, Karavela, Kyiv, Ukraine.
 8. Kazakova N.A. (2017) *Sovremennii stratehicheskyi analiz. [Modern strategic analysis]*, Yurait, Moscow, Russia.
 9. Nalyvaiko A. P., Hrebeshkova O. M., Reshetniak T. I. (2017) *Stratehiia pidpriemstva u postindustrialnii ekonomitsi [Enterprise strategy in the post-industrial economy]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
 10. Tompson A.A. (1998) *Stratehicheskyi menedzhment: Yskusstvo razrobotky y realizatsyy stratehyy [Strategic Management: The Art of Developing and Implementing Strategy]*, YUNYTY, Moscow, Russia.
 11. Farion, I.D. (2009) *Stratehichniy analiz [Strategic Analysis]*, TNEU, Kyiv, Ukraine.
 12. Shershnova, Z.E. (2004) *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 10.11.2019 р.*