

8. Chuhunov, I. Ya., Pasichnyi, M. D., Krykun, T. I. & in. *Biudzhetno-podatкова polityka u systemi rehuliuвання ekonomiky [Budget and tax policy in the system of regulation of the economy]*, Kyiv : Hlobus-Press, 352 s. [in Ukr.].

9. Chuhunov, I. Ya. & Sobchuk, S. I. (2018) *Formuvannia biudzhetnoi polityky ekonomichnoho rozvytku krainy [Formation of the budget policy of the country's economic development]* *Visnyk KNTEU – Herald of KNUTE*, 3. 103-116. [in Ukr.].

#### ДАНИ ПРО АВТОРІВ

**Собчук Сергій Ігорович**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів Київський національний торговельно-економічний університет  
e-mail: [sisobchuk@gmail.com](mailto:sisobchuk@gmail.com)  
orcid.org/ 0000-0002-3043-3558  
Researcher ID: I-1846-2018

#### ДАНИЕ ОБ АВТОРАХ

**Собчук Сергей Игоревич**, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры финансов Киевский национальный торгово-экономический университета  
e-mail: [sisobchuk@gmail.com](mailto:sisobchuk@gmail.com)

#### DATA ABOUT THE AUTHORS

**Sobchuk Serhii**, PhD in Economics, Senior Lecturer  
Kyiv National Trade and Economics University,  
e-mail: [sisobchuk@gmail.com](mailto:sisobchuk@gmail.com)

Подано до редакції 12.03.2019

Прийнято до друку 23.03.2019

УДК 339.13

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-41-221-228>

## ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗРОБЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Юрченко Ю. О.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні і практичні аспекти стратегічного управління фінансовою діяльністю будівельних підприємств. **Метою роботи** є визначення теоретико-методологічних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розроблення фінансової стратегії будівельних підприємств із визначенням послідовності етапів та їх сутності з методологічної точки зору.

**Метод або методологія проведення роботи.** Теоретико-методологічну основу дослідження становили загальнонаукові (діалектичний, структурно-функціональний, узагальнення, формалізація, аналіз, синтез) і спеціальні методи пізнання досліджуваних економічних явищ і процесів.

**Результати роботи.** У статті представлена сутнісна характеристика фінансової стратегії будівельних підприємств, її особливості, структуроутворюючі елементи та протікання стадій її розроблення та реалізації. У роботі детально описано та запропоновано напрямки, за якими необхідно розробляти фінансову стратегію будівельних підприємств.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані у теорії й практиці стратегічного управління будівельних підприємств у процесі розроблення та реалізації ними фінансової стратегії.

**Висновки.** Процес розроблення фінансової стратегії підприємства характеризується високим рівнем складності, що обумовлено необхідністю та доцільністю здійснення поліаспектного аналізу, і охоплює наступні стадії: аналіз стратегічного фінансового стану будівельного підприємства, включаючи аналіз поточного фінансового потенціалу будівельного підприємства та стратегічних умов фінансового середовища і клімату функціонування будівельного підприємства; визначення стратегічних фінансових цілей; розроблення фінансової стратегії за визначеними напрямками; реалізація та контроль реалізації фінансової стратегії та коригування (за доцільності).

**Ключові слова:** дивідендна політика, облікова політика, управління активами, управління грошовими потоками, фінансова стратегія.

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Юрченко Ю. А.

**Предметом исследования** является теоретико-методологические и практические аспекты стратегического управления финансовой деятельностью строительных предприятий. **Целью работы** является определение теоретико-методологических положений и обоснование практических

рекомендацій по розробці фінансової стратегії будівельних підприємств з визначенням послідовності етапів та їх сутності з методологічної точки зору.

**Метод или методология проведения работы.** Теоретико-методологічну основу дослідження склали загальнонаукові (діалектичний, структурно-функціональний) та спеціальні методи пізнання досліджуваних економічних явищ та процесів.

**Результаты работы.** В статті представлена суттєва характеристика фінансової стратегії будівельних підприємств, її особливості, структурообразуючі елементи та протікання стадій її розробки та реалізації. В роботі описані та запропоновані напрями, по яким необхідно розробляти фінансову стратегію будівельних підприємств.

**Область применения результатов.** Результати дослідження можуть бути використані в теорії та практиці стратегічного управління будівельних підприємств в процесі розробки та реалізації цієї фінансової стратегії.

**Выводы.** Процес розробки фінансової стратегії підприємства характеризується високим рівнем складності, що обумовлено необхідністю та цілесобразністю здійснення поліаспектного аналізу, і охоплює наступні стадії: аналіз стратегічного фінансового стану будівельного підприємства, включаючи аналіз поточного фінансового потенціалу будівельного підприємства та стратегічних умов фінансової середовища та клімату функціонування будівельного підприємства; визначення стратегічних фінансових цілей; розробка фінансової стратегії по визначених напрямках; реалізація та контроль реалізації фінансової стратегії та її корективна (при необхідності).

**Ключевые слова:** дивідендна політика, учасницька політика, управління активами, управління грошовими потоками, фінансова стратегія.

## KEY STAGES OF FINANCIAL STRATEGY DEVELOPMENT FOR CONSTRUCTION ENTERPRISES

Yurchenko Yu. O.

The **subject** of the study covers theoretical, methodological and practical aspects of strategic management of financial activity of construction enterprises. The **purpose** of the work is to determine the theoretical and methodological provisions and to substantiate the practical recommendations for the development of financial strategy of construction enterprises including definition of the sequence of stages and their essence from a methodological point of view.

**Method or methodology of work.** The theoretical and methodological basis of the research includes general scientific (dialectic, structural and functional methods) and special methods of cognition of the studied economic phenomena and processes.

**Result of work.** The article presents the essential characteristics of the financial strategy of construction enterprises, its features, structural elements and the course of its development and implementation stages. The paper describes and proposed areas in which it is necessary to develop a financial strategy for construction enterprises.

**Areas of results application.** The results of the study can be used in the theory and practice of strategic management of construction enterprises in the process of developing and implementing their financial strategy.

**Conclusions.** The financial strategy development is a long and complicated process covering the following stages: analysis of the strategic financial position of the construction enterprise, including financial analysis of external and internal environment; definition of the strategic financial goals; financial strategy development in the following areas value-based management, accounting, asset management, cash flow management, credit policy, investment policy, financial risk management, dividend policy; financial strategy implementation and monitoring.

**Key words:** accounting policy, asset management, cash flow management, dividend policy, financial strategy.

**JEL Classification:** G17, G32, G35

**Актуальність дослідження.** У сучасних динамічних загальноекономічних умовах постає гостра необхідність у запровадженні довгострокових програм управління фінансовими процесами або фінансових стратегій, які забезпечують досягнення корпоративних цілей шляхом ефективного розпорядження і комплексного проактивного управління фінансовими ресурсами будівельного підприємства. Особливо актуальним використання обґрунтованої фінансової стратегії є для будівельних підприємств, діяльність яких характеризується складністю, невизначеністю, особливістю характеристик продукції та високим рівнем ризику.

**Ступінь дослідження проблеми.** Наукова база розроблення теоретичних, методичних і практичних аспектів формування фінансової стратегії представлена в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених Д. Аакера, І. Ансоффа, Дж. Барні, К. Боумена, В. Верби, Т. Головка, Р. Гранта, Б. Карлоффа, Г. Кіндрацької, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Мінцберга, А. Наливайка, К. Омае, А. Поддєрьогіна, М. Портера, Дж. Стоунхауса, А. Дж. Стріклєнда, Д. Тіса, А. А. Томпсона, Д. Хассі, А. Чандлера, Д. Шендель, З. Шершньової, К. Ендрюса та ін.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні і практичні аспекти стратегічного управління фінансовою діяльністю будівельних підприємств.

**Метою роботи** є визначення теоретико-методологічних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розроблення фінансової стратегії будівельних підприємств із визначенням послідовності етапів та їх сутності з методологічної точки зору.

**Завдання** дослідження полягає на основі проведення комплексного аналізу визначити теоретико-методологічні положення та практичні рекомендації щодо етапів розроблення фінансової стратегії будівельних підприємств.

**Методи.** Теоретико-методологічну основу дослідження становили загальнонаукові (діалектичний, структурно-функціональний, узагальнення, формалізація, аналіз, синтез) і спеціальні методи пізнання досліджуваних економічних явищ і процесів.

**Постановка проблеми.** Розроблення фінансових стратегій на будівельних підприємствах забезпечує базис для досягнення та оцінки результатів реалізації стратегії з точки зору максимізації вартості підприємства. Довгострокова фінансова стратегія дозволяє підвищити стратегічну фінансову стійкість підприємств в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Саме тому постає необхідність у розробленні комплексного обґрунтованого підходу до розроблення фінансової стратегії будівельних підприємств.

**Результат дослідження.** Фінансова стратегія будівельного підприємства є різновидом його функціональних стратегій та є комплексним довгостроковим планом організації будівельним підприємством системної діяльності по встановленню та визначенню найбільш оптимальних шляхів досягнення його фінансових цілей шляхом прийняття стратегічних рішень щодо ефективного формування, розподілу (перерозподілу), управління та використання фінансових ресурсів та потенціалу з метою максимізації вартості будівельного підприємства.

За своєю цільовою спрямованістю фінансова стратегія спрямована на максимізацію вартості будівельного підприємства шляхом ефективного розпорядження і комплексного проактивного управління його фінансовими ресурсами. З поведінкової точки зору фінансова стратегія охоплює весь спектр відносин, пов'язаних із визначенням, досягненням і вирішенням довгострокових цілей і завдань фінансової діяльності будівельного підприємства, що визначаються його загальнокорпоративною стратегією, фінансовою ідеологією, і орієнтованих на пошук ефективних та оптимальних шляхів їх досягнення [1, с. 124; 2, с. 97].

Відповідно до наданої вище характеристики фінансової стратегії можна виділити її наступні базові структурні елементи:

- стратегічні цілі фінансової діяльності будівельного підприємства, що представляють собою опис в формалізованому вигляді бажаних запланованих параметрів його стратегічного фінансового стану, включаючи способи формалізації фінансової стратегії у вигляді системи тактичних планів, програм, бюджетів;
- період дії фінансової стратегії;
- результати впливу фінансової стратегії, виражені у вигляді фінансово-економічних показників діяльності будівельного підприємства;
- організаційна структура системи управління фінансами будівельного підприємства, представлена фінансовою службою (департаментом) і процедурами та моделями вирішення фінансових завдань;
- інтелектуальний капітал фінансової служби, включаючи методи управління та стимулювання кадрового складу;
- методи та інструменти управління фінансовими ресурсами
- інформаційне забезпечення процесу управління фінансовою діяльністю організації; технічні засоби управління та джерела формування;
- фінансові відносини підприємства;
- ризики (обмеження) фінансової діяльності.

Процес розроблення фінансової стратегії для будівельного підприємства характеризується високим рівнем складності, що обумовлено необхідністю та доцільністю здійснення поліаспектного аналізу, визначення перспективних стратегічних напрямків будівельного підприємства на основі встановлених довгострокових цілей функціонування, здійснення діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища та потенціалу будівельного підприємства, рівня його використання та перспектив розвитку, дослідження конкурентоспроможності, прогнозування його розвитку тощо [3, с. 107].

Механізм розробки та реалізації фінансової стратегії являє собою сукупність, послідовність та взаємодію визначених принципів, етапів, методів, дій та інструментів, що визначають процес прийняття оптимальних стратегічних фінансових рішень. Разом з тим слід зазначити, що оскільки фінансова стратегія є одним із функціональних різновидів загальнокорпоративної стратегії, то в процесі її розробки та реалізації застосовуються прослідковуються загальні підходи та закономірності, що притаманні стратегічному управлінню як сфери економічної практики та знань.

Першим етапом виступає аналіз стратегічного фінансового стану будівельного підприємства, що створює фундаментальну базу для прийняття стратегічних фінансових рішень та розроблення фінансової стратегії. Він охоплює дві складові: аналіз зовнішнього середовища, який формує стратегічний простір та клімат для формування та реалізації фінансової стратегії будівельного підприємства, та аналіз внутрішнього середовища, який визначає внутрішні змінні будівельного підприємства у його фінансовій стратегії, що у сукупності визначає якість та ефективність прийнятих у подальшому стратегічних фінансових рішень.

Оскільки основна мета аналізу полягає у створенні комплексної аналітичної інформаційної бази для подальшого розроблення фінансової стратегії, то аналітико-діагностична діяльність у даному випадку сфокусована на дослідженні показників з точки зору фінансових відносин та ресурсів.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає аналіз кон'юнктури фінансового ринку та її структуроутворюючих чинників, включаючи прогнозування її розвитку у розрізі певних сегментів даного ринку,

проведення комплексного дослідження економічних та нормативно-правових передумов фінансової діяльності будівельного підприємства та прогнозування можливих їх змін у наступному періоді у розрізі окремих сегментів ринку.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає дослідження фінансового потенціалу та наявних ресурсів будівельного підприємства, основних напрямків діяльності будівельного підприємства з фінансової точки зору, що визначені у загальнокорпоративній стратегії з метою забезпечення того, що розроблена фінансова стратегія відповідає загальному напрямку руху будівельного підприємства та сприяє реалізації загальнокорпоративної стратегії. За функціональним призначенням аналіз внутрішнього середовища є детальним аналізом показників фінансової ефективності будівельного підприємства, що спи У результаті його проведення робиться висновок щодо того, чи володіє будівельне підприємство достатнім потенціалом для використання майбутніх можливостей, що були ідентифіковані в процесі аналізу зовнішнього середовища, а також виявити внутрішні «вузькі місця», які послаблюють будівельне підприємство з фінансової точки зору.

З методологічної точки зору на даному аналітичному етапі будівельному підприємству доцільно здійснювати аналіз фінансового стану за наступними напрямками:

- аналіз абсолютних показників фінансової звітності, у процесі якого оцінюються загальні показники фінансового стану будівельного підприємства, зокрема, досліджується склад основних фондів, обсяг виручки від реалізації будівельної продукції (будівництва), величина прибутку, розмір позикових коштів та джерела їх фінансування, зв'язки з підрядниками, постачальниками та інвесторами, при цьому порівнюється фактичні показники звітності із плановими показниками з метою визначення їх невідповідності;

- горизонтальний аналіз включає порівняння показників фінансової звітності в динаміці з показниками попередніх періодів, визначення абсолютних та відносних показників змін за статтями та елементами фінансової звітності (особливу увагу необхідно звернути на випадки, коли динаміка зміни одного показника за своєю фінансово-економічною природою не відповідає динаміці зміни іншого показника) та визначення тренду, тобто переважної тенденції динаміки показників фінансової звітності у майбутньому, з метою визначення та опису тенденцій і закономірностей динаміки та вектору зміни зазначених показників;

- коефіцієнтний аналіз, який передбачає розрахунок показників на основі даних, що розкриваються у фінансовій звітності будівельних підприємств.

При цьому, у процесі розрахунку фінансових показників їх можна розподілити на дві групи показників, що характеризуються якісними відмінностями.

До першої групи належать показники, для яких визначені нормативні значення (наприклад, показники ліквідності і фінансової стійкості), відхилення від яких (як зниження значень показників нижче нормативних, так і їх перевищення) трактується як погіршення характеристик фінансового стану будівельного підприємства.

До другої групи належать ненормовані показники фінансового стану, значення яких не можуть бути використані для оцінки ефективності функціонування будівельного підприємства та його фінансового стану без порівняння зі значеннями цих показників для будівельних підприємств, що виконують аналогічні обсяги будівництва (будівельної продукції) і мають виробничі потужності, які можна порівняти з потужностями будівельного підприємства, або аналізу тенденцій зміни цих показників (наприклад, показники рентабельності, структури майна, джерел формування і стану основних та оборотних коштів). У процесі роботи із показниками за даною групою доцільно проаналізувати тенденції їх динаміки: «покращення», стабільність або погіршення. Для певних показників можуть бути визначені «коридори» оптимальних значень залежно від особливостей функціонування будівельного підприємства.

Для належної підтримки аналітичної функції необхідно:

- розробити та затвердити вхідні і вихідні форм документів з показниками, що розраховуються на основі даних, що розкриваються у фінансовій звітності;

- заповнювати зазначені форми з тією періодичністю, яка найбільш доцільна для підтримки роботи фінансової служби;

- за наявності невідповідностей періодичне (щомісяця, щокварталу, щороку) складання пояснювальних записок до вихідних форм з розрахунковими показниками, включаючи детальний аналіз відхилень (від планових, показників попереднього періоду, середньогалузевих показників, показників найбільших конкурентів і т.д.) та надання рекомендацій щодо усунення недоліків, за можливості.

У результаті проведення зазначених вище аналітичних дій буде сформована комплексна аналітико-діагностична база даних, що:

- оцінює якість функціонування будівельного підприємства з фінансової точки зору;
- характеризує фінансовий стан та потенціал будівельного підприємства;
- забезпечує можливість прийняття обґрунтованих стратегічних рішень;
- надає інформацію для прогнозних розрахунків показників фінансового стану будівельного підприємства;
- аналізує поточні стратегічні умови фінансового середовища функціонування будівельного підприємства;
- виявляє тенденції, закономірності і вектор фінансового розвитку будівельного підприємства;
- визначення чинників позитивного впливу на фінансовий стан будівельного підприємства з метою їх ефективного використання, та негативного впливу - з метою їх нейтралізації;
- виявлення та використання резервів підвищення фінансового потенціалу будівельного підприємства.

## ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ, КРЕДИТ

На основі інтеграції результатів проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дозволить здійснити комплексну аналітичну оцінку стратегічного фінансового стану будівельного підприємства у просторі двох координат: горизонтальної, що відображає поточний фінансовий потенціал будівельного підприємства, та вертикальної, що відображає стратегічних умов фінансового середовища і клімату функціонування будівельного підприємства.

На основі отриманих результатів аналізу стратегічного фінансового стану будівельного підприємства визначаються (уточнюються або змінюються за наявності) стратегічні цілі фінансової діяльності будівельного підприємства. Провідну ціль фінансової стратегії – максимізація ринкової вартості будівельного підприємства – необхідно конкретизувати з урахуванням завдань та особливостей запланованого розвитку будівельного підприємства. У якості стратегічних цілей фінансової діяльності будівельного підприємства можуть виступати:

- формування вчасно необхідного рівня та достатнього обсягу фінансових ресурсів для досягнення загальнокорпоративної стратегії та забезпечення ефективного їх використання для всіх видів і сфер діяльності та будівельних проєктів;

- забезпечення ефективного рівня рентабельності та прибутковості;
- створення оптимальної структури та джерел формування капіталу;
- оптимізація грошових потоків будівельного підприємства.

На наступному етапі здійснюється безпосередньо розроблення фінансової стратегії будівельного підприємства та її деталізації у формі показників, програм та заходів їх досягнення за певними визначеними напрямками. У межах цього етапу визначається потреба у фінансових ресурсах за функціональними видами його діяльності, позиковому та власному капіталі з урахуванням його вартості та умов залучення, формування бюджету реалізації фінансової стратегії на основі масштабу операційної та інвестиційної діяльності будівельного підприємства.

Перед деталізацією фінансової стратегії у конкретних показниках і заходах визначається строк дії фінансової стратегії будівельного підприємства, який повинен бути не менше трьох років та також узгоджується зі строком, на який розроблена загальнокорпоративна стратегія, ступенем досяжності стратегічних фінансових цілей та обсягу виділених для її реалізації ресурсів.

При розробленні параметрів фінансової стратегії за визначеними напрямками слід враховувати стадію життєвого циклу будівельного підприємства; її узгодженість з загальнокорпоративною стратегією будівельного підприємства, прогнозованими змінами зовнішнього стратегічного фінансового середовища, внутрішнього потенціалу підприємства; внутрішню збалансованість параметрів фінансової стратегії; економічну і позаекономічну ефективність реалізації фінансової стратегії; досяжність та реалістичність фінансової стратегії.

Разом з тим при детальному розробленні фінансової стратегії необхідно враховувати стадію життєвого циклу будівельного підприємства, яка визначає вектор та характер показників та заходів у межах фінансової стратегії, а саме: прискореного зростання, обмеженого зростання та скорочення.

Для будівельних підприємств пропонується розроблення стратегії за наступними напрямками:

- управління вартістю;
- облікова політика;
- управління активами;
- управління капіталом;
- управління грошовими потоками;
- управління інвестиціями;
- управління фінансовими ризиками;
- дивідендна політика.

Розглянемо нижче більш детально кожний із зазначених напрямків.

Управління вартістю будівельного підприємства передбачає запровадження заходів у межах фінансової стратегії, спрямованих на максимізацію ринкової вартості будівельного підприємства шляхом забезпечення стійкого зростання прибутку у обсязі, що є достатнім для реінвестування з метою підтримки визначених обсягів будівельного виробництва або їх нарощування та виплати дивідендів та шляхом прогнозування і мінімізації всіх можливих видів ризиків.

Для забезпечення ефективного управління вартістю будівельного підприємства необхідно провести оцінку вартості підприємства, виявити фактори або структурні одиниці, що впливають на підвищення (зниження) вартості підприємства з урахуванням ризиків, що притаманні його діяльності, на основі яких досліджуються можливості та темпи зростання вартості будівельного підприємства за рахунок визначених резервів підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства.

Облікова політика є одним із основоположних та важливих елементів, за яким розробляється фінансова стратегія, оскільки від прийнятих у цій сфері стратегічних рішень безпосередньо залежить структура фінансової звітності, кількість і суми перерахованих податків, порядок визначення ступеня завершеності робіт за будівельним контрактом, методи амортизації активів підприємства та значення сукупності визначальних фінансово-економічних показників.

Відповідно до останнього визначення облікової політики за Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги

до фінансової звітності» **облікова політика** – це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством **для ведення бухгалтерського обліку**, складання та подання фінансової звітності [4, 5].

Іншими словами облікова політика є провідним документом стратегічного характеру, що визначає та регламентує методологію обліку, що використовується у відображенні господарських операцій (первинного спостереження, вартісного виміру, поточного групування і підсумкового узагальнення фактів здійснення господарської діяльності). Традиційно облікова політика документується у спеціальному наказі підприємства та повинна послідовно застосовуватися з року в рік.

При визначенні облікової політики у організації існує вибір, який стосується головним чином методів списання сировини і матеріалів у виробництво, методів оцінки незавершеного виробництва, можливості застосування варіантів амортизації, варіантів формування ремонтних і страхових фондів тощо.

Цей напрямок є особливо важливим для будівельних підприємств, що підпадають під категорію підприємств, що становлять суспільний інтерес, визначення яких наведено у нових змінах, внесених 05.10.2017, до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» у відповідності з вимогами Директиви 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 26 червня 2013 року про річну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність і пов'язані звіти окремих видів компаній. Відповідно до статті 121 підприємства, що становлять суспільний інтерес, публічні акціонерні товариства, а також підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначений Кабінетом Міністрів України, складають і подають фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність органам державної влади та іншим користувачам на їх вимогу на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами в єдиному електронному форматі, визначеному Міністерством фінансів України [4].

На виконання останніх вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» Міністерство фінансів України щорічно затверджує переклад таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності, яка щорічно публікується Фондом міжнародних стандартів фінансової звітності (м. Лондон, Велика Британія). На основі зазначеного перекладу Міністерством фінансів України, Національним банком України, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку та Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, була затверджена та опублікована на їх веб-сайтах таксономія звітності UA XBRL МСФЗ, що буде використовуватися для складання фінансової звітності та подання до центру збору фінансової звітності, який зараз будується та операційне управління яким буде здійснюватися Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, для забезпечення доступу користувачів до поданої підприємствами фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності [4-6].

При розробленні облікової політики будівельного підприємства рекомендується вибирати такі методи розрахунку витрат, які забезпечують найбільш наочне представлення структури витрат будівництва, рівня постійних і змінних витрат і які є основою для управління витратами на підприємстві.

Управління активами спрямоване на оптимізацію обсягу, складу, співвідношення та величини активів з точки зору ефективності їх використання, забезпечення обґрунтованої ліквідності окремих видів оборотних активів та прискорення циклу їх обороту, вибір ефективних форм та джерел їх фінансування.

Управління капіталом спрямоване на забезпечення потреби у капіталі з метою фінансування формування та підтримки необхідного рівня активів та здійснення видів діяльності, оптимізація структури власного та позикового капіталу будівельного підприємства з метою підвищення ефективності його використання та рентабельності.

Управління грошовими потоками передбачає оптимізацію руху грошових потоків у розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності будівельного підприємства, їх синхронізацію за величиною та часом у окремих майбутніх періодах з урахуванням фактора часу, ефективне використання залишків тимчасово вільних грошових активів з метою забезпечення безперервного фінансового забезпечення реалізації будівельного проекту.

Управління інвестиціями передбачає формування найважливіших напрямків інвестиційної діяльності будівельного підприємства, вибір найбільш ефективних форм фінансування інвестицій, оцінка та підвищення інвестиційної привабливості реальних проектів будівництва та фінансових інструментів для формування програми реального інвестування та портфеля фінансових інвестицій;

Управління фінансовими ризиками передбачає створення системи заходів, спрямованих на ідентифікацію, прогнозування виникнення можливих окремих видів фінансових ризиків, їх мінімізацію та профілактику виникнення.

Дивідендна політика регулює процедуру визначення частки прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, методологію їх розрахунку та передумови виплати. Мета дивідендної політики полягає у виявленні оптимального балансу між захистом інтересів власників, створенням передумов для зростання курсової ціни акцій та часткою прибутку, що реінвестується у розвиток виробництва.

Кожний із наведених напрямків, за яким розробляється фінансова стратегія може бути деталізована в короткострокових (річних) програмах і бюджетах, які у синергетичній сприяють впровадженню фінансової стратегії.

Реалізація фінансової стратегії є логічним підсумковим результатом попередніх етапів її розроблення, що втілює раніше прийняті стратегічні рішення та забезпечує організацію, регулювання та координацію процесу виконання стратегії. На цьому етапі здійснюється:

- розроблення організаційно-економічних заходів, що за своєю сутністю є детальними планами та програмами реалізації фінансової стратегії, включаючи належне ресурсне забезпечення та формування оптимального бюджету реалізації фінансової стратегії;

## ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ, КРЕДИТ

- управління змінами з метою сприяння сприйняття та підтримки змін персоналом та забезпечення переходу від поточного стану до запланованого;

- адаптація будівельного підприємства до реалізації фінансової стратегії, що за своєю сутністю є формування забезпечуючих функцій процесу реалізації стратегії, включаючи: створення оптимальної організаційної структури підприємства; розвиток ефективної моделі фінансової структури, включаючи виділення відповідних центрів фінансової відповідальності (центрів доходів, витрат, прибутку та інвестицій); визначення і розподіл прав, обов'язків та ступеню відповідальності вищого керівництва за результати фінансової діяльності, що сприяють реалізації фінансової стратегії; розроблення належної системи мотивації, включаючи найм/безперервне навчання персоналу в сфері фінансового менеджменту, заохочення працівників за їх внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності).

Наступним етапом стратегічного фінансового менеджменту є контроль реалізації фінансової стратегії та процесу запровадження основних стратегічних цільових параметрів фінансової діяльності будівельного підприємства. Функція фінансового контролю реалізується на основі здійснення моніторингу, який пронизує весь процес реалізації фінансової стратегії та є безперервним циклічним систематичним процесом спостереження на основі безперервного збирання, обробки і аналізу інформації про стан запровадження фінансової стратегії, регулярного відстеження, фіксування, ідентифікації і аналізу змін з метою прогнозування можливих відхилень і запобігання порушень і диспропорцій.

У процесі здійснення контролю необхідно здійснювати наступні заходи:

- ідентифікація ключових умов та сфер функціонування будівельного підприємства, які необхідно систематично оцінювати і контролювати;

- визначення «точок контролю» - показників формування проміжних та кінцевих результатів, ресурсних або інформаційних потоків тощо, які визначені у показниках фінансової стратегії;

- збирання інформації про досягнуті показники та результати;

- порівняння поточних (фактичних) та планових (нормативних) показників з метою здійснення оцінки стану процесу реалізації фінансової стратегії, виявлення його «вузьких» місць, визначення «стратегічного розриву» - різниці між досягнутим та бажаним фінансовим станом будівельного підприємства;

- виявлення та обґрунтування причин відхилень фактичних показників від планових.

На цьому етапі також можливо здійснити моніторинг та оцінку ефективності фінансової стратегії будівельного підприємства на основі оцінювання міри досягнення цілей та оцінювання сукупності фінансово-економічних показників, які були досягнуті в процесі перетворення поточного стану у цільовий фінансовий стан будівельного підприємства, та витрачених ресурсів для їх досягнення.

На основі результатів отриманих результатів за наявності істотних відхилень та стратегічного розриву приймаються рішення щодо запровадження коригуючих заходів, модифікація стратегічних фінансових цілей, перегляд планів, перерозподіл ресурсів та завдань, методів та інструментів реалізації фінансової стратегії за можливості та доцільності.

**Висновки.** Підсумовуючи все вищезазначене можна зробити висновок, фінансова стратегія будівельного підприємства є різновидом його функціональних стратегій та є комплексним довгостроковим планом організації будівельним підприємством системної діяльності по встановленню та визначенню найбільш оптимальних шляхів досягненню його фінансових цілей шляхом прийняття стратегічних рішень щодо ефективного формування, розподілу (перерозподілу), управління та використання фінансових ресурсів та потенціалу з метою максимізації вартості будівельного підприємства. Процес розроблення фінансової стратегії підприємства характеризується високим рівнем складності, що обумовлено необхідністю та доцільністю здійснення поліаспектного аналізу, і охоплює наступні стадії: аналіз стратегічного фінансового стану будівельного підприємства, включаючи аналіз поточного фінансового потенціалу будівельного підприємства та стратегічних умов фінансового середовища і клімату функціонування будівельного підприємства; визначення стратегічних фінансових цілей; розроблення фінансової стратегії за наступними напрямками: управління вартістю, облікова політика, управління активами, управління капіталом, управління грошовими потоками, управління інвестиціями, кредитна політика, управління фінансовими ризиками, дивідендна політика; реалізація та контроль реалізації фінансової стратегії та коригування (за доцільності).

### Список використаних джерел

1. Томпсон, А. А. & Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии*. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. 576 с.
2. Бланк, И. А. *Финансовый менеджмент*. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2007. 656 с.
3. Минцберг Г. *Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента*. Москва : «Альпина Паблишер», 2017. 368 с.
4. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
6. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства, затверджені наказом МФУ від 27.06.2013 р. № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13?lang=ru>

## References

1. *Tompson, A. A. (1998). Stratehicheskyi menedzhment. [Strategic management]. Moscow : Banky y byrzhny, YUNITI [in Rus.].*
2. *Blank, I. A. (2007). Finansovii menedzhment [Financial management]. Kyiv: Elha, Nika-Tsentr [in Rus.].*
3. *Mintzberg, H. (2017). Stratehicheskoe safari. Ekskursiia po debriam stratehicheskoho menedzhmenta [Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament]. Moscow: Alpina publisher [in Rus.].*
4. *Verkhovna Rada of Ukraine. (1999, July 16). Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy [On accounting and financial reporting in Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [in Ukr.]*
5. *Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti» [National accounting provision (standard) 1 «General requirements for the financial statements»]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> [in Ukr.].*
6. *Metodychni rekomendatsii shchodo oblikovoi polityky pidpriemstva, zatverdzeni nakazom MFU vid 27.06.2013 r. № 635 [Methodical recommendations on accounting policies of the enterprise, approved by the order of the MFU]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13?lang=ru>*

**ДАНИ ПРО АВТОРА**

**Юрченко Юлія Олександрівна**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
м. Київ, Повітрофлотський просп., 31  
e-mail: [yuliia.yurchenko@gmail.com](mailto:yuliia.yurchenko@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0001-9435-9716

**ДАНЫЕ ПРО АВТОРА**

**Юрченко Юлия Александровна**, к. эк. н., доцент,  
Киевский национальный университет строительства и архитектуры  
г. Киев, Воздухофлотский просп., 31  
e-mail: [yuliia.yurchenko@gmail.com](mailto:yuliia.yurchenko@gmail.com);

**INFORMATION ON AUTHOR**

**Yurchenko Yulia**, Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
Kyiv National University of Construction and Architecture  
Kyiv, Povitroflotsky avenue, 31  
e-mail: [yuliia.yurchenko@gmail.com](mailto:yuliia.yurchenko@gmail.com)

Подано до редакції 19.03.2019  
Прийнято до друку 28.03.2019