

І. В. Барилюк, М. В. Рубаха

## ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО КАПІТАЛУ КОМПАНІЙ

*Теоретично обґрунтовано й удосконалено підхід до використання інструментарію стратегічного управління в процесі формування фінансового капіталу вітчизняних підприємств, що передбачає діагностику впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища з допомогою PEST/SWOT-аналізу.*

*The article theoretically provides reasons and improves an approach for application of strategic management tool under the formation of financial capital of domestic companies, which provides examination of influence of external and internal environment factors by PEST/SWOT-analysis.*

**Ключові слова:** фінансовий капітал, стратегічне управління, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, матриця фінансових стратегій.

Функціонування економічної системи України в сучасних умовах розвитку вимагає пошуку нових підходів до організації управління всіма її сферами, зокрема зміцнення конкурентних позицій та підвищення фінансової стійкості вітчизняних компаній. Прибутковість і стабільність господарської системи країни великою мірою залежать від методів та інструментів мобілізації ресурсів окремими підприємствами, тому використання адекватних сучасним умовам підходів до формування достатнього обсягу фінансових ресурсів відповідає стратегії стимулювання економічного розвитку України. Одним зі способів підвищення конкурентоспоможності вітчизняних компаній та розв'язання проблеми дефіциту фінансових ресурсів є активізація процесів використання нових методів та інструментів мобілізації капіталу на вітчизняному й світовому фінансових ринках, що зумовлює потребу в дослідженні теоретичних і практичних аспектів впливу на цей процес факторів економічного середовища.

Вагомий внесок у вирішення теоретичних і практичних питань формування фінансових ресурсів компаній зробили І. Бланк, М. Козоріз, М. Крупка, І. Лютий, В. Міщенко, І. Сало, Т. Смовженко, О. Терещенко [1—11] та ін. Проблематику стратегічного управління розвитком компаній досліджували І. Ансофф, О. Виханський, П. Друкер, В. Катькало, Г. Мінцберг, В. Пономаренко, М. Портер, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова [12—22].

У сучасних умовах фінансовий потенціал суб'єктів господарювання використовується для стимулювання розвитку економіки недостатньо. Залишаються актуальними питання, пов'язані зі стратегічним управлінням фінансами компаній із метою активізації інвестиційних процесів та досягнення максимального ефекту для економіки країни, зокрема, розроблення теоретичних конструкцій оптимізації стратегій формування фінансових ресурсів та пошуку шляхів удосконалення методик аналізу ресурсних можливостей

© Барилюк І. В., Рубаха М. В., 2013

суб'єктів господарювання. Тому проблематику формування капіталу компаній не можна вважати повністю дослідженою.

Мінливість та нестабільність умов зовнішнього й внутрішнього середовищ вимагають від суб'єктів господарювання гнучкості та швидкої адаптації до потенційних загроз, що актуалізує питання розроблення стратегій ресурсного забезпечення та управління ресурсними ризиками. При цьому пріоритет надається формуванню й реалізації ресурсних стратегій, а також вивченню факторів впливу на цей процес економічного середовища.

Метою дослідження є діагностика впливу факторів економічного середовища на ефективність розроблення й реалізації стратегій формування фінансового капіталу компаній в умовах конкурентного середовища.

На ефективність функціонування підприємств реального сектору економіки істотно впливає обсяг акумульованого ними фінансового капіталу. Під фінансовим капіталом суб'єктів господарювання ми розуміємо сукупність фінансових ресурсів, які сформовані з внутрішніх і зовнішніх відносно суб'єкта господарювання джерел, вкладені в активи та необхідні для проведення підприємницької діяльності.

Залучення фінансових ресурсів на найвигідніших умовах для забезпечення прибутковості та зростання компаній можливе лише за максимального й комплексного врахування впливу факторів, що генеруються зовнішнім і внутрішнім середовищами, на мобілізацію фінансового капіталу підприємства. З цією метою, на наш погляд, доцільно використовувати SWOT-аналіз (рис. 1).

Варто зауважити, що застосування на практиці цього методу аналізу й прогнозування тенденцій у середовищі функціонування суб'єктів господарювання має низку переваг і недоліків, які наведено в табл. 1.

Алгоритм SWOT-аналізу для оцінки впливу економічного середовища на залучення фінансування підприємства зображено на рис. 2.

Застосування SWOT-аналізу для оцінки та прогнозування розвитку економічного середовища підприємства в процесі формування капіталу потребує уточнення значень окремих елементів матриці. Такий аналіз передбачає поєднання діагностики внутрішнього й зовнішнього економічних середовищ підприємства, яка полягає у визначенні внутрішніх слабких і сильних сторін суб'єкта господарювання відповідно до умов, що сформувалися в зовнішньому середовищі функціонування, та їх впливу на потенціал (можливості) мобілізації фінансових ресурсів, позицію підприємства на ринку капіталу порівняно з його конкурентами.

У табл. 2 наведено чинники впливу на процес мобілізації фінансових ресурсів, котрі безпосередньо залежать від підприємства та генеруються його внутрішнім середовищем (SW-аналіз). Менеджери повинні спрямовувати зусилля на використання потенційних переваг компанії та контролювати й усувати її внутрішні слабкі сторони.



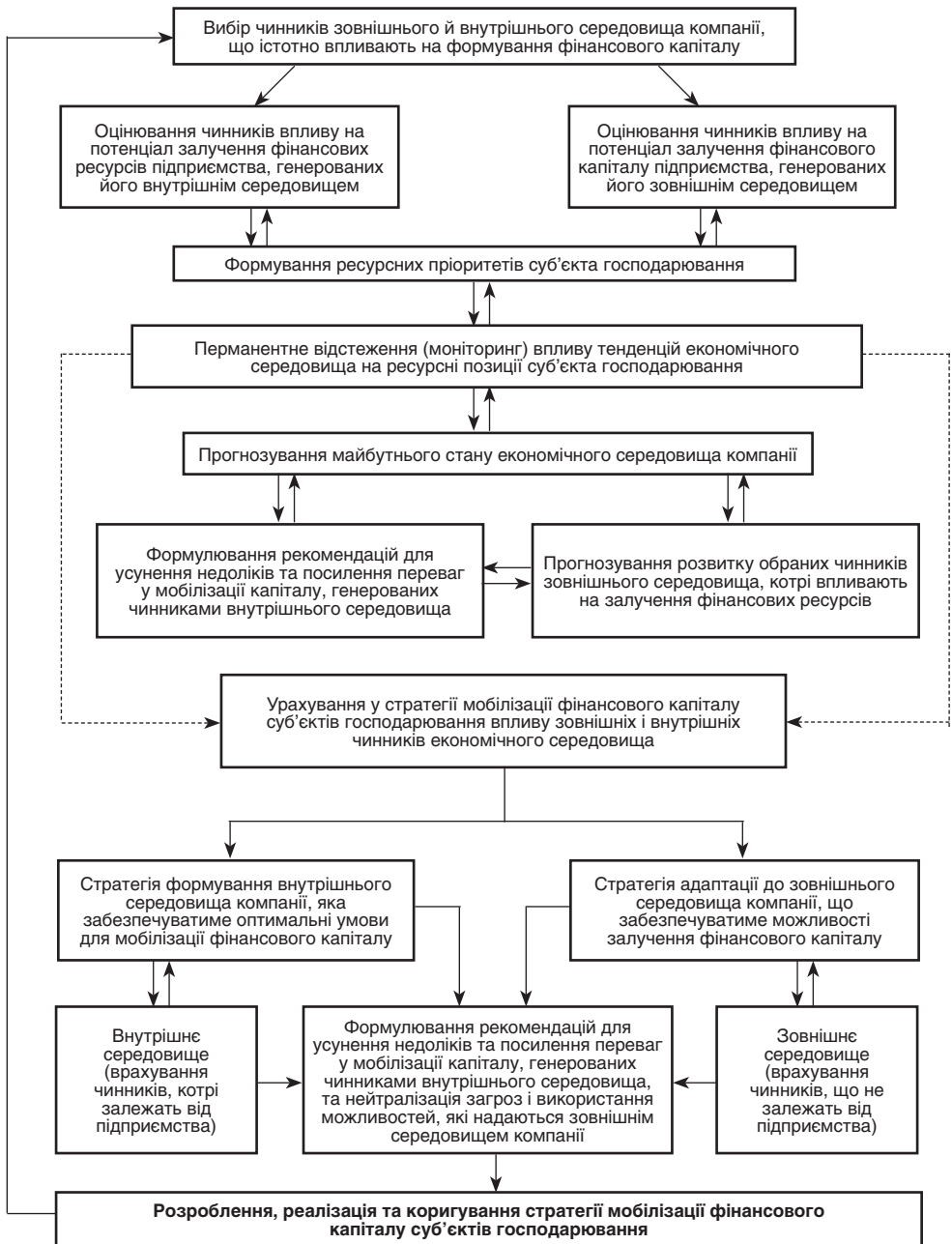
*Джерело:* побудовано за: Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.; Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Изд-во МГУ, 1995. — 416 с.; Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. — 416 с.; Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

**Рис. 1. Схема діагностики економічного середовища формування фінансового капіталу компаній із використанням інструментарію стратегічного аналізу**

**Таблиця 1. Переваги й недоліки використання SWOT-аналізу для вибору стратегії формування фінансового капіталу компаній**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Комплексна систематизація інформації про чинники, що мають істотний вплив на можливість мобілізації фінансового капіталу суб'єктів господарювання	Відбір чинників, котрі є сильними й слабкими сторонами суб'єкта господарювання, та оцінка їх важливості є суб'єктивними, оскільки залежать від особливостей сприйняття їх впливу на процес формування капіталу топ-менеджерами підприємства
Оцінка перспектив та вибір стратегічних пріоритетів у формуванні капіталу підприємницьких структур	Висока ймовірність неправильного віднесення окремих чинників впливу на формування фінансового капіталу до однієї з груп (в умовах динамічних змін чинники зовнішнього середовища, що були загрозами, можуть стати можливостями, й навпаки)
Перманентна діагностика слабких сторін та конкурентних переваг компанії на ринку капіталу, що стимулює менеджмент підприємства працювати ефективніше	Необхідність періодичного перегляду обраних чинників, що враховуються в матриці SWOT-аналізу, для практичного використання цього інструмента стратегічного управління

*Джерело:* складено за: Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.; Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Изд-во МГУ, 1995. — 416 с.; Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Х. : Вид-во ХДЕУ, 2003. — 640 с.; Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. — 416 с.; Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.



Джерело: побудовано за: Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.; Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия : менеджмент. — 2006. — Вып. 1. — С. 103—118; Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

Рис. 2. Алгоритм SWOT-аналізу економічного середовища організації в процесі розроблення стратегії мобілізації фінансового капіталу

**Таблиця 2. SW-аналіз середовища функціонування компанії в ході мобілізації фінансового капіталу**

<b>Потенційні переваги (сильні сторони)</b>	<b>Потенційні недоліки (слабкі сторони)</b>
<p>Використання для залучення фінансових ресурсів основних переваг організаційно-правової форми ведення бізнесу.</p> <p>Висока якість організації управління фінансовими ресурсами.</p> <p>Ефективне корпоративне управління.</p> <p>Висока кваліфікація фінансових менеджерів.</p> <p>Достатність власних фінансових ресурсів.</p> <p>Стійкий фінансовий стан, висока рентабельність та, відповідно, інвестиційна привабливість.</p> <p>Ефективна система інформаційного забезпечення менеджменту.</p> <p>Сприятлива для залучення фінансового капіталу стадія життєвого циклу.</p> <p>Наявність необхідного програмно-технічного забезпечення, що дає змогу мобілізувати капітал в Україні та за кордоном.</p> <p>Конкурентні переваги на ринку капіталу: позитивна кредитна історія, співпраця з надійними фінансовими партнерами (банками й професійними учасниками фондового ринку), висока кредитоспроможність.</p> <p>Наявність міцного мотиваційного підґрунтя для розвитку персоналу.</p> <p>Висока корпоративна культура, яка поліпшує імідж компанії на ринку</p>	<p>Недосконала організація фінансового менеджменту.</p> <p>Наявність договірних і фінансових обмежень. Корпоративні конфлікти.</p> <p>Некваліфікований управлінський персонал.</p> <p>Високоризикова фінансова й інвестиційна діяльність.</p> <p>Низька рентабельність і, відповідно, дефіцит власних фінансових ресурсів та відсутність можливостей використання резервів власного фінансового капіталу.</p> <p>Нестабільний фінансовий стан, низька кредитоспроможність та інвестиційна привабливість для суб'єктів фінансового ринку та, як наслідок, неможливість диверсифікації джерел фінансових ресурсів.</p> <p>Стадія життєвого циклу, що обмежує можливості (потенціал) мобілізації фінансового капіталу.</p> <p>Відсутні або недостатні стимули до діяльності.</p> <p>Відсутність або низький рівень корпоративного управління, що істотно зменшує потенціал залучення фінансових ресурсів</p>

*Джерело:* складено за: Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.; Бланк И. А. Управление формированием капитала. — К. : Ника-Центр, 2000. — 512 с. — (Б-ка фінансового менеджера. — Вып. 4); Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. — 416 с.; Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

Використання переваг організаційно-правової форми, наприклад, для корпорацій передбачатиме диверсифікацію джерел акумулювання фінансового капіталу через залучення кредитних ресурсів банківської системи, вихід компанії із емісією боргових цінних паперів та корпоративних прав на національний і міжнародний фондові ринки.

Ефективне корпоративне управління забезпечує оперативне вирішення конфліктів між суб'єктами корпоративних відносин на основі підвищення якості комунікацій та внутрішнього корпоративного контролю.

Найсприятливішими для залучення капіталу є етапи зростання й зрілості компанії, оскільки саме в цей час найпростіше акумулювати ресурси фондового ринку та кредитні ресурси банківського сектору. Водночас можливості мобілізації фінансового капіталу суб'єктами господарювання, що перебувають на завершальному етапі свого життєвого циклу (занепаду) або тільки формують стартовий капітал, досить обмежені.

Високий рівень кредитоспроможності та інвестиційної привабливості для суб'єктів фінансового ринку відкриває широкі можливості мобілізації фінансових ресурсів за нижчими цінами та загалом на вигідніших умовах порівняно з конкурентами.

Ефективна система інформаційного забезпечення менеджменту компанії дає змогу уникати системних ризиків у процесі формування капіталу чи мінімізувати їх вплив. До інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень щодо формування фінансового капіталу, висувається низка вимог. І насамперед вона має бути важливою, повною, достовірною, своєчасною, зрозумілою, вибірковою, порівнянною, ефективною [1, с. 84].

Основною внутрішньою загрозою формуванню капіталу компаній є недосконала організація управління фінансовими ресурсами, що полягає в некваліфікованому управлінні, допущенні помилок у стратегічному плануванні та прогнозуванні фінансово-господарської діяльності, неефективності дивідендної політики, недостовірній оцінці фінансового стану, зокрема рентабельності власного й боргового капіталу, нерациональному виборі джерел фінансування тощо.

Крім того, наявність договірних фінансових обмежень зумовлює необхідність обслуговування боргових зобов'язань та зобов'язань перед акціонерами, котрі передбачені установчими документами компанії (з обов'язкової сплати дивідендів за привілейованими акціями), що призводить до зниження потенціалу залучення додаткового фінансування. Те саме відбувається й у разі, коли фінансово-господарська діяльність пов'язана з надто високими ризиками, тобто коли кожна додаткова одиниця фінансових ресурсів залучається за більшою ціною.

Хоча управлінські рішення компанії практично не впливають на чинники, генеровані зовнішнім середовищем, система фінансового управління повинна передбачати використання можливостей зовнішнього середовища та нейтралізувати його загрози.

Найпоширенішим у науковій літературі підходом до оцінки впливу зовнішнього середовища діяльності компанії є PEST-аналіз (дослідження чотирьох груп факторів: *p* — policy, *e* — economy, *s* — society, *t* — technology). Тому ОТ-аналіз, на наш погляд, доцільно проводити в розрізі рівнів середовища та груп чинників впливу, що визначають потенціал мобілізації фінансового капіталу суб'єктами господарювання. У табл. 3 наведено основні фактори міжнародного середовища, які впливають на обсяги фінансування компаній.

У табл. 4 згруповано чинники національного середовища, які впливають на обсяги фінансування компаній.

Фактори безпосереднього середовища функціонування компаній істотно впливають на обсяги й вартість мобілізації фінансових ресурсів вітчизняними підприємницькими структурами (табл. 5).

Останнім етапом SWOT-аналізу є врахування в стратегії мобілізації фінансового капіталу впливу всіх факторів економічного середовища функціонування компанії. Згідно з позицією на матриці SWOT-аналізу, передбачається відповідне стратегічне реагування менеджменту суб'єкта

**Таблиця 3. PEST/OT-аналіз потенціалу міжнародного середовища залучення фінансового капіталу суб'єкта господарювання**

Можливості зовнішнього середовища		Загрози зовнішнього середовища
<b>P</b>	Політичні чинники	
	Стабільність політичної ситуації у світі. Ліберальне законодавство країн залучення фінансових ресурсів, сприятливий політичний клімат	Непередбачуваність політичних змін на міжнародному рівні. Державна підтримка суб'єктів господарювання країн залучення капіталу
<b>E</b>	Економічні чинники	
	Сприятлива для мобілізації капіталу та економічного розвитку суб'єктів господарювання фаза ділового циклу світової економіки. Стабільна й прогнозована кон'юнктура міжнародного ринку капіталу. Передбачувана економічна ситуація в країнах залучення капіталу, зокрема стабільні податкова й грошово-кредитна політики	Зниження ділової активності внаслідок входження світової економіки у фазу спаду. Несприятлива кон'юнктура міжнародного ринку капіталу. Висока вартість виходу на міжнародний фондовий ринок. Несприятлива економічна ситуація в країнах залучення капіталу. Надмірне державне регулювання процесів мобілізації фінансового капіталу
<b>S</b>	Соціальні чинники	
	Позитивне сприйняття бізнес-партнерів із-за кордону іноземними громадянами та суб'єктами господарювання. Узгодженість етичних принципів ведення бізнесу та ділового менталітету партнерів із різних країн. Подібність культурно-релігійних поглядів іноземних партнерів на економічні методи й інструменти фінансування бізнесу. Домінування окремих джерел фінансування корпорацій у різних країнах та відповідність тенденцій особистим пріоритетам власників вітчизняних компаній. Позитивне ставлення громадськості країн залучення капіталу до інвестування в активи зарубіжних компаній із використанням інструментів фондового ринку	Несприйняття специфіки ведення іноземного бізнесу громадськістю зарубіжних країн. Несприятливий інвестиційний менталітет громадян країн залучення фінансового капіталу. Низький рівень узгодженості етично-ділових принципів ведення бізнесу та поглядів на можливості фінансування господарської діяльності компаній партнерами з різних країн
<b>T</b>	Технологічні чинники	
	Висока якість програмно-технічного забезпечення процесу мобілізації фінансового капіталу на міжнародному ринку капіталу. Наявність необхідної інформації щодо можливостей залучення фінансового капіталу за кордоном	Неможливість акумуляції фінансування за кордоном через неузгодженість роботи програмного забезпечення та низький рівень розвитку інформаційних технологій в Україні. Несвоєчасність і обмеженість інформаційного забезпечення щодо функціонування міжнародного ринку капіталу, зокрема зарубіжних фондових бірж

*Джерело:* складено за: Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.; Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Изд-во МГУ, 1995. — 416 с.; Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия : менеджмент. — 2006. — Вып. 1. — С. 103—118; Друкер П. Ф. Теория бизнеса / П. Ф. Друкер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия : менеджмент. — 2002. — № 4. — С. 60—75; Идрисов А. Стратегия, основаная на ключевых компетенциях и динамических способностях / А. Идрисов // ITeam [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_667](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_667); Мінцберг Г. Зліг і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; пер. з англ. К. Сисоева. — К. : Агенція “Стандарт”, 2008. — 412 с.

господарювання — сприяння, підтримання сильних сторін компанії та можливостей середовища або протидія й нейтралізація її слабких сторін і загроз середовища (рис. 3). За результатами проведеного SWOT-аналізу економічного



Таблиця 4. PEST/OT-аналіз потенціалу національного макросередовища залучення фінансового капіталу суб'єкта господарювання

Можливості зовнішнього середовища		Загрози зовнішнього середовища
P	Політичні чинники	
	<p>Сприятливе для суб'єктів господарювання державне регулювання можливостей виходу на міжнародний ринок капіталу.</p> <p>Наявність договорів із зарубіжними країнами, що регламентують двосторонні інвестиційні процеси, підтримку вітчизняних суб'єктів господарювання та узгоджують режими оподаткування бізнесу в країнах-партнерах.</p> <p>Якісна та стабільна законодавча база, яка визначає функціонування суб'єктів фінансового ринку.</p> <p>Стабільність загальнополітичної ситуації в країні та передбачуваність її змін.</p> <p>Сприятливий режим регулювання мобілізації фінансового капіталу суб'єктами господарювання (політика державних регуляторних органів).</p> <p>Високий рівень економічної свободи в країні за міжнародними оцінками</p>	<p>Низька якість і суперечливість окремих положень фінансового законодавства.</p> <p>Високий країний ризик інвестування.</p> <p>Нестабільність урядової політики.</p> <p>Високий рівень корупції державних органів влади.</p> <p>Складність дозвільної системи та надмірний контроль функціонування суб'єктів господарювання з боку державних органів, що створює перешкоди для мобілізації капіталу.</p> <p>Наявність встановлених законодавством обмежень та перешкод для виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок капіталу.</p> <p>Високий рівень корупції.</p> <p>Наявність законодавчих обмежень щодо залучення фінансування з різних джерел (банківського кредитування, обмеження можливостей виходу на внутрішній і міжнародний фондові ринки)</p>
E	Економічні чинники	
	<p>Інвестиційна привабливість, сприятливий інвестиційний клімат у країні.</p> <p>Високі темпи зростання та передбачувана економічна ситуація.</p> <p>Стабільні фінансова й грошово-кредитна політики.</p> <p>Високий ступінь економічної свободи.</p> <p>Налагодженість інвестиційних процесів.</p> <p>Достатність внутрішніх інвестиційних ресурсів для забезпечення функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання.</p> <p>Державна економічна підтримка суб'єктів господарювання окремих галузей або організаційно-правових форм функціонування.</p> <p>Наявність податкових пільг та сприятливий режим оподаткування суб'єктів господарювання.</p> <p>Високий рівень розвитку національного фінансового ринку капіталу та його окремих сегментів:</p> <p>а) кредитного ринку (банківський сектор);</p> <p>б) фондового ринку;</p> <p>в) валютного ринку (розвиток цього сегмента ринку є важливим для суб'єктів господарювання, що залучають капітал за кордоном);</p> <p>г) ринку фінансових послуг (розвиток лізингу, факторингу тощо)</p>	<p>Невисокий ступінь економічної свободи суб'єктів господарювання.</p> <p>Несприятливий інвестиційний клімат у країні.</p> <p>Інфляційні процеси в економіці.</p> <p>Непередбачувана й нестабільна фінансова політика держави.</p> <p>Несприятлива кон'юнктура національного ринку капіталу.</p> <p>Непрозора державна політика щодо регулювання відносин власності (процеси приватизації/реприватизації).</p> <p>Неврегульованість інвестиційних процесів та низький рівень розвитку внутрішнього фінансового ринку:</p> <p>а) недостатність кредитних ресурсів вітчизняної банківської системи через низький рівень капіталізації українських банків та дефіцит внутрішніх заощаджень населення;</p> <p>б) формування фондових індексів, котрі не відображають реальних тенденцій ділової активності в економіці;</p> <p>в) низька активність учасників фондового ринку;</p> <p>г) доларизація економіки;</p> <p>д) неможливість використання широкого спектра джерел фінансування через недостатній розвиток ринку фінансових послуг.</p> <p>Непрозорість процесів злиття й поглинання компаній у країні</p>
S	Соціальні чинники	
	<p>Нормальне сприйняття суспільством приватного бізнесу.</p> <p>Сприятливий для розширення можливостей мобілізації фінансового капіталу суб'єктами господарювання розподіл доходів суспільства на споживання та заощадження.</p> <p>Позитивний інвестиційний менталітет громадськості:</p> <p>а) високий рівень довіри до банківського сектору;</p> <p>б) позитивне ставлення до можливостей інвестування в інструменти фондового ринку;</p> <p>в) схильність до інвестування у високоризикові проекти, зокрема інноваційні</p>	<p>Несхильність соціуму до інвестування, особливо у високоризикові й інноваційні проекти.</p> <p>Недостатня обізнаність громадян щодо можливостей використання інвестиційних інструментів.</p> <p>Відсутність статутів і кодексів етичної поведінки в бізнесі на рівні держави.</p> <p>Нераціональний розподіл доходів суспільства, спрямування значної їх частини на споживання</p>



Можливості зовнішнього середовища		Загрози зовнішнього середовища
Т	Технологічні чинники	
	Широкі можливості доступу до інформації про можливості мобілізації фінансування, зокрема функціонування банківської системи та фондового ринку країни. Надійність систем захисту фінансової інформації. Високий рівень розвитку фінансових технологій та використання сучасних технічних інноваційних інструментів для мобілізації капіталу	Обмежене використання найновіших бізнес-технологій у процесі мобілізації фінансового капіталу через неналежний загальний рівень розвитку в країні інформаційних технологій. Загрози конфіденційності фінансової інформації всіх суб'єктів господарювання країни. Неналежне інформаційне забезпечення суб'єкта господарювання щодо можливостей мобілізації фінансових ресурсів

*Джерело:* складено за: Ансофф І. Стратегическое управление / І. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.; Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Изд-во МГУ, 1995. — 416 с.; Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия : менеджмент. — 2006. — Вып. 1. — С. 103—118; Друкер П. Ф. Теория бизнеса / П. Ф. Друкер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия : менеджмент. — 2002. — № 4. — С. 60—75; Идрисов А. Стратегия, основаная на ключевых компетенциях и динамических способностях / А. Идрисов // ITeam [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_667](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_667); Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; пер. з англ. К. Сисоева. — К. : Агенція “Стандарт”, 2008. — 412 с.

середовища діяльності суб'єктів господарювання сформульовано альтернативні стратегії залучення фінансового капіталу.

Зауважимо, що чинники, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики прояву, тому доцільно розмежувати їх на такі, котрі мають короткостроковий, і такі, що мають довгостроковий вплив. Перевагою використання SWOT-аналізу в управлінні є комплексне врахування всіх чинників зовнішнього й внутрішнього середовищ та ступеня їх впливу на процес акумулювання компаніями фінансового капіталу.

Формування стратегії мобілізації фінансування з використанням інструментарію діагностики економічного середовища дає змогу з більшою ймовірністю передбачати виникнення фінансових ризиків, уникати помилок у стратегічному плануванні та управлінні мобілізацією фінансових ресурсів. Відповідно до положення на матриці SWOT-аналізу, на наш погляд, менеджмент компанії повинен реалізувати одну з альтернативних стратегій залучення фінансового капіталу.

Залежно від позиції на матриці SWOT-аналізу для компанії доступними будуть конкретні джерела капіталу, тому розроблені для її сегментів стратегії мобілізації фінансових ресурсів орієнтують топ-менеджмент на оптимальне поєднання різних джерел фінансування, доступних у визначений період часу з урахуванням впливу факторів економічного середовища функціонування суб'єкта господарювання (табл. 6).

Поєднання сильних сторін компанії та можливостей зовнішнього середовища є найсприятливішим для неї та дає змогу реалізувати стратегію фінансового розвитку, котра передбачає підтримку й розвиток внутрішніх переваг підприємства в мобілізації фінансового капіталу в напрямі використання

Таблиця 5. PEST/OT-аналіз потенціалу безпосереднього середовища залучення фінансового капіталу суб'єкта господарювання

Можливості зовнішнього середовища		Загрози зовнішнього середовища
<b>P</b>	Політичні чинники	
	Підтримання та сприяння мобілізації фінансування розвитку підприємств із боку місцевих органів влади. Належний рівень захисту фінансових інтересів суб'єктів господарювання та оперативність розгляду судових справ на місцевому рівні	Створення штучних бюрократичних перешкод залученню фінансового капіталу суб'єктами господарювання з боку органів місцевого самоврядування. Корумпованість і некомпетентність державних службовців, зокрема працівників контрольних органів, судових інстанцій та дозвільної системи
<b>E</b>	Економічні чинники	
	Сприятлива кон'юнктура внутрішнього фондового, кредитного, валютного ринків у момент мобілізації фінансових ресурсів. Високий рівень розвитку галузі функціонування суб'єкта господарювання. Стабільність співпраці з фінансовими партнерами	Непередбачувані зміни в умовах співпраці з контрагентами та фінансовими партнерами. Нестабільність кредитної політики банків, підвищення вимог до кредитоспроможності підприємства. Неплатоспроможність контрагентів та, як наслідок, зростання дебіторської заборгованості
<b>S</b>	Соціальні чинники	
	Взаємна узгодженість інтересів та високий рівень довіри між бізнес-партнерами. Готовність делегувати повноваження щодо укладення контрактів найближчим бізнес-партнерам	Низький рівень довіри між бізнес-партнерами та як наслідок: а) неможливість використання комерційного кредитування; б) ускладнення системи розрахунків між суб'єктами господарювання через використання акредитивів
<b>T</b>	Технологічні чинники	
	Висока якість програмно-технічного забезпечення фінансових партнерів суб'єкта господарювання. Надійність систем захисту фінансової інформації контрагентів, партнерів — професійних учасників фондового ринку та банків-партнерів	Можливості витоку фінансової інформації про угоди між бізнес-партнерами, фальсифікації документів і звітності підприємств. Неможливість акумуляції фінансового капіталу через недоліки програмно-технічного забезпечення фінансових партнерів суб'єкта господарювання

*Джерело:* складено за: Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.; Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Изд-во МГУ, 1995. — 416 с.; Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия : менеджмент. — 2006. — Вып. 1. — С. 103—118; Друкер П. Ф. Теория бизнеса / П. Ф. Друкер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия : менеджмент. — 2002. — № 4. — С. 60—75; Идрисов А. Стратегия, основаная на ключевых компетенциях и динамических способностях / А. Идрисов // ITeam [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_667](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_667); Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; пер. з англ. К. Сисоева. — К. : Агенція “Стандарт”, 2008. — 412 с.

можливостей його зовнішнього середовища. Реалізація стратегії економічного розвитку полягає в мобілізації необхідного обсягу капіталу з різних джерел на найвигідніших для суб'єкта господарювання умовах із урахуванням його вартості, необхідності оптимізації структури джерел фінансування та відповідних ризиків на внутрішньому й міжнародному фінансових ринках.

Сегмент матриці SWOT-аналізу, що поєднує сильні сторони компанії й загрози, генеровані зовнішнім середовищем (стратегія використання внутрішнього фінансового потенціалу), передбачає розвиток таких сторін із метою пом'якшення або повного усунення цих загроз. Стратегія реалізується в умовах фінансово-економічних криз, погіршення кон'юнктури фінансових

		Зовнішнє середовище функціонування	
		Потенційні можливості	Потенційні загрози
Внутрішнє середовище функціонування	Сильні сторони компанії	Стратегія реалізації ресурсних переваг	Стратегія використання внутрішнього фінансового потенціалу
	Слабкі сторони компанії	Стратегія нейтралізації внутрішніх загроз	Захисна стратегія (стратегія захисту від фінансових ризиків і банкрутства)

*Джерело:* складено за: Ансофф І. Стратегическое управление / І. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с. та на основі таблиць 3—5.

**Рис 3. Матриця альтернативних стратегій формування фінансового капіталу компаній в умовах динамічного середовища**

**Таблиця 6. Фінансові інструменти реалізації стратегій формування фінансового капіталу компаній в умовах динамічного середовища**

<b>Стратегія мобілізації фінансових ресурсів, розроблена за результатами діагностики економічного середовища діяльності компанії</b>	<b>Джерела формування фінансового капіталу</b>
Стратегія реалізації ресурсних переваг	Залучення фінансування на міжнародному ринку капіталу шляхом організації: — єврооблігаційних позик; — синдикованого кредитування; — публічних, приватних розміщень акцій. Мобілізація капіталу на внутрішньому фінансовому ринку з допомогою: — емісії акцій; — випуску облігацій; — кредитування (банківського, небанківського). Інші зовнішні джерела фінансування: — комерційне кредитування; — безповоротна державна фінансова допомога. Використання капіталу, сформованого з внутрішніх джерел підприємства: — статутний та інші фонди підприємства; — прибуток (у т. ч. його нерозподілена частина); — амортизаційні відрахування; — внутрішня кредиторська заборгованість
Стратегія використання внутрішнього фінансового потенціалу	Використання переважно власних внутрішніх джерел фінансування: прибутку (за потреби — його капіталізованої частини), цільових фондів підприємства, амортизаційних відрахувань
Стратегія нейтралізації внутрішніх загроз	Залучення капіталу здебільшого за рахунок кредитування, зокрема короткострокового, за умов мінімального рівня кредитоспроможності; формування ресурсів на умовах комерційного кредитування; факторингового, лізингового фінансування; отримання державної фінансової допомоги
Стратегія захисту від фінансових ризиків і банкрутства	Орієнтація на фінансування з внутрішніх джерел, зокрема використання попередньо накопичених резервів фінансового капіталу, амортизаційних відрахувань, внутрішньої кредиторської заборгованості

*Джерело:* складено на основі рис. 3.

ринків, зниження ділової активності, несприятливої й нестабільної системи регулювання всіх бізнес-процесів, зокрема пов'язаних із залученням фінансування суб'єктами господарювання. За таких умов компанія повинна орієнтуватися на захист від загроз зовнішнього середовища шляхом використання своїх сильних сторін — стійкого фінансового стану та внутрішніх резервів фінансування.

Для сегмента поєднання слабких сторін і можливостей, генерованих зовнішнім середовищем суб'єкта господарювання, відповідно до матриці SWOT-аналізу (стратегія нейтралізації внутрішніх загроз), необхідно подолати внутрішні недоліки функціонування, які перешкоджають залученню фінансування за рахунок можливостей, що надаються зовнішнім економічним середовищем. Керівництво компанії повинне спрямовувати зусилля на вдосконалення її організаційної структури, запобігати виникненню агентських конфліктів, підвищувати якість управління фінансовими ресурсами для поліпшення фінансового стану та підвищення прибутковості суб'єкта господарювання, одночасно використовуючи можливості, генеровані його зовнішнім середовищем (наявність державної фінансової підтримки і сприятливої для мобілізації фінансових ресурсів системи регулювання бізнес-процесів, фази ділового циклу та кон'юнктури фінансових ринків).

Стратегія захисту від фінансових ризиків і банкрутства застосовується компаніями, для яких згідно з результатами діагностики економічного середовища визначена позиція на матриці SWOT-аналізу, що поєднує загрози середовища зі слабкими сторонами компанії. З огляду на це існує потреба в подоланні загроз та усуненні недоліків. Можливості мобілізації додаткового фінансування внаслідок несприятливої ситуації на національному й міжнародному ринках обмежені або відсутні, внутрішній фінансовий потенціал суб'єкта господарювання переважно через помилки у стратегічному фінансовому управлінні теж низький. Тому всі зусилля менеджменту мають спрямовуватися на уникнення банкрутства в умовах дефіциту фінансових ресурсів. Цієї мети можна досягти в разі вдосконалення внутрішньої корпоративної системи фінансового менеджменту, зниження ризиків фінансово-господарської діяльності шляхом вибору найменш ризикових проектів та орієнтації фінансового забезпечення на залишкові внутрішні резерви фінансового капіталу.

Підсумовуючи, доходимо таких висновків. Сучасні тенденції розвитку світової фінансової системи характеризуються посиленням конкуренції за обмежені фінансові ресурси, при цьому основним критерієм виживання компаній на ринку стає здатність своєчасно впроваджувати інновації для мобілізації достатнього обсягу фінансового капіталу. Отже, використання PEST- і SWOT-аналізу для обґрунтування управлінських рішень у сфері формування фінансового капіталу компаній через перманентний моніторинг та прогнозування стану економічного середовища дасть змогу:

1) залучати ресурси з урахуванням комплексного впливу на цей процес чинників, генерованих внутрішнім і зовнішнім середовищами, а також мінімізувати ризики, що виникають у процесі фінансування діяльності компаній корпоративного сектору;

2) оптимізувати процес діагностики впливу факторів економічного середовища на розроблення й реалізацію стратегії мобілізації фінансового капіталу компаній із допомогою алгоритму SWOT-аналізу;

3) застосовувати комплексний підхід до аналізу ступеня впливу факторів середовища формування фінансових стратегій шляхом проведення SW-аналізу середовища функціонування компанії в процесі мобілізації фінансового капіталу та PEST/OT-аналізу потенціалу зовнішнього середовища залучення фінансового капіталу суб'єкта господарювання;

4) враховувати одночасний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів економічного середовища на мобілізацію фінансових ресурсів компаній із допомогою використання інструментарію стратегічного аналізу діагностики чинників у розрізі трьох рівнів середовища;

5) визначати позицію компаній на ринку та обирати відповідну ресурсну стратегію з матриці альтернативних стратегій формування фінансового капіталу в умовах динамічного середовища, кожна з яких містить набір відповідних рекомендацій для досягнення й утримання компаніями довгострокових конкурентних переваг на ринку.

### Список використаних джерел

1. *Бланк И. А.* Управление формированием капитала / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр, 2000. — 512 с. — (Б-ка финансового менеджера. — Вып. 4).
2. *Козоріз М. А.* Методологічні основи оцінки рівня капіталізації суб'єктів господарювання : монографія / М. А. Козоріз ; НАН України, Ін-т регіон. досліджень. — Л., 2008. — 290 с.
3. *Крупка М. І.* Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України : монографія / М. І. Крупка. — Л. : ВЦ Львів. нац. ун-ту ім. І. Франка, 2001. — 608 с.
4. Формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в економіці України : монографія / М. І. Крупка, Д. В. Ванькович, Н. Б. Демчишак, М. І. Кульчицький. — Л. : ВЦ Львів. нац. ун-ту ім. І. Франка, 2011. — 404 с.
5. *Лютий І. О.* Ринок корпоративних облігацій реального сектору економіки / І. О. Лютий, Т. В. Нічосова // Фінанси України. — 2006. — № 7. — С. 59—68.
6. *Лютий І. О.* Формування механізму управління емісійною діяльністю підприємства на ринку облігацій / І. О. Лютий, Т. В. Нічосова // Фінанси України. — 2008. — № 6. — С. 45—53.
7. *Мищенко В.* Роль іноземного капіталу в банківському секторі країни / В. Мищенко, Р. Набок // Вісник Національного банку України. — 2005. — № 11. — С. 38—44.
8. *Смовженко Т.* Проблеми та перспективи розвитку банківської системи в умовах євроінтеграції України. Організаційний аспект / Т. Смовженко, О. Другов // Вісник Національного банку України. — 2005. — № 11. — С. 34—37.

9. *Смовженко Т.* Управління процесом зростання участі іноземних інвесторів у роботі банківської системи України / Т. Смовженко, О. Другов // Вісник Національного банку України. — 2008. — № 1. — С. 16–19.
10. Корпоративне управління і фондовий ринок : підручник / О. М. Царенко, О. Д. Бей, О. Д. Мартиненко, І. В. Сало. — Суми : ВТД “Університетська книга”, 2005. — 334 с.
11. *Терещенко О. О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2004. — 268 с.
12. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
13. *Виханский О. С.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Изд-во МГУ, 1995. — 416 с.
14. *Друкер П. Ф.* Теория бизнеса / П. Ф. Друкер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия : менеджмент. — 2002. — № 4. — С. 60–75.
15. *Катькало В. С.* Взаимодействие теории фирмы и теории стратегического управления: на пути к “стратегической теории фирмы” / В. С. Катькало // Экономическая наука современной России. — 2004. — № 4. — С. 83–94.
16. *Катькало В. С.* Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В. С. Катькало // Российский журнал менеджмента. — 2003. — № 1. — С. 7–30.
17. *Катькало В. С.* Классика теории стратегического управления / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2006. — № 1. — С. 70–82.
18. *Минцберг Г.* Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Минцберг ; пер. з англ. К. Сисоева. — К. : Агенція “Стандарт”, 2008. — 412 с.
19. *Пономаренко В. С.* Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Х. : Вид-во ХДЕУ, 2003. — 640 с.
20. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К. : Основи, 1997. — 390 с.
21. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. — 416 с.
22. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.