

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-191-6-31>

Oksana Savko

*PhD Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor at Department of Applied Economics
Ivano – Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

FORMING THE FINANCIAL STRATEGY OF THE ENTERPRISE THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES

Summary

The paper focuses on the essence and meaning of enterprise strategy. It is emphasized that financial strategy is an integral part and an extremely important element in the system of strategic management of the enterprise. The classification criteria and types of financial strategies of the company is carried out. It is emphasized that for the gas distribution enterprises as natural monopolies variety of financial strategies is limited in comparison with companies operating in the other types of markets. Therefore, four types of financial strategies that encompass the most important activities of gas

distribution enterprises are grounded. The work highlights the most significant external (economic, political and legal, environmental) and internal (financial and economic, production, organizational and managerial, social and labor) factors that have a significant impact on the development strategy of gas distribution system operators. It has been noted that in connection with the monopoly position of the studied enterprises in the market, the environmental factors, which affect the efficiency of their activities as a whole, are decisive, therefore taking a set of measures to minimize political and economic risks is important.

Вступ

Сучасний етап розвитку економіки України зумовив необхідність більш пильного вивчення питань, пов'язаних із розглядом стратегічних аспектів функціонування підприємств та їх об'єднань.

Стратегічна доктрина управління підприємствами стає домінантним підходом у сучасній теорії та практиці управління, що пов'язано з посиленням конкуренції, необхідністю підвищення ступеня адаптації підприємств до зовнішніх та внутрішніх чинників, поліпшення ефективності використання наявного потенціалу підприємства, досягнення цільових орієнтирів діяльності тощо.

В умовах скорочення промислового виробництва виникає необхідність в оцінюванні та оптимізації всіх наявних ресурсів. Успіх розвитку підприємства полягає не лише в ефективному управлінні, а й у належному використанні фінансових ресурсів для підсилення його позицій на ринку та збільшення ринкової вартості. Результати діяльності будь-якого підприємства відображають фінансові показники, які є ключовими елементами інструментарію управління підприємством. Процеси формування та переміщення фінансових ресурсів завжди цікавлять топ-менеджмент підприємства, тому важливу роль у стратегічному розвитку підприємства відіграє фінансова стратегія, яка дає змогу проводити короткострокове та довгострокове управління фінансовими ресурсами підприємства, забезпечити досягнення поставлених цілей, підготувалися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, особливо у галузях із високим ступенем монопольної влади, а саме у діяльності газорозподільних підприємств. Зазначені товариства є важливим та невід'ємним складником газотранспортної системи країни та нафтогазового комплексу загалом, тому ефективність їх функціонування впливає на як на рівень життя споживачів, так і на ефективність національного виробництва.

Розділ 1. Класифікація фінансових стратегій підприємства, етапи її формування

Українські підприємства функціонують у рамках жорсткої податкової системи, значний вплив на їхню діяльність мають політико-правові чинники зовнішнього середовища, відсутність постійних інвесторів,

складність в отриманні банківських кредитів та високі відсоткові ставки їх повернення. Під час формування стратегії розвитку потрібно враховувати специфіку діяльності, наявний потенціал, фінансову спроможність підприємства реалізувати цю стратегію та передбачати можливі зміни чинників зовнішнього середовища. Важливу роль у стратегічному розвитку підприємства відіграє фінансова стратегія, яка пов'язана з процесом надходження та розподілу фінансових ресурсів.

Як зазначає І.П. Хомініч [1, с. 14], фінансова стратегія з погляду методології формування розглядається як частина загальної стратегії підприємства, тобто як одна з функціональних стратегій нарівні з виробничою, маркетинговою, інвестиційною та ін. Однак вона є базовою стратегією, оскільки забезпечує реалізацію інших базових стратегій, а саме конкурентної, інноваційної.

Управління підприємством потребує опрацювання та прийняття відповідних рішень, а також оцінки можливого ефекту від їх реалізації. Це можливо тільки за наявності повної, достовірної й адекватної інформації про наявні ресурси та стан бізнесу загалом.

Н.М. Левченко, Д.В. Хелемендик [2, с. 168] відзначають, що важливість фінансової стратегії полягає у тому, що вона відбивається на фінансових показниках, які відображають результати за всіма наявними видами діяльності, а також відбувається балансування цілей, функцій, завдань та їх підпорядкування основній меті підприємства.

Важливість фінансової стратегії зумовлена природою головних економічних категорій, таких як гроші, капітал, кредити, фінанси, які виступають основою для її побудови. Кругообіг цих категорій підлягає законам розвитку ринку, їх участі у відтворювальному процесі, вони мають універсальний характер із погляду утворення, розподілу та використання фінансових ресурсів [3, с. 20].

Діяльність будь-якого підприємства характеризується прийняттям великої кількості рішень, у т. ч. фінансового характеру, які спрямовуються на поточну перспективу та подальший розвиток діяльності.

Д.В. Корепанов [4, с. 7] зазначає, що пріоритетними елементами фінансової стратегії, які допомагають конкретизувати дане поняття та його сутність, а також установити напрями формування фінансової стратегії, є: короткострокове планування та система контролю за фінансовими потоками, розроблення фінансово-правових схем, вибір ефективних фінансових елементів, виявлення і розподіл фінансових ризиків, податкове планування та використання фінансових нововведень.

Формування фінансової стратегії повинно здійснюватися на основі аналізу потенціалу підприємства та оптимізації джерел і методів формування фінансових ресурсів з позиції їх достатності для операційної та інвестиційної діяльності, диверсифікації, забезпечення фінансової стійкості. А реалізація фінансової стратегії базується на використанні інструментів фінансового управління (фінансовий аналіз, бюджетування,

фінансовий контроль) та інструментів ринку фінансових послуг (страхування, факторинг, лізинг) [5, с. 302].

Отже, визначаючи місце і значення фінансової стратегії, варто зазначити, що вона:

- відповідає за формування, координацію та розподіл фінансових ресурсів;
- має довгостроковий період реалізації;
- нерозривно пов'язана з формуванням загальної стратегії підприємства;
- відповідає за прийняті стратегічні рішення фінансового характеру;
- передбачає забезпечення фінансової стійкості і стабільності діяльності підприємства;
- формується з урахуванням цілей і внутрішнього потенціалу підприємства та мінливості макросередовища;
- орієнтується на розвиток підприємства та збільшення ринкової вартості бізнесу.

Таким чином, під фінансовою стратегією ми пропонуємо розуміти модель розвитку підприємства, формування якої передбачає використання правил та інструментів ведення діяльності для забезпечення фінансової стійкості та стабільності розвитку в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища й яка спрямована на зростання економічної вартості підприємства; при цьому виникає необхідність у врахуванні потреб споживачів, корпоративних інтересів власників та вимог державних органів.

Формування фінансової стратегії передбачає урахування великої кількості різноманітних чинників. Для вибору фінансової стратегії, яка б забезпечила найефективніший результат діяльності підприємства, необхідно перш за все проаналізувати фінансові стратегії підприємства. Аналіз літературних джерел дає підстави класифікувати фінансові стратегії за певними ознаками (рис. 1).

Варто зазначити, що наведена класифікація дає можливість більш детального вивчення основних складників формування фінансової стратегії для успішної та ефективної її реалізації у сучасних умовах. Критичний аналіз джерел [6, с. 158; 7, с. 163; 8, с. 179; 9, с. 147] свідчить, що фінансова стратегія підприємства покликана вирішити такі завдання:

- формування та ефективного використання фінансових ресурсів;
- визначення перспективних напрямів розвитку підприємства відповідно до його фінансових можливостей;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- ранжування та поетапне досягнення загальної мети підприємства;
- виявлення найефективніших напрямів інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;

- об’єктивний облік фінансово-економічного становища та реального фінансового стану підприємства за рік, квартал, місяць;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами;
- забезпечення його рентабельності й одержання оптимального прибутку;
- задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників та власників підприємства;
- максимізація ринкової вартості підприємства;
- зростання економічної доданої вартості.

Слід зазначити, що розроблення фінансової стратегії розвитку неможливе без урахування специфіки діяльності господарюючого суб’єкта, особливостей формування його дохідної частини та напрямів використання фінансових ресурсів. Так, для газорозподільних підприємств особливими умовами під час розроблення фінансової стратегії повинні стати:

- регульований механізм ціноутворення на тарифи;
- демонополізація газотранспортного ринку;
- орієнтація на впровадження енергозберігаючих технологій;
- упровадження інноваційних рішень;
- залучення капіталу.

При цьому виникає необхідність у належному фінансуванні витрат щодо забезпечення захисту та безпеки роботи газорозподільної мережі, пошуку шляхів зменшення витрат поточної діяльності та втрат природного газу в газорозподільній системі для здійснення інвестиційних проєктів, залучення фінансових ресурсів, у т. ч. державних, корпоративних, зовнішніх тощо [13, с. 80–81].

Л.М. Пчелінцева [14, с. 17] відзначає, що важливим складником формування фінансової стратегії є її функціональна структура, яка визначає склад та зміст стратегічної програми управління фінансами. До складу загальної фінансової стратегії авторка відносить такі основні субстратегії: податкову, інвестиційну, дивідендну, цінову та облікову.

І.А. Лісовська [15, с. 17–19] у межах загальної схеми формування фінансової стратегії пропонує виділяти таку структуру:

- стратегію формування фінансових ресурсів, яка включає забезпечення зростання потенціалу формування власних фінансових ресурсів за рахунок дивідендної, амортизаційної та політики емісій акцій і можливості залучення позикових джерел фінансування за рахунок залучення довгострокових кредитів та управління фінансовим лізингом;
- інвестиційну стратегію, яка передбачає оптимальний розподіл фінансових ресурсів за видами і формами інвестування;

– стратегію забезпечення фінансової безпеки, яка пов'язана з управлінням фінансовими ризиками, структурою капіталу та грошовими потоками;

– стратегію підвищення якості управління фінансовою діяльністю, яка передбачає формування фінансової структури, яка була б адекватною даній стратегії і створювала комплекс організаційних умов для забезпечення ефективного управління фінансовим станом підприємства;

– податкову стратегію, яка б забезпечувала оптимізацію податкового навантаження у поєднанні зі зниженням податкових ризиків діяльності.

У межах наведених структур побудови фінансової стратегії для підприємств газорозподільної системи у зв'язку з монопольним становищем на ринку ми пропонуємо такі особливі умови формування субстратегій [16, с. 195–197]:

– податкова стратегія, що передбачає моніторинг змін нормативно-правової бази, аналіз теперішнього та майбутнього формування податкової звітності і сплати податків, розгляд методів податкового планування;

– стратегія накопичення фінансових ресурсів, яка формується за рахунок визначення обсягів власних фінансових джерел, необхідних позикових коштів, безготівкових розрахунків із контрагентами, визначення обсягів акумулювання коштів на короткострокових депозитних рахунках та в капіталі інших підприємств;

– інвестиційна стратегія, яка визначає обсяги необхідних інвестиційних ресурсів, підвищення рівня інвестиційної діяльності, а також формує напрями інвестиційних програм;

– цінова стратегія, яка включає у себе формування цін і тарифів на послуги з транспортування та постачання природного газу за погодженням із Національною комісією регулювання енергетики і встановлення розцінок на надання послуг з іншої діяльності (розроблення проєктної документації, газифікація квартир, пуски газу, будівництво газопроводів), а також урахування пільг і субсидій, які компенсує держава.

Процес формування стратегії підприємства, у т.ч. фінансової стратегії, повинен відповідати певним правилам, тобто принципам розроблення. Базовими організаційними принципами побудови фінансової стратегії розвитку, на думку Н. Горицької [17, с. 74], є:

– поточне і перспективне фінансове планування, яке визначає на перспективу всі надходження грошових коштів підприємства й основні напрями їх використання;

– централізація фінансових ресурсів, які забезпечують маневреність фінансових ресурсів, їх концентрацію на основних напрямках виробничо-господарської діяльності;

– формування фінансових резервів, які забезпечують стійкість діяльності підприємства в умовах можливих коливань кон'юнктури ринку;

– обов'язкове виконання фінансових зобов'язань перед партнерами;

- розроблення обліково-фінансової та амортизаційної політики підприємства;

- організація і ведення фінансового обліку та складання фінансової звітності по підприємству відповідно до чинних норм та правил згідно з вимогами нормативних документів;

- фінансовий аналіз та контроль діяльності підприємства.

На нашу думку, найбільш вагомими є принципи побудови фінансової стратегії, які запропоновані І.Й. Плікус (рис. 2), які найбільш повно відображають основні аспекти формування даної стратегії.

Сутність фінансової стратегії розкривається у виконанні низки специфічних функцій, які наведено нижче [18, с. 21–23]:

- організаційна – полягає у забезпеченні процесу розроблення і реалізації фінансової стратегії необхідними трудовими, інтелектуальними ресурсами, засобами праці, проведенні координаційних дій зацікавлених підрозділів та персоналу і контролі над його діяльністю;

- ресурсозабезпечуюча – полягає у вчасному забезпеченні підприємства необхідними для здійснення діяльності фінансовими ресурсами, прогнозуванні і плануванні їх надходжень, пошуку оптимального поєднання джерел їх залучення;

- розподільна – полягає у прогнозуванні і плануванні термінів та обсягів інвестицій і завчасному пошуку об'єктів вкладення капіталу;

- інформаційна – полягає у централізації, систематизації й обробці вхідної інформації та формуванні на її основі рекомендацій з організації фінансової, виробничої, збутової діяльності підприємства;

- оптимізації – полягає у забезпеченні ефективності вкладень і залученні фінансових ресурсів, досягненні синергійного ефекту;

- адаптивна – полягає у постійному пристосуванні фінансової стратегії до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища з метою використання нових можливостей і захисті підприємства від потенційних загроз;

- антикризова – полягає у завчасному виявленні, прогнозуванні, попередженні різноманітних загроз внутрішнього і зовнішнього середовища та максимально ефективному виході організації з можливих фінансових криз. З її допомогою здійснюється контроль над усіма напрямками фінансової діяльності підприємства, завдяки чому досягається попередження дефіциту грошових коштів, забезпечення достатньої ліквідності активів та створення фінансових резервів, проводиться контроль над об'єктами вкладення фінансових ресурсів;

- контролююча – полягає у вивченні тенденцій формування і реалізації фінансової стратегії, виявленні внутрішніх і зовнішніх чинників, які негативно впливають на процес стратегічного управління, розробленні пропозицій щодо їх нейтралізації; у контролі над ефективністю стратегічних рішень і дій у сфері залучення і використання фінансових ресурсів, забезпечуючи, таким чином, фінансову безпеку підприємства.

Ознаки класифікації та види фінансових стратегій	
→	За пріоритетним значенням: генеральна, визначає загальний напрям діяльності в межах корпоративної стратегії; основна, орієнтована на виконання головних цілей; допоміжна, полягає у забезпеченні реалізації генеральної та основної стратегій.
→	За видами генеральної фінансової стратегії: фінансової підтримки прискореного зростання, спрямована на забезпечення високих темпів операційної діяльності; фінансового забезпечення стійкого зростання, збалансування обмеженого зростання та необхідного рівня фінансової безпеки; антикризова фінансова стратегія, фінансова стабілізація під час виходу з кризи
→	Залежно від дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища: зростання; стабілізації; виживання; ліквідації; комбінування.
→	Залежно від моделі розвитку підприємства: стратегія фінансового розвитку, яка зорієнтована на підвищення рівня розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства; стратегія управління фінансами, передбачає формування і захист фінансових конкурентних переваг; стратегія фінансування розвитку, спрямована на створення фінансового забезпечення використання фінансово-економічного потенціалу підприємства.
→	За джерелами фінансування: внутрішня, реалізується за рахунок наявних власних джерел; зовнішня, реалізується за рахунок позикових джерел.
→	За періодами реалізації: перспективна, передбачає реалізацію довгострокових цілей; оперативна, зорієнтована на реалізацію короткострокових цілей.
→	За напрямками дії: розвитку, спрямована на підтримку внутрішнього потенціалу підприємства; передбачення криз та запобігання банкрутству, передбачає нейтралізацію негативних наслідків чинників зовнішнього середовища.
→	За доміантними сферами розвитку: формування фінансових ресурсів, розширення потенціалу власних можливостей підприємства із внутрішніх джерел, а також збільшує можливості фінансування за рахунок зовнішніх джерел; інвестиційна стратегія, виконання різних аспектів інвестиційної діяльності; забезпечення фінансової безпеки, забезпечує фінансову рівновагу в процесі стратегічного розвитку підприємства; збільшення якості управління фінансовою діяльністю, передбачає збільшення якісних параметрів управління всіма боксами фінансової діяльності; антикризова фінансова стратегія, спрямована на фінансове оздоровлення підприємства та запобігання банкрутству.
→	За характером впливу на кінцевий результат: пряма, пов'язана з кінцевим результатом діяльності підприємства; опосередкована, передбачає непрямий вплив на кінцевий результат діяльності.
→	За характером діяльності: активна, передбачає вкладення коштів у розвиток нових напрямів діяльності; пасивна, збереження частки ринку та вкладення коштів в наявні напрями діяльності; захисна, спрямована на захист операційної діяльності підприємства; стабілізаційна, зорієнтована на стабілізацію фінансового стану підприємства та уникнення можливих ризиків діяльності.

Рис. 1. Класифікація фінансових стратегій

Джерело: опрацьовано та сформовано автором на основі [10, с. 6; 2, с. 169; 11, с. 112; 12, с. 120]

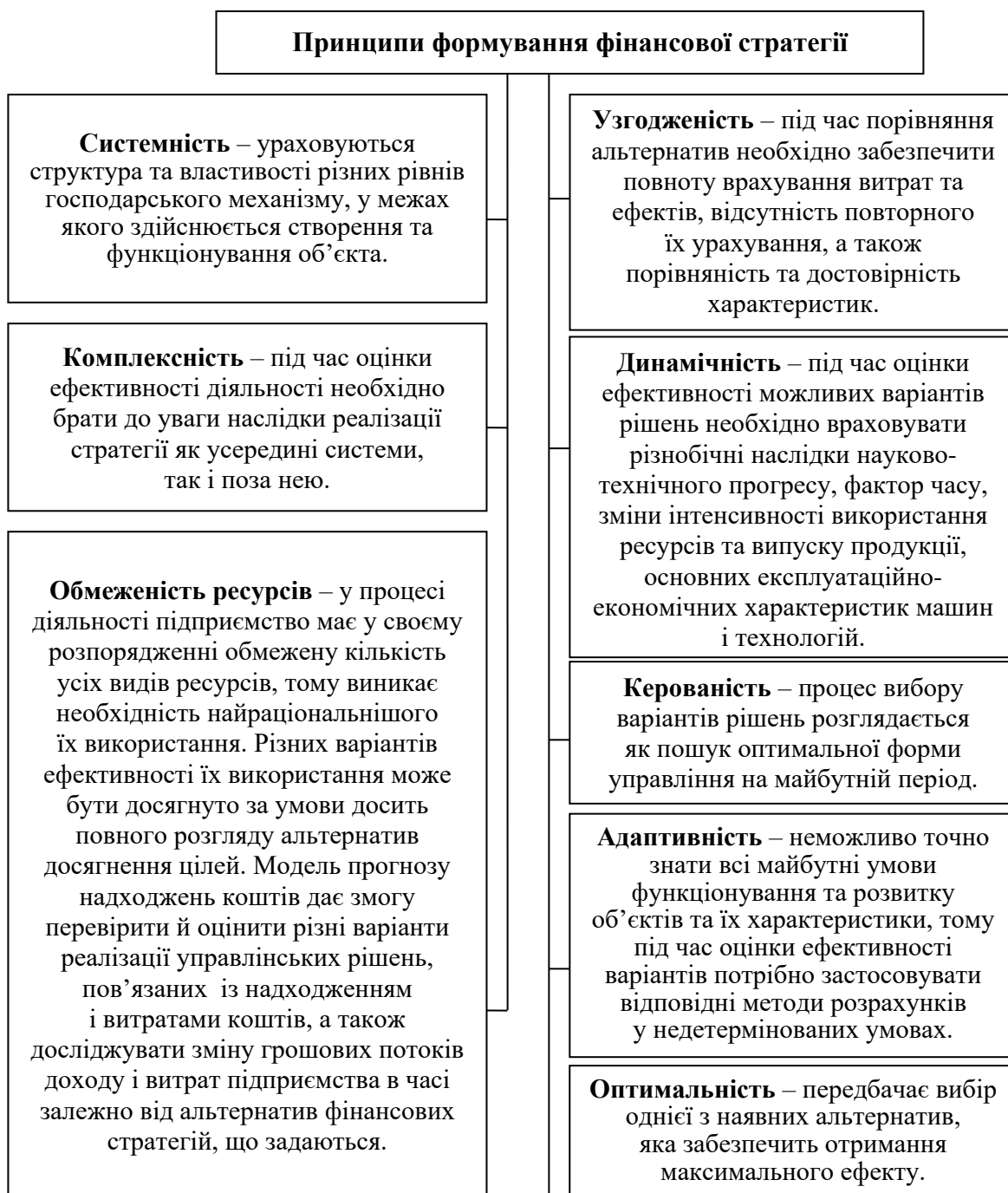


Рис. 2. Принципи формування фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [19, с. 95–96]

Процес формування фінансової стратегії повинен здійснюватися на основі відповідних етапів. Так, О.В. Кузнецова [20] виділяє такі загальні етапи формування фінансової стратегії:

- 1) характеристика підприємства як відкритої системи;
- 2) розроблення стратегічних цілей;
- 3) розроблення варіантів стратегії;
- 4) визначення критеріїв вибору варіантів;

5) конкретизація вибраного варіанта фінансової стратегії;
6) оформлення фінансової стратегії, її прийняття і доведення до виконавця;

7) організація контролю над реалізацією стратегії.

I.O. Бланк [21, с. 60–63] вирізняє такі етапи фінансової стратегії:

Перший етап – загальний період формування фінансової стратегії, який залежить від певних умов, головною з яких є визначення періоду розроблення корпоративної стратегії підприємства, оскільки фінансова стратегія як складова частина загальної не може входити за межі формування останньої. До інших умов автор відносить передбачуваність та прогнозування стану економіки держави загалом, галузеву приналежність підприємства і масштаби його діяльності.

Другий етап – формування стратегічних цілей фінансової діяльності. Цей етап передбачає реалізацію головної мети фінансового менеджменту, а саме максимізацію ринкової вартості підприємства. Окрім цього, цілі фінансової стратегії повинні забезпечувати цілі загальної стратегії економічного розвитку підприємства за умови достатнього обсягу капіталу для формування необхідних активів, оптимальної структури активів, а також прийняттого рівня фінансових ризиків. Зазначений етап відображається у розроблення фінансових нормативів, які мають принципове значення для розвитку підприємства і результати яких відображаються у кварталних і річних фінансових планах.

Третій етап – розроблення фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності. Вона формується на загальній концепції фінансового розвитку і основних стратегічних показниках.

Четвертий етап – конкретизація показників фінансової стратегії за періодами реалізації. Визначає встановлення послідовності і термінів реалізації цілей.

П'ятий етап – оцінка розробленої фінансової стратегії. Проводиться за такими параметрами: узгодженість із загальною стратегією підприємства, внутрішньою збалансованістю цільових стратегічних нормативів, реалізації стратегії із врахуванням кон'юнктури фінансового ринку, прийняттого рівня ризику, пов'язаного з її реалізацією, результативність стратегії.

На нашу думку, для промислових підприємств ключовими етапами розроблення фінансової стратегії є [22, с. 326–328]:

1. Розроблення та синхронізація (взаємоузгодженість) стратегічних цілей підприємства.

Цілі фінансової стратегії мають узгоджуватися та підпорядковуватися корпоративній стратегії розвитку та бути спрямованими на збільшення прибутку та ринкової вартості підприємства. Під час формування фінансової стратегії слід урахувувати динаміку макроекономічних показників, напрями та тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості розширення діяльності підприємства. Система стратегічних цілей підприємства повинна відображати кожен із цілей у

конкретних показниках – нормативах. До таких нормативів належать: мінімальна частка власного капіталу; середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, що формуються із внутрішніх джерел; коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства; співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства тощо.

2. Визначення періоду реалізації фінансової стратегії підприємства. Довгострокові плани охоплюють період від трьох до десяти років. Прийнято розглядати стратегічні плани на п'ять років, які уточнюються, коли з'являється будь-яка нова важлива інформація. Період стратегічного планування залежить від умов та специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Підприємства, діяльність яких характеризується високим ступенем мінливості та невизначеності, виробничі цикли яких є відносно нетривалими, або й те й інше, мають тенденцію до застосування коротших горизонтів планування.

3. Аналіз та оцінка наявного фінансового потенціалу підприємства. У теорії існує низка методів щодо оцінки потенціалу підприємств, які мають місце залежно від цілей суб'єкта господарювання: витратний, результатний, ринковий. Витратний метод оцінки стратегічного потенціалу полягає у визначенні вартості всіх видів ресурсів підприємства. Таким чином, рівень використання фінансового потенціалу визначається відношенням отриманого прибутку від операційної діяльності до вартісної оцінки використаних видів ресурсів.

Під час застосування результатного методу оцінки величини фінансового потенціалу доцільно брати до уваги кількість виробленої та реалізованої продукції, фінансові результати діяльності підприємства.

Застосування ринкового підходу до оцінки величини фінансового потенціалу передбачає урахування стану розвитку фінансового ринку, наявності системи податкових пільг, приріст споживчого попиту та приріст обсягу виготовлення і реалізації продукції підприємством. За активної адаптації до зміни ринкових умов необхідно впливати на стан безпосереднього середовища (зміна системи контрактів, пошук нових джерел ресурсів, пошук нових контрагентів). За пасивної адаптації до зміни умов зовнішнього середовища необхідно застосовувати існуючу систему управління підприємством, а також ефективно використовувати внутрішній потенціал.

Аналіз фінансового стану підприємства є елементом оцінки фінансового потенціалу підприємства і не є самостійним етапом формування його фінансової стратегії.

4. Розроблення фінансової політики підприємства.

На базі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності, зокрема: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, політика управління дебіторською та кредиторською заборгованістю тощо.

Фінансова політика підприємства – це сукупність методів фінансового менеджменту, які здійснюються у плановому періоді і враховують чинники, що діють у цей момент. Підприємство формує фінансову політику під впливом трьох груп факторів:

I група – фактори мікроекономічного характеру;

II група – фактори макроекономічного характеру;

III група – специфічні фінансові фактори.

До першої групи належать: споживчий попит на продукцію (товари, послуги), яку реалізовує підприємство, та товарна пропозиція; рівень цін на товари; конкурентне середовище підприємства; ринкова частка підприємства та його конкурентоспроможність.

До другої групи відносяться: податкова політика; оплата праці; регулювання доходів та цін; кредитно-грошова політика; кон'юнктура ринків ресурсів та капіталів.

Третя група включає у себе фактори часу, інфляцію, ризики. Урахування факторів ризику має велике значення для формування фінансової стратегії. Фінансова стратегія формується з урахуванням ризику неплатежів, негативних інфляційних процесів, економічної кризи та інших непередбачуваних факторів.

5. Формування системи заходів щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії. У результаті формування такої системи заходів на підприємстві формуються «центри відповідальності», визначається коло права, зобов'язань та відповідальність їхніх керівників за результати реалізації фінансової стратегії підприємства.

6. Оцінка розробленої фінансової стратегії. Заключним етапом розроблення фінансової стратегії підприємства є оцінка її ефективності. Така оцінка може ґрунтуватися на прогнозованих розрахунках різних фінансових показників, а також на основі прогнозу динаміки нефінансових результатів реалізації розробленої стратегії, таких як зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів тощо.

Розділ 2. Чинники впливу на фінансову стратегію промислових підприємств

Фінансова стратегія формується з урахуванням великої кількості зовнішніх та внутрішніх чинників. Тому для уникнення помилок щодо вибору виду фінансової стратегії та напрямів розвитку важливо визначити, які економічні, політичні, соціальні та інші чинники впливають на майбутню діяльність підприємства, та розробити заходи щодо зменшення залежності від їх дії.

Г.В. Даценко [7, с. 164] виокремлює по три блоки зовнішніх та внутрішніх чинників формування фінансової стратегії. Зокрема, до зовнішніх чинників віднесено:

- загальноекономічні: інфляція, співвідношення платіжного балансу, зміна обсягів національного доходу, податкова система, регульоване законодавство, зміна рівня реальних доходів громадян, рівень безробіття;
- ринкові: попит, стан фінансового, фондового, валютного ринків, рівень монополізації ринку та зміна місткості внутрішнього ринку;
- інші: політична ситуація, демографічні тенденції, стихійні лиха, криміногенна ситуація тощо.

До внутрішніх автор відносить такі чинники:

- виробничі: неефективний маркетинг, структура поточних витрат, недостатньо диверсифікований асортимент продукції, стан виробничого менеджменту, низький рівень використання основних засобів;
- інвестиційні: отримані планові інвестиційні прибутки під час реалізації реальних інвестиційних проєктів, строк будівельно-монтажних робіт;
- фінансові: ефективність фінансової стратегії, ефективність структури активів та капіталу, дотримання допустимих ризиків.

Низка авторів, наприклад А.Г. Семенов [8, с. 48] та А.В. Китманов [23, с. 17–18], вирізняють такі фактори формування фінансової стратегії:

- фактори узгодженості фінансової стратегії підприємства з його загальною стратегією визначають ступінь відповідності цілей та етапів реалізації загальної та фінансової стратегій;
- фактори узгодженості фінансової стратегії зі змінами зовнішнього середовища передбачають відповідність фінансової стратегії прогнозованому розвитку економіки країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку, можливості настання загроз у зовнішньому середовищі, які мають бути нейтралізовані стратегічною фінансовою позицією підприємства;
- фактори узгодженості фінансової стратегії із внутрішнім потенціалом підприємства показують, якою мірою обсяги, напрями і форми фінансової стратегії повинні бути пов'язані з можливостями формування внутрішніх фінансових ресурсів, кваліфікацією фінансових менеджерів, організаційною структурою управління фінансовою діяльністю та іншими параметрами внутрішнього потенціалу підприємства;
- фактори внутрішньої збалансованості параметрів фінансової стратегії визначають взаємоузгодженість цільових стратегічних нормативів із майбутньою фінансовою діяльністю, також відповідність цілей та нормативів змістові фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності;
- фактори реалізованості фінансової стратегії, які ґрунтуються на наявному потенціалі щодо формування фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей;
- фактори прийнятного рівня ризиків, які пов'язані з рівнем фінансових ризиків, що зумовлено особливостями функціонування підприємств в умовах стагнації економіки;
- фактори економічної ефективності реалізації стратегії, що визначаються на основі загальних цільових стратегічних установок;

– фактори неекономічної ефективності реалізації стратегії, що визначаються діловою репутацією підприємства, рівнем управління фінансовою діяльністю.

Слід зазначити, що наведені фактори ринкового середовища не прив'язані до конкретного підприємства, тому вони носять більш загальний характер.

Оператори ГРМ приймають управлінські рішення довгострокового характеру в умовах невизначеності, тому під час розроблення фінансової стратегії необхідно розглядати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності і можливі способи раціональної поведінки у разі їх зміни та умов пристосування до них.

Слід відзначити, що з 2015 р., відповідно до Кодексу газорозподільних систем, уживається термін «оператор газорозподільних систем» (оператор ГРМ), згідно з яким це суб'єкт господарювання, який працює на підставі ліцензії та здійснює діяльність із розподілу природного газу газорозподільною системою, яка знаходиться у його власності або користуванні відповідно до законодавства, а також виконує функції оперативно-технологічного управління такою системою [24].

Так, К.В. Котіков [25, с. 8] виділив основні зовнішні та внутрішні чинники формування фінансової стратегії промислових підприємств, які ми доповнили та адаптували [26, с. 236–237] до умов та специфіки діяльності газорозподільних підприємств (рис. 3).

Слід відзначити, що аналіз зовнішнього середовища включає вивчення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціального і культурного складників суспільства, науково-технічний та технологічний розвиток суспільства, інфраструктури тощо. Для стратегічного управління під час вивчення перелічених показників і факторів становлять інтерес не значення показників як таких, а в першу чергу те, які можливості це дає для ведення бізнесу й які потенційні загрози є у компанії на цьому етапі і напрямі розвитку.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей, спираючись на основні складники: організацію управління; кадровий потенціал; виробництво включаючи організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики та наукові дослідження, розробки; фінанси суб'єкта господарювання; маркетинг; організаційну культуру.

Під час організації процесу формування стратегії розвитку кожному оператору ГРМ доцільно здійснювати постійний моніторинг перспективних та поточних завдань своєї діяльності, оцінювати галузеві тенденції та аналізувати їхній вплив на компанію.

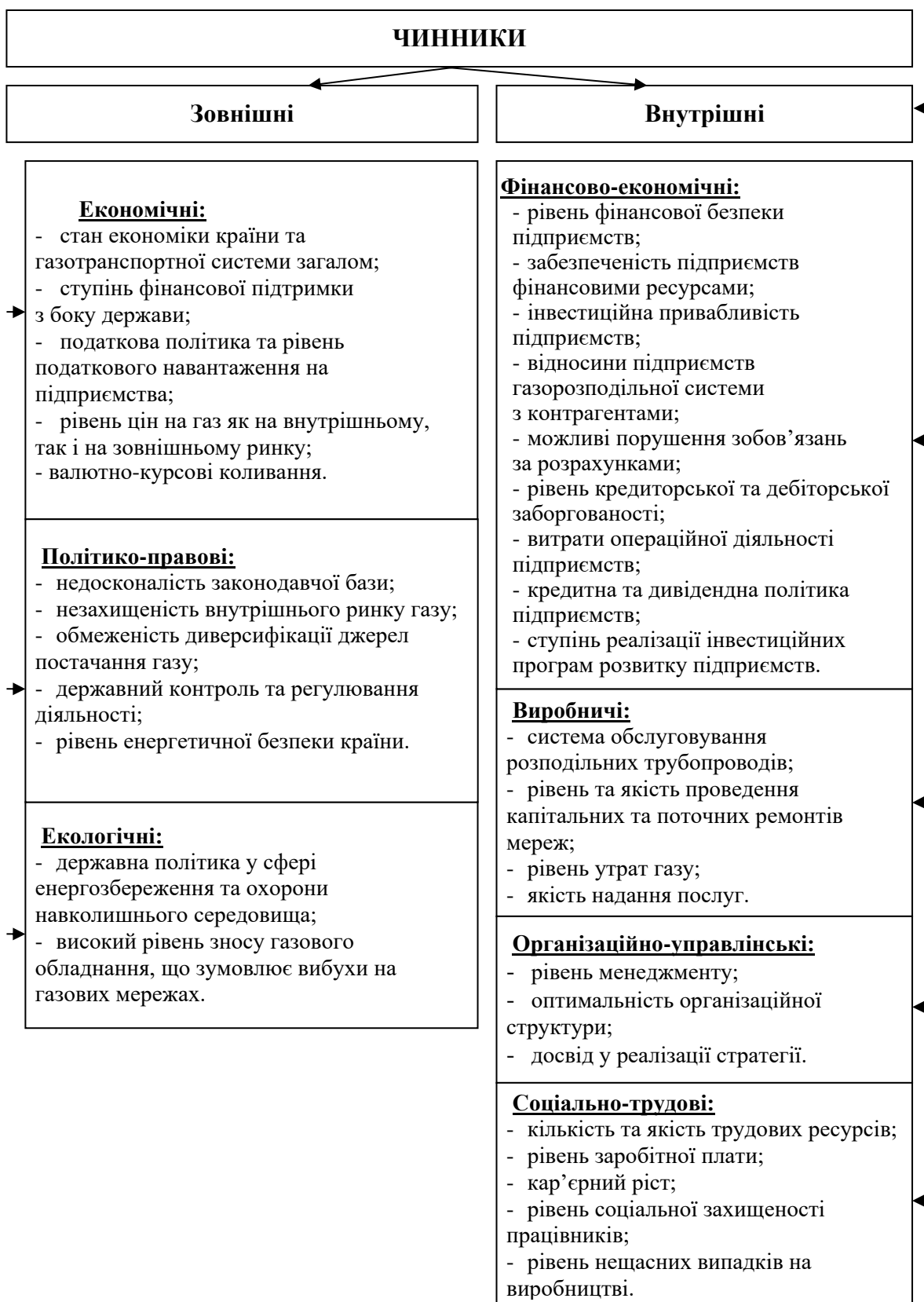


Рис. 3. Чинники формування фінансової стратегії операторів ГРМ

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень та адаптовано до діяльності операторів ГРМ

Моніторинг (діагностика) передбачає аналіз зовнішніх чинників, оцінку внутрішніх можливостей і проблем, виявлення сильних і слабких боків компанії. Для зазначеного аналітичного етапу характерне використання цілого комплексу різних інструментів і методів стратегічного планування та управління.

Стратегічний аналіз являє собою процес передпланових досліджень, що включає системний аналіз чинників зовнішнього ділового навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства [27]. Він проводиться з метою визначення поточного стану підприємства і виявлення можливостей подальшого ефективного розвитку. У загальному вигляді стратегічний аналіз формує інформаційну основу, на яку спирається керівництво компанії під час здійснення процесу визначення мети й вироблення рекомендацій щодо вибору стратегії.

У рамках стратегічного планування як окремих етап оцінки та структурування інформації розглядається SWOT-аналіз. Його використання дасть змогу систематизувати наявну інформацію щодо сильних і слабких сторін організації (переваг і недоліків), а також її можливостей і загроз (чинники зовнішнього середовища, вплив яких створить переваги або потенційно перешкодить діяльності на ринку). Він є важливим компонентом під час вибору і розроблення стратегії суб'єкта господарювання, оскільки дає змогу оцінити внутрішній потенціал підприємства та визначитися з можливостями та загрозами зовнішнього оточення.

Проведемо SWOT-аналіз операторів ГРМ з урахуванням наявної інформації про їхню ринкову позицію, основних тенденцій подальшого розвитку, опитувань провідних фахівців підприємств та інших експертів (табл. 1 та 2).

Таблиця 1

Результати SWOT-аналізу діяльності операторів газорозподільних систем [28]

Сфера	Strengths (Сильні сторони)
1	2
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ● велика частка ринку – монопольна влада на ринку. Чітко визначене коло споживачів; ● обмежений асортимент продукції: розподіл газу, послуги з газифікації, продаж скрапленого газу; ● широка мережа збуту: облгази та міськгази надають послуги по всій території обслуговування; ● відсутність потреби в рекламних заходах
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> ● регульованість тарифів на розподіл газу НКРЕКП; ● стабільність надходжень доходів та висока кредитно-спроможність підприємств
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> ● висока кваліфікація працівників; ● наявність достатньо дієвої системи стимулювання за досягнуті результати; ● систематичні навчання персоналу організації

(Закінчення таблиці 1)

1	2
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> ● наявність власного замкнутого виробничого циклу; ● наявність високотехнологічного обладнання; ● високий ризик аварійних ситуацій та необхідність заходів щодо безаварійної роботи; ● відповідність технологій міжнародним стандартам
Сфера	Weaknesses (Слабкі сторони)
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ● систематичне скорочення транспортування газу; ● збільшення конкуренції зі збуту газу, виконання робіт із газифікації; ● відсутність системи знижок, єдиний регульований тариф; ● відсутність зацікавленості у появі нових споживачів
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> ● великий обсяг дебіторської заборгованості покупців (проблеми заборгованості); ● зростання величини касового розриву між сплатою дебіторської та кредиторської заборгованості; ● спостерігається зниження обсягу продажів продукції і, як наслідок, зменшення грошових потоків компанії; ● низький рівень рентабельності та можливість акумулювання власних коштів; ● сезонний характер діяльності; ● значні податкові зобов'язання
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> ● складність контролю та координації діяльності працівників; ● дублювання функцій персоналу; ● недосить ефективна система стимулювання праці та низький рівень заробітної плати працівників (окрім топ-менеджменту підприємств)
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> ● застарілість технологічних процесів; ● відсутність сучасної вимірювальної техніки; ● велика кількість об'єктів, що знаходяться на обслуговуванні; ● значні обсяги втрат природного газу під час експлуатації газових мереж
Сфера	Opportunities (Можливості)
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ● можливість збільшення конкурентних переваг та диверсифікації послуг; ● упровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> ● підвищення оборотності коштів за рахунок зменшення дебіторської заборгованості, оптимізації запасів; ● зменшення вартості залучення позикового капіталу за рахунок фінансового інжинірингу та оптимізації кредитного портфеля та кредиторської заборгованості; ● зменшення витрат за рахунок «ефекту масштабу»
Сфера	Threats (Загрози)
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ● скорочення транспортування газу
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> ● перехід споживачів на альтернативну енергетику; ● економічний спад
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> ● зміна курсу валюти; ● ріст інфляції; ● зниження рівня доходів населення
Регуляторно-законодавча	<ul style="list-style-type: none"> ● зміни в податковому законодавстві, реформування галузі

Матриця SWOT-аналізу операторів ГРМ

Потенційно внутрішні сильні сторони (S)	Потенційно внутрішні слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільні зв'язки з контрагентами. 2. Наявність кваліфікованого персоналу. 3. Висока кредитоспроможність підприємств. 4. Надання додаткових послуг (газифікація будинків, формування проєктної-кошторисної документації, будівництво газопроводів). 5. Розвинута інфраструктурна мережа газопроводів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значні борги споживачів за газ. 2. Сезонність виробництва (продажу газу) і, відповідно, грошових надходжень підприємств. 3. Висока залежність діяльності підприємств від основних постачальників газу НАК «Нафтогаз». 4. Домінування діяльності вертикально інтегрованих утворень (декілька ФПГ). 5. Високий ступінь зносу газового обладнання.
Потенційно зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційно зовнішні загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достатня стабільність транспортування газу споживачам. 2. Нерозвинутість конкурентного оточення. 3. Монопольне становище на ринку. 4. Перехід до стимулюючого тарифоутворення. 5. Збільшення присутності підприємств на ринку продажу скрапленого газу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни кон'юнктури на зовнішніх ринках. 2. Складнощі в залученні інвестицій. 3. Високий ступінь державного регулювання діяльності. 4. Регулювання тарифів на основні види послуг. 5. Недосконалість податкового законодавства, високий рівень податкового навантаження. 6. Зниження рівня споживання природного газу у зв'язку з інфляційними процесами. 7. Спад економіки. 8. Перехід споживачів на альтернативні види палива.

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Таким чином, формування матриці SWOT дало можливість визначитися з подальшими дослідженнями діяльності операторів газорозподільних систем у напрямі формування їхньої стратегії розвитку.

Визначення на основі результатів аналізу сильних, слабких сторін, можливостей і загроз функціонування операторів ГРМ дає основу для проведення комплексного аналізу ефективності їх господарювання для формування методичних підходів до оцінки ефективності їх функціонування щодо вибору стратегії розвитку.

Дослідження показують, що на діяльність підприємств газорозподільної системи (операторів ГРМ) істотно впливають чинники зовнішнього середовища, оскільки вони визначають напрями функціонування в довгостроковому періоді та позначаються на фінансовому стані і результатах господарювання. На нашу думку, саме політико-правові та

економічні чинники відіграють найважливішу роль у діяльності газорозподільних підприємств, оскільки специфіка функціонування та монополне становище на ринку вказаних суб'єктів господарювання зумовлюють значний вплив цих груп чинників на внутрішнє середовище підприємств, їхній потенціал та напрями формування фінансової та корпоративної стратегії. Тому важливо вжити комплекс заходів щодо мінімізації політичних та економічних ризиків у діяльності підприємств.

В умовах дії природної монополії альтернативний вибір монополіста є обмеженішим від ринку конкуренції, тому для монополіста найбільш вірогідними та практичними варіантами стратегічного вибору будуть такі стратегії, як інвестиційна, мінімізації витрат, диверсифікація діяльності та антикризова. Така класифікація фінансових стратегій найповніше окреслює набір інструментів та цілей діяльності природних монополістів, що забезпечує підвищення ефективності їхньої діяльності і дає змогу розробляти та реалізувати відповідну фінансову політику на підприємствах. Спрямованість інструментарію в рамках кожного виду запропонованої фінансової стратегії диференційована своїм спрямуванням та комплексним підходом до вирішення актуальних завдань управління.

Наведемо характеристику кожного виділеного нами виду фінансової стратегії з урахуванням його особливостей на ринку природної монополії.

Стратегія зниження (мінімізації) витрат. Цю стратегію можна назвати універсальною в рамках концепції державного регулювання природних монополій, зокрема тарифного регулювання за підходом «витрати плюс». Суть цього підходу полягає у чіткій градації витрат газорозподільних підприємств за видами основної продукції та доведення до них економічно обґрунтованих тарифів. Політика поведінки природного монополіста під час вибору цього типу фінансової стратегії повинна бути спрямована на пошук резервів зниження витрат.

Як універсальні фінансові інструменти реалізації стратегії мінімізації витрат здебільшого використовують:

- нормування запасів оборотних коштів;
- контроль за закупівлями;
- упровадження системи бюджетування на підприємстві;
- формування відповідної системи мотивації працівників підприємства;
- зменшення потреби у зовнішньому фінансуванні та переорієнтація на власні джерела фінансування;
- заходи щодо мінімізації вартості капіталу, зокрема реструктуризація кредитів, їх консолідація;
- заходи щодо оптимізації чисельності персоналу.

Передумовою для концентрації уваги суб'єктів господарювання на стратегії мінімізації витрат насамперед є низький рівень використання ресурсів підприємства, що проявляється у збитковій його діяльності. Така стратегія дає змогу менеджменту підприємства підвищити ефективність діяльності до рівня середніх по галузі підприємств.

Важливим моментом у реалізації стратегії мінімізації витрат газорозподільних підприємств є той факт, що у структурі витрат значну питому вагу становлять постійні витрати. Операторам ГРМ притаманний високий рівень постійних витрат [29, с. 116–117], оскільки обсяги виконуваних робіт для забезпечення безперебійного та безаварійного газопостачання не залежать від обсягів транспортування і постачання природного газу. Умовно постійними для такого виду діяльності, як транспортування природного газу, залишаються матеріальні витрати (окрім витрат, пов'язаних з оплатою вартості природного газу на виробничо-технологічні втрати), витрати на оплату праці адміністративно-управлінських та інших працівників, що мають фіксовану заробітну плату, а також загальновиробничі й загальногосподарські витрати; для постачання природного газу умовно-постійними є всі витрати, пов'язані з виконанням даного виду діяльності; для реалізації зрідженого газу та іншої діяльності постійними витратами є витрати на оплату праці адміністративно-управлінських та інших працівників, що мають фіксовану заробітну плату, а також загальновиробничі й загальногосподарські витрати.

Високий рівень умовно постійних витрат указує на значні показники операційного левериджу газорозподільних підприємств. Високі значення показника операційного левериджу несуть високі ризики підприємства за зміни обсягів його діяльності. У зв'язку із цим контроль над витратами підприємств газопостачання та газифікації є базовим елементом стратегічного управління.

Однак, як показує практика, суб'єкти природної монополії, володіючи знаннями щодо методології визначення економічно обґрунтованих витрат державним регулятором, свідомо їх завищували, що вносило елемент асиметричності у прийняття рішень державним регулятором. Ця проблема державного регулювання природної монополії призводила до негативних зовнішніх суспільних ефектів та збільшення у цілому суспільних утрат від діяльності природного монополіста. Стратегія мінімізації витрат також має обмеження з погляду впливу системи оподаткування. Для зменшення податкових зобов'язань суб'єкти природної монополії використовують схеми не мінімізації витрат, а навпаки, – їх збільшення.

Інвестиційна стратегія. Інвестиційна стратегія є найбільш бажаною для суб'єктів природної монополії, і здебільшого її суть зводиться до розширення (експансії) та впровадження нових технологій, поліпшення обслуговування та надійності надання послуг, розширення клієнтської бази тощо. У сучасних умовах інвестиційна діяльність спрямована на впровадження певних видів інновацій у практику діяльності підприємства, що створює основу його довгострокового розвитку та суспільного ефекту.

Як універсальні фінансові інструменти реалізації інвестиційної стратегії здебільшого використовують:

- пошук перспективних інвестиційних проєктів, нових технологій;
- інвестиційне планування та проєктування;
- активне використання зовнішніх джерел інвестування, зокрема кредитів, міжнародних та облігаційних позик;
- упровадження проєктного підходу до процесу управління підприємством;
- широке використання рефінансування власних джерел у фінансуванні інвестицій;
- використання податкових пільг під час здійснення інвестиційної діяльності;
- активний пошук інвесторів.

Як зазначає [30], основною метою інвестиційної діяльності є забезпечення ефективного здійснення інвестиційної стратегії підприємства, яка досягається шляхом реалізації таких завдань:

- досягнення високих темпів економічного розвитку підприємства;
- максимізації доходів (прибутків) від інвестиційної діяльності;
- мінімізації інвестиційних ризиків;
- забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Потреба в інвестиціях під час реалізації стратегії підприємства зумовлена необхідністю:

- відновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства;
- збільшення обсягів виробничої діяльності;
- освоєння нових видів діяльності;
- поліпшення якості продукції.

Т.В. Якимчук [31, с. 9] відзначає, що інвестиційна стратегія повинна відповідати вимогам стратегічного управління та бути адекватною зовнішньому середовищу підприємства, сприяти його розвитку і забезпеченню переваг на ринку.

Важливим моментом для вибору інвестиційної стратегії газорозподільним підприємством є його фінансовий стан та ефективність використання внутрішнього потенціалу. Якщо суб'єкт природної монополії неефективно використовує внутрішній потенціал, то інвестиційні ризики для такого суб'єкта підвищуються. Інвестиційну стратегію може використовувати суб'єкт, який має достатній рівень використання внутрішнього потенціалу.

Із метою регулювання інвестиційної діяльності, спрямованої на підтримку матеріально-технічної бази природних монополій, державний регулятор використовує специфічний фінансовий інструментарій регуляторного формування інвестиційного фонду, який має чітке джерело та цільове використання коштів.

Стратегія диверсифікації. Суть цієї стратегії полягає у диверсифікації продукції та послуг природного монополіста, зменшенні ризиковості основної діяльності та досягненні стабільності в довгостроковій перспективі.

Вітчизняні газорозподільні підприємства використовують диверсифікацію з метою збільшення доходів за рахунок виконання суміжних щодо основної діяльності видів робіт, збільшення рентабельності активів, продуктивності праці персоналу, економії на умовно постійних витратах, завантаженості основних засобів. Стратегія диверсифікації є основним інструментом протидії фінансовим ризикам діяльності природного монополіста, надає йому можливість нагромадити власні фінансові ресурси для інвестиційної діяльності.

Як універсальні фінансові інструменти реалізації стратегії диверсифікації здебільшого використовують:

- упровадження системи бюджетування за видами продукції;
- фінансування рекламних та маркетингових заходів;
- широке використання зовнішніх джерел фінансування;
- розширення активів підприємства, зокрема основних та оборотних засобів;
- збільшення чисельності персоналу;
- збільшення витрат на навчання персоналу та розроблення системи мотивації праці;
- розширення структури управління підприємством;
- збільшення інвестиційних видатків підприємств.

Як зазначає [28, с. 117], одним зі шляхів, який сприяє збереженню конкурентного рівня підприємств газорозподільної системи, є реструктуризація й переозброєння галузі у цілому, тобто розширення господарської діяльності на відповідній території за рахунок нових сфер діяльності: упровадження нових технологій, форм обслуговування з одержання і розподілу газу промисловим споживачам і населенню.

Окрім цього, до напрямів виробничої диверсифікованості газорозподільних підприємств можуть бути віднесені:

- будівництво мереж газопроводів із використанням нових видів устаткування на територіях, не охоплених газифікацією;
- будівництво компресорних станцій та інших об'єктів нових модифікацій із доставки зрідженого газу споживачам як на освоєних, так і на нових територіях;
- розроблення прогресивних видів послуг з обслуговування газового устаткування;
- упровадження нових видів технічного контролю над споруджуваними об'єктами газопостачання (мережного й зрідженого газу).

Для операторів ГРМ важливим моментом є дотримання балансу між основною та допоміжною діяльністю з погляду керованості процесами, спеціалізації та економічної ефективності. Диверсифікація як напрям

стратегічного управління повинен мати чітку межу застосування, що пов'язано з особливістю обліку та контролю над центрами відповідальності, рентабельністю окремих видів діяльності тощо. Стратегію диверсифікації в сучасних умовах часто використовують у процесах мінімізації податкових зобов'язань.

Антикризова стратегія. Застосування антикризової стратегії природного монополіста, на нашу думку, слід ототожнювати з інституціональними процедурами його банкрутства. Антикризова стратегія включає низку заходів щодо діяльності менеджменту газорозподільних підприємств під час упровадження таких стадій банкрутства, як розпорядження майном, санація, ліквідація підприємства. Антикризова стратегія передбачає такі фінансові інструментарії:

- інвентаризація кредиторської та дебіторської заборгованості;
- ужиття заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості;
- виявлення надлишкових запасів оборотних засобів та можливих основних засобів для їх реалізації;
- пошук можливих інвесторів та санаторів підприємства з урахуванням державної політики;
- оптимізацію чисельності працівників;
- заходи щодо реструктуризації заборгованості, підготовки мирових угод;
- формування стратегічних ініціатив щодо реорганізації суб'єкта природної монополії, погодженої із власниками та державою.

Одним із важливих чинників, що призводить до виникнення ситуації, у якій необхідно здійснювати антикризові заходи, є низький рівень використання внутрішнього потенціалу підприємства поряд із довгостроковою збитковістю підприємства.

Висновки

Стратегія повинна формуватися на основі функціональних складників. Найважливішим з-поміж цих складників, на нашу думку, є фінансовий напрям, оскільки він відповідає за розподіл фінансових ресурсів. Тому формування фінансової стратегії як складової частини загальної (корпоративної) стратегії особливо важливе. Фінансова стратегія відображається у фінансових показниках як результатах її реалізації та здатності відповідати за своїми зобов'язаннями, а також в оцінці фінансової та економічної стійкості підприємства загалом.

Фінансова стратегія є невід'ємним складником та надзвичайно важливим елементом у системі стратегічного управління підприємством. Вона повинна узгоджуватися і відповідати цілям, напрямам, завданням формування загальної стратегії розвитку підприємства. Вона дає змогу підприємству сформувати фінансові резерви, з її допомогою можна оцінити результати поточної роботи та визначитися керівництву підприємства щодо майбутніх напрямів діяльності.

На підставі проведеного аналізу нами запропоновано під фінансовою стратегією розуміти модель розвитку підприємства, побудова якої базується на використанні правил та інструментів ведення діяльності з метою забезпечення фінансової стійкості та стабільності розвитку в умовах невизначеності і мінливості зовнішнього середовища й яка спрямована на зростання економічної вартості підприємства з урахуванням потреб споживачів, корпоративних інтересів власників та державних вимог.

Для досліджуваних підприємств у зв'язку зі специфікою господарювання та монопольним становищем на ринку визначальними є саме чинники зовнішнього середовища, які впливають на фінансово-економічний стан та розвиток діяльності загалом, тому важливим є прийняття комплексу заходів щодо мінімізації політичних та економічних ризиків.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємств дав змогу структурувати основні загрози та можливості, а також сильні та слабкі сторони їхньої діяльності. Як один із дієвих інструментів під час формування стратегії розвитку він створює передумови для генерування низки управлінських рішень та виокремлення методичних підходів для комплексного аналізу ефективності функціонування операторів ГРМ.

Підкреслено, що оператори ГРМ як природні монополісти мають дещо обмежений вибір фінансових стратегій порівняно із суб'єктами, що працюють на інших типах ринку, оскільки умови функціонування природних монополій вимагають транспарентності у відносинах між власниками та державою з погляду спрямованості, цілепокладання та регулювання діяльності. Тому нами обґрунтовано та запропоновано чотири базових види фінансової стратегії: зниження витрат, диверсифікація діяльності, інвестиційна та антикризова стратегії. Перелічені види фінансових стратегій охоплюють найбільш важливі напрями діяльності підприємств – природних монополістів та дають змогу здійснювати ефективний вибір фінансової інструментарію під час реалізації кожної з них.

Список використаних джерел:

1. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний : автореф. дисс. ... докт. экон. наук : 08.00.10. Москва : Маска, 1998. 32 с.
2. Левченко Н.М., Хелемендик Д.В. Удосконалення класифікації фінансової стратегій підприємств. *Держава та регіони*. 2008. № 3. С. 167–171.
3. Воробьев Ю.Н., Воробьева Е.Н., Ильиных Н.В. Финансовая стратегия предприятия : учебное пособие. Симферополь : Таврия, 2006. 117 с.
4. Корепанов Д.В. Формирование финансовой стратегии организации в условиях рынка : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 1996. 20 с.
5. Прокопеч О.В. Формування фінансової стратегії підприємств у сучасних умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 3. С. 300–304.
6. Аранчій В.І., Зоря О.П. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 2. С. 156–159.

7. Даценко Г.В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 162–165.
8. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами : монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єрпухова, Т.В. Перехрест та ін. Запоріжжя : КПУ, 2008. 188 с.
9. Фінансова стратегія підприємства : монографія / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська, І.Г. Ганечко ; за ред. І.О. Бланка. Київ : КНТЕУ, 2009. 147 с.
10. Дзеніс О.О. Обґрунтування стратегії фінансування розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2011. 20 с.
11. Линенко А.В., Сніжко Т.О. Обґрунтування вибору фінансової стратегії підприємства. *Держава та регіони*. 2009. № 1. С. 109–113.
12. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии : учебное пособие. Москва : МГУП, 2001. 136 с.
13. Савко О.Я. Особливості розробки фінансової стратегії газотранспортних підприємств. *Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем* : збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21–22 жовтня 2011 р. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. С. 80–82.
14. Пчелинцева Л.Н. Учетно-аналитическое обеспечение выбора финансовой стратегии : автореф. дисс. ... канд. екон. наук : 08.00.12. Нижний Новгород, 2006. 24 с.
15. Лисовская И.А. Методология формирования финансовой стратегии российских компаний : автореф. дисс. ... докт. екон. наук : 08.00.10. Москва, 2009. 45 с.
16. Савко О.Я. Основні складові фінансової стратегії підприємств газотранспортної системи. *Економіка і управління: виклики та перспективи* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 4–5 лютого 2013 р. Дніпропетровськ : Герда, 2013. С. 195–197.
17. Горлицкая Н. Финансовая стратегия: финансовые технологии. *Финансовый директор*. 2005. № 11. С. 74–79.
18. Оводков Д.А. Финансовая стратегия предприятия и механизмы ее разработки : автореф. дисс. ... канд. екон. наук : 08.00.10. Волгоград, 2008. 28 с.
19. Плікус І.Й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2002. № 159. С. 90–99.
20. Финансовое управление компанией / общ. ред. Е.В. Кузнецовой. Москва : Правовая культура, 1996. 384 с.
21. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. Киев : АДЕФ-Украина ; МП «ИТЕМ ЛТД», 1996. 534 с.
22. Данилюк М.О., Савко О.Я. Етапи формування фінансової стратегії підприємств. Формування ринкової економіки. *Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи* : у 2-х ч. Ч. 1. Київ : КНЕУ, 2011. С. 322–329.
23. Кытманов А.В. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития предприятия : автореф. дисс. ... канд. екон. наук : 08.00.05 ; 08.00.10. Ижевск, 2005. 29 с.
24. Про затвердження Кодексу газорозподільних систем : Постанова НКРЕКП від 30.05.2015 № 2494. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1379-15/ed20150930#n100>.
25. Котиков К.В. Формирование финансовой стратегии межрегиональных распределительных сетевых компаний : автореф. дисс. ... канд. екон. наук : 08.00.10. Иваново, 2010. 16 с.
26. Савко О.Я. Фактори формування фінансової стратегії підприємств газотранспортної сфери. *Техніка і прогресивні технології у нафтогазовій інженерії* –

2012 : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів, 5–7 листопада 2012 р. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2012. С. 235–238.

27. Портер М. Международная конкуренция (Конкурентные преимущества) / пер. с англ. В.Д. Щетинина. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.

28. Савко О.Я. Фактори впливу на формування стратегії розвитку операторів газорозподільних систем. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 42. С. 103–107.

29. Галюк Л.І. Аналіз і оцінка чинників забезпечення стійкості розвитку газорозподільних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2012. № 2. С. 115–119.

30. Свобода Т.І. Інвестиційна стратегія підприємства. URL: <http://intkonf.org/svoboda-t-i-investitsiyna-strategiya-pidpriemstva/>.

31. Якимчук Т.В. Теоретичні аспекти формування інвестиційної стратегії на підприємствах харчової промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 11(114). URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11575/1/Theoretical%20Aspects.pdf>.

References:

1. Hominich I.P. (1998) *Finansovaya strategiya kompanij: avtoref. diss. na soiskanie uch. stepeni dokt. ekon. nauk [Financial strategy of companies] (PhD Thesis)*. Moskva: AOZT «Maska». 32 p. (in Russian)

2. Levchenko N.M., Khelemendyk D.V. (2008) *Udoskonalennia klasyfikatsii finansovoi stratehii pidpriemstv [Improving the classification of financial strategies of enterprises]*. *Derzhava ta rehiony*, no. 3, pp. 167–171. (in Ukrainian)

3. Vorob'ev Yu.N., Vorob'eva E.N., Il'inyh N.V. (2006) *Finansovaya strategiya predpriyatiya: ucheb. posob [Financial strategy of the enterprise]*. Simferopol': Tavriya. 117 p. (in Russian)

4. Korepanov D.V. (1996) *Formirovanie finansovoj strategii organizatsii v usloviyah rynka : avtoref. diss. na soiskanie uch. stepeni kand. ekon. nauk [Formation of the financial strategy of the organization in the market conditions] (PhD Thesis)*. Moscow, 20 p. (in Russian)

5. Prokopets O.V. (2010) *Formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Formation of financial strategy of enterprises in modern conditions]*. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3, pp. 300–304. (in Ukrainian)

6. Aranchii V.I., Zoria O.P. (2010) *Finansova stratehiia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial strategy in the enterprise management system]*. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, no. 2, pp. 156–159. (in Ukrainian)

7. Datsenko H.V. (2009) *Teoretychni aspekty formuvannia finansovoi stratehii v systemi rehuliuвання diialnosti pidpriemstva [Theoretical aspects of financial strategy formation in the system of enterprise activity regulation]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 5. Т. 2, pp. 162–165. (in Ukrainian)

8. *Finansova stratehiia v upravlinni pidpriemstvamy: monohrafiia (2008) [Financial strategy in enterprise management: monograph] / [A.H. Semenov, O.O. Yerpukhova, T.V. Perekhrest ta in.]*. Zaporizhzhia: KPU. 188 p.

9. *Finansova stratehiia pidpriemstva: monohrafiia (2009) [Financial strategy in enterprise management: monograph] / [Blank I.O., Sytnyk H.V., Korolova-Kazanska O.V., Hanechko I.H.]*; za red. I.O. Blank. Kyiv: KNTEU. 147 p. (in Ukrainian)

10. Dzenis O.O. (2011) *Obgruntuvannia stratehii finansuvannia rozvytku pidpriemstva: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk [Substantiation of the strategy of financing the development of the enterprise] (PhD Thesis)*. Kharkiv, 20 p. (in Ukrainian)

11. Lynenko A.V., Snizhko T.O. (2009) Obgruntuvannia vyboru finansovoi stratehii pidpryiemstva [Rationale for choosing the financial strategy of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony*, no. 1, pp. 109–113. (in Ukrainian)
12. Stepanova G.N. (2001) Strategicheskij menedzhment. Planirovanie na predpriyatiya : ucheb. posob [Strategic management. Enterprise planning: textbook]. Moscow: Izd-vo MGUP, 136 p. (in Russian)
13. Savko O.Ya. (2011) Osoblyvosti rozrobky finansovoi stratehii hazotransportnykh pidpryiemstv [Features of development of financial strategy of gas transport enterprises]. *Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom haluzevykh i rehionalnykh suspilnykh system: Zbirnyk tez dopovidei III Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii 21–22 zhovtnia 2011 r.* Ivano-Frankivsk: IFNTUNH P. 80–82. (in Ukrainian)
14. Pchelinceva L.N. (2006) Uchetno-analiticheskoe obespechenie vybora finansovoi strategii: avtoref. diss. na soiskanie uch. stepeni kand. ekon. nauk [Accounting and analytical support for choosing a financial strategy] (PhD Thesis). Nizhnij Novgorod, 24 p. (in Russian)
15. Lisovskaya I.A. (2009) Metodologiya formirovaniya finansovoi strategii rossijskikh kompanij: avtoref. diss. na soiskanie uch. stepeni dokt. ekon. nauk [Methodology for the formation of the financial strategy of Russian companies] (PhD Thesis). Moscow, 45 p. (in Russian)
16. Savko O.Ya. (2013) Osnovni skladovi finansovoi stratehii pidpryiemstv hazotransportnoi systemy [The main components of the financial strategy of the gas transmission system]. *Ekonomika i upravlinnia: vyklyky ta perspektyvy: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii 4–5 liutoho 2013 r.* Dnipropetrovsk: Herda. P. 195–197. (in Ukrainian)
17. Gorickaya N. (2005) Finansovaya strategiya: finansovye tekhnologii [Financial strategy: financial technology]. *Finansovyy direktor*, no. 11, pp. 74–79. (in Russian)
18. Ovodkov D.A. (2008) Finansovaya strategiya predpriyatiya i mekhanizmy ee razrabotki : avtoref. diss. na soiskanie uch. stepeni kand. ekon. nauk [The financial strategy of the enterprise and the mechanisms for its development] (PhD Thesis)Volgograd, 28 p. (in Russian)
19. Plikus I.Y. (2002) Metodychni pidkhody shchodo rozrobky finansovoi stratehii rozvytku pidpryiemstva [Methodical approaches to developing a financial strategy for enterprise development]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: Zbirnyk naukovykh prats. Dnipropetrovsk: DNU*, no. 159, pp. 90–99. (in Ukrainian)
20. Finansovoe upravlenie kompaniej (1996) [Financial management of the company] [Obshch. red. E.V. Kuznecovoj]. Moscow: Pravovaya kul'tura, 384 p. (in Russian)
21. Blank I. A. (1996) Strategiya i taktika upravleniya finansami [Financial management strategy and tactics] . Kyiv: ADEF-Ukraina; MP «ITEM ltd»,534 p. (in Russian)
22. Danyliuk M.O., Savko O.Ya. (2011) Etapy formuvannia finansovoi stratehii pidpryiemstv [Stages of formation of financial strategy of enterprises]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky. Spets. vyp. Rehionalnyi rozvytok Ukrainy: problemy ta perspektyvy: u 2-kh ch. Ch. 1.* Kyiv: KNEU, pp. 322–329. (in Ukrainian)
23. Kytmanov A.V. (2005) Finansovaya strategiya kak faktor ustojchivogo razvitiya predpriyatiya: avtoref. diss. na soiskanie uch. stepeni kand. ekon. nauk [Financial strategy as a factor in the sustainable development of an enterprise] (PhD Thesis). Izhevsk, 29 p. (in Russian)
24. Pro zatverdzhennya Kodeksu gazorozpodil`ny`x system: Postanova NKREKP (2015) № 2494 [On Approval of the Code of Gas Distribution Systems: NKREKP Resolution]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1379-15/ed20150930#n100>. (in Ukrainian)

25. Kotikov K.V. (2010) Formirovanie finansovoy strategii mezhregional'nyh raspredelitel'nyh setevykh kompanij [Formation of the financial strategy of interregional distribution grid companies]. (PhD Thesis). Ivanovo: Ivanovo State University of Chemical Technology. p. 16. (in Russian)
26. Savko O.Ya. (2012) Faktory formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstv hazotransportnoi sfery [Factors in the formation of the financial strategy of gas transmission companies]. *Tekhnika i prohresyvni tekhnolohii u naftohazovii inzhenerii-2012: Tezy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv 5–7 lystopada r. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH*, pp. 235–238. (in Ukrainian)
27. Porter M. (1993) *Mezhdunarodnaya konkurenciya (Konkurentnye preimushchestva)* [International Competition (Competitive Advantage)] Moscow: International relationships. P. 896. (in Russian)
28. Savko O.Ia. (2019) Faktory vplyvu na formuvannia stratehii rozvytku operatoriv hazorozpodilnykh system [Factors influencing the development strategy of gas distribution system operators]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii»*, Odesa, Vypusk 42, pp.103–107. (in Ukrainian)
29. Haliuk L.I. (2012) Analiz i otsinka chynnykiv zabezpechennia stiikosti rozvytku hazorozpodilnykh pidpriemstv [Analysis and assessment of factors ensuring the sustainability of gas distribution companies]. *Biznesinform*, no. 2, pp. 115–119. (in Ukrainian)
30. Svoboda T.I. Investytsiina stratehiia pidpriemstva [Investment strategy of the enterprise]. Available at: <http://intkonf.org/svoboda-t-i-investitsiyna-strategiya-pidpriemstva>. (in Ukrainian)
31. Yakymchuk T.V. (2010) Teoretychni aspekty formuvannia investytsiinoi stratehii na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Theoretical aspects of investment strategy formation at food industry enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zbirnyk naukovykh prats*, no. 11 (114). Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11575/1/Theoretical%20Aspects.pdf>. (in Ukrainian)