

**ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ
ПРОБЛЕМ ФІНАНСУВАННЯ,
БЕЗПЕКИ, ЕКОНОМІЧНОГО ТА
ІНФОРМАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

МОНОГРАФІЯ

Дніпро
Пороги
2021

УДК 330.3.
П 32

*Рекомендовано вченою радою
Національної металургійної академії України
(протокол № 6 від 14.06.2021 р.)*

Рецензенти:

Бондарчук М.К. – д-р. екон. наук, проф., Національний університет «Львівська політехніка»

Корнєєв М.В. – д-р. екон. наук, проф., Університет митної справи та фінансів

Філіпішина Л.М. – д-р. екон. наук, проф., Національний університет кораблебудування

Головні редактори

Савчук Л.М. – к.е.н., професор,

Бандоріна Л.М. – к.е.н., доцент

Національна металургійна академія України

Колектив авторів

П 32 Підходи до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та інформаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії: монографія /за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2021. – 376с.

ISBN 978-617-518-409-7

Монографія виконана в межах теми дослідження «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» державний реєстраційний номер 0116U006782 і розрахована на широке коло вітчизняних фахівців, науковців. Представлено результати досліджень щодо сучасних підходів до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та інформаційного розвитку в умовах пандемії.

Матеріали монографії подано в авторській редакції.

*При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії
посилання на видання обов'язкове.*

*Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки
належать авторам.*

ISBN 978-617-518-409-7

© Колектив авторів, 2021

РОЗДІЛ 7. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

7.1. Модель вибору фінансової стратегії розвитку підприємства

Ринкові перетворення, що відбуваються в Україні, обґрунтовують нові вимоги до побудови системи управління підприємством. Динаміка економічних процесів, загострення ринкової конкуренції знижують дієвість розроблених стратегічних планів, які не містять обґрунтованих інструментів швидкого пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. За таких умов результативність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається його фінансовою стратегією, яка, охоплюючи всі основні сфери його діяльності, пов'язані з процесами формування необхідного обсягу фінансових ресурсів, координацією їхніх потоків та використанням, відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для росту його ринкової вартості.

Якість фінансової стратегії підприємства безпосередньо залежить від рівня її обґрунтованості, а також від повноти врахування та оцінки факторів, на основі яких вона була розроблена.

Серед науковців, які досліджують сутність цього поняття, відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до його трактування. В таблиці 1 наведені підходи щодо визначення економічної сутності поняття «фінансова стратегія підприємства».

Водночас слід відзначити, що в зарубіжній літературі (зокрема, американській та європейській) з фінансового менеджменту поняття «фінансова стратегія» практично відсутнє, науковці оперують такими термінами, як, наприклад, «фінансове планування», «довгострокові інвестиційні рішення», «управління структурою капіталу». В стратегічному менеджменті вона розглядається виключно як різновид функціональних стратегій.

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності поняття «фінансова стратегія підприємства»

Автор	Визначення	Ключове поняття з визначення
Бланк І.О. [1]	Один з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів під час зміни умов зовнішнього середовища	Вид функціональної стратегії підприємства
Власова К.Е., Кирова О.В. [2]	Довготривалий курс цілеспрямованого управління фінансами для досягнення загально організаційних стратегічних цілей	Довготривалий курс
Гончаренко О.М. [3]	Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають в себе формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги	Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства
Мельник Д. Н. [4]	Загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку	Загальний план
Петрова А.І., Заруднев О.І. [5]	Складна багатofакторна орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу	Складна багатofакторна орієнтована модель дій
Плікус І.Й. [6]	Спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання	Спосіб реалізації цілей
Поддєрьогін А.М [7].	Стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання	Методи та практика формування та планування фінансових ресурсів підприємства

Таким чином, узагальнивши і систематизувавши зазначені вище підходи можна зробити висновок, що сутність фінансової стратегії полягає у визначенні пріоритетних цілей і системи заходів по їх досягненню в області формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності

використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію. Вона виробляється на основі аналізу фінансового стану, аналізу результатів господарської діяльності, ефективності та якості управління підприємством, прогнозів стану і аналізу динаміки ринків продукції, що випускається, оцінки потенційних ризиків (кредитних, інвестиційних, і валютних і т.д.), а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства, його конкурентних позицій.

Загалом фінансова стратегія підприємства:

- охоплює всі основні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства та розвитку його фінансових відносин з партнерами;
- забезпечує коригування джерел формування, напрямів розміщення та використання фінансових ресурсів залежно від змін чинників внутрішнього фінансового середовища підприємства;
- сприяє швидкій адаптації до змін, які відбуваються у зовнішньому фінансовому середовищі підприємства;
- обґрунтовує стратегічні орієнтири фінансової діяльності підприємства;
- є основою для прийняття стратегічних рішень щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Основними завданнями фінансової стратегії є [3]:

- 1) визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- 2) визначення перспективних фінансових взаємин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- 3) фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
- 4) вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- 5) розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємства.

Фінансова стратегія як специфічний фінансовий інструмент має низку особливостей:

1) основним її завданням є окреслення пріоритетних напрямів діяльності, обґрунтування доцільності реалізації ключових проєктів і програм, які сприятимуть максимізації прибутку підприємства в майбутньому;

2) розробляється в умовах неповної інформації, отже, не дає змогу точно передбачити майбутній стан, а тому характеризується значною мінливістю стратегічних рішень;

3) є основою для підвищення ефективності діяльності підприємства на тривалу перспективу.

Отже, в умовах мінливого зовнішнього середовища фінансова стратегія є потужним інструментом забезпечення фінансової стійкості підприємства та досягнення стратегічних фінансових цілей його керівництва і власників, оскільки реалізація будь-якого рішення, як правило, пов'язана із його фінансовим забезпеченням.

Фінансова стратегія є могутнім інструментом досягнення пріоритетних фінансових цілей підприємства та його власників. Ступінь ефективності реалізації фінансової стратегії залежить від правильності її розробки, повноти обліку й оцінки чинників, що впливають на підприємство. Це вимагає не тільки розкриття сутності, а й визначення напрямів, цілей і об'єктів фінансової стратегії підприємства.

Визначення напрямів фінансової стратегії є предметом численних дискусій, оскільки прояв фінансових компетенцій пов'язаний не тільки із залученням і використанням фінансових ресурсів, але і з оптимальним їх розподілом, вибором економічно обґрунтованих їх джерел, формуванням інвестиційної привабливості підприємства тощо.

Аналізуючи представлені в науковій літературі підходи слід звернути увагу на різноманітність аспектів фінансової діяльності, які, відповідно до праць можуть мати стратегічний характер - це і правові відносини, і податкова сфера, і ціноутворення. З нашої точки зору, такий плюралізм, на жаль, не сприяє упорядкуванню процесу формування фінансової стратегії, адже побудова, наприклад, легітимних правових відносин із зовнішніми фінансовими інституціями є предметною сферою права, тому, розробляючи фінансову стратегію, слід передбачати лише певний час на укладання угод із кредиторами або інвесторами, а не будувати в її межах систему довгострокових дій

із правового забезпечення.

У зарубіжній практиці фінансового менеджменту досить часто як окремий напрям фінансової стратегії пропонується розробляти стратегію розподілу прибутку. У ході такого розподілу має бути прийнято рішення про співвідношення між часткою прибутку, що реінвестується, та часткою прибутку, що спрямовується на дивідендні виплати й інші цілі споживання.

Результатом такого рішення може бути збільшення розміру інвестованого капіталу за рахунок капіталізованого прибутку, тобто розширення частки власних джерел фінансування. Оскільки за змістом такі дії є більшою мірою середньостроковими та потребують щорічного перегляду (залежно від фактично отриманих фінансових результатів), то вважаємо, що їх доцільно розглядати як один із важливих напрямів фінансового планування, який забезпечує підґрунтя стратегії формування фінансових ресурсів (або стратегії фінансування).

Не заперечуючи важливість забезпечення фінансової безпеки, яку пропонується розглядати як окремий об'єкт стратегічного управління в працях [2], на наш погляд, такий напрям не існує автономно від стратегії формування фінансових ресурсів або їх використання. Розробляючи систему довгострокових цілей і заходів, наприклад, у сфері фінансування, фінансові менеджери повинні формувати структуру капіталу таким чином, щоб забезпечити прийнятний рівень фінансового ризику, фінансової стійкості, платоспроможності тощо. Рішення стосовно обсягу і джерел залучення фінансових ресурсів мають прийматися і оформлюватися у стратегію фінансування тільки за врахування таких вимог, які є складовими фінансової безпеки. А, отже, забезпечення останньої має розглядатися як умова формування фінансової стратегії або як один із критеріїв дієвості та результативності її реалізації.

Аналогічних позицій ми дотримуємось і стосовно стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю, запропонованої вперше І. Бланком [1] і підтриманої низкою вітчизняних дослідників. Але, на відміну від забезпечення фінансової безпеки, яка безпосередньо формується у фінансовій сфері, підвищення якості управління знаходиться в прямій компетенції кадрової служби підприємства та його

інформаційного відділу (або відділу з інформаційних технологій). Якість управління фінансовою діяльністю, в першу чергу, залежить від компетенцій персоналу та його здатностей до розвитку, відповідно, вимоги до їх формування висуваються у процесі розробки кадрової стратегії підприємства. Стосовно інформаційного забезпечення прийняття фінансових рішень, то воно має виступати елементом загальної інформаційної системи підприємства, яка організовує і упорядковує весь інформаційний потік залежно від потреб і користувачів. За визначених умов підвищення якості управління фінансовою діяльністю, на наш погляд, більш доцільно розглядати як важливе завдання управління підприємством у цілому, а не як окремий напрям його фінансової стратегії.

Існуючі у фаховій літературі пропозиції стосовно виділення стратегії на ринках грошей і цінних паперів хоча і можуть мати місце за диверсифікованої фінансової діяльності підприємства, проте не виключають необхідності розробки стратегічних рішень щодо залучення та використання грошових коштів та/або емісії/купівлі цінних паперів. Отже, поведінка підприємства на цих ринках все одно зумовлює доцільність розробки насамперед ключових напрямів фінансової стратегії: формування та використання фінансових ресурсів, а форма самих фінансових ресурсів при цьому буде мати вже другорядне значення. Ґрунтовні дослідження фінансової стратегії та її напрямів проведено І. Геращенко, якою запропоновано виділяти інвестиційну, кредитну та структурну фінансові стратегії. Якщо з приводу інвестиційної стратегії науковцями досягнуто спільної думки, то кредитна, з нашої точки зору, за змістом повністю співпадає зі стратегією формування фінансових ресурсів (за термінологією І Бланка). Між тим, таке формулювання не можна визнати досить вдалим, оскільки підприємство може запроваджувати консервативний підхід до фінансування виключно за рахунок власного капіталу, відмовляючись від кредитування взагалі. За таких умов формування кредитної стратегії, хоча за змістом цілей і дій є зрозумілим, проте не співвідноситься з типом заходів.

Ключові напрями, цілі та об'єкти фінансової стратегії підприємства наведені на рисунку 1.



Рис. 1. Ключові напрями, цілі та об'єкти фінансової стратегії підприємства

Стосовно «структурної» стратегії (за І. Геращенко), то вважаємо необхідними зазначити, що в авторському трактуванні вона є процесом оптимізації структури капіталу, активів, власного капіталу, розподілу прибутку, тобто саме тих дій, які мають здійснюватися не відокремлено, а під час розробки та прийняття стратегічних рішень щодо формування та використання фінансових ресурсів.

Отже, зважаючи на висловлені зауваження, вважаємо коректним точку зору тих науковців, які пропонують виділяти два принципові напрями фінансової стратегії, що у сукупності описують зміст усіх можливих стратегічних цілей і дій у сфері фінансової діяльності підприємства: стратегію фінансування та інвестиційну стратегію, кожна з яких визначається власною системою цілей і об'єктів.

Виділення об'єктів фінансової стратегії зумовлено необхідністю конкретизації тих процесів і явищ, які породжують проблемні ситуації у фінансовій сфері і вимагають здійснення

керуючих впливів щодо їх стану або властивостей. Формування фінансових ресурсів пов'язано із визначенням потреби у них, джерел їх залучення, пропорцій формування, які мають задовольняти вимогам ефективного фінансового управління. У зв'язку з цим нами пропонується в якості об'єктів стратегічного фінансового управління під час розробки стратегії фінансування розглядати безпосередньо обсяг і склад фінансових ресурсів, процеси та умови їх надходження; фінансові відносини із власниками, кредитними установами, а також ризики, що виникають під час залучення фінансових ресурсів.

Цільова орієнтація підприємства визначає спрямованість і специфіку фінансової діяльності. Якщо загальним напрямком діяльності є обраний розвиток, особливу увагу слід звернути на фінансування нових об'єктів і отримання високого прибутку для забезпечення інвестиційних процесів, спрямованих на досягнення або підтримку позицій лідера. У випадку, коли показники фінансового стану свідчать про вірогідне банкрутство, а підприємство прагне до виживання, необхідно зосередитися на збереженні припустимого рівня ліквідності і платоспроможності.

Фінансова стратегія розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизується у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

Огляд та узагальнення сучасних підходів до послідовності розробки фінансової стратегії підприємства свідчить про відсутність єдиної структурної побудови цього процесу, що дозволяє зробити висновок про необхідність його впорядкування. Запропонований алгоритм побудови фінансової стратегії подано на рисунку 2.

Всі етапи процесу формування фінансової стратегії повинні виконуватися один за одним, згідно з запропонованим алгоритмом.

Створення фінансової стратегії неможливе без збирання інформації про ринкове середовище функціонування підприємства (конкурентів, постачальників, клієнтів, посередників, державні органи та служби, банківські установи) та її детального аналізу.



Рис. 2. Алгоритм побудови фінансової стратегії підприємства

На цьому етапі фінансові менеджери повинні застосовувати відповідний фінансовий інструментарій: мікроекономічне фінансове планування, прогнозування, стратегічний і фінансовий аналіз (зокрема СВОТ-аналіз, що охоплює аналіз слабких і сильних сторін підприємства, ризиків і додаткових можливостей), статистичні методи та економіко-математичне моделювання. Визначення сукупності факторів, які впливають на розробку фінансової стратегії, дає змогу відповісти на питання: чи призведе розроблена фінансова стратегія до досягнення підприємством своєї фінансової мети в умовах змін факторів зовнішнього фінансового становища. Підприємство повинне частіше за своїх конкурентів складати прогнози, це дасть йому змогу контролювати майбутню ситуацію, на відміну від конкурентів, які зможуть лише реагувати на неї [6].

В основу класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, покладено різні види ризику і ступінь впливу на них менеджерів. У зовнішньому

оточенні виділяють макро- і мікросередовище. Макросередовище містить фактори, які опосередковано впливають на діяльність підприємства і визначають його довгострокові рішення. До факторів макросередовища слід зарахувати (таблиця 2).

Таблиця 2

Фактори макросередовища

Група факторів	Вияв
Економічні	Зміна економічного потенціалу країни, стадія ділового циклу, відсоткова ставка і курс національної валюти, грошова маса в обігу, інфляція та темпи її зростання, контроль за цінами та заробітною платою, ціни на всі види ресурсів, інвестиційна політику
Політичні	Податкове законодавство і політика уряду, антимонопольне, природоохоронне та зовнішньоекономічне законодавство
Технологічні	Витрати на НДДКР з різних джерел, захист інтелектуальної власності, державна політику в галузі НТП
Соціальні	Демографічна структура населення і його платоспроможність, соціальна мобільність та активність населення, релігійні та національні традиції

У межах мікросередовища виділяють галузеве і ближнє оточення. Перше характеризується реальним і потенційним розміром галузі, її перспективами та стадіями життєвого циклу, структурою і масштабами конкуренції, структурою галузевих витрат, системою збуту продукції, тенденціями розвитку галузі.

Аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, дозволяє оцінити ефективність перспективних фінансових та інвестиційних заходів, що передбачені його фінансовою стратегією. Ближнє оточення складають конкуренти - аналіз їхніх дій, оцінка поточної стратегії і реальних можливостей, вивчення сильних і слабких сторін дозволить підприємству визначити конкурентну позицію; постачальників і покупців, фінансове становище яких визначає рух фінансових ресурсів, можливість їх використання для короткострокового фінансування; банки та інші фінансові організації, політика та інтереси яких впливають

на вид і розмір джерела фінансування.

Щоб ефективно впливати на зовнішні фактори, необхідно задіяти внутрішні можливості підприємства.

Найбільш важливими внутрішніми факторами є розміри підприємства, характер діяльності, цільові стратегічні орієнтири [5]. Вони істотно впливають на організацію фінансових потоків, тому мають бути враховані в процесі формування фінансової стратегії.

Подальшим етапом формування фінансової стратегії має бути формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. Визначення бажаного рівня загальної цілі фінансової стратегії є основою для побудови ієрархії цілей нижчих рівнів.

Сформована ціль повинна відповідати рівню забезпечення ресурсами. Вибрана загальна фінансова ціль визначає період її досягнення. Період вважається похідною величиною від цілі, сформульованої в результаті внутрішньої та зовнішньої синхронізації нормативів фінансової діяльності в часі. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження в часі цілей фінансової стратегії з цілями загальної стратегії організації, а також зі змінами кон'юнктури фінансового ринку. Умовами визначення періоду досягнення цілей є галузева належність організації, її розмір, стадії життєвого циклу товарів тощо. Зрозуміло, що фінансова стратегія фірми, якій загрожує банкрутство, відрізнятиметься від стратегії здорової фірми.

Після виконання аналітичної роботи, здійснення відповідних розрахунків, обговорення альтернативних варіантів розвитку подій приймається управлінське рішення щодо вибору фінансової стратегії, яку надалі деталізують за напрямками фінансової політики та реалізують згідно з планом [6]. Наступною стадією є формування сукупності можливих варіантів фінансової стратегії підприємства. Наявність портфеля фінансових стратегій знижує рівень ризику прийняття неправильного рішення у виборі оптимального варіанта. Найчастіше першочерговими критеріями відбору є: забезпечення мети моделювання і наявність найменших транзакційних витрат для його здійснення. Деталізація обраного варіанта моделі

фінансової стратегії здійснюється шляхом доведення загальної моделі до рівня наповнення її суб'єктами виконавцями, розробки конкретних програм і проектів. Важливо визначити пріоритетну задачу в межах загальних стратегічних цілей розвитку. На цій фазі підприємство реалізує стратегію, досягає бажаних результатів в удосконаленні організаційної структури, управлінні персоналом і загальним менеджментом.

Для полегшення реалізації фінансової стратегії доцільно проводити її деталізацію шляхом складання тактичних планів. Тактичне планування покликане формувати механізми реалізації обраної стратегії. Тактичне планування має два різновиди: оперативне та поточне. Поточне планування - це різновид управлінської діяльності, який спрямований на розроблення параметрів, заходів, бюджетів та адміністративно-фінансових важелів з метою формування поточних планів функціонування конкретних сфер діяльності організації чи її діяльності загалом на річний період у напрямку досягнення завдань обраної фінансової стратегії. Оперативне планування спрямоване на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів з конкретних питань діяльності підприємства, які формуються шляхом розвитку поточних планів. Оперативні і поточні плани не повинні відхилятися від фінансової стратегії підприємства, а навпаки - деталізувати і доповнювати її.

У ході реалізації стратегії досить важливо визначити відповідальних за цей процес та строки її реалізації. Але вона повинна коригуватися і бути гнучкою залежно від ситуації з метою отримання найбільш позитивного результату. Обов'язково повинні контролюватися всі етапи реалізації відповідної стратегії, особливо в умовах кризи та постійної нестачі фінансових ресурсів. Для складання прогностичних показників доцільно використовувати комп'ютерні програми.

Ще одним етапом є проведення моніторингу, що становить процес постійного відстеження фактичних проміжних і кінцевих результатів за показниками, які характеризують фінансову діяльність підприємства із запланованими.

Якщо в процесі формування і реалізації фінансової стратегії виявлено певні відхилення фактичних значень показників від планових і від визначених умов діяльності підприємства, то відбувається коригування стратегії на тому етапі, де виявлено відхилення. З огляду на вищенаведені факти є

цілком зрозумілим те, що ключовим етапом формування фінансової стратегії підприємства є вибір найбільш якісного з альтернативних варіантів.

Важливим моментом формування фінансової стратегії є врахування, окрім стадії життєвого циклу підприємства і продукції, яку воно виробляє, також обраної фінансової та маркетингової політики. Тому можна виділити окремі типи фінансових стратегій (рисунок 3).



Рис.3. Типи фінансових стратегій

Експансійну стратегію (стратегія розширення) - обирають у тому випадку, коли підприємство веде так звану агресивну політику: планує придбання(поглинання) інших підприємств, розширення виробництва, захоплення значної частки ринку, вихід на нові ринки збуту; її застосування є доцільним, якщо продукція суб'єкта господарювання перебуває на стадії запровадження, становлення чи піднесення і підприємство має достатній трудовий та фінансовий потенціали для здійснення перелічених вище заходів.

Стратегія поступового розвитку - характерна для більшості промислових підприємств. Такий тип стратегії передбачає спрямування суб'єкта господарювання на поступове нарощення обсягів діяльності, зростання прибутковості та покращення його основних фінансових і виробничо-економічних показників й характеристик, забезпечення стабільного фінансового стану [4].

Захисна стратегія - передбачає незначне зменшення виробничих потужностей, часткове чи повне згортання інвестиційної та інноваційної діяльності задля збереження певного рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства при негативному впливі на його діяльність ендогенних та екзогенних факторів.

Стабілізаційна стратегія - виникає у разі тимчасової втрати підприємством платоспроможності, порушення структури балансу, погіршення показників діяльності.

Загалом фінансову стратегію можна визначити як одну з найважливіших функціональних стратегій підприємства, що забезпечує усі основні напрямки розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

В основу процесу розробки математичної моделі для простеження ефекту від вибору фінансової стратегії підприємства має бути покладено ступінь досягнення та збалансованості стратегічних завдань, які підприємство, відповідно до своєї фінансової стратегії, повинно реалізовувати за функціональним призначенням, а саме:

1) забезпечити механізм реалізації стратегічних цілей підприємства в цілому і підрозділів зокрема;

2) впливати на зовнішні і внутрішні фактори зводячи до мінімуму негативні;

3) забезпечувати чіткий зв'язок між стратегічним, поточним і оперативним управлінням, фінансовою діяльністю підприємства та підвищувати якість управління нею;

4) інші завдання.

Для розробки моделі визначаються основні показники, за якими необхідно оцінити ефективність фінансової стратегії підприємства за визначеними критеріями.

Визначити успішність діяльності підприємства, тобто виконати інтегральну оцінку якості її функціонування, досить важко. Тому варто керуватися таким правилом: «Краще менше показників, але кращих: сконцентруватися на визначенні декількох ключових показників», оскільки вибір показників моделі має велике значення. По суті, це ключова частина в розробці та впровадженні фінансової стратегії. Вибір неправильної системи керування ефективністю може призвести до банкрутства, незважаючи на позитивні значення показників. Умовою оцінки ефективності є розумний набір показників, які б відображали різні аспекти фінансової стратегії підприємства.

Крім вибору показників, необхідно знайти такі критерії їх оптимальності, які б кількісно, достатньо й повно характеризували:

1) ступінь досягнення головної цілі підприємства (головної стратегічної фінансової цілі);

2) ступінь узгодження та надійність реалізації стратегічних завдань підприємства (враховуючи часовий аспект);

3) економічну ефективність (результат);

4) інші.

Показники та критерії повинні: узгоджуватися з факторами, які слід обов'язково враховувати у формуванні довгострокового успіху; ґрунтуватися на результатах минулого, теперішнього періодів та за їх аналізом прогнозувати майбутні події і оперативно коригувати фінансову стратегію підприємства; оцінювати ступінь досяжності визначених стратегічних завдань та в подальшому забезпечення прибутку підприємства.

При вдосконаленні методичних основ розроблення

фінансової стратегії підприємства було встановлено, що головною метою і основним критерієм результативності є максимізація ринкової вартості підприємства та досягнення ним максимального прибутку. При цьому на дані показники впливають такі фактори:

- 1) динаміка обороту активів підприємства;
- 2) динаміка рентабельності;
- 3) структура активів;
- 4) вплив оподаткування;
- 5) відношення кредиторів;
- 6) прийнятний ступінь ризику для керівництва підприємства;
- 7) фінансова гнучкість;
- 8) інші.

Для створення моделі вибору фінансової стратегії підприємства показником, який з достатньою повнотою зможе враховувати перелічені вище фактори впливу є рентабельність сукупного капіталу підприємства.

Умовно позначимо його через R , який розраховується за формулою:

$$R = \frac{P}{A}$$

Використовуючи принципи «розкладання» головної проблеми на проблеми - причини, запропонуємо систему коефіцієнтів, з яких складається R (рисунок 4),

- де P - операційний прибуток;
- V - чиста виручка;
- S - собівартість;
- AIV - адміністративні витрати;
- VZ - витрати на збут;
- OSZ - основні засоби;
- LA - ліквідні активи;
- Z - запаси.

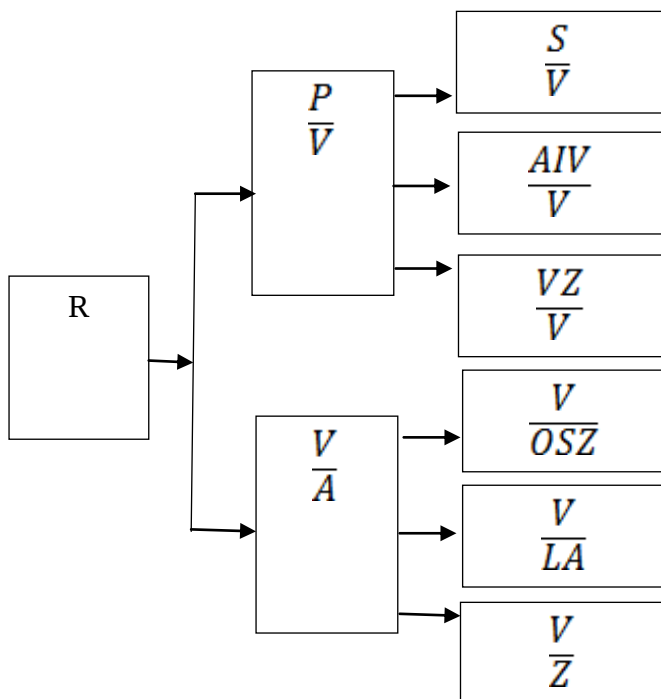


Рис. 4. Структурна схема коефіцієнтів, з яких складається розрахунок рентабельності сукупного капіталу

Цей показник ефективний для оцінювання якості управління фінансовою діяльністю, оскільки для його розрахунку використовують три операційні змінні величини:

- 1) сукупні витрати;
- 2) сукупна виручка;
- 3) сукупний капітал підприємства.

Показником постійного зростання рентабельності сукупного капіталу підприємства є збільшення темпу приросту, який умовно позначимо через T , при умові, що $T_{\max}$.

Розглянемо алгоритм моделі вибору ефективної фінансової стратегії підприємства :

- 1 блок. V ; S ; AIV ; VZ ; OSZ ; LA ; Z .
- 2 блок. V^n ; S^n ; AIV^n ; VZ^n ; OSZ^n ; L ; Z^n ;
- 3 блок. $P^n = S^n + AIV^n + VZ^n$; P^n/V^n ;
- 4 блок. $A^n = OSZ^n + LA^n + Z^n$; V^n/A^n ;

$$\begin{aligned}
& \text{5 блок. } R^n = \frac{P^n}{A^n}, \\
& \text{6 блок. } \Delta S = S^n - S^{n-1}; \Delta AIV = AIV^n - AIV^{n-1}; \Delta VZ = VZ^n - VZ^{n-1}; \\
& \Delta OSZ = OSZ^n - OSZ^{n-1}; \quad \Delta LA = LA^n - LA^{n-1}; \quad \Delta Z = Z^n - Z^{n-1}. \\
& \text{7 блок. } T^n = 1 - \frac{\frac{S^n + AIV^n + VZ^n}{OSZ^n + LA^n + Z^n}}{\frac{S^{n-1} + AIV^{n-1} + VZ^{n-1}}{OSZ^{n-1} + LA^{n-1} + Z^{n-1}}}.
\end{aligned}$$

У першому блоці формується вхідний потік фінансових показників: виручка, собівартість, адміністративні витрати та витрати на збут, основні засоби, ліквідні активи та запаси для подальшого розрахунку R за структурною схемою, показаною на рисунку 4. Дані використано за нульовий період, тобто попередній визначений період фінансової діяльності до розроблення фінансової стратегії. Необхідні дані вводяться для заповнення структури матриці, яка є основою моделі вибору фінансової стратегії.

Тобто для початку роботи циклу матриці заповнюються її елементи, а в наступному блоці починається її розрахунок.

Другий блок - циклічний етап оцінювання фінансової стратегії підприємства.

Тут вводяться прогнознi значення фінансових показників:

R^n - операційний прибуток;

V^n - чиста виручка;

S^n - собівартість;

AIV^n - адміністративні витрати;

VZ^n - витрати на збут;

OSZ^n - основні засоби;

LA^n - ліквідні активи;

Z^n - запаси.

Ці показники являють собою обсяг інформації, що використовує керівництво підприємства розробляючи та впроваджуючи фінансову стратегію.

Третій блок - розрахунок співвідношення операційного прибутку та чистої виручки підприємства - P^n/V^n , тобто визначення рентабельності реалізації фінансової стратегії. Згідно зі структурної схеми, наведеної на рисунку 4, на значення цього співвідношення впливає структура сукупних витрат підприємства. Зрозуміло, що для збільшення коефіцієнта-індикатора рівень витрат слід зменшити. Керівництво підприємства отримує можливість за допомогою цього коефіцієнта планувати свої сукупні витрати, при цьому групування сукупних витрат можна деталізувати до останнього елемента. У четвертому блоці проводиться розрахунок співвідношення чистої виручки та активів підприємства V^n/A^n , а саме визначення оборотності активів фінансової стратегії.

П'ятий блок - відображення розрахунку співвідношення операційного прибутку та активів підприємства - $R^n = \frac{P^n}{A^n}$, тобто визначення рентабельності сукупного капіталу фінансової стратегії. Цей коефіцієнт є ключовим орієнтиром для щоденного контролю керівництвом стану «здоров'я» фінансово-господарської діяльності підприємства. Більш інформативним та значущим він стає після того, як розкладається на складові елементи (третій і четвертий блоки). Це дає змогу розмежувати рівні відповідальності, повноваження та намічені стратегічні цілі.

Шостий блок - розрахунок приросту за кожним елементом показника рентабельності сукупного капіталу:

$$\Delta S = S^n - S^{n-1}; \Delta AIV = AIV^n - AIV^{n-1}; \Delta VZ = VZ^n - VZ^{n-1}; \\ \Delta OSZ = OSZ^n - OSZ^{n-1}; \Delta LA = LA^n - LA^{n-1}; \Delta Z = Z^n - Z^{n-1}.$$

Зростання для підприємства корисне лише до певної міри, а потім це стає для нього небезпечним. Тому є потреба в збалансованості приросту кожного зазначеного фінансового показника. Будь-яка диспропорція між ними помітно впливає на фінансово-господарську діяльність та досягнення стратегічних цілей. Для ефективної розробки та реалізації фінансової стратегії керівництво підприємства повинне використовувати визначені фінансові інструменти, що й пропонується в наступному блоці алгоритму.

Керівництво може коригувати та вибирати оптимальну комбінацію пропорцій взаємозалежних фінансових показників - елементів рентабельності сукупного капіталу залежно від фінансової політики для подальшого розрахунку темпу приросту рентабельності сукупного капіталу].

Сьомий блок - розрахунок темпу приросту рентабельності сукупного капіталу фінансової політики:

$$T^n = 1 - \frac{\frac{S^n + AIV^n + VZ^n}{OSZ^n + LAN^n + Z^n}}{\frac{S^{n-1} + AIV^{n-1} + VZ^{n-1}}{OSZ^{n-1} + LAN^{n-1} + Z^{n-1}}}$$

Отже, за допомогою даної моделі вибору ефективної фінансової стратегії, керівництво підприємства зможе: вибрати найкращий варіант приросту рентабельності сукупного капіталу; контролювати зміни темпу приросту кожного визначеного фінансового показника та за допомогою процесу моделювання обирати найкращий варіант сформованих комбінацій з різних альтернатив розподілу фінансових ресурсів, виходячи з фінансових можливостей (шостий блок алгоритму); отримувати оптимальний, щодо кожного елемента цього показника, поглиблений розрахунок темпу приросту рентабельності сукупного капіталу (сьомий блок алгоритму).

Узагальнивши і систематизувавши існуючі підходи можна зробити висновок, що сутність фінансової стратегії полягає у визначенні пріоритетних цілей і системи заходів по їх досягненню в області формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію. Вона виробляється на основі аналізу фінансового стану, аналізу результатів господарської діяльності, ефективності та якості управління підприємством, прогнозів стану і аналізу динаміки ринків продукції, що випускається, оцінки потенційних ризиків, а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства, його конкурентних позицій.

В умовах мінливого зовнішнього середовища фінансова

стратегія є потужним інструментом забезпечення фінансової стійкості підприємства та досягнення стратегічних фінансових цілей його керівництва і власників, оскільки реалізація будь-якого рішення, як правило, пов'язана із його фінансовим забезпеченням.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К.: Ніка-Центр; Ельга, 2004. – 720 с.
2. Власова К.Е. Фінансова стратегія: теоретичні основи и методика розробки [*Електронний ресурс*] / К.Е. Власова, Е.В. Кірова // Сучасний менеджмент: проблеми і рішення. – Новосибірськ, 2010. – С. 62-71. Режим доступу: <https://sibac.info/conf/manag/ia/51429>.
3. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації /О.М. Гончаренко / Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Вип. 1. – № 56. – С. 35-40.
4. Мельник Д. Л. Фінансова стратегія підприємства / Д. Л. Мельник // Економічні науки, 2010. – №7. – С. 2-18.
5. Петрова А.І. Фінансова стратегія як інструмент управління вартістю підприємства в сучасних економічних умовах [*Електронний ресурс*] /А.І. Петрова, А.І. Заруднев // Сучасні наукові досліді і інновації. – 2013. – № 10. – Режим доступу: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/26684>.
6. Плікус І.Й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства / І.Й. Плікус // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2002. – Вип. 159. – С. 90-99.
7. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. Підручник / Л.Д. Буряк, А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2010. – 384 с.

© Савчук Л.М., Бандоріна Л.М.,
Удачина К.О., Савчук Р.В., 2021

6.5.	Права та обов'язки страховика в договорах страхування	245
	Антипенко Н.В. - д.е.н., професор, Національний авіаційний університет	
6.6.	Insurtech в умовах пандемії covid-19	253
	Волосович С.В. - д.е.н., професор, Василенко А.В. - к.е.н., доцент, Київський національний торговельно-економічний університет	
	РОЗДІЛ 7. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	265
7.1.	Модель вибору фінансової стратегії розвитку підприємства	265
	Савчук Л. М. - к.е.н., професор, Бандоріна Л. М. - к.е.н., доцент, Удачина К. О. - к.е.н., Савчук Р. В. - ст. викладач, Національна металургійна академія України	
7.2.	Фінансування інновацій у формуванні економічної безпеки діяльності підприємств	286
	Ткачук Н. М. - к.е.н, доцент, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова	
7.3.	Визначення та оцінювання фундаментально-вартісних результатів капіталотворення промислових підприємств України	302
	Магдалюк О.В. - аспірант, Університет банківської справи, Шевчук Н.В. - к.е.н., доцент, Київський національний економічний університет	
7.4.	Основні групи джерел фінансування підприємств торгівлі	321
	Сергєєва О.Р.- к.н.з держ.у., доцент, Університет імені Альфреда Нобеля	
7.5.	Екологічний облік: сутність, складові та напрями розвитку	331
	Прокопишин О.С. - к.е.н., доцент, Жидовська Н.М. - к.е.н., доцент, Львівський національний аграрний університет	

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ
ФІНАНСУВАННЯ, БЕЗПЕКИ,
ЕКОНОМІЧНОГО ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

МОНОГРАФІЯ

Головні редактори:

Савчук Лариса Миколаївна, к.е.н., професор,
Бандоріна Лілія Миколаївна, к.е.н., доцент
Національна металургійна академія України

Відповідальна за випуск: Вишнякова І.В.,
к.е.н., доцент

Підписано до друку 28.10..2021р. Формат 60x84 1/16.

Друк цифровий. Ум. друк. арк. 21,85.

Тираж 100 пр. Зам. №. 149

Видавництво «Пороги»,
49000, м. Дніпро, пр-кт Дмитра Яворницького, 60.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 7 від 21.02.2000.

ISBN 978-617-518-409-7