

23. Терещенко О. О. Універсальна дискримінантна модель. / О. О. Терещенко. – URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Універсальна_дискримінантна_модель.

24. Савицька О. М. Результати комплексного аналізу та оцінювання інвестиційної привабливості промислового підприємства в контексті удосконалення його інвестиційної політики / О. М. Савицька, Ю. М. Карпенко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2015. – № 1. – URL: <http://www.econotyu.nauka.com.ua>.

25. Руденко В. В. Методичні підходи до розробки інвестиційної політики підприємств // Наука й економіка: Наук.-теорет. ж-л. – Хмельницький: ХЕУ, 2010. – № 2(18) – С. 187-197.

26. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 24(2). - С. 114-118. - URL: <http://surl.li/toqwg>

27. Савицька О. М., Салабай В. О. Міжнародний та вітчизняний досвід формування цифрових трансформацій в управлінні бізнесом компаній / Економічні та інноваційно-інвестиційні процеси в умовах змін ринкового середовища: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24 жовтня 2020 року) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55-59. URL: www.lef.lviv.ua.

4.4. Особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання сільськогосподарської галузі

Стефанишин О. Б.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,

Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,

У фінансовій науці немає загального підходу до визначення фінансової стратегії компанії. Поширеною думкою є така, що пропонує розуміти фінансову стратегію як узагальнюючу модель дій компанії, що необхідні їй для досягнення поставлених стратегічних цілей в загальних рамках місії компанії на основі формування, розподілу, використання та координації фінансових ресурсів підприємства. Сутність фінансової стратегії розглядається науковцями з різних позицій [1; 2; 3-6; 8; 9].

Гранді Т. та Уорд К. – автори монографії «Фінансова стратегія бізнесу» дають визначення фінансової стратегії як процесу, який приводить у

відповідність зовнішні джерела фінансових ресурсів з стратегією корпоративного становлення, розширення та розвитку.

Одне з найповніших визначень фінансової стратегії дає І. О. Бланк: фінансова стратегія є одним з основних видів багатофункціональних стратегій компанії, передбачає всі найважливіші напрямки формування її фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом створення довгострокових фінансових цілей, вибору найефективніших шляхів їх удосконалення, коригування напрямів створення та використання фінансових ресурсів при зміні умов середовища [5].

В теорії менеджменту термін «стратегія» трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації. «Стратегія» передбачає, перш за все, орієнтацію на довгострокову перспективу або на вирішення ключової пріоритетної задачі в конкретному періоді часу. Це стосується як загальної так і фінансової стратегій. Проте, специфіка фінансової стратегії проявляється в її природі. Саме слово «фінансова» вказує на економічну природу і, значить, вона має описувати ключові аспекти економічної діяльності на основі базових категорій: фінансів, кредиту, капіталу, доходів, витрат, прибутків.

Фінансова стратегія представляє собою систематичний план дій щодо управління фінансами підприємства. Вона визначає, яким чином фінансові ресурси будуть мобілізовані, розподілені та використувані для досягнення стратегічних та фінансових цілей.

Як зазначають науковці, фінансова стратегія повинна вписуватись в загальну стратегію підприємства, бути адекватною їй по цілях та задачах [1; 2; 3; 8]. Фінансова стратегія компанії визначається її стратегічними цілями розвитку.

Загальна стратегія підприємства та фінансова стратегія є взаємопов'язаними та взаємозалежними і спільно спрямовані на досягнення успіху та стійкості підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Інтеграція фінансової стратегії з загальною стратегією прослідковується через:

– *Відображення стратегічних цілей:* Фінансова стратегія відображає та визначає конкретні фінансові цілі, які підтримують загальну стратегію підприємства. Наприклад, якщо загальна стратегія спрямована на розширення ринків, фінансова стратегія може включати збільшення інвестицій для введення нових продуктів або розширення виробництва.

– *Фінансову підтримку стратегічних ініціатив:* Фінансова стратегія надає фінансові ресурси для впровадження ключових стратегічних ініціатив.

Наприклад, інвестиції у дослідження та розвиток, придбання нових технологій чи глобальне розширення.

– *Оптимізацію використання ресурсів:* Фінансова стратегія допомагає оптимізувати використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних завдань. Це включає в себе розподіл бюджету, вибір ефективних інвестицій та управління оборотним капіталом.

– *Спільне забезпечення фінансової стійкості:* Фінансова стратегія спрямована на забезпечення фінансової стійкості підприємства в рамках виконання загальних стратегічних планів. Вона враховує потреби в обсязі фінансування та ризику, пов'язані зі стратегічними рішеннями.

– *Реалізацію можливостей для росту:* Фінансова стратегія розробляє плани залучення фінансових ресурсів для підтримки стратегій росту, які можуть включати в себе масштабування виробництва, введення нових продуктів або розширення на нові ринки.

– *Взаємне коригування стратегій:* Фінансова стратегія може змінюватися та коригуватися в залежності від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах підприємства. Зміни в загальній стратегії часто супроводжуються аналізом та коригуваннями в фінансових стратегіях.

Узгодженість між загальною стратегією підприємства та фінансовою стратегією є критичною для забезпечення ефективного та стійкого розвитку підприємства. Фінансова стратегія допомагає перетворити стратегічні плани в конкретні фінансові дії, що забезпечує досягнення стратегічних цілей та збереження фінансової стійкості в умовах змін та невизначеності.

Покажемо схематично взаємодію між фінансовою стратегією підприємства загальною стратегією та іншими стратегіями (рис. 1).

Загальна стратегія підприємства виступає важливим стимулом для розвитку та успіху фінансової стратегії. Вона надає конкретний контекст і напрямок, в межах якого фінансова стратегія формується та реалізується. Наприклад, такими напрямками можуть бути визначені:

1. Цільова орієнтація:

– Загальна стратегія визначає стратегічні цілі та завдання підприємства, такі як ринкова домінантність, ріст, розвиток, інновації.

– Фінансова стратегія вирішує, яким чином фінансові ресурси будуть використовуватися для досягнення цих стратегічних цілей.



Рис. 1. - Інтеграція загальної та фінансової стратегій підприємства в системі менеджменту

2. Ресурсне забезпечення:

– Загальна стратегія ідентифікує основні ресурси, які підприємство може використовувати для виконання своїх стратегічних завдань.

– Фінансова стратегія розробляє плани залучення, розподілу та оптимізації фінансових ресурсів для підтримки ресурсів загальної стратегії.

3. Ризикові наративи:

– Загальна стратегія визначає ключові ризики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

– Фінансова стратегія розробляє плани управління ризиками та фінансовими викликами, щоб забезпечити стійкість підприємства у змінних умовах.

4. Зрощення та взаємодія:

– Загальна стратегія та фінансова стратегія взаємодіють, формуючи взаємозалежний план розвитку.

– Фінансова стратегія інтегрується з іншими видами стратегій (маркетинговою, операційною), забезпечуючи єдність та згуртованість дій підприємства.

Отже, загальна стратегія надає фреймворк, в межах якого фінансова стратегія формує свої пріоритети та вирішує конкретні завдання, сприяючи досягненню стратегічних цілей та забезпеченню фінансової стійкості підприємства.

В системі менеджменту:

– *забезпечується* спрямованість на довгострокові результати: загальна і фінансова стратегія орієнтовані на досягнення довгострокових результатів та фінансова враховує вплив фінансових рішень на стійкість підприємства в майбутньому;

– *відбувається*:

- інтеграція фінансової з загальною стратегією: фінансова стратегія повинна бути тісно інтегрованою з загальною стратегією підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок між фінансовими цілями та стратегічними завданнями;

- взаємодія з іншими видами стратегій: фінансова стратегія взаємодіє з операційною, маркетинговою та іншими стратегіями, узгоджуючи фінансові рішення з іншими аспектами діяльності підприємства.

В системі менеджменту підприємства фінансова стратегія дозволяє забезпечити оптимальне використання фінансових ресурсів та досягнення стратегічних цілей в умовах змінного бізнес-середовища.

Існує ще один аспект розуміння взаємопов'язаності (розглядається окремо деякими науковцями [8]) – це питання фінансової стратегії та фінансового менеджменту.

Фінансовий менеджмент розглядається нами в даному контексті, як система, яка реалізує фінансову стратегію підприємства.

Однозначно, що фінансова стратегія та фінансовий менеджмент є взаємопов'язаними, але вони мають різні акценти та відповідальності в контексті підприємства.

Фінансова стратегія, як уже було наголошено вище, визначає основні фінансові цілі та напрямки діяльності підприємства з огляду на досягнення стратегічних цілей в довгостроковій перспективі. Це включає в себе формулювання цілей щодо прибутку, ризиків, інвестицій, фінансового ринку та ресурсів. Фінансова стратегія служить важливим інструментом для визначення того, яким чином фінансові ресурси підприємства будуть використовуватися для забезпечення його сталості та конкурентоспроможності.

Фінансовий менеджмент, з іншого боку, в основному зосереджений на конкретних фінансових операціях та рутинних завданнях для забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів у короткостроковому та середньостроковому плані. Це включає в себе планування бюджету, управління ліквідністю, кредитно-грошові операції та взаємодію з фінансовими інструментами. Хоча, звісно не можна виключати з поля зору стратегічні бачення та рішення *стратегічного фінансового менеджменту*, з точки зору якого фінансова стратегія розглядається в комплексі з іншими як функціональна.

Обидва аспекти є важливими для фінансового забезпечення підприємства. Фінансова стратегія визначає загальні фінансові цілі та напрямки, а фінансовий менеджмент реалізує конкретні заходи для досягнення цих цілей. Взаємодія між ними дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи відповідність фінансових ресурсів стратегічним цілям та завданням. Таким чином, фінансова стратегія і фінансовий менеджмент взаємодіють для забезпечення ефективного та стійкого функціонування підприємства.

Щоб не помилитися у виборі фінансової стратегії та фінансового напрямку розвитку компанії, важливо знати, які економічні, політичні, науково-технічні, соціальні та інші фактори впливають на її майбутнє, знати рівень їх впливу, вжити заходів для зменшення залежності від їх впливу. Якщо не визначити найважливіші фактори та не оцінити ступінь розвитку їх впливу – ефективна фінансова стратегія неможлива.

Розробляючи фінансову стратегію, важливо відокремлювати передбачувані фактори від непередбачуваних, а також розробити комплекс заходів впливу на контрольовані фактори. Якщо фактори неправильно оцінені, тоді розвиток стратегії піде в неправильному напрямку і її реалізація буде неефективна і може призвести до негативних наслідків для компанії. Найважливішими факторами, що впливають на вибір фінансової стратегії, є:

- вид діяльності та характеристика галузі;
- організаційні цілі та ціннісні орієнтації підприємців;
- стан зовнішнього середовища та прогноз його стану;
- внутрішні переваги та недоліки компанії;
- види та ступені ризиків;
- досвід реалізації попередніх стратегій;
- підприємницька здатність.

Фактори, що впливають на формування фінансової стратегії мають дворівневу структуру:

1. Зовнішні чинники.

Фактори зовнішнього середовища пов'язані з корпоративним середовищем і суб'єкт господарювання не може впливати на його роботу, тому необхідно скорегувати фінансову стратегію під його впливом таким чином, щоб мінімізувати його негативний вплив.

Фактори навколишнього середовища включають:

- державна фінансово-економічна політика та урядове економічне регулювання;
- поточний механізм фінансово-інвестиційної діяльності;
- поточний стан фінансового ринку, ринкової економіки в цілому;
- коливання ринку;
- види та ступінь ризиків тощо.

Фактори зовнішнього впливу поділяються на непрямого та прямого впливу. Фактори з непрямою дією не будуть мати на фінансову стратегію безпосереднього впливу, але існує ймовірність, що вони можуть вплинути на неї (вже в процесі реалізації) в майбутньому.

Основними непрямыми факторами впливу є:

- фінансово-економічні: державне регулювання рівня інфляції, законодавство про податки, рівень доходів населення.
- зовнішньо-економічні: зовнішня політика держави, міжнародний рівень конкуренції, коливання на глобальних ринках.
- інші: політичні, науково-технічні, демографічні та інші.

Фактори прямого впливу дійсно впливають на розвиток і реалізацію фінансової стратегії.

Основними факторами прямого впливу є:

- постачальники та клієнти: потреби споживачів; вартість сировини; ділові зв'язки.
- конкуренти: рівень розвитку; їх рівень цін; ступінь застосування інновацій.
- кредитно-фінансова система: позичальники та їх характеристика; інвестори; фінансові посередники; фінансова підтримка від держави.

2. Фактори внутрішнього середовища.

Внутрішні фактори впливають на фінансову стратегію корпорації безпосередньо, визначаючи її та її особливості і залежать від умов організації та функціонування компанії. До факторів внутрішнього середовища, що впливають на фінансову стратегію, в тому числі місія компанії, спрямованість, ступінь економічної самостійності, ступінь ризику діяльності, досвід реалізації попередніх стратегій, включають:

- економічні чинники: фінансовий стан компанії; забезпеченість ресурсами; інвестиційна привабливість;
- продуктивність: ефективність виробничого процесу; автоматизація виробництва;
- організаційно-управлінські: організаційна структура управління; хороша комунікація між відділами; корпоративна культура;
- соціальні: навички персоналу; стратегічне мислення.

Людський фактор також відіграє роль у фінансовій стратегії. Це професіоналізм співробітників, їх досвід, інтуїція, а також стратегічне мислення, що здатні повністю змінити хід стратегічної діяльності. На фінансову стратегію також впливає основна стратегія компанії.

Діяльність сільськогосподарських організацій має ряд особливостей [12; 13] і відмінностей від діяльності організацій інших галузей і це потрібно враховувати при формуванні фінансової стратегії [11].

Враховуючи унікальні відмінності аграрного сектору, фінансова стратегія аграрного підприємства також має різні аспекти порівняно з іншими галузями. Розглянемо особливості аграрного сектору, зміст цієї особливості в діяльності аграрного підприємства та особливу рису фінансової стратегії, що з цього випливає (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості сільськогосподарської галузі, що мають бути враховані у фінансовій стратегії суб'єктів господарювання галузі

Особливість галузі	Зміст особливості	Особливість фінансової стратегії
Залежність від природних факторів	Аграрні підприємства сильно залежать від природних умов, таких як клімат, ґрунт, опади та інші фактори, що можуть впливати на врожайність та витрати.	Фінансова стратегія повинна враховувати цю залежність та включати ризик-менеджмент для зменшення негативного впливу непередбачуваних природних подій.
Сезонність та циклічність:	У сільському господарстві існує виражена сезонність та циклічність. Роботи в галузі здебільшого пов'язані з певними періодами року, що впливає на графік отримання доходів та витрат.	Фінансова стратегія повинна адаптуватися до цього циклу та забезпечувати фінансову стійкість протягом усього року.
Довгостроковість інвестицій	Аграрні підприємства часто здійснюють довгострокові інвестиції, такі як придбання земельних ділянок, техніки та розробка нових сортів рослин.	Фінансова стратегія повинна враховувати ці довгострокові плани та забезпечувати сталість фінансування.

Ризикованість та страхування	Аграрний сектор часто стикається з ризиками, пов'язаними з погодою, хворобами та ринковою нестабільністю.	Фінансова стратегія повинна передбачати використання страхових продуктів та інших інструментів для зменшення ризиків та захисту від можливих втрат.
Сезонність робочої сили та міграція робітників	В сільському господарстві спостерігається сезонна потреба в робочій силі, зокрема під час збирання врожаю.	Фінансова стратегія повинна враховувати цю динаміку та можливість залучити та утримувати робочу силу відповідно до цих сезонних потреб.
Специфіка рослинництва та тваринництва	Вирощування рослин та утримання тварин мають відмінні характеристики, які потребують індивідуальних фінансових рішень.	В залежності від виду продукції (рослинництво чи тваринництво), фінансова стратегія може вимагати різних підходів.
Вплив глобальних ринків та експорт	Аграрний сектор часто підданий впливу глобальних ринків та експортних операцій. Зміни в світових цінах на продукти можуть визначати прибутковість аграрного підприємства.	Фінансова стратегія повинна враховувати міжнародний аспект та робити акцент на глобальних ринках.
Екологічні та соціальні вимоги	Сільське господарство піддається зростаючим екологічним та соціальним вимогам, пов'язаним зі збереженням природних ресурсів, етичною обробкою тварин та вирощуванням продукції.	Фінансова стратегія повинна враховувати ці тенденції та відповідати екологічним та соціальним стандартам.

Виділимо ще ряд чинників, що впливають на формування фінансової стратегії аграрних організацій та викликані особливостями галузі:

- *Географічні особливості та земельні права:*

Земельні відносини та права власності на землю мають важливе значення в аграрному секторі. Фінансова стратегія повинна враховувати географічні особливості, регулювання в сфері землекористування та можливі ризики, пов'язані із змінами у законодавстві.

- *Регулювання та субсидії:*

Аграрні підприємства часто підпадають під різноманітне регулювання та можуть користуватися підтримкою у вигляді субсидій від уряду. Фінансова

стратегія повинна враховувати ці аспекти та ефективно користуватися можливостями субсидій.

- *Зміни в споживчому смаку:*

Зміни в смаках та вимогах споживачів можуть впливати на вибір культур, які вирощуються або тварин, які утримуються. Фінансова стратегія повинна враховувати ці тенденції та шукати шляхи диференціації продукції.

- *Маркетингові та брендові аспекти:*

Розвиток бренду та маркетингові стратегії для аграрних підприємств можуть бути важливими, особливо при конкуренції на ринку. Фінансова стратегія повинна включати в себе інвестиції у рекламу та позиціонування бренду.

- *Глобальна торгівля та імпортозаміщення:*

В світі глобальної економіки аграрні підприємства можуть брати участь у міжнародній торгівлі або стикатися з проблемою імпортозаміщення. Фінансова стратегія повинна оцінювати можливості та ризики глобальних операцій.

- *Взаємодія з іншими (в т. ч. невеликими) сільськими господарствами:*

У багатьох регіонах великі сільськогосподарські господарства мають суміжність з невеликими сільськими господарствами та спільнотами. Фінансова стратегія повинна враховувати соціальну та економічну відповідальність у взаємодії з такими господарствами.

Враховуючи ці особливості галузі, фінансова стратегія суб'єкта господарювання, що працює в сільському господарстві має бути гнучкою, адаптованою до сезонних та ринкових коливань, а також враховувати особливості сільськогосподарського виробництва та його вплив на оточуюче середовище.

Деякі аспекти формування фінансової стратегії, як: капіталізація та інвестиції; використання кредитів та інших фінансових інструментів; управління ризиками; сталість постачання та врахування змін вартості; інновації; врахування оподаткування; врахування залучення та вартості трудових ресурсів – для суб'єктів господарювання у с/г матимуть свою специфіку, як, наприклад (рис. 2):

Враховуючи ці та інші особливості, що можуть бути предметом подальших досліджень, аграрні підприємства можуть розробляти і реалізовувати ефективні фінансові стратегії, спрямовані на сталість, результативність та конкурентоспроможність на ринку.



Рис. 2. – Специфіка формування фінансової стратегії суб'єктів бізнесу у сільському господарстві

Список використаних джерел:

1. Красношанка В. В., Морзун О. В. Фінансові стратегії у контексті антикризового управління. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1834>
2. Веретенникова Г. Б. Формування фінансових стратегій промислових підприємств : дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2005. URL: <http://surl.li/tosgc>
3. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50 (1023). С. 182-187. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162889339.pdf>
4. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. Фінанси України. 2008. № 3. С. 12-18.
5. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства. Київ, 2008. 520 с.
6. Буряк Л. Д., Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств. Київ, 2010. 384 с.
7. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. №19. С. 78-81. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/230068/228870>
8. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 1. С. 44-49. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-07.pdf>
9. Данилюк М. О., Савко О. Я. Етапи формування фінансової стратегії підприємств. С. 322-329. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14714701.pdf>
10. Масюк Ю. В., Пазюн Ю. В. Фінансова стратегія підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 20. С. 48–51. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.20.48
11. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 284-289. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-284_289.pdf
12. Сирцева С. В., Ізвоічик Т. М. Фактори, що впливають на формування облікової політики сільськогосподарських підприємств. Modern Economics. 2020. №24. С. 177-182. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/syrtseva.pdf>
13. Мерва Л. М. Особливості сільськогосподарського виробництва та їх вплив на організацію обліку і аудиту : дипломна робота магістра за спеціальністю 071. Тернопіль, 2019. 85 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29896>