

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. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.48>

УДК 658.1/.5

Є. В. Діденко,

к. ю. н., доцент кафедри права та фінансово-економічної безпеки,

ПВНЗ «Академія рекреаційних технологій і права»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0290-732X>

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РІВНОВАГОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Ye. Didenko,

PhD in Law, Associate Professor of the Department of Law and Economic and Financial Security, PHEI “Academy of Recreational Technologies and Law”

MENEGEMENT OF THE FINANCIAL BALANCE OF THE ENTERPRISE AS A DIRECTION OF ENSURING ITS FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY

В статті сформовано теоретичних засад та практичних підходів до управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах економічної кризи та загрози фінансово-економічній безпеці. Розроблено та апробовано на основі даних вітчизняного суб'єкта господарювання (ПрАТ «Полтаваобленерго») матрицю виграшів при виборі фінансової стратегії, п. п. рівня рентабельності. Запропоновано та практично обґрунтовано

визначення оптимальної стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах нестабільності економічної ситуації в програмному забезпеченні PTV Vissim, розраховуючи критерії Вальда, Гурвіца, Лапласа та Севіджа. Критерій Лапласа (опираючись на принцип недостатнього підґрунтя, відповідно до якого кожному стану W_j відповідає імовірність p_i ($\sum_{i=1}^n p_i = 1$)). Обґрунтовано доцільність застосування оптимізації грошових потоків, ефективного управління ліквідністю і контролю використання оборотних коштів підприємств з метою забезпечення фінансово-економічної безпеки системи Cash Management.

The article develops theoretical principles and practical approaches to improving the methodology for managing the financial resources of an enterprise in the context of an economic crisis and threats to financial and economic security. A matrix of gains when choosing a financial strategy, i.e. the level of profitability, has been developed and tested based on data from a domestic business entity (PrJSC "Poltavaoblenergo"). The author identifies reserves for stabilizing the financial condition of the business entity, including improving the process of managing working capital; optimizing the structure of assets, in particular current assets; increasing liquidity and solvency indicators; improving the capital structure and increasing the share of equity; increasing the turnover of accounts payable and receivable; reducing the amount of insurance reserves; determining the maximum amount of commercial credit; increasing the turnover of inventories; improving the control system over inventories and receivables; increasing the efficiency of using borrowed funds; strict control over the appropriateness of obtaining and using borrowed capital.

The optimal strategy for managing the financial resources of an enterprise in the conditions of economic instability in the PTV Vissim software is proposed and practically substantiated, calculating the Wald, Hurwitz, Laplace and Savage criteria. The Laplace criterion (based on the principle of insufficient grounds, according to which each state W_j corresponds to the probability p_i ($\sum_{i=1}^n p_i = 1$)). The

feasibility of applying cash flow optimization, effective liquidity management and control of the use of working capital of enterprises in order to ensure the financial and economic security of the Cash Management system is substantiated. The Cash Pooling system allows the movement of cash between the accounts of enterprises included in the group, thereby allowing to obtain the necessary financing in the short term, which leads to a reduction in costs due to savings on interest.

Ключові слова: *підприємства, стратегія, фінансово-економічна безпека, фінансова рівновага, фінансові ресурси.*

Keywords: *enterprises, strategy, financial and economic security, financial balance, financial resources.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Наслідки світових фінансово-економічних криз, корона вірусу, військової агресії та проблеми відновлення позитивних темпів економічного розвитку вказують на недооцінку сучасних процесів фінансіалізації, а саме важливості фінансового сектору з позицій масштабності його впливу на інші сектори економіки та довгострокової здатності порушувати макроекономічну збалансованість та рівновагу. Основна течія сучасних досліджень фінансових процесів є пошук ефективних механізмів подолання диспропорційностей використання фінансових ресурсів підприємства за напрямками (дисбалансів їх руху) та забезпечення гармонізованого їх використання як напрямку забезпечення фінансової безпеки підприємств. Останнє в контексті необхідності зміцнення фінансової стабільності вітчизняних підприємств потребує розвитку методології оцінювання та регулювання не лише з позиції дисбалансів руху фінансових ресурсів як наслідку економічних криз. За таких умов актуалізується питання системних досліджень фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Фундаментальним засадам дослідження фінансових ресурсів як економічної категорії присвячені роботи В. Андрійчука, Г. Азаренкова, О.Є. Гудзь, С. Грабарчук, Т. Журавель, В. Леонтьєв, Р. Михайленко, В.М. Опарін, Н. Пойда-Носик, П. Стецюк, О. Терещенко. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємницьких структур розглядалися у працях вітчизняних і зарубіжних економістів: М.Д. Білик, Л. Бернстайна, Є. Брігхема, І.О. Бланка, О.Д. Василика, Д. Ванькович, В.М. Гейця, А. Гроппелі, Р. Дамарі, Г. Джонсона, Ед. Долана, Л.А. Дробозиної, К. Кемпбелла, Г.Г. Кірейцева, М.Я. Коробова, В.В. Ковальова, М.Н. Крейніної, В.І. Міщенко, В.П. Москаленка, С.В. Науменкової, Е. Нікбахта, Л.Н. Павлової, А.М. Поддєрьогіна, В.М. Родіонової, П. Самуельсона, І.В. Сала, І. Сіненко, В.М. Суторміної, Є.С. Стоянової, О. Хотомлянський А.Д. Шеремета та ін.

Високо оцінюючи результати досліджень цих авторів, необхідно зазначити, що в науковій літературі ще не знайшли належного відображення і вимагають подальшої розробки питання, пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою є формування теоретичних засад та практичних підходів до управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах економічної кризи та загрози фінансово-економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ключовим етапом управління фінансовими ресурсами є глибокий аналіз господарської діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану, в наслідок чого виявляються прорахунки і упущення, резерви покращення ефективності господарювання. У результаті коригувань і удосконалення управління має змогу дуже швидко покращити результати своєї діяльності і активізувати свій розвиток.

Правильно обрати оптимальну стратегію управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах повної невизначеності, яка притаманна для підприємствам, допоможуть економіко-математичні методи і моделі теорії ігор.

Теорія ігор дозволяє економічним суб'єктам шляхом побудови математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності, обрати оптимальну стратегію. Оптимальною вважається стратегія, яка зацікавленій стороні забезпечує максимально можливий середній виграш. Згідно процедури вибору фінансової стратегії на першому етапі здійснюється SWOT-аналіз, який складає підґрунтя для подальших рішень. Зважаючи на велику сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства, вибір стратегії варто проводити за моделлю ігор з природою (несвідомим опонентом). Пропозиції розроблено на сонові даних ПрАТ «Полтаваобленерго». Оскільки ПрАТ «Полтаваобленерго» має невисокий та стабільний прибуток (в умовах загрози фінансово-економічній безпеці підприємства) і тому може обрати одну із запропонованих фінансових стратегій, зважаючи на три можливих стани розвитку подальших подій: кризи, стабільності та пожвавлення ринку. Обравши стратегію розширення, підприємство вкладе кошти у необоротні активи та профінансує додатковий вид виробництва, що в умовах кризи може знизити його рентабельність у середньому на 10 %, в умовах стабільності – на 2 %, а при пожвавленні ринку – призведе до зростання прибутковості активів на 5 % і т.д. Використовуючи показники рентабельності ПрАТ «Полтаваобленерго» за 2020-2022 рр. використовуючи імітаційну матрицю виграшів в *програмному забезпеченні* PTV Vissim (табл. 1).

Таблиця 1. Матриця виграшів ПрАТ «Полтаваобленерго» при виборі фінансової стратегії, п. п. рівня рентабельності

Фінансові стратегії	Криза	Стабільність	Пожвавлення ринку
Стратегія розширення (A1)	-10	-2	5
Стратегія поступового розвитку (A2)	-3	-1	4
Стабілізаційна стратегія (A3)	-2	2	3

Джерело: авторська розробка

Для визначення оптимальної стратегії для ПрАТ «Полтаваобленерго» в програмному забезпеченні PTV Vissim вираховують критерії Вальда, Гурвіца, Лапласа та Севіджа. Критерій Лапласа спирається на принцип недостатнього підґрунтя, відповідно до якого кожному стану W_j відповідає імовірність p_i ($\sum p_i = 1$), у нашому випадку 0,33 (1/3). Для прийняття рішення щодо вибору стратегії A_i розраховують середнє арифметичне значення виграшу по кожній із стратегій:

$$W(A_1) = 0,33 \times (-10 - 2 + 5) = -2,31$$

$$W(A_2) = 0,33 \times (-3 - 1 + 4) = 0$$

$$W(A_3) = 0,33 \times (-3 - 1 + 4) = 0$$

Після цього обирається максимальне значення W , яке і відповідатиме оптимальній стратегії – у нашому випадку $A_{\text{опт}} = A_3$. Критерій Вальда базується на принципі обережності, оскільки обирається найкраща з найгірших стратегій. Для цього у кожній із запропонованих стратегій помічається найгірший виграш, після чого обирається стратегія з найвищим серед найгірших виграшів ($W = \max_i \min_j a_{ij}$):

$$A_{1\min} = -10;$$

$$A_{2\min} = -3;$$

$$A_{3\min} = -2.$$

Таким чином, максимальним ефектом серед найгірших є елемент стабілізаційної стратегії, тобто $A_{\text{опт}} = A_3$.

Критерій Севіджа базується на оцінці матриці ризиків, елементи якої визначаються за формулою [1-3]:

$$r_{ij} = \begin{cases} \max_k a_{kj} - a_{ij}, & \text{якщо } A - \text{виграш} \\ a_{ij} - \min_k a_{kj}, & \text{якщо } A - \text{виграш} \end{cases}$$

У нашому випадку матриця втрат у першому стані та виграшів у другому та третьому виглядатиме наступним чином:

$$R_A = \begin{cases} r_{11} = -10 - (-10) = 0 \\ r_{12} = -3 - (-10) = 7 \\ r_{13} = -2 - (-10) = 8 \end{cases}$$

$$R_A = \begin{cases} r_{21} = 2 - (-2) = 4 \\ r_{22} = 2 - (-1) = 3 \\ r_{23} = 2 - 2 = 0 \end{cases}$$

Таким чином, запровадження величини ризику r_{ij} призвело до вибору стратегії розширення (A1), яка забезпечує найменші втрати при максимальному ризику. За результатами розрахунків виходить, що стратегія розширення є високоризиковою, проте вона у будьякому випадку забезпечує найменші втрати через ефект масштабу.

Критерій Гурвіца (критерій песимізму-оптимізму) базується на двох основних припущеннях: несвідомий опонент може бути у найгіршому стані з імовірністю $(1-\alpha)$ і у найкращому стані з імовірністю α , якщо α – коефіцієнт довіри [1-3]. Оскільки наша матриця є матрицею корисності, то критерій Гурвіца формулюється наступним чином: $W = \max \max a_i (1-\alpha) + \min a_i \alpha$. Якщо прийняти за умову імовірність настання найгіршого чи найкращого результату у 50 %, то $\alpha = 0,5$ і наступні розрахунки матимуть вигляд:

$$W(A1) = 0,5 \times (-10) + 0,5 \times 5 = -2,5;$$

$$W(A2) = 0,5 \times (-3) + 0,5 \times 4 = 0,5;$$

$$W(A3) = 0,5 \times (-2) + 0,5 \times 3 = 0,5.$$

В результаті оптимальними для ПрАТ «Полтаваобленерго» вважаються стратегії поступового розвитку та стабілізаційна з рівновеликим значенням критерію максиміну. Таким чином, у трьох розрахунках з чотирьох обраних критеріїв відзначено стабілізаційну стратегію як оптимальний варіант фінансової стратегії ПрАТ «Полтаваобленерго».

Узагальнення отриманих результатів дає змогу окреслити алгоритм втілення фінансової стратегії як цілеспрямоване використання можливостей з активізацією сильних сторін за умови суцільного нівелювання загроз і усунення слабких сторін з метою раціонального формування фінансових ресурсів і підвищення ефективності їх використання. Такий підхід можна вважати універсальним, оскільки він відповідає вимогам кожної з виділених фінансових стратегій. Однак, у випадку вибору стратегії розширення чи

поступового розвитку акцентується увага на активному використанні сильних сторін та можливостей при помірному усуненні загроз. Натомість, стабілізаційна стратегія, виживання та оздоровлення вимагають негайного усунення загроз і слабких сторін із помірним застосуванням можливостей. Неодмінними елементами втілення фінансової стратегії є мотивування спеціалістів до сумлінного досягнення поставлених цілей та заохочення їх ініціативності, активності і творчого підходу. Фінансове управління потребує широкого спектру знань і вмінь, тому суб'єкти управлінського впливу різних ланок організаційної структури повинні бути зацікавленими у освоєнні та використанні генеруючих електроенергію підприємствами сучасних інструментів управління та методів його організації.

Як резервів вдосконалення фінансового стану господарюючого суб'єкта можна виділити: поліпшення процесу управління оборотними засобами; оптимізація структури активів, зокрема оборотних активів; підвищення показників ліквідності та платоспроможності; вдосконалення структури капіталу і збільшення частки власного капіталу; підвищення оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості; зменшення величини страхових запасів; визначення максимальної величини комерційного кредиту; збільшення оборотності запасів; вдосконалення системи контролю над запасами і дебіторською заборгованістю; підвищення ефективності використання позикових коштів; суворий контроль за доцільністю отримання і використання позикового капіталу.

ПрАТ «Полтаваобленерго» має складну, розгалужену організаційну структуру та несе додаткові витрати. Зазвичай такі витрати виникають у дочірніх підприємств у зв'язку з необхідністю відкриття і ведення рахунків в обслуговуючих банках. Крім того, дочірні підприємства через слабкий інформаційний зв'язок один з одним можуть укладати кредитні договори на не вигідних умовах, витрачати додаткові кошти в вигляді комісії при здійсненні трансфертних платежів. В результаті всього цього знижується ефективність використання грошових коштів, збільшуються касові розриви.

Крім того, можливо, що в дочірніх підприємствах при відсутності належної рівня контролю з боку материнської компанії управління фінансовими ресурсами будується на інших принципах і підходах. Зазначені вище проблеми виявлені у 2022 році аудитором фінансової діяльності ПрАТ «Полтаваобленерго». Відсутність єдиних підходів до формування системи управління фінансовими ресурсами призводить до таких негативних наслідків як: брак платіжних засобів, несвоєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами, невідповідність між товарними і грошовими потоками, прострочення платежів, неефективного використання ресурсів.

Очевидно, що ефективно управляти фінансовими потоками в ПрАТ «Полтаваобленерго», що складається з великої кількості дочірніх підприємств і філій, що мають безліч контрагентів, рахунки в різних валютах і різних банках, різні схеми сплати податків дуже непросто. Такі компанії для оптимізації своїх грошових потоків, ефективного управління ліквідністю і контролю використання оборотних коштів вже давно застосовують систему Cash Management.

Система Cash Management включає в себе:

1) централізований контроль виконання платежів. Це дозволяє материнській компанії здійснювати управління фінансовими ресурсами окремих структурних підрозділів, дочірніх організацій, пов'язаних між собою виробничо-економічними відносинами, що дає керівництву можливість моніторингу і контролю за фінансовими операціями філій або структурних підрозділів;

2) корпоративне бюджетування (Corporate Budgeting). Завдяки цьому материнська компанія отримує можливість не тільки встановити ліміти витрат фінансових коштів, але і відстежувати в реальному часі спроби дочірніх організацій перевищити ці ліміти.

Крім того, з'являється можливість своєчасної коригування бюджету: внесення додаткових статей, збільшення ліміту витрат і т.д.

3) консолідовану виписку (Consolidate Statement). Вона відображає процес руху грошових коштів на рахунках дочірніх компаній, що дозволяє здійснювати оперативний контроль за фінансовою діяльністю.

4) консолідацію залишків коштів клієнта (Zero Balancing). Це дає можливість головній компанії перевести грошові залишки на кінець дня на рахунках дочірніх підрозділів перевести на свій основний рахунок, тобто у компанії з'являється можливість заробити будь-які відсотки на залишок по поточному рахунку або ж шляхом перерахування грошей на поточний депозит;

5) автоматичний розподіл ресурсів клієнта між його структурними підрозділами (Cash Pooling). Cash Pooling можна назвати основним інструментом в системі централізованого управління грошовими коштами господарюючого суб'єкта. Дана система призначена для оперативного управління коштами структурних підрозділів компанії. Застосування системи Cash Pooling дозволяє значно спростити облік руху фінансових коштів між різними відокремленими підрозділами підприємства.

При цьому керівництво материнської компанії оперативно інформується про всі операції по розрахункових рахунках дочірніх організацій. Адже часто виходить так, що до кінця робочого дня одні дочірні підприємства, що входять до групи, покривають утворюються касові розриви, залучаючи для цього короткострокові банківські кредити, а у інших дочірніх компаній з'являються вільні грошові кошти. Система Cash Pooling дозволяє здійснювати рух грошових коштів між рахунками підприємств входять до групи, дозволяючи тим самим отримати необхідне фінансування в короткостроковому періоді, що призводить до скорочення витрат за рахунок економії на відсотках.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Для усунення відзначених недоліків і найбільш ефективного управління своїми фінансовими засобами ПрАТ «Полтаваобленерго» в рамках представленої стратегії управління фінансовими ресурсами необхідно

здійснювати постійний моніторинг всіх отриманих і виплачених сум, контролювати всі банківські рахунки і своєчасно ініціювати всі свої платежі і перекази. Таким чином, для оптимального управління фінансовими ресурсами компанії було б доцільно застосовувати централізовану систему управління грошовими ресурсами, яка б включала в себе не тільки планування грошових потоків компанії, але і їх моніторинг, і бюджетний контроль. Впровадження такої системи дозволить фінансовим директорам здійснювати прогноз можливих проблем зниження ліквідності і рентабельності діяльності фірми, а так само формувати різні заходи щодо запобігання або усунення небажаних наслідків.

Література

1. Abouraia M. K. Impact of Foreign Aid in Economic Development of Developing Countries: a Case of Philippines. *European Journal of Business and Social Sciences*. Vol. 3, No. 4. 2014. pp. 166-180.

2. Офіційний сайт ПрАТ «Полтаваобленерго». URL: <https://www.poe.pl.ua>

3. Юринець В. Є. Теоретико-ігрова оцінка тенденцій соціально-економічного розвитку держави. *Вісник Львівського університету*. Серія: Економіка. 2005. Вип. 34. С. 41-47.

References

1. Abouraia, M.K. (2014), "Impact of Foreign Aid in Economic Development of Developing Countries: a Case of Philippines", *European Journal of Business and Social Sciences*, vol. 3, no. 4, pp. 166-180.

2. JSC «Poltavaoblenerho» (2024), available at: <https://www.poe.pl.ua> (Accessed 25 Nov 2024).

3. Yurnets', V.Ye. (2005), "Theoretical and game-based assessment of trends in the socio-economic development of the state", *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 34, pp. 41-47.

Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 р.