

УДК 658.15

С. М. Халатур,

д. е. н., професор, в. о. завідувача кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0001-8331-3341

Г. Є. Павлова,

д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів, професор кафедри обліку,
оподаткування та УФЕБ, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0002-1400-7348

С. В. Качула,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0003-2540-862X

Л. О. Сітало,

студентка гр. МгФБСз-1-20,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0003-3441-0131

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.2.10

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ ЯК ЗАПОРУКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ АГРОВИРОБНИЦТВА

S. Khalatur,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

H. Pavlova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Department of Accounting and Finance, Professor
of the Department of Accounting, Taxation and MFES, Dnipro State Agrarian and Economic University

S. Kachula,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

L. Sitalo,

Student of gr. MGFBSz-1-20, Dnipro State Agrarian and Economic University

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SMALL BUSINESS AS A GUARANTEE OF PROVIDING FINANCIAL STRATEGY AND EFFICIENCY OF AGRICULTURAL PRODUCTION

Фінансова стратегія важлива для прибутковості та зростання ефективності підприємства, є одним із факторів, що позитивно впливають на зростання та розвиток підприємства, оскільки підприємці з ефективною фінансовою стратегією здатні краще адаптувати свій бізнес до мінливого бізнес-середовища. Фінансова стратегія надає підприємцям фінансові знання, необхідні для складання бюджету, створення планів заощаджень і отримання фінансових коштів. Визначення та виконання фінансової стратегії — одне з найважливіших завдань підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства.

Метою статті стало обґрунтування інструментарію антикризового управління малим бізнесом як запоруки забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва. В статті проаналізовано обсяг реалізованої сільськогосподарської продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва, також визначено динаміку рівня рентабельності операційної та всієї діяльності сільськогосподарських підприємств з розподілом на великі, середні, малі підприємства за 2010—2020 роки.

Визначено чіткі ознаки того, що поточне програмне забезпечення не підходить підприємству для формування фінансової стратегії і потрібно знайти новий продукт. Показаний взаємозв'язок фінансової стратегії з ризиком та ефективністю фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проблема поєднання фінансової стратегії та ризику в тому, що вони поєднані формально, ризики, які впливають із стратегії, часто важко оцінити у фінансовому плані. Ризики, пов'язані зі стратегічним вибором, часто є відкри-

тими та багатогранними. Водночас природа фінансових фахівців не піддається боротьбі з неминучою невизначеністю, яка випливає з аналізу фінансової стратегії. В антикризовому управлінні вимірюють, обчислюють і роблять висновки на основі даних. В статті визначено основні компоненти фінансової стратегії для антикризового управління малим бізнесом як запоруки забезпечення ефективності агровиробництва.

Financial strategy is important for the profitability and efficiency of the enterprise, is one of the factors that positively affect the growth and development of the enterprise, as entrepreneurs with an effective financial strategy are able to better adapt their business to changing business environment. Financial strategy provides entrepreneurs with the financial knowledge they need to budget, create savings plans and raise funds. Defining and implementing a financial strategy is one of the most important tasks of improving the efficiency of agricultural enterprises.

The aim of the article was to substantiate the tools of anti-crisis management of small business, as a guarantee of financial strategy and efficiency of agricultural production. The article analyzes the volume of sold agricultural products (goods, services) of large, medium, small businesses, also determines the dynamics of the level of profitability of operating and all activities of agricultural enterprises divided into large, medium and small enterprises for 2010-2020. There are clear signs that the current software is not suitable for the company to form a financial strategy and need to find a new product. The relationship of financial strategy with the risk and efficiency of financial and economic activities of the enterprise is shown.

The problem with combining financial strategy and risk is that they are formally combined, and the risks arising from the strategy are often difficult to assess financially. The risks associated with strategic choices are often overt and multifaceted. At the same time, the nature of financial professionals cannot be counteracted by the inevitable uncertainty that follows from the analysis of financial strategy. Crisis management measures, calculates and draws conclusions based on data. The article identifies the main components of the financial strategy for crisis management of small business, as a guarantee of ensuring the efficiency of agricultural production. Among the obstacles to increasing the productivity and efficiency of enterprises is the lack of knowledge, skills, awareness needed to manage the finances of the enterprise.

Ключові слова: стратегія, ефективність діяльності, прибутковість, планування, конкурентоспроможність.

Key words: strategy, efficiency, profitability, planning, competitiveness.

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку зростає інтерес до стратегічного планування на сільськогосподарських підприємствах, менеджери повинні оцінювати контекстуальні фактори, які впливають на цю діяльність, щоб прийняти рішення. Стратегічне планування є комплексною діяльністю, яка запозичує елементи з кількох управлінських функцій. Фінансова спроможність є важливим провідником рівня стратегічного планування та управлінських навичок менеджерів. Хоча ці фактори відрізняються на всіх етапах стратегічного планування.

Серед перешкод, що стоять перед зростанням продуктивності та ефективності підприємств є брак знань, навичок, обізнаності, необхідної для управління фінансами підприємства. Низький рівень фінансової культури може перешкоджати підвищенню ефективності діяльності підприємств. Це вимагає втручання фінансової культури з метою розробки фінансової стратегії, використання доступних засобів доступу до фінансових послуг для підвищення їх прибутковості, зниження витрат, пов'язаних з комерційною діяльністю, і таким чином досягнення оптимальних фінансових результатів.

Направляючи свій бізнес у нові помірно ризиковані та незнайомі сфери, менеджери малого підприємства іноді передбачають певні обмежені або виміряні збитки, які їх підприємства можуть витримати в короткостроковій перспективі. Вони не вбачають у таких втратах серйозної загрози для довгострокового виживання або стійкості підприємства. Якщо досягнуто допустимий ліміт або поріг втрат, підприємство малого бізнесу може відмовитися від цієї далекої мети, уникнувши таким чином більш дорогих і небажаних наслідків в майбутньому. З огляду на вищезазначене, антикризове управління малим бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва є актуальною темою для дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фінансова стратегія, антикризове управління малим бізнесом та напрями підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах розглядалися в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців.

Таблиця 1. Обсяг реалізованої сільськогосподарської продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва у 2010–2020 роках, тис. грн

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання		
	суб'єкти великого підприємництва, тис. грн	суб'єкти середнього підприємництва, тис. грн	суб'єкти малого підприємництва, тис. грн
2010	11664534,8	61377077,9	24684323,3
2011	12768129	72950837,9	36844098,1
2012	19473189,5	87822759,0	52269675,3
2013	23440594,9	82766257,2	51953306,7
2014	31584645,2	109555026,3	69013057,3
2015	61214827,8	111576231,3	71512724,3
2016	53033751,7	123559123,3	72013712,3
2017	38879856,5	223277888,6	185301519,4
2018	54757921,9	254067860,4	207423349,7
2019	74131964,5	264019346,4	209712361,7
2020	78052150,3	274176438,2	217145672,2
Зміна, %	669,14	446,71	879,69

Джерело: складено авторами за даними державної служби статистики України [1].

Так, V. Bagire and J. Namada досліджували стратегічне планування, яке стало ключовим видом діяльності для багатьох підприємств. Тому дослідження полягало в тому, щоб вивчити вплив управлінських навичок і фінансових можливостей як можливих попередників рівня стратегічного планування на підприємствах. Оцінка стратегії широко проводиться на різних рівнях. Це робить весь процес помірно визнаним на всіх рівнях управління. Рівень стратегічного планування залежить від багатьох факторів. Менеджери повинні мати можливість впорядкувати їх, а не дивитися лише на управлінські та фінансові можливості. Хоча навички менеджерів та їх лідерство є ключовими факторами організації, інші фактори середовища є ключовими вимірами стратегічного управління [3].

Frenod E., Menard P., Safa M. стверджують, що фінансове моделювання необхідно для логічної організації грошових потоків і вирішення багатьох фінансових проблем. Комерційні позики, на відміну від індивідуальних, не мають обов'язково визначених щомісячних платежів, даючи можливість бізнесу визначити найбільш вигідний графік погашення. Науковці з математичної точки зору змоделювали динаміку такої ситуації і знайшли оптимальний графік погашення кредиту [4].

Makdissi R., Nehme A., Chahine R. пишуть, що підприємства відіграють ключову роль при стимулюванні та підтриманні економічного зростання та розвитку економіки країни. Фінансова стратегія підприємства сприймається як

інструмент економічного зростання і з огляду на її гнучкість в адаптації до умов бізнес-середовища покликана покращити конкурентоспроможність та результативність підприємств, якщо вони хочуть відігравати значну роль на ринках. Проте з появою нових технологій, глобалізацією, економічне та соціальне середовище, в якому менеджери приймають фінансові рішення, розвивається, і ця зміна здійснюється шляхом постійної еволюції технологій [10].

Xiao Z. визначає ресурс як те, чим підприємство володіє і розпоряджається, фізичними та нефізичними активами. Це сукупність елементів і взаємозв'язку між виробництвом і управлінням. Це не лише набір незалежних ресурсів, а й сукупність, що утворюється серед різних ресурсів на підприємствах. Загалом більшість ресурсів є недостатніми. Хоча оцінка може бути реалізована поступово для таких підприємств, проте вони розвиваються значно повільно. Щоб швидко оцінити ресурси підприємства, підприємці повинні добре володіти стратегічною концепцією інтеграції ресурсів, а також методом інтеграції ресурсів. Інтеграція — це процес, в якому різні фактори виробництва та підприємства (взаємно пов'язані між системою) реалізують нове проникнення, кореляцію та координацію через безліч розширюваних ресурсних каналів [12]. Інтеграція — це вимога конкуренції підприємств, а також передумова для того, щоб рішуче починати та розвивати сили витримати конкуренцію, впевненість у вирішенні виклику та доповнення ресурсів. Концепція глобалізації вимагає від підприємств оцінити переваги та недоліки стратегії ринкової конкуренції через глобальну перспективу та розвиток ринку.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування інструментарію антикризового управління малим бізнесом як запоруки забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова стратегія компанії визначає те, як функціонує сільськогосподарське підприємство. Щоб бізнес зберігав автономію, йому потрібне фінансування, яке може надходити з різних джерел. Ефективне використання фінансів є найкращою фінансовою стратегією підприємства з точки зору підтримки стійкості. У таблиці 1 розглянуто обсяг реалізованої сільськогосподарської продукції (товарів, послуг)

Таблиця 2. Рентабельність операційної та всієї діяльності сільськогосподарських підприємств з розподілом на великі, середні, малі підприємства за 2010–2020 роки, %

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств				Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства
2010	24,4	29,8	25,1	18,7	17,4	22,0	18,2	12,0
2011	24,7	29,2	23,2	26,5	19,3	к/с	к/с	22,4
2012	22,8	29,7	21,0	23,1	16,3	24,6	14,0	17,1
2013	11,7	20,0	8,9	13,1	8,3	15,3	6,6	8,3
2014	21,4	23,8	22,0	19,0	9,2	14,9	7,2	10,1
2015	43,0	54,3	39,9	41,9	30,4	45,4	24,4	32,8
2016	33,6	29,3	32,3	37,6	25,6	24,7	22,8	30,3
2017	23,2	24,6	22,0	24,4	16,5	20,5	16,3	15,8
2018	18,9	22,9	18,2	18,8	14,2	21,2	15,2	11,0
2019	19,8	8,3	27,7	13,5	16,6	6,1	25,0	9,6
2020	19,1	16,0	19,6	19,9	14,0	9,7	14,7	14,9
Зміна, %	78,28	53,69	78,09	106,42	80,46	44,09	80,77	124,17

Джерело: складено авторами за даними державної служби статистики України [1].

суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва у 2010–2020 роках.

Як можна зробити висновок з даних таблиці 1, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва зростає у 2020 році порівняно з 2010 роком. Так, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого підприємництва зріс майже у 7 разів, суб'єктів середнього підприємництва — у 4 рази, а найбільше зріс обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів малого підприємництва — майже у 9 разів.

У таблиці 2 проаналізовано рентабельність операційної та всієї діяльності сільськогосподарських підприємств з розподілом на великі, середні, малі підприємства за 2010–2020 роки.

Згідно з таблицею 2 рівень рентабельності операційної та всієї діяльності великих та середніх підприємств знизився у 2020 році порівняно з 2010 роком. Проте рівень рентабельності операційної діяльності малих підприємств зріс на 6,42 %, а рівень рентабельності всієї діяльності малих підприємств зріс на 24,7%. Цей факт є позитивною тенденцією і сприяє розвитку малого бізнесу в Україні.

Керівництву підприємства доступні різні фінансові стратегії. Кожна із стратегій має переваги та недоліки. Агресивна фінансова стратегія зосереджена на швидкому зростанні, тоді як більш консервативний підхід вибирає повільне зростання. Тип використовуваної фінансової стратегії залежить від обставин діяльності підприємства. Якщо підприємству необхідно підняти продажі, агресивна фінансова стратегія дозволила б досягти такої мети.

Планування є одним із аспектів фінансової стратегії. Небагато підприємств чи організацій

можуть працювати, не маючи ідеї та напряму діяльності. Першою частиною планування фінансової стратегії є вивчення того, де зараз знаходиться підприємство. Після цього необхідно перевірити мету фінансово-господарської діяльності підприємства, щоб досягти мети, необхідно встановити ряд ключових показників для оцінки прогресу.

Аналіз є невід'ємною частиною фінансової стратегії. Використовуючи дані про поточні фінанси, а також прогнозовані дані щодо майбутніх доходів і витрат, фінансова стратегія також вивчає елементи ризику. Якщо дослідження ризику показує, що потенційні втрати в певній області занадто високі, стратегія може бути неефективною. У цьому випадку підприємству може знадобитися розробка нової стратегії.

Ключовий елемент фінансової стратегії залежить від адаптивності. Коли відбуваються несподівані локальні чи глобальні події, це може змусити підприємство змінити фокус фінансової стратегії. У періоди економічного процвітання ефективна фінансова стратегія може включати фінансування досліджень і розробок для виведення нових продуктів на ринок. Однак у разі економічного спаду фінансова стратегія може перейти до розробки шляхів підвищення продуктивності та скорочення витрат [2; 5; 6; 11].

Успішна стратегія залежить від зростання діяльності підприємства, спираючись на три фактори. Перший фактор — капітал. Зростання відбувається, коли витрачаються ресурси. Однак перед тим, як витрачати, необхідно проаналізувати інвестиційний ризик. За умови, що ризик мінімальний, можна скласти фінансову стратегію, аналізувати виконання нової

стратегії та при необхідності коригувати її. Якщо стратегія виявиться неефективною, усунути її та розробити новий напрямок

Фінансова стратегія підприємства враховує багато різних елементів. Коли менеджер збирає компоненти фінансової стратегії, він починає створювати план дій для випуску продукту, розширення бізнесу або нової маркетингової програми. Фінансова інформація підприємства — це показник, за допомогою якого інвестори визначають, наскільки ефективно працює компанія. Використовуючи надійну фінансову стратегію, підприємство підвищує фінансовий стан.

Конкурентний аналіз впливає на те, як підприємство отримує прибуток і як витрачає наявні ресурси. Продукти та маркетингова діяльність конкурентів повинні бути включеними у фінансову стратегію підприємства. Аналіз того, як конкуренція вплине на дохід, необхідно включити у планування підприємства. Коли план буде створено, важливо зрозуміти, якими будуть поточні витрати. Сюди входять витрати на оплату праці, матеріалів, обслуговування обладнання, транспортування та витрати на приміщення, такі як оренда та комунальні послуги. Необхідно розбити поточні прогнози витрат на щомісячні цифри, щоб включити їх у фінансову стратегію. Це полегшить порівняння поточних витрат з доходом, щоб визначити прибуток [3; 8].

Метою фінансової стратегії є створення доходу. Але для того, щоб створити ефективну фінансову стратегію, потрібно спрогнозувати дохід на весь період проєкту. Комплексний прогноз доходу необхідний для визначення того, скільки буде доступно для оплати поточних витрат, а скільки залишиться як прибуток.

Після періоду створення бізнесу та налагодження життєздатної діяльності, підприємство переходить у фазу зростання продажів, доходу та отримання прибутку. Зростання бізнесу може мати недоліки, особливо якщо немає достатнього рівня фінансового менеджменту. Прибуток може не обов'язково зростати разом із оборотом, і керувати підприємством стане важче. Розуміння того, на якому етапі життєвого циклу бізнесу перебуває підприємство, означає, що керівництво буде краще підготовлене до вимог, які виникають під час управління підприємством, що розширюється. Те, що було функціональним у минулому, сьогодні може більше не працювати. Зараз підприємство може працювати з невідповідною структурою, і це може мати наслідки з точки зору суми податків, які воно сплачує, ступеня схильності до

ризиків, вимог до подання документів та адміністративних вимог, а також можливості отримати доступ до фінансування.

Елементи кредитного контролю, необхідні для покращення грошового потоку. Значна частина управління готівковою позицією полягає в тому, щоб забезпечити наявність необхідних систем контролю кредиту, які допоможуть підвищити шанси на своєчасну виплату. Гострою проблемою для сільськогосподарських підприємств є прострочена заборгованість, що також потенційно затримує або не дає інвестувати в бізнес для фінансування розширення.

При формуванні фінансової стратегії потрібно з'ясувати чи підходить наявне програмне забезпечення до зростаючих вимог фінансово-господарської діяльності. Існують чіткі ознаки того, що поточне програмне забезпечення не підходить підприємству і потрібно знайти новий продукт:

- витрачається багато часу на введення даних і створення звітів, які можна зробити одним натисканням кнопки;

- важко отримати доступ до фінансового стану в реальному часі, включаючи стан готівки, оскільки цифри у програмному забезпеченні не збігаються з банківським рахунком;

- ділитися фінансовою інформацією з ключовими зацікавленими сторонами або незручно, або практично неможливо;

- керівник не впевнений як і де створено резервну копію даних, не знає, як отримати до них доступ, якщо виникла проблема з ІТ [4; 7; 9; 10].

Фінансово-облікові записи підприємства будуть ключовим елементом для розуміння того, наскільки добре працює бізнес на регулярній основі. Попри те, що вони не є обов'язковими, вони є життєво важливими для надання інформації керівництву для прийняття більш обґрунтованих стратегічних та інвестиційних рішень. Фінансова стратегія повинна містити конкретну фінансову інформацію, яка порівнюється з ключовими показниками ефективності та прогнозами.

Отже, економічний розвиток та антикризове управління сільськогосподарського підприємства вимагає значної кількості часу, зусиль та інвестицій.

На рисунку 1 показаний взаємозв'язок фінансової стратегії з ризиком та ефективністю фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проблема поєднання фінансової стратегії та ризику в тому, що вони поєднані формально, ризику, які впливають із стратегії, часто

важко оцінити у фінансовому плані. Ризики, пов'язані зі стратегічним вибором, часто є відкритими та багатогранними. Водночас природа фінансових фахівців не піддається боротьбі з неминучою невизначеністю, яка впливає з аналізу фінансової стратегії. В антикризовому управлінні вимірюють, обчислюють і роблять висновки на основі даних.

Важливо, щоб фінансове співтовариство розвивало здатність відходити від свого традиційного мислення і думати трохи інакше. У менеджерів є набір інструментів, просто потрібно використовувати його по-іншому. У контексті стратегічного ризику проблема полягає в тому, щоб звикнути до пояснення невизначеності. Хоча це може здатися незнайомою територією, проте, якщо фірма розглядає стратегію, вона вже розглядає пов'язані з цим ризики. Підприємство повинне мати можливість сформулювати уявлення про те, як ці ризики впливають на фінансові результати. У менеджерів підприємства мають бути впевненість, бажання та досвід для цього, а якщо це не так, то необхідно визначити придатність стратегічного напрямку. Щоб фінанси справді могли впоратися зі стратегією, вони повинні прийняти невизначеність [5; 10; 12].

Перш ніж почати управління ризиками, важливо чітко визначити загальну конкурентну позицію, що лежить в основі стратегії, тобто чи конкурує стратегія за вартістю, чи пропонує позицію ніші на існуючому ринку чи диверсифікацію на новий ринок. Вихідні дані системи ризику показують, чи відповідає підприємство на ризик у відповідність до однієї з цих загальних конкурентних позицій.

З визначеними ключовими ризиками наступним кроком є оцінка їх у фінансовому аспекті. Необхідно аналізувати те, як ці елементи можуть змінитися в хорошу чи погану сторону, як вони взаємодіють один з одним і які фінансові наслідки. На практиці оцінка фінансової стратегії означає розробку базового фінансового сценарію, прийняття ключових ризиків та оцінку дисперсії вгору та зниження протягом оптимального терміну. На цьому етапі метою є детальне вивчення впливу цих

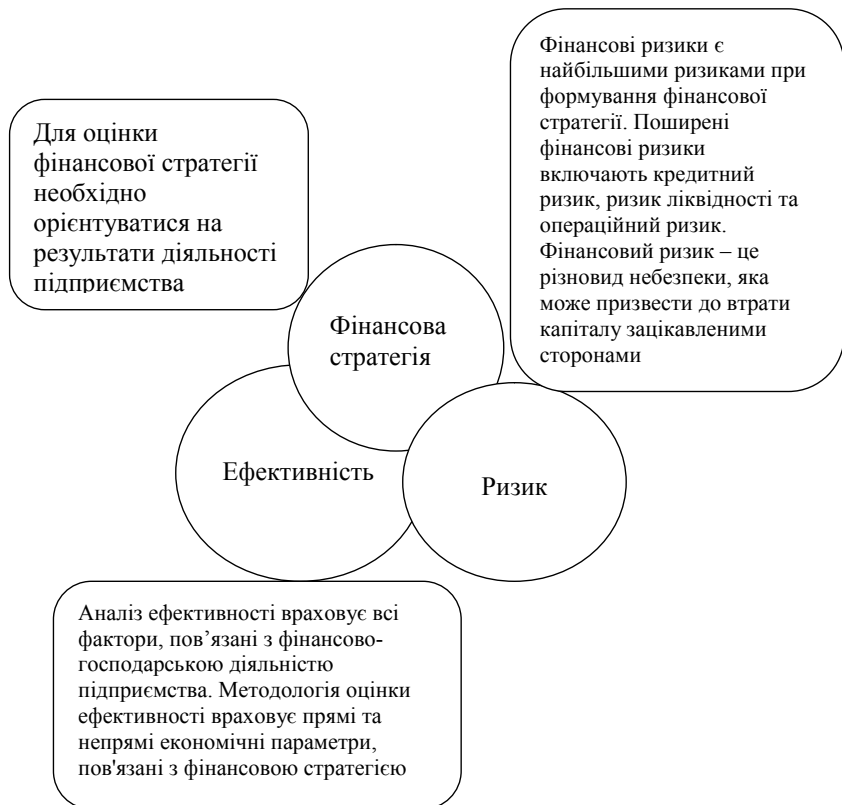


Рис. 1. Взаємозв'язок фінансової стратегії з управлінням ризиками та ефективністю фінансово-господарської діяльності

ризиків на фінансові результати, а також способи моніторингу та зменшення їх наслідків.

Отже, ефективну фінансову стратегію можна визначити як таку, при якій сильні сторони підприємства поєднуються з пов'язаними ризиками, що дає можливість створювати вартість. Розглянемо стимули антикризового управління підприємством для забезпечення фінансової стратегії.

Із зростанням буде посилюватися конкуренція не тільки за продукт чи послугу підприємства, але й за співробітників. Конкуренти можуть спробувати знайти найкращих співробітників і спокусити їх рівнями заробітної плати та стимулами, які підприємству важко досягти. Рішенням може бути те, що найкращі співробітники працюють завдяки тому, що керівництво підприємства обирає працівників, які стануть майбутніми акціонерами, і потенційно встановлює цілі або дату, щоб вони отримали частку в бізнесі.

Багато підприємств працюватимуть на ранніх етапах запуску на обмежених ресурсах. Однак фаза зростання потребуватиме додаткового капіталу для підтримки темпів розширення. Ці фінанси можуть бути призначені для кількох речей, зокрема: більші приміщення, взяття на роботу співробітників, розвиток функцій про-

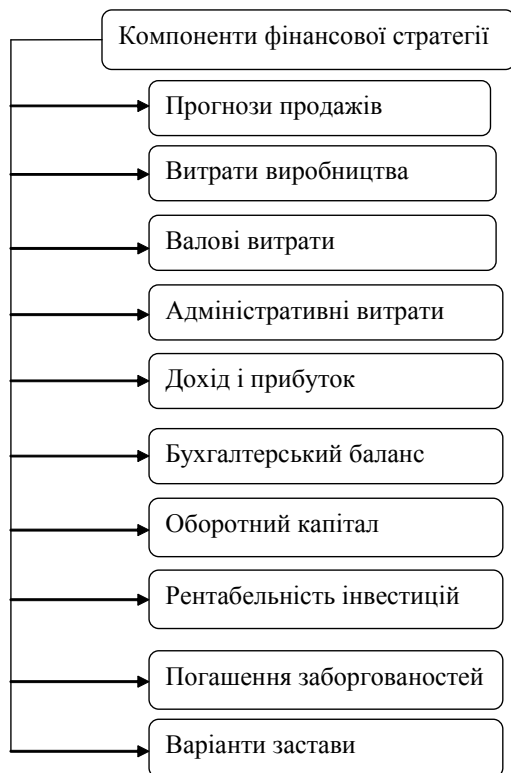


Рис. 2. Основні компоненти фінансової стратегії для антикризового управління малим бізнесом як запоруки забезпечення ефективності агровиробництва

дажу та маркетингу, придбання обладнання. Головне — підготуватися до цього, розуміючи різні варіанти фінансування, будь то короткострокове чи довгострокове фінансування. Зокрема, можна залучити інвесторів, оскільки їх фінансування може надходити за допомогою наставництва та корисних контактів.

Таким чином, стратегічне мислення більше не є вмінням, яке обмежується лише вищими керівниками; зараз це має вирішальне значення для професійного успіху в широкому діапазоні ролей і обов'язків. Чим краще керівники розуміють бізнес-стратегію та фінансові результати, тим краще вони здатні розвивати стратегічну спритність перед кризами і приймати швидші та ефективніші рішення. Вони також будуть краще підготовлені, щоб допомогти своїм підприємствам залишатися попереду нових можливостей і стимулювати інноваційні ініціативи, необхідні для успіху на сучасних більш складних ринках.

Для антикризового управління малим бізнесом, як запоруки забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва необхідні ключові інструменти та перспективи зі стратегії та фінансів для досягнення цих цілей. Фінансова стратегія допоможе менеджерам

підприємства зрозуміти, як може розвиватися стратегічний план компанії, і як можна використовувати це розуміння, щоб краще визначити можливості для прибуткової диференціації; як використовувати ці можливості, щоб сформулювати план виконання, досягти організаційної узгодженості та в кінцевому підсумку покращити фінансові результати.

Розвиваючи здатність стратегічно мислити та бачити загальну картину, менеджер може узгодити внутрішні ресурси та можливості підприємства з зовнішнім середовищем, що постійно змінюється. На рисунку 2 показано основні компоненти фінансової стратегії для антикризового управління малим бізнесом, як запоруки забезпечення ефективності агровиробництва.

Отже, ефективна фінансова стратегія є невід'ємною частиною антикризового управління підприємством. Ця стратегія має бути частиною стратегічного плану організації, що допоможе підприємству спланувати інвестування фінансових ресурсів для досягнення цілей, а також дасть часові рамки для досягнення цих цілей. Усі зацікавлені сторони та особи, які приймають рішення у компанії, роблять свій внесок у цей фінансовий план. При розробці фінансової стратегії підприємства необхідно враховувати багато факторів. Керівнику підприємства необхідно організувати та пояснити процес усім особам, які приймають рішення в компанії, а також представити вичерпний план зацікавленим сторонам.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Структура ризику створює дисципліну щодо визначення того, звідки приходять цінність фінансової стратегії. Аналіз фінансової стратегії через систему ризиків дає кілька переваг. Він змушує оцінювати стратегічні ризики у фінансовому плані, що у свою чергу піддає ризик вищому рівню контролю. Зведення цифр навколо підвищення і зниження може бути незручною територією в традиційному фінансовому розумінні, але це необхідний інструмент управління. Виявлені ризики повинні відповідати сильним сторонам підприємства, а природну реакцію слід прийняти та зберегти. В іншому випадку стратегія не буде успішною. Для моніторингу кожного ризику слід розробити офіційний процес звітності, цей регулярний зворотний зв'язок не лише створює систему раннього попередження, але й дозволяє постійно вдосконалювати стратегічний план. Створена вартість, яку формує або знищує

фінансова стратегія, стає прозорою, вимірною та важелем для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності сільсько-господарського підприємства.

Подальші дослідження направлені на вивчення систем стратегічного планування та впливу зовнішнього середовища на діяльність стратегічного планування на підприємствах.

Література:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Показники діяльності суб'єктів господарювання. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 30.12.2021).

2. Akhtar S., Liu Y. SME Managers and Financial Literacy; Does Financial Literacy Really Matter? *Journal of Public Administration and Governance*. 2018. Vol. 8. Pp. 353.

3. Bagire V., Namada, J. Managerial Skills, Financial Capability and Strategic Planning in Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2013. Vol. 3/5. Pp. 480—487.

4. Frenod E., Menard P. and Safa M. Two Optimization Problems of a Continuous-in-Time Financial Model. *Journal of Mathematical Finance*. 2018. Vol. 8. Pp. 27—42.

5. Khalatur S.M., Hudym K.M. Systematization and analyse of TNCs' conduct model during coming into the national agrarian markets. *Економічний часопис — XXI*. 2016. Vol. 5—6. Pp. 34—37.

6. Khalatur S.M. Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. Pp. 147—154.

7. Khalatur S., Trokhymets O. and Karamushka O. Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6 (2). Pp. 81—92.

8. Khalatur S., Kriuchko L. and Sirko A. World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6 (3). Pp. 171—182.

9. Khalatur S., Kuprina N. and Kurbatska L. New business strategies formation of enterprises and outsourcing development as a condition for increasing competitiveness in the markets of Europe and Ukraine: comparative analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7 (4). Pp. 203—213.

10. Makdissi R., Nehme A. and Chahine R. The Influence of Financial Culture on SME's Financial Performance. *Journal of Financial Risk Management*. 2020. Vol. 9. Pp. 1—22.

11. Stolper O., Walter A. Financial Literacy, Financial Advice, and Financial Behavior. *Journal of Business Economics*. 2017. Vol. 87. Pp. 581—643.

12. Xiao Z. Integration Strategy of Entrepreneurial Enterprises Resources. *Open Journal of Social Sciences*. 2014. Vol. 2. Pp. 81—86.

References:

1. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (2021), "Performance indicators of economic entities", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 30.12.2021).

2. Akhtar, S., and Liu, Y. (2018), "SME Managers and Financial Literacy; Does Financial Literacy Really Matter?", *Journal of Public Administration and Governance*, vol. 8, p. 353.

3. Bagire, V. and Namada, J. (2013), "Managerial Skills, Financial Capability and Strategic Planning in Organizations", *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 3/5, pp. 480—487.

4. Frenod, E. Menard, P. and Safa, M. (2018), "Two Optimization Problems of a Continuous-in-Time Financial Model", *Journal of Mathematical Finance*, vol. 8, pp. 27—42.

5. Khalatur, S. M. and Hudym, K. M. (2016), "Systematization and analyse of TNCs' conduct model during coming into the national agrarian markets", *Economic Annals-XXI*, vol. 5—6. pp. 34—37.

6. Khalatur, S.M. (2017), "Important provisions for the development of agriculture of Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 147—154.

7. Khalatur, S. Trokhymets, O. and Karamushka, O. (2020), "Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (2), pp. 81—92.

8. Khalatur, S. Kriuchko, L. and Sirko, A. (2020), "World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (3), pp. 171—182.

9. Khalatur, S. Kuprina, N. and Kurbatska, L. (2021), "New business strategies formation of enterprises and outsourcing development as a condition for increasing competitiveness in the markets of Europe and Ukraine: comparative analysis", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7 (4), pp. 203—213.

10. Makdissi, R. Nehme, A. and Chahine, R. (2020), "The Influence of Financial Culture on SME's Financial Performance", *Journal of Financial Risk Management*, vol. 9, pp. 1—22.

11. Stolper, O. and Walter, A. (2017), "Financial Literacy, Financial Advice, and Financial Behavior", *Journal of Business Economics*, vol. 87, pp. 581—643.

12. Xiao, Z. (2014), "Integration Strategy of Entrepreneurial Enterprises Resources", *Open Journal of Social Sciences*, vol. 2, pp. 81—86.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2022 р.