

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>

УДК 658.15; 336.64

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## CONCEPTUAL BASES OF FINANCIAL POLICY FORMATION IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE'S STRATEGIC MANAGEMENT

**Чумак Оксана Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6387-2840>

**Мельничук Ірина Іванівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2386-3365>

**Левіна Марія Вікторівна**

кандидат економічних наук,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3742-9196>

**Chumak Oksana**

National Aviation University

**Melnychuk Iryna**

University of Economics and Entrepreneurship

**Levina Maria**

National Aviation University

Формування фінансової політики підприємства є важливим аспектом стратегічного управління, що забезпечує конкурентоспроможність та успішну фінансову діяльність. Фінансова політика, спрямована на досягнення фінансової стабільності та економічної безпеки, базується на альтернативних стратегіях з чітким розподілом повноважень і відповідальності. Мета фінансової політики пов'язана зі стратегією розвитку підприємства і включає максимізацію прибутку, мінімізацію витрат, забезпечення конкурентних переваг та інші цілі, важливі для сталого розвитку та фінансової стійкості підприємства. Фінансова політика відіграє ключову роль у загальній стратегії розвитку підприємства, узгоджуючи різноманітні цілі та напрямки діяльності. Вона спрямована на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та ефективного управління ресурсами. Формулювання стратегічної фінансової політики передбачає вирішення актуальних завдань для досягнення конкретних цілей підприємства. Максимізація прибутку не завжди є основною метою підприємств. На сьогодні актуальними є стійкість, репутація, соціальна відповідальність та екологічна стійкість. В статті описано різні типи фінансової політики та їх вплив на підприємство, а також надано інформацію про етапи та методики розробки і впровадження такої політики. Етапи формування фінансової політики умовно можна поділити на довгострокові і короткострокові. В їх основі лежить формування самої стратегії розвитку підприємства, планування його діяльності, обрання оптимальної концепції управління з урахуванням факторів впливу на суб'єкта та фінансовий контроль. Об'єктами управління фінансової політики є активи, витрати, капітал, дивідендна політика, фінансові потоки та інші. Ключову роль в управлінні відіграє інформаційне забезпечення. На його основі і з урахуванням відповідних методологічних підходів здійснюється вибір фінансової стратегії підприємства. Результативність реалізації фінансової політики аналізується на підставі досягнення відповідних цілей. Для цього має бути розроблено чіткі критерії оцінки, обґрунтовано методи контролю за реалізацією фінансових планів тощо.

**Ключові слова:** фінансова політика, стратегічне управління, інформаційне забезпечення, об'єкти управління, фінансова стратегія.



The formulation of a company's financial policy is a crucial aspect of strategic management, ensuring competitiveness and successful financial performance. Financial policy, aimed at achieving financial stability and economic security, is based on alternative strategies with clear allocation of responsibilities. The goal of financial policy is linked to the company's development strategy and includes profit maximization, cost minimization, ensuring competitive advantages, and other objectives essential for sustainable development and financial stability. Financial policy plays a key role in the overall development strategy of the enterprise, aligning various goals and directions of activity. It is directed towards ensuring stability, competitiveness, and effective resource management. Formulating a strategic financial policy involves addressing current tasks to achieve specific company goals. Profit maximization is not always the primary objective; today, stability, reputation, social responsibility, and environmental sustainability are also relevant. The article describes various types of financial policies and their impact on the enterprise, as well as providing information on the stages and methodologies of developing and implementing such policies. The stages of financial policy formation can be divided into long-term and short-term, based on the formulation of the enterprise's development strategy, activity planning, selection of optimal management concepts considering influencing factors, and financial control. Objects of financial policy management include assets, expenses, capital, dividend policy, financial flows, and others. Information provision plays a crucial role, guiding the selection of the company's financial strategy based on appropriate methodological approaches. The effectiveness of financial policy implementation is assessed based on achieving specific goals, requiring clear evaluation criteria and justified methods for monitoring financial plans' execution, among other considerations.

**Keywords:** financial policy, strategic management, information support, management objects, financial strategy.

**Постановка проблеми.** Зв'язок і узгодження векторів розвитку підприємства та створення механізму досягнення цілей за допомогою фінансової політики визначаються у бізнесі як дієва практика. У сучасному світі формування фінансової політики стало загальноновизнаним методом для орієнтації й прийняття конкретних кроків у стратегічному розвитку компанії. За ринкових умов при зростанні міжнародних зав'язків, фінансова політика стає ключовим чинником у забезпеченні конкурентоспроможності та успішної фінансової діяльності підприємства у стратегічній перспективі. Вона використовується для оцінки економічної доцільності бізнес-ідей, визначення прийнятності інвестиційних рішень та оцінки ефективності розподілу фінансових ресурсів у різні напрямки діяльності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання фінансової політики до сьогодні залишається досить дискусійними. Серед основних дослідників даного питання можна виділити Г. Блакиту, О. Гудзь, Є. Гурчунову, Б. Дергалюк, Ю. Єрешко, С. Кириченко, І. Крейдич, Л. Савчук, О. Хринюк та інших. Визначальна роль при формуванні фінансової політики відводиться стратегії розвитку підприємства, що стало предметом уваги Т. Колеснік й М. Корецького. Проте, сучасні умови ведення підприємницької діяльності вимагають пошуку нових дієвих методик формування фінансової політики, що зумовлює проведення подальших досліджень у цій царині через контекст стратегічного управління.

**Метою** наукової статті є обґрунтування концептуальних підходів до формуванням

фінансової політики підприємства в системі стратегічного управління для окреслення напрямів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування сучасної фінансової політики на рівні підприємства є складною та актуальною проблемою. В її розв'язанні використовується термін «політика», який у сучасному розумінні застосовується для пояснення різних явищ і процесів, що стосуються фінансової діяльності підприємств. У своєму дослідженні фінансову політику підприємства розуміємо як цілеспрямовану діяльність, спрямовану на ухвалення відповідальних рішень щодо фінансового управління з метою досягнення і збереження фінансової стабільності, економічної безпеки й сталого розвитку. Вона базується на розробці альтернативних стратегій з чітким розподілом повноважень і відповідальності, що забезпечує внутрішній контроль її реалізації. Мета фінансової політики нерозривно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства і реалізується в єдиному комплексі. У фінансовому менеджменті часто виділяють сім основних моделей цільової функції підприємства та його підсистем [2, с. 60]: максимізація прибутку; мінімізація транзакційних витрат; максимізація обсягу реалізації продукції; максимізація темпів зростання підприємства; забезпечення конкурентних переваг; максимізація доданої вартості; максимізація ринкової вартості підприємств. Цим цільовим функціям притаманні як переваги, так і недоліки. До прикладу, спрямованість на максимізацію прибутку не завжди

гарантує високі темпи стратегічного розвитку, оскільки високий прибуток може супроводжуватися значними витратами, які перевищують доходи, та високими ризиками, які загрожують фінансовій стійкості й можуть зумовити банкрутство.

Сформована фінансова політика є ключовим інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам забезпечувати сталість показників темпів росту, особливо за умов, коли очевидні можливості зростання вже вичерпані, такі як неохоплені ринки, дефіцитні товари або ніші. За такої ситуації перевагу отримують підприємства, які можуть чітко визначити свою стратегію та ефективно мобілізувати всі ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Фінансову політику слід вважати базовим елементом загальної стратегії розвитку підприємства, яка включає в себе інвестиційну, інноваційну, виробничу, кадрову, маркетингову політику та інші. Для багатьох вітчизняних підприємств стратегічні цілі, на сьогодні, не є чітко визначеними, і критерії для їх досягнення залишаються нечіткими. За таких умов фінансові ресурси спрямовуються на узгодження суперечливих завдань на різних рівнях управління.

Отримання дієвих фінансових механізмів та технологій, які оптимально впливатимуть на досягнення цілей, є важливим завданням фінансової політики підприємства. Вона відповідає на такі актуальні питання: як збалансувати стратегічні цілі фінансового розвитку підприємства; як за умов ринкової конкуренції досягти запланованих завдань; які механізми та інструменти найбільш ефективні для досягнення цих цілей; чи потрібно змінювати фінансову структуру підприємства за допомогою фінансових інструментів; як контролювати досягнення запланованих цілей за певними критеріями.

Формування стратегічної фінансової політики включає вирішення різноманітних завдань, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Підприємство може ставити перед собою різні цілі, які відображають його поточну ситуацію, стратегію та внутрішні можливості та можуть виступати в різних пріоритетах у залежності від специфіки підприємства й поточної ситуації на ринку.

Максимізація прибутку є однією з ключових концепцій у бізнесі, проте, вона не завжди єдиний або основний фокус для підприємств. Ця теорія, що передбачає максимізацію прибутку, є лише однією з можливих стратегій.

У сучасному бізнес-середовищі дедалі більше підприємств звертають увагу на інші аспекти, такі як сталість, довгострокова стійкість, сталі прибутки, створення вартості для всіх стейкхолдерів тощо. У реальному світі підприємства також враховують такі аспекти, як соціальна відповідальність, екологічна стійкість, задоволення потреб споживачів та збереження репутації. Вони можуть приділяти увагу не тільки максимізації прибутку, а й іншим цілям, враховуючи різноманітність вимог ринку та суспільних норм. Здатність гнучко реагувати на зміни в умовах ринку і враховувати потреби всіх зацікавлених сторін стає все більш важливою для успішності підприємства в сучасному світі.

Різні типи фінансової політики впливають на підприємство по-різному.

1. Агресивний тип спрямований на високі результати, але при цьому пов'язаний із значним ризиком. Підприємство, що обирає цей тип, інвестує в проєкти з великим ризиком та високими прибутками, встановлює низькі ціни на продукцію, має значний обсяг запасів та надає відстрочки платежів [5, с. 26].

2. Консервативний тип спрямований на фінансову безпеку та мінімізацію ризиків [4, с. 132]. Підприємство, що обирає цей тип, інвестує в проєкти з низьким ризиком, встановлює середні ринкові ціни на продукцію, має невеликі запаси та надає короткі відстрочки платежів.

3. Помірний тип орієнтований на середні результати при помірному ризику [3, с. 102] та ґрунтується на компромісі між ліквідністю та прибутковістю.

Фінансова політика формується відповідно до визначених стратегічних цілей, і для її розробки часто використовується методика Balanced Scorecard (BSC), визнана фахівцями як ефективний інструмент стратегічного управління бізнесом [3, с. 104]. Методика Balanced Scorecard ґрунтується на системі збалансованих показників, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти підприємства. Ця модель не лише встановлює базову стратегію підприємства, а й формує механізм реалізації цієї стратегії. Завдяки причинно-наслідковим зв'язкам у моделі формуються цілі та завдання, а також розробляються методи управління для ефективного реалізації стратегії підприємства.

Про формування фінансової політики можна висловлюватись, як про певний план дій, що включає послідовні кроки та використання різноманітних інструментів і механізмів.

мів й спрямований на досягнення його цілей. Оскільки сутність фінансової політики багатогранна, то включає такі етапи:

1. Визначення стратегічних напрямків розвитку.

2. Планування, яке включає стратегічне, оперативне та бюджетне планування.

3. Розробка оптимальної концепції управління, зокрема, управління капіталом, активами, цінами, витратами, фінансовими потоками.

4. Фінансовий контроль, що включає перевірку виконання фінансових планів, компаративний аналіз та діагностику, аудит.

Ці етапи фінансової політики можна розділити на довгострокові і короткострокові за критерієм тимчасових характеристик фінансових потоків. Довгострокова фінансова політика встановлює стратегічні напрямки для змін і росту підприємства, фокусуючись на загальному уявленні процесів, без докладного вивчення окремих їх складових. Короткострокова фінансова політика, у свою чергу, більше пов'язана з аналізом питань, які впливають на поточні активи та зобов'язання. Розробка та впровадження фінансової політики вимагають постійного контролю, що ускладнює віднесення етапу фінансового контролю до конкретного виду фінансової політики. Контроль повинен поєднувати обидва підходи в загальну фінансову стратегію підприємства. Фінансова політика є платформою для процесу управління фінансами підприємства, що виступає як основа для його функціонування.

На основі об'єктів управління фінансовою політикою, які включають управління капіталом, дивідендну політику, управління активами, управління поточними витратами і управління фінансовими потоками, узагальнимо їх перелік:

1. Управління капіталом: визначення загальної потреби в капіталі, оптимізація структури капіталу, мінімізація вартості капіталу, забезпечення ефективного використання капіталу.

2. Дивідендна політика – встановлення оптимальних пропорцій між поточним споживанням прибутку та його капіталізацією.

3. Управління активами: визначення потреби в активах, оптимізація складу активів для їх ефективного використання, забезпечення ліквідності активів, прискорення циклу обороту активів, вибір ефективних форм і джерел фінансування активів.

4. Управління поточними витратами: аналіз CVP, мінімізація витрат, нормування

витрат, оптимізація співвідношення постійних та змінних витрат.

5. Управління фінансовими потоками: формування вхідних та вихідних фінансових потоків і їх синхронізація за параметрами і часом та ефективне використання залишку тимчасово вільних фінансових ресурсів.

При розробці та втіленні фінансової політики керівництво підприємства мусить неперервно приймати управлінські рішення з багатьох можливих напрямів. Однак, для вибору найбільш вигідного варіанту вирішальне значення має своєчасна та точна інформація. Сучасні підприємства, особливо великі корпорації, вкладають значні ресурси та час у постійне забезпечення інформацією для своєї фінансової політики.

Вартість інформації визначається не лише витратами на її створення, систематизацію, аналіз та зберігання, але й її достовірністю, своєчасністю та унікальністю. Ринкова цінність інформації не обов'язково полягає лише у прямому її придбанні за гроші на фінансових ринках. Відсутність такої інформації може призвести до значних прямих збитків для підприємства, втрати можливостей та прийняття неоптимальних управлінських рішень як тактичного, так і стратегічного характеру.

Невід'ємною частиною фінансового управління в контексті реалізації фінансової політики вбачаємо розробку фінансової стратегії, яка буде враховувати усі засадничі положення фінансової політики підприємства.

Стратегічний менеджмент пропонує ряд методологічних підходів до вибору фінансової стратегії підприємства, тому, зауважимо на основних методологічних підходах до вибору видів стратегії підприємства, які представлені у науковій літературі. Один з таких підходів – використання економіко-математичних моделей взаємозв'язку кількісних значень параметрів ключових компетенцій, які були визначені у процесі стратегічного діагностування підприємства. Цей підхід базується на «відштовхуванні від можливостей», спираючись лише на можливості розвитку підприємства протягом стратегічного періоду. Проте, виключно економіко-математичне моделювання не може виступати основою для вибору фінансової стратегії, оскільки не забезпечує врахування корпоративної та інвестиційної стратегій, а також інших чинників. Це підтверджує його допоміжне, а не основне значення в системі підходів до вибору виду фінансової стратегії.

Деякі дослідники рекомендують використовувати методологічний підхід «кривої

досвіду» для вибору стратегії на різних рівнях. Цей підхід базується на залежності головних показників розвитку підприємства від різних факторів, враховуючи емпіричні або прогнозовані дані. Однак у нестабільних умовах це не завжди ефективний метод для вибору фінансової стратегії. Вказані підходи до вибору стратегії мають свої недоліки й не завжди враховують комплексність сучасного бізнес-середовища, особливо за умов змін.

Методологічний підхід, що базується на «кривій життєвого циклу підприємства», пропонує здійснювати кардинальні зміни у господарській діяльності підприємства на різних етапах циклу. Проте він не враховує результати діагностики стратегічних можливостей підприємства та не враховує фінансової діяльності підприємства, що може призвести до розходження між стратегіями різних видів діяльності. Це обмежує його застосування у виборі фінансової стратегії.

Матричний метод вибору стратегії підприємства набуває все більшої популярності серед науковців, оскільки дозволяє врахувати вплив кількох груп чинників на вибір стратегії, а також індивідуалізувати підхід до вибору стратегії підприємства за їхнім впливом. Цей метод може мати ключове значення у виборі будь-якої стратегії, включаючи фінансову стратегію підприємства.

Однак застосування матричного підходу до вибору фінансової стратегії будь-якого підприємства потребує врахування кількох етапів у процесі формування відповідних матриць [1]. Хоча у сучасній науковій літературі приділяється увага визначенню чинників для побудови таких матриць, важливо врахувати й інші етапи цього процесу. Наприклад, аналіз отриманих результатів, розробка параметрів матриць, їхнє моделювання та вибір оптимальних стратегій. Комплексний підхід до всього процесу матричного аналізу допоможе забезпечити більш повне розуміння і вибір оптимальної фінансової стратегії для підприємства.

Виокремлення фінансової складової при створенні загальної стратегії підприємства має ряд обґрунтувань. По-перше, великі компанії розширюють свою діяльність на різні ринки, включаючи фінансові. Додатково, вивчення джерел фінансування стратегічних проектів стає важливим чинником. Далі, єдине завдання максимізації фінансового результату виступає як основна мета для всіх підприємств при виборі стратегічних орієнтирів. Крім того, швидкий розвиток фінансо-

вих ринків, як міжнародних, так і внутрішніх, стимулює залучення фінансових ресурсів та ефективно розміщення капіталу.

У теоретичному плані фінансова стратегія може виконувати різні ролі в залежності від господарських умов та рівня управління підприємством. Вона може діяти як функціональна стратегія, спрямована на досягнення конкретних фінансових цілей, або як базова стратегія, яка впливає на загальну стратегію підприємства та визначає її фінансові аспекти.

Формування та впровадження фінансової стратегії підприємства розглядається на двох рівнях: корпоративному та бізнес-рівні. Різниця в їх реалізації обумовлена різними стратегічними цілями, масштабом діяльності, функціями та зовнішніми факторами, такими як податкове регулювання чи антимонопольне законодавство. Фінансова стратегія втілюється через різні інструменти та методи, які обираються залежно від конкретних обставин, враховуючи соціально-економічні та політичні чинники.

Застосування цих інструментів та методів варіюється залежно від умов, але важливо, щоб вони відповідали загальній стратегії підприємства, узгоджувалися між собою та враховували майбутні зміни в зовнішньому середовищі.

Фінансова політика підприємства спрямована на максимальну реалізацію його потенціалу та досягнення оптимального рівня прибутковості протягом усього життєвого циклу повинна містити чітко визначені цілі та методи їх досягнення, джерела фінансування поточних та капітальних витрат, методику оптимізації формування й використання матеріальних і фінансових ресурсів, обґрунтовані критерії ефективності реалізації планів компанії, методи контролю за їх виконанням, а також критерії оцінки досягнутих результатів (рис. 1).

Останній етап у формуванні фінансової стратегії – це результат діяльності підприємства, що відображає відповідність стратегії загальній меті підприємства, її узгодженість зі стратегічними цілями та відповідність до змін у зовнішньому середовищі.

Важливо підкреслити, що з реалізацією стратегії змінюється потенціал підприємства, і повернення до попереднього стану стає неможливим. Постійний характер стратегії виявляється в постійному коригуванні та розвитку стратегії підприємства у змінних ринкових умовах.



**Рис. 1. Стратегічні орієнтири щодо результатів реалізації фінансової політики підприємства**

*Джерело: сформовано авторами*

Таким чином констатуємо, що ефективна фінансова політика є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства з мінімальними витратами та у найкоротші строки. Це важливий компонент успішного управління фінансами, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів, уникати фінансових ризиків та планувати майбутні дії відповідно до стратегії розвитку.

**Висновки.** Сформована фінансова політика є ключовим чинником, що дозволяє підприємствам утримувати темпи росту, особливо тоді, коли очевидні можливості зростання вже вичерпані. За таких умов перевагу отримують підприємства, які можуть чітко визначити свою стратегію та ефективно мобілізувати всі ресурси для досягнення стратегічних цілей. Мета фінансової політики прямо

пов'язана із стратегією розвитку підприємства і реалізується в єдиному комплексі. Серед завдань фінансової політики можна виділити сталість, довгострокову стійкість, сталі прибутки, створення вартості для всіх стейкхолдерів тощо. Формування політики базується на застосуванні різних методик: Balanced Scorecard, що ґрунтується на системі збалансованих показників, які охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти підприємства; моделювання; «кривої досвіду»; матричний метод тощо. Формування фінансової політики є складним та тривалим процесом, який ґрунтується на якісному та своєчасному інформаційному забезпеченні. Серед ключових етапів формування політики, які здійснюються у довгостроковій і короткостроковій перспективі виокремлено: формування стратегії, планування, контроль.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Блакита Г. В. Систематизація видів фінансової стратегії торговельних підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 6. С. 67–77.
2. Бланк І. О. Фінансово-економічний механізм функціонування внутрішньої торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2003. № 4. С. 59–65.
3. Близнюк О. П. Управління фінансовими ресурсами підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2016. 253 с.
4. Гаврилко П. П. Вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України. *Економіка*. 2016. Вип. 3(21). С. 131–134.

5. Телишевська Л. І., Голованова А. В., Яско Р. С. Засади формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5/1. С. 24–27.

## REFERENCES:

1. Blakya, H. V. (2009). Systematyzatsiia vydiv finansovoi stratehii torhovelnykh pidpriemstv [Systematization of types of financial strategy of trade enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 6, 67–77 [in Ukrainian].
2. Blank, I. O. (2003). Finansovo-ekonomichniy mekhanizm funktsionuvannia vnutrishnoi torhivli [Financial and economic mechanism of functioning of domestic trade]. *Visnyk Lvivskoi komertsii noi akademii – Bulletin of the Lviv Commercial Academy*, 4, 59–65 [in Ukrainian].
3. Blyzniuk, O. P. (2016). Upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv rozdribnoi torhivli [Management of financial resources of retail enterprise]. Kharkiv : Vydavets Ivanchenko I. S. [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P. (2016). Vdoskonalennia upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Improving the management of financial resources of the enterprise at the current stage of the development of the economy of Ukraine]. *Ekonomika – Economy*, 3 (21), 131–134 [in Ukrainian].
5. Telyshevska, L. I., Holovanova, A. V., Yasko, R. S. (2017). Zasady formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva [Principles of formation and use of financial resources of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Right*, 5/1, 24–27 [in Ukrainian].