

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.99>

УДК 336.144.2

V. O. Novosad,

*аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8661-4917>*

A. V. Kozitskyi,

*аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8881-1452>*

O. I. Tyndyk,

*аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9183-7639>*

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЧИННИХ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

V. Novosad,

*Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and
Credit, Ivan Franko Lviv National University*

A. Kozitskyi,

*Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and
Credit, Ivan Franko Lviv National University*

O. Tyndyk,

*Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and
Credit, Ivan Franko Lviv National University*

STRATEGIC FINANCIAL PLANNING AS AN ACTUAL GROWTH IN THE EFFICIENCY OF UKRAINIAN COMPANIES

У статті подано тлумачення терміну “фінансове планування” як комплексу дій, що стосуються формування взаємопов’язаної сукупності планів за визначеними напрямками функціонування суб’єкта господарювання, що уможливають впровадження в життя його стратегії у сфері фінансів на визначений проміжок часу.

Стратегічне фінансове планування охарактеризовано як процес прогнозування показників діяльності підприємства на довготерміновий період за допомогою використання визначених методів; висвітлено роль стратегічного фінансового планування у забезпеченні фінансової стабільності, ліквідності і платоспроможності компанії та формування високий темпів економічного розвитку. Подано головні види управлінської діяльності у напрямі формування системи стратегічного планування: ефективне вкладення ресурсів, пристосування до зовнішніх чинників, внутрішньо-фірмова співпраці та якісне прогнозування.

У роботі фінансову стратегію компанії автори розглядають як комплекс заходів, котрий стосується визначення стратегічних цілей функціонування суб’єктів господарювання; її метою визначено формування стабільної позиції компанії на ринку, яка характеризується результативним залученням та ефективним інвестуванням грошових коштів. Подано головні параметри фінансової стратегії підприємства та висвітлено основні методологічні підходи до її розроблення; систематизовано довготермінові фінансові показники компанії у розрізі етапів її життєвого циклу та сформованих стратегій; розкрито головні позитивні характеристики фінансової стратегії компанії; висвітлено основні стадії алгоритму її формування; охарактеризовано параметри аналізу ефективності розробленої фінансової стратегії компанії та ключові стадії його проведення.

У статті аргументовано необхідність формування стратегії забезпечення фінансової безпеки суб’єкта господарювання як важливої складової фінансової стратегії; висвітлено послідовність її розроблення та

комплекс заходів, які необхідно реалізувати; запропоновано напрями зміцнення фінансової безпеки підприємства в сучасних умовах.

The article provides an interpretation of the term "financial planning" as a complex of actions related to the formation of an interconnected set of plans in certain directions of the business entity's operation, which enable the implementation of its strategy in the field of finance for a certain period of time.

Strategic financial planning is characterized as a process of forecasting the performance indicators of the enterprise for a long-term period using defined methods; the role of strategic financial planning in ensuring financial stability, liquidity and solvency of the company and formation of high rates of economic development is highlighted. The main types of management activities in the direction of forming a strategic planning system are presented: effective investment of resources, adaptation to external factors, intra-company cooperation and quality forecasting.

In the work, the authors consider the financial strategy of the company as a set of measures, which refers to the definition of the strategic goals of the functioning of economic entities; its goal is the formation of a stable position of the company on the market, which is characterized by effective attraction and effective investment of funds. The main parameters of the company's financial strategy are presented and the main methodological approaches to its development are highlighted; systematized long-term financial indicators of the company in terms of stages of its life cycle and formed strategies; the main positive characteristics of the company's financial strategy are revealed; the main stages of the algorithm of its formation are highlighted; the parameters of the analysis of the effectiveness of the developed financial strategy of the company and the key stages of its implementation are characterized.

The article argues the necessity of forming a strategy to ensure the financial security of the business entity as an important component of the financial strategy; the sequence of its development and the set of measures that must be implemented are

highlighted; directions for strengthening the financial security of the enterprise in modern conditions are proposed.

Ключові слова: *стратегічне фінансове планування, фінансова стратегія, фінансове управління, фінансові ресурси, фінансовий стан, фінансова безпека, суб'єкти господарювання, національна економіка.*

Keywords: *strategic financial planning, financial strategy, financial management, financial resources, financial condition, financial security, business entities, national economy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні розвиток господарської системи України відбувається під впливом значної кількості кризових чинників, головним з яких є військова агресія росії та окупація нею значних територій. Унаслідок таких подій було зруйновано значні виробничі потужності вітчизняних суб'єктів господарювання, велика кількість яких була змушена змінити місце діяльності та заново освоювати ринки збуту. Така ситуація вимагає кардинальних змін в управлінні компаніями та переосмисленні підходів до визначення стратегічних цілей функціонування.

В умовах командно-адміністративної економіки плануванню на підприємствах приділяли багато уваги та створювали великі відділи з надто роздутим штатом, які визначали потребу у всіх ресурсах та детально прогнозували багато показників. Зі здобуттям Україною незалежності вітчизняний бізнес приділяв мінімальну увагу плануванню, оскільки почав чомусь вважати, що витрати на його організацію є нерезультативні. Проте в умовах посилення глобалізаційних процесів та ухвалення чіткого курсу на євроінтеграцію українським підприємцям і управлінцям стало зрозумілим й очевидним, що без окреслення довготермінових перспектив і показників у фінансовій сфері неможливо досягти конкурентних переваг на ринку та забезпечити тривалу результативну діяльність підприємства. Тому компанії, які організовували у себе ефективну систему фінансового планування, завжди

йшли попереду своїх конкурентів, а в умовах появи світових економічних криз часто залишалися на плаву та генерували достатні фінансові результати.

Нині затяжна економічна криза формує гостру необхідність застосування в управлінні бізнесом сучасних методів планування і прогнозування фінансових ресурсів, їхньої динаміки, структури та фінансового стану загалом. Це дасть змогу українському бізнесу передбачати появу негативних чинників у майбутньому, з вищою ефективністю моніторити підприємницькі ризики, адекватно визначати потребу у фінансових ресурсах для ведення діяльності та виявляти доступні джерела їх формування, виробити чіткий алгоритм досягнення оперативних та стратегічних цілей компанії. Використання стратегічного фінансового планування на підприємствах України допоможе ефективно організувати процес післявоєнної відбудови національної економіки та сприятиме швидкому відновленню фінансової системи, що робить своєчасними і актуальними дослідження у цьому напрямі.

Особливості організації стратегічного фінансового планування вітчизняними суб'єктами господарювання досліджували у своїх працях такі українські науковці: А. О. Бернацька [9], І. О. Бланк [1], В. Є. Болгов [2], О. М. Гончаренко [3], О. Д. Гордей [4], Н. Є. Довбуш [4], І. М. Кушнір [2], А. П. Лазарева [5], Н. В. Наконечна [6], О. О. Олійник [7], Є. А. Пятниченко [8], В. О. Романишин [9], Л. А. Свистун [8], Г. В. Ситник [1; 10], А. С. Станкова [11] та інші.

Відаючи належне ґрунтовним дослідженням зазначених українських вчених, сьогодні у вітчизняній економіці в умовах воєнного стану існує багато проблем, які потребують пошуку теоретичних і практичних шляхів їх вирішення. Це стосується побудови алгоритму формування фінансової стратегії, пристосування стратегічного фінансового планування до сучасних умов воєнного стану, використання інноваційних способів прогнозування фінансової стабільності, виявлення інструментів зміцнення фінансової безпеки компанії у довготерміновому періоді часу тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій

щодо удосконалення стратегічного фінансового планування діяльності суб'єктів господарювання України в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток господарських систем країн світу в умовах сьогодення відбувається під впливом великої кількості позитивних і негативних чинників, частих кризових явищ, лімітованих виробничих, трудових і фінансових ресурсів. З метою забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання та генерування необхідного обсягу фінансових результатів доцільно організувати систему фінансового планування. Сьогодні в Україні процеси планування фінансових ресурсів приватних компаній є нерегламентованими і вони на власний розсуд використовують його способи та інструменти, а також формують систему прогнозування головних параметрів фінансової діяльності.

Економічну сутність планування висвітлюють з погляду менеджменту та загальноекономічної позиції. Остання розглядає планування як спосіб регулювання виробничої структури в країні, оскільки урядове планування довгий період домінувало у національній економіці та відіграло роль стимулюючого механізму.

Планування є ключовим чинником формування фінансової стабільності, ліквідності і платоспроможності компанії та забезпечення високих темпів економічного розвитку. Досвід розвинених країн світу переконує у необхідності організації фінансового планування на підприємствах, оскільки воно на пряму визначає успішність його менеджменту та суттєво поліпшує позиції на ринку збуту товарів чи надання послуг.

У науковій літературі фінансове планування визначають як комплекс дій, що стосуються формування взаємопов'язаної сукупності планів за визначеними напрямками функціонування суб'єкта господарювання, що уможливають впровадження в життя його стратегії у сфері фінансів на визначений проміжок часу. Необхідність організації фінансового планування пояснюють потребою у забезпеченні збалансованого розвитку підприємства і дотримання нормативів ліквідності та наявності власного оборотного капіталу, котрий буде спрямований на фінансування запасів і затрат. Організацію фінансового планування характеризують як процес визначення потреби суб'єкта

господарювання у грошових коштах у майбутніх періодах на підставі діагностування динаміки головних його фінансових параметрів у попередніх проміжках часу. Важливими цілями планування фінансових ресурсів є окреслення джерел мобілізації капіталу у наступних періодах, розрахунок зростання вартості майна, розміру відсоткових платежів за позиковими ресурсами, величини майбутніх збитків та способів їх фінансування, планування ступеня ліквідності й визначення виду фінансової стійкості.

Стратегічне планування розвитку компанії визначають як процес прогнозування показників діяльності на довготерміновий період та характеризують за допомогою використання низки підходів, зокрема: диференційованого механізму розроблення та ухвалення визначених рішень, окреслення завдань й обґрунтування способів їх виконання, створення передумов для забезпечення конкурентоздатності компанії на зовнішніх ринках реалізації продукції тощо.

Організацію довготермінового планування на підприємстві розглядають як інструмент, котрий уможлиблює ухвалення ефективних рішень менеджерами. Існує декілька головних видів функціонування менеджменту у сфері створення системи довготермінового прогнозування, зокрема: раціональне вкладання ресурсів; пристосування до зовнішніх макроекономічних чинників; внутрішньо-фірмова співпраця та якісне стратегічне прогнозування. Перший вид охоплює алгоритми розподілу лімітованих ресурсів, до яких відносять основні і оборотні виробничі засоби, якісний управлінський персонал, грошові кошти, інноваційні здобутки компанії у сфері цифрових технологій та виробництва. Наступний вид характеризує уміння підприємства вчасно пристосовуватися до потенційних позитивних зовнішніх чинників і на упередження реагувати на можливі небезпеки, мати альтернативні способи подолання кризових явищ, що допоможе залишити власну частку на ринку і зберегти фінансову стабільність. Внутрішньо-фірмова співпраця охоплює координацію довготермінового функціонування з метою висвітлення сильних сторін та можливих упущень для проведення результативної виробничої діяльності, що забезпечить успіх упродовж тривалого періоду часу. Останній вид характеризує створення потенціалу до

навчання на підставі минулого досвіду, яких формує у компанії здатність ефективно побудувати власний план стратегічного розвитку, передбачити майбутні події у діловому житті компанії й підвищити професійні якості керівників середньої та вищої ланки.

Упродовж довготермінового планування формують комплексну концепцію заходів, котра визначає ключові проблеми, способи їх подолання та грошові засоби для виконання стратегічних завдань. Стратегічне планування має створити передумови для виконання ключових завдань суб'єкта господарювання, які охоплюють: забезпечення високого ступеня конкурентоспроможності товарів і послуг компанії; збільшення сегменту збуту продукції на ринку; зростання фінансових результатів підприємства; реалізація операційних та інвестиційних процесів з використання сучасних інноваційних цифрових технологій; надання персоналу підприємства повного соціального пакету та убезпечення їх від негативних випадків на виробництві.

Довготермінові плани окремих центрів відповідальності компанії формують відособлено, проте відповідний плановий підрозділ має сформулювати інформаційну комплексність процесу планування за допомогою надсилання вищому менеджменту оперативного прогнозу щодо динаміки макроекономічних параметрів. Результати дослідження динаміки зовнішніх показників, співвідношення попиту і пропозиції на ринку застосовують з метою визначення цілей компанії й обґрунтування виділення їм відповідних обсягів фінансових ресурсів. Формування довготермінових цілей є базою для окреслення цільових орієнтирів у діяльності підприємства.

Фінансова стратегія компанії (ФС) – це комплекс заходів, котрий стосується визначення стратегічних цілей функціонування суб'єктів господарювання. Її метою є формування стабільної позиції компанії на ринку, яка характеризується результативним залученням та ефективним інвестуванням грошових коштів.

Розроблення ФС доцільно проводити у розрізі таких стадій: визначення часового проміжку розроблення фінансової стратегії; обґрунтування довготермінових цілей і завдань; формування політики у сфері фінансів;

деталізація параметрів довготермінових цілей; аналіз сформованої стратегії у сфері фінансів; впровадження у життя довготермінової стратегії.

ФС визначають як головний елемент комплексної стратегії господарського прогресу, що містить сукупність довготермінових цілей у сфері фінансів й окреслює шляхи їх реалізації керівництвом компанії. Формування ФС супроводжується розв'язанням низки ключових завдань, зокрема: аргументування доцільності використання визначених джерел формування капіталу компанії; виявлення напрямів оптимізації інвестиційної діяльності фірми; мінімізації фінансової невизначеності; гарантування високого рівня фінансової стійкості та достатнього ступеня прибутковості; окреслення головних напрямів подолання підприємницькою структурою кризових явищ та способів й інструментів управління у ситуації різкого погіршення фінансового стану.

Менеджери вищої ланки компанії мають зосереджувати зусилля на пошуку й розробленні гіпотетичних стратегій, оскільки тоді вони будуть мати детальні розрахунки за тривалий проміжок часу, що вимагатиме конкретно розробляти ймовірнісну господарську модель відділу, котра допоможе спрогнозувати остаточні зміни у прибутках (збитках) підприємства.

Сьогоднішні умови ведення господарської діяльності супроводжуються швидкою динамікою головних макроекономічних параметрів, посиленням глобалізаційних процесів у світі, загостренням конкурентної боротьби на ринках, поглибленою цифровізацією усіх сфер господарського життя країни, появою інноваційних викликів до класичних механізмів менеджменту компаній, що вимагає докорінного перетворення сутності і завдань окремих видів управлінської діяльності.

Оцінка, дослідження й пошук напрямів вирішення проблем, що стосуються стратегічного планування фінансової діяльності підприємства уможливили виділення низки його фінансових ознак, зокрема: виступає головним методом стратегічного менеджменту фінансової діяльності фірми; є ключовою ланкою у підпорядкуванні системи планування фінансів компанії; довготерміновий фінансовий план є головною складовою стратегії фінансової діяльності компанії, видом її деталізації; базується на активному виді діяльності

й реалізується з використання оптимальної й комунікативної концепції; потребує аналізу головних показників господарського прогресу та дослідження розміру фінансової спроможності компанії, має цільовий характер.

Загалом ФС охоплює низку параметрів, зокрема:

- довготермінові цілі і завдання у сфері фінансів, що прогнозують головні складові фінансової стабільності на тривалий період часу з огляду на його фактичний фінансовий потенціал. Вони також деталізують стратегічні погляди акціонерів і керівників компанії щодо її довготермінових перспектив по відношенню до отримання очікуваних вигод усіма стейкхолдерами компанії, що допоможе поліпшити систему управління й пришвидшити прогрес підприємства й виступає підґрунтям для пояснення прогнозних фінансових параметрів функціонування фірми;

- комплекс довготермінових планових параметрів фінансової діяльності, що деталізують й характеризують стратегічні завдання підприємства у кількісному вимірі за допомогою визначених показників;

- політику у фінансовому секторі, котру характеризують як головну форму здійснення довготермінового плану й розробляють за всіма видами господарської діяльності підприємницької структури;

- концепції фінансового зростання, що охоплюють комплекс майбутніх дій і заходів у розрізі ключових видів функціонування компанії, котрі покликані наростити результативність використання виробничих потужностей суб'єкта господарювання й охопити значну частину ринку збуту продукції.

Головну роль у методологічному забезпеченні розроблення довготермінової концепції є узагальнення стратегічних завдань й параметрів фінансової діяльності на найближче майбутнє. У науковій літературі зі стратегічного управління сьогодні не існує спільного підходу до обґрунтування цих завдань, їхнє дослідження дало змогу систематизувати низку підходів. Один з них характеризує розмежування довготермінових завдань й прогнозних фінансових параметрів за визначеними ознаками, що можуть охоплювати сукупну вартість майна, середню суму активів на одного зайнятого, віддачу основних засобів, кількість проданих нових товарів та фінансові результати від їх реалізації, фінансовий результат на одного працівника компанії,

прибутковість фінансових ресурсів загалом та їх власної частини зокрема, прибутковість виторгу від реалізації, показник маржинального прибутку загалом та на одного зайнятого в компанії, розмір чистого прибутку, показник фінансової незалежності, прибутковість капіталовкладень та загальний обсяг витрат й структура собівартості виробленої продукції тощо.

Інший підхід потребує розподілу довготермінових прогнозних параметрів фінансової діяльності у розрізі етапів життєвого циклу компанії з урахування затвердженої концепції стратегічного розвитку. Така відповідність стадій життєвого циклу виду стратегії фірми подана на рис. 1.

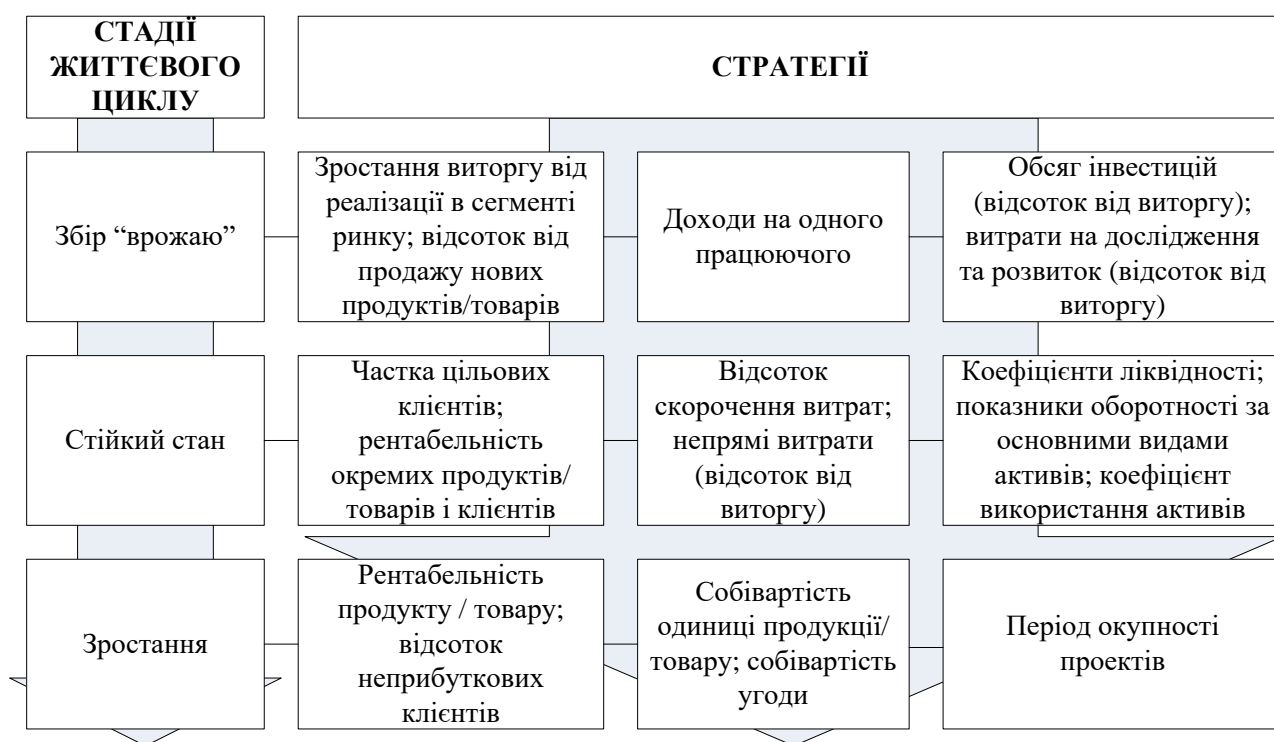


Рис. 1. Групування довготермінових фінансових параметрів компаній у відповідності до етапів життєвого розвитку та розроблених планів [10, с. 363]

Наступний підхід характеризується розподілом довготермінових цілей і прогнозних параметрів фінансової діяльності за видами плану. Ця сфера у плануванні виділяє ключові й додаткові довготермінові фінансові параметри, що деталізують стратегічні завдання за визначеними напрямками господарського прогресу підприємницької структури (рис. 2). Позитивною характеристикою зазначеного способу є визначена поєднюваність

довготермінових прогностичних фінансових параметрів з поставленими завданнями, їхня деталізація за ступенями й у відповідності до концепції господарського розвитку компанії. Це дає змогу побудувати матрицю ухвалення довготермінових рішень, що стосуються фінансової діяльності фірми в сучасних кризових умовах функціонування та під впливом глобалізації.



Рис. 2. Ключові довготермінові прогностичні параметри фінансової діяльності компанії у розрізі сформованих стратегій [10, с. 364]

Останній підхід містить пропозицію щодо розподілу довготермінових фінансових параметрів за складовими фінансової спроможності компанії. Він ґрунтується на необхідності зважати на розмір фінансового потенціалу фірми у процесі розроблення ФС та окреслення оперативних завдань з метою її реалізації та створення передумов для всестороннього розвитку. За цим підходом стратегію компанії формують у розрізі видів економічної діяльності. Водночас аналіз фінансової спроможності проводять за конкретними складовими стратегії з огляду на поставлені завдання, визначені цілі та окреслену головну довготермінову мету концепції [10, с. 364].

Політику підприємства у сфері фінансів розробляють на весь час дії ФС й видозмінюють у розрізі її окремих стадій. Вона окреслює ключові принципи функціонування компанії, способи розв'язання поставлених завдань, інструменти досягнення довготермінових цілей, що стосується реалізації заходів щодо нарощення фінансової спроможності й зростання ефективності ведення фінансової діяльності загалом. Комплекс заходів, що сприяють реалізації зазначених елементів політики, відображають у концепціях економічного розвитку та деталізують у розрізі окремих видів діяльності суб'єкта господарювання.

Робота над формуванням ФС має важливе значення у створенні передумов для стабільного розвитку суб'єкта господарювання у довготерміновому періоді. ФС володіє такими позитивними характеристиками: формує механізм досягнення довготермінових цілей фінансової діяльності компанії та її відокремлених підрозділів; уможливорює адекватно розрахувати реальну величину фінансового потенціалу фірми, створити передумови для його використання з високою результативністю, збільшити мобільність капіталу, наростити ділову активність підприємств; сприяє своєчасному впровадженню у життя планів щодо реалізації капіталовкладень, пристосування до динаміки макроекономічних параметрів; дає змогу прорахувати альтернативні тенденції у динаміці показників макросередовища, які не піддаються впливу з боку керівництва компанії, а також допомагає мінімізувати збитки від настання кризових явищ в економіці; висвітлює відносно сильні сторони суб'єкта господарювання на ринку, котрі дають йому переваги над опонентами; формує тісну координацію між усіма рівнями фінансового менеджменту; сприяє формуванню у працівників компанії фінансової культури щодо ухвалення ключових довготермінових рішень, які будуть мати серйозні наслідки не тільки для підприємства, але і для населення окремої території, регіону чи країни загалом; окреслює принципи порівняльного аналізу щодо визначення критеріїв ухвалення господарських рішень; є ключовим чинником позитивних змін у довготерміновому періоді, які стосуються фінансової

структури та формування соціальної корпоративної відповідальності перед суспільством за реалізовану економічну політику.

Алгоритм формування і втілення у життя ФС компанії реалізують за визначеними стадіями, зокрема: окреслення сукупного часу розроблення ФС, що визначається низкою чинників; аналіз макроекономічних факторів, які визначають умови функціонування компанії в країні та спрогнозувати їхню динаміку на довготерміновий період; дослідження переваг та загроз компанії, котрі характеризують специфіку її функціонування на ринку; комплексний аналіз довготермінової позиції компанії, під час якого оцінюють ключові показники фінансової діяльності (стратегічні орієнтири акціонерів й менеджерів усіх ланок; ступінь уявлення керівників щодо тенденцій у динаміці параметрів макроекономічного середовища; адекватність результатів організованої на фірмі економічного аналізу, прогнозування й моніторингу та відповідність цих процесів розробленій ФС); окреслення довготермінових фінансових цілей компанії, ключовими з яких є задоволення потреб акціонерів й нарощення ринкової капіталізації; формування довготермінових цільових нормативів господарської діяльності; ухвалення головних стратегічних рішень у фінансовому секторі; аналіз сформованої ФС; створення усіх умов для впровадження і життя ФС; розроблення механізму моніторингу за виконанням усіх етапів впровадження ФС.

Головні параметри аналізу розробленої ФС охоплюють:

1. Відповідність сформованої ФС фірми її корпоративній концепції. Для цього аналізують: ступінь відповідності завдань і стадій впровадження таких стратегій; досліджують рівень доповнення корпоративної концепції компанії її ФС; оцінюють паралельність завдань у таких концепціях з огляду на довготермінові об'єкти управління, ринки та види діяльності.

2. Узгодженість ФС компанії прогнозованої динаміці макроекономічних параметрів в країні. Для цього аналізують ступінь відповідності сформованої ФС очікуванням у розвитку господарської системи держави й прогнозованому співвідношенню між сукупними попитом і пропозицією за конкретними

складовими; вивчають якою мірою ймовірні негативні явища у зовнішньому середовищі висвітлюються у ФС; оцінюють адекватність висвітлення у розробленій концепції ймовірної амплітуди та співвідношення у динаміці макроекономічних чинників, тобто рівень їх непостійності.

3. Відповідність розробленої ФС фінансовій спроможності суб'єкта господарювання. У цьому напрямі аналізують пов'язаність ФС з розмірами, напрямами й видами капіталу, який планують мобілізувати, якістю управлінського персоналу підприємства, окремими елементами фінансової спроможності у довготерміновому періоді.

4. Пропорційність внутрішньофірмових показників у ФС. За допомогою цього аналізу досліджують відповідність конкретних цілей і завдань поданим плановим нормативам у розробленій концепції; відповідність нормативів і завдань окремим напрямами політики у сфері фінансів; узгодженість за напрямами і термінами способів виконання побудованої ФС.

5. Потенціал реалізації ФС. Проведення такого аналізу супроводжується дослідженням здатності компанії до залучення потрібних обсягів капіталу за допомогою доступних інструментів і джерел; рівень інноваційності обраних проектів капіталовкладень; доступність сучасних цифрових інструментів на фондовому ринку, що дадуть змогу сформувати диверсифікований портфель фінансових вкладень; техніко-організаційний потенціал втілення у життя розробленої ФС підприємства.

6. Оцінка ступеня невизначеності у процесі виконання ФС. Цей аналіз покликаний спрогнозувати майбутній ступінь ризиків, з якою ймовірністю вони будуть з'являтися у процесі діяльності компанії, чи здатна фірма гарантувати фінансову збалансованість, відповідність ризикової політики менталітету фінансових управлінців та акціонерів, їхній схильності до ризику.

7. Господарська результативність впровадження ФС. Її аналіз проводять на підставі планових розрахунків ключових фінансових показників, ухвалених довготермінових нормативів та їх порівняння з еталонними значеннями.

8. Додаткова господарська результативність виконання ФС. Її досліджують у напрямі поліпшення ділового іміджу компанії, зростання управлінських можливостей центрів відповідальності, збільшення ступеня зацікавленості (моральної і матеріальної) керівників у результатах власної праці як наслідок побудови дієвого механізму мотивації працівників, створення комфортних умов праці персоналу за рахунок забезпечення їх сучасними гаджетами та іншими можливостями оброблення інформації.

В умовах отримання задовільних результатів аналізу сформованої ФС, яка буде відповідати принципам організації фінансової діяльності в компанії та виступатиме акселератором господарського розвитку, вона ухвалюється та пропонується керівництву розпочати виконання.

Ключовим завданням у процесі виконання ФС є формування у компанії головних передумов для проведення фінансового забезпечення основної корпоративної концепції, котра покликана сприяти досягненню довготермінової мети та пришвидшення економічного розвитку компанії.

Управління виконанням ФС реалізують за такими стадіями.

Перша стадія передбачає ухвалення довготермінових змін у фінансовому секторі фірми. Алгоритм управління виконанням ФС характеризується першочерговим дослідженням реальних розмірів, котрі визначають як сукупність заходів, котрі покликані змінити ключові механізми фінансового менеджменту підприємства з метою виконання стратегічних фінансових завдань, які висвітлені в ухваленій концепції.

Друга стадія характеризується діагностуванням динаміки макроекономічних чинників у розрізі усіх етапів виконання ФС компанії. Особливість застосування способів та інструментів управління реалізацією ФС великою ступінню визначається рівнем мінливості зовнішніх чинників. Їхня непланова динаміка породжує нові переваги та загрози, котрі будуть впливати на темпи господарського прогресу. Аналіз макроекономічних параметрів дає змогу менеджменту вчасно ухвалювати сукупність дієвих рішень, котрі

допоможуть послідовно виконувати поставлені завдання та чітко слідувати їх часовим межам.

Особливістю третьої стадії є визначення способів управління виконанням ФС, яка має відображати умови діяльності компанії на ринку країни та реагувати на зміну зовнішніх чинників. Останні можуть характеризуватися стабільністю або, навпаки, швидкою динамікою та непередбаченістю майбутніх тенденцій.

На четвертій стадії розробляють результативний механізм здійснення контролю за виконанням ФС. Його формують у рамках фінансового контролінгу, об'єктом якого є ступінь досягнення кожної довготермінової чи оперативної цілі у фінансовій діяльності підприємства.

На завершальній стадії проводять корекцію окремих складових ФС компанії з метою її адекватного відображення сучасних умов господарювання та відповідності викликам і загрозам поточного періоду діяльності.

Ефективність розробленої ФС компанії складно проаналізувати за допомогою конкретного загального показника. Її доцільно оцінювати у розрізі якісних складових, тобто з огляду передбачених заходів та результативністю їх втілення в життя. Зазвичай у науковій літературі обирають ключовим параметром якості такої ФС здатність до генерування прибутків та можливості пришвидшення розвитку ділової одиниці. У цьому випадку доцільно використовувати методика, котра потребує створення системи параметрів, що будуть характеризувати господарський розвиток, зокрема: ухвалення нормативних пропорцій між динамікою таких параметрів й встановлення нормативних значень у відповідності до ситуації, що виникла; розрахунок реальної структури системи показників, що висвітлює фактичний стан справ на підприємстві; оцінка узгодженості між реальними та нормативними значеннями параметрів; дослідження сили впливу ендогенних та екзогенних чинників на фактичні розміри індикаторів; формування висновків щодо ефективності виконання у минулих періодах затверджених ФС та порівняння їх з виконанням діючої стратегії.

Будь-який суб'єкт господарювання упродовж свого життєвого циклу може отримувати як прибутки так і збитки, опинятися у кризових ситуаціях тощо. Вдало розроблена ФС дасть змогу йому максимально збільшити ефективний проміжок життєдіяльності, спрогнозувати появу негативних чинників і кризових явищ у майбутньому, вчасно ухвалити та реалізувати санаційні заходи і знизити до мінімуму збитки, поступово виконувати завдання і досягати стратегічних цілей, забезпечити зростання фінансових результатів, ринкової вартості та гарантувати фінансову стабільність компанії в умовах мінливості ринкового середовища та посилення глобалізаційних процесів.

Сьогодні суб'єкти господарювання України працюють у дуже складних умовах та під впливом низки негативних чинників: повномасштабні військові дії в країні; непередбачувана динаміка зовнішнього середовища; підвищений рівень підприємницьких ризиків, негативні зміни ключових макроекономічних параметрів тощо. З метою запобігання появи негативних подій та отримання збитків для компанії доцільно сформувавши механізм забезпечення високого рівня фінансової безпеки. Фінансова безпека компанії займає ключове місце у системі управління, а її високий рівень створює передумови для генерування достатнього прибутку та зростання ринкової вартості фірми. Це створює потребу у розробленні комплексу заходів щодо нарощення рівня фінансової безпеки підприємницької структури та формування відповідної довготермінової концепції її зміцнення.

Стратегія фінансової безпеки (СФБ) є складовою загальної ФС компанії, а головними напрямками зміцнення безпеки у сфері фінансів є реалізація комплексу таких заходів: створення передумов для зростання рентабельності власних коштів; мобілізація необхідних видів ресурсів; досягнення стабільності у фінансовій і господарській сфері; забезпечення безпеки капітальних вкладень; нівелювання та убезпечення від господарських ризиків; забезпечення інноваційної безпеки; збереження конкурентоспроможності на ринку; проведення фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання.

СФБ зазвичай охоплює дві частини: науково-обґрунтоване окреслення планових заходів; визначення можливих дій в умовах непрогнозованої динаміки параметрів зовнішнього середовища діяльності фірми.

Алгоритм формування СФБ компанії охоплює такі стадії:

Перша стадія алгоритму характеризується поданням місії та стратегічної мети у напрямі зміцнення фінансової безпеки. Наступна стадія охоплює операції щодо визначення комплексних і довготермінових цілей забезпечення фінбезпеки компанії. Окреслені стратегічні цілі мають бути чіткими, їхнє виконання характеризуватися визначеними термінами, подаватися за допомогою якісних або кількісних параметрів (індикаторів), відноситися до конкретного центру відповідальності суб'єкта господарювання.

На наступній стадії аналізують параметри макросередовища функціонування підприємства. Ключові проблеми, які потребують концентрації зусиль, охоплюють: ідентифікація чинників макросередовища, які впливають на рівень фінансової безпеки компанії, дослідження тенденцій щодо їх зміни; аналіз впливу екзогенних чинників на ступінь виконання поставлених оперативних завдань у сфері безпеки фінансової діяльності.

Четверта стадія розроблення СФБ характеризується оцінкою реального стану справ у цьому секторі та дослідження потенціалу виконання окреслених цілей. Інформацію за цими показниками отримують з оперативної бази функціонування компанії. На наступній стадії діагностують нормативні та реальні показники за чинниками, що визначають рівень фінансової безпеки. У випадку їх неспівпадіння проводять факторний аналіз та розробляють альтернативні сценарії зміцнення фінансової безпеки вже на шостій стадії формування СФП.

Сьома стадія розроблення СФБ призначена для побудови механізму менеджменту фінансової безпеки фірми, а вже на наступній стадії проводять моніторинг рівня виконання окреслених цілей та оцінюють можливості регулювання цього процесу. На завершальній одинадцятій стадії формують

довготермінову концепцію та супровідні програми її виконання, оцінюють поточну інформацію щодо рівня фінансової безпеки.

У процесі формування СФБ реалізують такі заходи: розроблення та підправлення довготермінових цілей стосовно формування фінансової безпеки у стратегічному значенні; формування стратегічної карти компанії у відповідності до окреслених довготермінових цілей; побудова комплексу цільових параметрів фінансової безпеки, котрі висвітлюватимуть ступінь виконання стратегічних завдань та рівень результативності функціонування фірми, розрахунок їх нормативних меж та визначення відповідальних осіб; розмежування цільових параметрів з фінансової безпеки за структурними підрозділами фірми з огляду покладених на них господарських завдань і функцій управління; обґрунтування заходів, що сприятимуть зміцненню фінансової безпеки у розрізі структурних одиниць; внесення змін у значення цільових параметрів фінансової безпеки компанії й визначення часових проміжків проведення їх моніторингу; розроблення довготермінової програми реалізації заходів щодо зміцнення фінансової безпеки ділової одиниці в кризових умовах господарювання.

Загалом побудова ефективної стратегії забезпечення фінансової безпеки у межах загальної ФС допоможе вітчизняним компаніям підвищити фінансову стійкість та наростити прибутковість в умовах дії воєнного стану та активної фази переговорів щодо вступу України в ЄС.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, організація стратегічного фінансового планування на підприємстві має важливе значення, оскільки є головним чинником забезпечення фінансової стабільності функціонування, запорукою досягнення довготермінових цілей, зміцнення конкурентоспроможності та формування високого рівня фінансової безпеки в умовах посилення євроінтеграційних процесів в Україні. Розроблення і реалізації фінансової стратегії дасть змогу вітчизняним суб'єктам господарювання адаптуватися до кризових умов ведення діяльності та

допоможе ефективно відновитися у повоєнний період й результативно увійти в європейський економічний простір.

Література

1. Бланк І. О., Ситник Г. В. Управління фінансами підприємств. Підручник. Київ: КНТЕУ, 2006. 780 с.
2. Болгов В. Є., Кушнір І. М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ “Фармацевтична фірма “Дарниця” методом коефіцієнтного аналізу // Економіка і організація управління. 2021. №1(41). С. 41 – 50.
3. Гончаренко О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації // Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 1(56). С. 35 – 40.
4. Гордей О. Д., Довбуш Н. Є. Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні // “Вісник ЖДТУ”: Економіка, управління та адміністрування. 2019. №1(87). С. 190 – 196.
5. Лазарева А. П. Стратегія фінансової безпеки підприємства // Економічний аналіз. 2014. Том 18, № 2. С. 166 – 172.
6. Наконечна Н. В. Вітчизняні особливості розробки та реалізації стратегії фінансової безпеки бізнес-структур // Ефективна економіка. 2022. Вип. 7. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/154> (дата звернення: 25.10.2024).
7. Олійник О. О. Фінансова стратегія аграрного підприємства: теоретичний аспект розробки та моделювання // Інвестиції: практика та досвід. 2019. №11. С. 26 – 31.
8. Пятниченко Є. А., Свистун Л. А. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії // Молодий вчений. 2018. №5(1). С. 316 – 323.

9. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 54 – 62.

10. Ситник Г. В. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі // Бізнесінформ. 2013. №9. С. 359 – 369.

11. Станкова А. Вдосконалення планування діяльності аграрних підприємств на основі цифрових технологій // Економіка та суспільство. 2022. №45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-18> (дата звернення: 25.10.2024).

References

1. Blank, I. O. and Sytnyk, G. V. (2006), *Upravlinnya finansamy pidpryyemstv* [Management of enterprise finances], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

2. Bolgov, V. E. and Kushnir, I. M. (2021). “The mechanism of strategic financial planning at the enterprise PJSC “Pharmaceutical firm “Darnytsia” by the method of ratio analysis”, *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, Vol. 1(41), pp. 41-50.

3. Goncharenko, O. M. (2015), “Financial strategy: theoretical issues of development and implementation”, *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, Vol. 1(56), pp. 35-40.

4. Gordei ,O. D. and Dovbush, N. E. (2019), “Budgeting as the basis of strategic planning at small and medium-sized enterprises in Ukraine”, *Visnyk ZHDTU: Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, Vol. 1(87), pp. 190-196.

5. Lazareva, A. P. (2014), “Strategy of financial security of the enterprise”, *Ekonomichnyy analiz*, Vol. 18(2), pp. 166-172.

6. Nakonechna, N. V. (2022), “Domestic peculiarities of development and implementation of the strategy of financial security of business structures”, *Efektivna ekonomika*, Vol. 7, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/154> (accessed: 25 october 2024).

7. Oliynyk, O. O. (2019), “Financial strategy of an agrarian enterprise: theoretical aspect of development and modeling”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 11. pp. 26-31.

8. Pyatnychenko, E. A., Svystun, L. A. (2018), “Strategic financial planning in the system of company development tasks”, *Molodyy vchenyy*, Vol. 5(1), pp. 316-323.

9. Romanyshin, V. O. and Bernatska, A. O. (2022), “Financial strategy and its role in ensuring sustainable development of the enterprise”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 2. pp. 54-62.

10. Sytnyk, G. V. (2013), “Strategic financial planning in the system of managing a trade enterprise”, *Biznesinform*, Vol. 9, pp. 359-369.

11. Stankova, A. (2022), “Improving the planning of agricultural enterprises based on digital technologies”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 45, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-18> (accessed: 25 october 2024).

Стаття надійшла до редакції 27.10.2024 р.