

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

ДЕНИСЮК ХРИСТИНА СЕРГІЇВНА

РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
БУНЯК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

25.09.2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ
ДЕНИСЮК ХРИСТИНИ СЕРГІЇВНИ**

1. Тема роботи: Розробка фінансової стратегії підприємства (на матеріалах *****).

2. Керівник роботи: Буняк Надія Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент.

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії підприємства.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: визначити місце фінансової стратегії в системі менеджменту підприємства; охарактеризувати процес розробки фінансової стратегії підприємства; розглянути методичні підходи до розробки фінансової стратегії підприємства та оцінки дієвості системи управління його фінансовими ресурсами; дати загальну характеристику ***** та основним показникам його діяльності; проаналізувати фінансові показники діяльності підприємства; провести оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами *****.

Об'єктом дослідження є процес формування фінансової стратегії *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування фінансової стратегії підприємства.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	<i>виконано</i>
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	<i>виконано</i>
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	<i>виконано</i>
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	<i>виконано</i>
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	<i>виконано</i>

Здобувач освіти		Христина ДЕНИСЮК
Керівник роботи		Надія БУНЯК

АНОТАЦІЯ

Денисюк Х. С. Розробка фінансової стратегії підприємства (на матеріалах *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні та практичні основи розробки фінансової стратегії підприємства. Визначено сутність та місце фінансової стратегії в системі менеджменту підприємства. Розглянуто підходи до визначення поняття «фінансова стратегія» та визначено її основні характеристики. Обґрунтовано функції фінансової стратегії підприємства, ключові фактори, що впливають на її реалізацію. Охарактеризовано процес розробки фінансової стратегії підприємств, визначено його складові та результати їх реалізації. Визначено послідовність етапів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства. Розглянуто методичні підходи до розробки фінансової стратегії та оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами. Представлено методики оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства залежно від основних потреб стейкхолдерів. Дано загальну характеристику ***** та основним показникам його діяльності. Проаналізовано фінансові результати діяльності підприємства. Дано оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами ***** . Визначено пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства у фінансовій сфері.

Ключові слова: фінансові ресурси, фінансова діяльність, стратегічне управління, фінансова стратегія, розробка фінансової стратегії.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства	8
1.2. Процес розробки фінансової стратегії підприємства	14
1.3. Методичні підходи до розробки фінансової стратегії підприємства та оцінки ефективності управління його фінансовими ресурсами	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ *****	24
2.1. Загальна характеристика ***** та аналіз основних показників його діяльності	24
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства	29
2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами *****	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження фінансової стратегії підприємства та оцінка передумов її формування має велике значення у світлі сучасних економічних викликів. З одного боку, нестабільність економічного середовища, обумовлена кризами та регуляторними змінами, створює потребу в розробці та адаптації ефективних фінансових стратегій для забезпечення стійкості. З іншого боку, зростаючий конкурентний тиск та глобалізація вимагають їх вдосконалення для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до змін глобального бізнес-середовища.

Питанням розробки та реалізації фінансової стратегії на підприємствах присвячено чимало публікацій вітчизняних вчених: Білик М. Д., Гуріна Д. Ю., Колеснік Т. С., Кондусова Л. Ф., Степанова Д. С., Хрущ Н. А., Щербань О. Я., Юрченко Ю. О., Яременко А. М. та інші.

Однак, через постійні зміни у зовнішньому середовищі виникає складність у формуванні фінансової стратегії, оскільки на діяльність підприємств впливає велика кількість зовнішніх та внутрішніх факторів. Це створює необхідність проведення подальших досліджень у цій області для адекватного реагування на такі зміни.

Мета та завдання роботи. Мета роботи – розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії підприємства.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

- визначити місце фінансової стратегії в системі менеджменту підприємства;
- охарактеризувати процес розробки фінансової стратегії підприємства;
- розглянути методичні підходи до розробки фінансової стратегії підприємства та оцінки дієвості системи управління його фінансовими ресурсами;
- дати загальну характеристику ***** та основним показникам

його діяльності;

- проаналізувати фінансові показники діяльності підприємства;
- провести оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами

*****.

Об'єктом дослідження є процес формування фінансової стратегії

*****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування фінансової стратегії підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано методи: монографічний, узагальнення, аналізу та синтезу – для розкриття теоретичних засад розробки фінансової стратегії підприємства; порівняльного аналізу, систематизації й узагальнення – для аналізу основних фінансових показників діяльності підприємства; експертний метод – для визначення оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства в розрізі управлінського компонента (розділ 2, п. 2.3); абстрактно-логічний – для обґрунтування пропозицій щодо розробки фінансової стратегії підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо розробки фінансової стратегії підприємства, які можуть бути використані вітчизняними підприємствами з метою підвищення ефективності стратегічного управління фінансовими процесами.

Апробація результатів роботи. Основні результати, положення та висновки дослідження було обговорено на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (15 листопада 2023 р., м. Луцьк)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства

Значення фінансової стратегії для підприємства неможливо переоцінити, оскільки вона є визначальним фактором його стабільності та успіху. Дієва стратегія допомагає підприємству знизити фінансові ризики, раціоналізувати витрати та максимізувати прибуток. Вона визначає спосіб управління грошовими потоками, розподілу ресурсів та доходів, а також пріоритетне використання фінансових інструментів, а також впливає на здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін у економічному середовищі, привертати інвесторів і визначати його фінансову стійкість загалом. Все це обґрунтовує необхідність дослідження сутності фінансової стратегії, її визначальних характеристик, а також процесу її формування.

У сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття «фінансова стратегія» (табл. 1.1), що обумовлює певні труднощі для керівництва підприємства у процесі її розробки та реалізації.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «фінансова стратегія»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Іванов С. В. [11, с. 63]	інструмент формування та реалізації цілей фінансово-господарської діяльності підприємства спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою в фінансових ресурсах і можливістю їх використання, остання в залежності від економічних умов направлена або на залучення додаткових зовнішніх фінансових ресурсів, або на поліпшення використання власних фінансових ресурсів
Хринюк О. С., Крижня В. О. [25, с. 583].	стратегія, яка відповідає загальній стратегії підприємства, визначає довгострокові фінансові цілі підприємства, виокремлює завдання, які слідує із них та формує систему управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення ефективного їх використання та сталого розвитку підприємства

Продовження таблиці 1.1

1	2
Савчук Л. М., Бандоріна Л. М. [19, с. 267]	визначення пріоритетних цілей і системи заходів по їх досягненню в області формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію
Янковська В. А. [31, с. 183]	визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають в себе формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги

Примітка. Систематизовано автором.

Аналіз різних поглядів та підходів допомагає розробити комплексний стратегічний підхід орієнтований на забезпечення фінансової стабільності підприємства у довгостроковій перспективі. На нашу думку, фінансова стратегія – це план дій, спрямований на досягнення фінансових цілей, який включає в себе розподіл ресурсів, інвестування, управління ризиками та інші заходи.

Основні характеристики фінансової стратегії підприємства відображають її сутність та спрямованість, зокрема, на вирішення пріоритетних завдань щодо створення належних умов для стійкого функціонування підприємства:

- враховує фінансові можливості підприємств при зміні характеру впливу зовнішніх та внутрішніх факторів;
- забезпечує відповідність фінансово-економічних перспектив підприємства кон'юктурі товарного та фінансового ринків;
- сприяє ефективному використанню капіталу підприємства та визначає оптимальну його структуру;
- передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства та вибір найефективніших способів їхнього досягнення;
- визначає доцільний напрям фінансової діяльності підприємства;
- спрямована на максимізацію прибутку й ринкової вартості та передбачення майбутнього стану підприємства;
- орієнтована на економію витрат і мобілізацію капіталу для розробки й реалізації інших функціональних стратегій;

– передбачає встановлення необхідних умов для оптимальних взаємовідносин з усіма контрагентами з урахуванням їхніх інтересів [23, с. 49].

Враховуючи висновки вітчизняних науковців, фінансову стратегію необхідно розглядати з різних точок зору як невіддільну частину загальної стратегії підприємства, яка співіснує з маркетинговою, конкурентною, інноваційною, виробничою та іншими та як ключовий елемент, який забезпечує формування та реалізацію кожної з вказаних складових загальної стратегії [8, с. 14]. При розробці загальної стратегії підприємства слід виділити фінансовий аспект, що визначається:

- диверсифікацією діяльності великих підприємств у контексті охоплення ними фінансових та інших ринків;
- необхідністю дослідження джерел фінансування стратегічних проєктів;
- наявністю єдиної загальноприйнятої всіма структурними підрозділами мети – досягнення максимального фінансового результату;
- активним розвитком внутрішніх і міжнародних фінансових ринків, що, зі свого боку, сприяє залученню фінансових ресурсів та забезпечує прибуткове розміщення капіталу [15, с. 79].

Основною цільовою орієнтацією розробки фінансової стратегії підприємства є зміцнення його фінансового стану та платоспроможності [5, с.28]. У табл. 1.2 відображено взаємозв'язок між загальними та фінансовими стратегічними цілями підприємства.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок загальних та фінансових стратегічних цілей підприємства

Загальні стратегічні цілі	Фінансові стратегічні цілі
Збільшення ринкової частки	Зростання доходу
Зростання якості товарів	Зростання дивідендів
Більш низькі витрати в порівнянні з конкурентами	Збільшення доходів на інвестиційний капітал
Розширення асортименту продукції і підвищення їх привабливості	Підвищення кредитного та облігаційного рейтингів
Зміцнення репутації	Зростання потоків готівки
Підвищення рівня обслуговування	Підвищення курсової вартості акцій
Розширення зони застосування інновацій	Покращення й оптимізація структури та джерел доходів

Примітка. Побудовано автором на основі [31, с. 185].

Визначення завдань фінансової стратегії дозволяє встановити конкретні цілі та напрямки, якими слід керуватися для досягнення фінансової стійкості та успіху підприємства.

Основними її завданнями є:

- визначення перспектив розвитку фінансових відносин підприємства з партнерами у сфері бізнесу;
- обґрунтування основних джерел фінансування діяльності підприємства;
- вибір оптимальних методів інвестування для підприємства;
- мінімізація фінансових ризиків підприємства;
- забезпечення фінансової стабільності та прибутковості діяльності підприємства;
- визначення стратегії забезпечення успішної фінансової політики та ефективного використання фінансових ресурсів;
- розробка перспективних фінансових відносин із підприємствами, бюджетом, банками і т. д.;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- вивчення економічних та фінансових можливостей потенційних конкурентів;
- розробка стратегій виходу з кризового стану та методів управління в умовах кризи на підприємстві [1, с. 160; 17, с. 14; 26, с.141].

Визначення функцій фінансової стратегії є важливою передумовою для ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства.

Встановлення її ролі у досягненні цілей та визначення завдань спрямоване на забезпечення стабільності, стійкості та успішного розвитку.

Фінансова стратегія підприємства забезпечує виконання таких основних функцій, як:

- організаційної – забезпечення узгодженості між стратегічним та оперативним управлінням фінансовою діяльністю;
- ресурсозабезпечувальної – ефективне використання фінансових ресурсів, що є у наявності;

- адаптивної – швидка адаптація підприємства до непередбачуваних змін зовнішнього середовища;
- оптимізаційної – налагодження системи зв'язків у внутрішньому середовищі підприємства;
- розподільчої – прогнозування та планування строків та обсягів інвестицій, інших видатків, пошук об'єктів капіталовкладень;
- контрольної – виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, які чинять негативний вплив на процес стратегічного управління та врахування способів їх послаблення;
- інформаційної – структурування та аналіз вхідних даних для створення пропозицій в рамках стратегічної діяльності [21, с. 56].

Ми погоджуємось з науковцями, що зберегти оптимальну структуру фінансів та забезпечити її стабільність можна тільки за умови розробки та реалізації дієвої фінансової стратегії [22, с. 62].

Ключовими факторами, що впливають на формування фінансової стратегії є:

- оточуюче середовище, що включає аналіз факторів макросередовища, механізмів економічного і фінансового регулювання, розвитку фінансових ринків, а також врахування фінансового стану конкурентів;
- місія підприємства, що орієнтується на досягнення стабільного фінансового становища та забезпечення фінансової підтримки загальної стратегії та її компонентів;
- ситуаційний аналіз, що передбачає експертизу фінансових аспектів управлінських рішень, аналіз сильних і слабких сторін фінансового стану та аналіз поточної ринкової діяльності підприємства;
- планування використання ресурсів [8, с. 26].

Розглянемо етапи життєвого циклу фінансової стратегії підприємства (додаток А).

Фінансова стратегія підприємства повинна включати заходи зі стабілізації фінансового стану підприємства з врахуванням чинників внутрішнього та

зовнішнього середовища [28, с. 229].

Водночас як складова загальної стратегії економічного розвитку, вона має узгоджуватися з цілями та напрямками останньої [29, с. 76]

Варто зазначити, що розробити ефективну фінансову стратегію неможливо без урахування факторів трьох груп впливу: мікро- та макроекономічного характеру, специфічних фінансових факторів [16, с. 166].

Водночас важливою умовою ефективного процесу стратегічного планування є вміння фінансових менеджерів мислити стратегічно [12, с. 169].

Фінансова стратегія відіграє важливу роль в системі менеджменту сучасного підприємства, яка полягає в наступному:

- забезпечує досягнення фінансових цілей підприємства;
- сприяє ефективному використанню фінансових ресурсів та різного роду фінансових можливостей підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку;
- мінімізує негативні наслідки впливу безконтрольних факторів зовнішнього середовища на фінансові результати підприємства;
- визначає оптимальні шляхи розподілу наявних фінансових ресурсів [7, с. 50].

Отже, фінансова стратегія підприємства визначає курс, яким слід керуватися в контексті управління фінансовими потоками, розподілу ресурсів, інвестицій та оптимізації витрат.

Крім того, вона визначає методи залучення та ефективного використання капіталу, а також стратегії фінансування, які є важливими елементами для забезпечення розвитку та конкурентоспроможності.

Якщо фінансова стратегія розроблена ефективно, вона допомагає уникнути фінансових ризиків, адаптуватися до змін у економічному середовищі та забезпечує стабільність навіть у складних періодах.

1.2. Процес розробки фінансової стратегії підприємства

Процес розробки фінансової стратегії вимагає аналізу ринкових умов, конкурентного середовища, а також внутрішніх можливостей та слабких сторін підприємства. Його успішне впровадження визначається якістю прийнятих рішень і може суттєво вплинути на конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Успішна фінансова стратегія підприємства має бути побудована на міцній економічній основі й орієнтована на забезпечення досягнення основних довгострокових цілей [13, с. 196].

Процес розроблення фінансової стратегії підприємства характеризується високим рівнем складності [30, с. 227].

Зміни внутрішнього середовища підприємства є результатом динаміки зовнішнього середовища, тому важливо активно коригувати параметри компонентів фінансової стратегії в ході діяльності.

Вони включають стратегії забезпечення фінансової безпеки, формування фінансових ресурсів, структурну, інвестиційну, кредитну та податкову стратегію (додаток Б).

Розглянемо принципи, яких необхідно дотримуватися при розробці фінансової стратегії:

- аналіз підприємства як відкритої соціально-економічної системи з можливістю самоорганізації;
- урахування основних стратегій операційної діяльності на облікових записах підприємства;
- акцент на підприємницький підхід у стратегічному управлінні фінансовою сферою;
- визначення основних напрямків стратегічного розвитку в галузі фінансів;
- забезпечення гнучкості, можливості вибору стратегії та постійне використання результатів технологічних процесів у фінансовій діяльності;
- урахування фінансового ризику при ухваленні стратегічних фінансових

рішень;

– фокус на професійний склад фінансових менеджерів під час реалізації фінансової стратегії та створення відповідної організаційної структури для керування фінансовою діяльністю підприємства.

Врахування цих принципів при розробці фінансової стратегії сприяє уникненню фінансових ризиків, раціональному використанню ресурсів та оптимізації капіталу.

У теперішніх реаліях важливими передумовами формування ефективної фінансової стратегії є: розгляд підприємства як відкритої самоорганізуючої соціально-економічної системи; врахування загальнокорпоративної стратегії підприємства; визначення пріоритетних сфер стратегічного фінансового розвитку підприємства [7].

Фінансовим менеджерам при розробленні фінансової стратегії варто врахувати декілька важливих аспектів:

- фінансова стратегія орієнтована на стійкий розвиток підприємства;
- у процесі її формування важливо врахувати аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- фінансова стратегія ретельно розглядається з огляду на поточне та оперативне планування;
- фінансова стратегія повинна відповідати фінансовій політиці підприємства та загальній її стратегії;
- фінансова стратегія включає кредитну та інвестиційну стратегію підприємства;
- фінансова стратегія ґрунтується на ефективному використанні внутрішнього фінансового потенціалу підприємства та служить основою для його удосконалення;
- створення фінансової стратегії вимагає ретельного аналізу фінансової звітності підприємства, включаючи оцінку його фінансової стійкості;
- важливо врахувати етап життєвого циклу підприємства;
- фінансова стратегія повинна мати гнучкість для оперативного

адаптування до змін у зовнішньому середовищі та загальній стратегії підприємства;

- у розробленні фінансової стратегії необхідно використовувати інструменти інноваційного менеджменту;
- фінансова стратегія орієнтована на зростання прибутку, зменшення витрат, збільшення ринкової вартості підприємства;
- фінансова стратегія повинна формуватися, ураховуючи інтереси всіх учасників фінансових відносин [6, с. 107].

При розробці фінансової стратегії можна виділити наступні етапи:

- визначення тривалості формування стратегії відбувається на основі періоду, який прийнято для формування корпоративної стратегії;
- вивчення факторів зовнішнього фінансового середовища, зокрема, аналіз економіко-правових умов фінансової діяльності та можливих змін у них, оцінку кон'юнктури фінансового ринку в цілому та в окремих його сегментах;
- оцінка сильних та слабких сторін дозволяє визначити особливості фінансової діяльності підприємства;
- комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції;
- формування головних і деталізованих стратегічних цілей фінансової діяльності;
- розробка цільових стратегічних нормативів;
- прийняття ключових стратегічних фінансових рішень, орієнтованих на досягнення цілей та стратегічних нормативів, що призводить до формування портфеля альтернативних стратегічних підходів;
- оцінка розробленої фінансової стратегії проводиться за допомогою спеціальних економічних та позаекономічних критеріїв;
- здійснення фінансової стратегії та організація контролю за її впровадженням [14].

Встановлення етапів формування фінансової стратегії забезпечує систематизований підхід, який сприяє постійній адаптації підприємства до змін у бізнес-середовищі та ефективному використанню його фінансового

потенціалу. Кожен етап включає в себе збір та аналіз інформації, постановку конкретних завдань, розробку стратегічних ініціатив та контроль за їх виконанням.

Цей процес сприяє систематизації та послідовному розвитку стратегічних фінансових кроків, роблячи їх більш керованими.

На рис. 1.1 схематично відображено послідовність етапів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства.



Рис. 1.1. Етапи процесу формування та реалізації фінансової стратегії підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [6, с. 108].

На рис. 1.2 представлено деталізований підхід до розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства.

Таким чином, формування фінансової стратегії є важливим етапом у функціонуванні будь-якого підприємства, оскільки воно визначає не тільки ефективний розподіл фінансових ресурсів, але й загальну мету та напрямок його розвитку.

Основна його мета – розробити стратегію, яка не лише відповідає поточним умовам, але має й довгостроковий характер, сприятиме сталому розвитку та конкурентоспроможності.

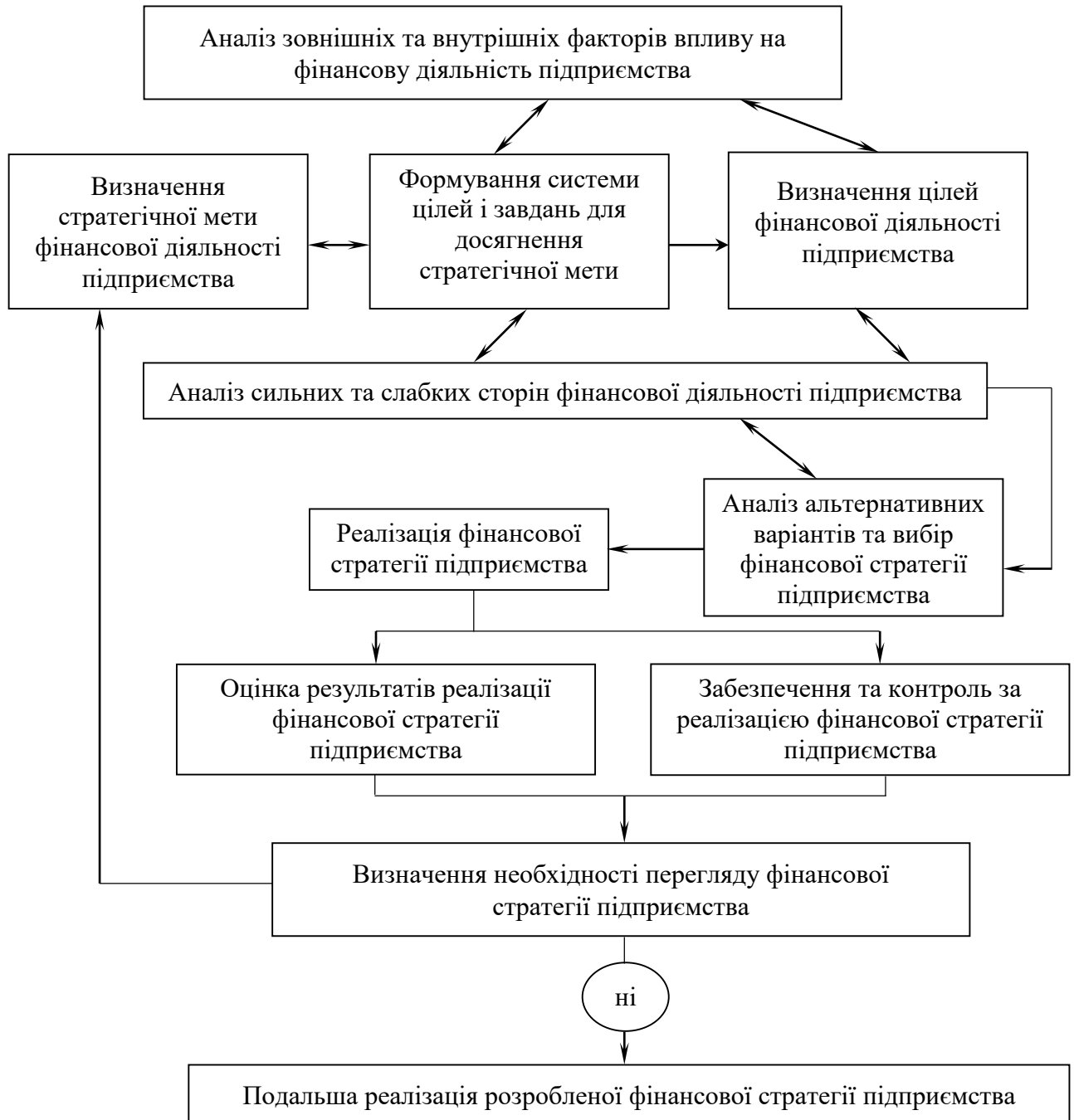


Рис. 1.2. Послідовність етапів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [4, с. 103].

Правильно структурована фінансова стратегія допомагає підприємствам ефективно використовувати фінансові ресурси, забезпечує фінансову стійкість та готовність до реагування на зміни, сприяє досягненню стратегічних цілей, створює основу для сталого розвитку.

1.3. Методичні підходи до розробки фінансової стратегії підприємства та оцінки ефективності управління його фінансовими ресурсами

Створення системи ефективного фінансового управління підприємством визначається методичними підходами до формування фінансової стратегії та оцінкою ефективності управління фінансовими ресурсами. Її розробка вимагає системного підходу, що включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення стратегічних цілей та розробку конкретних дієвих стратегій. Методичний підхід надає можливість систематизувати цей процес, забезпечуючи його логічність та ефективність.

Це відбувається з урахуванням головної мети – досягнення сталого розвитку соціально відповідальної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Додатково, враховуються характер взаємодії між елементами господарської та організаційної структур, а також їхні форми адаптації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища [10, с. 99].

Правила діагностики факторів, що впливають на формування фінансової стратегії, визначають методологію її основного змісту. Цей підхід передбачає використання системних і ситуаційних методів, які включають в себе визначення індикаторів фінансового планування й прогнозування діяльності підрозділів та підприємства загалом, оцінку потенціалу фінансової стійкості, а також модифікацію інформації для обґрунтування вибору альтернативної фінансової стратегії для забезпечення сталого розвитку.

У сучасній економічній літературі зустрічається велика кількість різноманітних методичних підходів до розробки фінансової стратегії на рівні підприємства. Найбільше практичне застосування мають такі з них, як: матриця фінансових стратегій Ж. Франсона, І. Романе; модель Дюпона; модель Альтмана; модель Д. Нортон та Р. Каплана (Balanced Scorecard, BSC); SPACE-аналіз. Розглянемо їх детальніше.

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе передбачає врахування трьох ключових показників: результату господарської діяльності

(РГД), результату фінансової діяльності (РФД), та результат фінансово-господарської діяльності (РФГД). Ці показники використовуються для побудови матриці фінансових стратегій підприємства, де значення РФД розміщуються по горизонталі, а значення РГД по вертикалі. Таким чином, матриця має 9 квадрантів, які відображають різні фінансові стратегії підприємства: над діагоналлю (зона успіху) – позитивні значення аналітичних показників; під діагоналлю (зона дефіциту) – негативні значення аналітичних показників; по горизонталі, РФД відображає зростання залучення ресурсів підприємства; по вертикалі, РГД пов'язаний з реалізацією інвестиційних проєктів [9, с. 41].

Модель Дюпона (DuPont) широко використовується для аналізу коефіцієнтів, що використовуються для діагностики фінансовий стан та визначають потенціал підприємства шляхом збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу (ROE). Базова (трифакторна) модель розкладає коефіцієнт ROE на три складові: рентабельність продажів, оборотність активів та фінансовий левередж.

Ключовим показником двофакторної моделі є коефіцієнт рентабельності активів (ROA), який розкладається на дві складові: рентабельність продажів та оберненість активів.

В розгорнутому вигляді це добуток відношення чистого прибутку до виручки та відношення виручки до активів (середньорічної їхньої вартості).

Двохфакторна модель Альтмана – є однією з найпростіших та наочних методик прогнозування ймовірності банкрутства, яка базується на розрахунку впливу лише двох показників:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * X_1 + 0,0579 * X_2 \quad (1.1)$$

де X_1 – коефіцієнт поточної ліквідності;

X_2 – частка позикових коштів у загальній величині пасиву балансу (коефіцієнт фінансової залежності).

Якщо значення $Z > 0$, це вказує на критичну ситуацію і високу ймовірність

банкрутства. Перевагою цієї моделі є її простота в обчисленні, а недоліком є обмежена кількість використовуваних показників для розрахунку.

Система збалансованих показників охоплює чотири групи показників, яку характеризують фінансову, клієнтську, внутрішню складову бізнес-процесів й складову навчання й розвитку. У системі збалансованих показників окремі елементи стратегії підприємства узгоджуються між собою причинно-наслідковим зв'язками у формі так званих «стратегічних карт».

Розробка стратегій за допомогою стратегічних карт на основі BSC дозволяє: обґрунтувати ефективну фінансову стратегію; зосередити всі ресурси на найбільш пріоритетних напрямках розвитку підприємства; забезпечити причинно-наслідковий зв'язок між усіма складовими компонентами, що визначають життєздатність підприємства.

Метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) користується великою популярністю. Це комплексний підхід, спрямований на оцінку ситуації та вибір стратегій.

Він дозволяє вибрати, класифікувати та проаналізувати найбільш важливі характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, щоб рекомендувати варіант стратегії розвитку.

Для аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства: фінансова сила підприємства; конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку; привабливість сектора (галузі); стабільність сектора (галузі).

Проаналізовані методичні підходи мають свої сильні і слабкі сторони, обмеження у використанні, а також певні можливості для подальшого вдосконалення.

Водночас при формуванні фінансової стратегії необхідно враховувати розмір підприємства, адже чим більшим воно є, тим більше альтернативних варіантів, складнішою є мета, засоби її досягнення та витрати.

Окреслимо основні фактори, які необхідно взяти до уваги під час розробки фінансової стратегії підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фактори, які впливають на формування фінансової стратегії підприємства

Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
<ul style="list-style-type: none"> – масштабність мети; – значний обсяг фінансової діяльності; – високий рівень диверсифікації виробництва; – високий рівень спеціалізації; – складність реалізації стратегії; – відносна фінансова стабільність; – помірна залежність від залучених джерел фінансування; – складна організаційна структура управління фінансовою діяльністю; – висока мобільність капіталу; – загальна економічна самостійність 	<ul style="list-style-type: none"> – можлива зміна місії та мети залежно від рівня стабільності підприємств у галузі; – застосування інноваційних моделей у бізнесі; – є джерелом нових робочих місць; – ведення діяльності на місцевих ринках; – недопущення постійних високих витрат; – низькі капіталовкладення; – помірна довіра банків до діяльності таких підприємств у галузі; – часткова фінансова самостійність; – пошук нових технологічних рішень 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність глобальної мети; – незначний обсяг фінансової діяльності; – гнучкість виробництва; – високий рівень адаптації до мінливих запитів споживачів; – ризикова діяльність; – залежність від запозичених джерел; – відносна фінансова стійкість; – виробнича й фінансова співпраця з іншими галузями; – концентрація фінансових ресурсів за напрямом досліджень; – швидка переорієнтація на інші види діяльності

Примітка. Побудовано автором на основі [4, с. 109].

Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему орієнтирів і організаційних цінностей. Важливе значення в процесі розробки фінансової стратегії підприємства відіграє оцінка його фінансового стану та ефективності управління наявними фінансовими ресурсами. Система показників оцінювання фінансового стану підприємства зображена на рис. 1.3.

Управління фінансовими ресурсами підприємства є складною системою, яка інтегрує процеси прийняття й реалізації управлінських рішень, орієнтованих насамперед на формування, раціональне розміщення, ефективне використання, розширене відтворення та нарощення його фінансового потенціалу у контексті забезпечення досягнення поставлених цілей [2, с. 209].

Основна мета управління фінансовими ресурсами є одержання позитивного фінансового результату діяльності та нарощування капіталу [18, с.98].

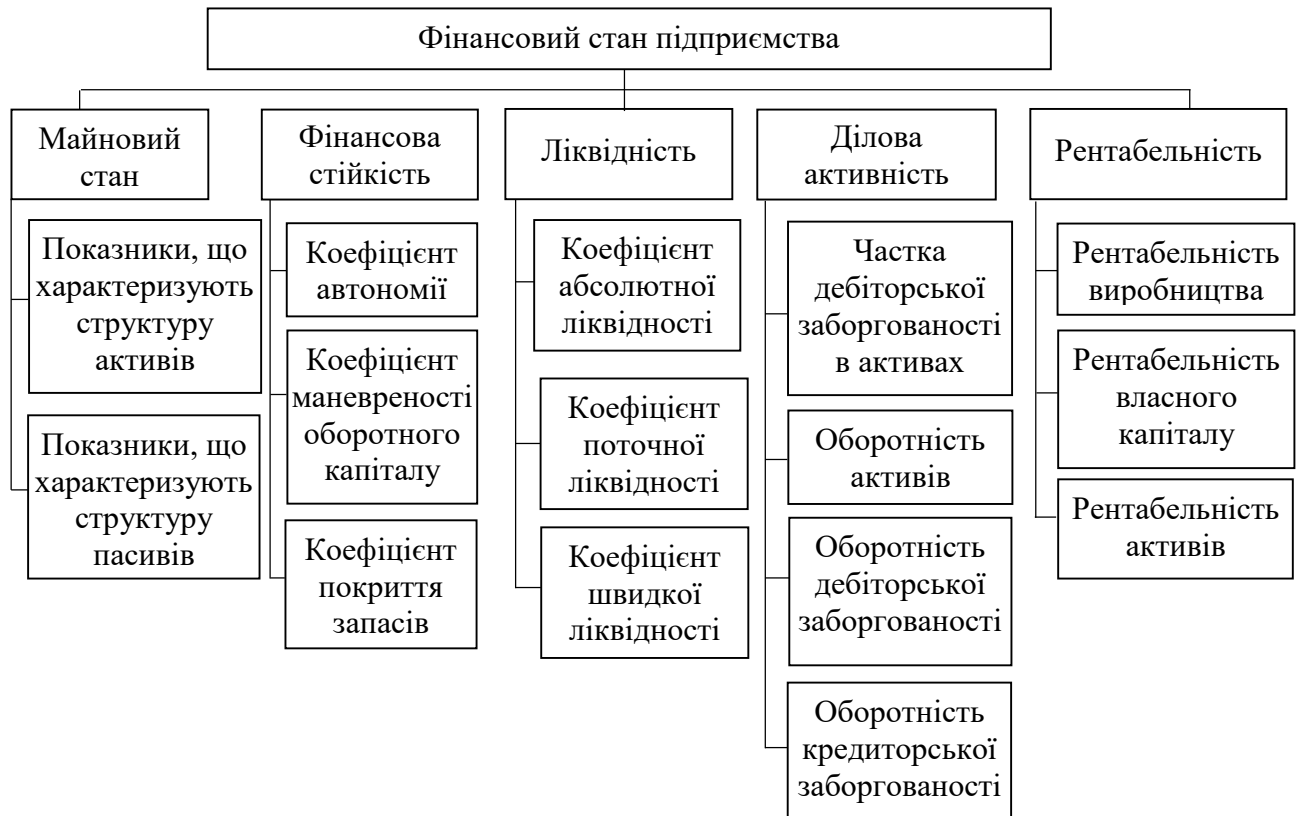


Рис. 1.3. Система показників оцінювання фінансового стану підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [14].

Використання фінансових показників визначає ефективність впроваджених стратегій та методів управління фінансами.

У додатку В представлені рекомендації щодо вибору методики оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства залежно від основних потреб стейкхолдерів.

Отже, впровадження та систематичне використання цих методик в сукупності становитиме ключовий фактор для збереження конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Ця практика допоможе забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей та відповідне реагування на зміни у бізнес-середовищі. Аналіз і використання отриманих результатів сприятиме розробці стратегій, що оптимізують використання фінансових ресурсів підприємства, забезпечуючи його стійкість та успішну діяльність в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Загальна характеристика ***** та аналіз основних показників його діяльності

***** * ***** ***** ***** – виробник м'ясних продуктів. Підприємство зареєстроване 11.06.2007 р. за юридичною адресою: ***** ***** , ***** ***** **, ***** ***** **** ***** , ***** * ***** , ***** .

Керівник підприємства – ***** ***** ***** .

Розмір статутного капіталу ***** складає 225000 грн.

Форма власності: колективна.

Основний вид діяльності *****: **. ** ***** ***** .

Інші види діяльності *****: діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; оптова торгівля шкірсировиною, шкурами та шкірою, м'ясом і м'ясними продуктами; роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах; вантажний автомобільний транспорт.

Мета діяльності підприємства – отримання прибутку шляхом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції.

Місія ***** – виробництво найвищої якості м'ясних продуктів, забезпечуючи смачні, безпечні та харчово цінні продукти, що задовольняють запити споживачів.

***** спеціалізується на виробництві продукції з м'яса.

Підприємство працює на розширення власної сировинної бази, що дозволяє зробити продукцію більш якісною та дешевою. Основною його конкурентною перевагою є раціональне використання виробничих ресурсів, а

також виробництво якісної продукції, висока кваліфікація працівників та використання результатів НТП. Підприємство створює робочі місця, забезпечує насичення ринку товарами, сприяє розвитку конкуренції, впроваджує інновації.

***** підтримує постійний зв'язок з постачальниками для забезпечення своєчасної поставки сировини та контролю її якості.

Щодо взаємодії із споживачами, підприємство регулярно проводить дослідження ринку та отримує відгуки від споживачів, з метою розуміння їхніх потреб, вподобань та очікувань. Це допомагає адаптувати виробництво та пропонувати продукцію, яка відповідає потребам ринку.

Крім того, ***** вирішує рекламациї, надає консультації та підтримку клієнтам. Це сприяє формуванню лояльності споживачів та налагодженню тривалих відносин із ними.

Проста лінійна організаційна структура управління ***** надає ряд переваг:

- швидкість прийняття рішень: завдяки прямому обміну інформацією між керівництвом і підлеглими працівниками;
- простота комунікації, що дозволяє швидко передавати інформацію, уникаючи спотворень при її передачі, і підвищує ефективність комунікаційних процесів;
- оптимальне використання ресурсів, що дозволяє скоротити кількість посередників і зайвих рівнів управління, що сприяє ефективному використанню ресурсів, таких як час, фінанси, людські та ін.;
- ясність ієрархії: усі працівники розуміють свої обов'язки та відповідальність, що сприяє чіткості ролей і запобігає конфліктам, оскільки кожна особа знає, кому вона підпорядкована та кому повинна звітувати;
- гнучкість та швидке реагування: це надає підприємству гнучкість і можливість швидкої адаптації до змін.

У табл. 2.1 представлено SWOT-аналіз діяльності ***** задля того, аби окреслити сильні та слабкі сторони підприємства, його загрози та можливості.

SWOT-аналіз *****

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - широкий асортимент товарів; - кваліфікований персонал; - висока якість продукції; - значний досвід роботи; - наявність власних транспортних засобів. 	<ul style="list-style-type: none"> - невелика клієнтська база; - низький рівень довіри до підприємства; - відсутність сайту; - відсутність маркетингової програми; - залежність від зовнішніх постачальників; - відсутність інвестицій в дослідження та розвиток.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринків збуту м'ясної продукції; - вдосконалення податкового законодавства; - використання інноваційних технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька платоспроможність населення; - висока конкуренція на ринках регіону; - активізація військових дій на території держави; - зовнішня трудова міграція населення регіону працездатного віку; - вплив економічних криз.

Примітка. Побудовано автором.

З проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство має значний потенціал завдяки широкому асортименту товарів, кваліфікованому персоналу та високій якості продукції.

Однак, для подальшого успіху воно повинне активно працювати над збільшенням клієнтської бази, підвищенням рівня довіри і розвитком маркетингових стратегій.

Також важливо використовувати можливості, такі як розширення ринків збуту та вдосконалення податкового законодавства, при цьому оберігаючи себе від загроз, таких як низька платоспроможність населення та конкуренція на ринках. Це дозволить йому ефективно адаптуватися до змін в середовищі та забезпечить їй стійкість і конкурентоспроможність.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ***** за останні три роки. Дані представимо в табл. 2.2.

Протягом аналізованого періоду намітилась тенденція до зменшення власного капіталу досліджуваного підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 51,8 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 27,2 %.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ***** за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Власний капітал, тис. грн	1251,5	215,7	801,2	-1035,8	585,5	-82,76	271,44
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17613,7	8495,6	10802,3	-9118,1	2306,7	-51,77	27,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., тис. грн	16196,0	7393,1	8627,0	-8802,9	1233,9	-54,35	16,69
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	244,4	-981,8	829,0	-1226,2	1810,8	-501,72	184,44
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	13	10	11	-3	1	-23,08	10,00
Фондовіддача, тис. грн	62,5	3,37	36,8	-59,13	33,43	-94,61	991,99
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	282,0	291,4	293,8	9,4	2,4	3,33	0,82
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	6050,7	6387,0	5090,2	336,3	-1296,8	5,56	-20,30
Продуктивність праці, тис. грн /особу	1354,9	849,56	982,03	-505,34	132,47	-37,30	15,59
Рентабельність власного капіталу, %	21,64	-133,84	163,04	-155,48	296,88	x	x
Рентабельність продажу, %	1,39	-11,56	7,67	-12,95	19,23	x	x
Рентабельність основної діяльності, %	1,51	-13,27	9,61	-14,78	22,88	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн	3394,3	309,3	2660,0	-3085,0	2350,7	-90,89	760,00
Кредиторська заборгованість, тис. грн	6421,3	2985,5	5860,5	-3435,8	2875,0	-53,51	96,30

Примітка. Розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 54,4 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилась на 16,7 %.

2022 рік підприємство закінчило рік зі збитком, однак вже у 2023 році вдалось поліпшити ситуацію.

Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду постійно зменшувалась.

У 2021 році на одиницю вкладених основних засобів припадало 62,5 тис.

грн виручки, у 2022 році – 3,4 тис. грн, а у 2023 році – 36,8 тис. грн.

Продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2021 році зменшилась на 37,3 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилась на 15,6 %.

У 2022 році показники рентабельності суттєво знизились це насамперед було обумовлено тим, що підприємство закінчило рік зі значним збитком. Однак вже у 2023 році вдалось стабілізувати ситуацію, й ***** знову стало прибутковим. Чистий прибуток зріс на 1810,8 тис. грн й значно перевищив значення 2021 року.

У період 2021-2022 років ***** стикнулося із різкими коливаннями в чистому доході від реалізації продукції та собівартості. Хоча продуктивність праці відзначилася різким зростанням у 2021 році, цей показник втратив свою динаміку в 2022 році та відновив у 2023 році Ефективність використання власного капіталу погіршилася, а прибутковість продукції виявила від’ємні показники у 2022 році.

Дебіторська заборгованість спочатку зменшилась на 3085,0 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком, а потім зросла на 2350,7 тис. грн у 2023 році порівняно 2022 року. Аналогічну тенденцію до змін продемонструвала й кредиторська заборгованість.

Узагальнюючи, можна стверджувати про покращення результатів діяльності ***** у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Для здійснення аналізу фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства побудуємо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення,%	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17613,7	8495,6	10802,3	-9118,1	2306,7	-51,77	27,15
Інші операційні доходи, тис. грн	-	201,6	227,1	201,6	25,5	100,00	12,65

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші доходи, тис. грн	-	0,3	-	0,3	-0,3	100,00	-100,00
Всього доходів, тис. грн	17613,7	8697,5	11079,4	-8916,2	2381,9	-50,62	27,39
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	16196,0	7393,1	8627,0	-8802,9	1233,9	-54,35	16,69
Інші операційні витрати, тис. грн	-	2286,2	1441,6	2286,2	-844,6	100,00	-36,94
Інші витрати, тис. грн	1119,7	-	-	-1119,7	-	-100,00	-
Разом витрати, тис. грн	17315,7	9679,3	10068,6	-7636,4	389,3	-44,10	4,02
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	298,0	-981,8	1010,8	-1279,8	1992,6	-429,46	-202,95
Податок на прибуток, тис. грн	53,6	0	181,8	-5,36	181,8	-100,00	100,00
Чистий прибуток, тис. грн.	244,4	-981,8	829,0	-1226,2	1810,8	-501,72	184,44

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Отже, у 2022 році можна відслідкувати падіння основних техніко-економічних показників діяльності *****, що спричинене, насамперед військовими діями на території країни, високим рівнем інфляції та загальною нестабільністю економічної ситуації. Однак вже у 2023 році керівництву підприємства вдалось не тільки стабілізувати ситуацію, але й значно покращити результати своєї діяльності.

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства є ключовим засобом для ефективного менеджменту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він допомагає визначати стратегічні напрямки розвитку, оптимізувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність.

Додатково, оцінка фінансових показників є інструментом взаємодії із зацікавленими сторонами, такими як інвестори, банки та партнери, і сприяє підвищенню довіри до фінансової звітності підприємства.

Отже, регулярний аналіз фінансових показників визначає ефективний

механізм управління та допомагає підприємству формувати стійку та конкурентоспроможну фінансову стратегію в умовах непередбачуваного бізнес-середовища.

Проведемо оцінку фінансового стану ***** за такими основними групами показників: оцінка майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та прибутковості [20].

Аналіз показників майнового стану ***** відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники майнового стану *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Сума активів, тис. грн	9260,7	4099,2	6660,1	-5161,5	2560,9	-55,74	62,47
Коефіцієнт зносу основних засобів	1,91	1,86	0,59	-0,05	-1,27	-2,62	-68,28
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,48	0,46	0,42	-0,02	-0,04	-4,17	-8,70
Частка основних засобів в активах	0,03	0,08	0,04	0,05	-0,04	166,67	-50,00
Коефіцієнт мобільності активів	32,87	12,15	21,66	-20,72	9,51	-63,04	78,27

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Відобразимо графічно показників майнового стану підприємства (рис. 2.1-2.2).

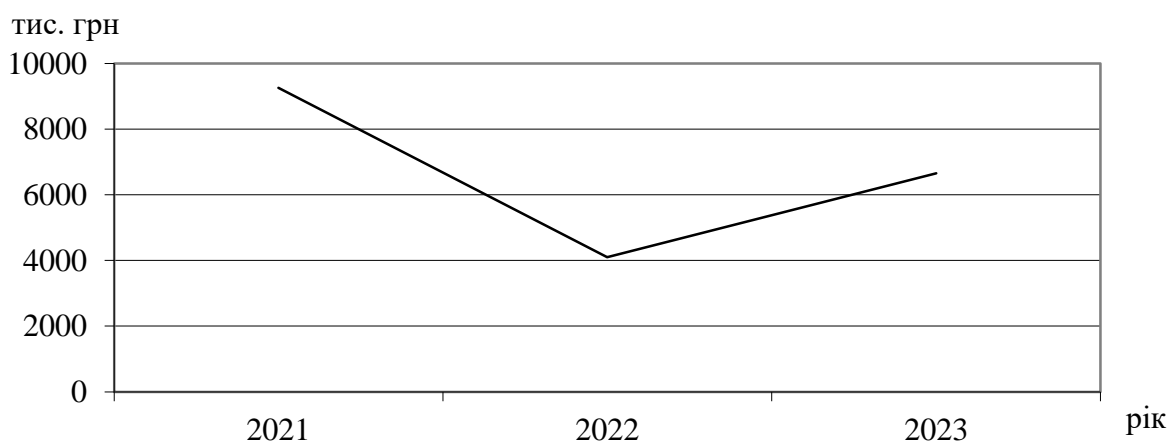


Рис. 2.1. Динаміка активів підприємства, тис. грн

Примітка. Побудовано автором на основі даних табл. 2.4.

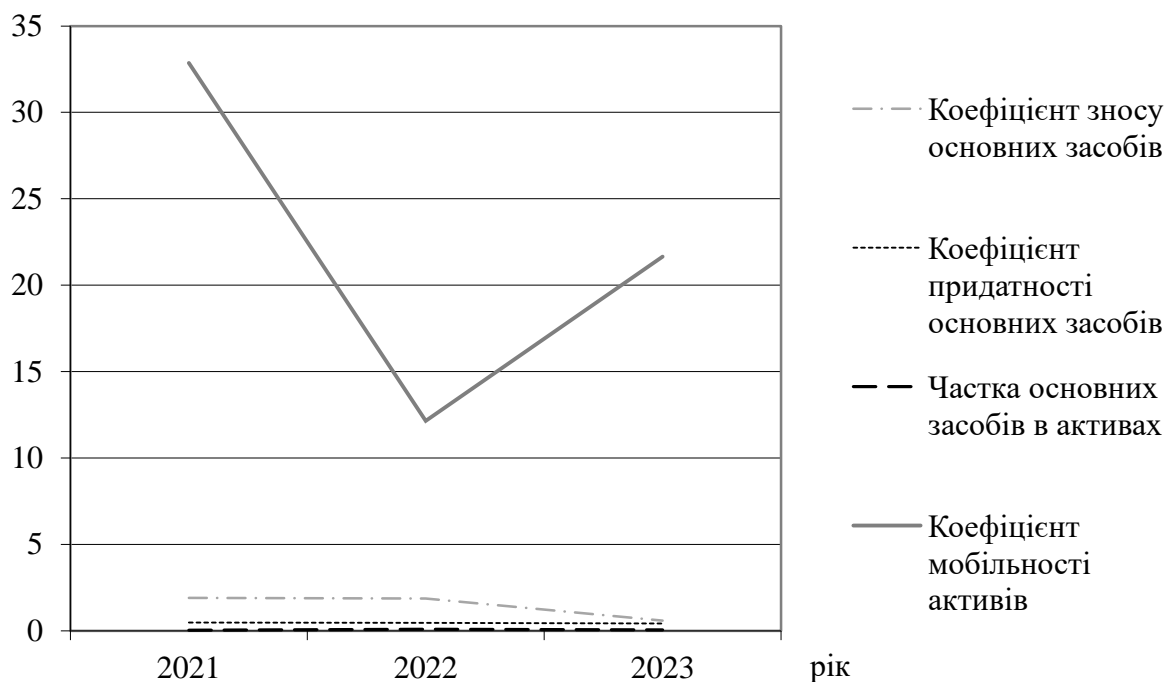


Рис. 2.2. Коефіцієнти зносу, придатності, мобільності та частка основних засобів в активах *****

Примітка. Побудовано автором на основі даних табл. 2.4.

Так, з графіків бачимо, що сума господарських коштів, які підприємство мало у розпорядженні у 2022 році порівняно з 2023 роком зменшилась на 55,7 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 62,5 %.

Частка зносу основних засобів у загальній їх вартості у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 2,6 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 68,2%, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Частина основних фондів, придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 4,0 %, а у 2023 роком порівно з 2022 році – на 4,2 %. Частка основних засобів в активах у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 166,7%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – зменшилась на 50,0 %. Рівень мобільності активів підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 63,5 %, а у 2023 році порівняно з 2022 році – зріс на 78,3 %.

Аналіз показників фінансової стійкості ***** відображено у табл. 2.5 та на рис. 2.3.

Показники фінансової стійкості *****

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,59	0,42	0,06
Коефіцієнт фінансування	<1	0,34	0,85	0,06
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,23	-0,34	0,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,54	0,45	0,02
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	Збільшення	0,15	0,05	0,13

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

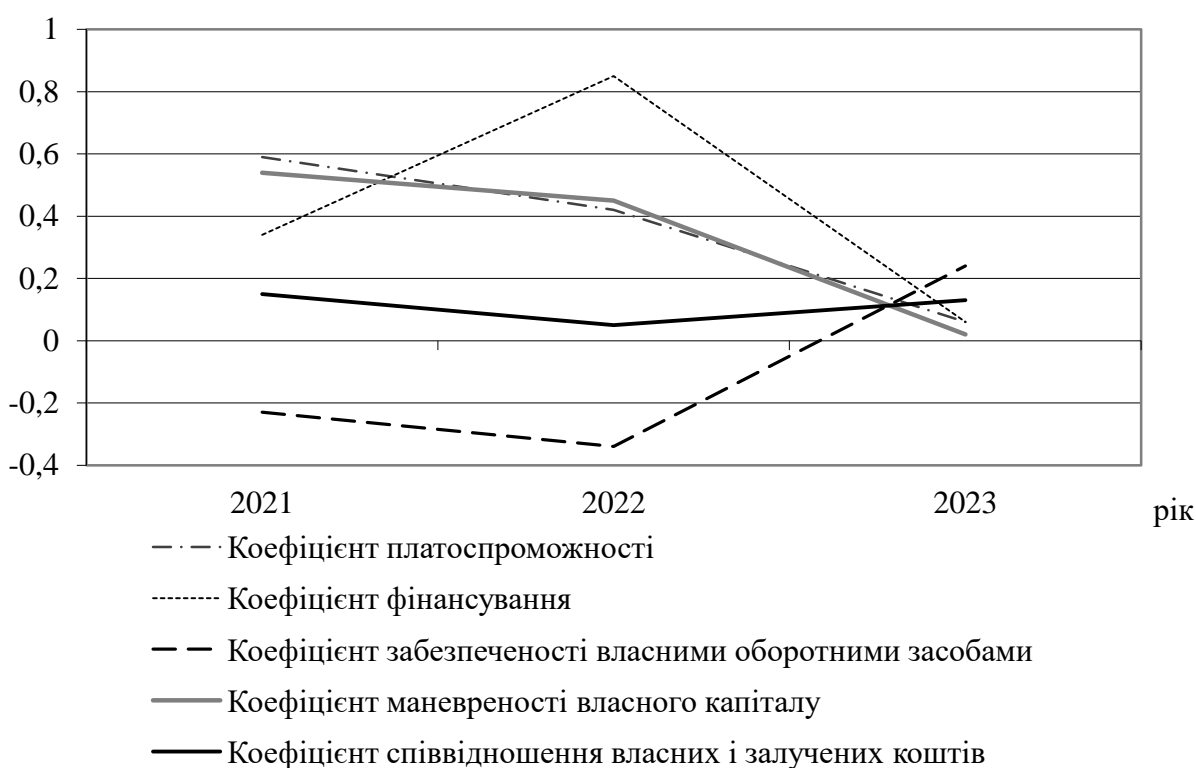


Рис. 2.3. Показники фінансової стійкості *****

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства.

Так, з рис. 2.3 бачимо, що питома вага власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 28,8 %, а у 2023 році порівно з 2022 роком на 42,9 %.

У 2021 році підприємство здатне фінансувати 0,34 частку активів за рахунок власного капіталу, у 2022 році – 0,85, а у 2022 році – 0,06.

У 2021 році рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів становив -0,23, у 2022 році – -0,34, а у 2023 році - 0,24. У 2021 році в обороті перебувала 0,54 частина власного оборотного капіталу, у 2022 році – 0,45, у 2023 році – 0,02. Так, коефіцієнт платоспроможності знизився, що вказує на значне зменшення здатності підприємства покривати свої зобов'язання власними коштами.

Коефіцієнт фінансування також знизився, що свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зріс, що показує деяке покращення, але все ще не відповідає нормативним вимогам.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився, що вказує на зменшення гнучкості у використанні власного капіталу для фінансування поточних операцій.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів зріс, але все ще залишається на низькому рівні, що свідчить про високу залежність від залучених коштів.

Загалом, підприємство демонструє негативні тенденції у своїй фінансовій діяльності, що потребує заходів для покращення фінансової стійкості та платоспроможності.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів лежить поза межами нормативного значення і показує, що у 2021 році на одиницю позикових і залучених коштів припадало 0,15 власних коштів, у 2022 році – 0,05, у 2023 році – 0,13.

Аналіз показників ліквідності ***** відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності *****

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
Коефіцієнт покриття	>1	0,67	0,37	1,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,5	0,21	0,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,27	0,20	0,05

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Найбільше значення коефіцієнта покриття було в 2023 році, саме тоді в підприємства були найкращі реальні можливості покрити значну частину своїх зобов'язань за рахунок власних оборотних коштів.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності протягом 2021-2023 років не відповідав нормативному, що є свідченням того наявних грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень ***** було недостатньо для погашення короткострокових зобов'язань.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 році зменшилось порівняно з 2022 роком. Так, як коефіцієнт абсолютної ліквідності складав 0,05, то підприємство могло погасити лише 5,0 % поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів, тоді як у 2022 році – 20,0%.

Частина боргів підприємства, що може бути сплачена негайно у 2021 та 2022 році становила 0,27 та 0,20 відповідно. А у 2023 році знаходиться поза межами нормативного значення із показником 0,05.

Аналіз показників ділової активності ***** відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності *****

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів	10,36	4,00	2,01
Коефіцієнт оборотності основних засобів	25,12	12,35	3,30
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	23,18	11,76	35,60
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,5	0,6	73,5
Фондовіддача	15,59	29,15	36,76
Строк погашення дебіторської заборгованості	48,00	600,00	4,89
Тривалість обороту активів, днів	34,74	90,00	171,42
Тривалість обороту основних засобів, днів	14,53	29,55	110,61
Тривалість обороту власного капіталу, днів	15,75	31,04	10,25

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Ефективність використання підприємством усіх наявних у нього ресурсів у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 64,1 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 49,8 %.

Ефективність використання підприємством основних засобів у 2022 році

порівняно з 2021 роком зменшилась на 50,8 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 роком – на 73,3 %.

Ефективність використання підприємством власного капіталу у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 49,3 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – збільшилась на 202,7 %.

У 2021 році на одиницю вкладених засобів припадало 14,62 од. виручки, у 2022 році – 15,59 од., у 2023 році – 36,76 од.

Тривалість обороту активів має негативну тенденцію до зростання. Так, у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 159,0 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 90,0 %.

Тривалість обороту власного капіталу у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 97,1 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилась на 66,9 %.

Аналіз показників оборотності підприємства свідчить про такі результати: ефективність використання активів і основних засобів знизилася, що видно зі зниження коефіцієнтів оборотності активів та основних засобів, а тривалість їх обороту значно збільшилася.

Однак, управління дебіторською заборгованістю покращилося, про що свідчить різке зменшення строку її погашення і збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості.

Крім того, покращення ефективності використання власного капіталу відображено в зростанні коефіцієнта його оборотності і зменшенні тривалості обороту власного капіталу.

Аналіз показників прибутковості ***** відображено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники прибутковості *****

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	-0,15	0,15
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,22	-1,34	1,63
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,01	-0,12	0,08
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,02	-0,13	0,10

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Так, ефективність використання всього майна підприємства у 2022 році порівняно з 2021 році зменшилась на 19 %, а у 2023 році зросла порівняно з 2022 роком – на 30 %.

Ефективність використання власного капіталу підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 155,48 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 роком – зросла на 296,88 %.

У 2021 році на одиницю реалізованої продукції припадало 0,01 од. прибутку, у 2022 році – (-0,12), у 2023 році – 0,08.

Ефективність здійснення основної діяльності підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 14,78 %, у 2023 році зросла на 22,88 %.

Отже, аналіз показників рентабельності підприємства показав значне їх поліпшення у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Здійснимо розрахунок прибутковості власного капіталу ***** за 3-х факторною моделлю Дюпона (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок прибутковості власного капіталу за моделлю Дюпона

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Рентабельність продажів, %	1,39	-11,56	7,67
Коефіцієнт оборотності активів	10,36	4,00	2,01
Коефіцієнт капіталізації (фінансового важеля)	7,40	19,00	8,56
Рентабельність власного капіталу, ROE	106,56	-878,56	131,97

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Так, показник рентабельності власного капіталу ROE у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 985,12%, однак у 2023 році ситуація дещо покращилась і він зріс на 1010,53%.

Проведений аналіз фінансових показників діяльності ***** дозволяє стверджувати, що його система управління фінансовими ресурсами є ефективною, характеризується високим рівнем систематизації та орієнтацією на досягнення стратегічних фінансових цілей підприємства, проте, стикається з певними викликами, що спричинені, насамперед військовими діями на території країни.

Більшість фінансових показників ***** перебуває в межах нормативних значень, що свідчить про високий рівень ефективності підприємства.

Зазначимо, що показники за 2022 рік відзначаються меншою результативністю, основні причини якої можна відслідковувати у веденні військових дій на території країни та несприятливій економіко-політичній ситуації.

Незважаючи на це, варто зазначити, що керівництву підприємства вдалось стабілізувати ситуацію, втіливши відповідні заходи щодо пристосування до складних умов. Про це свідчить про його стратегічну гнучкість в управлінні, що відслідковується зростанням цих показників у 2023 р. Загалом варто відмітити значне покращення фінансових результатів діяльності ***** у 2023 році порівняно з 2022 роком.

2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами *****

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами є важливою частиною успішного фінансового управління на підприємстві. Цей процес включає в себе регулярний аналіз та оцінку того, наскільки ефективно воно досягає своїх фінансових цілей та виконує стратегічні завдання.

Важливість цього процесу полягає в здатності вчасно виявляти аспекти, які потребують поліпшень, та розробляти стратегії для оптимізації використання фінансових ресурсів.

Більш того, цей процес служить інструментом для взаємодії із зацікавленими сторонами, такими як інвестори, фінансові установи та інші партнери у бізнесі. Висока ефективність управління фінансовими ресурсами створює умови для стійкого розвитку підприємства в умовах змінного економічного середовища.

Таким чином, оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами є невід’ємною складовою стратегічного фінансового управління, сприяючи досягненню стабільності та високих показників ефективності у довгостроковій перспективі.

Нами було проведено оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами ***** в розрізі управлінського компонента за допомогою експертної оцінки (табл. 2.10). Оцінювання проводилось за шкалою від 1 до 5 балів, де 5 – відмінно, 1 – погано.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами ***** в
розрізі управлінського компонента

№ з/п	Найменування показника	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5
1	2	3	4	5	6	7
1.	Показники організаційного забезпечення потреб управління фінансовими ресурсами					
1.1.	Рівень відповідності організаційної структури потребам управління фінансовими ресурсами підприємства	5	4	5	4	4
1.2	Рівень виконання завдань структурними елементами, що забезпечують потреби управління фінансовими ресурсами	4	4	5	5	4
1.3.	Рівень документального забезпечення діяльності структурних елементів, що забезпечують потреби управління фінансовими ресурсами	4	3	4	4	3
2.	Показники забезпечення функцій управління фінансовими ресурсами					
2.1.	Рівень повноти виконання функції управління фінансовими ресурсами	4	4	3	3	3
2.2	Рівень повноти виконання функції аналізу фінансових ресурсів	5	5	4	5	5
2.3.	Рівень повноти виконання функції планування фінансових ресурсів	3	3	4	3	4
2.4.	Рівень повноти виконання функції контролю фінансових ресурсів	4	3	4	5	5
3.	Показники кадрового забезпечення процесу управління фінансовими ресурсами					
3.1.	Рівень кадрового забезпечення процесу управління фінансовими ресурсами	3	2	3	3	2

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
3.2.	Рівень кваліфікації працівників, які беруть участь у процесі управління фінансовими ресурсами	4	5	3	4	5
3.3.	Рівень документального забезпечення діяльності працівників, які беруть участь у процесі управління фінансовими ресурсами	5	5	5	5	5
4.	Показники інформаційного забезпечення процесу управління фінансовими ресурсами					
4.1.	Рівень забезпечення інформацією, що використовується для прийняття управлінських рішень	4	3	4	3	5
4.2.	Рівень якісного складу інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень	3	3	4	3	4
4.3.	Рівень оперативності інформаційного забезпечення	5	5	3	4	5
4.4.	Рівень автоматизації інформаційного забезпечення	3	3	4	3	4

Примітка. Сформовано автором.

Отож, проведена нами оцінка визначає, що в цілому ефективність управління фінансовими ресурсами ***** в розрізі управлінського компонента є високою.

Так, показники організаційного забезпечення потреб управління фінансовими ресурсами виражають високу результативність. Організаційна структура підприємства відзначається високим рівнем відповідності потребам, забезпечуючи ефективне виконання завдань, що стосуються використання фінансових ресурсів. Крім того, високий показник документального забезпечення підкреслює організованість та системність процесів.

Показники забезпечення функцій управління фінансовими ресурсами свідчать про високу ефективність процесів управління. Оцінки підтверджують високий рівень виконання аналізу та контролю фінансових ресурсів, а також ефективне планування фінансових операцій.

Показники, які характеризують кадрове забезпечення у процесі управління фінансовими ресурсами, свідчать про високу продуктивність. Високі оцінки вказують на ефективність кількісного та якісного складу працівників, а також на високий рівень документаційної підтримки, використовуваної у фінансовому управлінні. Це підтверджує готовність та кваліфікацію персоналу для успішного вирішення фінансових завдань та досягнення стратегічних цілей *****.

Інформаційна підтримка управління фінансовими ресурсами є також високоефективною. Доступність та якість інформації для управлінських рішень, оперативність отримання даних та використання автоматизованих систем сприяють ефективності та точності управлінських процесів.

Зростаючі показники оцінки фінансового стану ***** також свідчать про високий рівень ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. Це зростання свідчить про успішне вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням фінансової стійкості та оптимізацією використання ресурсів.

Такий позитивний динамізм також вказує на здатність підприємства до реалізації ефективних фінансових стратегій та досягнення стабільності в довгостроковій перспективі.

Ефективне керівництво фінансовими ресурсами ***** ґрунтується на інноваційних підходах до оптимізації витрат, використанні сучасних технологій та удосконаленні бізнес-процесів. Це сприяє не тільки підвищенню ефективності внутрішнього управління, але й створює основу для сталого росту та конкурентоспроможності підприємства в її галузі.

Проведену оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства доповнимо оцінкою ймовірності банкрутства. Для цього використаємо 5-ти факторну модель Альтмана Е. та модель Терещенка О.О., адаптовану до вітчизняних реалій.

Для розрахунку ймовірності банкрутства ***** використаємо наступну модель Альтмана Е.:

$$Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+0,999X_5 \quad (2.1)$$

- де X_1 – відношення робочого капіталу до вартості активів;
 X_2 – відношення чистого прибутку до вартості активів;
 X_3 – відношення прибутку до оподаткування до вартості активів;
 X_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань;
 X_5 – відношення чистого доходу від реалізації до вартості активів [24].

Ймовірність банкрутства прогнозується залежно від значення Z , зокрема до 1,8 – ймовірність дуже висока; 1,81-2,6 – ймовірність висока; 2,61-2,9 – ймовірність низька, 2,91 < – ймовірність дуже низька.

Результати проведених розрахунків представимо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Прогноз ймовірності банкрутства ***** за методикою Альтмана Е.

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
X_1	0,13	0,29	0,05
X_2	-0,1	0,07	0,20
X_3	-0,1	0,08	0,24
X_4	0,15	0,15	0,05
X_5	0,999	0,42	2,63
Z	0,67	1,19	4,05
Ймовірність банкрутства	дуже висока	дуже висока	дуже низька

Примітка. Розраховано автором.

За результатами проведених розрахунків бачимо, що у 2021 та 2022 роках ***** загрожувало банкрутство. Проте, у 2023 році керівництву підприємству вдалося нормалізувати свій стан та, оскільки значення показника є більшим за 2,99, то ймовірність банкрутства є низькою.

Оцінку ймовірності банкрутства проведемо також на основі моделі Терещенка О.О.:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (2.2)$$

- де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;
 X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;
 X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_5 – відношення прибутку до виручки;

X_6 – відношення виробничих запасів до виручки;

X_6 – відношення виручки до основного капіталу [24].

Дані представимо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Прогноз ймовірності банкрутства ***** за методикою Терещенка О.О.

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
X_1	2,20	2,19	1,78
X_2	1,16	1,06	1,13
X_3	0,03	-0,24	0,01
X_4	0,01	-0,12	0,08
X_5	0,27	0,35	0,33
X_6	2,20	2,07	1,58
Z	4,04	0,68	3,51
Ймовірність банкрутства	низька	висока	низька

Примітка. Розраховано автором.

Згідно даних табл. 2.12 протягом аналізованого періоду у 2022 році була висока ймовірність банкрутства, однак вже у 2023 році завдяки діям керівництва підприємства ситуацію вдалось значно покращити. Ймовірність банкрутства була низькою.

Отже, проведений аналіз підтвердив поліпшення ефективності управління фінансовими ресурсами ***** у 2023 році порівняно з 2022 роком. Не зважаючи на це керівництву підприємства слід впроваджувати заходи щодо поліпшення фінансового стану підприємства шляхом розробки та реалізації фінансової стратегії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Значення фінансової стратегії для підприємства важко переоцінити, оскільки вона є вирішальним фактором його стабільності та успіху. Ефективна стратегія дозволяє знизити фінансові ризики, раціоналізувати витрати та максимізувати прибуток. Вона визначає спосіб управління грошовими потоками, розподіл ресурсів та доходів, а також пріоритетне використання фінансових інструментів. Якщо фінансова стратегія розроблена ефективно, вона допомагає уникнути фінансових ризиків, адаптуватися до змін у економічному середовищі та забезпечує стабільність навіть у складних періодах.

Фінансова стратегія підприємства визначає не лише способи управління грошовими потоками та розподіл ресурсів, але й відображає його головні цілі та плани для досягнення успіху. Вона допомагає знизити фінансові ризики, максимізувати прибуток та ефективно використовувати ресурси. Успішне її впровадження залежить від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, розуміння конкурентного поля та власних можливостей. Крім того, стратегія повинна бути гнучкою та адаптованою до змін, які відбуваються в бізнес-середовищі.

Створення ефективної системи фінансового управління підприємством залежить від методичних підходів до формування фінансової стратегії та оцінки її ефективності. Цей процес вимагає системного підходу, включаючи аналіз факторів, визначення стратегічних цілей та розробку конкретних стратегій. Методичний підхід надає інструменти для визначення ключових показників ефективності, аналізу ризиків та визначення оптимальних напрямків розвитку.

У сучасній економічній літературі представлено різноманітні методичні підходи до розробки фінансової стратегії, такі як матриця фінансових стратегій Ж. Франсона, модель Дюпона, модель Альтмана, модель Balanced Scorecard і SPACE-аналіз. Їх використання сприятиме збереженню конкурентоспроможності підприємства та ефективному досягненню поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

***** є виробником м'ясних продуктів, зареєстрованим у 2007 році в *****, *****, *****. Мета підприємства полягає в отриманні прибутку через забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, а його місія – виробництво високоякісних м'ясних продуктів, що задовольняють потреби споживачів та приносять прибуток.

Підприємство активно співпрацює з постачальниками, аналізуючи ринок та укладаючи вигідні контракти. Здійснює постійний контроль якості сировини та своєчасну поставку. SWOT-аналіз свідчить про значний потенціал підприємства, однак, для подальшого успіху, слід розширювати клієнтську базу та вдосконалювати маркетингові стратегії.

За аналізом фінансових показників з 2020 по 2023 роки видно, що підприємство стикалося з труднощами, пов'язаними з зменшенням власного капіталу, коливаннями в доходах та собівартості.

Аналіз фінансових показників підприємства є ключовим інструментом для управління та прийняття обґрунтованих рішень. Цей аналіз визначає стратегічні напрямки розвитку, оптимізує витрати та забезпечує конкурентоспроможність. Він також є важливим для спілкування з інвесторами, банками та іншими зацікавленими сторонами, що сприяє підвищенню довіри до фінансової звітності підприємства.

Загальний аналіз показників ***** показує, що підприємство зберігає високий рівень ефективності, проте у 2022 році спостерігається зниження показників, що зумовлене військовими діями та нестабільною економічною ситуацією. Незважаючи на це, підприємство демонструє гнучкість у вирішенні складних ситуацій, втілюючи заходи для збереження стабільності, про що свідчать зростаючі показники у 2023 році.

Проведена оцінка ефективності системи управління фінансовими ресурсами ***** відображає високу її результативність та, як наслідок, забезпеченість оптимального використання своїх ресурсів, максимізації прибутку і зменшення фінансових ризиків.

Успішне управління фінансами ***** передбачає ефективне планування, контроль за витратами, управління грошовими потоками, оптимізацію капіталу та здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах.

У функціонуванні ***** існують такі проблеми системи управління фінансовими результатами:

- зміни в ціновій політиці сировини для виробництва м'ясних виробів спричиняють нестабільність у витратних статтях та ускладнюють планування фінансових ресурсів;

- застосування застарілих технологій та високі витрати на утримання обладнання;

- несподівані зміни в споживчому попиті на м'ясні вироби впливають на обсяги виробництва та вимагають додаткових фінансових вкладень у маркетинг;

- відсутність або недостатня автоматизація виробництва призводить до зайвих витрат на робочу силу та ускладнює контроль над виробничими процесами;

- зміни в якості постачання сировини, що впливають на якість готової продукції та вимагають додаткових витрат на контроль якості;

- проблеми в логістичній системі, такі як запізнення поставок або недоліки у вивезенні готової продукції, що впливають на фінансову ефективність;

- виробництво м'ясних виробів може створює значні обсяги відходів, і їх утилізація може вимагати значних фінансових витрат;

- зміни в цінах на м'ясні продукти можуть впливають на прибутковість підприємства та вимагають адаптації стратегій ціноутворення;

- недостатність інновацій у виробництві, що призводить до втрат конкурентоспроможності та обмежує можливості для ринкового росту.

Управління цими проблемами вимагає комплексного підходу, включаючи стратегічне планування, вдосконалення виробничих процесів, аналіз ринкових умов та постійне оновлення бізнес-моделі для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Основними факторами, що впливають на зміну прибутку підприємства, є:

– обсяг виробництва і реалізації продукції – при високій частці постійних витрат у собівартості продукції збільшення обсягів реалізації може призвести до збільшення прибутку за рахунок зменшення відсотка постійних витрат на одиницю продукції;

– зміни цінового рівня – під час інфляційних процесів, спричинених, наприклад, військовою агресією, зростання прибутку може бути забезпечено за рахунок підвищення цін на продукцію;

– зниження собівартості продукції – ефективне управління і контроль витрат на виробництво можуть призвести до зниження собівартості продукції, збільшуючи прибутковість;

– розширення асортименту продукції – запровадження нових видів продукції дозволяє розширити ринкові можливості та підвищити прибуток шляхом реалізації нових товарів.

Ці фактори представляють ключові аспекти, які підприємство може враховувати при формуванні стратегій для оптимізації прибутковості та стійкості на ринку.

Розглянемо детальніше сучасні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими ресурсами ***** у сфері контролю, аналізу та обліку.

Проблеми у сфері контролю:

– аналіз факторів, які впливають на створення системи внутрішнього контролю фінансових результатів;

– організація внутрішнього контролю фінансових результатів (визначення учасників, об'єктів, завдань та особливостей інформаційного забезпечення);

– розробка методичного забезпечення, що охоплює визначення етапів контролю, використання різних методів, прийомів та засобів;

Проблеми у сфері аналізу:

– відсутність механізмів автоматизованого обліку, що призводить до затримок у проведенні оперативного обліку та збільшує ймовірність виникнення помилок під час аналізу фінансового стану;

– несприятливий вплив неповноцінного фінансового планування, оснований на поверхневому аналізі фінансових результатів;

Проблеми у сфері обліку:

- відсутність оперативної облікової інформаційної бази доходів і витрат;
- проблема захисту облікової інформації.

Врахування усіх цих проблем дозволить ***** вдосконалити свою систему управління фінансовими ресурсами, сприяючи оптимізації фінансових процесів та підвищенню ефективності управлінських рішень. За допомогою вирішення цих недоліків підприємство може досягти більшої прозорості в фінансовій звітності, покращити систему планування та контролю, а також забезпечити ефективну стратегічну орієнтацію для досягнення бажаних фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Розробка та реалізація фінансової стратегії для ***** має вирішальне значення для досягнення його стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку на ринку. Вона передбачає впровадження нових підходів до фінансового планування, управління ризиками та оптимізації оподаткування.

Для цього необхідно визначити конкретні заходи, спрямовані на оптимізацію управління фінансовими ресурсами, забезпечення фінансової стабільності та збільшення прибутковості.

Розробка фінансової стратегії на ***** повинна враховувати декілька важливих акцентів:

- фінансова стратегія націлена на стабільний розвиток;
- при розробці значна увага приділяється аналізу чинників зовнішнього середовища;
- деталізація для поточного та оперативного планування;
- повинна підтримувати загальну стратегію та фінансову політику;
- фінансова стратегія містить в собі кредитну та інвестиційну стратегії;
- є базою удосконалення фінансового потенціалу;
- розробка вимагає детального аналізу фінансової звітності, зокрема, оцінку фінансової стійкості;

- при виборі фінансової стратегії необхідно врахувати етап життєвого циклу підприємства;
- фінансова стратегія повинна бути гнучкою, з метою швидкого пристосування до змін зовнішнього середовища та загальної стратегії;
- фінансова стратегія орієнтована на підвищення прибутку, мінімізації витрат та зростання ринкової вартості підприємства;
- ураховує фінансові інтересів всіх учасників фінансових відносин.

Розробка та реалізація фінансової стратегії на ***** вимагає постійного контролю на оперативному та стратегічному рівні. Контроль спрямований на забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства у короткостроковому періоді, а також на зміцнення позитивного іміджу чи виходу із кризи у довгостроковому плані.

Для успішної розробки фінансової стратегії ***** пропонуються наступні заходи:

- ретельний аналіз зовнішнього середовища, зокрема, оцінка економічних, політичних та соціокультурних факторів, які можуть впливати на фінансову діяльність підприємства, що дозволить адаптувати стратегію до змін у ринкових умовах;
- проведення SWOT-аналізу – оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз допоможе визначити ключові аспекти, які слід врахувати у фінансовій стратегії;
- визначення чітких, вимірюваних та досяжних цілей, які спрямовані на підвищення ефективності фінансової діяльності та підтримку стратегічних ініціатив;
- впровадження механізмів моніторингу та контролю за виконанням фінансових планів, щоб забезпечити відповідність результатів стратегії поставленим цілям;
- створення запасів та резервних фондів для забезпечення фінансової стійкості та здатності реагувати на непередбачені обставини;
- залучення кваліфікованих фахівців і консультантів, які можуть надати

експертну допомогу у впровадженні та оптимізації фінансових процесів;

- проведення регулярного моніторингу та оцінки ефективності фінансової стратегії для внесення необхідних змін та адаптації до нових умов.

Згідно моделі Дюпона, ми пропонуємо для ***** фінансову стратегію, що повинна включати в себе:

- зосередження уваги на зростанні чистого прибутку шляхом ефективного контролю над витратами та оптимізації виробничих процесів;

- вдосконалення стратегії ціноутворення та маркетингу для підвищення прибутковості;

- ефективне управління податками, включаючи використання всіх доступних податкових вигід та оптимізація стратегій оподаткування;

- інвестування в проекти та активи, які генерують вищий дохід в порівнянні з їх вартістю;

- зосередження уваги на збільшенні виручки від продажу шляхом розширення ринків збуту, розвитку нових продуктів;

- зменшення кількості неефективних або застарілих активів, що не приносять відповідного доходу або вартості.

Також ми пропонуємо для ***** впровадити наступні заходи для покращення фінансового стану підприємства:

- постійний аналіз поточних процесів виробництва для ідентифікації можливих шляхів оптимізації та підвищення їх ефективності;

- впровадження передових технологій та автоматизації там, де це можливо, щоб знизити витрати на працю та матеріали;

- встановлення системи управління запасами, яка дозволить точно визначити потреби в запасах і зменшити їх зайвий рівень;

- прагнення до оптимальних запасів сировини та готової продукції, щоб уникнути затрат на їх зберігання та утримання;

- аналіз всіх видів витрат та здійснення їх оптимізації;

- використання енергоефективних технологій та процесів, щоб знизити витрати на комунальні послуги та опалення;

- зосередження уваги на розвитку маркетингових стратегій, які підвищать впізнаваність бренду та збільшать обсяги продажів;
- розгляд можливостей для розширення ринків збуту через нові канали продажу або експорт;
- оптимізація розкладу платежів та умов контрактів з постачальниками для зменшення фінансових витрат;
- виділення певної частини прибутку на формування резервного фонду, який може використовуватися для непередбачуваних витрат або кризових ситуацій;
- використання програмного забезпечення для фінансового управління, яке дозволяє автоматизувати процеси та забезпечить швидкий доступ до потрібної інформації.

Ці заходи допоможуть ***** впроваджувати та утримувати стратегію розвитку, забезпечуючи ефективне фінансове планування та управління, навіть у непередбачуваних умовах військового конфлікту та високої інфляції в Україні. Визначення нормативів витрат для капітальних проєктів та розрахунок прибутку на основі обсягів продажів дозволять ефективно аналізувати та оптимізувати фінансові ресурси. Гнучкість у довгострокових фінансових планах дозволить підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Управління витратами за контрактами сприятиме ефективному використанню фінансових ресурсів та уникненню можливих витратних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик М. Д. Розробка фінансової стратегії на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 6 (169). С. 158-164.
2. Близнюк О. П., Горпинченко А. П. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Проблеми економіки*. 2014. №3. С. 208-219.
3. Боровик М. В., Писаревський І. М. Волкова М. Б. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 98-103. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/20.pdf (дата звернення: 17.04.2024)
4. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3 (31). С. 100-111.
5. Вараксіна О. В., Перебийніс А. В. Управління фінансовими ресурсами як ключовий чинник формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 30. С. 28-31.
6. Гудзь О. І. Формування фінансової стратегії підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24(1). С. 107-110.
7. Денисюк Х. С., Буняк Н. М. Фінансова стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. і молод. вчених, 15 листоп. 2023 р. / відп. ред. проф. Л. Черчик*. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 48-50.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
9. Забаріна К. Ф., Нечаєва І. А. Особливості використання інструментів стратегічного менеджменту з метою комплексної оцінки фінансової діяльності

підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. № 3. С. 37-43.

10. Зайцева Л.О. Методичні засади розробки фінансової стратегії сталого розвитку публічних компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 67. С. 97-104.

11. Іванов С. В. Підходи до ухвалення організаційних рішень і вибору фінансової стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. Вип. 1. С. 62-68.

12. Кондусова Л. Ф., Гуріна Д. Ю. Розробка стратегічного плану управління фінансовими ресурсами підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 41. С. 169-172.

13. Колеснік Т. С. Технологія розробки фінансової стратегії підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(1). С. 195-202.

14. Красношарпа В. В., Моргун О. В. Фінансові стратегії у контексті антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1834> (дата звернення: 10.04.2024).

15. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 78-81.

16. Насібова О. В., Косарева І. П., Стукало І. М. Характеристика сутності та визначення змісту поняття фінансової стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С. 163-169. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/36.pdf (дата звернення: 18.04.2024).

17. Ніпіаліді О. Ю., Карпишин Н. І. Фінанси підприємств: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 232 с.

18. Пеняк Ю. С., Гороховацька Н. В. Сучасні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами. *Економічний простір*. 2020. Вип. 159. С. 97-101.

19. Підходи до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та інформаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії:

монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2021. 376 с.

20. Приступа Л. А. Система показників оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Наукові записки. Економіка*. 2017. Вип. 10. 252-260.

21. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №. 2. С. 54-62.

22. Степанова Д. С., Яременко А. М. Розроблення фінансової стратегії для стабілізації фінансового стану підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство..* 2019. Вип. 27(2). С. 62-66.

23. Харчук Т. В. Сутність та значення фінансової стратегії і політики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 9. С. 48-49.

24. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (дата звернення: 20.04.2024).

25. Хринюк О. С., Крижня В. О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 581-587. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/81.pdf (дата звернення: 15.04.2024).

26. Хрущ Н. А., Лісова А. В. Механізм формування та реалізація фінансової стратегії в системі управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 140-142.

27. Швець Ю. О., Мозолевська А. І. Сучасний стан формування фінансової стратегії промислового підприємства та шляхи її реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 235-242. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/36.pdf (дата звернення: 15.04.2024).

28. Шевченко Т. Є., Лозовська О. І. Методичні підходи до управління

фінансовою стратегією підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. Вип. 14. С. 225-230.

29. Щербань О. Д., Височіна Л. В. Механізм формування фінансової стратегії підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. №23 (1066). С. 66-77.

30. Юрченко Ю. О. Основні етапи розроблення фінансової стратегії будівельних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 41. С. 221-228.

31. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. №. 50. С. 182-187.

ДОДАТКИ

Додаток А

Етапи життєвого циклу фінансової стратегії

Етап	Характеристика
Етап зародження	Визначається сфера діяльності підприємства, обирається стратегія та визначаються цілі. Розробляється структура підприємства, проводиться набір персоналу, закупівля матеріалів та обладнання. Загалом, формується бізнес-ідея створення та послідовне введення на ринок підприємства з метою знайти своє місце й стати привабливим для клієнтів.
Етап юності (початкового зростання)	Визначається власний сегмент ринку, проводяться заходи для забезпечення прибутковості, розширюється клієнтська база та утверджується імідж на ринку. Підприємство має приділити особливу увагу розробці заходів з управління оборотним капіталом, операційним прибутком та ліквідністю.
Етап активного зростання (зросту)	Власник підприємства віддаляється від тактичних завдань, фокусуючись на стратегічному плануванні, тоді як менеджери середньої ланки беруть на себе частину його повноважень. Процеси внутрішньої діяльності стають більш формалізованими, а база клієнтів, що накопичилася, впливає на стратегію та розвиток асортименту. Підприємство прагне розширюватися там, де вже досягнуті певні успіхи.
Етап зрілості	Підприємство досягає стабільності в своєму розвитку, спрямовуючи зусилля на збереження досягнутих ринкових позицій та укріплення свого становища, досягнутого у попередні періоди. Характерним для цього етапу є зменшення фінансового ризику, хоча виробничий ризик залишається високим. Витрати на залучення капіталу зменшуються, а рентабельність власного капіталу максимально зростає.
Етап спаду	Підприємство втрачає свою конкурентоспроможність, що призводить до зниження обсягів продажів та прибутковості. Відсутність інновацій спричинює зменшення рентабельності, а всі ухвалені рішення стають надто консервативними. Воно відмовляється від інновацій та переходить до стратегії жорсткої економії та скорочення витрат.

Примітка. Побудовано автором на основі [27, с. 237].

Додаток Б

Складові фінансової стратегії підприємства та результати їх реалізації

Стратегія	Підскладові
Стратегія формування фінансових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - формування власних фінансових ресурсів, в тому числі, політика: - дивідендна; - амортизаційна; - емісії акцій; - формування залучених фінансових ресурсів, в тому числі, політика: - залучення довгострокових кредитів; - керування фінансовим лізингом; - облігаційних позик
Інвестиційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> політика: - реального інвестування; - фінансового інвестування; - аналіз інвестиційної привабливості; - інвестиційного розвитку; - вибір альтернатив інвестиційно привабливих проектів; - виявлення та хеджування інвестиційних ризиків
Стратегія забезпечення фінансової безпеки	<ul style="list-style-type: none"> політика управління: - фінансовими ризиками; - структурою капіталу; - грошовими потоками
Структурна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - політика формування фінансової структури; - оптимізація структури капіталу, активів, власного капіталу, структури розподілу прибутку; - побудова ефективної структури управління фінансами
Податкова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - податкова облікова політика; - політика зниження податкових ризиків
Кредитна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка обсягу фінансування із зовнішніх джерел; - вибір ефективних фінансових інструментів; - аналіз та обґрунтування джерел фінансування; - виведення цінних паперів на фондовий ринок; - виявлення та хеджування кредитних ризиків

Примітка. Побудовано автором на основі [4, с. 107].

Додаток В

Методики оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю
підприємства залежно від основних потреб стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів	Цілі застосування результатів оцінки	Рекомендована методика оцінки в умовах невизначеності та ризику
1	2	3
Зовнішні стейкхолдери		
Потенційні інвестори	оцінка потенційного збільшення ринкової вартості підприємства	показники фондового ринку, рентабельність інвестицій, фінансова група VBM-методів
	оцінка майбутньої прибутковості підприємства	система збалансованих показників
Покупці	вибір контрагента на основі репутації виробника, якості продукції та дотримання умов постачання	рейтингові методи
Постачальники	вибір контрагента на основі репутації, поточної ліквідності та платоспроможності, можливості генерувати грошові потоки	рейтингові методи, рентабельність чистих активів, модель Дюпона
Держава та окремі громадські групи	оцінка можливості підприємства створювати нові робочі місця, збільшувати надходження до бюджету та ін.	рейтингові методи, рентабельність чистих активів (RONA), модель Дюпона
Банківський сектор	оцінка майбутньої ліквідності та платоспроможності, можливості генерувати грошові потоки	система збалансованих показників
Потенційні працівники	оцінка престижності підприємства, рівня заробітної плати та умов праці	рейтингові методи
Внутрішні стейкхолдери		
Власники підприємства	зростання прибутковості підприємства та збільшення ринкової вартості	фінансова група VBM-методів, система збалансованих показників
Менеджмент підприємства	отримання інформації для контролю та удосконалення діяльності підприємства	система збалансованих показників, Cash Flow, бенчмаркінг
Персонал підприємства	використання результатів оцінки для стимулювання діяльності підприємства	система збалансованих показників

Примітка. Побудовано автором на основі [3, с. 99].