

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 330.37:336

**Терещенко Світлана Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та підприємництва  
ім. проф. І.М. Брюховецького  
Сумський національний аграрний університет*

**Tereshchenko Svitlana**

*Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship  
named after Prof. I.M. Bryukhovetskyi  
Sumy National Agrarian University  
ORCID: 0000-0002-8852-1091*

**Ломака Ярослав Сергійович**

*аспірант кафедри економіки та підприємництва  
ім. проф. І.М. Брюховецького  
Сумського національного аграрного університету*

**Lomaka Yaroslav**

*Graduate Student of the Department of Economics and Entrepreneurship  
named after Prof. I.M. Bryukhovetskyi  
Sumy National Agrarian University*

**ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ  
FORMATION OF THE FINANCIAL STRATEGY MODEL OF  
MEDIUM-SIZED BUSINESS ENTERPRISES**

*Анотація. Вступ. У статті розглянуто поетапний процес формування моделі фінансової стратегії підприємства з урахуванням*

особливостей його діяльності. Ця стратегія спрямована на успішне досягнення кінцевих стратегічних цілей у сфері фінансового розвитку підприємства. Характер та обсяг стратегічних змін у фінансовій діяльності підприємства залежать від декількох ключових факторів, таких як організація цієї діяльності та фінансові відносини з партнерами, рівень доступної інформації для управлінських рішень, ступінь інноваційності у фінансових операціях, використання різних фінансових інструментів, організаційна культура фінансових менеджерів та інші внутрішні параметри компанії.

Метою дослідження є обґрунтування етапів щодо формування сучасної моделі фінансової стратегії підприємств середнього бізнесу з урахуванням специфіки їх діяльності.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених і практиків з проблем формування фінансової стратегії розвитку бізнесу з урахуванням особливостей діяльності підприємства. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування фінансової стратегії. В роботі використано наступні методи: історико-економічний метод – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; монографічний метод – для оцінки формування фінансової стратегії підприємства з використанням існуючих методик;; абстрактно-логічний – для розробки рекомендацій щодо розробки фінансової стратегії підприємства.

Результати. Фінансова стратегія охоплює різноманітні методи та практики управління фінансовими ресурсами, планування і забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах ринкового господарювання. Цей процес включає оптимізацію управління основними та оборотними засобами, формування та розподіл прибутку, керування грошовими потоками та реалізацію інвестиційної політики. Вивчення наукових джерел

*підтверджує, що більшість підходів до формування фінансової стратегії та досягнення фінансової стійкості включають кілька етапів, які нами в статті запропоновані.*

*Перспективи. Отже, запропонована модель механізму впровадження фінансової стратегії буде ефективною при використанні методологічних підходів контролінгу та його інструментарію. Процес впровадження фінансової стратегії вимагатиме внесення відповідних змін у систему фінансового управління. Модель фінансової стратегії підприємства та механізм її реалізації будуть успішними, якщо буде належна система показників, яка є необхідним інструментом для їх оцінки.*

**Ключові слова:** *фінансова стратегія підприємства, розроблення фінансової стратегії, реалізація фінансової стратегії, коригування фінансової стратегії, інтегральний показник фінансової конкурентоспроможності підприємства.*

**Summary.** *Introduction. The article examines the step-by-step process of forming a model of the company's financial strategy, taking into account the specifics of its activity. This strategy is aimed at successfully achieving the final strategic goals in the field of financial development of the enterprise. The nature and scope of strategic changes in the company's financial activities depend on several key factors, such as the organization of these activities and financial relations with partners, the level of available information for management decisions, the degree of innovation in financial operations, the use of various financial instruments, the organizational culture of financial managers, and others internal parameters of the company.*

*The purpose of the study is to substantiate the stages of forming a modern model of the financial strategy of medium-sized businesses, taking into account the specifics of their activity.*

*Materials and methods.* The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental development of scientists and practitioners on the problems of forming a financial strategy for business development, taking into account the peculiarities of the enterprise. The theoretical significance lies in clarifying the theoretical provisions and methodical foundations of financial strategy formation. The following methods are used in the work: historical-economic method – in the analysis of the theoretical and methodological foundations of the study of the problem; monographic method – for evaluating the formation of the company's financial strategy using existing methods;; abstract-logical – for the development of recommendations for the development of the company's financial strategy.

*The results.* Financial strategy covers various methods and practices of managing financial resources, planning and ensuring the financial stability of the enterprise in the conditions of market economy. This process includes optimization of management of fixed and working capital, formation and distribution of profit, management of cash flows and implementation of investment policy. The study of scientific sources confirms that most approaches to forming a financial strategy and achieving financial stability include several stages, which we have proposed in the article.

*Prospects.* Therefore, the proposed model of the financial strategy implementation mechanism will be effective when using methodological approaches of controlling and its tools. The process of implementing the financial strategy will require making appropriate changes to the financial management system. The model of the company's financial strategy and the mechanism of its implementation will be successful if there is a proper system of indicators, which is a necessary tool for their evaluation.

**Key words:** financial strategy of the enterprise, development of financial strategy, implementation of financial strategy, adjustment of financial strategy, integral indicator of financial competitiveness of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Головною метою процесу формування та впровадження фінансової стратегії є створення необхідних умов на підприємстві для забезпечення фінансової підтримки його основної корпоративної стратегії. Ця стратегія передбачає успішне досягнення кінцевих стратегічних цілей у сфері фінансового розвитку. Характер та обсяг стратегічних змін у фінансовій діяльності підприємства залежать від кількох ключових факторів, таких як організація цієї діяльності та фінансові відносини з партнерами, рівень доступної інформації для управлінських рішень, ступінь інноваційності у фінансових операціях, використання різних фінансових інструментів, організаційна культура фінансових менеджерів та інші внутрішні параметри компанії. З урахуванням цих факторів та визначених цілей фінансового розвитку, підприємство встановлює відповідну фінансову стратегію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробленням питань, які пов'язані із формулюванням економічної сутності та видів фінансової стратегії підприємства, її завданнями, методами управління, етапами розроблення тощо займається багато науковців-економістів, таких як: Веретенникова Г.Б. [1]; Бланк І.А. [5]; Нестерова А. [9]; Домбровська С.О., Лапіна І.С. [10].

Питаннями використання фінансових ресурсів, завдяки ефективно побудованій фінансовій стратегії, займались вчені: Дикань Л.В. [2]; Химич І. [13].

У працях науковців Лукіної Ю.В. [3]; Поддєрьогіна А.М. [6]; Семенов А. Г. [12]; зокрема, розглянуто алгоритм побудови фінансової стратегії, проаналізовано фактори макро- і мікросередовища, які є визначальними у формуванні цілей фінансової стратегії. Розглянуто методи реалізації фінансової стратегії, серед яких – методи гнучкого бюджету, відсотка від продажу, беззбитковості, управління витратами. Обґрунтовано доцільність

застосування технології контролінгу щодо реалізації фінансової стратегії на підприємстві

**Метою статті** є обґрунтування етапів щодо формування сучасної моделі фінансової стратегії підприємств середнього бізнесу з урахуванням специфіки їх діяльності.

**Матеріали і методи.** Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених і практиків з проблем формування фінансової стратегії розвитку бізнесу з урахуванням особливостей діяльності підприємства. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування фінансової стратегії. В роботі використано наступні методи: *історико-економічний метод* – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; *монографічний метод* – для оцінки формування фінансової стратегії підприємства з використанням існуючих методик; *абстрактно-логічний* – для розробки рекомендацій щодо розробки фінансової стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Отримані результати дослідження надають підставу для створення моделі стратегії фінансової стійкості підприємства, з врахуванням особливостей його діяльності. Ця модель представлена на рисунку 1 і включає наступні елементи:

Блок I: *Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії підприємства.* Розробка ефективної фінансової стратегії неможлива без глибокого вивчення теоретичних аспектів цієї проблеми.

II блок передбачає аналіз системи фінансового забезпечення діяльності підприємства. Наступним етапом у розробці фінансової стратегії є детальний аналіз та оцінка ключових показників, які, на нашу думку, мають найбільший вплив на ефективність стратегії.



**Рис. 1. Модель формування фінансової стратегії підприємства**

*Джерело: сформовано автором*

III блок. Встановлення основних компонентів розробки фінансової стратегії та спрямувань її впровадження. Забезпечення впровадження стратегічних змін у фінансовій діяльності підприємства починається з визначення масштабів майбутніх змін у фінансовій стратегії. Стратегічні зміни охоплюють комплекс заходів, спрямованих на трансформацію основних систем управління фінансовою діяльністю до такого рівня, що забезпечує повну реалізацію основної фінансової стратегії підприємства. Стратегічні зміни в сутності означають процес впровадження стратегічного фінансового розвитку підприємства. Мета цих змін орієнтувати внутрішньо-організаційну складову фінансового управління підприємства на досягнення рівня, що відповідає новим вимогам і забезпечує можливість ефективної реалізації обраної фінансової стратегії. Залежно від рівня параметрів і цілей фінансового розвитку підприємства, нижче наведено характеристику стратегічних змін у фінансовій діяльності [2]:

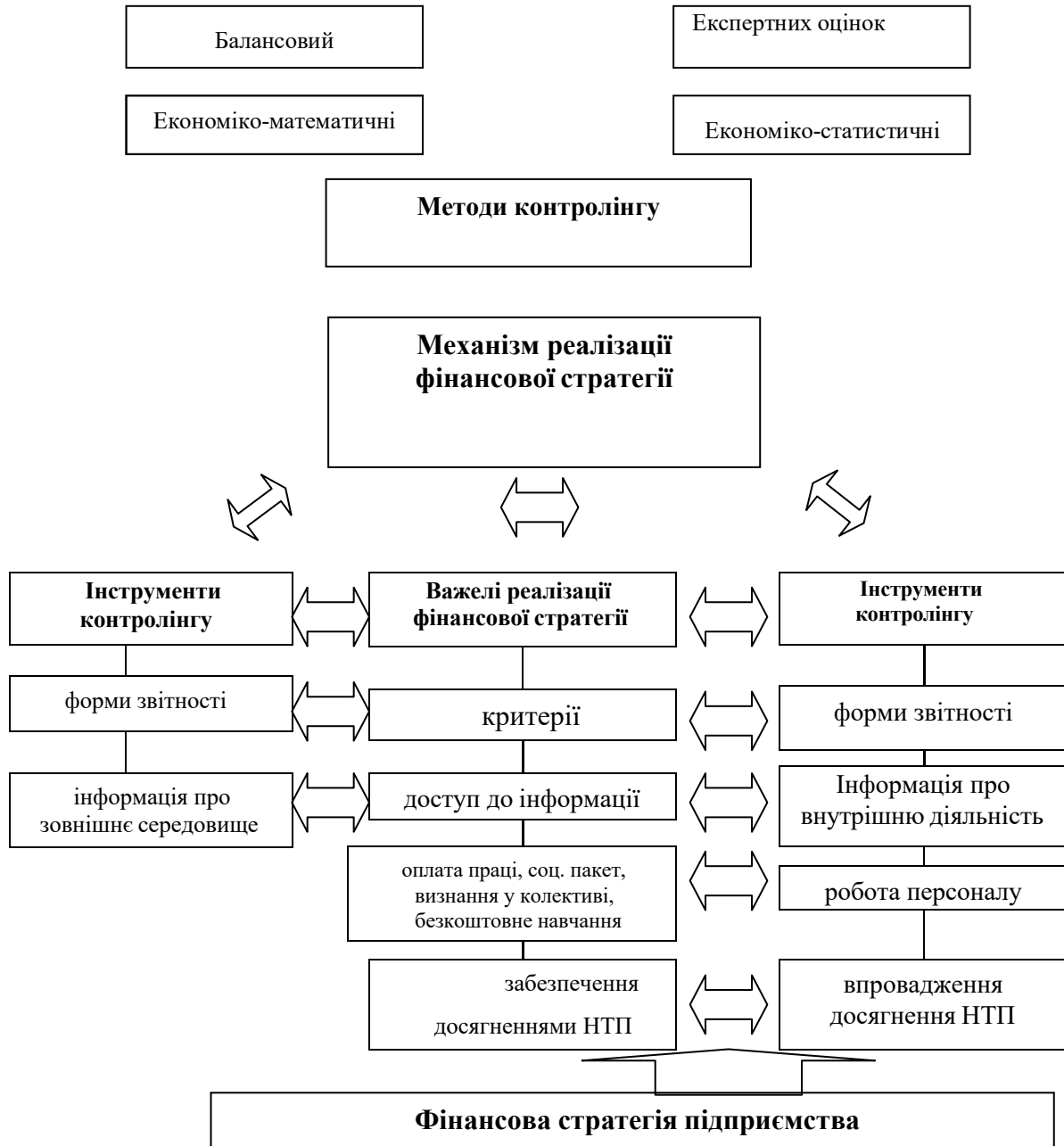
- незмінні внутрішньо організаційні характеристики фінансової діяльності не є кінцевою метою. Якщо досягнутий рівень організації фінансового управління на попередніх етапах фінансового розвитку підприємства вважається достатнім для успішної реалізації запланованої фінансової стратегії, то стратегічні зміни у фінансовій діяльності не проводяться;

- мали значення незначні стратегічні модифікації фінансової діяльності. Ці зміни включають у себе звичайні поліпшення окремих внутрішньо організаційних параметрів фінансової діяльності підприємства, не втручаючись у основні принципи побудови найважливіших систем управління його фінансами;

- ритмічні стратегічні зміни у фінансовій діяльності можуть включати в себе такі аспекти: впровадження нових структурних підрозділів у системі управління фінансовою діяльністю; заходи щодо підвищення кваліфікації та удосконалення організаційної культури працівників у



фінансовому управлінні; розширення області обліку та звітності; посилення системи матеріального стимулювання фінансових менеджерів; використання нових методів аналізу, планування та контролю фінансової діяльності;



**Рис. 2. Механізм реалізації фінансової стратегії підприємства**

*Джерело: сформовано автором*

- радикальні стратегічні зміни у фінансовій діяльності включають у себе наступні аспекти: повна перебудова організаційної структури

управління фінансовою діяльністю; залучення значної кількості нових висококваліфікованих фінансових менеджерів та впровадження нової системи їх матеріального стимулювання; впровадження управлінського обліку всіх основних стратегічних показників фінансової діяльності; впровадження нових фінансових технологій та інструментів для здійснення основних фінансових операцій; суттєва зміна параметрів організаційної культури в зв'язку з переглядом фінансової філософії підприємства. Після визначення фінансової стратегії потрібно розробити систему, що гарантуватиме її втілення з метою підвищення продуктивності роботи.

Оскільки наше дослідження зосереджене на аналізі використання інструментарію контролінгу для забезпечення механізму реалізації стратегії фінансової стійкості, ми пропонуємо представити відповідну модель (рис. 2).

Отже, запропонована модель механізму впровадження фінансової стратегії буде працювати в умовах використання методологічних підходів контролінгу та його інструментарію. Процес впровадження фінансової стратегії вимагатиме внесення відповідних змін у систему фінансового управління. Найсуттєвіші з цих компонентів, які створюють необхідні умови для успішної реалізації фінансової стратегії підприємства, представлені на рисунку 3.

Стратегічні зміни в фінансовій діяльності передбачають впровадження комплексу заходів на підприємстві з метою стратегічного перетворення всіх його внутрішніх параметрів, які є необхідними для успішної реалізації його стратегічних цілей. Внаслідок цих стратегічних змін у фінансовій діяльності мають бути повністю досягнуті цілі стратегічного фінансового розвитку підприємства. Визначення методів керування стратегією підприємства для забезпечення фінансової стійкості та досягнення поставлених цілей є важливою складовою стратегічного

менеджменту. Цей вибір визначається конкретними умовами зовнішнього фінансового середовища, що можуть бути стабільними або змінюватися швидко. Це впливає на динаміку використання конкретних методів управління фінансовою стратегією на різних етапах, включаючи формування та реалізацію конкретної стратегії в межах встановленої фінансової політики.



**Рис. 3. Основні складові системи фінансового менеджменту, що потребують стратегічних змін в контексті реалізації фінансової стратегії**

*Джерело: сформовано автором*

Методи управління в реалізації фінансової стратегії включають як традиційні, так і спеціалізовані підходи. У сучасних умовах господарювання дуже важливо вирішувати питання фінансового забезпечення обраної фінансової політики підприємства. У другій главі ми провели аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та джерел формування фінансування, які забезпечують неперервний процес реалізації послуг. Оперативне бюджетування є важливою частиною механізму, який гарантує

виконання поставлених цілей і вимагає особливої уваги в контексті втілення фінансової стратегії та формування служби контролінгу.

Необхідність внесення змін до програми стратегічного фінансового розвитку підприємства може виникнути у таких важливих ситуаціях: у разі неочікуваних змін у факторах зовнішнього фінансового середовища, які створюють значущі загрози для втілення фінансової стратегії, що неможливо повністю нейтралізувати; у випадку неочікуваних змін у факторах зовнішнього фінансового середовища, що призводять до виникнення значних можливостей для фінансового розвитку підприємства; коли внутрішній фінансовий потенціал підприємства зростає завдяки додатковим ефектам, отриманим внаслідок успішної реалізації стратегічних змін; коли вносяться суттєві, обґрунтовані зміни у цілях корпоративної стратегії, інших функціональних стратегій, а також окремих бізнес-стратегій.

Запропонована модель фінансової стратегії підприємства та її виконавчий механізм будуть ефективними при наявності системи показників, яка є інструментом для їх оцінки. Загалом, компанії, які не мають системи контролінгу, при плануванні своєї діяльності опираються на дані бухгалтерського та податкового обліку. Для прийняття ефективних управлінських рішень керівництво підприємства потребує отримувати оперативну інформацію щоденно, а звіт за місяць – протягом трьох днів наступного місяця. Існує ряд конкретних методів та інструментів контролінгу, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей. Серед них слід зазначити:

- аналіз точки беззбитковості (Break-Even-Analyze) – це забезпечення беззбитковості операційної діяльності та створення умов для самофінансування підприємства;
- бенчмаркінг – це процес порівняння характеристик об'єктів одного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств;

- вартісний аналіз – це функціональна оцінка продукції, спрямована на визначення її вартості та корисності;
- портфельний аналіз – це виконання дослідження для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій у конкретні програми або реінвестування;
- АВС-аналіз – це аналіз оцінки кількісних параметрів, які мають найбільший вплив на загальний обсяг;
- аналіз сильних і слабких сторін на підприємстві (SWOT-analysis) – це вивчення можливостей усунення слабких місць на підприємстві, а також ефективного використання наявного потенціалу;
- система передбачення та реагування – інформаційний механізм, який надає керівництву інформацію щодо можливих ризиків;
- дискримінантний аналіз – метод прогнозування можливого банкрутства підприємства;
- бюджетування – процес складання та виконання бюджетів на підприємстві.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Наша точка зору полягає в тому, що одним з найбільш вживаних інструментів стратегічного контролінгу є збалансована система показників. Вона дозволяє керівництву підприємства надати всім зацікавленим особам інформацію щодо результатів та факторів діяльності компанії. У нашому дослідженні для оцінки впливу зовнішніх факторів ми обрали інструмент стратегічного контролінгу – SWOT-аналіз, а також для визначення оперативних показників стратегії фінансової стійкості – систему оперативного бюджетування.

### **Література**

1. Веретенникова Г.Б. Теоретичні засади процесу формування стратегії. *Наука молода*. 2014. № 2. С. 15–19.

2. Дикань Л.В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 3. С. 10–17.
3. Лукіна Ю.В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 2. С. 20–27.
4. Бланк І.А. Фінансова стратегія підприємства. Київ, 2008. 720 с.
5. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств : підручник / за ред. Л.Д. Буряк. Київ : КНЕУ, 2010. 536 с.
6. Домбровська С.О., Лапіна І.С. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2017. № 25. С. 138–141.
7. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
8. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. 2015. Вип. 1, № 56. С. 35–40.
9. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4. С. 158–164.
10. Завідна Л.Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2018. 39 с.
11. Завідна Л.Д. Моделювання фінансової стратегії підприємства готельного господарства. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 206–213.
12. Семенов А. Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 4. С. 119–125.
13. Воронкова Т. Є. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. С. 19–25.

## References

1. Veretennikova, G.B. (2014). Teoretychni zasady protsesu formuvannia stratehii [Theoretical bases of process of formation of strategy]. *Nauka moloda – Young science*, 2, 15–19 [in Ukrainian].
2. Dikan, L.V. (2008). Stratehichne upravlinnia finansovymy resursamy promysloвого pidpryiemstva [Strategic management of financial resources of the industrial enterprise]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 3, 10–17 [in Ukrainian].
3. Lukina, Yu. V. (2008). Formuvannia ta realizatsiia stratehii upravlinnia finansamy pidpryiemstva [Formation and realization of strategy of management of finance of the enterprise]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2, 20-27 [in Ukrainian].
4. Blank, I.A. (2008). Formuvannia ta realizatsiia stratehii upravlinnia finansamy pidpryiemstva [Financial strategy of the enterprise]. Kyiv [in Ukrainian].
5. Podderyogin, A.M. (2010). Finansy pidpryiemstv : pidruchnyk [Finance of the enterprises: Textbook]. A.M. Podderyogin; under the editorship of L.D. Buryak. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Dombrovska, S.O., & Lapina, I.S. (2017). Adaptatsiia finansovoi stratehii pidpryiemstva do suchasnykh umov v Ukraini [Adaptation of the company's financial strategy to modern conditions in Ukraine]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences» – Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, 25, 138–141 [in Ukrainian].
7. Mishchenko, A.P. (2004). Stratehichne upravlinnia: navch. posib. [Strategic management: a study guide]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
8. Honcharenko, O.M. (2015). Finansova stratehiia: teoretychni pytannia rozrobky ta realizatsii [Financial strategy: theoretical aspects of development

- and implementation]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats – Socio-Economic Research Bulletin: collection of scientific works, 1*, 56, 35–40 [in Ukrainian].
9. Khymych, I. (2013). Finansova stratehiia yak element finansovoi stabilnosti pidpriumstva [Financial strategy as an element of financial stability of the enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal, 4*, 158–164 [in Ukrainian].
  10. Zavidna, L.D. (2018). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriumstva hotel'noho hospodarstva [Management of the strategic development of the hotel business enterprise]. *PhD Thesis*. Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
  11. Zavidna, L.D. (2018). Modelyuvannya finansovoyi stratehiyi pidpriumstva hotel'noho hospodarstva [Modeling the Financial Strategy of an Enterprise in the Hotel Industry]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy, 2* (36), 206-213 [in Ukrainian].
  12. Semenov, A. H. (2019). Formuvannia stratehii zabezpechennia finansovoi stiikosti promyslovoho pidpriumstva [Forming the Strategy of Financial Firmness of Industrial Enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriia «Ekonomika ta pidpriumnytstvo» – State and regions. Series: Economics and Business, 4*, 119-125 [in Ukrainian].
  13. Voronkova, T. Ye. (2017). Finansova stratehiia v systemi upravlinnia pidpriumstvom [Financial Strategy is in Control System by an Enterprise]. *Efektivna ekonomika, 11* [in Ukrainian].