

В. О. Романишин,
к. е. н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"
ORCID ID: 0000-0003-4864-5433

А. О. Бернацька,
здобувач освітнього ступеня "Магістр" за програмою "Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу",
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"
ORCID ID: 0000-0002-0332-0160

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.54

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

V. Romanyshyn,
PhD in Economics, associate professor, associate professor of department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
A. Bernatska,
student of a Master's degree program "Financial management in business",
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

FINANCIAL STRATEGY AND ITS ROLE IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено сутність фінансової стратегії та її роль у системі стратегічного управління підприємством. Визначено головні завдання та функції фінансової стратегії підприємства. Проведено узагальнення етапів формування фінансової стратегії. Зазначено, що фінансова стратегія узгоджується із загальною стратегією підприємства та є чинником забезпечення його ефективного функціонування у майбутньому. Проаналізовано підходи до розробки фінансової стратегії підприємства, зокрема, із використанням сучасних корпоративних інформаційних систем. Визначено характерні особливості цього процесу та основні проблеми, що виникають під час реалізації фінансової стратегії на вітчизняних підприємствах, сформовано пропозиції щодо усунення впливу негативних факторів. Доведено, що фінансова стратегія є спрямованим вектором управління підприємством та його фінансовою діяльністю у сучасному динамічному та конкурентному ринковому середовищі.

Strategic business direction and economic growth in the long term are relevant in modern market conditions. The ability of enterprises to react to external factors such as financial crisis, tax legislation, volatile political situation, exchange rates fluctuations in time is important today. High degree of competitiveness, financial stability and profitability of enterprises are achieved by properly developed financial strategy and effective management.

Dynamics of economic development in Ukraine increases the importance of solution to the problems such as seeking funding, the optimal ratio of equity and debt capital, the effective management of financial resources. So, the matter of the formation of a financial strategy is currently of great interest.

The aim of this article is to consider the features of the formation and implementation of a financial strategy, its role in the economic growth of an enterprise. The recommendations regarding the improvements of a financial strategy are presented.

It has been found out that financial strategy must be negotiated with the overall company's strategy, financial forecasts and economic transformation in country. The consistency of targets and strategic indicators is also crucial. It has been justified that these steps could help to determine the amount of necessary resources, to estimate all possible risks, to develop an effective financial policy, etc.

This research paper focuses on different approaches of the formation of a financial strategy through the use of modern corporate information systems. The specific features and the main problems of this process at domestic enterprises are identified.

Domestic enterprises must pay special attention to strategic financial management and the using of strategic management planning tools. In order to achieve these goals it is necessary to create the conditions of knowledge acquisition regarding the formation of a financial strategy for entrepreneurs by the state.

It is claimed that financial strategy is a development vector in company's strategic management in the modern dynamic and competitive market environment.

Ключові слова: фінансова стратегія, розвиток, фінансове планування, фінансова політика, стратегічний фінансовий менеджмент, стратегічне управління підприємством.

Keywords: financial strategy, financial stability, financial planning, financial policy, strategic financial management, strategic management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах змін ринкового середовища здатність ефективно реагувати та усувати вплив негативних факторів є важливою складовою успішного розвитку підприємства. Висока конкурентоспроможність, фінансова стійкість та прибутковість підприємства досягається за рахунок правильно визначеної фінансової стратегії та ефективного управління нею. Управління активами, аналіз грошових потоків, пошук ефективних джерел фінансування, вигідних інвестиційних рішень, планування основних фінансово-економічних показників — усе це комплексно окреслює фінансова стратегія суб'єкта господарювання.

Динаміка економічних процесів, характерна для України, підвищує важливість вирішення проблем, пов'язаних із пошуком підприємством необхідних джерел фінансування, формуванням оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, ефективним управлінням фінансовими ресурсами тощо. Тому питання щодо розробки оптимальної фінансової стратегії вітчизняних суб'єктів господарювання є досить актуальним.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вирішенню теоретичних, методичних та практичних проблем, пов'язаних із розробкою та реалізацією фінансової стратегії підприємства, присвятили свої наукові праці такі вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Чандлер, І.О. Бланк, О.М. Гончаренко, Л.Є. Довгань, Б.М. Мізюк, А.П. Міщенко, Л.Ю. Наумова, О.О. Терещенко, І.Г. Химич та багато інших.

Однак нині мають місце суперечності між науковцями щодо визначення ролі фінансової стратегії у функціонуванні підприємства, відсутня єдина визначена послідовність етапів процесу управління фінансовою стратегією, не розроблено методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики під-

приємств. Тому проведення подальших наукових досліджень щодо удосконалення фінансової стратегії підприємства є актуальними.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних питань розробки і реалізації фінансової стратегії, її ролі у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, а також формування пропозицій щодо удосконалення управління фінансовою стратегією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах функціонування підприємств формування та розробка ефективної фінансової стратегії є надзвичайно важливими аспектами забезпечення стійкого економічного зростання у довгостроковій перспективі. Станом на сьогодні науковці приділяють багато уваги фінансовій стратегії, однак немає чіткого визначення даного поняття, дискусійними залишаються питання щодо її місця і ролі в діяльності підприємств. Одні вчені вважають фінансову стратегію важливою складовою у розробці загальної стратегії розвитку підприємства, інші розглядають дане поняття як одну із головних функцій фінансового менеджменту [1, с. 37].

На нашу думку, слід застосовувати комплексний підхід, оскільки фінансова стратегія, з одного боку, корелює із загальною стратегією розвитку підприємства, а з іншого — є основною функцією фінансового менеджменту, оскільки передбачає визначення конкретних фінансових цілей та завдань, обґрунтовує стратегічні орієнтири фінансової діяльності підприємства. Ми погоджуємося з думкою науковця Бланка І.О., який вважає, що фінансова стратегія є одним із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом форму-

Організаційна	•забезпечення узгодженості стратегічного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства
Ресурсозабезпечуюча	•ефективне використання наявних фінансових ресурсів
Адаптивна	•швидка адаптація підприємства до непередбачуваних змін зовнішнього середовища
Оптимізаційна	•налагодження системи зв'язків у внутрішньому середовищі підприємства
Розподільча	•прогнозування та планування строків та обсягів інвестицій, інших видатків, пошуку об'єктів капіталовкладень
Контрольна	•виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, які негативно впливають на процес стратегічного управління та розробка пропозицій щодо їх послаблення
Інформаційна	•систематизація та обробка вхідної інформації та формування на її основі пропозицій за напрямками стратегічної діяльності

Рис. 1. Функції фінансової стратегії підприємства

Джерело: [3, с. 139].

вання довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [2, с. 11].

Сутність фінансової стратегії найповніше розкривається в її функціях, які представлено на рисунку 1.

Отже, фінансова стратегія передбачає визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів її досягнення. Поділяємо думку, що завданнями фінансової стратегії є:

- аналіз та обґрунтування надійних джерел фінансування підприємства;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин з іншими підприємствами, фінансовими інститутами (банками, інвестиційними фондами тощо);
- забезпечення збільшення ринкової вартості підприємства;
- розробка ефективної системи управління фінансами;
- фінансове забезпечення операційної діяльності;
- визначення оптимального співвідношення між власним і борговим капіталом;
- розробка інвестиційної стратегії тощо [3, с. 141].

Фінансова стратегія не може бути однаковою для всіх підприємств, оскільки залежить від розміру суб'єкта господарювання, стадії його розвитку, сфери діяльності, фінансового стану, обсягу наявних ресурсів, позиції на ринку тощо. Однак процес розробки фінансової стратегії можна представити рядом етапів, які доречно застосовувати на практиці будь-яким підприємствам:

1) встановлення мети. Цей початковий етап є вкрай важливим, оскільки саме мета задає той чи інший вектор розвитку, визначаючи період, на який слід розробляти фінансову стратегію, обсяги необхідної інформації для прийняття рішення щодо вибору конкретної стратегії серед альтернативних варіантів. Для правильного формування довгострокових цілей, варто проаналізувати структуру капіталу та активів підприємства, ефективність їх використання та оцінити рівень фінансового ризику в умовах реалізації відповідної стратегії;

2) визначення періоду реалізації. Для ефективного досягнення поставлених цілей досить важливим є встановлення періоду, протягом якого реалізація фінансової стратегії буде актуальною. Тривалість періоду залежить, в першу чергу, від періоду формування загальної стратегії розвитку підприємства, динаміки макроекономічних процесів, кон'юнктури фінансового ринку, галузевої приналежності, масштабів діяльності підприємства [4, с. 160];

3) аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Збір інформації та оцінка цих факторів дозволяє ефективно сформувати шляхи досягнення поставлених цілей та врахувати наявні ризики. Цей етап передбачає аналіз наявних конкурентів, постачальників, фінансових інститутів; дослідження потреб клієнтів; діяльність державних органів тощо. Водночас слід оцінювати і внутрішні процеси, які відбуваються на підприємстві. Оцінка внутрішнього середовища передбачає: аналіз грошових потоків; дослідження потенціалу фахівців підприємства; аналіз співвідношення власного та позикового капіталу; оцінку маркетингової діяльності, цінової політики, системи збуту підприємства тощо [5; 6, с. 136; 7, с. 162];

	Результат фінансової діяльності $\ll 0$	Результат фінансової діяльності $= 0$	Результат фінансової діяльності $\gg 0$
Результат господарської діяльності $\gg 0$	1 РФГД=0	4 РФГД>0	6 РФГД>>0
Результат господарської діяльності $= 0$	7 РФГД<0	2 РФГД=0	5 РФГД>0
Результат господарської діяльності $\ll 0$	9 РФГД<<0	8 РФГД<0	3 РФГД=0

Рис. 2. Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа

Джерело: [8].

4) оцінка фінансового потенціалу. Цей етап передбачає оцінку наявних фінансових ресурсів підприємства, ключових показників діяльності (чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток тощо), обсягу власного капіталу, показників рентабельності тощо. Саме фінансовий потенціал є найважливішою характеристикою ефективності фінансово-господарської діяльності та надійності підприємства;

5) формування цільових завдань відповідно до поставленої мети;

6) визначення необхідних інструментів та методів для розробки фінансової стратегії (оцінка середньозваженої вартості капіталу, метод EVA, модель Дюпона, система збалансованих показників, модель SGR тощо);

7) розробка альтернативних варіантів фінансової стратегії підприємства;

8) оцінка та вибір оптимального варіанта фінансової стратегії підприємства.

У процесі розробки фінансової стратегії визначають її узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства; із прогнозованими змінами на фінансовому ринку та економічними перетвореннями у державі в цілому; узгодженість цілей та конкретних стратегічних показників між собою [3, с. 176]. Ці кроки є досить важливими, адже допомагають визначити обсяги ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей, оцінити усі можливі ризики, розробити ефективну фінансову політику на підприємстві тощо. Станом на сьогодні існує багато методик розробки та оцінки фінансової стратегії. Зокрема вчені Ж. Франсон та І. Романа розробили методику, засновану на побудові фінансової матриці [8, с. 56]. Така модель передбачає розрахунок трьох показників: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД), результат фінансово-господарської діяльності (РФГД). Після розрахунку даних показників складається матриця фінансових стратегій фірми, в якій по горизонталі відкладаються значення РФД, по вертикалі — РГД. За-

галом матриця складається з 9 квадрантів, кожен з яких характеризує ту чи іншу фінансову стратегію фірми (рис. 2):

— над діагоналлю — зона успіхів — зона позитивних значень аналітичних показників;

— під діагоналлю — зона дефіцитів — зона негативних значень аналітичних показників;

— по горизонталі РФД пов'язаний зі зростанням залучення ресурсів підприємством;

— по вертикалі РГД пов'язаний із реалізацією інвестиційного проекту.

Така методика дозволяє оцінити фінансовий стан та обраний підприємством напрям стратегічного фінансового планування. Побудова матриці допомагає оцінити фінансову стратегію підприємства та визначити напрям дій щодо її зміни, дає можливість керівникам приймати ефективні рішення щодо використання усіх наявних фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Матриця дає змогу вирішити проблему реалізації фінансової стратегії у динаміці, що дає можливість змінювати фінансову стратегію відповідно до зміни параметрів функціонування підприємства.

Застосування матриці безпосередньо на практиці дозволить вітчизняним підприємцям ефективно приймати рішення щодо використання наявного фінансового потенціалу на підприємстві, попередньо оцінити успішність власного бізнесу, планувати свій майбутній стан, цілеспрямовано змінюючи найважливіші показники діяльності підприємства та знижуючи рівень фінансового ризику. Це дасть змогу модифікувати фінансову стратегію, задля забезпечення ефективного функціонування підприємства у динамічних умовах господарювання в Україні.

Проте, незважаючи на низку переваг, ця методика має низку недоліків. Матриця фінансових стратегій не враховує галузевої специфіки діяльності підприємства, що, у свою чергу, знижує достовірність отриманих результатів, а тому доведеться витратити більше часу, для аналізу формування фінансової стратегії за декількома напрямками, задля уникнення неточностей. Також, до

недоліків цієї методики слід віднести і певну її суб'єктивність. Адже під час визначення відповідного квадрату матриці фінансовий аналітик приймає рішення на власний розсуд, яке може бути помилковим [9, с. 42].

Вважаємо, що за правильного використання матриці фінансових стратегій з урахуванням виявлених недоліків можна досягти позитивного впливу на розвиток підприємства. Однак для достовірної комплексної оцінки фінансової стратегії потрібно використовувати й інші інструменти стратегічного менеджменту.

Нині у світі досить активно впроваджуються автоматизовані системи управління класу ERP. ERP — система (Enterprise Resources Planning) — це корпоративна інформаційна система для автоматизації планування, обліку, контролю та аналізу всіх основних бізнес-процесів та вирішення бізнес-завдань в масштабі підприємства. ERP-системи — це комплекс інтегрованих додатків, які на єдиному інформаційному просторі підтримують усі головні аспекти управлінської діяльності підприємств — планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), оперативне управління виконанням планів (включаючи постачання, збут, ведення договорів), усі види обліку, аналіз результатів господарської діяльності. Такі системи дають можливість охопити повну картину діяльності підприємства та змінювати стратегію з урахуванням великої кількості факторів. За допомогою даної системи можна здійснювати усі види фінансового планування, формувати бюджети, аналізувати основні показники діяльності.

Системи ERP допомагають компаніям легко керувати своїми операціями по всьому світу. Для прикладу, у нещодавньому дослідженні, проведеному компанією Panorama Consulting Solutions [10], 63% компаній використовували програмне забезпечення ERP для усунення неефективності таких процесів, як відстеження замовлень. Замість окремих комп'ютерних систем ERP використовує уніфіковану програму, яка зв'язує різні функціональні підрозділи, такі як фінанси, HR, виробництво, складування, планування, закупівля, інвентаризація, продаж та маркетинг. У цьому випадку програмне забезпечення взаємопов'язане, щоб інформація могла бути загальною для всієї організації. Як тільки одне відділення закінчить оновлення та обробку замовлення, воно автоматично перенаправляється в наступний відділ, щоб усім було відомо про внесені зміни.

Ринок управлінських систем є достатньо широким, проте все частіше великі підприємства віддають перевагу управлінській системі SAP R/3 ERP. Українські підприємства також мають досвід у використанні SAP-систем. Зокрема, завдяки застосуванню сучасних SAP-технологій досягнуто якісно нового рівня організації кошторисного та операційних процесів Національного банку України, управлінської звітності, забезпечено централізований контроль та обробку даних, повну прозорість інформації первинного та бухгалтерського обліку [11, с. 14]. Використання SAP підприємством покращує прозорість та універсальність даних. Завдяки однократному введенню інформації зберігається її точність, забезпечується збереження, а також стає неможливою втрата документів та неправильне трактування даних. Зменшення кількості етапів та ланок передавання інформації про роботу усіх структурних під-

розділів дозволило менеджерам отримувати інформацію вчасно та забезпечити роботу кардинально нової моделі роботи підприємства.

Серед недоліків ERP-систем ми виділяємо такі: висока вартість впровадження, високі вимоги до апаратної (серверної) частини, складна система забезпечення безпеки даних, потреба у своєчасному технічному обслуговуванні. Проте варто зазначити, що попри високу вартість впровадження та підтримки системи, результати від її використання можуть значно перевищувати витрати.

Досить поширеною сьогодні є програма "Project Expert". Project Expert — це система підтримки прийняття рішень, призначена для підготовки бізнес-планів та створення фінансових моделей нового або діючого підприємства незалежно від його галузевої приналежності і масштабів. В основу Project Expert покладено методику UNIDO і Всесвітнього Банку. Погоджуємося, що цей інструмент корисний для: розробки детального плану розвитку підприємства; створення фінансової моделі бізнесу та визначення найефективнішого із варіантів фінансової стратегії; опису та аналізу інвестиційних проектів; оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів; порівняння різних сценаріїв розвитку підприємства; розрахунку точки беззбитковості для власної продукції; оцінки прибутковості роботи окремих підрозділів підприємства; контролю за виконанням проектів шляхом порівняння планових і фактичних показників тощо [12, с. 45].

Вважаємо, що ця програма може стати корисним інструментом стратегічного менеджменту для вітчизняних підприємств. Для прикладу, "Project Expert" надає можливість сформувати інфляційну картину інвестиційного проекту. Для цього потрібно лише задати індивідуальні показники інфляції та тенденції їх зміни у вигляді річних та щомісячних показників, що характеризують певну групу (статтю витрат), а також окремі види продукції та послуг. Також Project Expert допомагає враховувати особливості податкової системи, що теж є актуальним питанням для підприємств в Україні. Потрібно лише визначити організаційно-правову форму господарювання та положення чинного Податкового Кодексу України. Тобто слід чітко визначити, у якій системі оподаткування буде реалізовуватися проект.

На основі розробленої фінансової стратегії формується фінансова політика підприємства. Розробка та реалізація фінансової політики підприємства, базуючись на фінансовій стратегії, дає змогу вирішувати конкретні завдання за відповідними напрямками фінансової діяльності. Тобто фінансова стратегія спрямовує керівництво на прийняття рішень, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Фінансова політика підприємства відповідно до напрямів його фінансової діяльності охоплює такі складові:

— управління активами (фінансування оборотних та необоротних активів, управління товарно-матеріальними цінностями, грошовими активами, дебіторською заборгованістю тощо);

— управління капіталом (визначення вартості капіталу, оптимізація структури капіталу, кредитна політика, інвестиційна політика);

Таблиця 1. Рентабельність діяльності підприємств за їх розмірами в Україні у 2014–2018 рр.

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2014	-4,1	0,7	-3,6	-17,9	-30,1	-14,2	-11,1	-12,5	-26,5	-40,2
2015	1,0	4,0	0,0	-4,2	-8,2	-7,3	-7,0	-5,0	-13,6	-20,4
2016	7,4	8,8	6,9	5,2	-0,4	0,6	2,4	0,7	-3,6	-11,7
2017	8,8	11,2	7,3	6,5	2,4	3,0	5,2	3,1	-2,0	-8,0
2018	8,1	9,1	7,0	8,3	4,7	4,5	5,2	4,6	2,7	-1,8

Джерело: складено авторами за даними [14].

— управління грошовими потоками (від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності);
 — управління інвестиціями (управління реальними, фінансовими інвестиціями, інвестиційним портфелем);
 — управління прибутком (формування та розподіл прибутку, управління використанням чистого прибутку, дивідендна політика);
 — управління фінансовими ризиками (виявлення, встановлення основних факторів впливу на рівень фінансових ризиків, оцінювання, розробка шляхів нейтралізації фінансових ризиків, фінансова стабілізація підприємства).

Реалізація фінансової стратегії здійснюється шляхом конкретизації цілей у межах оперативного та тактичного планування. Методи реалізації фінансової стратегії можуть базуватися на гнучкому бюджеті (передбачено визначати витрати на підставі нормативів), відсотку від продажів (визначається рівень прибутку від запланованих обсягів реалізації), беззбитковості, управління витратами [13, с. 163]. Реалізація фінансової стратегії — складний процес, який потребує контролю на оперативному та стратегічному рівнях. Контроль фінансової стратегії здійснюється шляхом забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства у короткостроковому періоді та з метою забезпечення досягнення цілей довгострокового періоду. На оперативному рівні здійснюється контроль за бюджетуванням, пошук слабких місць у діяльності підприємства, встановлюються причини відхилення від планових показників,

відслідковується ефективність прийнятих поточних рішень. На стратегічному рівні контроль передбачає аналіз змін внутрішніх та зовнішніх чинників, ефективності інноваційно-інвестиційних рішень тощо.

Нині недостатність використання переваг стратегічного підходу до управління на вітчизняних підприємствах зумовлена не лише нестабільністю політичної та економічної ситуації в країні, а й невідповідністю філософії підприємств ринковим умовам. Сучасні підприємства зосереджені на короткострокових цілях, досить часто не конкретизуються середньо- та довгострокові дії на майбутнє, відсутній раціональний розподіл наявних ресурсів, більшість підприємців не мають відповідних знань та навичок, тому не приділяють належної уваги розробці фінансової стратегії тощо. Безсистемне управління стратегічним розвитком підприємств зумовлює негативні наслідки, зокрема: поглиблення системної кризи, а в деяких випадках і кризи стратегічного розвитку на підприємствах, зменшення ефективності використання наявних ресурсів, дефіцит капіталу, низьку конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу тощо. Для прикладу, проаналізуємо рентабельність діяльності великих, середніх, малих та мікропідприємств в Україні у 2014–2018 рр. (табл. 1). Статистичні дані свідчать, що протягом періоду, який досліджується, досить високим є рівень рентабельності діяльності великих підприємств порівняно з малим та середнім бізнесом. Рівень рентабельності діяльності середніх та малих підприємств (у тому числі й мікропідп-

Таблиця 2. Частка суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у загальній кількості суб'єктів господарювання в Україні протягом 2014–2018 рр.

Роки	Усього	У тому числі							
		Кількість суб'єктів господарювання, одиниць				Частка суб'єктів господарювання у загальній кількості, у %			
		великі	середні	малі	з них мікропідп-ва	великі	середні	малі	з них мікропідп-ва
2014	1932161	497	16618	1915046	1859887	0	0,9	99,1	96,3
2015	1974318	423	15510	1958385	1910830	0	0,8	99,2	96,8
2016	1865530	383	15113	1850034	1800736	0	0,8	99,2	96,5
2017	1805059	399	15254	1789406	1737082	0	0,9	99,1	96,2
2018	1839593	446	16476	1822671	1764737	0	0,9	99,1	95,9

Джерело: складено авторами за даними [15].

приємств) протягом усього періоду був нижчим, порівняно зі значенням даного показника для великих підприємств.

Такі дані свідчать про негативну ситуацію, оскільки саме суб'єкти малого підприємництва становлять найбільшу частку у загальній кількості суб'єктів господарювання протягом останніх років в Україні (табл. 2).

Це ще раз підтверджує, що питання застосування інструментів стратегічного менеджменту залишається актуальним для вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу.

Зарубіжні підприємства, натомість, приділяють значну увагу стратегічній формі фінансового планування, використовуючи різні інструменти, зокрема, збалансовану систему показників (Balanced ScoreCard), яка є досить поширеним інструментом стратегічного управління за кордоном. У сучасному розумінні, дана методика не лише дає повне уявлення щодо оцінки ефективності бізнесу в комплексному ракурсі, тобто з точки зору як фінансових, так і нефінансових показників, а й надає можливість управляти реалізацією довгострокової стратегії [16, с. 75]. Збалансована система показників виявляє фактори, які створюють передумови для досягнення довгострокових цілей, спрямованих на примноження вартості та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід дозволяє збільшувати ефективність прийнятих управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та нефінансові показники діяльності (Key Performance Indicators), які є ключовими для підприємства. Значення KPI відображають як ефективність бізнесу у цілому, так і окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів, фахівців. Збалансована система показників включає показники, що вимірюють досягнення цілей (безпосередньо KPI), і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники). Така методика передбачає побудову причинно-наслідкових зв'язків між KPI та оперативними показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії. Таким чином, BSC є цілісною та стратегічно орієнтованою методикою [17].

З метою прийняття стратегічних фінансових та інвестиційних рішень зарубіжні науковці використовують різноманітні методи та моделі, що дозволяють тим чи іншим способом обрати оптимальний варіант розвитку підприємства. Основними моделями фінансового планування і прогнозування є: побудова плану на базі зміни обсягу продажів; регресійне прогнозування; лінійне програмування; імітаційне моделювання; планування опціонів. Результатом застосування моделей фінансового планування і прогнозування є варіанти прогнозу фінансових звітів: балансу активів і пасивів, звіту про прибутки і збитки та звіту про рух грошових коштів, а також прогнозні значення таких важливих показників, як курс акції (PPS), прибуток на акцію (EPS), дивіденд на акцію (DPS). Погоджуємося з думкою, що ефективність застосування будь-якої моделі залежить від правильності її формулювання та побудови [18, с. 35]. Використання моделей фінансового планування дає змогу детально проаналізувати фінансовий стан підприємства та раціонально оптимізувати його діяльність за одночасного скорочення витрат.

Отже, більшість успішних зарубіжних підприємств приділяють особливу увагу стратегічному фінансовому менеджменту. Ключовою рисою такого управління є примноження прибутку не лише сьогодні, але і в майбутньому. На нашу думку, вітчизняним підприємствам слід приділити особливу увагу стратегічному напрямку не лише для збільшення прибутку, а й з метою збереження стійкого фінансового стану за умов нестабільності економіки. Необхідність запровадження стратегічного підходу на вітчизняних підприємствах зумовлюється також іншими причинами, серед яких: занадто висока частка боргового капіталу, відсутність інноваційних рішень, наукових розробок, негнучкий менеджмент тощо.

Для послаблення негативного впливу зазначених факторів, вітчизняним підприємствам варто ставити перед собою довгострокові цілі та розробляти фінансову стратегію. Вважаємо, що цьому сприятиме виконання таких дій:

- встановлення мети та загального періоду формування стратегії;
- визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, формування ефективних форм взаємодії з конкурентами, поставальниками, фінансовими інститутами та інтегрованих взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства;
- вибір стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;
- конкретизація цільових показників та розробка політики стратегічного управління за найбільш важливими напрямками діяльності підприємства;
- розробка альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації;
- оцінка розробленої стратегії розвитку підприємства, контроль за її реалізацією та коригування в умовах змін макросередовища [19].

Протягом останніх років Урядом України здійснено певні кроки з метою підтримки малого та середнього бізнесу. Зокрема, створено регіональні Центри підтримки підприємництва (ЦПП). Такі центри надають базовий рівень безкоштовної інформаційної та консультативної підтримки бізнесу з акцентом на наявних можливостях: доступні програми підтримки МСП та порядок участі в них, проведення навчальних та інформаційних заходів. Водночас, на нашу думку, центри підтримки підприємництва та інші подібні заклади повинні акцентувати увагу підприємців на важливості розробки фінансової стратегії, ознайомлювати та консультувати їх щодо вибору того чи іншого інструменту стратегічного менеджменту, супроводжувати у процесі впровадження сучасних корпоративних інформаційних систем тощо. Саме популяризація стратегічного фінансового менеджменту в українському бізнес-середовищі дасть змогу розвивати професійні знання підприємців з метою прийняття ними ефективних управлінських фінансових рішень.

Ми вважаємо запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує конкурентоспроможність підприємств, готовність до непередбачуваних змін та

сприяє узгодженому досягненню коротко-, середньо- та довгострокових цілей.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі проведеного дослідження сутності, функцій та ролі фінансової стратегії у функціонуванні підприємства, можна зробити висновок, що розробка та реалізація ефективної фінансової стратегії є необхідними діями для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності вітчизняних підприємств.

Головною метою фінансової стратегії підприємства є максимізація його ринкової вартості та забезпечення ефективного функціонування у ринкових умовах. На формування фінансової стратегії підприємства впливають такі основні чинники: узгодженості стратегії із загальною стратегією, передбачуваними змінами зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом, внутрішньої збалансованості параметрів фінансової стратегії, реалізованості фінансової стратегії, прийнятності рівня ризиків, пов'язаних із реалізацією фінансової стратегії, ефективності реалізації фінансової стратегії.

Головними проблемами розробки та реалізації фінансової стратегії на вітчизняних підприємствах є: нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, відсутність конкретизації середньо- та довгострокових цілей, нераціональний розподіл наявних ресурсів, відсутність відповідних знань у більшості підприємців тощо. Для зниження негативного впливу зазначених факторів потрібно приділяти особливу увагу стратегічному управлінню з боку підприємців, а також з боку держави пропагувати і створювати умови для отримання підприємцями необхідних знань щодо розробки фінансової стратегії.

Фінансова стратегія відіграє важливу роль в управлінні підприємством, без її врахування неможливе успішне функціонування у сучасному конкурентному ринковому середовищі. Отже, для підвищення ефективності розробки та імплементації фінансової стратегії на вітчизняних підприємствах, необхідними є подальші дослідження практичного механізму реалізації фінансової стратегії на підприємствах з урахуванням світового досвіду.

Література:

1. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації / О.М. Гончаренко. // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2015. — № 1. — С. 35—40.
2. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. — К.: Эльга: Ника-центр, 2006. — 456 с.
3. Домбровська С.О. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні / С.О. Домбровська, І.С. Лапіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". — 2017. — № 25. — С. 138—141.
4. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства [Електронний ресурс] / І. Химич // Галицький економічний вісник. — 2013. — № 4. — С. 158—164. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_4_25
5. Бутенко Т.В. Формування стратегії розвитку аграрної сфери з метою її адаптації до інноваційно-інвестиційних умов функціонування [Електронний ресурс] /

Т.В. Бутенко // Ефективна економіка. — 2011. — № 12. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_31

6. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Л.Ю. Наумова // Наука й економіка. — 2014. — Вип. 2. — С. 134—139. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_2_23

7. Щербань О. Методичний підхід до розробки фінансової стратегії підприємства / О. Щербань // Економічний аналіз. — 2013. — Т. 12. № 4. — С. 161—165.

8. Franchon G., Romanet Y. Finance de l'entreprise. Comprendre et maitriser l'evolution financiere de l'entreprise. — Paris: C.L.E.T., 1985.

9. Забаріна К.Ф. Особливості використання інструментів стратегічного менеджменту з метою комплексної оцінки фінансової діяльності підприємства / К.Ф. Забаріна, І.А. Нечаєва // Економічний аналіз. — Т. 15. — 2014. — № 3. — С. 37—43.

10. Report on ERP systems and enterprise software 2017. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.panorama-consulting.com/wp-content/uploads/2017/07/2017-ERP-Report.pdf>

11. Гримова Т. Використання SAP систем для оптимізації бізнес процесів Національного банку України [Електронний ресурс] / Т. Гримова // Вісник Національного банку України. — 2010. — № 8. — С. 10—15. Режим доступу до ресурсу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=73115>

12. Кадикова І.М. Інструментальні засоби в управлінні проектами: конспект лекцій [Електронний ресурс] / І.М. Кадикова // Харків — ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. — 2019. — Режим доступу до ресурсу: <https://eprints.kname.edu.ua/51305/>

13. Чуняк О.В. Домінантні напрями фінансової стратегії підприємств / О.В. Чуняк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2017. — № 6 (2). — С. 173—177.

14. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

15. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

16. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи: монографія / [Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Іващенко А.І. та ін.]; за заг. ред. д. е. н., проф. О. Терещенка. — Київ: КНЕУ, 2017. — 495, [1] с

17. Збалансована система показників / KPI MONITOR — Автоматизация ключевых показателей эффективности (KPI) предприятия [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>

18. Как создается сбалансированная система показателей? / iTeam — технология корпоративного управления [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://iteam-bsc.ru/how_do/

19. Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємством // Фінанси України. — 2002. — № 12. — С. 31—36.

References:

- Honcharenko, O. M. (2015), "Financial strategy: theoretical issues of development and implementation", Socio-Economic Research Bulletin, Vol. 1, pp. 35—40.
- Blank, I.A. (2006), Finansovaya strategiya predpriyatiya [The financial strategy of the enterprise], El'ga: Nika-tsentr, Kyiv, Ukraine
- Dombrovska, S. O. (2017), "Adaptation of financial strategic strategy to the minds in Ukraine", Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences", vol. 6 (2), pp. 138—141.
- Khymych, I. (2013), "Financial strategy as an element of financial stability of the enterprise", Galician economic journal, [Online], vol.4, pp. 158-164 available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_4_25 (Accessed 15 Dec 2019).
- Butenko, T. V. (2011), "Formation of strategy of development of agrarian sphere for the purpose of its adaptation to innovation and investment conditions of functioning", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 8, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_31 (Accessed 15 Dec 2019).
- Naumova, L.Yu. (2014), "Financial strategy for economic development of enterprises", Nauka y ekonomika, [Online], vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_2_23 (Accessed 14 Dec 2019).
- Shcherban', O. (2013), "Methodical approach to the development of enterprise financial strategy", Ekonomichnyy analiz, vol. 12. No 4, pp. 161—165.
- Franchon, G. and Romanet, Y. (1985), Finance de l'entreprise. Comprendre et maitriser l'evolution financiere de l'entreprise [Corporate finance. Understand and control the financial evolution of the company], C.L.E.T., Paris, France.
- Zabarina, K. F. (2014), "The features of usage of strategic management tools for complex assesment of company's financial activities", Ekonomichnyy analiz, vol. 15, no 3, pp. 37—43.
- Panorama Consulting Group (2017), "Report on ERP systems and enterprise software 2017", available at: <https://www.panorama-consulting.com/wp-content/uploads/2017/07/2017-ERP-Report.pdf> (Accessed 17 Dec 2019).
- Hrymova, T. (2010), "Using SAP Systems to Optimize Business Processes of the National Bank of Ukraine", Visnyk of the National Bank of Ukraine, [Online], vol. 8, pp. 10—15, available at: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=73115> (Accessed 17 Dec 2019).
- Kadykova, I. M. (2019), "Instruments in project management: lecture", KhNUMG, [Online], available at: <https://eprints.kname.edu.ua/51305/> (Accessed 17 Dec 2019).
- Chunyak, O. V. (2017), "Dominant directions of the enterprises' financial strategy", Herald of Khmelnytskyi national university. Economic Sciences, vol. 6 (2), pp. 173—177
- Official site of the State Statistics Service of Ukraine (2019), "Profitability of operating and all activity of enterprises by types of economic activity with division

into large, medium, small and micro enterprises", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 17 Dec 2019).

15. State Statistics Service of Ukraine (2019), "Number of large, medium, small and micro-entities by economic activity", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 17 Dec 2019).

16. Tereshchenko, O. O. Babyak, N. D. and Ivashchenko, A. I. (2017), Innovatsiynyy rozvytok korporatyvnykh finansiv: tendentsiyi ta perspektyvy [Innovative development of corporate finance: tendencies and prospects], KNEU, Kyiv, Ukraine

17. KPI MONITOR — Enterprise Key Performance Indicator (KPI) Automation (2019), "Balanced Scorecard", available at: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard> (Accessed 17 Dec 2019).

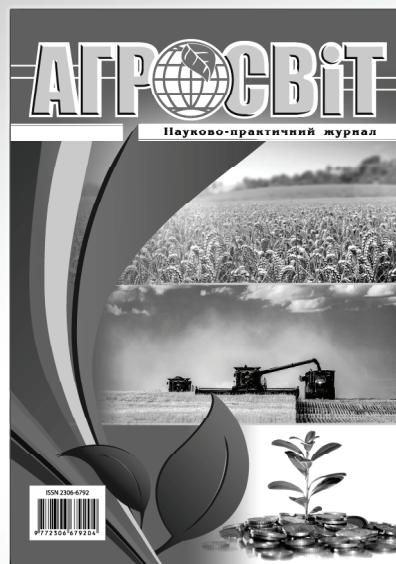
18. iTeam — Corporate Governance Technology (2019), "How is a balanced scorecard created?", available at: https://iteam-bsc.ru/how_do/ (Accessed 17 Dec 2019).

19. Miziuk, B. M. (2002), "Features of strategic enterprise management", Finance of Ukraine, vol. 12, pp. 31—36. *Стаття надійшла до редакції 08.01.2020 р.*

АГРОСВІТ

www.agrosvit.info

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292