

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

©2020 ХЛЕВИЦЬКА Т. Б., ПЛЕВАКО Н. О.

УДК 336.6
JEL Classification: C44; O16

Хлевицька Т. Б., Плевако Н. О.

Науково-методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства

Процеси ринкової трансформації економіки України визначили необхідність нових підходів до управління діяльністю вітчизняних підприємств, які б забезпечили їх фінансову стійкість і конкурентоспроможність, особливо в умовах недостатнього рівня генерування власних фінансових ресурсів і труднощів із залученням. За таких умов особливої актуальності набувають питання забезпечення стратегічного розвитку підприємств, що вимагає пошуку оптимальних методів вибору стратегій з урахуванням багатьох критеріїв та альтернатив. Метою статті є обґрунтування науково-методичного підходу до вибору фінансової стратегії підприємства, який ґрунтується на полівекторності та ґрунтовності розрахунків. В його основу покладено метод аналізу ієрархії як такий, що допомагає приймати рішення в складних, структурованих, багатокритеріальних та багатоальтернативних ситуаціях. В статті обґрунтовано необхідність глибокого аналізу узгодженості думок експертів з метою підвищення аргументованості та зваженості процесу вибору стратегії. Доведено доцільність широкого використання математичного апарату при розробці й оцінці якості реалізації обраних стратегій. Практична значущість застосування цього підходу полягає в підвищенні рівня обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень та можливостях їх завчасного та своєчасного коригування шляхом диференціації критеріїв прийняття рішень і зміни стратегічних альтернатив. Запропонований підхід може бути застосований для формування стратегічного портфеля будь-якого підприємства незалежно від обсягів діяльності та форми власності. Його кінцевий результат вбачається в підвищенні якості стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: фінансова стратегія, метод аналізу ієрархії, альтернативність вибору, вектор пріоритетів, глобальний пріоритет, ієрархічна структура.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-241-248>

Рис.: 1. **Табл.:** 5. **Формул.:** 4. **Бібл.:** 14.

Хлевицька Тетяна Борисівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств та соціальних технологій, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

E-mail: thlevickaya@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6117-7470>

Плевако Наталія Олегівна – здобувач кафедри економіки підприємств та соціальних технологій, Державний університет телекомунікацій (вул. Солом'янська, 7, Київ, 03110, Україна)

E-mail: ol4ikv1986@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6133-57>

UDC 336.6
JEL Classification: C44; O16**Khlevytska T. B., Plevako N. O. Scientific and Methodological Approach to Choosing the Financial Strategy of an Enterprise**

The market transformation processes of Ukraine's economy have determined the need for new approaches to managing the activities of domestic enterprises, ensuring their financial stability and competitiveness, especially when facing difficulties both in generating their own financial resources and raising funds from outside. Under such conditions, the issues of ensuring the strategic development of enterprises become especially relevant, requiring the search for optimum procedures of choosing such strategies, taking into account numerous criteria and alternatives. The purpose of the article is to substantiate a scientific and methodological approach to choosing a financial strategy for an enterprise, the choice being based on multi-vector and sound calculations. The approach is based on the hierarchy analysis method as one that helps to make decisions in complex, structured, multi-criteria and multi-alternative situations. The article substantiates the need for a profound analysis of the coordination of experts' opinions, which would increase the argumentativeness and reasonableness of the strategy selection process. The expediency of extensively using mathematical methods while developing particular strategies and estimating the quality of their implementation is proven. The practical value of this approach lies in raising the validity level of the strategic decisions taken, and making it possible to provide their early and timely adjustment by differentiating criteria for decision-making and changing strategic alternatives. The proposed approach can be used to form a strategic portfolio for any enterprise, regardless of its scope of activity and form of ownership. Its end result is seen in improving the quality of strategic management at domestic enterprises.

Keywords: financial strategy, global priority, hierarchical structure, hierarchy analysis method, choice alternativeness, priorities vector.

Fig.: 1. **Tabl.:** 5. **Formulae:** 4. **Bibl.:** 14.

Khlevytska Tetiana B. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics of Enterprises and Social Technologies, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)

E-mail: thlevickaya@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6117-7470>

Plevako Natalia O. – Applicant of the Department of Economics of Enterprises and Social Technologies, State University of Telecommunications (7 Solomianska Str., Kyiv, 03110, Ukraine)

E-mail: ol4ikv1986@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6133-5726>

Вступ. Для забезпечення сталого розвитку економіки України треба розв'язати низку невідкладних проблем, з-поміж яких одними з основних є підвищення ефективності використання існуючих фінансових ресурсів підприємства, а також визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей суб'єктів господарювання. На вирішення таких питань і спрямована фінансова стратегія підприємства.

Фінансова стратегія, за думкою вітчизняних учених, є одним із найважливіших видів функціональних стратегій підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довготермінових фінансових цілей, вибору найефективніших шляхів їх досягнення, адекватного коригування джерел формування й напрямів використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [1].

Важливість фінансової стратегії полягає в тому, що саме через фінансові показники відображаються усі види діяльності, відбувається балансування функцій, цілей і їх підпорядкованість досягненню основних цілей підприємства. З іншого боку, фінанси – джерело, початковий момент для вироблення решти функціональних стратегій, тому що фінансові ресурси часто є одним з важливих обмежень на масштаб і напрям діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності фінансових стратегій, процесу їх формування й оцінки якості досліджено в наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема, в працях І. Ансоффа, І. Бланка, Ван Хорна, Є. Рясних, П. Пузирьової, Ю. Путятіна, О. Пушкаря, Г. Клейнера, П. Клівця, А. Веретенникової та ін. Проте потребують подальших наукових пошуків методичні підходи до всебічного й аргументованого вибору фінансової стратегії підприємства виходячи із необхідності забезпечення максимальної відповідності обраної серед існуючих альтернатив поставленим цілям та критеріям оцінки.

Тому **мета** статті полягає в обґрунтуванні науково-методичного підходу, в основу якого покладено метод аналізу ієрархій і який дозволяє особі, що приймає рішення, із застосуванням математичного апарату, забезпечуючи зв'язок ланок ланцюга «мета – критерії – альтернативи», обрати кращу із існуючих стратегічних альтернатив (апробовано на прикладі ПАТ «Київстар»).

Виклад основного матеріалу. За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей, а на вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства.

Як частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства фінансова стратегія підпорядковується їй, тому фінансова стратегія повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями та напрямами діяльності підприємства. Фінансова стратегія при цьому розглядається як один із головних факторів забезпечення ефективного розвитку підприємства відповідно до обраної ним базисної корпоративної стратегії.

Водночас фінансова стратегія сама істотно впливає на формування стратегічного розвитку діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що основні цілі базисної корпоративної стратегії, а саме забезпечення високих темпів розвитку реалізації продукції, зростання прибутку та підвищення конкурентної позиції підприємства, пов'язані з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку (споживчого або факторів виробництва). Якщо тенденції розвитку товарного і фінансового ринків (у тих сегментах, де підприємство здійснює свою господарську діяльність) не збігаються, може виникнути ситуація, коли стратегічні цілі розвитку діяльності підприємства не можуть бути реалізовані через фінансові обмеження, і в цьому випадку базисна корпоративна стратегія підприємства корегується відповідним чином [1, с. 107].

На сучасному етапі все більша кількість підприємств усвідомлюють необхідність перспективного управління фінансовою діяльністю, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і мінливих умов зовнішнього середовища. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства, підпорядкованого реалізації цілей загального його розвитку в умовах суттєвих змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаною з цим невизначеністю виступає фінансова стратегія.

Існують різноманітні трактовки поняття «фінансова стратегія». Так, Станіславчик Є. Н. [2] розглядає фінансову стратегію як функцію управління фінансовими потоками підприємства з метою збільшення його вартості за умови фінансової рівноваги, яка забезпечується оптимальним співвідношенням між довгостроковою, поточною ліквідністю і рентабельністю. Однак запропонована трактовка випускає з виду решту об'єктів фінансової діяльності, таких як структура активів і пасивів підприємства, інвестиції, фінансові ризики і заходи, які забезпечують антикризисне управління.

У своїй праці І. А. Бланк трактує фінансову стратегію як «систему довгострокових цілей фінансової діяльності підприємств і найбільш ефективних шляхів їх досягнення» [3]. Узгодження фінансової стратегії з загальною стратегією розвитку передбачає формування системи цілей, які не суперечать одна одній і забезпечують взаємозв'язок мате-

ріальних і грошових ресурсів виходячи з дотримання балансу доходів і витрат.

Дуже часто неправильним є ототожнення понять «фінансова стратегія» і «фінансова політика». Розроблена на одному з етапів формування фінансової стратегії, фінансова політика підприємства є детальним планом дій, необхідним для досягнення поставлених цілей за окремими напрямками фінансової діяльності. Так, основні завдання фінансової політики, такі як максимізація прибутку, формування оптимальної структури капіталу, досягнення фінансової стійкості, забезпечення інформаційної прозорості для власників, кредиторів, інвесторів, досягнення інвестиційної привабливості, залучення додаткових ресурсів доцільно прийняти як цілі фінансової стратегії [4, с. 13].

У своїх працях Ван Хорн, Джеймс К. [5], Довгань Л. [6], Котляревський Я., Передерієнко Н., Демяненко О. [7], Путятин Ю., Пушкарь А., Трідед А. [8] фінансову стратегію розглядають як результат прийняття стратегічних рішень з питань можливого залучення коштів і їх витрачання. Таке визначення відображає механізм початку процесу формування фінансової стратегії, а саме: визначає поведінку підприємства на фінансовому ринку і характеризує його інвестиційну активність. Цей підхід у рамках єдиної фінансової стратегії дозволяє виділити дві її складові: інвестиційну стратегію і стратегію фінансування.

Інвестиційна стратегія виходить з поняття внутрішньої стратегії розвитку, приділяючи особливу увагу підтримці високого рівня матеріально-технічної бази виробництва, тобто процесу відбірки і реалізації проектів технічного переозброєння, модернізації, розширення, реконструкції або згортання виробництва тих або інших видів продукції – це дозволяє підприємству покращувати свої конкурентні позиції на ринку. Інвестиційна стратегія тісно пов'язана з товарно-ринковою, інноваціями в НДДКР, технологією і організацію виробництва [9, с. 173]. Це вузький підхід до розуміння інвестиційної стратегії як складової фінансової стратегії, оскільки зовнішня стратегія розвитку, яка реалізується за допомогою інвестицій в інші компанії, дозволяє як збільшити прибуток, який ми отримуємо, так і мінімізувати фінансовий ризик.

У рамках стратегії фінансування здійснюється пошук джерел фінансування всіх видів ресурсів, способів використання резервів, вибір механізмів нарощування капіталу для підтримки виробничої, дослідницької, маркетингової і інших стратегій. Основними джерелами фінансування господарської діяльності є фонд накопичення, кошти інших підприємств і організацій, які мобілізуються в результаті домовленості о спільній діяльності, банківські кредити і позики, державні (пільгові) кредити, які виділені у межах централізованих інвестиційних програм, державні безповоротні капітальні вкладення.

Важливе місце в межах стратегії фінансування приділяється моніторингу фінансового ринку, аналізу динамічної кон'юнктури і набору переважних форм і умов отримання кредитів, моментів купівлі і продажу цінних паперів, вибору різновиду цінних паперів з метою формування портфеля, який у найбільшому ступеню відповідатиме стратегічним цілям підприємства [9]. Цей підхід, який припускає виділення заходів по залученню і використанню

фінансових ресурсів, найбільш повно описує сутність фінансової стратегії як концепції управління фінансовою діяльністю підприємства.

Ототожнюючи вищевикладене, можна сформулювати загальне визначення поняття «фінансова стратегія». Отже, фінансова стратегія – це сукупність взаємоузгоджених дій щодо залучення, перерозподілу і використання фінансових ресурсів, направлених на формування ефективних шляхів досягнення фінансових цілей, які в результаті забезпечують сприятливий розвиток фінансової діяльності підприємства.

Роль фінансової стратегії у забезпеченні ефективного функціонування і фінансового розвитку підприємства в майбутньому полягає в такому:

1. Розроблена фінансова стратегія забезпечує механізм реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей майбутнього економічного й соціального розвитку підприємства в цілому та окремих його структурних одиниць.
2. Фінансова стратегія дає змогу реально оцінити фінансові можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу та можливість активного маневрування фінансовими ресурсами.
3. Фінансова стратегія забезпечує можливість швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей, що виникають у процесі динамічних змін факторів зовнішнього середовища.
4. Розробка фінансової стратегії враховує наперед можливі варіанти розвитку неконтрольованих підприємством факторів зовнішнього середовища й дозволяє звести до мінімуму їх негативні наслідки для діяльності підприємства.
5. Вона відображає переваги підприємства у фінансовій діяльності порівняно з його конкурентами.
6. Наявність фінансової стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного й оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства.
7. Вона забезпечує реалізацію відповідного менталітету фінансової поведінки у найважливіших стратегічних фінансових рішеннях підприємства.
8. У системі фінансової стратегії формується значення основних критеріїв вибору найважливіших фінансових управлінських рішень.
9. Розроблена фінансова стратегія є однією з базисних передумов стратегічних змін загальної організаційної структури управління та організаційної культури підприємства [1, с. 105].

Саме через місце і значущість фінансової стратегії в стратегічному портфелі підприємства її вибір стає складним і важливим завданням. Одним з методичних підходів, який дозволяє приймати рішення в розв'язанні багатокритеріальних і багатоальтернативних проблем, є метод аналізу ієрархій (МАІ) [10–13].

Він дозволяє обрати з множини доступних альтернатив найкращу з точки зору досягнення поставленої цілі, ранжуючи такі альтернативи з урахуванням певної кількості головних відібраних критеріїв. Інакше кажучи, метод

аналізу ієрархій дозволяє обрати фінансову стратегію із наявних альтернатив з урахуванням сукупності визначених критеріїв.

На першому етапі процедури аналізу будується трирівнева ієрархічна структура: мета – критерії – альтернативи. Структура об'єднує мету F , критерії $K = \{K_j\}$ та альтернативи $A = \{A_i\}$, тобто ті об'єкти ієрархії $O = \{O_p^q\}$ (Q – номер рівня ієрархії, p – номер об'єкта на рівні q), які визначають в кінцевому рахунку вибір найкращого варіанта рішення A (рис. 1).

Метою фінансової стратегії ПАТ «Київстар» (F) вбачаємо зростання потенціалу формування фінансових ресурсів ПАТ «Київстар». Критеріями K_j вибору однієї із стратегічних альтернатив і результативності досягнення поставленої мети фінансової стратегії визначено: зростання фінансового результату діяльності підприємства; здатність створювати і підтримувати довгострокові конкурентні переваги; системність; відповідність потенціалу підприємства; низький ступінь ризику; сприятливість зо-

внішнього середовища; досяжність; низький рівень витратоємності тощо.

Наступним кроком вибору фінансової стратегії із застосуванням методу аналізу ієрархій є попарне порівняння критеріїв вибору стратегії з точки зору забезпечення досягнення мети цієї стратегії з використанням шкали відносин, яка є загальновикористовуваною [14, с. 35, 37].

Причому в оцінках використовуються бали від 1 до 9, де 1 – рівна значущість критеріїв, а 9 – абсолютна перевага одного критерію над іншим (табл. 1). Парні числа в оцінках не застосовуються через те, що вимагають віддати перевагу на користь певного критерію. Ця шкала використовується як для порівняння критеріїв між собою, так і окремих стратегічних альтернатив за кожним критерієм.

У випадку, коли $K_1, K_2, K_3, \dots, K_8$ – множина критеріїв вибору фінансової стратегії, а w_1, w_2, w_3, w_8 – відповідно, їх відносна значущість щодо досягнення головної мети фінансової стратегії, то матриця попарних порівнянь $[A]$ має вигляд, наведений в табл. 2.

Таблиця 1

Шкала відносин

Ступінь значущості	Визначення	Пояснення
1	Рівна значущість	Дві дії роблять однаковий внесок у досягнення мети
3	Деяка перевага значущості однієї дії над іншою (слабка значущість)	Існують міркування на користь переваги однієї з дій, однак ці міркування недостатньо переконливі
5	Суттєва або сильна значущість	Є надійні дані або логічні судження для того, щоб показати переваги однієї з дій
7	Очевидна або дуже сильна значущість	Переконливе свідчення на користь однієї дії перед іншою
9	Абсолютна значущість	Свідчення на користь переваги однієї дії іншої найвищою мірою переконливі
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між двома сусідніми судженнями	Ситуація, коли необхідно компромісне рішення
Зворотні величини наведених вище ненульових величин	Якщо дії i при порівнянні з дією j приписується одне з наведених вище ненульових чисел, то дії j при порівнянні з дією i приписується зворотне значення	Якщо погодженість була постульована при одержанні N числових значень для утворення матриці

Джерело: складено авторами на основі [10; 14]

Таблиця 2

Матриця попарних порівнянь критеріїв вибору фінансової стратегії ПАТ «Київстар»

Критерії	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8
K_1	1	3	2	1/5	6	2	1/4	4
K_2	1/3	1	1/3	1/4	3	2	1/5	2
K_3	1/2	3	1	1/3	1/6	2	1/3	1/3
K_4	5	4	3	1	2	1/3	2	5
K_5	1/6	1/3	6	1/2	1	1/2	1/3	2
K_6	1/2	1/2	1/2	3	2	1	2	6
K_7	4	5	3	1/2	3	1/2	1	5
K_8	1/4	1/2	3	1/5	1/2	1/6	1/5	1

Примітка. K_1 – Зростання фінансового результату діяльності підприємства; K_2 – Здатність створювати і підтримувати довгострокові конкурентні переваги; K_3 – Системність; K_4 – Відповідність потенціалу підприємства; K_5 – Низький ступінь ризику; K_6 – Сприятливість зовнішнього середовища; K_7 – Досяжність; K_8 – Низький рівень витратоємності

Джерело: укладено авторами

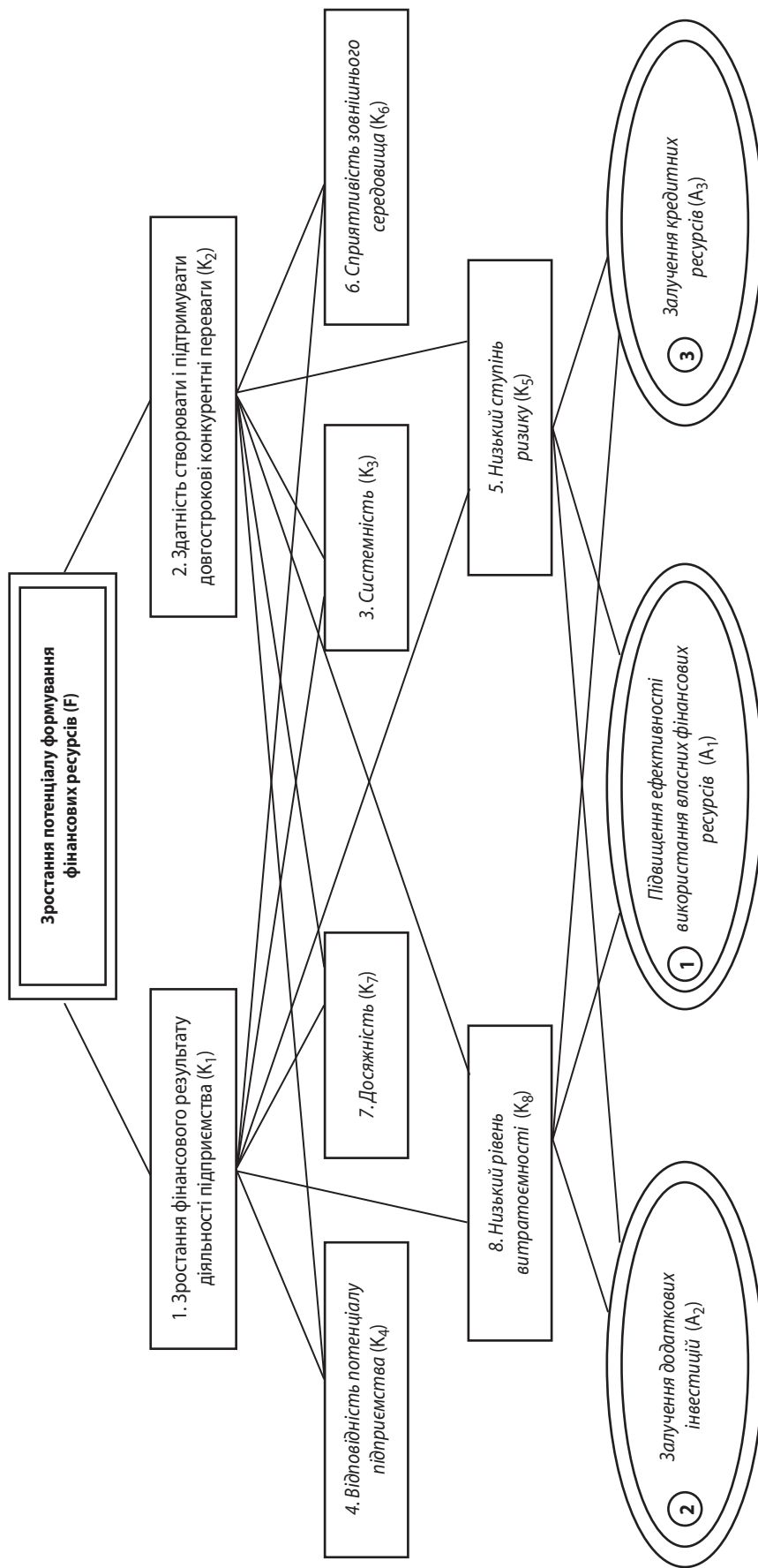


Рис. 1. Побудова ієрархії альтернативних варіантів фінансової стратегії

Джерело: укладено авторами

Як видно з табл. 2, при побудові матриці парних порівнянь було дотримано принцип зворотної симетрії, тобто:

$$K_{ij} = \frac{1}{K_{ji}}, \quad (1)$$

де $K_{ij} = \frac{w_i}{w_j}$ – пряме або зворотне оцінювання пари критеріїв.

Головною спрямованістю процесу порівняння є ранжування критеріїв та альтернатив за значущістю відповідно до отриманих розрахункових значень вектору пріоритетів.

У науковій літературі пропонуються 4 методи визначення вектора пріоритетів [10, с. 24]. Для розрахунку вектора пріоритетів при порівнянні критеріїв і стратегічних альтернатив між собою було обрано метод, який вважається найбільш точним з точки зору результату розрахунків

як підстави прийняття рішення щодо вибору фінансової стратегії.

Він передбачає при розрахунку компонентів власного вектора знаходження середньгеометричного значення шляхом перемножування відповідних числових значень (K_{ij}) у кожному рядку матриці суджень (i) і витягу кореня ступеня, рівного числу оцінюваних елементів (8) за формулою:

$$B_B = \sqrt[8]{\prod_{i=1}^8 K_{ij}}, \quad (2)$$

Далі відбувається нормалізація власного вектора матриці шляхом розподілу компонентів власного вектора на їхню суму:

$$X_i = \frac{B_{Bi}}{\sum_{i=1}^8 B_{Bi}}. \quad (3)$$

Результати проведених розрахунків наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Ранжування критеріїв вибору фінансовою стратегії ПАТ «Київстар» за пріоритетами

Критерії	Власний вектор	Вектор пріоритетів (X_i)
K_4	2,115	0,229
K_7	1,968	0,213
K_1	1,396	0,151
K_6	1,316	0,142
K_2	0,713	0,077
K_5	0,697	0,075
K_3	0,607	0,066
K_8	0,434	0,047

Примітка. K_1 – Зростання фінансового результату діяльності підприємства; K_2 – Здатність створювати і підтримувати довгострокові конкурентні переваги; K_3 – Системність; K_4 – Відповідність потенціалу підприємства; K_5 – Низький ступінь ризику; K_6 – Сприятливість зовнішнього середовища; K_7 – Досяжність; K_8 – Низький рівень витратоємності

Джерело: укладено автором

Відповідно до отриманих значень вектора пріоритетів (табл. 3) найбільше значення для відбору стратегії серед наявних альтернатив мають такі критерії, як: відповідність альтернативи, що обирається, потенціалу підприємства (K_4) та досяжність у межах її реалізації поставленої мети (K_7).

Важливого значення при оцінці вектора пріоритетів набуває визначення ступеня погодженості думок експертів, що вимагає розрахунку критеріїв погодженості, до яких відносять [10–14] (табл. 4):

- головне власне значення матриці суджень λ_{\max} ;
- індекс узгодженості (I_y);
- відношення узгодженості (O_y).
- Вчені стверджують, що в межах методу аналізу ієрархій узгодженість думок досягається, якщо λ_{\max} наближається до кількості об'єктів або видів дій у матриці, індекс узгодженості наближається до 0, а відношення узгодженості є меншим або дорівнює 0,1 [10, с. 25].

Таблиця 4

Оцінка узгодженості думок з приводу пріоритетності критеріїв вибору фінансової стратегії ПАТ «Київстар»

λ_{\max}	10,79
I_y	0,34
O_y	0,28

Джерело: укладено автором

Як показали розрахунки, при виборі фінансової стратегії серед наявних альтернатив за обраними критеріями майже відсутня узгодженість думок експертів. Для виходу із отриманої ситуації доцільно: або розширити кількість експертів, або оновити критерії оцінки відповідності альтернатив фінансової стратегії цілі, яка перед нею ставиться, або переглянути можливі альтернативи реалізації фінансової стратегії відповідно до поставленої мети.

Наступний етап вибору фінансової стратегії за методом аналізу ієрархій вимагає попарного порівняння наявних стратегічних альтернатив за кожним із критеріїв з метою визначення локального вектора пріоритетів кожного з критеріїв щодо кожної альтернативи з визначеним раніше алгоритмом.

Отримана система локальних пріоритетів – це сукупність векторів пріоритетів по кожній матриці попарних порівнянь стратегічних альтернатив за кожним з 8 критеріїв. Вона є основою розрахунку глобального критерію (табл. 5) для кожної із стратегічних альтернатив, який визначається за формулою:

$$P_{j\text{гл.}} = \sum_{i=1}^m X_i \times A(ij), \quad (4)$$

де $P_{j\text{гл.}}$ – глобальний пріоритет;

X_i – пріоритет числа значущості i -го критерію;

$A(ij)$ – пріоритет j -ї стратегічної альтернативи варіанта рішення за i -м критерієм.

За даними проведеного системного аналізу видно, що для ПАТ «Київстар» найкращою фінансовою стратегією за визначеними критеріями є підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Водночас, враховуючи показники узгодженості думок експертів, перед документальним закріпленням цієї стратегії як дієвої функціональної, потрібно переглянути базові критерії відбору фінансової стратегії, яка має забезпечити досягнення поставленої цілі, або переглянути ціль фінансової стратегії й, відповідно, обґрунтувати інші стратегічні альтернативи.

Таблиця 5

Оцінка стратегічних альтернатив фінансової стратегії ПАТ «Київстар»

Критерії	Альтернативи A(ij)			Вектор пріоритетів (X_i)
	A ₁	A ₂	A ₃	
1. Зростання фінансового результату діяльності підприємства	0,437	0,329	0,234	0,151
2. Здатність створювати і підтримувати довгострокові конкурентні переваги	0,437	0,352	0,211	0,077
3. Системність	0,446	0,247	0,307	0,066
4. Відповідність потенціалу підприємства	0,373	0,360	0,267	0,229
5. Низький ступінь ризику	0,437	0,234	0,329	0,075
6. Сприятливість зовнішнього середовища	0,428	0,335	0,237	0,142
7. Досяжність	0,404	0,349	0,246	0,213
8. Низький рівень витратоємності	0,465	0,210	0,326	0,047
Глобальний пріоритет	0,416	0,325	0,259	–

Примітка. А – Підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів; Б – Залучення додаткових інвестицій; В – Залучення кредитних ресурсів

Джерело: авторська розробка

Висновки. Як частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства фінансова стратегія підпорядковується їй, тому фінансова стратегія повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями та напрямками діяльності підприємства. Водночас фінансова стратегія сама істотно впливає на формування стратегічного розвитку діяльності підприємства, оскільки балансує фінансові потреби й можливості підприємства з його ринковими «амбіціями». Саме тому вона має бути виважена та всебічно аргументована.

Багатокритеріальність і багатоальтернативність вибору фінансової стратегії зумовлюють доцільність використання методу аналізу ієрархій при прийнятті рішення щодо її імплементації в стратегічний портфель підприємства та безпосередньої реалізації. Так, у проведеному дослідженні на прикладі ПАТ «Київстар» на основі методу аналізу ієрархій було визначено найбільшу відповідність фінансової стратегії «підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів» поставленій меті – зростанню потенціалу формування фінансових ресурсів.

Подальший напрям наукових досліджень в цьому руслі вбачається у розширенні кола методів задля чіткішого обґрунтування взаємозв'язку параметрів господарської діяльності підприємства із стратегією, що реалізується, задля забезпечення якнайповнішої відповідності наявного економічного потенціалу ринковим претензіям підприємства та ринковим умовам як таким.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев : Ника-Центр, 2006. 520 с.
2. Станиславчик Є. Н. Основы финансового менеджмента. М. : Осъ – 89, 2001. 128 с.
3. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. Київ : Ельга, 2008. 724 с.
4. Веретенникова А. Б. Формирование финансовой стратегии как развитие процесса институционализма на микроуровне. *Наукові праці ДонТУ*. 2006. Вип. 69. С. 12–16.

5. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. М. : Финансы и статистика, 1997. 800 с.
6. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учб. літ., 2011. 439 с.
7. Котляревський Я. В., Передерієнко Н. І., Демяненко О. М. Фінансовий менеджмент. Львів : УАД, 2008. 199 с.
8. Путятин Ю. А., Пушкарь А. И., Тридед А. Н. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия : монография. Харьков : Основа, 1999. 488 с.
9. Зарубинский В. М. Демьянов Н. И. Кушлык Е. Я. Семеренко И. В. Финансовое управление предприятием: принципы, методы и инструменты. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 171–175.
10. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М. : Радио и связь, 1993. 278 с.
11. Саати Т. Л. Об измерении неосозаемого. Подход к относительным измерениям на основе главного собственного вектора матрицы парных сравнений. *Cloud of Science*. 2015. Т. 2. № 1. URL: http://cloudofscience.ru/sites/default/files/pdf/CoS_2_5.pdf
12. Саати Т. Л. Относительное измерение и его обобщение в принятии решений. Почему парные сравнения являются ключевыми в математике для измерения неосозаемых факторов. *Cloud of Science*. 2016. Т. 3. № 2. С. 171–262. URL: https://cloudofscience.ru/sites/default/files/pdf/CoS_3_171.pdf
13. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. М. : Изд-во ЛКИ, 2008. 360 с.
14. Волокобинский М. Ю., Пекарская О. А., Рази Д. А. Принятие решений на основе метода анализа иерархий. *Вестник финансового университета*. 2016. № 2. С. 33–42.

REFERENCES

- Blank, I. A. *Finansovaya strategiya predpriyatiya* [The Financial Strategy of the Enterprise]. Kyiv: Nika-Tsentr, 2006.
- Blank, I. O. *Finansovyi menedzhment* [Financial Management]. Kyiv: Elha, 2008.
- Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., and Artemenko, L. P. *Strategichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: Tsentр uchb. lit., 2011.
- Kotliarevskiy, Ya. V., Perederiienko, N. I., and Demianenko, O. M. *Finansovyi menedzhment* [Financial Management]. Lviv: UAD, 2008.

Putyatin, Yu. A., Pushkar, A. I., and Trided, A. N. *Finansovyye mekhanizmy strategicheskogo upravleniya razvitiyem predpriyatiya* [Financial Mechanisms of Strategic Management of Enterprise Development]. Kharkiv: Osнова, 1999.

Saati, T. L. "Ob izmerenii neosyazayemogo. Podkhod k otноситelnym izmereniyam na osnove glavnogo sobstvennogo vektora matritsy parnykh sravneniy" [About Measuring the Intangible. An Approach to Relative Measurements Based on the Principal Eigenvector of a Pairwise Comparison Matrix]. *Cloud of Science*. 2015. http://cloudofscience.ru/sites/default/files/pdf/CoS_2_5.pdf

Saati, T. L. "Otnositelnoye izmereniye i yego obobshcheniye v prinyatii resheniy. Pochemu parnyye sravneniya yavlyayutsya klyuchevymi v matematike dlya izmereniya neosyazayemykh faktorov" [Relative Dimension and Its Generalization in Decision Making. Why Paired Comparisons are Key in Mathematics for Measuring Intangibles]. *Cloud of Science*. 2016. https://cloudofscience.ru/sites/default/files/pdf/CoS_3_171.pdf

Saati, T. L. *Prinyatiye resheniy pri zavisimostyakh i obratnykh svyazyakh: Analiticheskiye seti* [Dependency and Feedback Decision Making: Analytical Networks]. Moscow: Izd-vo LKI, 2008.

Saati, T. *Prinyatiye resheniy. Metod analiza ierarkhiy* [Making Decisions. Hierarchy Analysis Method]. Moscow: Radio i svyaz, 1993.

Stanislavchik, Ye. N. *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Fundamentals of Financial Management]. Moscow: Os - 89, 2001.

Van Khorn, Dzh. K. *Osnovy upravleniya finansami* [Fundamentals of Financial Management]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.

Veretennikova, A. B. "Formirovaniye finansovoy strategii kak razvitiye protsessa institutsionalizma na mikrourovne" [Formation of Financial Strategy as the Development of the Process of Institutionalism at the Micro Level]. *Naukovi pratsi DonTU*, no. 69 (2006): 12-16.

Volokobinskiy, M. Yu., Pekarskaya, O. A., and Razi, D. A. "Prinyatiye resheniy na osnove metoda analiza ierarkhiy" [Decision Making Based on the Hierarchy Analysis Method]. *Vestnik finansovogo universiteta*, no. 2 (2016): 33-42.

Zarubinskiy, V. M. et al. "Finansovoye upravleniye predpriyatiyem: printsipy, metody i instrumenty" [Financial Management of an Enterprise: Principles, Methods and Tools]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1(91) (2009): 171-175.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2020 р.