

Тема 8. Розробка стратегії фінансової безпеки підприємства

План лекційного заняття

- 1. Діагностика як основний етап формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства**
- 2. Формування концепції стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства**
- 3. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії управління фінансовою безпекою підприємства**

1. Діагностика як основний етап формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

Гострота проблем збереження і підвищення рівня фінансової безпеки вимагає від підприємств своєчасного проведення комплексу аналітичних процедур, які дозволяють вивчити тенденції розвитку підприємств, виявити тривожні симптоми у формуванні їх фінансових результатів, забезпеченні достатнього рівня платоспроможності і фінансової стійкості, ідентифікувати наявність кризових явищ, причини і можливості їх подолання.

Саме на виявлення таких можливостей і повинні бути спрямовані аналітичні заходи, які складають зміст діагностики фінансової безпеки підприємства.

На рівень фінансової безпеки підприємств впливає стан зовнішнього та внутрішнього середовищ їх функціонування. Оцінити вплив зовнішніх чинників на рівень фінансової безпеки підприємств можна через комплексну фінансову оцінку за допомогою взаємопов'язаних показників і коефіцієнтів.

Діагностика управління фінансовою безпекою підприємства являє собою комплексний процес виявлення, аналізу, усунення та прогнозування появи проблем підприємства з позицій його основних напрямків і управлінського циклу в розрізі функціональних підсистем з метою підвищення ефективності управління підприємством в цілому.

Фінансову безпеку підприємства визначають як здатність попереджувати розгортання кризи, забезпечувати фінансову рівновагу та фінансову стійкість підприємства у довгостроковому періоді; створювати умови для ефективної діяльності, зростання вартості підприємства, досягнення позитивних соціальних наслідків на основі системи утворюючих елементів, які визначають порядок її успішної організації.

Об'єктом управління фінансовою безпекою підприємства, виходячи з мети управління та з урахуванням внутрішньої структури і притаманних йому властивостей, є складові фінансової діяльності підприємства, а саме: фінансові відносини, що склалися на підприємстві, фінансові ресурси та їхній рух тощо.

Метою управління фінансовою безпекою підприємства слід визначити процес виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, впровадження заходів щодо її усунення та запобігання, створення умов для ефективної діяльності

підприємства у довгостроковому періоді. Зважаючи на це, найважливішою складовою системи фінансової безпеки є діагностика, внаслідок якої визначаються та формуються завдання, що підлягають вирішенню. Саме від ефективності системи діагностики фінансової безпеки, цілісності, повноти та своєчасності отриманих у її результаті даних залежить рівень фінансової безпеки підприємства. За таких умов важливість та актуальність побудови системи діагностики фінансової безпеки підприємства не викликає сумнівів.

Діагностика фінансової безпеки підприємства – це система комплексного фінансового аналізу, що проводиться з метою визначення проблем, які можуть генерувати виникнення кризових ситуацій на підприємствах, загрозу банкрутства, а також можливостей підприємства щодо фінансової стабілізації, розвитку, підвищення конкурентоспроможності.

Результати проведеної діагностики дають можливість визначати вид та глибину кризи, а також дозволяють визначити мету управління фінансовою безпекою. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути:

- локалізація кризових явищ;
- недопущення виникнення ситуації банкрутства;
- виведення підприємства із стану юридичного банкрутства;
- фінансова стабілізація та ефективна діяльність у довгостроковій перспективі.

Порядок побудови системи діагностики фінансової безпеки на підприємстві проводиться у п'ять етапів:

1 етап. Створення інформаційної бази діагностики.

2 етап. Діагностика імовірності розвитку кризи підприємства (виявлення первісних ознак кризи та експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства, поглиблений аналіз фінансових результатів та потенціалу їх покращення, аналіз платоспроможності та ділової активності підприємства, аналіз здатності до економічного зростання та можливості створювати вартість, аналіз стану зовнішнього середовища, визначення основних чинників виникнення та (або) поглиблення кризового стану).

3 етап. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства.

4 етап. Оцінка перспектив підвищення фінансової безпеки підприємства.

5 етап. Узагальнення результатів діагностики.

Інформаційна база діагностики кризових явищ та загрози банкрутства базується на внутрішніх та зовнішніх джерелах. Джерелами внутрішньої інформації є фінансова звітність підприємства, а також первинна бухгалтерська та оперативна інформація стосовно фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторів, наявних ліквідних цінностей, товарно-матеріальних запасів та інших активів, джерел отримання доходів, складу поточних витрат тощо.

Зовнішню інформацію отримують у результаті проведення моніторингу зовнішнього середовища діяльності підприємства через узагальнення даних макроекономічної статистики, законодавчих, нормативних актів та ін.

Ранніми індикаторами кризи розвитку підприємства є несприятливі зміни в операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності:

- незадовільний стан матеріально-технічної бази, недосконалі технології обслуговування покупців, порушення ритмічності постачання товарів, втрата ключових партнерів, несприятливі зміни в портфелі замовлень;

- збитки як фінансовий результат операційної діяльності, зміна джерел та умов отримання фінансових ресурсів, відмова від збільшення власного (акціонерного) капіталу;

- неможливість залучення сторонніх інвесторів тощо.

На етапі проведення експрес-діагностики загрози банкрутства на базі публічної звітності підприємств виявляються зовнішні ознаки наявності кризового стану.

Під час проведення аналізу визначаються ознаки втрати платоспроможності підприємства. З цією метою використовуються «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», відповідно до положень яких поточною неплатоспроможністю характеризується фінансовий стан будь-якого — підприємства, якщо на конкретний момент у зв'язку з випадковим збігом обставин тимчасово суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів недостатньо для погашення поточного боргу.

Ознаки критичної неплатоспроможності, що відповідають фінансовому стану потенційного банкрутства, мають місце в разі, коли на початку і наприкінці звітного кварталу присутні ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття і коефіцієнт забезпечення власними засобами наприкінці звітного кварталу менші за їхні нормативні значення – 1,0 та 0,1 відповідно.

Якщо наприкінці звітного кварталу хоча б один із зазначених коефіцієнтів перевищує його нормативне значення або протягом звітного кварталу спостерігається їх зростання, перевага надається позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації в процесі провадження справи про банкрутство.

Якщо за підсумками року коефіцієнт покриття менший за 1,0 і підприємство не отримало прибутку, такий його фінансовий стан характеризується ознаками надкритичної неплатоспроможності.

У випадку, коли результати експрес – аналізу сигналізують про наявність негативних явищ та проблем з діяльності підприємства, викликають сумнівність чи занепокоєння, переходять до наступного етапу роботи – фундаментального аналізу.

Метою проведення фундаментального аналізу є підтвердження та поглиблення висновку експрес-аналізу стосовно фінансового стану підприємства.

2. Формування концепції стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства

Ідентифікація факту доцільності фінансової стабілізації підприємств торгівлі та оцінка загального рівня їх фінансової безпеки вимагає розв'язання

наступного важливого завдання, яке полягає у визначенні характеру спрямування стабілізаційних процедур, тобто розробці концепції стратегічного управління фінансовою безпекою.

У процесі розробки концепції фінансової стабілізації, перш за все, визначаються фінансові джерела проведення оздоровчих заходів.

Доцільно виділити такі орієнтири в означеному напрямі:

- вивчення можливостей використання внутрішніх резервів для локалізації та ліквідації кризових явищ, які загрожують фінансовій безпеці підприємства;
- вивчення можливостей зовнішнього поліпшення (поділу, виділення, злиття, поглинання тощо);
- вивчення можливостей фінансового конструювання.

Заходи внутрішнього фінансового оздоровлення можуть бути двох типів:

- 1) відновлення боргової платоспроможності;
- 2) відновлення поточної платоспроможності.

До заходів першого типу належать:

- реалізація необоротних активів, не задіяних у торгово-технологічному процесі, або таких, що можуть бути вивільненими з нього без заподіяння відповідних негативних наслідків;
- вивільнення з обороту зайвих товарно-матеріальних цінностей і реалізація їх за ринковими цінами;
- вихід з інвестиційних проектів і відмова від довгострокового фінансового інвестування;
- реструктуризація дебіторської та кредиторської заборгованості.

Заходи другого типу спрямовані на забезпечення поліпшення фінансових результатів на основі використання резервів економії витрат або підвищення доходності. Крім того, до заходів відновлення поточної платоспроможності можна віднести і покриття збитків за рахунок власного капіталу підприємства, що дозволить використовувати поточні можливості підприємства щодо фінансування операційної діяльності.

Огляд заходів фінансової стабілізації з метою відновлення та зростання фінансової безпеки дозволяє визнати, що передумовою застосування більшості з них є наявність вагомого майнового потенціалу, резервів скорочення витрат або наявність власного капіталу у розмірі, що перевищує суму непокритих збитків за балансовими оцінками. У такому разі для визначення основних вимог, дотримання яких свідчить про наявність необхідних внутрішніх резервів фінансового оздоровлення, доцільним буде вивчення і розподіл типів ситуацій з точки зору можливостей локалізації розвитку кризових явищ.

Стратегія управління фінансовою безпекою підприємства забезпечує:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів; – високий рівень фінансової безпеки підприємства;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;

- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;

- формування ефективної системи управління фінансовими ризиками, загрозами та небезпеками;

- правильний вибір інструментів і напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства повинно базуватися на комплексному, системному підході та враховувати:

- взаємозв'язок стратегії управління фінансовою безпекою із фінансовою стратегією та загальною стратегією розвитку підприємства;

- рівень законодавчого та нормативно-правового регулювання фінансової діяльності підприємства;

- рівень розвитку та кон'юнктуру фінансового ринку;

- економічну та політичну ситуації в країні;

- ринкову позицію підприємства;

- ресурсне забезпечення підприємства, зокрема забезпеченість власними коштами, можливість залучення позикових коштів та інвестицій, інноваційний потенціал підприємства;

- галузеву належність суб'єкта господарювання, оскільки галузь економіки, до якої належить підприємство, окреслює напрям формування його фінансової стратегії та має значний вплив на структуру капіталу підприємства;

- рівень фінансового ризику на підприємстві тощо.

Етапи формування фінансової стратегії підприємства зображені на рис. 8.1.

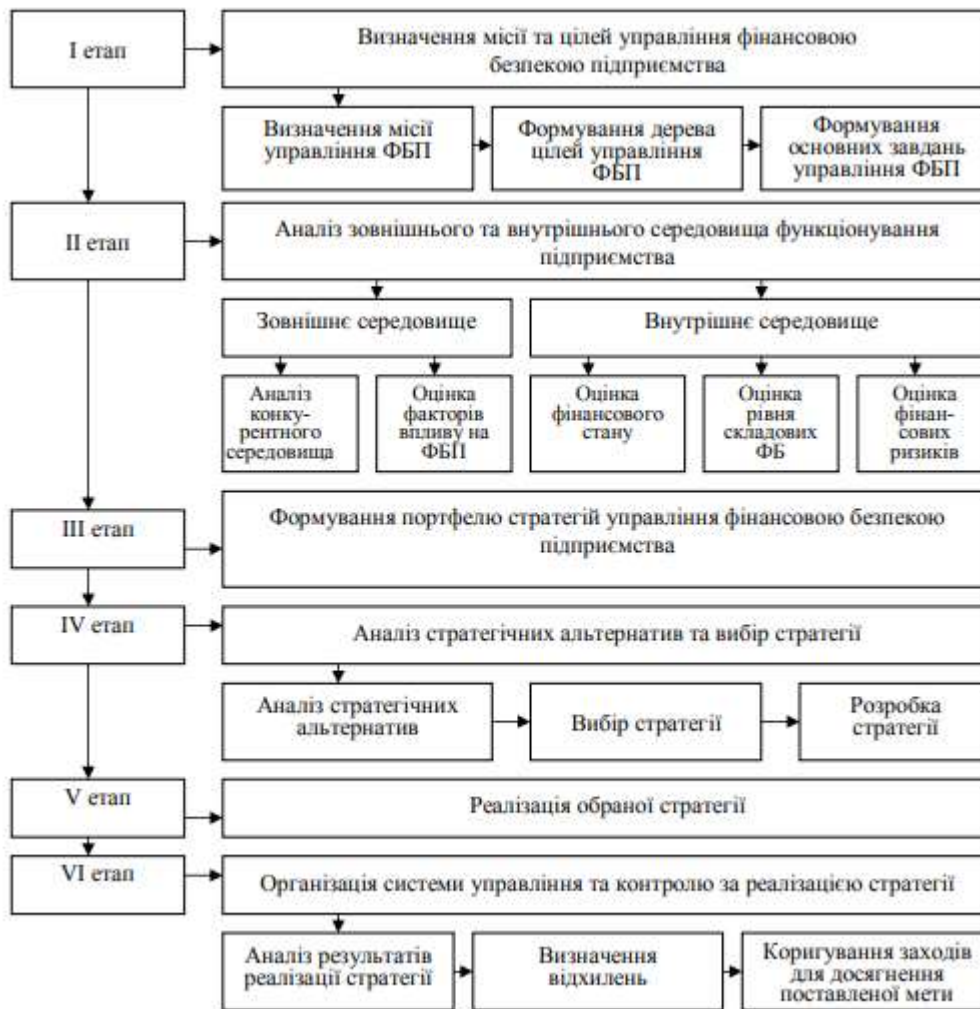


Рис. 8.1. Формування та реалізація стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

Існують загальні фінансові та спеціальні стратегічні цілі управління фінансовою безпекою.

Система стратегічних цілей управління фінансовою безпекою включає:

- забезпечення високого рівня бюджетної складової фінансової безпеки підприємства;
- забезпечення високого рівня страхової складової фінансової безпеки підприємства;
- забезпечення високого рівня фондової складової фінансової безпеки підприємства;
- забезпечення високого рівня інвестиційної складової фінансової безпеки підприємства;
- забезпечення високого рівня грошової складової фінансової безпеки підприємства;

– забезпечення високого рівня кредитної складової фінансової безпеки підприємства.

Основна мета стратегії управління фінансовою безпекою підприємства формується в залежності від фактичного рівня фінансової безпеки.

На другому етапі розробки стратегії відбувається аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, інформаційною базою якого є статистична та фінансова звітність підприємства, дослідження сучасного стану фінансових ринків, аналітичні огляди, спеціальні дослідження тощо.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз, дає можливість розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, а також сприяє розробці стратегії, яка дозволить підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості. Також на даному етапі відбувається визначення та аналіз факторів, які впливають на рівень фінансової безпеки підприємства.

Зовнішні фактори, що впливають на рівень фінансової безпеки підприємства, відображають економічну ситуацію в державі і за кордоном, в окремих регіонах і на галузевих ринках. Досить впливовим фактором є законодавча база та державні органи.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає визначення фінансового стану підприємства, рівня безпеки функціональних складових фінансової безпеки та рівня фінансових ризиків підприємства, виявлення сильних та слабких сторін, внутрішніх факторів впливу на фінансову безпеку підприємства. До внутрішніх факторів можна віднести: податкову політику підприємства, фінансову гнучкість підприємства, інвестиційну активність підприємства, збалансованість розрахунково-платіжної дисципліни, джерела фінансування діяльності підприємства та структуру його капіталу тощо.

У процесі проведення аналізу виявляють відповідність між стратегічними орієнтирами підприємства та його внутрішніми ресурсами і можливостями. Наступним етапом є формування портфелю стратегій управління фінансовою безпекою підприємства.

3. Стратегічні альтернативи та вибір стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

Головною метою стратегії управління фінансовою безпекою є максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності фінансової діяльності за умов зниження рівнів ризиків. Тільки при створенні умов для зростання ринкової вартості власного капіталу компанії, можна говорити про ефективну програму фінансової стабілізації. Визначення ж напрямів фінансової стабілізації, які найбільшою мірою сприятимуть досягненню її кінцевої мети, вимагає застосування відповідного методичного інструментарію.

Формування стратегічного портфелю підприємства передбачає розробку та оцінку альтернатив стратегій управління фінансовою безпекою підприємства, їх вибір і формування стратегічного набору. Стратегії повинні орієнтувати на максимальну і

своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного фінансового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей.

Вибір стратегії управління фінансовою безпекою підприємства має залежати від фактичного рівня фінансової безпеки. Як градацію побудови портфеля стратегій, пропонуємо виділяти п'ять рівнів фінансової безпеки підприємства: високий, середній, низький, критичний, катастрофічний. Запропонована градація дозволить визначити внутрішні фінансові можливості підприємства та фактичний рівень його безпеки.

Стратегію управління фінансовою безпекою підприємства доцільно класифікувати за обсягом фінансових завдань, які визначені у стратегії, на генеральну стратегію управління фінансовою безпекою, оперативну стратегію управління фінансовою безпекою та стратегію досягнення окремих стратегічних завдань управління фінансовою безпекою.

Генеральна стратегія управління фінансовою безпекою підприємства регламентує фінансову діяльність підприємства, її базові напрями та питання, а також систему управління фінансовими ризиками та загрозами підприємства. У рамках цієї стратегії вирішуються завдання забезпечення високого рівня фінансової безпеки підприємства, оптимізації структури капіталу, визначається податкова політика підприємства та взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями розміщення та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють на термін не менше одного року.

Оперативна стратегія управління фінансовою безпекою підприємства призначена для поточного управління фінансовими ресурсами та фінансовими ризиками. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями як коригування цільової структури капіталу, управління формуванням власного та позикового капіталу, підвищення рівня безпеки конкретних функціональних складових фінансової безпеки підприємства.

Стратегія досягнення окремих стратегічних завдань управління фінансовою безпекою підприємства полягає у виконанні конкретних завдань, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей підприємства. Вона може охоплювати такі напрямки як управління використанням основного та оборотного капіталу, прийняття рішень, спрямованих на нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз, що постійно оточують підприємство, на основі фінансового аналізу та аналізу зовнішнього середовища підприємства тощо.

У портфелі стратегій управління фінансовою безпекою підприємства виділяють п'ять видів стратегій, відповідно до п'яти рівнів фінансової безпеки підприємства, визначених за комплексним підходом, який включає оцінку фінансового стану підприємства, оцінку фінансових ризиків та оцінку інтегрального рівня фінансової безпеки за її складовими.

Таким чином, стратегію управління фінансовою безпекою підприємства ми поділяємо на такі види:

- стратегія стабілізації;
- стратегія помірною зростання;
- стратегія стійкого зростання;
- стратегія виживання;
- антикризова стратегія.

Стратегію стабілізації рівня фінансової безпеки підприємства застосовують в умовах нестабільності, в разі падіння фінансово-господарських показників, при виникненні довгострокових фінансових труднощів, значному зниженні рівня фінансової безпеки підприємства. Стратегія стабілізації полягає в адаптації діяльності до умов зовнішнього середовища, усуненні загроз, зниженні рівня фінансових ризиків діяльності, підвищенні рівня ефективності взаємодії підприємства з партнерами та контрагентами.

Стратегія зростання спрямована на отримання позитивного ефекту за рахунок розширення ділової активності підприємства в умовах стабільного зовнішнього середовища та діяльності у сегменті ринку, що динамічно розвивається. Дана стратегія переслідує такі цілі: збільшення обсягу капіталу, частки ринку, розширення меж фінансової діяльності, досягнення позитивної динаміки розвитку

Стратегія виживання покликана забезпечити фінансову стабілізацію підприємства в процесі виходу із кризи, передбачає скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції (вихід з окремих ринків або їх сегментів, скорочення певних його виробничих одиниць тощо). За цих умов, пріоритетною домінантною сферою стратегічного фінансового розвитку стає формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства.

Антикризова стратегія застосовується в умовах глибокої кризи, в стані, що близький до банкрутства, та полягає в застосуванні швидких скоординованих дій, які базуються на максимально точних розрахунках. Антикризова стратегія передбачає перебудову систем управління, фінансово-господарської діяльності, зміни структури бізнес-портфеля, джерел фінансових ресурсів, відмову від певних фінансових операцій підприємства. Ключовою метою стратегії є максимально швидке виведення підприємства з кризи. Своєчасно розроблена і реалізована антикризова стратегія дає змогу уникнути значних втрат капіталу та суттєво знизити ризик фінансового краху.

Під час розробки, вибору та реалізації стратегії необхідно враховувати специфічні риси та ознаки кожного виду фінансової стратегії, а також визначати доцільність її впровадження на певному етапі розвитку підприємства. Взаємозв'язок між видами стратегій управління фінансовою безпекою підприємств наведено на рис.

2.



Рис. 2. Взаємозв'язок між видами стратегій управління фінансовою безпекою підприємств

Вибір стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, яка дозволяє здійснити позиціонування підприємства, залежно від рівня фінансової безпеки, визначити стратегію (таблиця 1.2.), яка б враховувала особливості діяльності, рівень фінансової безпеки підприємства і надала йому вектор розвитку в умовах невизначеності та ризику- це головне завдання менеджменту.

Таблиця 1.2.

Стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

№ п/п	Рівень	Вид стратегії управління ФБП	Заходи реалізації
1	Високий	Стратегія стійкого зростання	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня коефіцієнта фінансової незалежності; - під час формування фінансових ресурсів надання переваги власним коштам та довгостроковим позиковим ресурсам; - забезпечення ефективного розподілу та використання наявних фінансових ресурсів; - формування ефективної кредитної політики, яка б забезпечувала як достатньо високі обсяги реалізації, так і низький ризик неповернення з боку покупців-позичальників; - використання сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами підприємства

2	Середній	Стратегія помірною зростання	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення високих темпів операційної діяльності підприємства, насамперед обсягів виробництва, реалізації продукції та приросту оборотних і необоротних активів підприємства; - оптимізація структури капіталу підприємства; - підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами на стадіях розміщення та використання; - прискорення платежів за допомогою сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості; - використання як внутрішніх, так і зовнішніх середньострокових та довгострокових джерел фінансування
3	Низький	Стратегія стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> - адаптація діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища; - усунення загроз, зниження рівня фінансових ризиків; - підвищення рівня ефективності взаємодії та платіжної дисципліни підприємства з партнерами та контрагентами; - забезпечення інкасації дебіторської заборгованості; - забезпечення достатнього обсягу капіталу для здійснення ефективної операційної діяльності; - використання як внутрішніх, так і зовнішніх середньострокових та довгострокових джерел фінансування
4	Критичний	Стратегія виживання	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції (вихід з окремих ринків або їх сегментів, відмова від виробництва окремих видів продукції, скорочення певних його виробничих одиниць тощо); - мінімізація витрат підприємства;

			<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня управління наявними фінансовими ресурсами підприємства; - забезпечення фінансовими ресурсами для здійснення операційної діяльності; - забезпечення інкасації дебіторської заборгованості; - використання короткострокових та середньострокових джерел фінансування
5	Катастрофічний	Антикризова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - перебудова загальної системи управління та фінансово-господарської діяльності підприємства; - оптимізація портфеля бізнес-процесів для уникнення значних втрат капіталу та зниження ризику фінансового краху; - відмова від певних фінансових операцій підприємства; - зміна структури джерел фінансових ресурсів; - забезпечення інкасації дебіторської заборгованості; - зміна організаційної структури підприємства.

З урахуванням рівня фінансової безпеки підприємства, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на фінансову діяльність підприємства, відбувається вибір стратегії, яка є доцільною для підприємства за конкретних умов господарювання та яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. Щоб зробити ефективний стратегічний вибір, керівники вищої ланки повинні мати чітку концепцію діяльності підприємства та його майбутнього.

Реалізація стратегії повинна забезпечити підприємству формування та ефективне використання фінансових ресурсів, виявлення найефективніших напрямів інвестування, відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства, визначення головної загрози з боку конкурентів, вибір напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами. Для полегшення реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, доцільно проводити її деталізацію шляхом складання тактичних планів.

Тактичне планування покликане формувати механізми реалізації обраної стратегії. Воно буває двох видів: оперативне і поточне.

Поточне планування спрямоване на розробку заходів з метою формування поточних планів реалізації конкретних напрямів діяльності підприємства чи його розвитку в цілому на рік у плані реалізації завдань обраної фінансової стратегії.

Оперативне планування спрямоване на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів, які формуються шляхом деталізації поточних планів. Оперативні й поточні плани не повинні відхилятися від фінансової стратегії підприємства, а, навпаки, конкретизувати й доповнювати її.

Якщо в процесі формування і реалізації фінансової стратегії виявлено певні відхилення фактичних значень показників від планових та від визначених умов діяльності підприємства, то відбувається коригування стратегії на тому етапі, на якому виявлено дане відхилення. Також, після реалізації стратегії відбувається оцінка її ефективності. Вона ґрунтується на вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації.

Таким чином, з метою досягнення підприємством стану захищеності, конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку, що дозволяє контролювати небезпеки і загрози та ефективно реалізовувати власні фінансові інтереси, місію і завдання, варто сформувати та реалізувати стратегію управління фінансовою безпекою. Формування фінансової стратегії доцільно проводити згідно запропонованих етапів, що дають краще розуміння, на які ключові моменти необхідно звернути увагу при встановленні цілей фінансового характеру.