

УДК 338.432:658

Л.В. Недільська

аспірант*

Житомирський національний агроекологічний університет

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Охарактеризовано поняття фінансової стратегії сільськогосподарських підприємств та визначено і проаналізовано її види залежно від об'єктивних передумов подальшого господарювання. Скомпоновано види фінансових стратегій зі сценаріями співставлення можливостей і загроз із сильними та слабкими сторонами стану управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств. Змодельовано вибір сільськогосподарським підприємством фінансової стратегії, адекватної його фінансовому стану та макроекономічного впливу.

Постановка проблеми

Сільськогосподарське виробництво характеризується значною капіталомісткістю, високовитратністю, низькою рентабельністю вкладеного капіталу та залежить від низки чинників макроекономічного впливу. Однак, сільськогосподарські підприємства, перебуваючи у стані постійної адаптації, не обмежуються простим відтворенням ресурсного потенціалу, а прагнуть якісного розвитку та удосконалення процесів господарювання. Одним із ключових параметрів доцільності та адекватності виробничої політики є фінансова стратегія, яка забезпечує злагоджене, комплексне і систематичне управління фінансовими ресурсами в обраному напрямі розвитку. Водночас, правильно підібрана фінансова стратегія дає змогу не лише підвищити обґрунтованість управлінських рішень, а й забезпечити високу якість фінансового менеджменту сільськогосподарських товаровиробників, що й зумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдання

Проблеми управління фінансовими ресурсами підприємств досліджують І. Бланк, О. Терещенко та ін. [2; 3; 9]. Питанням розробки та реалізації фінансової стратегії на підприємствах присвячено роботи А. Гриньова, Л. Радової, А. Поддєрьогіна та ін. [4; 6; 10; 11]. Методичні аспекти стратегічного фінансового управління сільськогосподарських підприємств висвітлюються у дослідженнях В. Андрійчука, С. Дем'яненка, П. Стецюка та ін. [1; 5; 7; 8].

Водночас питання обґрунтування сільськогосподарськими підприємствами вибору фінансової стратегії є недостатньо дослідженим. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій

© Л.В. Недільська

* Науковий керівник – д.е.н., професор Л.Ц. Масловська

стосовно вибору фінансової стратегії, адекватної умовам функціонування сільськогосподарського підприємства.

Об'єкт та методика дослідження

Об'єктом дослідження є фінансове управління сільськогосподарських підприємств. Методологічним інструментарієм дослідження є системний метод пізнання економічних явищ і процесів у ринкових умовах. При визначенні видів фінансових стратегій та окресленні сценаріїв їх застосування було використано абстрактно-логічний метод та порівняльний аналіз, для оцінки фінансового управління – SWOT-аналіз, який будувався на результатах соціологічного опитування керівників сільськогосподарських підприємств, а для визначення оптимального варіанту фінансової стратегії застосовувався метод моделювання ігор з природою.

Результати досліджень

Традиційно вважається, що стратегія – це система дій, спрямована на вироблення комплексу цілей, завдань програм і розробку шляхів, засобів і технологій їх реалізації для досягнення кінцевої мети – одержання прибутку і підтримання стабільного становища на ринку.

Досягнення стратегічних цілей підприємства можливе за умови злагодженої комплексної системи виробничої, маркетингової та фінансової стратегій підприємства. Напрямок фінансової стратегії обирається залежно від загальної характеристики основних фінансових, економічних та виробничих параметрів підприємства і визначає правила його фінансової політики. Водночас, ефективна фінансова політика може зумовити переоцінку напряму фінансової стратегії та стратегічних цілей підприємства. Таким чином, зв'язок у системі стратегічного планування є двостороннім і динамічним.

Фінансова стратегія забезпечує акумулювання власних коштів та раціональне формування позиченого капіталу з метою ефективного їх використання у господарській діяльності підприємства. Вона може бути ефективною лише у випадку правильного вибору напряму, адекватного потребам та можливостям підприємства.

Успішні підприємства ставлять за ціль досягнення максимального доходу, високої рентабельності, виконання соціальних програм, утримання досягнутих та розширення і зміцнення ринкових позицій та ін. Деякі підприємства в силу обставин (відсутність ресурсів, ресурси низької якості, несприятливий зовнішній вплив і ін.) за основну ціль приймають умови виживання, стабілізації чи оздоровлення. Таким чином, систематизувавши дві основні умови вибору адекватної моделі: кількість та ефективність використання фінансових ресурсів отримаємо матрицю фінансових стратегій (табл. 1).

*Таблиця 1. Матриця фінансових стратегій
сільськогосподарських підприємств*

Забезпеченість власними ресурсами	Надлишок власних фінансових ресурсів	Повне забезпечення фінансовими ресурсами	Недостатність власних фінансових ресурсів
Стан рентабельності			
Стабільна прибутковість	Стратегія розширення	Стратегія розширення	Стратегія розширення
Незначна або періодична збитковість	Стратегія поступового розвитку	Стратегія поступового розвитку	Стабілізаційна стратегія
Глибока збитковість	Стратегія виживання	Стратегія виживання	Стратегія оздоровлення або згортання

Джерело: власні дослідження.

Процедуру вибору фінансової стратегії підприємства можна здійснити у три етапи:

1 етап – детальний аналіз фінансового стану підприємства з оцінкою його ліквідності, платоспроможності, ефективності використання фінансових ресурсів. Такий аналіз доцільно поглибити SWOT-аналізом і виявити переваги та недоліки діючої системи управління;

2 етап – імітування можливого розвитку ситуації (подальшого перебігу подій) з оцінкою імовірного ризику втрат. На цьому етапі доцільними є екстраполяція, прогнозування, імітаційне моделювання;

3 етап – вибір оптимальної стратегії і розробка детального плану її втілення.

За умов високої платоспроможності та стабільної прибутковості підприємства обирають стратегію *розширення*, яка передбачає придбання нових виробничих потужностей, освоєння виробництва нових видів продукції, участь у інтеграційних процесах, а також використання коштів на стимулювання працівників, розвиток соціальної інфраструктури, благодійні заходи та ін. Такі підприємства можуть використовувати значні обсяги кредитних коштів, що суттєво не відобразиться на їх платоспроможності чи фінансовій незалежності. У даному випадку обмеження щодо ризику можуть стосуватися обсягів розширення та напрямів інвестування, які моделюються і оцінюються на 2-му етапі вибору фінансової стратегії. Якщо ж таке підприємство ставить за мету максимізацію прибутку власників, ним може бути обрана інша, менш активна стратегія.

Незначна або періодична збитковість підприємства при повному та надлишковому забезпеченні власними фінансовими ресурсами сприяє його *поступовому розвитку* за рахунок ефективнішого використання наявних ресурсів та позичених коштів. Ключовим етапом такої стратегії 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 підприємство, як правило, має змогу дуже швидко покращити результати своєї діяльності і активізувати свій розвиток.

Стабілізаційна стратегія необхідна підприємствам з нестійким рівнем рентабельності та обмеженістю власних фінансових ресурсів, оскільки вона забезпечує детальний моніторинг господарської діяльності підприємства і пошук ефективних шляхів підвищення рівня рентабельності. Така стратегія може бути придатною і для підприємств з достатнім рівнем рентабельності та значними кредитними зобов'язаннями, адже у такому випадку має місце низька платоспроможність і висока залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Стратегія *виживання* є характерною для підприємств з великими обсягами капіталу, що не використовується в повній мірі або використовується неефективно. Такі підприємства повинні здійснити глибокий контроль усіх етапів виробництва та управління, виявити резерви уникнення збитковості, детально переглянути активи з метою залучення їх у виробництво або реалізацію та знайти шляхи поліпшення фінансового стану.

Глибока збитковість при недостатності капіталу може бути усунута шляхом *оздоровлення* підприємства на основі санаційної процедури або ж реорганізації чи ліквідації з причини його нежиттєздатності. Стратегія оздоровлення базується на застосуванні фінансового контролінгу, який допомагає виявити причини кризового стану та розробити механізм нівелювання наслідків.

Правильно обрати оптимальну стратегію фінансового управління в умовах повної невизначеності, яка притаманна як сільськогосподарським підприємствам, так і економіці країни в цілому, дозволяють 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 вигравш.

Згідно процедури вибору фінансової стратегії на першому етапі здійснюється SWOT-аналіз, який складає підґрунтя для подальших рішень. На основі результатів соціологічного опитування керівників сільськогосподарських підприємств стан управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств Житомирської області був оцінений як відносно збалансований. Передусім, опитані респонденти виділили низку найважливіших факторів, що сприяють розвитку фінансового забезпечення підприємств та ефективному використанню сформованих ресурсів чи стримують їх. Виявлені в процесі аналізу можливості і загрози було оцінено і співставлено для адекватного реагування на конкретну імовірнісну ситуацію (табл. 2).

Таблиця 2. Комплексна оцінка можливостей і загроз стану управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств з урахуванням сильних і слабких сторін

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фактори	1. Досвід та освіченість керівників. 2. Відносна забезпеченість технікою, фінансовими ресурсами та оборотними засобами.	1. Низький рівень управління. 2. Пасивне використання послуг фінансових установ (страхування, консультування, факторингу та ін.).

	3. Першочерговість фінансування основної діяльності.	3. Відсутність стратегічного планування та систематичного контролю.
Можливості 1. Удосконалення управління власним капіталом. 2. Активізація банківського кредитування та лізингу. 3. Державна фінансова підтримка.	Як скористатися можливостями, що відкриваються при застосуванні сильних сторін 1. Існує висока імовірність удосконалення управління власним капіталом завдяки освіченості керівників. 2. Можливе розширення основної діяльності та оновлення матеріальної бази за рахунок кредитних коштів. 3. Потенційно можливим є розширення основної діяльності та оновлення матеріальної бази за рахунок державної фінансової підтримки.	Які слабкі сторони можуть завадити скористатися можливостями 1. Низький рівень управління, відсутність основних функцій управління та пасивність у залученні зовнішніх інструментів управління стримують удосконалення управління власним капіталом. 2. Низький рівень управління може завадити активному пошуку і використанню привабливих кредитних програм. 3. Державна фінансова підтримка може бути невикористана або використана неефективно.
Загрози 1. Зростання кредиторської заборгованості та високі відсоткові ставки. 2. Зростання дебіторської заборгованості. 3. Невизначеність цінової політики.	За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози 1. Ресурсозабезпеченість підприємств дає змогу обмежити обсяги кредиторської заборгованості. 2. Досвід керівників дозволяє вести жорстку політику щодо дебіторів. 3. Сезонність основної діяльності дає змогу реалізовувати продукцію у зимово-весняний період, коли ціни зростають (однак потрібні склади і сховища для зібраного врожаю).	Яких загроз, ускладнених слабкими сторонами, потрібно найбільше побоюватись 1. Невміння управляти кредиторською заборгованістю може призвести до банкрутства підприємства. 2. Невміння управляти дебіторською заборгованістю може призвести до втрати ліквідності та платоспроможності. 3. Низький рівень управління може призвести до значних втрат у обсягах виручки та валового прибутку.

Джерело: власні дослідження.

Отримані у результаті SWOT-аналізу імовірнісні сценарії дають підстави окреслити межі вибору фінансової стратегії підприємств, що функціонують у визначених умовах (рис. 1).

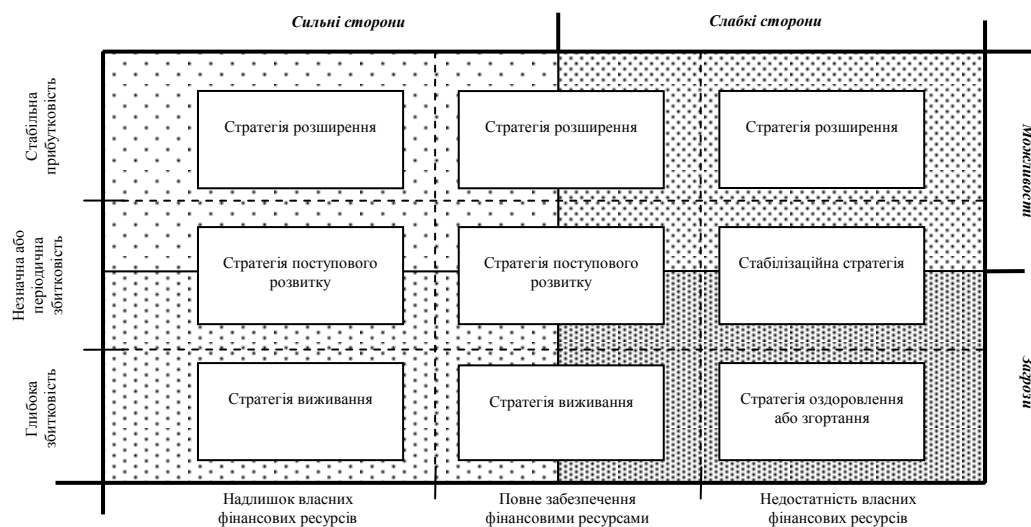


Рис. 1. Матриця фінансових стратегій із врахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів фінансового розвитку підприємств
Джерело: власні дослідження.

Зважаючи на велику сукупність виявлених внутрішніх та зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств, вибір фінансової стратегії варто проводити за моделлю ігор з природою (несвідомим опонентом). Для моделювання ситуації вибору фінансової стратегії візьмемо одне із досліджуваних підприємств, яке стоїть перед вибором однієї із трьох альтернатив: розширення, поступового розвитку та стабілізації. З огляду на необхідну прибутковість і типовість діяльності та розвитку нами було обрано ПСП «Явір» з обсягом авансованого капіталу 1484 тис. грн і рентабельністю 2,29%. Дане підприємство має невисокий та стабільний прибуток 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. (табл. 3).

Таблиця 3. Матриця виграшів ПСП «Явір» при виборі фінансової стратегії, п. п. рівня рентабельності

Стани зовнішнього середовища	Криза	Стабільність	Пожвавлення ринку
------------------------------	-------	--------------	-------------------

Фінансові стратегії			
Стратегія розширення (A ₁)	- 10	- 2	5
Стратегія поступового розвитку (A ₂)	- 3	- 1	4
Стабілізаційна стратегія (A ₃)	- 2	2	3

Джерело: власні дослідження.

Для визначення оптимальної стратегії для ПСП «Явір» скористаємося критеріями Вальда, Гурвіца, Лапласа та Севіджа.

Критерій Лапласа спирається на принцип недостатнього підґрунтя, відповідно до якого кожному стану П_j відповідає імовірність p_i ($p_i = \frac{1}{n}$), у нашому випадку 0,33 (1/3). Для прийняття рішення щодо вибору стратегії A_i розраховують середнє арифметичне значення виграшу по кожній із стратегій

$$W(A_i) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_{ij} :$$

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

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

$$W(A_3) = 0,33 \cdot (-2 + 2 + 3) = 0,99.$$

Після цього обирається максимальне значення W

$$\left(\max_i \{W(A_i)\} = \max_i \left\{ \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_{ij} \right\} \right), \text{ яке } i \text{ відповідатиме оптимальній стратегії - у}$$

нашому випадку A_{опт} = A₃.

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_{опт} = A₃.

Критерій Севіджа базується на оцінці матриці ризиків, елементи якої визначаються за формулою: $r_{ij} = \begin{cases} \max_k a_{kj} - a_{ij}, \text{ якщо } A - \text{виграш,} \\ a_{ij} - \min_k a_{kj}, \text{ якщо } A - \text{втрати} \end{cases}$. У нашому

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

$$R_A = \begin{pmatrix} r_{11} = -10 - (-10) = 0; & r_{21} = 2 - (-2) = 4; & r_{31} = 5 - 5 = 0 \\ r_{12} = -3 - (-10) = 7; & r_{22} = 2 - (-1) = 3; & r_{32} = 5 - 4 = 1 \\ r_{13} = -2 - (-10) = 8; & r_{23} = 2 - 2 = 0; & r_{33} = 5 - 3 = 2 \end{pmatrix},$$

де $\max_j r_{ij} \begin{pmatrix} 4 \\ 7 \\ 8 \end{pmatrix}$, а $W = \min_i \max_j r_{ij} = 4$. Таким чином, запровадження величини

ризиків 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 будь-якому 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. Оскільки наша матриця є матрицею корисності, то критерій Гурвіца

формулюється наступним чином: $W = \max_i \left\{ \alpha \max_j a_{ij} + (1-\alpha) \min_j a_{ij} \right\}$. Якщо

прийняти за умову імовірність настання найгіршого чи найкращого результату у 50 %, то $\alpha = 0,5$ і наступні розрахунки матимуть вигляд:

$$W(A_1) = 0,5 \cdot (-10) + 0,5 \cdot 5 = 7,5;$$

$$W(A_2) = 0,5 \cdot (-3) + 0,5 \cdot 4 = 0,5;$$

$$W(A_3) = 0,5 \cdot (-2) + 0,5 \cdot 3 = 0,5.$$

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

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 освоєні та використанні сільськогосподарськими підприємствами сучасних інструментів управління та методів його організації.

Висновки

Фінансова стратегія є одним з елементів стратегічного планування, який підпорядковується загальним цілям підприємства та детально обґрунтовує перспективність обраних напрямів розвитку. Вдало підібрана фінансова стратегія підприємства є однією з передумов його успішного функціонування та активного зростання.

Таким чином, для забезпечення ефективного господарювання та високої якості управління обрана сільськогосподарським підприємством фінансова стратегія повинна відповідати умовам адекватності, обґрунтованості та прозорості, а її втілення повинно здійснюватись у вигляді комплексу послідовних дій пов'язаних з плануванням, організацією, контролем та регулюванням процесів формування і використання фінансових ресурсів.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження важливо спрямувати на розробку методичних підходів стосовно втілення обраної сільськогосподарськими підприємствами фінансової стратегії.

Література

1. *Андрійчук В.* Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посібник / *В. Андрійчук, Л. Бауер.* – К.: КНЕУ, 1998. – 316 с.
2. *Бланк И.А.* Основы финансового менеджмента / *И.А. Бланк.* – К.: Эльга; Ника-Центр, 2007. – Т. 1 – 624 с.
3. *Бланк И.А.* Финансовая стратегия предприятия / *И.А. Бланк.* – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
4. *Гриньов А.В.* Якість формування фінансової стратегії підприємства / *А.В. Гриньов, О.М. Ястремська* // *Фінанси України.* – 2006. – № 6. – С. 121–128.
5. *Дем'яненко С.І.* Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник / *С.І. Дем'яненко.* – К.: КНЕУ, 2005. – 347 с.

6. Радова Л.Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л.Д. Радова, А.В. Череп // Держава та регіони. – 2005. – № 2. – С. 130–135.
7. Саблук П.Т. Основні напрями розроблення стратегії розвитку агропромислового комплексу в Україні / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2004. – № 12. – С. 3–15.
8. Стецюк П.А. Теорія та практика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: монографія / П.А. Стецюк. – К.: ННЦАЕ, 2008. – 386 с.
9. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 262 с.
10. Фінансовий менеджмент: підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк [та ін.]; за ред. проф. А.М. Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.
11. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко. – Запоріжжя: КПУ, 2008. – 188 с.