

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. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.70>

УДК 005.52:005.21]:005.915

V. V. Levytskyi,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8695-9690>

**ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ
ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ
ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

V. Levytskyi,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management,

Lesya Ukrainka Volyn National University

**RESEARCH OF INFLUENCE OPTIMAL ORGANIZATION OF SYSTEM
FINANCIAL MANAGEMENT ON STRATEGIC ANALYSIS
OPERATIONAL ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

У статті досліджено значення оптимальної організації системи фінансового менеджменту та її вплив на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства з метою забезпечення стійкого та конкурентоспроможного розвитку підприємства в умовах нестабільного сучасного ринкового середовища. Визначено основні напрями формування та

організації системи фінансового менеджменту, а також рівень її впливу на економічні показники діяльності підприємства. Крім того, запропоновано складові етапи взаємодії стратегічного аналізу операційної діяльності в системі фінансового менеджменту підприємства для її адаптації до змінюваних ринкових умов та забезпечення його фінансової стійкості у довгостроковій перспективі. Також надані рекомендації щодо удосконалення організації системи фінансового менеджменту на основі стратегічного аналізу операційної діяльності підприємства через формування структурно-логічної схеми дослідження її впливу, що є критично важливим для його ефективного розвитку у динамічно-змінному економічному середовищі.

In the article considered the topical issues of optimal organization of the financial management system and its impact on the strategic analysis of the operating activity of the enterprise to ensure the sustainable and competitive development of the enterprise in the conditions of unstable modern market environment. On the process of the study, we used general scientific and special methods, namely: analysis and synthesis, systematic approach. As a result, the main directions of formation and organization of the financial management system, as well as the level of its impact on the economic indicators of the enterprise and his activity, were determined. The basic elements of interaction of financial, strategic and operational management are considered and clear criteria for understanding the principles of optimal organization of the financial management system through a clear determination of its impact on strategic analysis of operating activities, which will help to make well -balanced management decisions for the development of an enterprise in the conditions of unstable environment.

In addition, we have offered the components of the interaction of strategic analysis of operating activities in the enterprise financial management system for its adaptation to the changing conditions of the market environment and ensuring its financial stability in the long run. Accordingly, recommendations that are

aimed at improving the organization of the financial management system on the basis of strategic analysis of the operating activity of the enterprise through the formation of a structural and logical scheme for the study of its influence, which is critical for the dynamic and variable economic environment.

In the process of the research was formed practical directions of development of the optimal organization of the financial management system on the basis of strategic analysis of the operating activity of the enterprise, they will help him identify the basic criteria and the main prerequisites for the social and economic development of the enterprise in the conditions of non-standard modern challenges as key elements of stabilization of its activity in the future.

Ключові слова: *фінанси, стратегія, менеджмент, фінансовий менеджмент, стратегічний аналіз, стратегічне фінансування, операційна діяльність підприємства.*

Key words: *finances, strategy, management, financial management, strategic analysis, operational management, strategic financing, operational activity of the enterprise.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному середовищі ринок товарів та послуг є суттєво насичений значною кількістю виробників-конкурентів, що пропонують їх різноманітний асортимент. В таких умовах підприємствам важко забезпечувати свої позиції на ньому, а для їх ефективного розвитку важливим є постійне використання нових технологій та паралельне удосконалювання організації системи фінансового менеджменту. Оскільки, правильно побудована та організована система фінансового менеджменту дозволяє досягати поставлених цілей та підтримувати ефективну операційну діяльність у довгостроковій – стратегічній перспективі. Водночас, варто зважати на динаміку змін ринкового середовища, що може негативно впливати на кінцеві результати

діяльності підприємства. Відповідно, повстає питання необхідності постійного перегляду й коригування системи фінансового менеджменту, зокрема її ключового елемента – фінансової стратегії із врахуванням впливу на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства, що є актуальним особливо у час постійних змін, пандемії, воєнного стану та негативного впливу на розвиток економіки країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування системи фінансового менеджменту досліджували багато вітчизняних та закордонних науковців. Провівши аналіз їхніх робіт, виділимо наступні підходи до особливостей формування оптимальної системи фінансового менеджменту у діяльності підприємства:

– перший підхід розглядає фінансову стратегію як складову стратегічного та фінансового менеджменту. Даних поглядів дотримуються такі вчені, як: Г. Клейнер, Д. Кліланд, Дж. Ламбен, М. Мескон та інші;

– другий підхід зосереджений на теоретичних та практичних аспектах аналізу, формування та удосконалення вже існуючих систем фінансового менеджменту підприємства та їх взаємозв'язку з іншими системами, що висвітлено у працях таких дослідників як: І. Бланк, П. Друкер, О. Кузьмін, Л. Ліпич [1, 3, 7].

У працях вищезазначених авторів розглядається сутність фінансової стратегії та її роль у загальній стратегії розвитку підприємства, проте питання дослідження впливу оптимальної організації системи фінансового менеджменту та її впливу на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства залишаються недостатньо розробленими та вивченими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у формуванні оптимальної організації системи фінансового менеджменту та визначенні її впливу на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства, що реалізується через надання рекомендацій щодо удосконалення фінансової стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток та стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового

середовища як основного елементу формування оптимальної системи фінансового менеджменту. Основне завдання дослідження реалізується через визначення ролі оптимальної організації системи фінансового менеджменту в контексті загальної стратегії розвитку підприємства та сприятиме підвищенню ефективності стратегічного аналізу та управління його операційною діяльністю на основі сучасних тенденцій розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. В динамічному економічному середовищі будь-яке підприємство повинно сформувати оптимальну організацію системи фінансового менеджменту, що має базуватись на складових як: стратегічного так і фінансового менеджменту й одночасно спиратись на розробку оптимальної організації фінансової стратегії як ключового елемента взаємодії із операційною діяльністю підприємства. Загалом, поняття «фінансова стратегія» можна визначити як довгострокову фінансову програму, що спрямована на розвиток діяльності підприємства для досягнення конкретних цілей. Вона визначатиме основні напрями, за якими підприємство повинно діяти, щоб реалізувати поставлені завдання, але у нашому випадку головна увага зосереджена на стратегічний напрям розвитку із паралельною оцінкою впливу на операційну діяльність підприємства [11, с.581-582].

Проаналізувавши різні підходи до трактування поняття, варто сформувати власне визначення. Отож, з позиції взаємодії фінансового та стратегічного менеджменту, фінансова стратегія – це завершений комплексний стратегічний план управління фінансовими ресурсами підприємства, що передбачає визначення основних цілей, пріоритетних напрямів розвитку, адаптацію фінансових показників операційної діяльності підприємства до змін ринкового середовища та забезпечення його довгострокової стійкості й конкурентоспроможності. Звичайно, фінансова стратегія в системі оптимальної організації фінансового менеджменту включає планування, позиціонування на ринку, аналіз перспектив та можливостей маневрування ресурсами, а у складі стратегічного аналізу

його операційної діяльності – досягнення його стратегічних цілей розвитку, тобто ми у дослідженні повинні чітко визначити оптимальні форми їх взаємозв'язку на перспективу [8, с. 123-124].

На нашу думку, при формуванні оптимальної організації системи фінансового менеджменту та її впливі на стратегічний аналіз операційної діяльності – фінансова стратегія повинна чітко визначити механізми формування фінансових ресурсів й централізоване стратегічне управління ними, що дозволить забезпечити стійкий стратегічний розвиток підприємства. Крім того, варто постійно здійснювати операційний аналіз та облік фінансово-економічного стану підприємства у різних часових проміжках, що дозволяє оперативно реагувати на зміни. Відповідно, формування стратегічних резервів допоможе в адаптації до ринкових змін й кризових ситуацій, а оцінка фінансових можливостей конкурентів й визначення загроз діяльності є критично важливими для оптимальної організації системи фінансового менеджменту та стратегічного маневрування управлінськими рішеннями в системі операційної діяльності підприємства. Відтак, фінансова стратегія повинна також включати методи формування, планування та управління фінансовими ресурсами, а також забезпечувати стабільність та фінансову стійкість підприємства в конкурентному середовищі здійснюючи попереднє прогнозоване оцінювання впливу стратегічного аналізу на його операційну діяльність [1, 10].

Відповідно, для забезпечення стійкого розвитку підприємства на ринку, необхідно чітко сформувати та оптимально організувати систему фінансового менеджменту і визначити рівень її впливу на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства, дотримуючись наступних критеріїв, а саме [3, 7-8]:

- 1) формування фінансових ресурсів, їх стратегічне аналізування та управління ними;

2) виділення основних напрямів діяльності та фіксування зусиль на їх виконанні, маневреності у використанні резервів фінансового менеджменту підприємства;

3) ранжування та поетапне досягнення мети стратегічного аналізу операційної діяльності в системі фінансового менеджменту підприємства;

4) оптимальну організаційну відповідність системи фінансового менеджменту економічному стану та матеріальним можливостям підприємства у стратегічній перспективі його операційної діяльності;

5) формування та використання стратегічних резервів операційної діяльності підприємства;

6) облік економічних та фінансових можливостей самого підприємства у стратегічній перспективі та його конкурентів;

7) визначення головної стратегічної загрози, мобілізація ресурсів операційної діяльності для її усунення та вибір оптимальної організації системи фінансового менеджменту підприємства для його ефективного розвитку у довгостроковому періоді.

Саме тому, система фінансового менеджменту підприємства реалізує свої головні переваги через його фінансову стратегію забезпечення достатніх ресурсів для покриття поточних й майбутніх потреб підприємства та ефективного стратегічне фінансування операційної діяльності. Отже, чітке розуміння засад оптимальної організації системи фінансового менеджменту крізь призму його впливу на стратегічний аналіз операційної діяльності допомагає приймати зважені управлінські рішення для розвитку та успіху бізнесу. Відповідно, стратегічний аналіз фінансування операційної діяльності в системі фінансового менеджменту допомагає підприємству оцінювати конкурентне середовище, визначати нові можливості та розробляти стратегії розвитку. Завдяки комплексному розумінню процесу діяльності, зацікавлених сторін та галузевих напрямів розвитку, стратегічний аналіз допомагає досягнути довгострокових цілей підприємства використовуючи інструменти фінансового менеджменту та його системи [1-2, 4, 9].

Отже, оптимальна організація системи фінансового менеджменту формує функції стратегічного аналізу операційної діяльності підприємства, що полягають у реалізації довгострокових фінансових планів і стратегій, оцінюванні ризиків й можливостей, а також у наданні управлінських рекомендацій у стратегічному аспекті [12].

Для формування оптимальної організації системи фінансового менеджменту та визначення її впливу на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства варто дотримуватися наступних етапів, що зазначені на рис. 1.

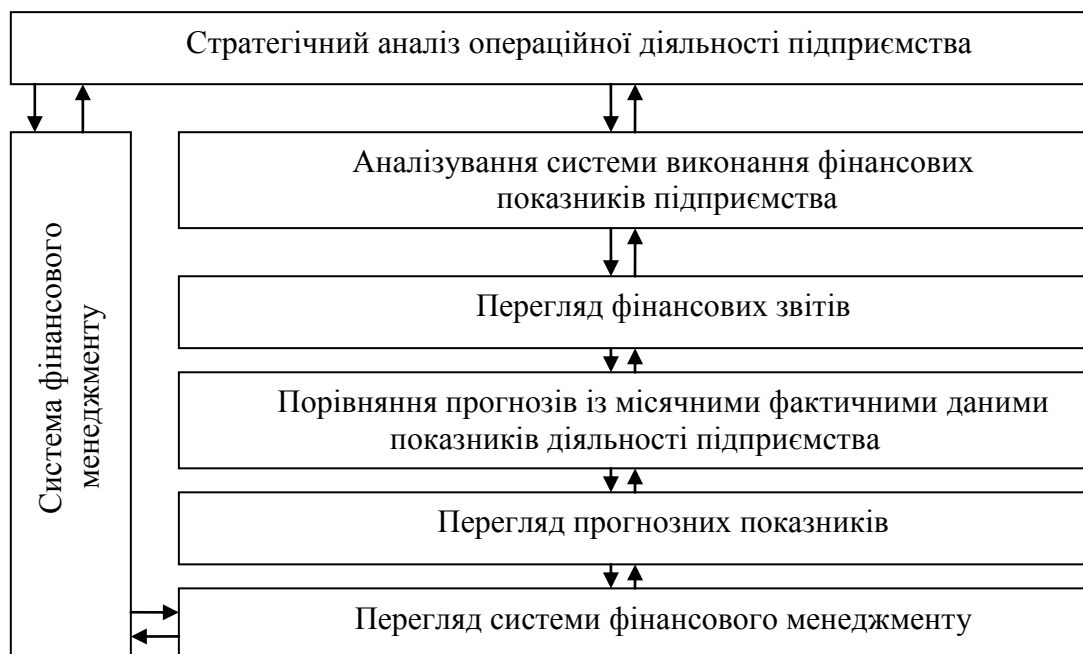


Рис. 1. Основні етапи взаємодії стратегічного аналізу операційної діяльності в системі фінансового менеджменту підприємства

Джерело: сформовано автором на основі аналізування джерел [1, 4-6, 8].

Основними напрямками його використання у розвитку підприємства є наступні:

- оцінка фінансового стану – стратегічний аналіз операційної діяльності в оптимальній організації системи фінансового менеджменту дозволяє оцінити довгострокову фінансову стабільність розвитку підприємства, виявляючи проблемні зони;

- визначення можливостей зростання – стратегічний аналіз операційної діяльності в оптимальній організації системи фінансового менеджменту також дає змогу виявити нові можливості для розвитку;

- оцінка ризику – оптимальна організація системи фінансового менеджменту та її вплив на стратегічний аналіз операційної діяльності допомагає визначити ризики, що пов'язані з новими стратегіями розвитку;

- розподіл ресурсів – оптимальна організація системи фінансового менеджменту та її вплив на стратегічний аналіз операційної діяльності допомагає визначити найприбутковіші продуктові лінії для забезпечення ефективного розподілу ресурсів;

- моніторинг прогресу – оптимальна організація системи фінансового менеджменту та її вплив на стратегічний аналіз операційної діяльності дозволить аналізувати фінансові дані підприємства та відстежити позитивні зміни у досягненні стратегічних цілей.

Отже, як результат дослідження, необхідно представити оптимальну організацію системи фінансового менеджменту та її вплив на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства у вигляді структурно-логічної схеми для забезпечення його сталого розвитку у перспективі (див. рис. 2.).

На нашу думку варто виділити наступні етапи формування оптимальної організації системи фінансового менеджменту та її впливу на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства:

1. Визначення основних критеріїв для формування оптимальної організації системи фінансового менеджменту, що базуються на оцінці операційної діяльності підприємства через здійснення стратегічного аналізу й паралельного моніторингу досягнення його оперативно-тактичних цілей.

2. Аналіз фінансово-господарської та операційної діяльності підприємства, що передбачає діагностику фінансового стану підприємства на основі аналізу інформації та зворотного зв'язку між її складовими.

3. Формування оптимальної організації системи фінансового менеджменту із врахуванням стратегічного аналізу операційної діяльності.



Рис. 2. Структурно-логічна схема дослідження впливу оптимальної організації системи фінансового менеджменту на стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі аналізу джерел [2-6, 8-10].

4. Визначення головних критеріїв оптимальної організації системи фінансового менеджменту через її розподіл на зручні для виконання блоки, детальна оцінка зростання вартості підприємства, вирахування ризиків та контроль за реалізацією стратегії сприяють її покращенню [11-12].

Основними практичними рекомендаціями щодо оптимальної організації системи фінансового менеджменту на основі стратегічного аналізу операційної діяльності підприємства є:

- регулярне здійснення стратегічного фінансового аналізу у перспективі для виявлення сильних й слабких сторін операційної діяльності підприємства у системі фінансового менеджменту;

- розробка гнучкого бюджету, що може адаптуватися до змін ринкових умов у стратегічному аспекті в системі фінансового менеджменту для здійснення його операційної діяльності підприємства;

- здійснення постійного стратегічного аудиту витрат операційної діяльності та виявлення можливостей для їх скорочення;
- розгляд можливостей диверсифікації джерел фінансування операційної діяльності на стратегічному рівні;
- використання в системі фінансового менеджменту технологій для автоматизації управлінських процесів та обробки даних;
- формування системи управління ризиками фінансового менеджменту підприємства у стратегічному аспекті операційної діяльності;
- здійснення стратегічного аналізу операційної діяльності конкурентів та дослідження успішних стратегій їх розвитку.

Впровадження даних рекомендацій дозволить підприємствам оптимізувати організацію системи фінансового менеджменту на основі стратегічного аналізу операційної діяльності підприємства та підвищити одночасно його конкурентоспроможність в цілому на ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Оптимальна організація системи фінансового менеджменту є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки вона формує засади для досягнення довгострокових цілей в умовах динамічного ринкового середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні різних видів оптимальних організацій систем фінансового менеджменту на основі стратегічного аналізу операційної діяльності підприємства. Особливу увагу варто також приділити впливу цифровізації на формування оптимальної організації системи фінансового менеджменту підприємства, а також аналізу впливу ефективності фінансових стратегій на його операційну діяльність в умовах глобалізації та воєнного стану. Отже, подальші дослідження в даному напрямі мають значний потенціал для внесення суттєвих змін у практику формування оптимальної організації системи фінансового менеджменту підприємства для забезпечення ефективного стратегічного розвитку його операційної діяльності у майбутньому.

Література

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : навчальний курс. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2009. 656 с.
2. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 182-193. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.182>.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 416 с.
4. Levytskyi V. V. The optimization of system financial management of enterprise based on the analysis of investments in its marketing activities. *Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. № 2(18). С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-101-108>
5. Левицький В. В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>.
6. Левицький В. В. Розробка оптимальної соціально-орієнтованої стратегії розвитку в структурі операційного менеджменту підприємства. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. № 2(34) С.73-79. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-73-79>.
7. Ліпич Л. Г., Морохова В. О., Московчук А. Т. Організація виробництва : навч. посіб. Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2002. 256 с.
8. Лісовий А. В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Ірпінь : УДФСУ, 2021. 234 с.
9. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16 (1), С. 176-179. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/41.pdf.

10. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2016. 223 с.
11. Хринюк О.С., Крижня О. В. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2018. №18. С. 581-587. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/81.pdf
12. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6232>.

References

1. Blank, I.A (2009), *Finansovyi menedzhment* [Financial management], El-ha, Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
2. Vodolazhska, T.O. and Achkasova, L.M. (2023), “Operational strategy: definition of the term and its place in the pyramid of enterprise strategies”, *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 42, pp. 182-193. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.182>.
3. Kuzmin, O.Ye. and Melnyk, O.H. (2013), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.
4. Levytskyi, V.V. (2019), “The optimization of system financial management of enterprise based on the analysis of investments in its marketing activities”, *Ekonomichnyi chasopys SNU imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2 (18), pp. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-101-108>.
5. Levytskyi, V.V. (2023), “Research of the main elements of the formation of the strategic ensure of the economic sustainability in the operational management system of the enterprise”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>.
6. Levytskyi, V.V. (2023), “The elaboration of optimal social-oriented strategy of development in the structure of the operational management of the enterprise”, *Ekonomichnyi chasopys VNU imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2 (34), pp. 73-79. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-73-79>.

7. Lypych, L.H. Morokhova, V.O. and Moskovchuk, A.T. (2002), *Orhanizatsiia vyrobnytstva* [Organization of production], RVV LDTU, Lutsk, Ukraine.
8. Lisovyi, A.V. (2021), *Stratehichniy analiz* [Strategic analysis], UDFSU, Irpin, Ukraine.
9. Mykhailenko, O.V. and Komarytska, N.I. (2017), “Development of the operational strategy of the enterprise”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 16 (1), pp. 176-179. available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/41.pdf (Accessed 10 September 2025).
10. Podolchak, N.Yu. (2016), *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management], Vyd-vo NU «Lvivska politehnika», Lviv, Ukraine.
11. Khryniuk, O.S. and Kryzhnia, O.V. (2018), “Financial strategy of enterprise as the main instrument for its sustainable development”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 18, pp. 581-587. available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/81.pdf (Accessed 22 September 2025).
12. Iunatskyi, M.O. (2018), “Review of the modern methods of forecasting the financial state of the enterprise”, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6232> (Accessed 30 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.