



ФІНАНСОВО–КРЕДИТНА І ГРОШОВА ПОЛІТИКА

УДК 336.02:658.14/.17
JEL Classification: G32, L21

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.10>

Шулюк Б.С.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів ім. С. І.Юрія,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8692-1983>,
Снігур І.Р.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти за спеціальністю D2
«Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6130-7145>
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУТЬ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ

Shuliuk B.S.,
dr.sc.(econ.), professor, professor
at the S.I. Yuriy department of finance,
Snihur I.R.,
applicant of the third (educational and scientific) level of higher
education in the specialty D2 "Finance, Banking,
Insurance and Stock Market",
West Ukrainian National University, Ternopil

FINANCIAL POLICY OF BUSINESS ENTITIES: ESSENCE AND STAGES OF FORMATION

Постановка проблеми. Фінансова політика суб'єкта господарювання є стратегічним інструментом його розвитку, оскільки визначає напрями і параметри фінансового управління, реалізується через механізми фінансового менеджменту та забезпечує досягнення цільових орієнтирів у динамічному середовищі. У сучасних умовах зростаючої економічної турбулентності та цифрової трансформації управлінських процесів, фінансова політика набуває особливої ролі як засіб адаптації, прогнозування і формування фінансової стійкості. Її значущість полягає не лише в оптимізації поточних рішень, але й у формуванні довгострокової фінансової траєкторії розвитку. Відтак, дослідження сутності, змісту, функцій і етапів формування фінансової політики підприємств потребує поглибленого теоретико-методологічного осмислення з урахуванням специфіки цілей, ресурсної бази та управлінських моделей конкретних суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Етимологічні, історичні аспекти та системний характер поняття «фінансова політика» аналізують Ю. Єрешко, В. Товмасян та І. Крейчик. Теоретичні засади та внутрішню структуру фінансової політики розкривають Т. Сторожук, Д. Сторожук, Н. Кушинова і М. Парфенюк. Практичні механізми реалізації цієї політики розглядають І. Стефанів, О. Чумак, І. Мельничук та М. Левіна. Фінансову політику у сфері освіти досліджує Н. Шофолова. При цьому досі існує неоднозначність в трактуванні поняття, ґрунтового підходу до

побудови фінансової політики та вона практично ігнорується по відношенню до інших суб'єктів господарювання, окрім підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація етапів формування фінансової політики суб'єктів господарювання та визначення відповідних інструментів для кожного етапу її реалізації. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: проаналізувати теоретичні підходи до формування фінансової політики; виокремити основні етапи процесу та їхні цілі; дослідити набір інструментів, що застосовуються на кожному етапі; розглянути особливості адаптації фінансової політики залежно від типу організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на важливість поняття «фінансова політика», в сучасній науковій літературі досі немає однозначності до його визначення. Однією з основних проблем є, як зазначають Ю. Єрешко та В. Товмасян, те, що вітчизняна наукова думка доволі часто стикається з лексичними неоднозначностями у трактуванні понять, що пов'язано із запозиченням термінології із західного наукового доробку. В процесі тлумачення зазвичай відбувається редукціонізм або, навпаки, розширення трактування змісту понять і категорій, як синонімічно, так і по суті [1, с. 65].

Аналізуючи наукові праці [1–7], можна виділити два основні підходи до визначення поняття «фінансова політика»: ресурсний, який трактує її як управління грошовими активами для досягнення поставлених цілей [2, с. 561], що фактично ототожнює її з фінансовою стратегією, та системний, у межах якого фінансова політика розглядається як цілеспрямована діяльність, спрямована на прийняття відповідальних рішень щодо управління фінансами, заснована на розробці альтернативних алгоритмів дій з чітким розподілом повноважень і відповідальності, що забезпечує вбудований контроль її імплементації [1, с. 67].

У межах системного підходу до напрямів фінансової політики належать розробка облікової, кредитної, операційної, інвестиційної та інших політик у коротко- і довгостроковій перспективі [3, с. 4]. Вони спрямовані на забезпечення процесів відтворення, управління фінансовими ризиками, оптимізацію фінансових потоків і капіталу, підтримання прибутковості, підвищення інвестиційної привабливості та формування ефективного механізму управління [4, с. 544], при дотриманні принципів законності, оптимальності та системності [2, с. 565].

Часто фінансову політику розглядають тільки з точки зору держави, ототожнюючи характеристики або взагалі ігноруючи її на мікрорівні. Щоб зрозуміти причину такої проблеми, варто звернутись до історичного аспекту даного терміну. Історія формування поняття «фінансова політика» нерозривно пов'язана з еволюцією самих понять «фінанси» та «політика». Поняття «фінанси», як і «фінансова політика», спочатку сформувалося в рамках держави і державного управління та відображало заходи уряду, спрямовані на формування, розподіл і використання централізованих грошових ресурсів. Таке розуміння зумовлювалось централізованим характером фінансових систем більшості країн. Однак із розвитком ринкових економік, децентралізації фінансових функцій та посиленням ролі індивідуальних суб'єктів у формуванні власних фінансових стратегій, поняття фінансової політики почало застосовуватися і на мікрорівні, як інструмент управління ресурсами на рівні суб'єкта господарювання.

Етимологічно слово «політика» походить від давньогрецького *polis* (місто-держава) і означає мистецтво управління державними справами [6, с. 20]. Упродовж століть поняття політики трансформувалося від сфери публічного управління до ширшого розуміння, як цілеспрямованої діяльності з управління системами, прийняття рішень, розподілу ресурсів. У сучасному трактуванні політика розглядається не лише як процес політичної боротьби (*politics*), а й як система правил і рішень (*policy*), що визначають напрям розвитку певної сфери. Саме у значенні *policy* поняття політики почало застосовуватись у сфері економіки й управління.

У вітчизняній науковій та управлінській практиці і досі термін «політика» традиційно асоціюється переважно з діяльністю держави або органів публічного управління. Таке сприйняття сформувалося історично, зокрема під впливом радянської школи державного планування, де «політика» розумілась як система директивних рішень, прийнятих на державному рівні. Також в українській мові слово «політика» не розділилось, як закордоном. Як наслідок, поняття «фінансова політика» часто ототожнюється з макроекономічною регуляторною діяльністю держави податковою, бюджетною, грошово-кредитною політикою тощо. Це звужує розуміння категорії та ускладнює її застосування на рівні суб'єктів господарювання, де політика має розглядатися не як державне втручання, а як внутрішньоорганізаційна стратегія управління фінансовими ресурсами.

Державна фінансова політика створює нормативно-економічне середовище та умови, у яких формується і функціонує фінансова політика суб'єктів господарювання. Через регулювання податків, бюджетних видатків, кредитно-грошової політики та інших інструментів держава впливає на можливості підприємств і неприбуткових організацій щодо залучення, розподілу і використання фінансових ресурсів. Таким чином, державна фінансова політика визначає рамки і правила, що впливають на прийняття фінансових рішень суб'єктами господарювання, забезпечуючи баланс між

суспільними інтересами та економічною діяльністю окремих організацій, що є ще однією причиною кардинального розмежування понять на різних рівнях.

Фінансова політика держави та фінансова політика суб'єктів господарювання суттєво відрізняються як за змістом, так і за цілями. Держава, як зазначає Н. Кушинова, здійснює фінансову політику, яка безпосередньо пов'язана з регулюванням фінансових ресурсів для підвищення реального рівня життя громадян, забезпечення суспільного добробуту, макроекономічної стабільності, соціального захисту та збалансованого розвитку [5, с. 218]. Суб'єкти господарювання, до яких належать як комерційні організації, так і неприбуткові державні та недержавні організації (громадські організації, благодійні фонди тощо), мають різні фінансові цілі: комерційні підприємства орієнтовані на максимізацію прибутку та зростання ринкової вартості, тоді як неприбуткові організації на ефективне використання ресурсів для реалізації своїх соціальних, культурних або благодійних завдань [8, с. 118]. Через це методологічні підходи до формування фінансової політики на державному та суб'єктному рівнях суттєво відрізняються.

Крім того, що некоректно ототожнювати ознаки державної фінансової політики та суб'єктів господарювання, також неправильно буде сприймати її тільки по відношенню до комерційних організацій. Важливість наявності фінансової політики не тільки у них підкреслила Н. Шофолова, яка виділила наступні причини для її впровадження в закладах вищої освіти: розширення фінансової автономії; наявність конкурентної переваги при отриманні грантів чи інших фінансових ресурсів; зменшення ризиків фінансового управління; підвищення рівня ефективності управління фінансами; спрощення розуміння щодо управління фінансами для основних стейкхолдерів [9, с. 73-74].

Аналогічне є актуальним і для інших неприбуткових організацій, органів місцевого самоврядування та бюджетних установ, які часто обмежені у фінансових ресурсах і водночас зобов'язані забезпечувати прозорість і підзвітність своєї діяльності. Наявність чіткої фінансової політики дозволить таким суб'єктам не лише ефективніше планувати і розподіляти кошти, але й формувати довіру з боку донорів, партнерів та громадськості. Вона також слугує орієнтиром для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, мінімізує конфлікти інтересів і забезпечує єдині підходи до фінансування проєктів і програм.

Формування фінансової політики суб'єкта господарювання передбачає не лише визначення стратегічних цілей і пріоритетів, але й усвідомлення її функціонального призначення. Саме функції фінансової політики дозволяють розкрити її практичну сутність, структурувати підходи до реалізації та обґрунтувати вибір відповідних управлінських рішень. З огляду на це, при побудові ефективної фінансової політики доцільно звернутись до аналізу її основних функцій.

У науковій літературі виокремлюють кілька базових функцій фінансової політики, що забезпечують її реалізацію в системі управління підприємством (табл. 1).

Таблиця 1

Функції фінансової політики

Функція	Завдання
Управлінська	Формування цілей, рішень, алгоритмів; забезпечення керованості та контролю
Забезпечуюча	Обґрунтування раціонального розподілу фінансових ресурсів для стабільної діяльності всіх підсистем підприємства
Інтегруючо-директивна	Узгодження дій виконавців, визначення повноважень, усунення випадковості та затримок
Нормуюча	Розробка норм і стандартів для підвищення ефективності обліку й управління
Аналітично-прогностична	Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, його контрагентів і майбутніх запропонованих альтернатив
Інноваційна	Створення умов і забезпечується стимулювання інноваційного процесу підприємства в різних ретроспективах
Стабілізаційна	Підтримка фінансової стійкості, платоспроможності, зниження ризиків
Забезпечення наступності	Усунення хаотичності та випадковості шляхом гарантування безперервності й спадкоємності управлінських процесів

Джерело: складено авторами на основі [6, с. 24-28]

Опираючись на широкий спектр функцій, які виконує фінансова політика, можна підтвердити, що її формування є складним і багатоаспектним процесом, який охоплює широке коло управлінських рішень. Вибір тільки одного інструменту чи підходу її формування є недоречним. На нашу думку, для досягнення цілісності, послідовності та ефективності доцільно виокремити його на декілька логічних етапів. Кожен із них має власну управлінську мету, характерні завдання та специфічні інструменти реалізації, що дозволяє системно організувати фінансову діяльність, враховуючи як стратегічні пріоритети розвитку, так і поточні тактичні потреби підприємства, організації чи установи, таким чином нівелюючи слабкі сторони деяких з інструментів.

Методологічне обґрунтування полягає у визначенні концептуальних основ фінансової політики підприємства, встановленні її цілей, принципів і загального напрямку розвитку. На цьому етапі застосовуються системний підхід, методи стратегічного аналізу, а також розробка концептуальної моделі фінансової політики, що забезпечує цілісність і послідовність подальших дій. Суб'єкт господарювання формує бачення того, якою має бути його фінансова політика: агресивна, консервативна чи помірна [7, с. 3].

Діагностика фінансового стану та аналіз зовнішнього середовища передбачає комплексну оцінку внутрішніх фінансових показників і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Використовуються фінансово-економічний аналіз, коефіцієнтний аналіз для оцінки ліквідності, платоспроможності та рентабельності, SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, PESTLE-аналіз для комплексної оцінки політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників, а також ABC-аналіз для класифікації витрат і оптимізації їх структури.

Визначення цілей включає формування довгострокових і короткострокових цілей фінансової політики, спрямованих на забезпечення стабільності, розвитку і конкурентоспроможності підприємства. Для цього застосовується система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє поєднати фінансові й нефінансові цілі, а також визначаються ключові показники ефективності (KPI), що слугують орієнтирами для моніторингу реалізації цілей.

Вибір і розробка інструментів реалізації фінансової політики передбачає визначення конкретних методів і механізмів для досягнення поставлених цілей. Серед них – бюджетування, що дозволяє планувати розподіл фінансових ресурсів, управління грошовими потоками, а також застосування економіко-математичного моделювання. До останнього належать сценарний аналіз для оцінки різних варіантів розвитку, використання кривої досвіду для врахування ефекту накопичення знань, факторний аналіз для виявлення впливу окремих чинників, DEA-аналіз для порівняння ефективності підрозділів або проєктів.

Організаційне впровадження фінансової політики забезпечує її інтеграцію у систему управління підприємством. Для цього розробляються регламенти, положення, визначаються відповідальні особи за допомогою матриці відповідальності RACI, впроваджуються ERP-системи та інші інформаційно-аналітичні інструменти для автоматизації і контролю виконання фінансових процесів.

Моніторинг і контроль реалізації фінансової політики здійснюються шляхом систематичного збору та аналізу фінансової звітності, використання дашбордів і систем KPI, а також аналізу відхилень від планових показників. Такий контроль дозволяє оперативно виявляти проблеми, своєчасно реагувати на них та коригувати фінансову політику.

Адаптація і вдосконалення фінансової політики базується на періодичному перегляді її ефективності з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Застосовуються стратегічний аудит, оновлення SWOT-аналізу, сценарний аналіз і моделювання методом Монте-Карло для оцінки ризиків і варіантів розвитку. Це забезпечує гнучкість політики і її відповідність сучасним викликам.

Таким чином, схематично процес формування фінансової політики суб'єкта господарювання зображено на рис. 1.

Запропоновані нами етапи і структура формування фінансової політики є універсальними та можуть бути застосовані до різних типів суб'єктів господарювання. Водночас, важливо враховувати специфіку кожної організації, оскільки надмірна кількість інструментів чи їх складність не завжди є економічно обґрунтованими, особливо у випадку малих підприємств, некомерційних чи громадських організацій з обмеженими ресурсами. Тому для забезпечення ефективності фінансової політики доцільним є адаптивний підхід та відбір і застосування лише тих інструментів, які відповідають масштабам, цілям і фінансовим можливостям конкретного суб'єкта.

Комерційні підприємства орієнтовані на прибуток, активно працюють із ринковими інструментами та інвесторами, мають високу гнучкість у прийнятті рішень.

Некомерційні державні організації керуються жорсткими державними нормативами, де фінансування майже повністю забезпечується з бюджету, з фокусом на прозорість і ефективність використання державних коштів.

Некомерційні недержавні організації (громадські об'єднання, благодійні фонди) мають змішане фінансування (гранти, пожертви, членські внески), акцентують увагу на прозорості та підзвітності перед різними стейкхолдерами, і мають помірну гнучкість.

Для того, щоб наочно показати можливі відмінності у фінансовій політиці різних типів суб'єктів господарювання, варто розглянути їхні цілі в розрізі різних етапів (табл. 2).

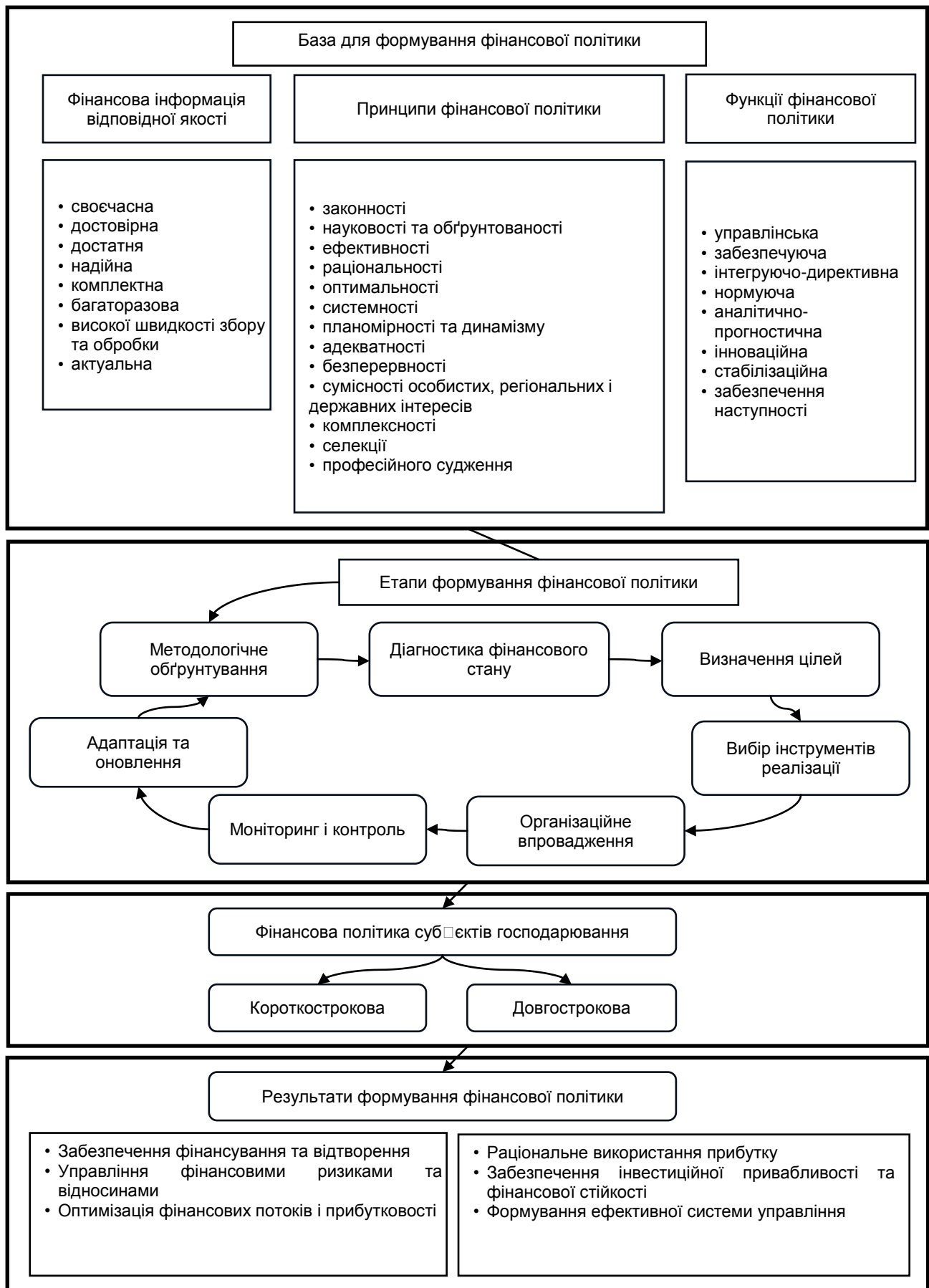


Рис. 1. Формування фінансової політики суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано на основі [2-4; 6; 7]

Таблиця 2

Порівняння цілей фінансової політики різних суб'єктів господарювання в розрізі етапів її формування

Етап формування фінансової політики	Комерційні підприємства	Некомерційні державні організації	Некомерційні недержавні організації (ГО, БФ)
1. Методологічне обґрунтування	Орієнтація на прибутковість, ринкові механізми, інвестиційну привабливість	Фокус на відповідність бюджетним нормам і державним стандартам, прозорість	Акцент на прозорість, підзвітність, сталість фінансування в межах соціальної місії
2. Діагностика фінансового стану	Аналіз фінансових показників, конкурентного середовища, ризиків ринку	Оцінка ефективності використання бюджетних ресурсів, дотримання регуляторних вимог	Аналіз джерел донорського фінансування, ризиків нестабільності внесків, відповідність законодавству
3. Визначення цілей	Визначення цілей з максимізації прибутку, капіталовкладень та ліквідності	Визначення цілей щодо ефективного і цільового використання бюджетних коштів	Підтримка сталості діяльності, забезпечення прозорості та підзвітності перед донорами
4. Вибір інструментів реалізації	Використання складних фінансових інструментів (бюджетування, інвестиційний аналіз, дивіденди)	Розробка бюджетів із суворим контролем, формування резервів, дотримання державних вимог	Просте бюджетування, контроль за цільовим використанням грантів та внесків, прозорість
5. Організаційне впровадження	Створення фінансових служб, визначення відповідальності, впровадження ІТ-систем	Визначення відповідальності згідно із держрегуляціями, внутрішні регламенти	Менш формалізовані структури, делегування повноважень, залучення волонтерів
6. Моніторинг і контроль	Постійний аудит, контроль KPI, швидка реакція на відхилення	Регулярна звітність перед державою, аудит, суворий контроль за цільовим використанням коштів	Звіти перед донорами і членами, незалежний аудит, висока прозорість
7. Адаптація та оновлення	Гнучке коригування політики під впливом ринкових змін і фінансових результатів	Оновлення згідно зі змінами в бюджетних програмах та нормативних актах	Адаптація до змін грантових умов, очікувань донорів і законодавства

Джерело: авторська розробка

Аналіз етапів формування фінансової політики різних суб'єктів господарювання показує, що хоча базова послідовність етапів є спільною, значущість окремих з них може варіюватися залежно від типу організації, її масштабів, цілей і специфіки діяльності. Для комерційних підприємств акцент робиться на стратегічному плануванні, інструментах оптимізації капіталу та інвестиційному аналізі, тоді як для державних некомерційних структур важливішими є дотримання бюджетної дисципліни та прозорість фінансових потоків. Некомерційні недержавні організації більше фокусуються на ефективності використання ресурсів і звітності перед донорами. Малі підприємства часто обмежуються спрощеними підходами, де деякі етапи, зокрема складне моделювання чи детальне стратегічне планування, можуть бути менш актуальними або опускатися через обмежені ресурси та коротші часові горизонти. Відповідна адаптація етапів формування фінансової політики під особливості конкретного суб'єкта сприяє підвищенню її практичної ефективності та релевантності.

Висновки з проведеного дослідження. Термін «фінансова політика» має неоднозначний характер не лише через багатовимірність змісту, а й через походження самого поняття «політика», що історично пов'язується з управлінням державними справами. У сучасному контексті це поняття охоплює як стратегічні, так і тактичні рішення, що приймаються у сфері управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання. Така широта трактування зумовлює потребу в чіткому структуруванні процесу її формування.

Проведене дослідження дозволило виділити сім послідовних етапів формування фінансової політики, кожен з яких має свої цілі, логіку дій та інструменти реалізації, а саме: методологічне обґрунтування, діагностика фінансового стану, визначення цілей, вибір інструментів, організаційне впровадження, моніторинг і контроль, а також етап адаптації й удосконалення. Така поетапність дає змогу розглядати фінансову політику як динамічну систему з механізмами зворотного зв'язку, що забезпечує її ефективність і стійкість у мінливому середовищі.

Разом з тим, запропонований підхід є універсальним за своєю логікою, однак вимагає адаптації до специфіки конкретної організації. Зокрема, в умовах обмежених ресурсів не всі інструменти можуть бути економічно доцільними до впровадження, що потребує гнучкості у практичному застосуванні. В

результаті, фінансова політика має розглядатися не як разовий документ, а як система управління, яка постійно оновлюється відповідно до стратегічних пріоритетів, зовнішніх викликів та внутрішніх змін.

Перспективою подальших досліджень є розробка гнучких моделей формування фінансової політики, які враховують різноманітність типів суб'єктів господарювання та специфіку їх діяльності, а також впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів планування, моніторингу та адаптації фінансової політики.

Література

1. Єрешко Ю. О., Товмасян В. Р. Теорія фінансової політики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15. С. 63-68.
2. Сторожук Т. М., Сторожук Д. Є. Фінансова політика підприємства в контексті його внутрішньогосподарської політики. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 559-567.
3. Парфенюк М. В., Дергалюк Б. В. Економічна сутність поняття «фінансова політика» та принципи її реалізації на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління* : збірник наукових праць молодих вчених. 2017. № 11. URL: <https://ela.kpi.ua/items/829f23a2-527e-4ce0-871a-ed241afc9065> (дата звернення: 10.04.2025).
4. Стефанів І. Ф. Напрямки удосконалення фінансової політики підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 17. С. 542-547.
5. Кушинова Н. Г. Основні теоретичні підходи до визначення поняття фінансової політики. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2(6). С. 216-223.
6. Крейчик І. М., Єрешко Ю. О., Товмасян В. Р. Сутність та економічна природа фінансової політики підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 17-33.
7. Чумак О. В., Мельничук І. І., Левіна М. В. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4029/3960> (дата звернення: 10.04.2025).
8. Яцина М. «Неурядові організації» VS. «громадські організації»: до питання співвідношення. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. № 4. С. 117-123.
9. Шофолова Н. Фінансова політика закладів вищої освіти. *Університети і лідерство*. 2022. № 13. С. 70-80.

References

1. Yereshko, Yu.O. and Tovmasian, V.R. (2020), "Theory of enterprise financial policy", *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 15, pp. 63-68.
2. Storozhuk, T.M. and Storozhuk, D.Ye. (2011), "Enterprise financial policy in the context of its internal economic policy", *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoï sluzhby Ukrainy*, no. 1, pp. 559-567.
3. Parfeniuk, M.V. and Derhaliuk, B.V. (2017), "Economic essence of the concept 'financial policy' and principles of its implementation at the enterprise", *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia* : zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh, no. 11, available at: <https://ela.kpi.ua/items/829f23a2-527e-4ce0-871a-ed241afc9065> (access date April 10, 2025).
4. Stefaniv, I.F. (2016), "Directions for improving enterprise financial policy", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 17, pp. 542-547.
5. Kushynova, N.H. (2010), "Main theoretical approaches to defining the concept of financial policy", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2(6), pp. 216-223.
6. Kreichyk, I.M., Yereshko, Yu.O. and Tovmasian, V.R. (2020), "The essence and economic nature of enterprise financial policy", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, no. 17, pp. 17-33.
7. Chumak, O.V., Melnychuk, I.I. and Levina, M.V. (2024), "Conceptual foundations of forming financial policy in the system of strategic enterprise management", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 62, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4029/3960> (access date April 10, 2025).
8. Yatsyna, M. (2022), "Non-governmental organizations" vs. "Public organizations": on the issue of correlation", *Aktualni problemy pravoznavstva*, no. 4, pp. 117-123.
9. Shofolova, N. (2022), "Financial policy of higher education institutions", *Universytety i liderstvo*, no. 13, pp. 70-80.

Шулюк Б.С., Снігур І.Р.

ФІНАНSOVA ПОЛІТИКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУТЬ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ

Мета. Систематизація етапів формування фінансової політики суб'єктів господарювання та визначення відповідних інструментів для кожного етапу її реалізації.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано системний підхід як загальну методологічну основу. Метод системного аналізу застосовано для розгляду фінансової політики як цілісної управлінської системи; структурно-функціональний аналіз для виокремлення ключових елементів політики та їх взаємозв'язків; логічний аналіз, який застосовано при побудові послідовності етапів її формування. Метод абстрагування та узагальнення використано під час аналізу наукових підходів до трактування поняття «фінансова політика». Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення підходів до формування фінансової політики на рівні підприємств та держави, а також у межах різних типів суб'єктів господарювання.

Результати дослідження. Проаналізовано наукові підходи до трактування поняття «фінансова політика». Обґрунтовано необхідність поетапного формування фінансової політики як складної управлінської системи, а також доцільність її розмежування з фінансовою політикою держави та врахування специфіки різних типів суб'єктів господарювання. Виокремлено сім ключових етапів: методологічне обґрунтування, діагностика фінансового стану, визначення цілей, вибір інструментів, організаційне впровадження, моніторинг і контроль, адаптація та удосконалення. Для кожного з етапів наведено цілі, завдання та відповідні управлінські інструменти. Встановлено, що реалізація фінансової політики потребує адаптації до масштабу, організаційно-правової форми та ресурсних можливостей підприємства.

Наукова новизна результатів дослідження. Запропоновано авторську модель етапності формування фінансової політики як системи з механізмами зворотного зв'язку, що дозволяє забезпечити її гнучкість, цілеспрямованість і стабільність. Поглиблено трактування терміну «фінансова політика» з урахуванням системного підходу.

Практична значущість результатів дослідження. Представлена модель може бути використана керівниками комерційних та некомерційних організацій та фінансовими аналітиками для створення ефективної фінансової політики, яка забезпечуватиме узгодження фінансових рішень із загальними стратегічними цілями організації в умовах динамічного середовища.

Ключові слова: фінансова політика, суб'єкти господарювання, управління фінансами, фінансова стратегія.

Shuliuk B.S., Snihur I.R.

FINANCIAL POLICY OF BUSINESS ENTITIES: ESSENCE AND STAGES OF FORMATION

Purpose. The aim of the article is to systematize the stages of forming the financial policy of business entities and to identify the corresponding tools for each stage of its implementation.

Methodology of research. The study employs a systemic approach as the general methodological foundation. The method of systems analysis is applied to consider financial policy as an integrated management system; structural-functional analysis is used to isolate key elements of the policy and their interrelations; logical analysis is applied to construct the sequence of its formation stages. Methods of abstraction and generalization are used to analyse scientific approaches to the concept of "financial policy." Comparative analysis is employed to compare approaches to forming financial policy at the enterprise and state levels, as well as across different types of business entities.

Findings. Scientific approaches to the concept of "financial policy" are analysed. The necessity of phased formation of financial policy as a complex management system is substantiated, along with the advisability of distinguishing it from state financial policy and taking into account the specifics of different types of business entities. Seven key stages are identified: methodological justification, financial condition diagnosis, goal setting, tool selection, organizational implementation, monitoring and control, adaptation and improvement. For each stage, goals, tasks, and relevant management tools are outlined. It is established that the implementation of financial policy requires adaptation to the scale, organizational and legal form, and resource capabilities of the enterprise.

Originality. The author proposes a model of financial policy formation based on a staged system with feedback mechanisms, ensuring its flexibility, goal orientation, and stability. The interpretation of the term "financial policy" is deepened in the context of a systems approach.

Practical value. The proposed model can be used by managers of commercial and non-profit organizations, as well as financial analysts, to create an effective financial policy aligned with the overall organization's strategic goals in a dynamic environment.

Key words: financial policy, business entities, financial management, financial strategy.

Дата надходження рукопису: 12.05.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 12.06.2025

Дата публікації: 30.06.2025