

*Л. М. Сатир,*

*д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Білоцерківський національний аграрний університет*

*ORCID ID: 0000-0003-0040-6863*

*В. М. Кенко,*

*к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Білоцерківський національний аграрний університет*

*ORCID ID: 0000-0001-6432-7211*

*В. В. Новікова,*

*к. е. н., доцент кафедри інформаційних систем та технологій,  
Білоцерківський національний аграрний університет*

*ORCID ID: 0000-0001-7985-1489*

*А. В. Непочатенко,*

*к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Білоцерківський національний аграрний університет*

*ORCID ID: 0000-0002-0809-8482*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.38

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ЯК СКЛADOVA АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

*L. Satyr,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business,  
Trade and Exchange activities, Bila Tserkva National Agrarian University*

*V. Kenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business,  
Trade and Exchange activities, Bila Tserkva National Agrarian University*

*V. Novikova,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Information Systems  
and Technologies, Bila Tserkva National Agrarian University*

*A. Nepochatenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business,  
Trade and Exchange activities, Bila Tserkva National Agrarian University*

STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF ANALYTICAL SUPPORT FOR  
FORECASTING THE FINANCIAL RESULTS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

---

*У статті розглянуто основні підходи до визначення понять "стратегічний менеджмент", "стратегічні зміни", "управління стратегічними змінами". Розкрито теоретичні основи управління стратегічними змінами на підприємствах малого та середнього бізнесу. Проведено дослідження для визначення місця стратегічних змін у системі стратегічного управління підприємством. Знання видів інноваційних стратегій дозволяє професійно дійти до вибору правильного довгострокового інноваційного напрямку і дати відповідь на стратегічне питання: який тип інноваційної стратегії необхідний підприємству з урахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища. У сучасних реаліях у ринковій економіці важливо аналізу-*

вати і прогнозувати основні показники фінансової діяльності підприємства. Фінансовий менеджмент передбачає прогнозування ефективності діяльності організації, оскільки дозволяє зробити комплексний аналіз і оцінку фінансово-економічних перспектив розвитку організації, сформулювати оптимальну стратегію розвитку, а також тактику дій у процесі фінансово-виробничої і збутової діяльності. Крім того, кваліфіковані фахівці економічного профілю, завдяки знанням сучасних методів і технологій прогнозування діяльності підприємства, мають можливість своєчасно адаптуватися до змін ситуації на ринку з метою розробки відповідних рішень. У зв'язку з цим успіх будь-якої комерційної організації багато в чому залежить від прогнозування фінансових показників своєї діяльності. Основною метою прогнозування фінансових результатів на наступний фінансовий рік є оцінка динаміки та аналіз взаємозв'язку між показниками, безпосередньо пов'язаними з фінансовим станом підприємства, а також суттєвий вплив на формування його фінансового результату. Прогнозування фінансових результатів підприємства та аналіз його фінансового стану також дозволяє визначити проблемні ділянки, які можуть призвести до банкрутства. У статті розглядаються основні методи прогнозування фінансового результату організації.

*The article discusses the main approaches to determining the concepts of "strategic management", "strategic changes", "strategic change management". The theoretical foundations of strategic change management at small and medium-sized enterprises have been revealed. The research was conducted to determine the place of strategic changes in the system of strategic management of the enterprise. Knowledge of the types of innovative strategies allows you to professionally reach the choice of the right long-term innovative direction and answer the strategic question: what type of innovative strategy is needed for the enterprise taking into account the internal and external environment. In modern realities, in a market economy, it is important to analyze and predict the main indicators of financial activity of the enterprise. Financial management provides for forecasting the effectiveness of the organization, as it allows to make a comprehensive analysis and assessment of the financial and economic prospects of the organization's development, formulate an optimal development strategy, as well as tactics in the process of financial, production and sales activities. In addition, qualified specialists of economic profile, thanks to knowledge of modern methods and technologies of forecasting the activities of the enterprise, have the opportunity to timely adapt to changes in the market situation in order to develop appropriate solutions. In this regard, the success of any commercial organization largely depends on the forecasting of financial indicators of its activities. The main purpose of forecasting financial results for the next fiscal year is to assess the dynamics and analyze the relationship between indicators directly related to the financial condition of the enterprise, as well as a significant impact on the formation of its financial result. Forecasting the financial results of the enterprise and analyzing its financial condition also allows you to identify problem areas that can lead to bankruptcy. The article discusses the main methods of forecasting the financial result of the organization.*

*Ключові слова: стратегії, управління, малий бізнес, середній бізнес, управління стратегічними змінами, прогнозування, показники, банкрутство, моделі, методи прогнозування, фінансовий результат, ефективність діяльності.*

*Key words: strategies, management, small business, medium-sized businesses, management of strategic changes, forecasting, indicators, bankruptcy, models, forecasting methods, financial result, efficiency of activity.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Малий та середній бізнес виконують найважливіші функції в економіці країни, серед яких — задоволення потреб громади у створенні робочих місць, наповненні бюджетів усіх рівнів, створенні середнього класу як основи ринкової економіки. Стабільний розвиток малого та середнього бізнесу забезпечує підвищення економічної ефективності країни, концентрує фінансові та виробничі ресурси населення, реалізує потенціал держави та завершує структуру трансформацій економіки. Очевидно, що підприємства для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни в свою господарську діяльність. Більш того, потреба в змінах стала виникати настільки часто, що їх вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище. У практичній діяльності все більше уваги приділяється управлінню змінами на підприємстві.

На сьогодні одна з найважливіших ролей належить комерційним організаціям, оскільки вони є найбільш численною і прогресивною формою організації бізнесу. Очевидно, що діяльність будь-якої комерційної організації пов'язана з вкладенням різного роду коштів (ресурсів) і прибутку. У зв'язку з цим важливу роль відіграє прогнозування фінансового результату і фінансового стану організації, оскільки вона відіграє одну з ключових ролей в прийнятті управлінських рішень. Крім того, прогноз необхідний інвесторам для оцінки прибутковості, можливих ризиків, а також для аналізу ймовірності погашення кредитів, тому досліджувана проблема є своєчасною та актуальною.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема управління змінами на підприємствах досліджуються як зарубіжними науковцями: Баллок Р., Бір М., Брідж В., Норберт Т., Харрінгтон Дж., Фрайлін-

гер К., Фішер І., Кемірон Е. та інші. Вітчизняну школу управління стратегічними змінами представляють роботи вчених: Божко А., Гапон Ю., Гарафонова О., Діденко В., Кучер М., Лапін Є., Мазур І., Найпак Д., Осовська Г., Осовський О., Степаненко С., Хміль Ф., Чернявська І., Шапіро В., Ясінська Й., Яців І. та інші. Вперше теоретичні дослідження прогнозування малого та середнього бізнесу проводили іноземні вчені Р. Кантілон, С. Сімонді, Ф. Далі; розвиток малого та середнього бізнесу висвітлюваний у роботах таких вітчизняних вчених, як М. Туган-Барановський, З. Варналій, Б. Ляшенко, Є. Слуцький, Т. Ковальчук, С. Ревещук, О. Титаренко, В. Черняк, В. Геєць, С. Мочерний, М. Пивоваров, В. Рибалкін, В. Савчук, В. Степаненко та ін. Водночас неможна вважати, що вже остаточно досліджено весь спектр проблем управління стратегічними змінами та прогнозування діяльності на підприємстві.

## МЕТА СТАТТІ

Метою даної роботи є розкриття теоретичних засад стратегічного управління підприємств малого та середнього бізнесу, обґрунтування конкретних напрямів їх вдосконалення в умовах економічних перетворень та розгляд основних методів прогнозування фінансового результату підприємств малого і середнього бізнесу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Малий і середній бізнес — це ініціативна господарська діяльність, що здійснюється за рахунок власних і запозичених коштів на свій страх і ризик і особисту відповідальність, метою якої є отримання прибутку і розвитку бізнесу.

Стратегічне управління малим і середнім бізнесом — це процес розробки місії, найважливіших цілей і його, а також шляхи їх досягнення з метою забезпечення розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі, що підтверджується визначеннями авторитетних дослідників теорії стратегічного управління. Зокрема, І. Ансофф вважав, що стратегічне управління забезпечує постійний потенціал для прибутковості та перетворення потенціалу в реальний прибуток [1]; О. Віханський стверджував, що стратегічним менеджментом є управління організацією, яка спирається на людський потенціал як основу організації, зорієнтовує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які реагують на виклики з навколишнього середовища і дозволяють отримати конкурентні переваги, що разом дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі, при цьому досягаючи конкретних цілей [2]; В. Герасимчук наголосив, що стратегічний менеджмент ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі організації. Однак такий підхід не обмежується сприйняттям навколишнього середовища як фактору, що обмежує процес організаційного планування, а дозволяє становлення чітких і визначених цілей, розробку шляхів їх досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей навколишнього середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз [3]. Таким чином, стратегічне управління бізнесом є ефективним напрямком сталого економічного розвитку.

Стратегічне управління поділяється на три основні етапи: підготовчий, основний і заключний. Підготовчий етап включає стратегічний аналіз та прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища; головна — передбачає реалізацію стратегічного планування і, відповідно, завершальний етап формує стратегічну організацію і мотивацію, контроль і регулювання [4].

Стратегічні зміни на підприємстві здійснюються в процесі впровадження стратегічних перетворень. До них відносяться пріоритетизація адміністративних завдань, взаємозв'язок обраної стратегії з внутрішніми органі-

заційними процесами, а також підбір і узгодження стилю лідерства зі стратегією [5].

Основними видами стратегічних змін є:

— реструктуризація підприємства, що передбачає фундаментальні зміни на підприємстві щодо його місії та організаційної культури;

— докорінна трансформація підприємства, яка здійснюється на етапі реалізації стратегії в тому випадку, якщо підприємство змінює галузь, але при цьому в ньому виходять кардинальні зміни, викликані його злиттям з аналогічною організацією;

— помірні трансформації, здійснені в тому випадку, коли підприємство виходить на ринок з новим продуктом і намагається знайти покупця для нього;

— звичайні зміни, пов'язані з трансформацією в маркетинговому середовищі з метою підтримки інтересу до продукту компанії;

— постійне функціонування підприємства, коли воно постійно реалізує ту ж стратегію.

Невід'ємними характеристиками управління стратегічними змінами підприємств є лідерство, організаційна культура, мотивація та компетентність [6]. Розглянемо суть цих понять.

1. Лідерство — здатність менеджера впливати на окремих осіб або групи людей, спрямованих на ефективне досягнення цілей підприємства.

2. Організаційна культура — це система спільних для членів підприємства внутрішньої цінності, яка багато в чому визначає спосіб їх дій. До основних складових організаційної культури можна віднести цінності, філософію, норми, клімат і ритуали.

3. Мотивація — готовність співробітників докласти певних зусиль для досягнення цілей підприємства в результаті задоволення конкретних індивідуальних потреб.

4. Системні компетенції — застосування знань з питань функціонування та реконструкції підприємства в процесі його діяльності.

Процес розробки та реалізації стратегії складається з п'яти взаємопов'язаних завдань:

1. Розробка стратегічного бачення — представництво менеджерів про довгостроковий розвиток підприємства, використовуваних технологій, товарів, клієнтів і напрямків розвитку бізнесу.

Стратегічне бачення — це шлях руху підприємства у майбутнє, який визначає технології, цільову аудиторію, географічні та продуктові ринки, перспективні можливості та імідж організації, яким вона має стати в майбутньому. При цьому місія описує діяльність підприємства в даний час: які товари і послуги вона виробляє, хто її клієнти, які технологічні і бізнес-можливості.

2. Постановка цілей. Цілі — бажаний для підприємства результат і наслідки, критерії оцінки діяльності підприємства і його розвитку. На цьому етапі місія бізнесу трансформується в конкретні результати і результати, до яких прагне підприємство. Постановка цілей і моніторинг їх досягнення допомагають відстежувати прогрес у діяльності організації.

3. Розробка стратегії. Стратегія підприємства — це методи конкуренції та ведення бізнесу, які керівництво обирає для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей підприємства.

Концентрована бізнес-стратегія — це відповідь менеджерів на ключові питання, як-от: Чи потрібна диверсифікація? Ви обслуговуєте максимальну кількість споживачів та / або яку ринкову нішу вибрати? Розгорнути або зменшити асортимент продукції? За рахунок чого досягти конкурентних переваг: зниження витрат, підвищення якості товарів або використання організаційних можливостей? Як реагувати на зміни в перевагах клієнтів? Які географічні ринки розвивати? Як реагувати на появу нових ринків збуту та нові умови конкуренції? Який напрям розвитку вибрати?

Отже, стратегія визначає ті товари, ринки, методи конкуренції та управління, які обирає підприємство. Слід зазначити, що стратегію потрібно коригувати в результаті додавання деяких параметрів або відмови від інших у відповідь на зміни на ринку, споживчих потреб і переваг, а також стратегічних маневрів конкурентів, набутого досвіду, нових можливостей і загроз, непередбачених подій, свіжих ідей.

Стратегія повинна бути як активною (продуманою і спланованою як превентивний захід), так і адаптивною (має опортуністичний характер).

4. Реалізація та реалізація стратегії. Завдання реалізації та реалізації стратегії є найскладнішим і найдовшим в системі стратегічного управління, яка зачіпає всі аспекти управління і вирішується буквально у всіх підрозділах компанії.

Втіленням стратегії є трансформація теоретичної стратегії в набір конкретних заходів. Реалізація стратегії — це набір конкретних дій для реалізації стратегії, тобто розвиток компетенції і можливостей підприємства, фінансування, розробка політики підтримки, мотивація співробітників, створення корпоративної культури, відповідне управління.

Отже, реалізація стратегії вимагають відбору та реалізації конкретних дій для досягнення запланованих результатів.

Управління реалізацією стратегії — це активна адміністративна робота, спрямована на вирішення конкретних завдань, а саме:

- створення підприємства, здатного ефективно реалізовувати обрану стратегію;

- виділення ресурсів підприємства на стратегічно важливі ланки ланцюжка створення вартості таким чином, щоб підрозділи, відповідальні за реалізацію стратегічно важливих заходів та ініціатив, отримували необхідну кількість людей та фінансів для виконання поставлених завдань;

- розробка політик і процедур на підтримку стратегії;

- інформування співробітників про перегляд стратегії;

- створення умов для ефективного виконання стратегічних завдань персоналом підприємства шляхом впровадження інформаційно-комунікаційних, експлуатаційних та електронних систем;

- стимули для співробітників ефективно реалізовувати стратегію, а також своєчасні зміни посадових і робочих місць і процедур роботи;

- прив'язка системи винагород до досягнутих цілей та ефективності реалізації стратегії;

- створення корпоративної культури, яка може стимулювати реалізацію стратегії;

- впровадження передового досвіду та політики постійного вдосконалення;

- створення системи формального та неформального лідерства для вдосконалення реалізації стратегії.

5. Оцінка діяльності, моніторинг навколишнього середовища, внесення коректив. Одним з головних обов'язків керівників є оцінка ефективності підприємства і хід його діяльності. Менеджери постійно стежать за внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, при цьому низька ефективність, недостатній прогрес, поява нових обставин вимагають своєчасних змін довгострокового курсу розвитку підприємства, його цілей, бізнес-моделей і/або стратегії.

Якщо реалізація стратегії відбувається не так, як планувалося, то керівництво звертається до таких стандартних методів, як перегляд бюджету, реорганізація тих чи інших видів діяльності і трудових процесів, перестановка кадрів, розвиток нових можливостей, зміна корпоративної культури і системи оплати праці. Тому необхідно постійно стежити за прогресом у діяльності організації, шукати нові шляхи розвитку і коригувати дії.

Перейдемо до розгляду основних етапів стратегічного управління малими та середніми підприємствами, до яких відносяться:

1. Дослідження ринку — вивчення можливостей зростання ринку і зміни складу основних конкурентів на ринку для визначення структури комерційних ризиків підприємства.

2. Збір інформації — організація необхідної кількості каналів отримання інформації як із зовнішнього середовища, так і з внутрішніх організаційних процесів і їх динаміки.

3. Проведення емпіричних досліджень — підтвердження досвідом розроблених унікальних моделей; локальні моделі; локальні процеси управління організацією, а також моделі розробки "глобальних" стратегій.

4. Транснаціональний бізнес — орієнтація стратегічного менеджменту на процеси глобалізації бізнесу.

5. Прийняття рішень — послідовність постійного прийняття рішень, їх виконання, контроль, корекція в процесі стратегічного управління. Цей процес циклічний, і тим більш змінне і невизначене навколишнє середовище, тим коротше тривалість циклу прийняття рішень.

6. Дух підприємництва — успіх стратегії певною мірою визначається інтуїцією, почуттям робити "правильні речі", тобто все, що вважається підприємницькою ініціативою.

7. Формування бачення довгострокових перспектив — орієнтація на довгострокові перспективи, які в наступному році діяльності підприємства розглядаються як відправна точка його стратегічного розвитку і змін.

8. Визначення стратегічних альтернатив — розробка та оцінка стратегічних варіантів майбутнього розвитку і, при необхідності, коригування або заміна обраної альтернативи на іншу, більш відповідну змінним умовам.

9. Міждисциплінарний підхід — базується на теорії стратегічного менеджменту на комплексі поведінкових наук, а саме соціології, психології, політології, економіки, права тощо. Широко використовуються математичні, статистичні, системні методи дослідження.

10. Оптимізація використання ресурсів — дослідження можливостей підприємства і вибір стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

11. Реалізація та моніторинг стратегії.

Механізм стратегічного управління продуктивністю включає аналіз зовнішніх і внутрішніх бізнес-факторів і підбір основних факторів, розробку і впровадження заходів щодо реалізації цілей компанії.

Спираючись на наукові праці К. Фрімана, можна виділити такі альтернативи інноваційній стратегії для підприємства: традиційні; імітація; наступальний (агресивний); захисні (захисні); опортуністичний; залежні; змішаний [7].

Традиційна стратегія передбачає підвищення якості існуючої продукції на сучасній технологічній базі, по суті, означає відсутність будь-яких радикальних технологічних змін на підприємстві. Це не означає повної відмови від інновацій: певні інноваційні форми можуть бути зафіксовані на підприємстві протягом тривалого періоду життєвого циклу. Традиційну стратегію зазвичай вибирають фірми, які мають сильну позицію на ринку через унікальність свого продукту або відсутність конкуренції. Зазвичай така стратегія використовується підприємствами фрагментарної промисловості, наприклад, у ресторанному або готельному бізнесі, автотехніці і будівельній галузі, де, попри традиційні способи задоволення попиту, форма і якість їх продукції постійно вдосконалюються. В Україні — це передусім підприємства металургії, вугільної промисловості [8].

Імітаційна стратегія пов'язана з копіюванням технології виробництва інноваційних підприємств, лідерів ринку. На внутрішньому ринку аналогічну стратегію

реалізують підприємства харчової та легкої промисловості, виробники фармацевтичної продукції, побутової техніки. Український агросектор є прикладом успішного застосування стратегії моделювання: підприємств з виробництва та фасування олії, соусів тощо.

Наступальна (агресивна) стратегія означає таке: бути лідером ринку завдяки найвищому рівню інноваційного процесу та безпосереднього створення та впровадження нових продуктів, кваліфікованого персоналу, можливостей для розподілу ризиків та інших конкурентних переваг.

Оборонна стратегія спрямована на збереження конкурентної позиції підприємства на існуючих ринках. Її концепція полягає не в тому, щоб відставати від інших, не претендувати на домінування в галузі.

Опортуністична стратегія передбачає орієнтацію продукту — лідера ринку, який не вимагає високих R&D витрат.

Залежна стратегія передбачає певну залежність від політики інших підприємств, які займають позиції основних ("батьківських") підприємств кооперативних технологічних зв'язок в галузі.

Змішана стратегія використовується підприємствами, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Для одного ринку вибирається наступальна стратегія, для іншого — традиційна або оборонна. Він використовується багатьма транснаціональними компаніями [9].

Наприклад, Amway було засновано в 1959 році в Сполучених Штатах і була першою в світі, яка запустила продукцію через стратегію прямих продажів. У листопаді 2003 року було відкрито ТОВ "Амвей Україна". Нині є кілька ліній продукції компанії: виробництво вітамінів, мінералів і дієтичних добавок, елітної косметики, систем очищення води і т. д. Обсяги продажів з кожним роком зростають, а рентабельність бізнесу сьогодні становить 17,4%. У 2005 році був створений сайт компанії — [www.amway.ua](http://www.amway.ua), де можна дізнатися всю інформацію про компанію, товари, послуги [10]. Виготовляючи і пропонуючи продукцію на ринок, Amway допомагає своїм клієнтам полішити своє життя, що відображено в його місії. Компанія активно застосовує стратегію інноваційного розвитку, яка є її основною компетенцією, і готова до змін, які можуть бути викликані розвитком ринку і цілями підприємства.

Згідно з визначенням, найбільш поширеним у наукових публікаціях, прогноз є науково обґрунтованим припущенням (прогнозом) про можливий стан суб'єкта господарювання або економічної системи загалом у майбутні періоди. Прогноз завжди базується на певній інформації. У свою чергу процес розробки прогнозу отримав назву "прогнозування".

По суті, прогнозування є дуже ефективним інструментом для наукового прогнозування. Як правило, цей засіб використовується в основному на етапі формування плану. При цьому проводиться багатогранний варіантний аналіз, оцінюється вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів, збирається додаткова інформація, що лежить в основі подальшого прийняття рішень. Серед основних цілей фінансового прогнозування можна виділити: визначення альтернатив розвитку; вивчення сучасних тенденцій в економіці; оцінка потенціалу підприємства тощо [11].

Часто на практиці прогнозування проводиться щорічно, бо фінансові результати підприємства, по суті, є основними показниками його ефективної і успішної фінансової діяльності. При цьому принцип регулярності дає можливість порівняти прогнозні значення показників і їх фактичні значення. Крім того, щорічне прогнозне дослідження дає можливість провести поглиблений аналіз різних умов і факторів, які визначають досягнення або невиконання фактичного значення прогнозних показників. Як правило, в результаті прогнозування сформульовані відповідні рекомендації з метою

поліпшення якості прогнозування, а також підвищення його ефективності.

Загалом можна виділити такі етапи прогнозування економічного процесу (явища) [11]:

1. Визначення прогнозного періоду, джерел інформації, а також можливих методів прогнозування. Слід зазначити, що період прогнозування в кожному конкретному випадку визначається індивідуально, оскільки залежить від таких факторів, як цілі прогнозування, достовірність зібраних даних і т. д.

2. Формулювання цілей прогнозування.

3. Визначення найбільш оптимального методу прогнозування.

4. Формування набору розумних показників для кожної мети.

5. Збір необхідних даних, їх оцінка.

6. Безпосередній розвиток прогнозу.

7. Впровадження багатовимірної та комплексної аналізу прогнозу.

При цьому необхідно розуміти, що в разі значних відхилень у процесі прогнозування або якщо зібрана інформація має серйозні перекоси, здійснення прогнозних розрахунків стає безглуздим. Крім того, слід враховувати майбутній стан зовнішнього середовища.

У сучасних умовах одним з головних завдань прогнозування є визначення ситуації, характерної для регіону (країни) та її порівняння з фінансовим станом організації.

Крім того, доцільно надати кілька варіантів під час формування прогнозу, а також під час оцінювання можливої динаміки основних показників (як-от: наприклад, ціни на продукцію, що продається), використовуючи різну початкову інформацію.

Першим варіантом у цьому випадку є розрахунок базового сценарію. Другий варіант — розрахувати оптимістичний сценарій.

Загалом можна виділити такі групи методів прогнозування фінансових результатів організації [12]:

— Методи експертної оцінки. Ці методи ґрунтуються на процедурі експертизи, яка є процесом отримання оцінки проблеми (питання) на основі висновків фахівців. Іншими словами, проводиться опитування кваліфікованих експертів, подальший аналіз отриманої інформації та формулювання відповідного рішення. Як правило, на практиці в якості фахівців виступають керівники структурних підрозділів компанії, що дозволяє прийняти максимально оптимальне і раціональне рішення. Часто методи експертної оцінки використовуються в ході аналітичної роботи і при прогнозі значень фінансових показників.

— Детерміністичні методи. Ця група включає методи дослідження, в яких визначається взаємозв'язок між врахуванням параметрів (строго визначених). Основною формою звіту про фінансовий результат є табличний впровадження жорстко визначеної моделі факторів, яка простежує взаємозв'язок між ефективною функцією (чистий прибуток) і факторами (виручка від продажів, вартість, інші витрати і т. д.).

— Стохастичні методи передбачають ймовірний характер як взаємозв'язку між прогнозними фінансовими показниками і початковими даними, так і самого прогнозу. Водночас слід зазначити, що методи дослідження, включені до цієї групи, є найбільш значущими в формалізованому прогнозі. Це пов'язано з тим, що вони дозволяють змінювати алгоритми, що використовуються в значній мірі за складністю. Слід також зазначити, що використання статистичних методів може привести до прорахунків і помилок, бо такі методи схильні до доволі великих коливань даних.

Багато фахівців виділяють три основні ситуації (групи) під час використання стохастичних методів, вибір яких заснований на багатьох неоднорідних критеріях і факторах (наприклад, доступність, надійність і повнота первинної інформації).

На практиці перша ситуація, як правило, відбувається досить часто. Таким чином, фінансовий аналітик (менеджер) за основу формування прогнозу використовує інформацію про динаміку певного показника. По суті, така ситуація полягає в наявності часових рядів, тобто підкреслюється тенденція. Для цього може бути використано кілька методів, серед яких найбільш поширеними є аналіз з використанням авторегресивних залежностей і реалізація динамічного аналізу.

Друга ситуація передбачає наявність агрегату простору-часу. Це відбувається, якщо [11].

1. Серія динаміки недостатня за своєю довжиною для формування статистично значущих прогнозів.

2. В процесі прогнозування необхідно враховувати вплив факторів (умов) різної динаміки і економічного характеру.

Наступна ситуація на практиці часто виникає за відсутності будь-яких істотних статистичних даних по показнику через вплив різних умов (або якщо значення показника визначається сукупністю факторів). Вона полягає в наявності просторового набору. У цьому випадку може бути використаний багатфакторний регресійний аналіз, який є розширенням простого динамічного аналізу на багатовимірний випадок.

У сучасних умовах одним з найбільш актуальних і важливих завдань для будь-якого підприємства є своєчасна діагностика ймовірності банкрутства. Однак необхідно розуміти, що нині немає методів, які дозволяють передбачити настання банкрутства з максимальною надійністю. У зв'язку з цим сьогодні фахівці розробляють безліч моделей, необхідних для прогнозування ризику банкрутства організації [11].

Найпоширеніші моделі прогнозування банкрутства, які розробив професор Нью-Йоркського університету Е. Альтман. Є дво-, п'яти- і семифакторні моделі, а також п'ятифакторна модифікована модель. Моделі відображають ризик майбутнього банкрутства. У свою чергу показники, які беруть участь у моделях, дозволяють оцінити результати роботи за звітний період і відобразити потенціал підприємств загалом [12]. Найпростішою моделлю прогнозування банкрутства є двофакторна модель, основою якої є два ключових показники, від яких, на думку Альтмана, залежить ймовірність банкрутства: одним з показників є коефіцієнт покриття (цей показник характеризує ліквідність), другий показник — коефіцієнт фінансової залежності (цей показник відображає фінансову стабільність). Ідентифікація вагових значень коефіцієнтів відбувається емпірично.

П'ятифакторна модель Альтмана дозволяє оцінити ризик банкрутства з більшою точністю:

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + X_5 \quad (1),$$

де  $X_1$  — робочий капітал до суми активів підприємства;

$X_2$  — нерозподілений прибуток до суми активів компанії;

$X_3$  — прибуток до оподаткування до загальної вартості активів;

$X_4$  — ринкова вартість власного капіталу до облікової (книжкової) вартості всіх зобов'язань;

$X_5$  — загальний обсяг продажів до загальної вартості активів.

Однак слід зазначити, що в умовах української економіки використання такої моделі складно через відмінності в обліку ряду показників, відсутність впливу інфляції на показники і т. д. У зв'язку з цим вітчизняні фахівці розробляють моделі, які можна використовувати в умовах України [12].

Так, нами була виведена така двофакторна модель:

$$Z_p = 0,3872 + 0,2614k^{TA} + 1,0595K_a \quad (2),$$

де  $k^{TA}$  — коефіцієнт загального покриття;

$K_a$  — коефіцієнт автономності ( $K_a = 1 - K_2$ , де  $K_2$  за формулою  $Z_{A_2}$ ).

Ймовірність банкрутства безпосередньо залежить від показника  $Z_p$ .

—  $Z_p < 1,3257$  — означає, що ймовірність банкрутства максимальна;

—  $Z_p$  знаходиться в інтервалі між 1,3257 і 1,5475 — це означає, що ймовірність банкрутства збільшується;

—  $Z_p$  знаходиться в інтервалі від 1,5475 до 1,7693 — що означає, що ймовірність банкрутства знаходиться на середньому рівні;

—  $Z_p$  знаходиться в інтервалі між 1,7693 і 1,9911 — так що ймовірність банкрутства низька;

— для  $Z_p > 1,9911$  — це означає, що ймовірність банкрутства мінімальна.

Під час розроблення будь-якої моделі прогнозування передбачається, що майбутня ситуація не зазнає істотних змін у порівнянні з нинішньою. Проте модель є нічим іншим, як своєрідним погіршенням реальної ситуації шляхом підбору обмеженої кількості факторів (показників) з різних діючих. У зв'язку з цим ефективність і точність моделі, а також отриманий результат будуть залежати передусім від дійсності цього відбору [12].

## ВИСНОВКИ

Стратегічне управління малими та середніми підприємствами — це процес розробки місії, найважливіших цілей, визначення потенціалу малого та середнього бізнесу, шляхів їх досягнення для їх розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі. Процес розробки та реалізації стратегії малих та середніх підприємств включає такі управлінські завдання: розробка стратегічного бачення, місія підприємства, постановка цілей, розробка стратегій, реалізація та реалізація стратегії, оцінка діяльності підприємства, відстеження навколишнього середовища та внесення коректив. Основними етапами стратегічного управління малими та середніми підприємствами в контексті змін є: дослідження ринку; збір інформації; проведення емпіричних досліджень; транснаціональний бізнес; прийняття рішень; підприємницький дух; формування бачення довгострокових перспектив; визначення стратегічних альтернатив; міждисциплінарний підхід; оптимізація використання ресурсів підприємства; стратегія та моніторинг. Механізм стратегічного управління підприємством включає: аналіз зовнішніх і внутрішніх бізнес-факторів; підбір основних факторів; розробка та впровадження заходів для виконання цілей підприємства. Знання видів інноваційних стратегій дозволяє професійно підійти до вибору правильного довгострокового інноваційного напрямку і відповісти на стратегічне питання: який тип інноваційної стратегії необхідний підприємству з урахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища.

Аналітика фінансово-господарської діяльності підприємства є одним із ключових завдань довгострокового прогнозування його результативності. Основою успішного досягнення цієї мети є в першу чергу аналітичне дослідження підприємства як багатогранної і універсальної економічної системи, яка в свою чергу характеризується ходом багатьох взаємопов'язаних процесів і впливом великої кількості факторів і умов. Прогнозування відіграє важливу роль у розвитку перспективних напрямків діяльності, оскільки є одним з аспектів успішного управління підприємством. По суті, прогнозування пов'язує етапи планування і контролю, формуючи цілісний аналітичний процес. Таким чином, його успіх багато в чому залежить від ефективного прогнозування фінансових результатів підприємства.

## Література:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Питер, 2009. 344 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Экономика, 2003. 296 с.

3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

4. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 345—347.

5. Касьян Л.Е., Бугас В.В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. С. 94—96. URL: [http://www.vestnik\\$econom.mgu.od.ua/journal/2015/12\\$2015/22.pdf](http://www.vestnik$econom.mgu.od.ua/journal/2015/12$2015/22.pdf) (дата звернення 15.08.2021).

6. Ковтун О. Стратегія підприємства: [навч. посібник]. 3-тє вид. Львів: "Новий світ — 2000", 2007. 324 с.

7. Колєнда Н.В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. URL: [file:///C:/Users/USER/Downloads/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_23\(1\)\\_24.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Nvmgu_eim_2017_23(1)_24.pdf) (дата звернення 11.08.2021).

8. Корєцький М., Дєгтяр А., Дачій О. Стратегічне управління: [навч. посібник]. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240, с.

9. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. № 749. С. 55—60. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/125560.pdf> (дата звернення 10.08.2021).

10. Падєрін Д., Горящєнко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 2 (48). С. 163—167.

11. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування: навчальний посібник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 312 с.

12. Ставерська Т.О., Андрущєнко І.С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навчальний посібник. Харків, 2013. 146 с.

## References:

1. Ansoff, I. (2009), *Stratehicheskyi menedzhment [Strategic management]*, Piter, St.Petersburg, Russia.

2. Vkhansky, O.S. (2003), *Stratehicheskoe upravlenye [Strategic Management]*, 2nd ed, Jekonomika, Moscow, Russia.

3. Gerasimchuk, V.G. (2000), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuvannia [Stratehichne is the manager of the company. Graphic model]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Gurzhiy, N.M. and Koltunik, A.Y. (2016), "Features of modern approaches to strategic management of enterprise development", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 14, pp. 345—347.

5. Kasyan, L.E. and Bugas, V.V. (2015), "Methodical approaches to determining the essence of strategic management of enterprises", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, pp. 94—96, available at: [http://www.vestnik\\$econom.mgu.od.ua/journal/2015/12\\$2015/22.pdf](http://www.vestnik$econom.mgu.od.ua/journal/2015/12$2015/22.pdf) (Accessed 15 August 2021).

6. Kovtun, O. (2007), *Stratehiia pidpriemstva [Enterprise Strategy]*, 3rd ed, Novyi svit 2000, Lviv, Ukraine.

7. Colenda, N.V. (2017), "Production strategy of the enterprise: classification and types", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, [Online], available at: [http://www.irbis\\$nbuv.gov.ua/cgi\\$bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=Nvmgu\\_eim\\_2017\\_23%28I%29\\_24](http://www.irbis$nbuv.gov.ua/cgi$bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=Nvmgu_eim_2017_23%28I%29_24) (Accessed 11 August 2021).

8. Koretsky, M. Degtyar, A. and Dation, O. (2007), *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

9. Kubareva, V.S. (2012), "The essence of strategic management of the enterprise", *Visnyk Natsionalnoho*


*universytetu "Lvivska politehnika"*, [Online], vol. 749, pp. 55—60, available at: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/12\\$55\\$60.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/12$55$60.pdf) (Accessed 10 August 2021).

10. Paderin, D. Goryashchenko, Y.G. and Novak, E.E. (2017), "Strategic Management at Small and Medium Business Enterprises", *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, vol. 2 (48), pp. 163—167.

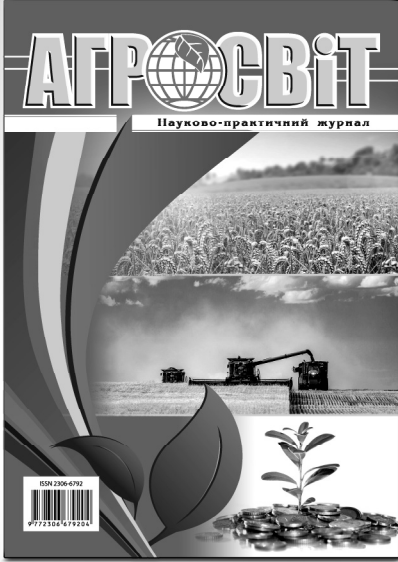
11. Bila, O. H. (2005), *Finansove planuvannia i prohozuvannia [Financial planning and forecasting]*, Kompakt-LV, Lviv, Ukraine.

12. Staverska, T. O., Andrushchenko, I. S. (2013), *Finansove planuvannia ta prohozuvannia v pidpriemstvakh i finansovykh ustanovakh [Financial Planning and Forecasting in Enterprises and Financial Institutions]*, Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 18.08.2021 р.*



**www.agrosvit.info**  
Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**