

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-39>

УДК 336.64

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО КУРСУ УКРАЇНИ

## FEATURES OF FORMATION OF FINANCIAL STRATEGY OF ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION COURSE

**Гужва Ігор Юрійович**

доктор економічних наук, професор, заступник директора,  
Державний науково-дослідний інститут  
інформатизації та моделювання економіки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6281-5788>

**Калінкін Артемій Олександрович**

аспірант,  
Державний науково-дослідний інститут  
інформатизації та моделювання економіки  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0349-6407>

**Huzhva Ihor, Kalinkin Artemii**

State Scientific Research Institute for Informatization and Economic Modeling

Статтю присвячено комплексному обґрунтуванню сучасних організаційно-методичних особливостей формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України, а також реалій війни. На основі проведеного огляду різновекторних досліджень довкола проблематики алгоритму формування фінансової стратегії підприємства в сучасній економічній і фінансовій науках, запропоновано універсальний удосконалений алгоритм формування такої стратегії підприємства в сучасних умовах євроінтеграційного курсу держави. Укрупнено, виокремлено й охарактеризовано чотири основні етапи такого алгоритму: початковий, аналітичний, планування, апробації. У результаті вивчення й подальшого розвитку підходів учених щодо вибору підприємством серед наявних альтернатив найдоцільнішої фінансової стратегії, обґрунтовано ключові відповідні критерії. Також визначено основні критерії ефективності сформованої фінансової стратегії підприємства.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, підприємство, формування фінансової стратегії підприємства, алгоритм формування фінансової стратегії підприємства, євроінтеграція.

The article is dedicated to a substantiation and development of contemporary organizational and methodological features of formation of financial strategy of enterprise in the conditions of Ukraine's European integration course. The formation of a financial strategy of an enterprise is a prerequisite for the successful functioning of all business entities. Today, in the new reality of military actions in Ukraine and the intensification of European integration processes as a guarantee of the independence and development of our state, the financial strategies of enterprises gain more and more relevance and require appropriate adjustments. To achieve the purpose of the article, the set of scientific methods (theoretical analysis, synthesis, generalization, comparison, systematization, abstraction, generalization) are used. The review of multi-vector researches on the issues of the algorithm for formation of financial strategy of enterprise in modern economic and financial sciences are performed. Based on such investigations, a universal algorithm for formation of financial strategy of enterprise in the modern conditions of Ukraine's European integration course are proposed. Four main stages of algorithm for formation of financial strategy of enterprise are summarized, distinguished and characterized. The key rational and optimal criteria for selecting the most appropriate financial strategy of enterprise among a number of available alternatives of such strategy are substantiated as a result of the studying, systematization and further development of approaches of scientists to that issue. The main criteria for the effectiveness of the formed financial strategy of the enterprise are determined. Practical value of developing the features of formation of financial strategy of enterprise in the conditions of Ukraine's European integration course are argued by the fact that such formed strategy is an initial moment not only for achieving the financial self-sufficiency

of company, increasing its market value, but also for optimizing the risks of its activity and determining the most desirable prospects and directions for its further financial and economic development. Further research should focus on developing adequate and effective mechanisms for implementing the financial strategy of the enterprise.

**Keywords:** financial strategy, enterprise, formation of financial strategy of enterprise, algorithm for formation of financial strategy of enterprise, European integration.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Завжди було та, особливо в сучасних умовах, є нагальною й об'єктивною необхідністю формування фінансової стратегії підприємства, що виступає передумовою успішного функціонування усіх без винятку суб'єктів господарювання – різних розмірів, організаційно-правових форм та видів економічної діяльності, адже від якості й ефективності сформованої такої стратегії залежить здатність суб'єкта господарювання ефективно, раціонально й оптимально формувати, розподіляти, розміщати й використовувати свій фінансовий потенціал тим самим досягаючи високих фінансових результатів діяльності.

Проте нові реалії, продиктовані з однієї сторони – військовими діями в Україні, а з іншої – активізацією євроінтеграційних процесів як гарантії незалежності і розвитку нашої держави, вимагають внесення відповідних коректив до існуючих фінансових стратегій підприємств, або ж у випадку відсутності таких стратегій – обґрунтованого їх формування у воєнний час із урахуванням європейських стандартів. Відірваність фінансових стратегій підприємств від сучасних реалій робить їх недієздатними для реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження і розвиток теоретико-методичних засад й різноманітних аспектів проблеми ефективного формування фінансової стратегії на різних рівнях щодо різних соціально-економічних систем завжди відзначаються посиленою увагою вітчизняних та іноземних науковців й практиків. Зокрема, вагомий внесок у розробку окремих питань особливостей формування фінансової стратегії підприємства здійснили Аранчій В. І., Бланк І. О., Герасимчук В. Г., Гудзь О. І., Данилюк М. О., Качула С. В., Кіндрацька Г. І., Майборода О. Є., Макаренко П. М., Масюк Ю. В., Мартиненко В. П., Мироненко Є. В., Павлова Г. Є., Семенов Г. А., Халатур С. М., Хрущ Н. А. та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Деталізований аналіз сучасних наукових публікацій показав недо-

статність як науково-теоретичного обґрунтування так і організаційно-методичного й практичного аспекту формування фінансової стратегії підприємства. Спостерігається наявність широкої різноманітності авторських підходів до алгоритму формування фінансової стратегії підприємства, а саме – до етапів такого алгоритму та послідовності їх перебігу. Разом із тим, значна кількість досліджень присвячена питанням формування фінансової стратегії на прикладах окремих суб'єктів господарювання, чи підприємств певних видів економічної діяльності. Окрім того, як зауважувалось із самого початку, з причини динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища постає проблема оновлення як самої фінансової стратегії підприємства з урахуванням впливу сучасних факторів так і модернізації підходів до її формування. Вказане визначає необхідність подальших досліджень особливостей формування фінансової стратегії підприємства на сучасному етапі розвитку національної економіки та розвитку відповідних теоретичних засад і організаційно-методичних підходів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основна мета дослідження полягає у подальшому розвитку організаційно-методичних особливостей формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У вузькому сенсі вчені розглядають формування фінансової стратегії підприємства як процес формування системи управлінських рішень, що комплексно забезпечують підготовку, оцінку та реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку суб'єкта господарювання [1, с. 4; 2, с. 13]. Янковська В. А. та Іщенко Н. А. зауважують, що «формування фінансової стратегії пов'язане з постановкою цілей і завдань підприємства, підтримкою фінансових взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами навколишнього середовища (фінансовим ринком, державними регулюючими органами, спеціалізованими фінансовими інститутами, діловими партнерами і т. ін.)» [3, с. 186; 4, с. 325].

Розширюючи та вдосконалюючи зміст, вважаємо, формування фінансової стратегії підприємства – це креативно-дослідницький практично-орієнтований процес, спрямований на досягнення мети такої стратегії через застосування комплексу відповідних фінансових методів, інструментів і принципів із врахуванням системи факторів впливу на фінансову стратегію та дотриманням чіткого алгоритму дій.

Підкреслимо й на чому зауважують науковці, що процес формування фінансової стратегії є тривалим, складним, важким і багатетапним, потребує організації комплексних розрахунків й відзначається трудомісткістю, високим рівнем відповідальності, а також витратністю за часом і працею [1, с. 4; 5, с. 4; 6, с. 157; 7, с. 108; 8, с. 176; 9, с. 127; 10, с. 98]. «Складність у формуванні стратегії пов'язана з необхідністю врахування великої кількості динамічних, нечітких, не завжди формалізованих цілей та орієнтирів, виникає вірогідність формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів» [11, с. 19]. Також складність формування фінансової стратегії обумовлена й тим, що вона не може бути уніфікованою і чітко детермінованою для всіх підприємств, адже усі вони різняться як за розміром, масштабами і видом економічної діяльності, так і за ресурсною базою, фінансовим станом, рівнем розвитку, стадією життєвого циклу, позицією на ринку тощо. Проте, сам процес формування фінансової стратегії підприємства для кожного підприємства можна представити як універсальний інструмент, що на практиці доречно застосовувати будь-яким суб'єктам господарювання. І загалом у організаційно-методичному й практичному аспектах процес формування ефективної фінансової стратегії підприємства можна представити як чітку послідовність етапів і відповідних дій, дотримання яких на практиці для будь-якого суб'єкта господарювання є об'єктивно необхідним та важливим у напрямі досягнення визначеної мети такої стратегії.

Як зауважувалось вище, спостерігаємо, що у науковій літературі за тематикою дослідження зустрічаються суперечливі погляди щодо алгоритму формування фінансової стратегії, зокрема, щодо кількості етапів відповідного процесу, їх послідовності та змістовного наповнення.

У таблиці 1 проведемо огляд різновекторних досліджень довкола проблематики алгоритму формування фінансової стратегії під-

приємства в сучасній економічній і фінансовій науках. Спостерігаємо, що окремі учені, намагаючись деталізувати цей процес, надто роздрібнюють його на окремі етапи, що різняться за трудомісткістю і відповідно часом перебігу й які, з нашої точки зору, можна було б укрупнити, а також доцільно оптимізувати за послідовністю. Резюмуючи й удосконалюючи авторські підходи, вважаємо, універсальний алгоритм формування ефективної фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах євроінтеграційного курсу держави охоплює систему наступних послідовних етапів (рис. 1):

1) початковий (засадничий) етап:

1.1) формування мети / місії фінансової стратегії підприємства, що відповідно корелює із метою загальної стратегії його розвитку, бізнес-філософією суб'єкта господарювання і описує бажаний результат від реалізації такої стратегії;

2.2) вибір часового діапазону реалізації розроблюваної фінансової стратегії підприємства, що узгоджений із тривалістю реалізації загальної його стратегії, стадією життєвого циклу, рівнем розвитку, масштабами діяльності суб'єкта господарювання, а також динамічністю макроекономічних процесів і виду економічної діяльності, до якої приналежне підприємство. Окрім того, часовий діапазон такої стратегії є похідним від стратегічної її мети й корелює із глобальними процесами, як от пандемія, чи воєнні дії в державі, чи в світі;

2) *аналітичний етап:*

2.1) аналіз зовнішнього (ринкового) середовища функціонування підприємства, сформованого із елементів його оточення, а саме – конкурентів, постачальників, споживачів / клієнтів, посередників, банківських установ, фінансових інститутів, державних органів і служб тощо. Головним завданням даного підетапу є виявлення можливостей підприємства (сприятливих факторів зовнішнього середовища) та загроз (негативних факторів зовнішнього середовища), з якими воно може зіткнутись. Необхідно відмітити складність даного етапу, адже практично неможливо визначити й врахувати усі зовнішні фактори, здобути та опрацювати необхідну й повну інформацію, а також важко абсолютно достовірно й точно оцінити силу впливу того чи іншого зовнішнього фактора на показники діяльності підприємства. Водночас проведення аналізу зовнішнього середовища ускладнюється ще й високою динамічністю і мінливістю такого середовища;

Таблиця 1

**Огляд різновекторних досліджень алгоритму формування  
фінансової стратегії підприємства в сучасній науці**

Етапи	Зміст етапів	Етапи запропоновані науковцями
1	2	3
1	Формування ключової мети / цілі / місії фінансової стратегії підприємства	<p>Ареф'єв В.О.: 2, 3, 5, 7, 9, 11, 19, 20, 21.  Асаніна А.В.: 2, 3, 4, 7, 12, 14, 17, 18, 19.  Іщенко Н.А.: 1, 4, 5, 7, 12, 14, 17, 18, 20, 21, 23.  Аранчій В.І., Зоря О.П.: 3, 4, 12, 14, 17, 20, 24, 25.  Штімац М., Лич В.М., Юрченко Ю.О.: 3, 4, 7, 12, 20, 21, 25.  Майборода О.Є., Карікова Ю.О.: 3, 12, 14, 17, 20, 25.  Гончаренко О.М.: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 21.  Лазорчин В.А.: 2, 3, 7, 17, 18, 19.  Гудзь О.І.: 1, 2, 3, 4, 5, 14, 20, 21, 22, 24, 25.  Швець Ю.О.: 2, 4, 5, 7, 17, 18, 19.  Романишин В.О., Бернацька А.О.: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 12, 14.  Химич І.: 2, 7, 8, 15, 17, 19, 21.  Хрущ Н.А., Корпан О.С.: 1, 2, 3, 5, 7, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 23, 25.  Іванов С.В.: 1, 2, 3, 4, 5, 9, 12, 14, 16, 20, 21, 23, 25.  Щербань О.Д., Височіна Л.В.: 2, 3, 4, 7, 9, 17, 18, 19, 20, 21.  Антохова І., Водянка Л., Сибирка Л.: 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 19, 20, 21.  Петрицька О.С.: 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 19, 20, 21.  Танклевська Н.С., Ковальова А.О.: 1, 2, 3, 4, 5, 10, 12, 19, 20, 21.  Нікольчук Ю., Лопатовська О.: 2, 7, 8, 15, 17, 21, 23.  Захарова Н.: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 19, 20, 21.  Матвійчук В.І., Бруслиновська І.В.: 1, 3, 4, 5, 7, 8, 14, 20, 21, 23.  Ткачук І.Г.: 1, 12, 13, 15, 16, 21.  Савчук Л.М., Бандоріна Л.М.: 3, 4, 7, 12, 15, 20, 21, 24, 25.  Халатур С.М., Масюк Ю.В., Карамушка Д.К., Губаренко І.С.: 1, 3, 5, 12, 13, 20.  Данилюк М.О., Савко О.Я.: 1, 2, 5, 17, 18, 19.</p>
2	Визначення періоду реалізації фінансової стратегії	
3	Збір інформації і аналіз факторів зовнішнього / ринкового середовища підприємства	
4	Аналіз / оцінка внутрішнього середовища підприємства.	
5	Аналіз і оцінка фінансового потенціалу / фінансової позиції / фінансового середовища / фінансового стану підприємства	
6	Визначення найдоцільніших інструментів / методів розробки фінансової стратегії підприємства	
7	Визначення стратегічних фінансових цілей / фінансових векторів розвитку підприємства	
8	Формування цільових завдань фінансової стратегії підприємства	
9	Формування системи цільових фінансових показників / нормативів фінансової стратегії підприємства	
10	Визначення системи фінансових рішень для досягнення стратегічних цілей	
11	Розробка довгострокового фінансового плану діяльності підприємства	
12	Розробка / прогнозування / моделювання альтернативних сценаріїв фінансових стратегій підприємства	
13	Визначення критеріїв вибору найбільш оптимального варіанту фінансової стратегії підприємства	
14	Аналіз / оцінка та вибір найбільш оптимального з альтернативних варіантів фінансової стратегії підприємства	
15	Деталізація / уточнення / конкретизація обраного альтернативного варіанту фінансової стратегії підприємства	
16	Документальне оформлення і затвердження обраного варіанту фінансової стратегії підприємства	
17	Розробка фінансової політики підприємства	

Продовження Таблиці 1

1	2	3
18	Розробка механізму / системи заходів / шляхів реалізації фінансової стратегії підприємства	Зайцева Л.О.: 1, 4, 5, 12, 15, 21, 23. Нагайчук В.В., Сусіденко О.В.: 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 17, 19, 20, 21. Соболева-Терещенко О.А., Броніцька К.С.: 1, 2, 3, 4, 5, 14, 20, 21, 22, 24, 25. Бугай В.З., Різник В.С.: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 13, 14, 15, 20, 21, 23, 25. Савко О.Я.: 1, 2, 5, 17, 18, 19. Тищенко В.В.: 1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 12, 17, 18, 19, 20, 21. Шушлякова О.В.: 3, 4, 5, 7, 12, 13, 14, 15, 16. Мироненко Є.В., Баркова С.О., Єржакова В.В.: 1, 2, 3, 5, 7, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25. Биховченко В.П., Марченко К.Л.: 1, 2, 3, 5, 7, 12, 13, 14, 17, 20, 21, 23, 25.
19	Аналіз / оцінка розробленої фінансової стратегії підприємства до її реалізації	
20	Реалізація розробленої фінансової стратегії підприємства	
21	Моніторинг / контроль за реалізацією фінансової стратегії підприємства	
22	Співставлення мети та результатів фінансової стратегії підприємства	
23	Аналіз / оцінка ефективності / якості фінансової стратегії підприємства на етапі її реалізації	
24	Виявлення відхилень фінансової стратегії підприємства та їх причин	
25	Коригування фінансової стратегії підприємства	

Джерело: розроблено авторами

2.2) аналіз європейського та глобального бізнес-середовища, що задають майбутні напрями й визначають пріоритети розвитку підприємств, а також уніфікують процеси ведення бізнесу. Проходження даного підетапу та організація відповідного аналізу є передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на європейській та світовій арені, а тому відзначається особливою доцільністю за умов: ведення підприємством зовнішньоекономічної діяльності й максимізації її ефективності з використанням міжнародних норм, правил і принципів; виходу підприємства на ринки Євросоюзу чи міжнародні ринки за їх правилами і з дотриманням відповідних їх вимог; розширення діяльності підприємства за напрямом провадження міжнародної інноваційної діяльності; активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства тощо;

2.3) аналіз і оцінка внутрішнього середовища підприємства, його потенціалу та рівня економічної безпеки із виявленням внутрішніх факторів впливу на фінансову стратегію підприємства, а також сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання. Такий аналіз формує обізнаність, передусім, щодо ресурсної бази та потенціалу підприємства успішно формувати, а в подальшому результативно реалізувати його фінансову стратегію. Тобто фінансова стратегія повинна бути забезпечена ресурсами підприємства. Упус-

кання даного підетапу й неврахування факторів внутрішнього середовища підприємства робить наступні етапи планування відірваними від реальних можливостей підприємства, загалом позначається на об'єктивності розроблюваної фінансової стратегії, а також може відобразитись загалом на неспроможності підприємства реалізувати сформовану стратегію. Так, підкреслимо, що основою формування ефективної фінансової стратегії підприємства є обґрунтований і комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що спрямований на виявлення впливу системи факторів відповідно внутрішнього й зовнішнього середовища на результативність діяльності суб'єкта господарювання. Метою організації аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є виявлення особливостей і сили впливу кожного із факторів задля визначення напрямів їх нейтралізації і в подальшому обґрунтованого встановлення найбільш ймовірних стратегічних векторів фінансового забезпечення розвитку суб'єкта господарювання в перспективному періоді;

2.4) аналіз і оцінка фінансового потенціалу підприємства. На даному етапі концентрується увага на забезпеченості підприємства суто фінансовими ресурсами, аналізі їх достатності, складу, структури, динаміки, раціональності формування, оптимальності розподілу, ефективності використання,



**Рис. 1. Алгоритм формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграції**

*Джерело: розроблено авторами*

а також на виявленні втрачених і потенційних фінансових можливостях;

3) *етап планування (базовий етап):*

3.1) визначення стратегічних фінансових цілей підприємства, підпорядкованих і узгоджених із визначеною на першому етапі метою фінансової стратегії. Безумовно, цілі фінансової стратегії підприємства корелюють із цілями загальної стратегії його розвитку. Вибір цілей фінансової стратегії також залежить і підпорядковується обраним підприємством основним підходам до фінансового забезпечення його перспективного розвитку. Більше того, об'єктивність і досяжність таких цілей залежить від урахування результатів

проведених раніше аналітичних досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища, а також фінансового потенціалу підприємства. Стисло й спрощено систему стратегічних фінансових цілей підприємства можна представити як нарощення його фінансової спроможності, ріст капіталізації, фінансове забезпечення сталого й динамічного розвитку, активізація інноваційно-інвестиційної діяльності, формування фінансової безпеки, фінансування розширення масштабів діяльності суб'єкта господарювання та виходу на нові ринки тощо. Кожну з визначених стратегічних фінансових цілей підприємства можна деталізувати й розбивати на підцілі,

тобто цілі нижчого рівня, формуючи ієрархію цілей – дерево цілей. Формуючи систему цілей фінансової стратегії підприємства, для їх об'єктивної постановки необхідно дотримуватись загальних принципів стратегічного планування, а саме: чіткості та конкретності; реалістичності й досяжності; часової обумовленості; сумісності; вимірності тощо;

3.2) визначення стратегічних фінансових векторів розвитку підприємства, відповідним до стратегічних фінансових цілей і спрямованим на їх досягнення. За своєю суттю система стратегічних фінансових векторів підприємства визначає шляхи досягнення намічених стратегічних фінансових цілей. Якщо стратегічні фінансові цілі підприємства – це візія, то стратегічні фінансові вектори – це дії з їх досягнення. Система стратегічних фінансових векторів підприємства повинна розроблятися, передусім, довкола питань:

- формування фінансових ресурсів із найбільш доцільних джерел за обсягом і складом, достатніх для формування необхідного обсягу активів та фінансового забезпечення підприємства й у кінцевому підсумку для досягнення стратегічних фінансових цілей;

- раціонального розміщення й оптимального розподілу фінансових ресурсів за напрямками діяльності підприємства;

- ефективного використання фінансових ресурсів підприємства;

- оптимізації фінансових потоків підприємства;

- нарощення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та загалом його капіталізації, а тому і підвищення фінансової стійкості й фінансової спроможності суб'єкта господарювання;

- підвищення інноваційно-інвестиційної активності підприємства;

- забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;

- управління фінансовими ризиками й викликами підприємства;

- подолання кризового стану підприємства;

- перспективних фінансових взаємин з іншими підприємствами, банками, бюджетом, іншими фінансовими інститутами тощо;

3.3) конкретизація і деталізація цільових показників (стратегічних нормативів) фінансової стратегії підприємства за періодами її реалізації. Серед таких стратегічних нормативів основними є: потреба у фінансових ресурсах; темпи росту фінансових ресурсів і, зокрема, власних фінансових ресурсів; обсяги при-

бутку; рентабельність власного капіталу; співвідношення оборотних і необоротних активів; коефіцієнт фінансової самостійності підприємства; прийнятний рівень фінансових ризиків; вартість капіталу підприємства тощо. Складання прогнозних цільових показників фінансової стратегії потребує застосування належних комп'ютерних програм;

3.4) прогнозування й аналіз альтернативних варіантів фінансових стратегій підприємства, що формують множину альтернативних сценаріїв фінансового забезпечення розвитку суб'єкта господарювання. Розгляд та аналіз множинності альтернативних варіантів фінансових стратегій підприємства знижує ризик прийняття неправильного рішення щодо вибору найоптимальнішого варіанту фінансової стратегії;

3.5) вибір найбільш доречного і оптимального альтернативного варіанту фінансової стратегії підприємства із наявних, його документальне оформлення та затвердження. Систематизуючи й розвиваючи підходи вчених [11, с. 20; 12, с. 125; 13; 14, с. 140], з нашої точки зору, на етапі вибору підприємством серед наявних альтернатив найдоцільнішою фінансовою стратегією, ключовими критеріями раціонального й оптимального її вибору слугують наступні:

- досяжність мети і цілей фінансової стратегії підприємства;

- одночасність врахування таких напрямів: фінансове забезпечення операційної й інвестиційної діяльності підприємства; ефективність фінансової діяльності підприємства; формування оптимальної структури фінансових ресурсів; забезпечення фінансової стійкості підприємства; мінімізація фінансових ризиків підприємства; забезпечення належних фінансових відносин із контрагентами, банками, бюджетом, іншими фінансовими інститутами; забезпечення капіталізації підприємства;

- оптимальність рівня витрат на реалізацію фінансової стратегії підприємства з позиції їх віддачі та величини кінцевого ефекту;

- економічна ефективність фінансової стратегії підприємства;

- оптимальність фінансової стратегії підприємства за співвідношенням «фінансові ризики – фінансові вигоди»;

- комплексність врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та зведення до мінімуму їх негативного впливу;

3.6) розробка фінансової політики підприємства як механізму подальшої конкретизації

та обґрунтування інструментарію реалізації фінансової стратегії. Загалом фінансова політика є формою реалізації «фінансової стратегії підприємства в розрізі найбільш важливих аспектів його діяльності» [15, с. 69]. Першочергово, фінансова політика розробляється за окремими стратегічними цілями фінансової стратегії підприємства, а в другу чергу – за окремими видами його діяльності. Розробка фінансової політики підприємства передбачає чітке визначення комплексу дієвих й адекватних фінансових методів і фінансових інструментів управління фінансовими ресурсами, активами, фінансовими потоками, інвестиціями, прибутком, фінансовими ризиками. Завершується даний підетап складанням довгострокового фінансового плану у вигляді прогнозного звіту про фінансовий стан та про фінансові результати суб'єкта господарювання;

#### 4) апробаційний етап:

4.1) послідовна реалізація розробленої фінансової стратегії підприємства, тобто імплементація її інструментів та методів. Ефективність даного етапу залежить від чіткого визначення відповідальних на підприємстві за процес реалізації фінансової стратегії;

4.2) моніторинг і контроль реалізації фінансової стратегії підприємства. Моніторити доцільно фактично досягнуті проміжні й кінцеві результати фінансової стратегії задля їх співставлення із плановими показниками. Контролюватись повинні всі без винятку етапи реалізації відповідної стратегії. В умовах зовнішньої нестабільності, кризи підприємства та нестачі фінансових ресурсів важливість організації якісних моніторингу та контролю за реалізацією фінансової стратегії ще більше посилюється;

4.3) оцінка ефективності розробленої і реалізуваної фінансової стратегії підприємства. Ключовими критеріями ефективності сформованої фінансової стратегії підприємства є: *якісні критерії* (охопленість питань управління фінансовими ресурсами, активами, фінансовими потоками, інвестиціями, прибутком, фінансовими ризиками; спрямованість на формування стійких конкурентних переваг підприємства; повнота врахування та достовірність оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища); *кількісні критерії* (достатність фінансових ресурсів підприємства і оптимізація їх структури; мінімізація фінансового ризику; максимізація фінансової результативності та рентабельності діяльності підприємства; ріст капіталізації та ринко-

вої вартості підприємства тощо). Такі критерії є взаємодоповнюючими та взаємо підсилюючими і аж ніяк не альтернативними;

4.4) коригування фінансової стратегії підприємства відповідно до виявлених відхилень, невідповідностей між цілями та результатами. Ефективність коригування відзначається своєчасністю його проведення на тому етапі реалізації фінансової стратегії підприємства, під час реалізації якого й було виявлено відхилення.

Розглянуті етапи формування фінансової стратегії підприємства за своєю значущістю не є і не можуть бути рівноцінними. Проте кожен із таких етапів є важливим і обов'язковим для формування і в подальшому успішної реалізації ефективної фінансової стратегії підприємства.

Зауважимо, що основними особливостями формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах повномасштабної війни в Україні є:

- підвищена гнучкість і максимальна адаптація фінансової стратегії до складних умов воєнного часу. Так, сьогодні вітчизняні підприємства стикаються не лише з проблемами втрати постачальників і частки споживачів, ринків збуту, нестачі персоналу, потребою диверсифікації діяльності, а й з втратою цілих виробничих потужностей, руйнуванням логістичної інфраструктури, необхідністю релокації чи перепрофілювання тощо;

- переорієнтація і диверсифікація діяльності підприємств й, передусім, перехід на виробництво продукції для задоволення військових потреб, а також виробництво й реалізацію продуктів харчування, одягу, виконання логістичних операцій, будівельно-ремонтних робіт тощо;

- нагальна потреба розширення кола контрагентів, а особливо – постачальників і споживачів у тому числі й іноземних, та формування стабільних ділових зв'язків із ними;

- ризик-орієнтованість та особливе фокусування на розробці й імплементації заходів ризик-менеджменту як інструментів забезпечення фінансової й економічної безпеки підприємства;

- потреба вдосконалення і оптимізації логістичних бізнес-процесів підприємства тощо.

Водночас, в умовах активізації євроінтеграційних процесів в Україні, основними особливостями формування фінансових стратегій вітчизняними підприємствами є:



- орієнтація на європейські моделі формування фінансової стратегії підприємства;
- врахування європейських положень стандартів і норм у веденні підприємницької діяльності та щодо питань її фінансування;
- переорієнтація міжнародної діяльності вітчизняних підприємств на ринки Європейського Союзу;
- пріоритетність зовнішньоекономічної діяльності підприємства з-поміж інших видів економічної діяльності тощо.

Системність врахування розглянутих вище особливостей формування сучасних фінансових стратегій вітчизняними підприємствами визначає їх реальну життєздатність й спроможність досягти стратегічної мети та по суті задає стратегічні вектори таких стратегій.

**Висновки.** Отже, процесу формування ефективної фінансової стратегії на підприємстві належить провідна роль, адже від цього загалом залежить забезпечення ефективного розвитку суб'єкта господарювання. На основі сформованої ефективної фінансової стратегії підприємство не лише досягає фінансової достатності, нарощує свою ринкову вартість, а й спроможне оптимізувати ризики своєї діяльності та визначати найбажаніші перспективи подальшого фінансово-економічного розвитку.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку полягають у розробці адекватних і дієвих механізмів реалізації фінансової стратегії підприємства та обґрунтуванні методичних засад оцінювання ефективності реалізації такої стратегії.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єв В. О. Формування фінансової стратегії в системі фінансової безпеки підприємства. *Стратегія розвитку України. Економіка. Соціологія. Право*. 2013. Випуск 4. С. 3–7.
2. Асаніна А. В. Фінансова стратегія як необхідний фактор успіху підприємства в умовах нестабільної економіки. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7. С. 11–18.
3. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50 (1023). С. 182–187.
4. Іщенко Н. А. Формування фінансової стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №5. С. 324–328.
5. Макаренко П. М., Аранчій В. І., Зоря О. П., Лашко Ю. П. Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2012. Випуск 4. Т. 1. С. 3–7.
6. Аранчій В. І., Зоря О. П. Фінансова стратегія у системі управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 2. С. 156–159.
7. Купира М. І., Киришко М. В. Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 104–110.
8. Чуняк О. В. Домінантні напрями фінансової стратегії підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Том 2. С. 173–177.
9. Штімац М., Лич В. М., Юрченко Ю. О. Financial strategy development process. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. № 3 (34). С. 126–132.
10. Квасницька Р. С., Доценко І. О., Матвійчук Л. О. Оцінювання фінансової безпеки підприємства в системі забезпечення реалізації його фінансової стратегії. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Т. 3. № 30. С. 92–102.
11. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 17–23.
12. Хрущ Н. А., Корпан О. С. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. Випуск 3. С. 120–126.
13. Chiz L., Khotyeyeva N., Zadorozhna N. The basis of port enterprise financial strategy. *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Випуск 5/4 (49). С. 18–25.
14. Семенов Г. А., Єропутова О. О., Плаксюк О. О. Фінансова стратегія підприємства в умовах економічної кризи. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 1 (27). С. 136–149.
15. Щербань О. Д., Височіна Л. В. Механізм формування фінансової стратегії підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків: НТУ «ХПІ». 2014. № 23 (1066). С. 66–77.

## REFERENCES:

1. Arefiev V. O. (2013) Formuvannia finansovoi stratehii v systemi finansovoi bezpeky pidpriemstva [Financial strategy formation in the system of enterprise financial security]. *Stratehiiia rozvytku Ukrainy. Ekonomika. Sotsiologhiia. Pravo – Development Strategy of Ukraine. Economics. Sociology. Law*, vol. 4, pp. 3–7.
2. Asanina A. V. (2011) Finansova stratehiiia yak neobkhdnyi faktor uspikhu pidpriemstva v umovakh nestabilnoi ekonomiky [Financial strategy as a necessary factor for the success of an enterprise in an unstable economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 7, pp. 11–18.
3. Iankovska V. A. (2013) Finansova stratehiiia ta yii rol u rozvytku pidpriemstva [Financial strategy and its role in enterprise development]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of the NTU «KhPI»*, vol. 50 (1023), pp. 182–187.
4. Ishchenko N. A. (2018) Formuvannia finansovoi stratehii rozvytku pidpriemstva [The formation of financial strategy of enterprise development]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 5, pp. 324–328.
5. Makarenko P. M., Aranchii V. I., Zoria O. P., Lashko Yu. P. (2012) Formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva ta yii znachennia u konkurentnomu rynkovomu seredovyshchi [Formation of the financial strategy of the enterprise and its importance in a competitive market environment]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahranoi akademii – Scientific works of Poltava State Agrarian Academy. Economic Sciences*, vol. 4, no. 1, pp. 3–7.
6. Aranchii V. I., Zoria O. P. (2010) Finansova stratehiiia u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial strategy in the enterprise management system]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahranoi akademii – Bulletin of Poltava State Agrarian Academy*, vol. 2, pp. 156–159.
7. Kupyra M. I., Kyrushko M. V. (2020) Formuvannia finansovoi stratehii v systemi zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Formation of financial strategy in the system of providing of competitiveness of enterprise]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, vol. 3, pp. 104–110.
8. Chuniak O. V. (2017) Dominantni napriamy finansovoi stratehii pidpriemstv [Dominant directions of the enterprises' financial strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky. – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 6, vol. 2, pp. 173–177.
9. Shtimats M., Lych V. M., Yurchenko Yu. O. (2020) Financial strategy development process. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 3 (34), pp. 126–132.
10. Kvasnytska R. S., Dotsenko I. O., Matviichuk L. O. (2019) Otsiniuvannia finansovoi bezpeky pidpriemstva v systemi zabezpechennia realizatsii yoho finansovoi stratehii [Assessment of financial security of an enterprise in the system providing realization of its financial strategy]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 3, no. 30, pp. 92–102.
11. Koliadenko S. V., Stratii A. M. (2019) Analiz finansovykh stratehii dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Analysis of financial strategies for improving the competitiveness of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 22, pp. 17–23.
12. Khrushch N. A., Korpan O. S. (2013) Finansova stratehiiia v systemi korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Financial strategy in the system of corporate management of enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, vol. 3, pp. 120–126.
13. Chiz L., Khotyeyeva N., Zadorozhna N. (2019) The basis of port enterprise financial strategy. *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 5/4 (49), pp. 18–25.
14. Semenov H. A., Yeroputova O. O., Plaksiuk O. O. (2012) Finansova stratehiiia pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi kryzy [Financial strategy of the enterprise in the conditions of financial crisis]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbass*, vol. 1 (27), pp. 136–149.
15. Shcherban O. D., Vysochina L. V. (2014) Mekhanizm formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva [Mechanism for forming an enterprise's financial strategy]. *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KhPI»: zb. nauk. pr. Temat. vyp.: Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva – Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». Thematic issue: Actual problems of management and financial and economic activity of the enterprise*, vol. 23 (1066), pp. 66–77.