

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут денної освіти
Форма навчання денна
Кафедра фінансів та банківської справи

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____ О. ЯРІШ
«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

***на тему : «ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ»***

(за матеріалами ТОВ «Пирятинський сирзавод»)

зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

освітня програма «Фінанси і кредит»

освітній рівень магістр

Виконавець роботи Петраш Олександр Миколайович

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Яріш Олена Валентинівна

(підпис, дата)

Рецензент Подольська Тетяна Валентинівна

Полтава 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	6
1.1 Сутність, завдання та механізм фінансового менеджменту підприємства.....	6
1.2 Світовий досвід та українська специфіка розвитку фінансового менеджменту в умовах високої невизначеності.....	15
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового управління в системі стратегічного менеджменту	22
Висновки за розділом 1.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	28
2.1 Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	28
2.2 Експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» як базис фінансового управління в системі стратегічного менеджменту ...	38
2.3 Оцінка ефективності фінансового менеджменту та виявлення проблемних аспектів у контексті стратегічного розвитку	51
Висновки за розділом 2.....	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПИРЯТИНСЬКОГО СИРЗАВОДУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	62
3.1 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах трансформації ринку молочної продукції.....	62
3.2 Використання інтегрованого підходу до побудови бізнес-моделі в системі стратегічного фінансового менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	73
Висновки за розділом 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	83
ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, зростання конкуренції та швидких технологічних змін питання ефективного управління фінансами підприємства набуває особливого значення. Саме фінансовий менеджмент виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості бізнесу, його конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку. Для українських підприємств, які діють в умовах нестабільного зовнішнього середовища, війни, інфляційних коливань і змін у податковому та валютному регулюванні, ефективна фінансова стратегія є запорукою виживання і подальшого зростання.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю переосмислення підходів до управління фінансовими ресурсами у сучасних економічних умовах. Більшість українських підприємств стикаються з проблемами дефіциту оборотного капіталу, обмеженого доступу до кредитних ресурсів, низької інвестиційної активності та нестабільного попиту на продукцію. За таких умов саме стратегічно орієнтований фінансовий менеджмент здатен забезпечити збалансований розвиток, раціональний розподіл ресурсів та підвищення фінансової стійкості підприємства. Отже, актуальність та практична значущість зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, визначили мету, завдання, логіку та структуру роботи

Особливе значення дослідження має для харчової промисловості, яка залишається однією з провідних галузей національної економіки. ТОВ «Пирятинський сирзавод» - компанія з історією, але водночас потребує вдосконалення фінансової політики для адаптації до сучасних ринкових умов.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення фінансового менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» в контексті його стратегічного розвитку.

Наукова новизна теми полягає у пошуку ефективних механізмів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства, які дозволять не лише підвищити його фінансову стійкість, але й забезпечити довгострокову стабільність. У цьому контексті акцент зроблено на поєднанні традиційних методів фінансового аналізу з сучасними інструментами стратегічного менеджменту, зокрема, SWOT-аналізом, Business Model Canvas (BMC).

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань:

- провести критичний аналіз сучасного дискурсу щодо сутнісних характеристик фінансового менеджменту підприємства»;
- дослідити світовий досвід та українську специфіку розвитку фінансового менеджменту в умовах високої невизначеності;
- розглянути основні методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового управління в системі стратегічного менеджменту;
- дослідити конкурентне середовище ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- провести експрес-діагностику фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» як базису фінансового управління в системі стратегічного менеджменту;
- оцінити ефективності фінансового менеджменту та за його результатами виявити на проблемних аспектів у контексті стратегічного розвитку;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- розробити інтегрований підхід щодо побудови бізнес-моделі бізнесу в системі стратегічного фінансового менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Об'єкт дослідження – фінансово-господарська діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації фінансового менеджменту підприємства в контексті його стратегічного розвитку.

Теоретико-методологічну базу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні методи: для уточнення понятійного апарату, розвитку теоретичних засад – методи порівняння, аналізу та синтезу, індукції та дедукції; для аналізу статистичних даних – методи групувань, відносних величин, порівняльного аналізу, графічний; для обґрунтування пропозицій і рекомендацій – метод систематизації та узагальнення.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері фінансового менеджменту, стратегічного управління та економічного розвитку підприємств, інформаційні ресурси Системи YouControl, UC Market, Microsoft Excel, матеріали наукових конференцій, фінансова звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2021-2024 роки.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом Пирятинського сирзаводу для підвищення ефективності управління фінансовими потоками, оптимізації структури капіталу та забезпечення стратегічної стабільності підприємства.

Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи» (присвяченій 210-ій річниці заснування Львівського торговельно-економічного університету), яка відбулася 6 листопада 2025 року у Львівському торговельно-економічному університеті.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, мета та завдання фінансового менеджменту підприємства

У сучасних умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів фінансовий менеджмент набуває ключового значення у забезпеченні сталого стратегічного розвитку підприємств. Його сутність полягає у цілеспрямованому управлінні фінансовими ресурсами підприємства з метою досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю, ризиком і ліквідністю, що дозволяє забезпечити стабільне зростання вартості бізнесу.

З теоретичного погляду фінансовий менеджмент інтегрує елементи мікроекономіки, корпоративних фінансів і теорії управління, створюючи концептуальну основу для прийняття рішень, що забезпечують баланс між прибутковістю, ризиком і ліквідністю. Він функціонує як система фінансових відносин, які виникають у процесі формування та використання капіталу, відображаючи взаємодію підприємства із зовнішнім фінансовим середовищем.

Періодизація етапів розвитку фінансового менеджменту (табл. 1.1) демонструє поступове ускладнення завдань та методологій управління фінансами, що відображає перехід від класичних підходів, орієнтованих на прибутковість і залучення капіталу, до сучасних стратегічно-інноваційних моделей, які інтегрують управління ризиками, принципи сталого розвитку та цифрові технології.

Аналіз історичних трансформацій фінансового менеджменту дозволив виявити взаємозв'язок між фінансовими інструментами, методами управління та стратегічними цілями підприємств, що є критично важливим для забезпечення довгострокового зростання, фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 - Еволюція становлення та розвитку фінансового менеджменту

Етапи становлення та розвитку фінансового менеджменту	Основні напрями та досягнення
I етап (1890–1930 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> - Виявлення джерел та форм залучення капіталу для створення нових фірм і компаній - Вивчення можливостей зростання фінансових ресурсів через емісію акцій та облігацій - Розгляд фінансових аспектів об'єднання компаній
II етап (1931–1950 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> - Формування системи методів поглибленої діагностики та критеріїв інтегральної оцінки фінансового стану підприємства - Визначення напрямів виходу підприємства з фінансової кризи, розробка методів санації та антикризового управління - Уніфікація основних інструментів фінансового інвестування, умов та правил їх емісії
III етап (1951–1980 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> - Теоретичне обґрунтування головної мети фінансової діяльності підприємства та її інтеграції у загальну стратегію розвитку - Поглиблення методологічних підходів до оцінки ринкової вартості фінансових інструментів - Формування системи рейтингової оцінки облігацій, акцій та інших боргових зобов'язань - Уніфікація правил поведінки учасників фінансового ринку, забезпечення рівного доступу до інформації
IV сучасний етап (з 1981 р. і по теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> - Інтеграція теоретичних висновків різних наукових шкіл щодо управління підприємством - Розробка нових фінансових інструментів та фінансових технологій, формування фінансової інженерії - Удосконалення методів фундаментального аналізу фінансового ринку - Формування системи індикаторів стану та динаміки ринку - Розробка методів оцінки реальної вартості фінансових активів та дивідендної політики компаній - Поглиблення методів оцінки інвестиційної привабливості фінансових активів, зокрема цінних паперів

Незважаючи на численні дослідження та теоретичні розробки, у науковій літературі досі відсутнє єдине, загальноприйняте визначення фінансового менеджменту. Різні автори пропонують свої трактування, акцентуючи увагу на окремих аспектах - від управління грошовими потоками та формування фінансових ресурсів до розробки стратегічних фінансових рішень і оптимізації ризиків. Так, О. О. Непочатенко та С. А. Пташник розглядають фінансовий

менеджмент як «комплексну систему принципів і методів, спрямованих на розвиток і реалізацію управлінських рішень для ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів» [21].

На думку Шевченко Н. В., Мельник С.І. «фінансовий менеджмент – це сукупність процесів управління формуванням, використанням, розподілом фінансових ресурсів підприємства, а також контроль з подальшою оптимізацією та мінімізацією ризику неплатоспроможності [41].

Як систему принципів, засобів та форм організації грошових відносин підприємства, спрямовану на управління його фінансово-господарською діяльністю трактує сутність фінансового менеджменту Стащук О. В. До її складових автор відносить: «розробку та реалізацію фінансової політики підприємства; інформаційне забезпечення (складання та аналіз фінансової звітності підприємства); оцінку інвестиційних проектів і формування «портфеля» інвестицій; поточне фінансове планування та контроль тощо» [32].

Отже, сутність фінансового менеджменту з теоретичної точки зору полягає у його інтегративному характері, а саме, поєднанні економічного аналізу, стратегічного прогнозування та управлінського прийняття рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової стабільності, ефективності та розвитку підприємства.

Згідно з класичними та неокласичними теоріями, основною метою фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників (акціонерів), що виступає показником ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності. Така мета передбачає досягнення балансу між короткостроковими цілями прибутковості та довгостроковими завданнями стратегічного розвитку.

Комплексне узагальнення основних завдань фінансового менеджменту, спрямованих на досягнення його основної мети здійснене колективом авторів у складі Деми Д. І., Дорохової Л. М., Віленчук О. М., Куровської Н. О., Недільської Л. В. (рис. 1.1) демонструє взаємозв'язок стратегічних цілей і

конкретних фінансових практик у забезпеченні стійкого розвитку та ефективного функціонування підприємства.



Рисунок 1.1 - Мета і завдання фінансового менеджменту

Складено автором на основі [36]

Водночас сучасний підхід до фінансового менеджменту передбачає не лише орієнтацію на прибуток, а й врахування факторів ризику, екологічної сталості, цифрової трансформації, соціальної відповідальності та здатності адаптуватися до фінансових ризиків і ринкової мінливості.

Доцільність врахування у системі фінансового менеджменту компанії вищенаведених факторів обґрунтовується низкою сучасних економічних та управлінських тенденцій.

Зокрема, управління фінансовими ризиками дозволяє компанії передбачати і мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних коливань ринку, валютних курсів, процентних ставок та кредитних ризиків, що забезпечує стабільність та безперервність операційної діяльності.

Інтеграція принципів екологічної сталості та соціальної відповідальності у систему фінансового менеджменту компанії в сучасних умовах набуває особливого значення для українських підприємств. Такі практики підвищують довіру міжнародних донорів, фінансових організацій та інвесторів, які надають кредити, гранти чи інші форми підтримки лише за умови прозорого та відповідального використання коштів. Це сприятиме розширенні можливостей українського бізнесу отримувати довгострокове фінансування на сприятливих умовах та зменшить ймовірність втрати підтримки через непрозорість чи порушення стандартів ESG (Environmental, Social, Governance).

Систематизація завдань фінансового менеджменту з урахування вищенаведених факторів представлена на рис. 1.2.

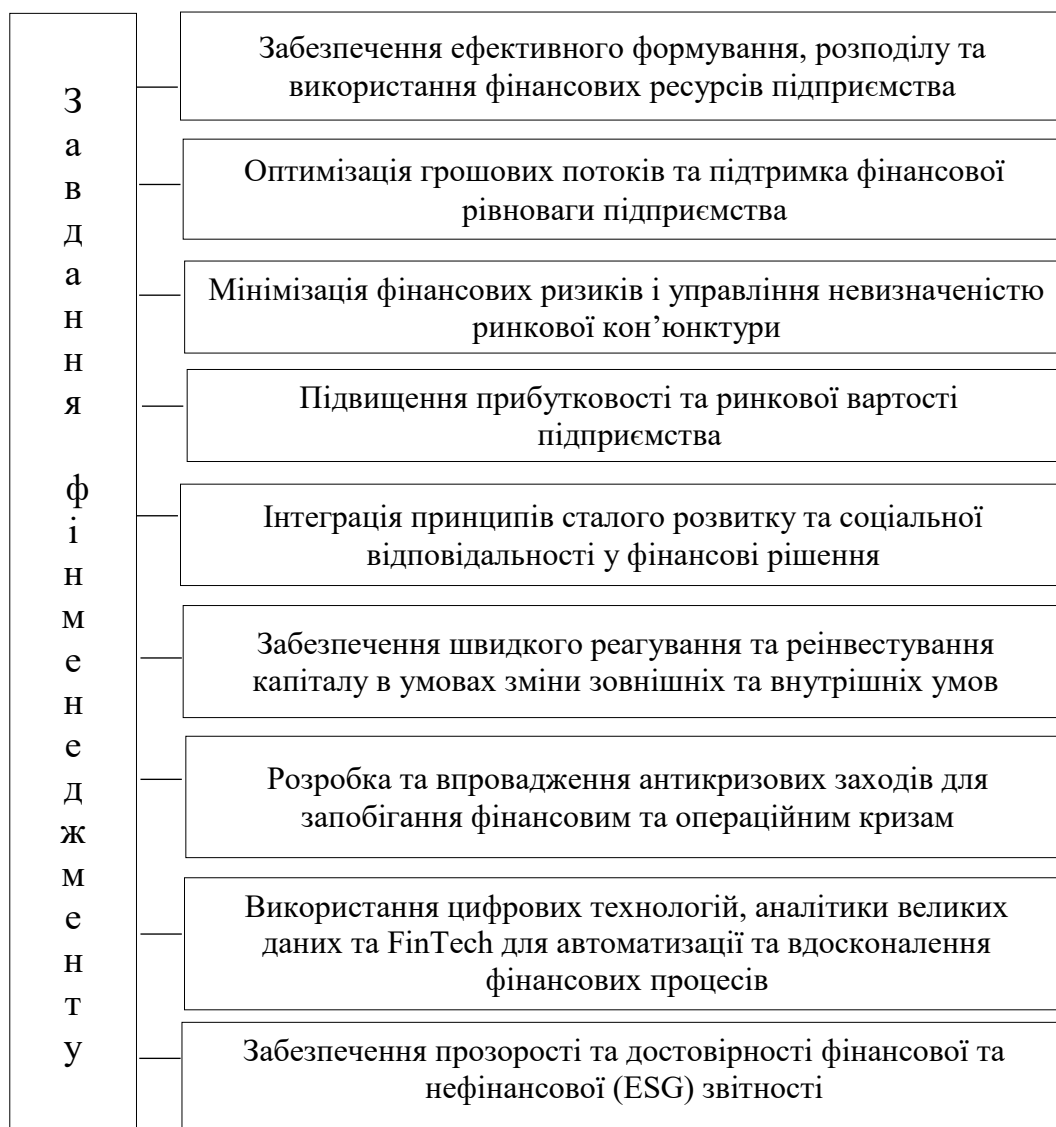


Рисунок 1.2 - Систематизація завдань фінансового менеджменту підприємства в контексті сталого розвитку та цифровізації

Розробка автора

Стратегічної важливості для українських підприємств у воєнний час набуває цифрова трансформація фінансових процесів. Підвищена точність фінансового прогнозування та аналітики, автоматизація рутинних операцій і оптимізація грошових потоків дозволяє ефективніше використовувати обмежені ресурси, зменшувати ризики помилок та затримок у фінансових операціях, що критично в умовах високої невизначеності та обмеженого доступу до традиційних банківських послуг.

Таким чином, сутність фінансового менеджменту можна трактувати як систему управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл і ефективне використання фінансових ресурсів підприємства. Він охоплює планування, аналіз, контроль і регулювання фінансових потоків з метою досягнення стратегічних цілей розвитку. У широкому розумінні фінансовий менеджмент - це не лише технічний інструмент розподілу коштів, а й філософія управління, яка поєднує фінансову стратегію з економічною ефективністю, екологічною сталістю, цифровою трансформацією, соціальною відповідальністю та здатністю адаптуватися до фінансових ризиків і ринкової мінливості.

Управління фінансовою діяльністю базується на механізмі, який упорядковує процес розробки, прийняття та реалізації фінансових рішень відповідно до цілей розвитку підприємства. У науковій літературі механізм фінансового менеджменту визначається як підсистема управління фінансами, що організовує взаємодію фінансових відносин і грошових фондів з метою оптимізації їхнього впливу на кінцеві результати діяльності підприємства. Він також розглядається як сукупність методів, інструментів, важелів та інформаційно-нормативного забезпечення, що забезпечує ефективність процесів розроблення та реалізації фінансових рішень (рис.1.3).

Водночас, як було обґрунтовано вище, сучасний економічний простір вимагає розширення змісту механізму фінансового менеджменту, зокрема через швидку цифрову трансформацію, посилення глобальних фінансових ризиків, необхідність відповідати стандартам ESG та зростання значення соціальної відповідальності бізнесу.

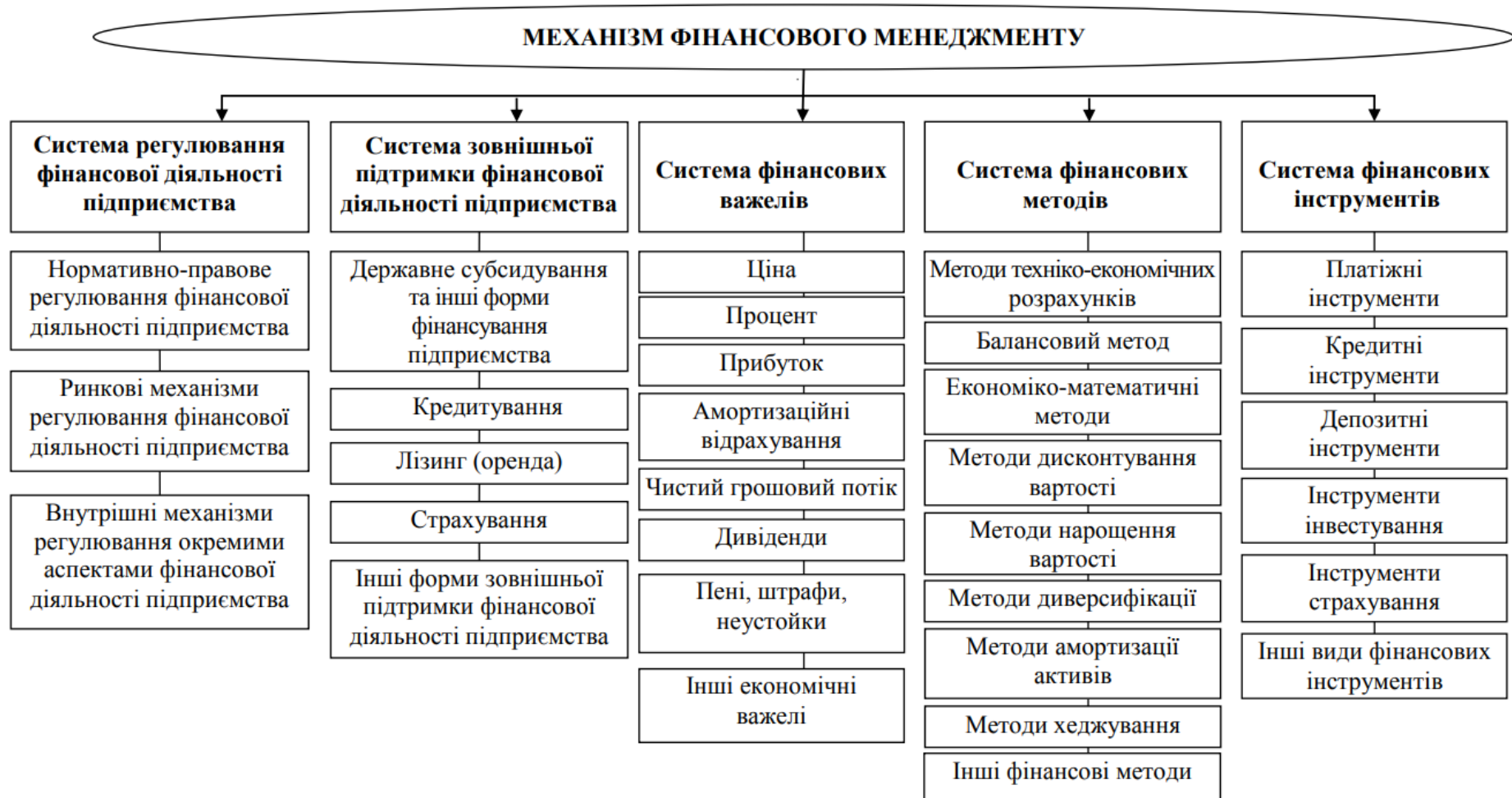


Рисунок 1.3 - Складові елементи механізму фінансового менеджменту підприємства [36]

Особливо актуальним це є для українських підприємств, які функціонують у надзвичайно складних і непередбачувальних умовах воєнного часу, обмежених ресурсів та підвищеної залежності від міжнародної фінансової допомоги. Це, на нашу думку, зумовлює гостру потребу переосмислення існуючих підходів та удосконалення механізму фінансового менеджменту.

Як видно з рис.1.3 механізм фінансового менеджменту традиційно включає такі ключові складові:

- методи фінансового планування, прогнозування та контролю;
- інструменти формування, розподілу й використання фінансових ресурсів;
- систему управління грошовими потоками;
- механізми оцінки та мінімізації фінансових ризиків;
- нормативно-правове та інформаційне забезпечення.

Проте, класичний підхід, орієнтований передусім на економічну результативність, сьогодні є недостатнім. Зміни глобальних ринків, високий рівень невизначеності, зростання ролі інноваційних технологій та соціальних факторів зумовлюють потребу в інтеграції нових елементів у механізм фінансового менеджменту.

Таким чином, включення факторів економічної ефективності, екологічної сталості, цифрової трансформації, соціальної відповідальності та адаптивності до фінансових ризиків формує нову концепцію управління фінансами підприємства, яка відповідає міжнародним стандартам та забезпечує його конкурентоспроможність.

Концептуальна модель удосконаленого механізму фінансового менеджменту підприємства наведена на рис.1.4.

Таким чином, запропонований нами механізм фінансового менеджменту, що поєднує стратегічне планування, інтеграцію ESG-принципів, цифрову трансформацію, сучасні системи ризик-менеджменту, антикризові інструменти та прозорість, формує цілісну та адаптивну модель управління фінансами підприємства.

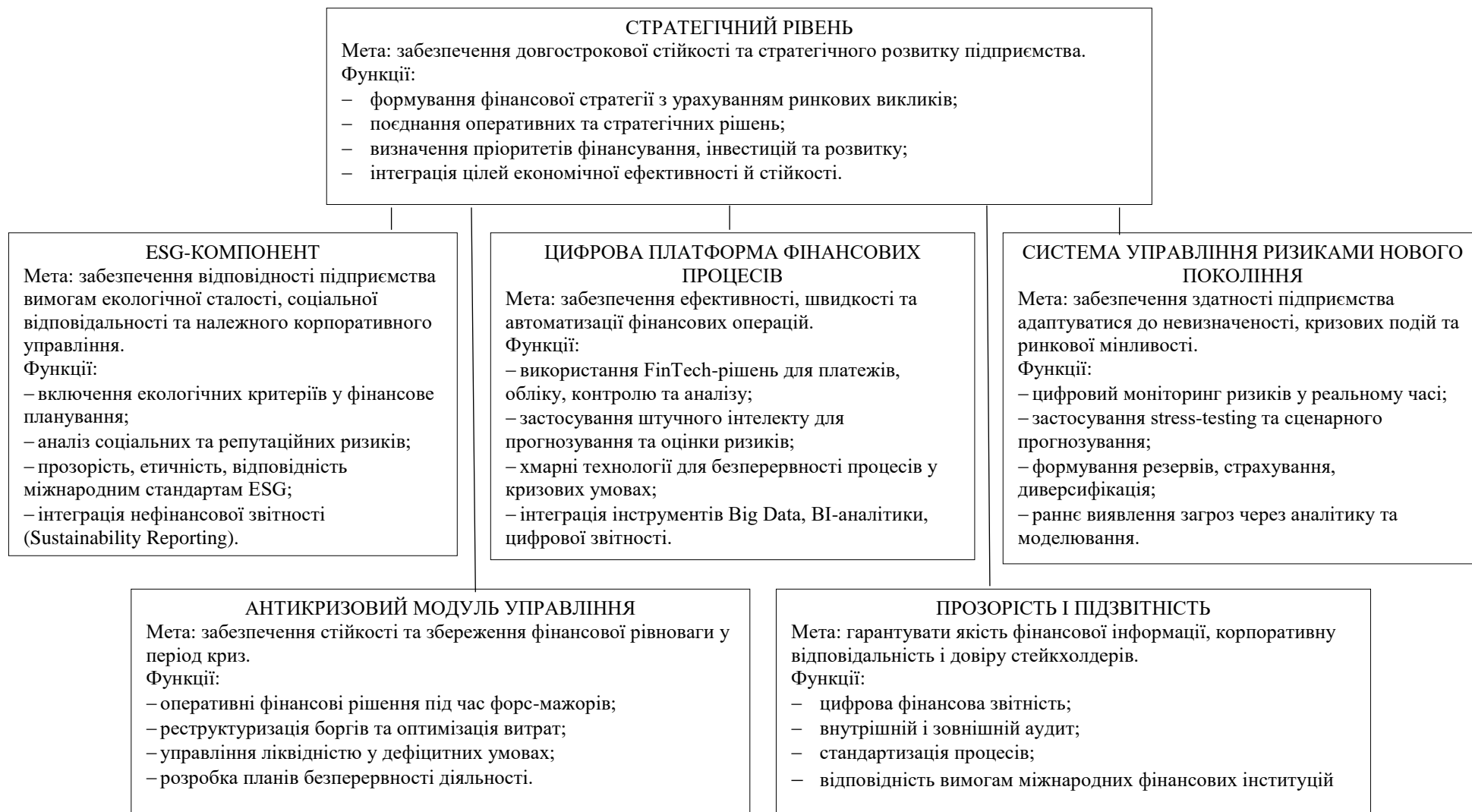


Рисунок 1.4 - Концептуальна модель удосконаленого механізму фінансового менеджменту підприємства

Розробка автора

У контексті воєнних викликів та глобальної нестабільності така модель забезпечує не лише фінансову стійкість і безперервність операцій, але й підвищення інвестиційної привабливості, довіри партнерів та можливість швидкої адаптації до ринкових змін та успішного відновлення економічної активності у післявоєнний період.

1.2 Світовий досвід та українська специфіка розвитку фінансового менеджменту в умовах високої невизначеності

Фінансовий менеджмент відіграє центральну роль у формуванні стратегічного напрямку та довгострокової стійкості сучасних компаній. Воно охоплює ключові рішення, пов'язані зі структурою капіталу, оцінкою інвестицій, управлінням оборотним капіталом, дивідендною політикою та мінімізацією ризиків - кожне з яких безпосередньо впливає на ефективність діяльності компанії та вартість для власників.

В умовах дедалі складнішого та волатильнішого бізнес-середовища фінансові менеджери змушені приймати фінансові рішення, що є не лише аналітично обґрунтованими, але й узгодженими з корпоративними цілями, нормативними вимогами та очікуваннями зацікавлених сторін.

Упродовж останніх десятиліть значний обсяг наукових праць був присвячений різним аспектам фінансового менеджменту. Дослідники вивчали детермінанти структури капіталу, поведінкові упередження в інвестиційних рішеннях, а також вплив корпоративного управління на фінансову політику.

Попри зростання кількості досліджень, результати залишаються фрагментованими та подекуди суперечливими. Наприклад, якщо одні праці підтверджують застосовність теорії ієрархії фінансування [63], то інші знаходять сильніші емпіричні докази на користь теорії компромісу або теорії ринкового таймінгу залежно від характеристик підприємства та

макроекономічних умов [49]. Така розбіжність результатів підкреслює необхідність систематичного узагальнення наявних досліджень для визначення домінуючих підходів, теоретичних основ та наукових прогалів, що потребують подальшого вивчення.

Крім того, еволюція глобального фінансового середовища, що характеризується цифровою трансформацією, фінансовими інноваціями та посиленням регуляторного контролю, а для українських компаній ще й викликами війни, додала нових вимірів складності до процесів фінансового ухвалення рішень.

Нові технології, такі як фінтех, аналітика великих даних та штучний інтелект, змінюють способи оброблення та використання фінансової інформації у процесах прийняття рішень. Ці зміни зумовлюють потребу у переосмисленні класичних фінансових теорій та залученні міждисциплінарних підходів.

Як відмічають Brigham і Ehrhardt фінансове ухвалення рішень - це процес, у межах якого корпоративні менеджери здійснюють ключові вибори щодо розподілу, використання та управління фінансовими ресурсами. Ці рішення охоплюють широкий спектр стратегічних і операційних питань, включно з бюджетуванням капіталу, структурою капіталу, дивідендною політикою та управлінням оборотним капіталом [60]. При цьому, якість фінансового менеджменту прямо пов'язана з фінансовим станом підприємства, рівнем ризику та здатністю створювати довгострокову вартість.

Серед найбільш впливових теоретичних моделей фінансового менеджменту компанії варто виділити:

1. Теорія ієрархії фінансування (Pecking Order Theory) передбачає, що підприємства надають перевагу внутрішнім джерелам фінансування перед боргом і випуском акцій через асиметричність інформації [63]. Водночас Frank і Goyal зазначають, що емпіричні результати щодо цієї теорії є неоднозначними, особливо у країнах, що розвиваються, де ринки капіталу менш ефективні [50].

2. Теорія компромісу (Trade-Off Theory) базується на тому, що підприємства прагнуть збалансувати податкові переваги боргу та витрати фінансових проблем. Теорія використовується для пояснення варіацій у рівні заборгованості між підприємствами [57].

3. Агентська теорія (Agency Theory) підкреслює конфлікти інтересів між менеджерами та акціонерами, які можуть впливати на вибір фінансової політики. Дослідження показують, що ефективні механізми корпоративного управління знижують агентські витрати та покращують результати фінансового менеджменту компанії [53].

4. Теорія ринкового таймінгу (Market Timing Theory) фокусується на тому, що підприємства обирають час для випуску акцій, намагаючись використати сприятливі ринкові умови. Теорія отримала значну підтримку у поясненні динаміки структури капіталу під час фаз зростання ринку [47].

За нашим переконанням, кожна з наведених вище теоретичних моделей фінансового менеджменту має певну адекватність для українських компаній, проте жодна з них не є універсальною. Їх застосування має бути контекстним та враховувати розмір підприємства, доступність капіталу, стан фінансового ринку та корпоративну структуру управління. Відповідно найбільш ефективним підходом є комбіноване використання моделей, що дозволяє адаптувати фінансову політику до специфіки українського ринку та стратегічних цілей компанії.

Зокрема, Теорія ієрархії фінансування у значній мірі відображає практику українських підприємств, які часто надають перевагу внутрішнім джерелам фінансування, особливо в умовах обмеженого доступу до ефективних ринків капіталу та високих процентних ставок за кредитами. Проте неоднозначні емпіричні результати вказують на те, що для малих і середніх компаній в Україні ця модель може мати обмежене застосування, оскільки в умовах війни фінансові потреби часто покриваються за рахунок державних програм або залучення грантового капіталу іноземних донорів.

Теорія компромісу, на нашу думку, є корисною для великих промислових та агропромислових компаній України, де баланс між податковими перевагами боргу та фінансовим ризиком є критично важливим. Модель дозволяє пояснити динаміку заборгованості та формування оптимальної структури капіталу, особливо для компаній із високою потребою у довгостроковому фінансуванні.

Агентська теорія є актуальною для українських компаній з розділеними функціями власності та управління. Впровадження ефективних механізмів корпоративного управління (аудит, наглядові ради, прозорість звітності) дозволяє знизити агентські витрати та підвищити якість фінансових рішень, що особливо важливо в умовах трансформаційної економіки та підвищеної фінансової нестабільності.

Обмежену практичну значущість для більшості українських компаній через невисоку ліквідність фондового ринку та обмежену можливість для планованого випуску акцій має Теорія ринкового таймінгу. Водночас вона може бути застосовною для великих публічних компаній, що орієнтуються на IPO або емісію облігацій під час сприятливих ринкових умов.

Надзвичайно важливими для розвитку практики управління фінансами підприємств мають емпіричні дослідження у сфері фінансового менеджменту, оскільки їх результати дозволяють перевіряти та підтверджувати теоретичні положення в конкретних ринкових умовах.

Огляд зарубіжних наукових джерел дозволив нам систематизувати 3 основні напрямки емпіричних досліджень, у яких науковці оцінювали вплив фінансового менеджменту на результати діяльності підприємств (рис. 1.5).

Дослідження Abor (2005) та Zeitun і Tian (2007) демонструють, що структура капіталу є одним із ключових факторів, що визначають фінансові результати підприємства. Автори виявили позитивний зв'язок між рівнем боргу та ефективністю діяльності компаній у певних контекстах. Це свідчить про те, що ефективний менеджмент, спрямований на оптимізацію власних та позикових коштів може стимулювати зростання прибутковості, підвищувати ліквідність та фінансову стійкість підприємства. У той же час, інші

дослідження вказують на негативний або незначний ефект залежно від галузевих особливостей і розміру компанії.



Рисунок 1.5 - Напрямки емпіричних досліджень щодо впливу фінансового менеджменту на результати діяльності підприємств

Систематизовано автором

Для українських підприємств, які працюють в умовах активних бойових дій, нестабільної економіки та обмеженого доступу до кредитних ресурсів, управління структурою капіталу є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Не менш вагому роль, у системі стратегічного фінансового менеджменту підприємства, як показують результати інформаційного моніторингу наукових праць, відіграє управління інвестиціями, адже інвестиційна політика визначає не лише напрямок розвитку компанії, а й її довгострокову фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

Найпоширенішими методами оцінки ефективності інвестицій є чиста приведена вартість (NPV) та внутрішня норма рентабельності (IRR) які дозволяють враховувати гнучкість управлінських рішень у змінних умовах ринку. Проте емпіричні дослідження показують, що на результати інвестицій значно впливають поведінкові фактори, такі як надмірна впевненість менеджерів, уникнення втрат чи схильність до консервативних рішень [47, 54].

Третім напрямом є дивідендна політика, тобто визначення принципів розподілу прибутку між реінвестуванням та виплатою акціонерам. Згідно теорії

нерелевантності дивідендів розмір виплат дивідендів не впливає на ринкову вартість підприємства, проте численні емпіричні дослідження спростовують цю тезу. Зокрема, J. Lintner довів, що стабільні дивідендні виплати позитивно впливають на довіру інвесторів, формуючи передбачувану та прозору фінансову політику компанії [60].

Для українських підприємств, особливо публічних або тих, що залучають зовнішніх інвесторів, ефективна дивідендна політика може стати важливим інструментом формування репутації та підвищення капіталізації на ринку.

Теорії капітальної структури, інвестиційного аналізу чи дивідендної політики пропонують узагальнені моделі, проте їх ефективність у реальних умовах часто залежить від галузевих, регіональних та макроекономічних факторів. Емпіричні дослідження дають змогу виявити такі відмінності та адаптувати фінансові моделі до специфіки підприємств.

Емпіричні дослідження, присвячені впливу фінансового менеджменту на результати діяльності підприємств, демонструють різноманітні результати, що має важливе значення для оцінки адекватності їх застосування у практиці українських компаній.

По-перше, висновки щодо структури капіталу вказують на те, що вплив боргового навантаження на ефективність діяльності є неоднорідним. В українських умовах, де ринок капіталу ще розвивається, а доступ до довгострокового фінансування обмежений, теоретичні та емпіричні моделі, які підтверджують позитивний ефект боргу на результати діяльності, слід застосовувати з обережністю. Підприємства мають враховувати специфіку галузі, розмір компанії та ризики макроекономічного середовища.

По-друге, інвестиційні рішення, оцінювані за допомогою класичних методів (NPV, IRR, реальні опціони), залишаються корисними, проте їх результативність в українських компаніях може значно залежати від поведінкових факторів. Надмірна впевненість, консерватизм або уникнення втрат можуть спотворювати прийняття рішень та знижувати точність прогнозів

окупності інвестицій, що підтверджує важливість інтеграції поведінкових аспектів у фінансовий менеджмент.

По-третє, щодо дивідендної політики, емпіричні моделі свідчать про позитивний вплив стабільних дивідендів на довіру інвесторів та ринкову оцінку. Для українських компаній це є актуальним, оскільки на фоні нестабільності макроекономічного середовища та обмеженої ліквідності капіталу регулярна виплата дивідендів може слугувати сигналом фінансової стійкості та сприяти залученню інвесторів.

Таким чином, застосування класичних та емпіричних моделей фінансового менеджменту в Україні потребує адаптації до національних особливостей ринку, корпоративної культури та поведінкових чинників. Моделі залишаються корисними для стратегічного планування та оцінки ефективності, проте їх результати слід інтерпретувати з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища, ризиків та обмежень доступу до фінансових ресурсів.

Останні трансформації фінансового середовища, посилені викликами повномасштабної війни в Україні, істотно змінюють підходи до корпоративного фінансового менеджменту. Поряд із глобальними тенденціями — розвитком фінтеху, автоматизацією, аналітикою великих даних та поширенням блокчейн-рішень — українські компанії вимушені адаптувати моделі управління до умов підвищеної невизначеності, перебоїв у логістиці, коливань валютного курсу та обмеженого доступу до фінансування. Використання сучасних технологій стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й засобом забезпечення стійкості бізнес-процесів: автоматизація дозволяє підтримувати безперервність операцій навіть за умов дефіциту кадрів, а фінтех-рішення — швидко реагувати на зміни платіжної інфраструктури й поведінки клієнтів.

Водночас посилюється значення стійкого розвитку та поведінкових аспектів фінансів. Українські підприємства дедалі частіше інтегрують ESG-підхід, оскільки відповідальність перед стейкхолдерами та відновлення довіри інвесторів мають стратегічне значення в умовах післявоєнної реконструкції.

Ухвалення рішень у період війни супроводжується підвищеним рівнем стресу, що посилює прояв когнітивних упереджень як з боку менеджерів, так і інвесторів, тому інтеграція поведінкових фінансів дозволяє реалістичніше оцінювати ризики та уникати нераціональних рішень.

У сукупності ці тенденції формують нову модель фінансового менеджменту українських компаній - гнучку, технологічну та зорієнтовану на довгострокову стійкість у складних економічних і геополітичних умовах.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового управління в системі стратегічного менеджменту

Ефективність фінансового менеджменту підприємства є ключовим чинником його довгострокового функціонування, стійкості та конкурентоспроможності. Згідно з підходом, запропонованим І. Бланком, фінансовий менеджмент має забезпечувати оптимальне формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства, а також підтримувати збалансованість грошових потоків і капіталу в умовах невизначеності зовнішнього середовища [1]. Сучасні концепції управління фінансами також акцентують на необхідності інтеграції фінансових рішень у систему стратегічного планування, оскільки саме фінансові показники формують межі та можливості розвитку підприємства.

У процесі оцінки ефективності фінансового менеджменту доцільно застосовувати комплексний підхід, який охоплює аналіз структури капіталу, ліквідності, рентабельності, динаміки оборотного капіталу та інвестиційної активності. Така оцінка дає змогу виявити як сильні сторони підприємства, так і проблемні аспекти, що перешкоджають реалізації стратегічних цілей. Наприклад, зростання дебіторської заборгованості або скорочення грошових коштів може свідчити про неефективну політику управління ліквідністю, тоді

як висока частка короткострокових зобов'язань — про фінансову нестійкість та залежність від зовнішніх джерел. У стратегічному контексті такі дисбаланси здатні обмежити інвестиційні можливості, підвищити ризики втрати платоспроможності та погіршити конкурентні позиції, що робить фінансовий аналіз критичним компонентом прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах динамічності ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання зовнішніх ризиків ефективно фінансове управління потребує комплексного підходу до його оцінювання. Традиційні фінансові методики залишаються основою аналізу, однак вже не забезпечують повноти оцінки, оскільки не враховують стратегічні, ризикові, ESG- та цифрові аспекти розвитку підприємства.

Фінансово-економічний підхід ґрунтується на аналізі показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, обіговості активів та структури капіталу. Він дозволяє сформулювати уявлення про поточний фінансовий стан підприємства, виявити внутрішні диспропорції та недоліки в управлінні ресурсами. Цей підхід базується на традиційних показниках фінансового аналізу:

- ліквідність, платоспроможність;
- рентабельність (ROA, ROE, ROS);
- ефективність управління активами;
- структура капіталу (фінансовий важіль).

Разом з тим, цей підхід має обмеження, оскільки переважно фокусується на минулих результатах і не охоплює стратегічні перспективи.

Стратегічно-орієнтований підхід, представлений системами KPI та Balanced Scorecard, розширює оцінювання за рахунок врахування довгострокових цілей і здатності підприємства створювати додану вартість. Поряд з ключовими фінансовими показниками, такими як EVA, MVA чи cash-flow, цей підхід включає клієнтські, процесні та інноваційні індикатори, що дозволяє оцінити фінансове управління у взаємозв'язку з розвитком бізнес-моделі, а саме:

- економічна додана вартість (EVA);
- ринкова додана вартість (MVA);
- грошові потоки за видами діяльності;
- індикатори інноваційного розвитку;
- стратегічні KPI фінансової безпеки.

В умовах підвищеної невизначеності особливе значення набуває ризик-орієнтований підхід. Його інструменти - сценарний аналіз, stress-testing, VaR, моделі моніторингу фінансових шоків, аналіз чутливості - забезпечують оцінку здатності підприємства протистояти фінансовим шокам, моделювати наслідки кризових ситуацій та приймати обґрунтовані антикризові рішення. Це формує основу фінансової стійкості та підвищує рівень стратегічної безпеки.

Зростання уваги інвесторів, грантодавців і міжнародних фінансових організацій до ESG-критеріїв обумовлює актуальність відповідного підходу. Екологічні, соціальні та управлінські показники дедалі частіше стають частиною системи оцінювання результативності фінансового менеджменту. Вони відображають рівень корпоративної відповідальності, прозорості та сталого розвитку, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість і доступ до фінансування. До таких показників традиційно відносять:

- рівень викидів і ресурсоефективність;
- дотримання прав працівників та стандартів безпеки;
- корпоративне управління і прозорість звітності;
- ESG-рейтинг підприємства.

Цифрово-аналітичний підхід формує новий рівень якості фінансових процесів. Використання predictive analytics, Big Data у фінансовому прогнозуванні, автоматизованих систем бюджетування (ERP-системи), BI-платформ і цифрового аудиту забезпечує підвищення точності прогнозів, оперативність управлінських рішень і мінімізацію людського фактора. Цифровізація сприяє більшій гнучкості фінансової системи та прискорює реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Узагальнення наведених підходів дозволяє сформувати комплексну модель оцінювання ефективності фінансового управління. Така модель поєднує фінансові показники, стратегічні та ризикові індикатори, ESG-компоненти й цифрові метрики, забезпечуючи багатовимірну оцінку стану підприємства. Це створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу.

На рис. 1.6 подано запропоновану нами концептуальну модель оцінювання ефективності фінансового управління у стратегічному менеджменті підприємства.

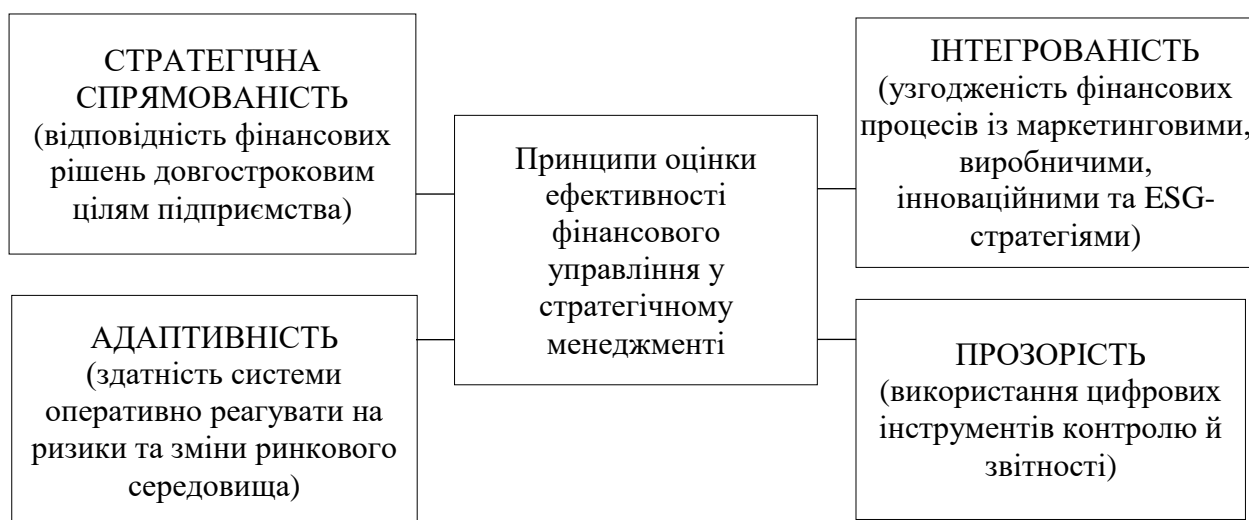


Рисунок 1.6 - Концептуальні основи оцінювання ефективності фінансового управління у стратегічному менеджменті підприємства

Розробка автора

Запропонована концептуальна модель оцінювання ефективності фінансового управління в системі стратегічного менеджменту ґрунтується на інтеграції п'яти ключових методичних підходів — фінансово-економічного, стратегічно-орієнтованого, ризик-орієнтованого, ESG та цифро-аналітичного. Їх поєднання забезпечує багатовимірне бачення результативності фінансових рішень та дозволяє сформувати об'єктивну оцінку як поточного стану підприємства, так і його стратегічних перспектив.

Комплексність моделі полягає у синергії традиційних фінансових індикаторів зі стратегічними показниками, інструментами ризик-менеджменту, показниками сталого розвитку та метриками цифрової трансформації. Такий підхід дозволяє підприємству не лише своєчасно ідентифікувати фінансові дисбаланси, а й вибудувати прогностичну траєкторію розвитку, забезпечити адаптивність управлінських рішень та формувати конкурентні переваги.

У контексті воєнної економіки запропонована модель набуває особливої значущості, адже забезпечує підвищення фінансової резилентності, здатність до антикризової реакції, раціональний перерозподіл ресурсів і підтримку довіри з боку стейкхолдерів та міжнародних фінансових партнерів. У післявоєнний період така система оцінювання може стати фундаментом для відновлення, масштабування та стратегічної модернізації бізнесу, сприяючи формуванню стійких і прозорих фінансових практик.

Висновки за розділом 1

1. Результати проведеного дослідження підтверджують, що сучасний фінансовий менеджмент в умовах високої невизначеності та воєнних викликів потребує інтегрованого, стратегічно орієнтованого та адаптивного підходу. Запропонована концептуальна модель механізму фінансового менеджменту, яка поєднує стратегічне планування, інтеграцію ESG-принципів, цифрову трансформацію, сучасні системи управління ризиками, антикризові інструменти та прозорість, дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства, оптимізувати використання ресурсів, підвищити інвестиційну привабливість та довіру партнерів, а також оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

2. Обґрунтовано, що теоретичні моделі фінансового менеджменту (теорія ієрархії фінансування, теорія компромісу, агентська теорія та теорія ринкового

таймінгу) демонструють різну ступінь застосовності для українських компаній залежно від розміру підприємства, доступу до капіталу та стану фінансового ринку. Відмічено, що найбільш ефективним є комбіноване використання цих моделей, що дозволяє адаптувати фінансову політику до специфіки національного ринку та стратегічних цілей компанії.

3. Запропоновано концептуальну модель оцінювання ефективності фінансового управління в системі стратегічного менеджменту, яка інтегрує фінансово-економічні, стратегічні, ризик-орієнтовані, ESG та цифрово-аналітичні підходи та забезпечує багатовимірне бачення результативності фінансових рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1 Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Молочна галузь України традиційно посідає важливе місце в структурі агропродовольчого комплексу, як вагома частина внутрішнього ринку продовольства. В умовах повномасштабної війни її значення суттєво зросло. Це пов'язано перш за все з тим, що безперебійне функціонування підприємств молочної промисловості стало критичним фактором продовольчої безпеки країни.

Воєнні події істотно змінили географію виробництва, логістику та механізми реалізації молочної продукції. Частина підприємств, розміщених у зонах активних бойових дій, була змушена призупинити діяльність або релокувати виробничі потужності. Водночас у центральних та західних регіонах країни спостерігається зростання концентрації виробництва, що забезпечує стабільність пропозиції на внутрішньому ринку. Підприємства цієї частини України почали відігравати роль основного осередку відновлення і нарощування обсягів продукції.

Зростання внутрішнього попиту на базові молочні продукти зумовлює зміщення виробничих акцентів підприємств у бік продукції першої необхідності: молока, кисломолочних виробів, сиру та масла. Одночасно

відбувається оптимізація витрат, що дає змогу утримувати доступні ціни для населення.

За прогнозом 7SDA загальне виробництво молочної продукції в Україні 2026 року скоротиться ще більше через зменшення поголів'я корів, проблеми з промисловим виробництвом, пов'язані з війною, та неефективне виробництво домогосподарств [8]. Але при цьому, молочна промисловість у період війни демонструє високу адаптивність, стратегічну важливість та потенціал для подальшого розвитку. Збереження її виробничого потенціалу є необхідною умовою економічної та продовольчої стабільності України.

Для проведення поглибленого аналізу фінансового стану та сучасних тенденцій функціонування молочної галузі в умовах воєнного часу обрано ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Важливим аргументом стало стратегічне розташування підприємства в центральній частині країни, що забезпечує відносну стійкість до ризиків окупації та руйнування критичної інфраструктури, а також дозволяє аналізувати виробничі й логістичні процеси без суттєвих територіальних перекосів. В свою чергу, розвинена структура управління сирзаводу, налагоджені зв'язки з постачальниками молочної сировини та розвинуті канали дистриб'юції створюють умови для проведення комплексного аналізу всього ланцюга доданої вартості - від заготівлі молока до збуту готової продукції.

Таким чином, як один із ключових гравців українського молочного ринку та частина провідної групи «Молочний альянс» ТОВ «Пирятинський сирзавод» є репрезентативним прикладом діяльності великих інтегрованих молочних холдингів, що дозволяє оцінити роботу не лише окремого підприємства, а й загальні тенденції розвитку галузі.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою, керується у своїй діяльності Господарським та Цивільним кодексами України, Законами України та іншими законодавчими актами України. Воно має відокремлене майно, самостійний баланс, печатку з найменуванням, штамп, поточний рахунок

в установах банків, діє на принципах повного господарського розрахунку.

Історія створення сирзаводу нерозривно пов'язана з розвитком молочної промисловості в Україні. Його розвиток відображає типові для галузі процеси переходу від старих виробничих систем до більш сучасних і ефективних. Сьогодні завод стабільно працює та займає помітне місце серед виробників сирів не лише у регіоні, але й в Україні. За період свого існування компанія пройшла 3 етапи зміни організаційно-правової форми (рис. 2.1).

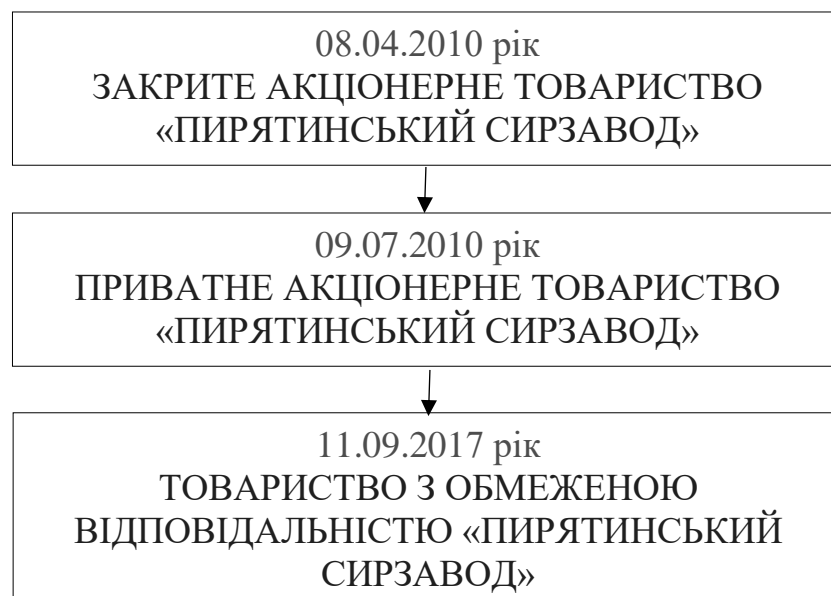


Рисунок 2.1 - Історія розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: побудовано автором на основі [24]

За інформацією аналітичної системи YOUCONTROL основним видом діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є перероблення молока, виробництво масла та сиру [23].

Перелік основних та додаткових видів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» унаочнено на рис.2.2.

Впродовж своєї діяльності підприємство стикається з кількома ризиками, які можуть вплинути на його стабільність і репутацію:

1. Судові позови: завод має певну кількість судових справ, які можуть негативно впливати на його фінансовий стан.

2. Наявність негативних згадок у медіа: це може вплинути на репутацію підприємства та довіру споживачів.

3. Вплив економічних факторів: зміни в ринковій кон'юнктурі та зростання конкуренції можуть негативно позначитися на продажах.

Таким чином, попри стабільну діяльність для забезпечення подальшого успішного функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» надзвичайно важливо здійснювати систематичний моніторинг ризиків і потенційних загроз.

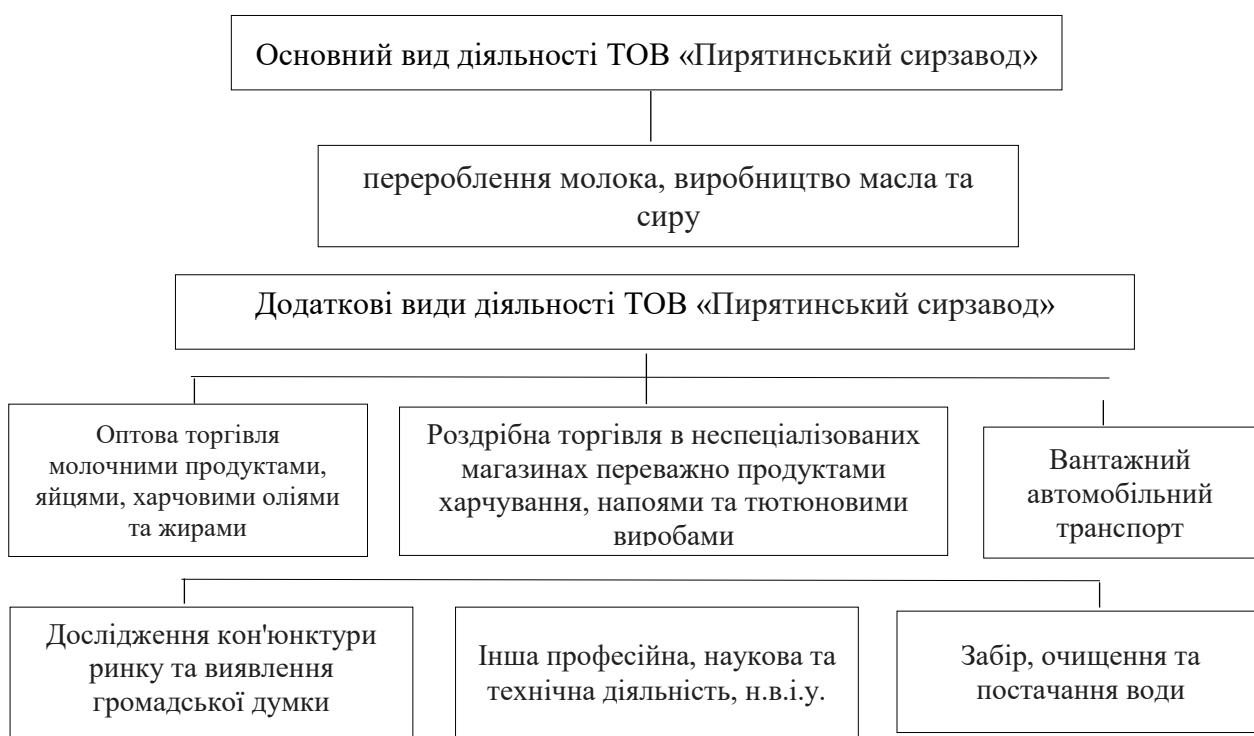


Рисунок 2.2 - Перелік основних та додаткових послуг ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Одним із ключових напрямів фінансової аналітики є дослідження взаємозв'язків компанії з її контрагентами (рис. 2.3).

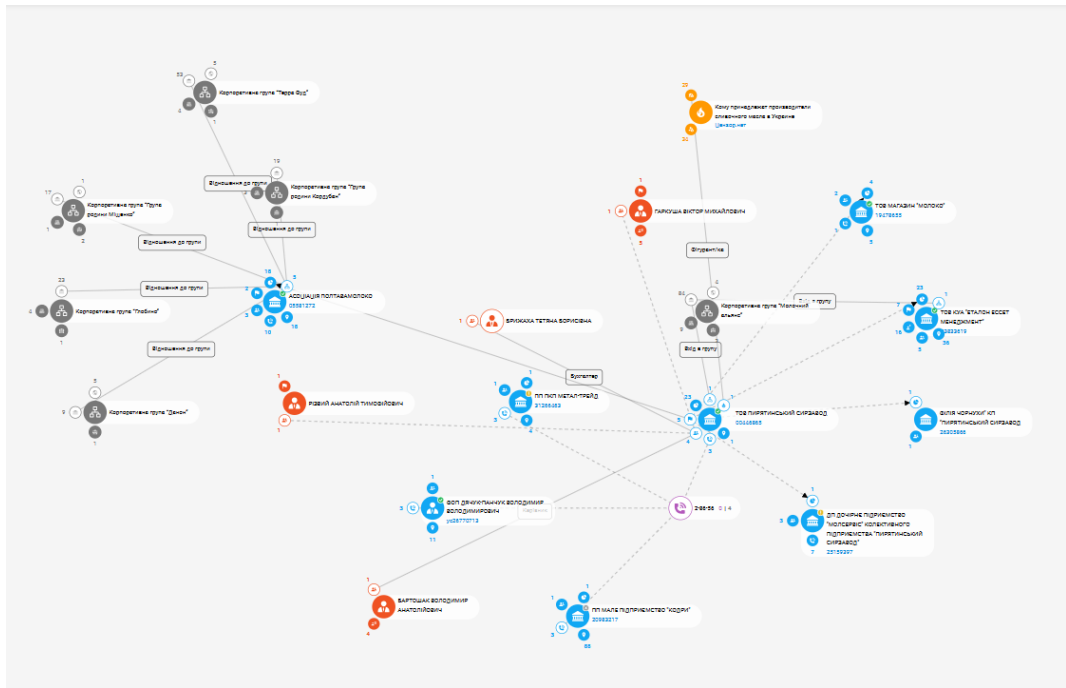


Рисунок 2.3 – Схема взаємозв’язків ТОВ «Пирятинський сирзавод» з пов’язаними особами станом на 30.10.2025 року [23]

Це дає відповіді на питання, як співпраця з іншими учасниками ринку впливає на умови діяльності та фінансові результати підприємства; допомагає визначити можливі ризики, пов’язані із залежністю від постачальників, клієнтів або партнерів; дозволяє оцінити позиції компанії у конкурентному середовищі та виявити перспективи розвитку.

Станом на 30.10.2025 року ТОВ «Пирятинський сирзавод» спільно з ТДВ «Баштанський сирзавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Еталонмолпродукт», ТОВ «Торговий дім «Еталон»» входить до корпоративної групи «Молочний альянс». На сьогодні - це провідна українська група підприємств молочної галузі, що спеціалізується на виробництві та реалізації широкого асортименту молочної продукції.

За даними факторів експрес-аналізу YouControl, зокрема, скорингового показника ТОВ «Пирятинський сирзавод» компанія до групи В, що вказує на необхідність звернути увагу на декілька виявлених сигналів відносно діяльності компанії серед обчислених факторів експрес-аналізу.

Важливим елементом фінансового менеджменту компанії є дослідження конкурентної позиції ТОВ «Пирятинський сирзавод». З цією метою здійснено

оцінку ключових індикаторів, які характеризують ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами за період 2020-2024 років.

Оцінку ринкової позиції ТОВ «Пирятинський сирзавод», зокрема визначення його частки на ринку та темпів розвитку відносно основних конкурентів, здійснено на основі композитного показника MarketScore, розробленого аналітиками YouControl. Його перевагою є використання 10 ключових індикаторів, а також нівелювання розміру частки компанії на міжнародних ринках, що робить його ефективним інструментом саме для внутрішнього порівняння українських підприємств. Значення MarketScore знаходяться в діапазоні від 1 до 4, де кожен рівень відображає ступінь ринкової стійкості підприємства, сформованої сукупним впливом економічних показників.

Динаміку композитного індексу MarketScore ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020-2024 роки представлено на рис. 2.4.

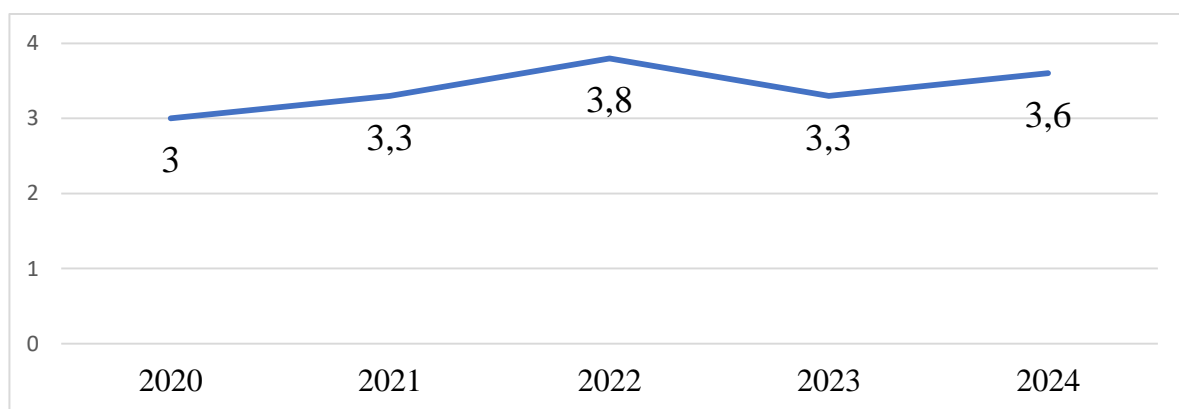


Рисунок 2.4 – Динаміка скорингового показника ринкової потужності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на ринку компаній сектору С «Переробна промисловість» у 2020-2024 роках.

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Результати розрахунку композитного індексу MarketScore свідчать, що сирзавод протягом аналізованого періоду «має високий рівень ринкової потужності». Водночас, варто зауважити, що враховуючи методику обчислення індексу це вказує на масштаб, а не надійність компанії.

У 2020–2024 роках ТОВ «Пирятинський сирзавод» демонструє помірну ринкову позицію, що відображається у значеннях трьох ключових індикаторів - «Частка у секторі», «Частка ринку» та «Частка на субринку» (рис. 2.5). Вони показують, яку частину сумарної виручки сектору, ринку чи субринку формує підприємство.

Зокрема, частка підприємства у секторі С «Переробна промисловість» протягом 2020-2024 років коливалася в межах 0,06%–0,09%.

Через пандемічні обмеження та зменшення ділової активності в галузі найнижче значення (0,06%) зафіксовано у 2021 році. Найвище значення - у 2022 році. Моніторинг стану галузі дає підстави для висновку, що в цей період частина конкурентів скоротила виробництво через логістичні та сировинні проблеми першого року війни та тимчасово підвищило вагу активних підприємств.

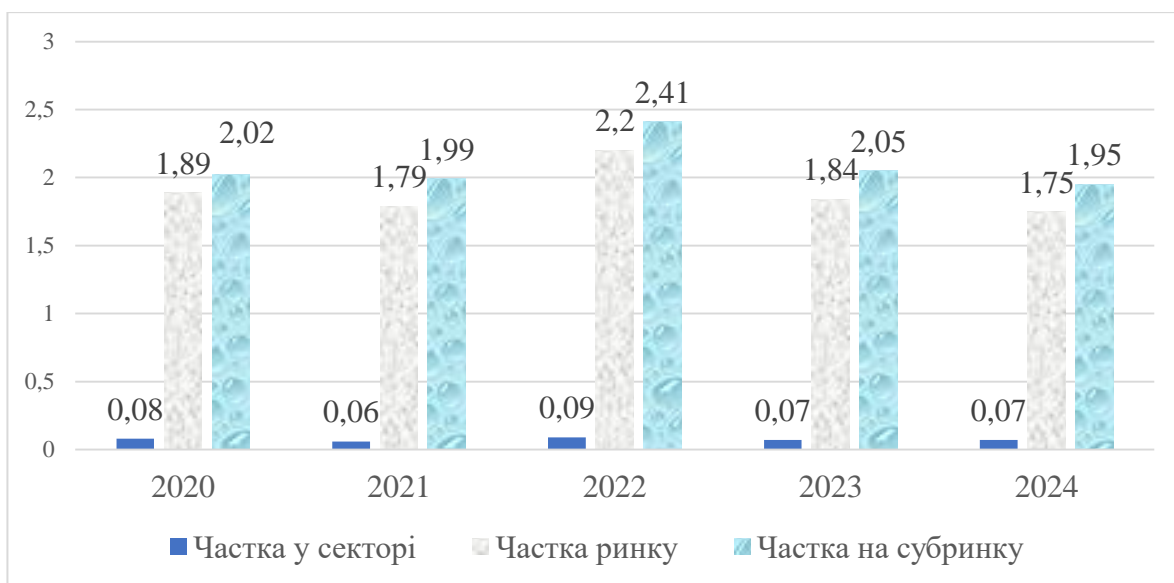


Рисунок 2.5 – Динаміка частки ТОВ «Пирятинський сирзавод» у секторі С, на ринку компаній виробників харчових продуктів та субринку переробників молока, виробників масла та сиру за 2020-2024 роках, %

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Таким чином, з огляду на незначну ринкову частку ТОВ «Пирятинський сирзавод» у межах сукупної виручки сектору її основної діяльності відмічаємо незначний її вплив на економіку країни в цілому.

Частка Пирятинського сирзаводу на ринку виробників харчових продуктів перебуває у діапазоні 1,75%–2,20% (рис. 2.5), що свідчить про доволі відчутну присутність серед виробників харчової продукції в Україні.

Станом на 30.10.2025 року за даними аналітичної платформи UC Market не перебувають у стадії припинення 1458 суб'єктів господарювання, переробників молока, виробників масла та сиру у тому числі 394 ФОП [23].

Питома вага виручки від реалізації Пирятинського сирзаводу у сумарній виручці переробників молока, виробників масла та сиру по Україні коливається в межах 1,95% - 2,41% (рис. 2.5). Піковим у діяльності заводу залишається 2022 рік, що підтверджує конкурентну перевагу в період загальної турбулентності.

Таким чином, ринкова потужність ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом усього аналізованого періоду залишається помірною, особливо в межах субринку прямих конкурентів в Україні - суб'єктів господарювання з основним кодом виду економічної діяльності 10.51 «Перероблення молока, виробництво масла та сиру».

Місце ТОВ «Пирятинський сирзавод» у рейтингу компаній у секторі С представлено на рис. 2.6.

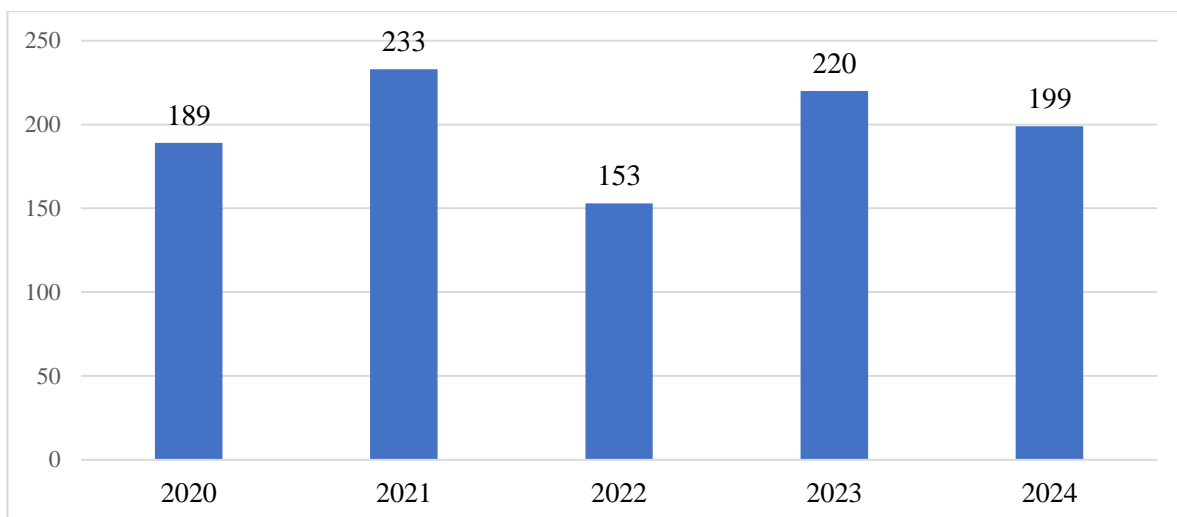


Рисунок 2.6 - Місце ТОВ «Пирятинський сирзавод» у секторі С «Переробна промисловість» у 2020-2024 роках

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Динаміку рангової позиції ПрАТ «Пирятинський сирзавод» серед інших компаній на ринку її основної діяльності, поранжованих за обсягом виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг у 2020-2024 роках наведено рис. 2.7.

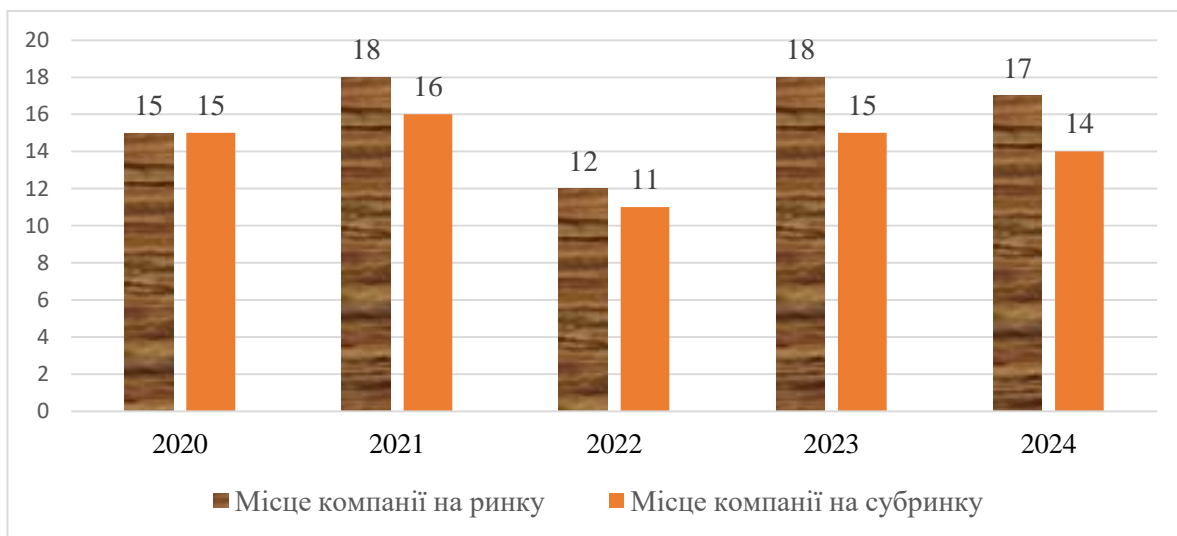


Рисунок 2.7 - Місце ТОВ «Пирятинський сирзавод» на ринку його основної діяльності та субринку у 2020-2024 роках

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Динаміка рангової позиції ТОВ «Пирятинський сирзавод» на її ключовому сегменті ринку (10.51 «Перероблення молока, виробництво масла та сиру»., поранжованих за обсягом виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг у 2020-2024 роках унаочнена на рис. 2.8.

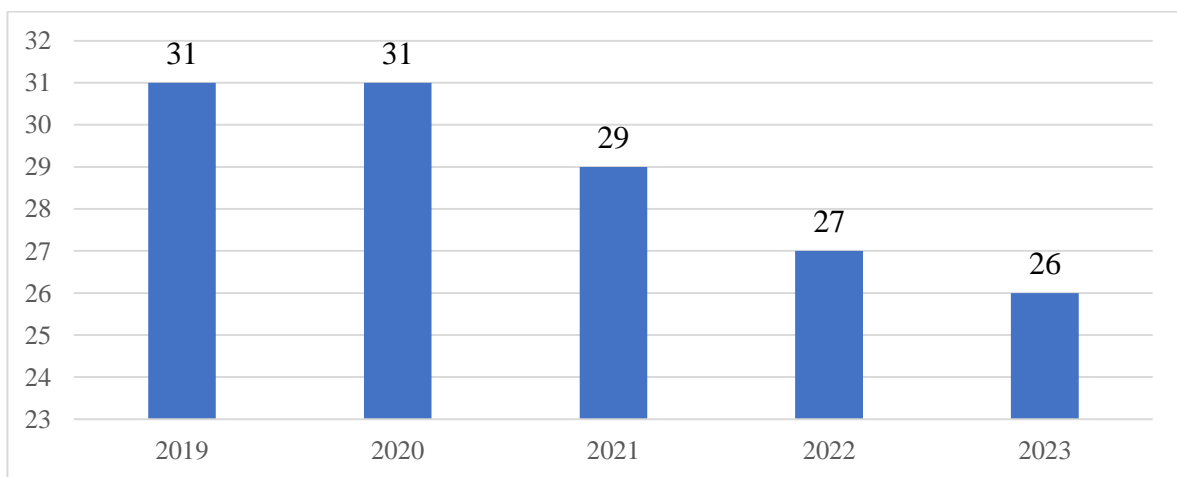


Рисунок 2.8 - Місце ПрАТ «Пирятинський сирзавод» на субринку у 2020-2024 роках

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Дослідження регіонального конкурентного середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод» показало, що компанія є одним з 1458 суб'єктів господарювання у сфері переробки молока, виробництва масла та сиру Полтавської області, з яких 394 суб'єктів є ФОП [23].

Таблиця 2.1 – ТОП-5 суб'єктів господарювання у сфері перероблення молока, виробництва масла та сиру Полтавської області у 2020-2024 роках

Суб'єкт господарської діяльності	Виручка, тис. грн				
	2020	2021	2022	2023	2024
ПП «Білоцерківська Агропромислова Група»	1465959	1636308	2298773	2141945	2658504
ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»	1548988	1758860	1564507	2085639	2517649
ТОВ «Пирятинський сирзавод»	1371020	1404740	1753605	1718306	2010114
ТОВ «АГРОМОЛТРАНС»	561359	563820	728227	663009	931871
ТОВ «Глобинський маслосирзавод»	232992	228796	399961	558104	737198

Дані таблиці свідчать, що молокопереробні підприємства Полтавської області зберегли операційну стійкість у період 2020–2024 років та демонструють загальний тренд до зростання. Особливо помітне розширення виробництва у 2022–2024 роках, що підкреслює стратегічну важливість галузі для продовольчої безпеки України.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» стабільно входить до трійки найбільших виробників регіону, підтверджуючи доцільність його обрання для детального аналізу фінансової стійкості та ринкової позиції (рис. 2.9).

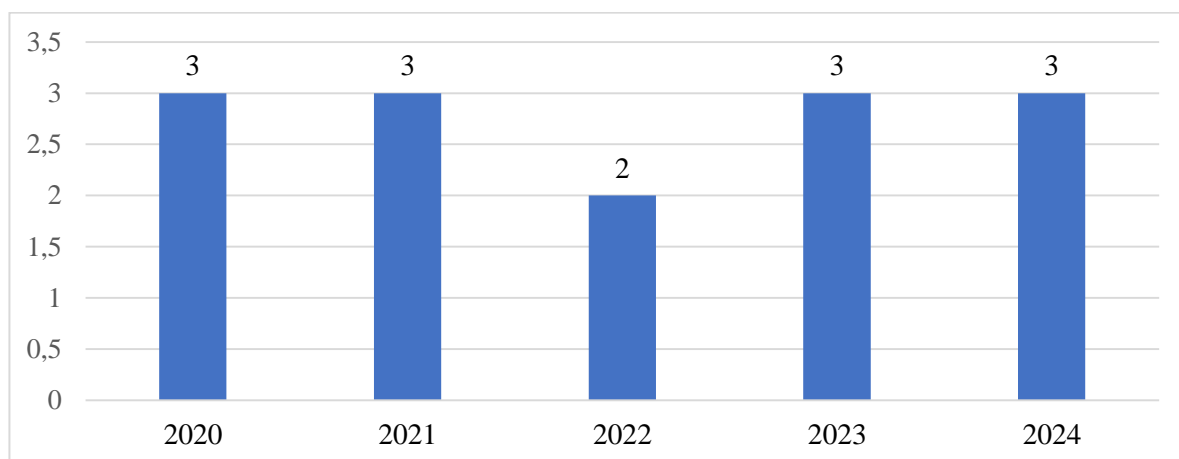


Рисунок 2.9 - Місце ТОВ «Пирятинський сирзавод» на регіональному ринку у 2020-2024 роках

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Таким чином, попри повномасштабну війну та системні виклики для всієї молочної галузі, ТОВ «Пирятинський сирзавод» продовжує утримувати стабільно високу позицію серед провідних виробників Полтавської області. Підприємство демонструє не лише здатність зберігати виробничі обсяги, а й поступово нарощувати виручку, що свідчить про його стійкість та ефективність управлінських рішень. Одним з ключових чинників такої динаміки є зростання попиту на базові продукти харчування, які належать до соціально важливих та споживаються незалежно від економічних умов. Важливу роль відіграє і перерозподіл ринку після тимчасової зупинки молокопереробних підприємств у центральних та східних регіонах, що створило додаткові можливості для виробників Полтавщини.

Крім того, підприємство ефективно адаптувалося до змін логістичних маршрутів, пов'язаних з воєнним станом, що дозволило мінімізувати перебої у постачанні сировини та збуті продукції. Високий рівень організації виробництва та інтеграція в структуру «Молочного альянсу» сприяють зміцненню конкурентних позицій заводу. Важливо, що у кризовий період підприємство не лише зберегло ключові ринки збуту, а й продемонструвало підвищення ринкової частки у 2022 році, що є ознакою його ринкової гнучкості. Наявні тенденції підтверджують здатність компанії швидко адаптуватися до зовнішніх загроз і знаходити нові можливості для розвитку.

Узагальнюючи, ТОВ «Пирятинський сирзавод» залишається одним із найбільш стабільних та конкурентоспроможних підприємств регіону, відіграючи важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та стійкості молочної промисловості України.

2.2 Експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» як базис фінансового управління в системі стратегічного менеджменту

У сучасних умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища фінансовий стан підприємства стає одним із ключових факторів його стійкості та здатності до стратегічного розвитку. Для компаній молочної промисловості, які функціонують у складних умовах повномасштабної війни, зростання виробничих витрат, логістичних обмежень та зміни ринкової кон'юнктури, важливість оперативного оцінювання фінансових показників зростає в рази. Експрес-аналіз фінансового стану дає змогу швидко і структуровано визначити поточну позицію підприємства, виявити основні ризики та окреслити напрями для управлінських рішень. На відміну від поглиблених фінансових досліджень, експрес-аналіз орієнтований на отримання релевантної інформації у стислий термін, що є критично важливим у періоди кризових змін.

Як зазначалося вище, ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із ключових виробників молочної продукції Полтавської області та важливою ланкою у структурі групи компаній «Молочний альянс». Підприємство демонструє високий рівень адаптивності, зберігаючи стабільні виробничі обсяги та конкурентні позиції навіть у складних зовнішніх умовах. Саме тому аналіз його фінансового стану має значну наукову й практичну цінність.

У системі стратегічного менеджменту фінансовий аналіз виступає базовим елементом, що забезпечує обґрунтування довгострокових рішень і формування конкурентних переваг. Для підприємств харчової промисловості, які працюють у швидкозмінному середовищі, здатність швидко оцінювати фінансові результати є запорукою своєчасного реагування на виклики ринку.

Особливу актуальність експрес-аналізу надає його універсальність, оскільки він може бути використаний як для внутрішнього планування, так і для визначення інвестиційної привабливості підприємства. У випадку ТОВ

«Пирятинський сирзавод» результати такого аналізу слугують основою для подальшого стратегічного управління, оптимізації витрат, формування політики фінансування та вдосконалення виробничих процесів.

З метою формування інформаційного забезпечення дослідження в контексті обраної теми проведемо експрес-аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки, тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення у сумі, тис.грн		Темп приросту, %	
				2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи	713738	723894	695477	10156	-28417	1,42	-3,93
Основні засоби	85683	76889	71157	-8794	-5732	-10,26	-7,45
Необоротні активи	107725	96169	99310	-11556	3141	-10,73	3,27
Оборотні активи	606013	627725	596167	21712	-31558	3,58	-5,03
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	156834	167861	171542	11027	3681	7,03	2,19

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Гроші та їх еквіваленти	113022	122293	44572	9271	-77721	8,20	-63,55
Пасиви	713738	723894	695477	10156	-28417	1,42	-3,93
Зареєстрований (пайовий) капітал	13350	13350	13350	0	0	0,00	0,00
Власний капітал	191813	152851	111941	-38962	-40910	-20,31	-26,76
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	184595	180255	220645	-4340	40390	-2,35	22,41
Короткострокові кредити банків	62336	139	0	-62197	-139	-99,78	-100,00
Поточні зобов'язання і забезпечення	337330	390788	362891	53458	-27897	15,85	-7,14
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1753605	1718306	2010114	-35299	291808	-2,01	16,98

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1526469	1600742	1886260	74273	285518	4,87	17,84
Валовий прибуток (збиток)	227136	117564	123854	-109572	6290	-48,24	5,35
Фінансові результати від операційної діяльності	160257	21576	12425	-138681	-9151	-86,54	-42,41
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	122423	-38588	-37879	-161011	709	-131,52	-1,84
Чистий фінансовий результат	113548	-38588	-37879	-152136	709	-133,98	-1,84

Динаміка активів підприємства вказує на загальне зниження їх вартості у 2024 році після незначного приросту у 2023 році. У 2023 році активи зросли на 1,42%, проте у 2024 році скоротилися на 3,93%. Серед причин основних причин варто відмітити зменшення вартості оборотних активів підприємства внаслідок посилення зовнішніх ризиків.

Слід зауважити, що структура майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» не відповідає типовим характеристикам підприємств харчової промисловості, що займаються переробкою молока, виробництвом масла та сиру. Враховуючи технологічну специфіку виробництва, накопичення запасів сировини та готової продукції з коротким терміном придатності підвищує фінансові ризики та вартість залучення зовнішніх коштів.

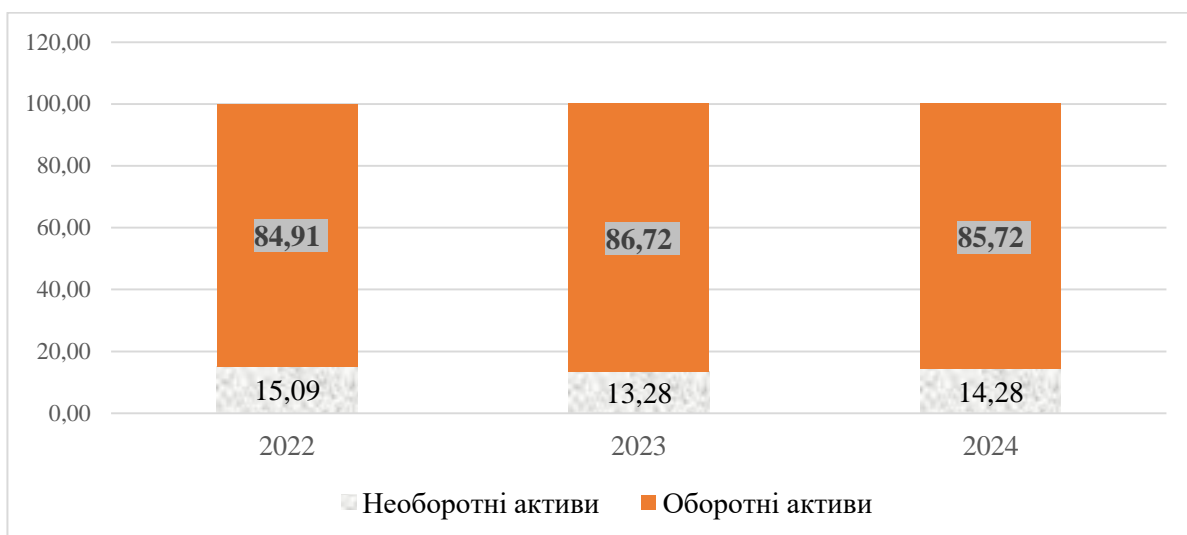


Рисунок 2.10 – Динаміка складу майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки, %

Ключовим фактором зниження вартості майна, як свідчать дані табл. 2.2, стало скорочення вартості основних засобів та зменшення залишків грошових коштів.

Зокрема, динаміка вартості основних засобів демонструє стійке скорочення обсягів протягом трьох років (на 10,26% у 2023 р. та 7,45% у 2024 р.). Така тенденція потребує уваги у стратегічному плануванні та зумовлює необхідність поглибленого аналізу.

Динаміка залишкової вартості основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки у розрізі груп ОЗ наведена у табл. 2.3.

Як видно з таблиці, протягом 2022–2024 років залишкова вартість основних засобів зменшилася з 85683 тис. грн до 71157 тис. грн, що становить зниження на 14 526 тис. грн або -16,95% за два роки.

Таблиця 2.3 – Динаміка залишкової вартості основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки, тис. грн

Стаття	Станом на			Відхилення у сумі, тис.грн		Темп приросту, %	
	31.12. 2022	31.12. 2023	31.12. 2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Земля	120	120	120	0	0	0	0
Будинки та споруди	53384	50867	45913	-2517	-4954	-4,71	-9,74

Машини та обладнання	29459	24259	20767	-5200	-3492	-17,65	-14,39
Транспортні засоби	1358	698	575	-660	-123	-48,60	-17,62
Інші основні засоби	1362	945	3782	-417	2837	-30,62	300,21
Незавершене будівництво	-	-	-	-	-	-	-
Усього	85683	76889	71157	-8794	-5732	-10,26	-7,45

Поглиблений аналіз динаміки руху основних засобів (табл. 2.4) та накопиченої амортизації (табл. 2.5) за 2022 – 2024 роки дає підстави для висновку, що основною причиною вказаного стало інтенсивне нарахування амортизації на основні виробничі активи, при тому, що надходження нових активів частково компенсують їх знос.

Тобто, на фоні зростання первісної вартості основних засобів внаслідок оновлення, накопичена амортизація стрімко нарощується, через що чиста вартість основних засобів поступово зменшується. Це свідчить про інтенсивну експлуатацію активів і необхідність їх постійного оновлення.

В контексті стратегічного розвитку заслуговує на увагу динаміка вартості нематеріальних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022-2024 роках (рис.2.11).

Протягом 2022–2024 років загальна вартість нематеріальних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» значно зменшилася – з 983 тис. грн до 176 тис. грн. Основним фактором стало скорочення витрат на рекламу.

Таблиця 2.4 – Динаміка руху основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022-2024 роках, тис. грн

Стаття	Надходження 2022	Переміщення 2022	Вибуття 2022	31.12. 2022	Надходження 2023	Переміщення 2023	Вибуття 2023	31.12. 2023	Надходження 2024	Переміщення 2024	Вибуття 2024	31.12. 2024
Земля	–	–	–	120	–	–	–	120	–	–	–	120
Будинки та споруди	3632	–	(318)	101625	6195	–	–	107820	4364	–	197	111987
Машини та обладнання	10998	(2574)	(563)	200237	9731	–	(345)	209623	7467	228	(42)	216862
Транспортні засоби	–	(21)	(1175)	15386	388	–	(12)	15762	522	–	(57)	14842
Інші основні засоби	414	(402)	(98)	5947	863	(460)	(74)	6276	3538	–	–	9757
Незавершене будівництво і невстановлене обладнання	32358	(33887)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Усього	47402	(36884)	(2154)	323315	17177	(460)	(431)	339601	15891	228	(42)	353568

Таблиця 2.5 – Динаміка накопиченої амортизації основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022-2024 роках, тис. грн

Стаття	Станом на 31.12. 2022	Амортизація 2023	Вибуття 2023	Станом на 31.12. 2023	Амортизація 2024	Вибуття 2024	Станом на 31.12. 2024
Земля	–	–	–	–	–	–	–
Будинки та споруди	(48 241)	(8 712)	–	(56 953)	(9 285)	164	(66 074)
Машини та обладнання	(170 778)	(14 930)	344	(185 364)	(10 959)	228	(196 095)
Транспортні засоби	(14 028)	(1 048)	12	(15 064)	(603)	1 400	(14 267)
Інші основні засоби	(4 585)	(820)	74	(5 331)	(701)	–	(5 975)
Незавершене будівництво	–	–	–	–	–	–	–
Усього	(237 632)	(25 510)	430	(262 712)	(21 548)	1 849	(282 411)

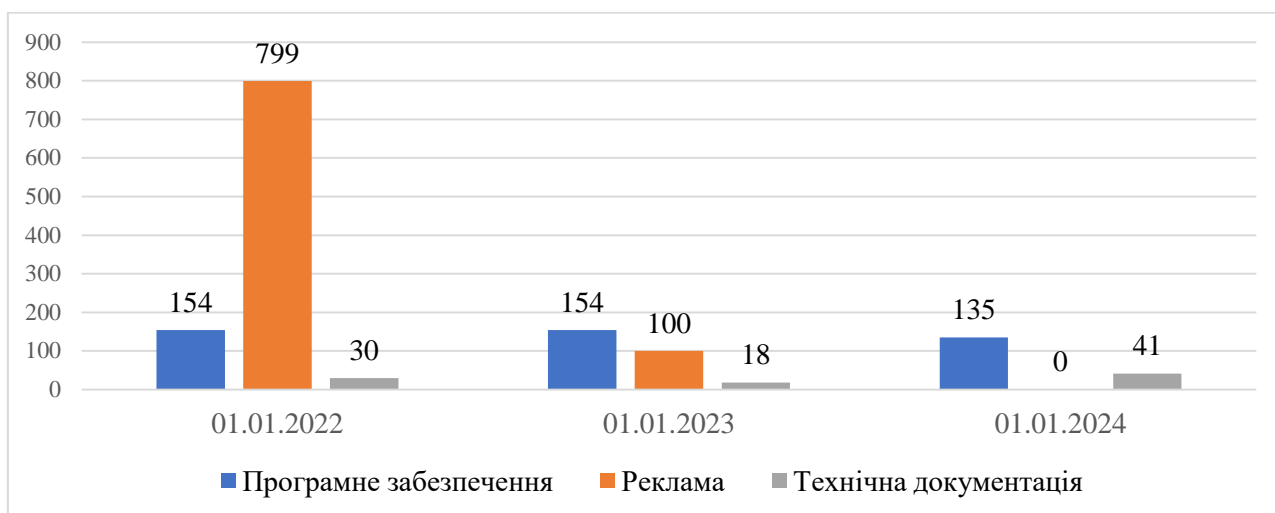


Рисунок 2.11 – Динаміка вартості нематеріальних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022-2024 роках

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Таке скорочення нематеріальних активів може вплинути на стратегічний розвиток підприємства. Зокрема, списання реклами може зменшити впізнаваність бренду та маркетингову присутність на ринку, тоді як стабільне програмне забезпечення і зростання технічної документації створюють умови для модернізації виробництва та підтримки інновацій. Компанії необхідно планувати цілеспрямовані інвестиції в нематеріальні активи для забезпечення довгострокового стратегічного зростання та конкурентних переваг.

В цілому вартість необоротних активів у 2023 році скоротилися на 10,73%, проте у 2024 році внаслідок відображення довгострокової дебіторської заборгованості зросла на 3,27%. На нашу думку, такі зміни можуть бути як частиною стратегії розширення ринку або підтримки ключових клієнтів, так і бути джерелом підвищеного фінансового ризику, тому компанії необхідно контролювати ефективність стягнення таких активів і балансувати між розвитком і ліквідністю.

У складі оборотних активів підприємства найбільш відчутні зміни відбулися щодо найліквіднішої групи активів - грошових коштів та їх еквівалентів. У 2023 році їх обсяг збільшився на 8,20%, але у 2024 році скоротився на 63,55% (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка залишків грошових коштів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки, тис. грн

Стаття	Станом на			Відхилення у сумі		Темп приросту, %	
	31.12. 2022	31.12. 2023	31.12. 2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Залишки на рахунках в банках, деноміновані в іноземних валютах	110714	104752	39566	-5962	-65186	-5,39	-62,23
Залишки на рахунках в банках, деноміновані в гривнях	2539	18215	5172	15676	-13043	617,41	-71,61
Грошові кошти в касі	112	43	1	-69	-42	-61,61	-97,67
Резерв під очікувані кредитні збитки	(343)	(717)	(167)	-374	550	109,04	-76,71
Всього грошові кошти та їх еквіваленти	113022	122293	44572	9271	-77721	8,20	-63,55

Загалом структура балансу показує, що підприємство активно реінвестує кошти в операційну діяльність і виробничі запаси, але це тимчасово зменшує ліквідність і потребує підвищеної уваги до управління грошовими потоками.

Дослідження динаміки складових капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.2) свідчить, що ключовою тенденцією є швидке скорочення власного капіталу: у 2023 році на 20,31%, у 2024 році - ще на 26,76%, що вказує на зниження фінансової стійкості компанії та обмеження її фінансових можливостей.

Водночас аналіз структури позикового капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» свідчить про його значну волатильність та коливання протягом аналізованого періоду. У 2024 році підприємство різко збільшило довгострокові зобов'язання на 22,41%, що, згідно з Річною фінансовою звітністю за 2024 рік з аудиторським висновком, пояснюється віднесенням до них зобов'язань за договорами оренди. Це свідчить про активне використання довгострокових джерел фінансування для підтримки діяльності та інвестицій у виробничу базу.

Короткострокові кредити банків фактично були повністю погашені у 2023 році, що свідчить про переорієнтацію підприємства на реструктуризацію боргового навантаження та довгострокове фінансування. Очевидно, що в основу такої стратегії було закладено зниження ризиків ліквідності та зменшення тиску на грошові потоки компанії.

Поточні зобов'язання у 2023 році суттєво зросли на 15,85%, проте у 2024 році вони зменшилися на 7,14%. На нашу думку, такі коливання свідчать про активне управління поточними зобов'язаннями та прагнення підприємства оптимізувати короткострокові фінансові зобов'язання у відповідності до потреб бізнесу в умовах військового часу.

Аналіз показників фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.2) демонструє суттєве їх погіршення. Спостерігаємо нестійку динаміку чистого доходу від реалізації продукції. Так, у 2023 році він знизився на 2,01%, проте у 2024 році зріс на 16,98%. Означена динаміка супроводжується відповідним зростанням собівартості (4,87% у 2023 році та 17,84% у 2024 році). Отже перевищення темпів змін собівартості продукції порівняно з темпами змін чистого доходу призводить до різкого скорочення валового прибутку у 2023 році (-48,24%) та лише його незначного відновлення у 2024 році (5,35%).

Стратегічне значення для фінансового менеджменту та планування розвитку підприємства мають результати аналізу динаміки структури доходів і витрат. Вони забезпечують основу для прийняття рішень щодо інвестування, управління собівартістю продукції, планування виробничих і маркетингових витрат, а також формування конкурентних стратегій в кризових умовах.

Водночас аналітика динаміки структури доходів і витрат підприємства дозволяє відстежувати зміни рентабельності виробництва під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як коливання цін на сировину, зміни попиту на продукцію, зростання витрат на оплату праці чи енергоносії.

Динаміку складу і структури фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки представлено у табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка складу і структури фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024

роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення		Темп росту, %	
				2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	1753605	1718306	2010114	-35299	291808	-2,01	16,98
Собівартість реалізованої продукції	1526469	1600742	1886260	74273	285518	4,87	17,84
- на 1 грн чистого доходу	87,05	93,16	93,84	6,11	0,68	7,02	0,73
Валовий прибуток (збиток)	227 136	117 564	123 854	-109572	6290	-48,24	5,35
- на 1 грн чистого доходу	12,95	6,84	6,16	-6,11	-0,68031	-47,18	-9,94
Інші операційні доходи	80013	57287	33173	-22726	-24114	-28,40	-42,09
- на 1 грн чистого доходу	4,56	3,33	1,65	-1,23	-1,68	-26,93	-50,50
Адміністративні витрати	20642	22384	29831	1742	7447	8,44	33,27
- на 1 грн чистого доходу	1,18	1,30	1,48	0,13	0,18	10,67	13,92
Витрати на збут	70542	77616	78197	7074	581	10,03	0,75
- на 1 грн чистого доходу	4,02	4,52	3,89	0,49	-0,63	12,29	-13,88
Інші операційні витрати	55708	53275	36574	-2433	-16701	-4,37	-31,35
- на 1 грн чистого доходу	3,18	3,10	1,82	-0,08	-1,28	-2,40	-41,31
Фінансовий результат від операційної діяльності	160257	21576	12425	-138681	-9151	-86,54	-42,41
- на 1 грн чистого доходу	9,14	1,26	0,62	-7,88	-0,64	-86,26	-50,77
Інші фінансові доходи	746	1181	8168	435	6987	58,31	591,62
- на 1 грн чистого доходу	0,04	0,07	0,41	0,03	0,34	61,56	491,22
Інші доходи	5063	186	203	-4877	17	-96,33	9,14

- на 1 грн чистого доходу	0,29	0,01	0,01	-0,28	0,00	-96,25	-6,70
Фінансові витрати	38557	61530	58642	22973,00	-2888,00	59,58	-4,69

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
- на 1 грн чистого доходу	2,20	3,58	2,92	1,38	-0,66	62,86	-18,53
Інші витрати	5086	1	33	-5085	32	-99,98	3200,00
- на 1 грн чистого доходу	0,29	0,00	0,00	-0,29	0,00	-99,98	2720,94
Фінансовий результат до оподаткування	122423	-38588	-37879	-161011	709	-131,52	-1,84
- на 1 грн чистого доходу	6,98	-2,25	-1,88	-9,23	0,36	-132,17	-16,09
Витрати (дохід) з податку на прибуток	8875	0	0	-8875	0	-100,00	#ДЕЛ/0!
- на 1 грн чистого доходу	0,51	0,00	0,00	-0,51	0,00	-100,00	#ДЕЛ/0!
Чистий фінансовий результат	113548	-38588	-37879	-152136	709	-133,98	-1,84
- на 1 грн чистого доходу	6,48	-2,25	-1,88	-8,72	0,36	-134,68	-16,09

Загальна динаміка фінансового результату за 2022–2024 роки показує різку зміну: від значного прибутку у 2022 році (прибуток до оподаткування 122423 тис. грн; чистий прибуток 113 548 тис. грн) до збитків у 2023 та 2024 роках (збиток до оподаткування 38588 тис. грн і 37879 тис. грн відповідно по роках). Така трансформація є комплексним результатом одночасної дії операційних, фінансових і податкових факторів.

Так, виручка від реалізації продукції у 2023 році дещо знизилась порівняно з 2022 роком (на 35299 тис. грн або на 2,01%), але у 2024 році відновилася і виросла суттєво (на 291808 тис. грн, або на 16,98%). Проте збільшення виручки у 2024 році не супроводжувалося пропорційним зростанням прибутку, що вказує на суттєві проблеми.

Собівартість реалізованої продукції зростала швидше за виручку від реалізації – на 4,87% у 2023 році та на 17,84% у 2024 році. Це призвело до значного зниження валового прибутку у 2023 році (падіння на 109572 тис. грн або на 48,24% порівняно з 2022 роком) та лише незначного відновлення у 2024 році (на 6290 тис. грн). Таким чином, робимо висновок, що ключовим драйвером погіршення чистого фінансового результату стала саме собівартість.

Аналіз «на 1 грн доходу» демонструє, що частка витрат у структурі доходу зростає. Якщо на 1 грн доходу у 2022 році припадало 0,8705 грн собівартості, то у 2023 році - 0,9316 грн, а у 2024 році показник досяг 0,9384 грн. Це означає, що маржа валового прибутку скоротилася з 0,1295 грн на 1 грн виручки у 2022 році до 0,0616 грн у 2024 році.

Серед операційних доходів також відбулося суттєве скорочення. Так, інші операційні доходи скоротилися з 80013 тис. грн у 2022 році до 33173 тис. грн у 2024 році (скорочення на 42,09% у 2024 році проти 2023 року). Зменшення додаткових операційних надходжень також негативно позначилося на загальній прибутковості підприємства.

Адміністративні витрати протягом аналізованого періоду зростали з 20642 тис. грн у 2022 році до 29831 тис. грн у 2024 році (+33,27% у 2024 порівняно з 2023 роком). Паралельно зросли витрати на збут у 2023 році

відносно попереднього року на 10,03%, хоча у 2024 році їхній темп приросту сповільнився. Отже, зростання постійних адміністративних і комерційних витрат також негативно відобразилося на фінансових результатах операційної діяльності.

У той же час відмічаємо, що інші операційні витрати навпаки зменшились з 55708 тис.грн у 2022 році до 36574 тис. грн у 2024 році, що частково компенсувало негативні тренди. Проте цього було недостатньо для відновлення операційного прибутку у 2024 році хоча б до рівня 2022 року.

Внаслідок вищенаведених змін фінансовий результат від операційної діяльності скоротився з 160257 тис. грн у 2022 році до 21576 тис. грн у 2023 році і до 12425 тис. грн у 2024 році. Це означає, що операційна модель втратила здатність генерувати значний прибуток, навіть при відновленні виручки.

Результати фінансової діяльності компанії також внесли вклад у зміну фінансового результату. Зокрема, фінансові витрати зросли з 38557 тис. грн у 2022 році до 61530 тис. грн у 2023 році, після чого дещо знизились до 58642 тис. грн у 2024 році. Отже, підвищення фінансових витрат у 2023 році посилило тиск на чистий фінансовий результат.

Водночас інші фінансові доходи у 2024 році суттєво зросли (на 8168 тис. грн проти 1181 тис. грн у 2023 році), що частково компенсувало більші фінансові витрати. Отже, хоча зростання інших фінансових доходів у 2024 році позитивно вплинуло на чистий фінансовий результат сирзаводу, проте не змінило загальної збитковості.

Аналіз елементів собівартості надав підстави для висновків, що зростання обсягів чистого доходу по окремих групах продукції у порівнянні із зростанням їх собівартості більш високими темпами, негативно вплинуло на загальну собівартість у 2023–2024 роках.

Зміни в продуктовому портфелі (зростання частки твердих сирів, падіння частки деяких інших груп) змістили структуру маржі в бік обсягів, але не в бік прибутковості.

Для стійкого відновлення прибутковості компанії необхідна комплексна програма стратегічного розвитку : контроль собівартості, оптимізація продуктової матриці, робота з каналами збуту та підвищення операційної ефективності.

2.3 Оцінка ефективності фінансового менеджменту та виявлення проблемних аспектів у контексті стратегічного розвитку

У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища ефективний фінансовий менеджмент є ключовим чинником забезпечення стабільності та стратегічної стійкості підприємства. Оптимальне управління фінансовими ресурсами, здатність адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати довгострокове зростання визначають конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та його здатність до сталого розвитку. Тому комплексна оцінка фінансового стану та результативності управлінських рішень становить важливий етап формування фінансової стратегії та вибору шляхів підвищення ефективності діяльності.

Фінансово-економічний підхід дозволяє всебічно оцінити функціонування підприємства через систему кількісних показників, що відображають рівень ліквідності, платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості та рентабельності. Аналіз цих показників забезпечує можливість ідентифікувати сильні та слабкі сторони фінансової політики, визначити наявні ризики та проблемні зони, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації фінансових потоків і підвищення ефективності використання ресурсів.

Особливе значення оцінки фінансових коефіцієнтів у контексті стратегічного розвитку полягає у тому, що вони дозволяють не лише

зафіксувати поточний стан підприємства, але й виявити тенденції його зміни, визначити потенціал подальшого зростання або загрози для стабільності. Таким чином, комплексний фінансово-аналітичний інструментарій стає основою для формування стратегічних пріоритетів, визначення напрямів удосконалення фінансового менеджменту та підвищення загальної результативності діяльності.

Оцінку ефективності фінансового менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснено на основі поглиблений аналіз ключових фінансових показників підприємства - фінансової стійкості ліквідності, ділової активності та рентабельності.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				2023 року від 2022 року	2024 року від 2023 року
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт економічної незалежності	0,269	0,211	0,161	-0,058	-0,050
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,731	0,789	0,839	0,058	0,050
Коефіцієнт фінансової залежності	3,721	4,736	6,213	1,015	1,477
Коефіцієнт фінансування	0,368	0,268	0,192	-0,100	-0,076
Коефіцієнт фінансового ризику	2,721	3,736	5,213	1,015	1,477
Коефіцієнт забезпеченості запасів	1,293	1,000	0,750	-0,293	-0,250
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	0,443	0,377	0,391	-0,066	0,014
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу	0,120	0,106	0,102	-0,014	-0,004
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів і запасів у валюті балансу	0,411	0,434	0,550	0,022	0,116
Коефіцієнт маневреності	1,401	1,550	2,084	0,149	0,534

Коефіцієнт довготермінового залучення коштів	0,490	0,541	0,663	0,051	0,122
Коефіцієнт інвестування	2,239	1,988	1,573	-0,251	-0,415

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,773	1,000	1,334	0,227	0,333
Коефіцієнт покриття запасів	1,593	1,001	0,750	-0,592	-0,251
Коефіцієнт фінансової стійкості(I)	0,527	0,460	0,478	-0,067	0,018
Коефіцієнт коротко-рокової заборгованості	0,646	0,684	0,622	0,038	-0,062
Коефіцієнт фінансової стійкості(II)	0,569	0,391	0,308	-0,177	-0,083
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,962	1,179	1,971	0,217	0,792
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,735	0,774	0,799	0,039	0,025
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,265	0,226	0,201	-0,039	-0,025
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,443	0,377	0,391	-0,066	0,014

Динаміка показників фінансової стійкості, наведених у табл. 2.8, дає підстави для висновків, що у 2022–2024 роках в цілому підприємство демонструє посилення залежності від позикового капіталу, поступове зниження частки власних коштів у фінансуванні діяльності та зменшення забезпеченості запасів та довгострокових активів. Разом з тим спостерігається покращення маневреності капіталу. Така змішана динаміка характерна для підприємств, що працюють в умовах високої нестабільності, дефіциту ліквідності та потреби в додаткових джерелах фінансування.

Так, коефіцієнт економічної незалежності за аналізований період скоротився з 0,269 до 0,161. Зниження показника свідчить про зменшення частки власного капіталу у загальній валюті балансу підприємства з 26,9% до 16,1% та не відповідає чинному в Україні пороговому значенні. Для сирзаводу така тенденція вказує на знецінення власного капіталу через збитки та

відповідне підвищення фінансового ризику. Внаслідок цього потреба зростає потреба у залученні додаткових позикових коштів для покриття операційних витрат.

Зростання коефіцієнту концентрації позикового капіталу протягом аналізованого періоду є логічним наслідком зменшення власного капіталу.

Критичну залежність підприємства від зовнішнього фінансування, із загрозливою тенденцією до зростання підтверджує і динаміка коефіцієнта фінансової залежності.

Про нестійкість структури капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022-2024 роках свідчить і динаміка групи показників фінансування та фінансового ризику, зокрема коефіцієнту фінансування та коефіцієнту фінансового ризику.

Про дефіцит власного оборотного капіталу для забезпеченості запасів, тенденцію до зростання кредиторської заборгованості свідчить стійка спадна динаміка коефіцієнту забезпеченості запасів.

Незначне зниження коефіцієнту забезпеченості оборотних активів сирзаводу у 2023 році з подальшою стабілізацією у 2024 році свідчить про часткову стабілізацію фінансового стану заводу у 2024 році (через оптимізацію запасів). Проте його рівень залишається низьким, що підтверджує фінансові труднощі компанії.

Зміни у структурних коефіцієнтах свідчать про неоднозначну динаміку виробничого потенціалу підприємства. Зменшення коефіцієнта реальної вартості основних засобів у валюті балансу з 0,12 у 2022 році до 0,1 у 2024 році вказує на високий рівень фізичного і морального зносу матеріально-технічної бази сирзаводу та недостатній рівень інвестицій в оновлення ОЗ.

Динаміка показників покриття запасів та фінансової стійкості свідчить про з одного боку про підвищення гнучкості та ефективності управління поточними ресурсами, тоді як з іншого вказує на зростання ризику нестачі фінансування для операційної діяльності. З огляду на це, для забезпечення

стабільності та фінансової безпеки компанії необхідно зберігати баланс між ліквідністю, власними та залученими ресурсами.

Узагальнюючи результати аналізу показників фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки відмічаємо складну економічну ситуацію, зумовлену поєднанням внутрішніх та зовнішніх факторів.

Серед негативних тенденцій варто відзначити стрімке зростання позикового капіталу та одночасне зниження частки власних коштів, що підвищує фінансовий ризик і леверидж підприємства. Падіння інвестиційної активності та погіршення забезпеченості запасів свідчать про уповільнення розвитку виробництва та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування, що посилює вразливість підприємства у нестабільних макроекономічних умовах.

Водночас позитивні тенденції демонструють певну адаптивність фінансової політики підприємства. Збільшення довгострокового фінансування та підвищення маневреності капіталу дозволяють оперативно реагувати на воєнні ризики, перебої в операційній діяльності та дефіцит ліквідності. Зростання коефіцієнтів гнучкості оборотних коштів і часткове покращення у структурі фінансування у 2024 році вказують на поступову стабілізацію фінансового механізму та готовність підприємства адаптуватися до умов підвищеної невизначеності.

Динаміка фінансових показників у 2022-2024 роках зумовлена комплексом макроекономічних та воєнних факторів, таких як висока інфляція, девальвація, дефіцит ліквідності, перебої в логістиці та накопичення заборгованості перед кредиторами. Для забезпечення довгострокової стійкості підприємству необхідно зосередитися на збалансуванні структури капіталу, підвищенні інвестиційної активності та модернізації основних засобів, що дозволить зменшити фінансові ризики, підвищити конкурентоспроможність та підтримати стабільність операційної діяльності в умовах воєнної економіки.

Важливе значення для стратегічного фінансового управління та прогнозування майбутньої діяльності бізнесу має аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства.

Динаміку показників ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				2023 року від 2022 року	2024 року від 2023 року
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,335	0,313	0,123	-0,022	-0,190
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,180	1,000	0,786	-0,180	-0,214
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,796	1,606	1,643	-0,190	0,037
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	0,845	0,687	0,663	-0,158	-0,024
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,616	0,606	0,857	-0,010	0,251
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,924	1,399	1,439	0,474	0,041
Коефіцієнт мобільності активів	0,849	0,867	0,857	0,018	-0,010
Коефіцієнт співвідношення активів	5,626	6,527	6,003	0,902	-0,524

Результати розрахунків свідчать, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» має низьку ймовірність втрати платоспроможності, як у коротко, так і у довгостроковій перспективі, адже усі показники ліквідності мають значення в межах нормативних. Водночас стійка тенденція до їх скорочення потребує особливої уваги, оскільки вказує на поступове зменшення обсягу високоліквідних активів та збільшення поточних зобов'язань більш швидкими темпами, ніж зростає вартість оборотних активів. Таке скорочення ліквідного резерву є потенційним ризиком для фінансової гнучкості підприємства та сигналом для топ-менеджменту компанії завчасно вжити управлінських заходів

щодо оптимізації структури оборотного капіталу, підвищення оборотності запасів, контролю дебіторської заборгованості та формування додаткових резервів ліквідності.

Невід’ємним елементом стратегічного фінансового управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» є аналіз ділової активності (табл. 2.10). Його мета полягає у дослідженні ефективності використання ресурсів підприємства та його здатності генерувати стабільні грошові потоки. Для молокопереробної компанії, яка функціонує у висококонкурентному та сезонно коливному ринку, швидкість обороту активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості прямо впливає на фінансову стійкість, собівартість продукції та прибутковість. Саме тому дослідження показників ділової активності дає можливість виявити вузькі місця в операційній діяльності, а саме: надлишкові запаси, затримки з розрахунками, неефективне завантаження виробничих потужностей, і відповідно розробити коригуючі управлінські рішення.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-)	
				2023 року від 2022 року	2024 року від 2023 року
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг)	1753605	1718306	2010114	-35299	291808
Середній розмір капіталу	671808	718816	709686	47009	-9131
Середній розмір власного капіталу	135272	172332	132396	37061	-39936
Середній розмір власного оборотного капіталу	29687	70385	34657	40699	-35729
Середній розмір дебіторської заборгованості	250251	273900	252536	23649	-21364
Середній розмір запасів	235570	222388	274019	-13183	51631
Середній розмір кредиторської заборгованості	306611	316479	358055	9868	41576
Чистий прибуток (збиток)	113548	-38588	-37879	-152136	709
Власний капітал	191813	152851	111941	-38962	-40910
Коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації)	2,610	2,390	2,832	-0,220	0,442
Оборотність дебіторської заборгованості:	x	x	x	x	x

- днів	52,1	58,2	45,9	6,1	-12,3
- оборотів	7,0	6,3	8,0	-0,7	1,7
Оборотність запасів:	х	х	х	х	х
- днів	49,0	47,2	49,8	-1,8	2,5
- оборотів	7,4	7,7	7,3	0,3	-0,4
Тривалість операційного циклу, дні	101,1	105,4	95,6	4,3	-9,8

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Оборотність кредиторської заборгованості:	х	х	х	х	х
- днів	63,8	67,2	65,0	3,4	-2,2
- оборотів	5,7	5,4	5,6	-0,3	0,2
Оборотність власного капіталу	х	х	х	х	х
- днів	28,2	36,6	24,0	8,5	-12,6
- оборотів	13,0	10,0	15,2	-3,0	5,2
Оборотність власного оборотного капіталу	х	х	х	х	х
- днів	6,2	15,0	6,3	8,8	-8,7
- оборотів	59,1	24,4	58,0	-34,7	33,6
Тривалість фінансового циклу, дні	37,3	38,2	30,6	0,9	-7,6

Результати розрахунків свідчать, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» головним фактором, динаміка якого обумовила зміну коефіцієнтів ділової активності, є чистий дохід від реалізації продукції сирзаводу. Зокрема коефіцієнт оборотності капіталу у 2023 році внаслідок падіння обсягів виручки від реалізації на фоні зростання середньорічної вартості капіталу підприємства знизився на 0,22 порівняно з попереднім роком. Проте, у 2024 році спостерігаємо протилежну тенденцію - значно вищу швидкість генерування доходів на одну гривню вкладених ресурсів.

Тривалість погашення дебіторської заборгованості у 2023 році збільшилася на 6,1 дня, що вказує на погіршення дисципліни платежів з боку покупців та відповідно збільшує потребу підприємства у зовнішньому фінансуванні. Натомість у 2024 році термін інкасації дебіторської заборгованості скорочується на 12,3 дня, а оборотність зростає до 8 оборотів на рік.

Нестійкою є і оборотність запасів. Так, у 2023 році тривалість зберігання запасів скоротилася на 1,8 дня, проте наступного року запаси затримувалися на складах на 2,5 дня довше. Спираючись на вищенаведені результати основною причиною стало тимчасове зниження попиту, накопичення готової продукції, а також збільшення обсягів закупівель сировини.

Узагальнюючими показниками, які відображають стан ділової активності компанії є тривалість операційного та фінансового циклів. У досліджуваному періоді їх динаміка свідчить про нестабільність ефективності операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». У 2023 році спостерігалось уповільнення обороту ресурсів і грошових потоків, що обумовило зростання тривалості обох циклів. Проте у 2024 році внаслідок зниження обсягів дебіторської і кредиторської заборгованостей період перетворення вкладених коштів у грошові надходження вдалося скоротити.

Оцінити не лише ефективність управлінських рішень, але й потенціал компанії створювати додану вартість дозволяє система показників рентабельності (збитковості). Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-)	
				2023 року від 2022 року	2018 року від 2017 року
1	2	3	4	5	6
Середній розмір майна, тис.грн	671808	718816	709686	47009	-9131
Середній розмір власного капіталу, тис.грн	135272	172332	132396	37061	-39936
Середній розмір власного оборотного капіталу, тис.грн	29687	70385	34657	40699	-35729
Середній розмір перманентного капіталу, тис.грн	279030	354757	332846	75728	-21911

Середній розмір авансованого капіталу, тис.грн	268441	323659	332777	55218	9118
Середній розмір матеріальних оборотних активів, тис.грн	235570	222388	274019	-13183	51631
Середній розмір основних засобів, тис.грн	319133	331458	346585	12325	15127
Вартість виробничих ресурсів, тис.грн	554703	553846	620603	-858	66758

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці, тис.грн	86170	102205	121125	16035	18920
Вартість господарських ресурсів, тис.грн	640873	656051	741728	15178	85678
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	1753605	1718306	2010114	-35299	291808
Витрати, тис.грн	86170	102205	121125	16035	18920
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис.грн	122423	-38588	-37879	-161011	709
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	113548	-38588	-37879	-152136	709
Рентабельність (збитковість), %	x	x	x	x	x
– продажу	6,981	-2,246	-1,884	-9,227	0,361
– основних засобів	38,361	-11,642	-10,929	-50,003	0,713
– оборотних активів	51,969	-17,352	-13,824	-69,321	3,528
– виробничих ресурсів	22,070	-6,967	-6,104	-29,037	0,864
– трудових ресурсів	142,071	-37,755	-31,273	-179,827	6,483
– всіх ресурсів	19,103	-5,882	-5,107	-24,984	0,775
– витрат	142,071	-37,755	-31,273	-179,827	6,483
– активів	16,902	-5,368	-5,337	-22,270	0,031
– власного капіталу	83,941	-22,392	-28,610	-106,332	-6,219
– власного оборотного капіталу	382,490	-54,824	-109,298	-437,315	-54,474
– перманентного капіталу	40,694	-10,877	-11,380	-51,571	-0,503
– авансованого капіталу	42,299	-11,922	-11,383	-54,222	0,540

Результати розрахунків показують, що у 2023 році підприємство вийшло із зони прибутковості зі збитком у 38588 тис.грн, а у 2024 році досягло лише

часткової стабілізації. Це позначилося на показниках усіх ключових ресурсів - від продажу й активів до власного капіталу.

Серед основних причин: стрімке зростання собівартості (сировина, енергія, логістика), тимчасові перебої у збуті та експорті, зростання адміністративних витрат, витрат на збут та фінансові витрати, пов'язані з погашенням відсотків по корпоративних облігаціях сирзаводу.

Результати дослідження показників рентабельності дають підстави для висновків, що відновлення прибутковості фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» потребує одночасної комбінації оперативних (управління дебіторською заборгованістю, запасами, витратами) та стратегічних заходів (модернізація, продуктова диверсифікація, нові ринки), а також пошук зовнішніх джерел фінансування для відновлення рентабельності власного капіталу.

Висновки за розділом 2

1. На основі дослідження конкурентного середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод», як в цілому по ринку, так і серед компаній переробників молочної продукції Полтавської області зроблено висновок про високий потенціал розвитку та високу адаптивність бізнесу аналізованої компанії, незважаючи на зовнішні економічні виклики та наслідки повномасштабної війни. Протягом усього аналітичного горизонту ТОВ «Пирятинський сирзавод» залишається важливим гравцем на регіональному ринку, з високим потенціалом для подальшого розвитку і зміцнення своїх конкурентних позицій.

2. Виявлені ключові проблеми фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод», серед яких найбільший вплив мають дефіцит ліквідності, критично низький рівень автономії, перевищення зобов'язань над власним капіталом, надмірне накопичення запасів, збиткову діяльність у 2023–2024 роках та значну

залежність від позикового капіталу. Ці фактори підвищують фінансові ризики та обмежують можливості підприємства для стратегічного розвитку, особливо в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних загроз.

3. За результатами оцінки ефективності фінансового менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» зроблено висновок, що підприємство загалом зберігає фінансову рівновагу, однак демонструє ознаки погіршення окремих ключових параметрів. Зазначене надає підстави для визнання рівня фінансового менеджменту компанії як задовільного та обґрунтовує потребу його системного вдосконалення для забезпечення стійкого стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

3.1 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах трансформації ринку молочної продукції

Формування ефективної фінансової стратегії підприємства неможливе без глибокого аналізу ринкового середовища, у якому воно функціонує. Для ТОВ «Пирятинський сирзавод», як одного з провідних виробників молочних сирів в Україні, особливо важливим є вивчення загальних тенденцій розвитку ринку молочної продукції як на національному, так і на глобальному рівнях.

З огляду на те, що Україна залишається інтегрованою у міжнародний аграрний простір, а внутрішній молочний ринок перебуває під впливом як імпорتنих потоків, так і глобальних цінових коливань, дослідження цих тенденцій стає ключовим елементом стратегічного планування. Доцільність такого макро-аналізу обумовлено новими викликами та можливостями для вітчизняних виробників, серед яких динамічність світового молочного сектору, зміни у споживчих вподобаннях, зростання конкуренції, посилення вимог до

якості та безпеки харчових продуктів, а також вплив геополітичних і логістичних факторів

У цьому контексті нами проведено комплексний аналіз ринку молочної продукції України як передумови для розробки обґрунтованої довгострокової фінансової стратегії Пирятинського сирзаводу, здатної забезпечити його стійкість і зростання в умовах мінливої економічної реальності.

Молочна галузь залишається важливою складовою аграрного сектора України. За даними Звіту міжнародної аудиторської та консалтингової компанії BDO 2025 «у найближчі роки виробництво молочного сиру в Україні демонструє потенціал помірному зростання. Основні можливості розвитку пов'язані з модернізацією переробних підприємств, підтримкою кооперації між малими виробниками та поліпшенням логістичної інфраструктури. Разом з тим, експортний потенціал залишається обмеженим» (рис.3.1) [8].

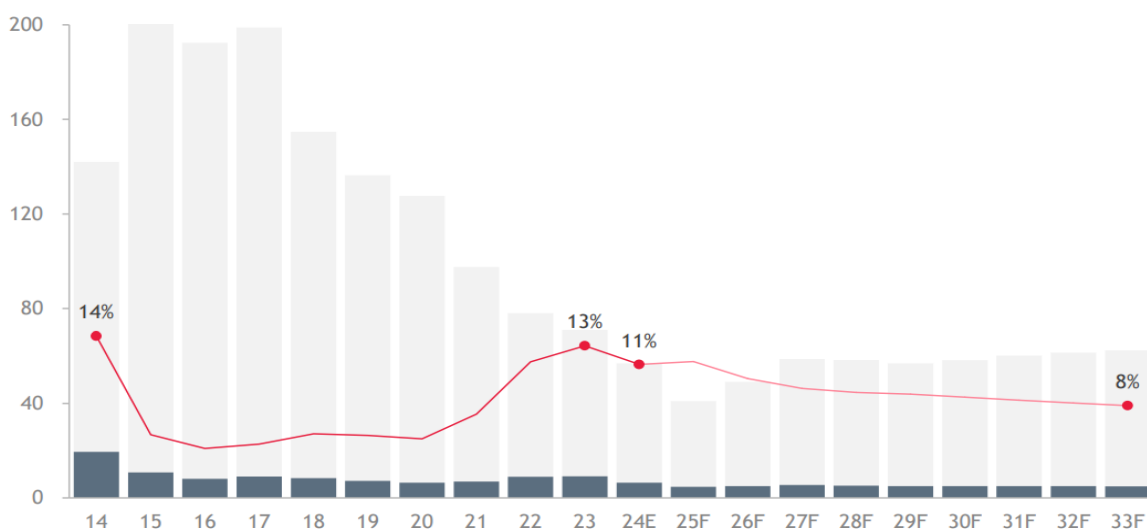


Рисунок 3.1 - Динаміка об'ємів експорту виробництва молочного сиру та частка в загальному обсязі виробництва (в тис. т; %) [8]

Наведена на рис.3.1 загальна динаміка експорту молочного сиру з України свідчить про поступове скорочення його частки у структурі виробництва. Зокрема, тимчасове зростання обсягів у 2023 році не змінило довгострокового тренду, адже у 2024 році експорт знову знизився, а до 2033 року за прогнозами експертів BDO очікується його подальше падіння [8].

Отже, експортний сегмент поступово втрачає стратегічне значення, що потребує перегляду підходів до міжнародних стандартів якості, підтримки державних програм з просування на нові ринки та розвиток торговельних каналів для збуту українського сиру.

Критично важливим для формування фінансової стратегії розвитку Пирятинського сирзаводу є врахування динаміки на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Як демонструє наведена на рис. 3.2 динаміка прогнозоване випереджаюче зростання українських цін на сирну продукцію порівняно зі світовими створює ризики скорочення попиту та ускладнює експорт.

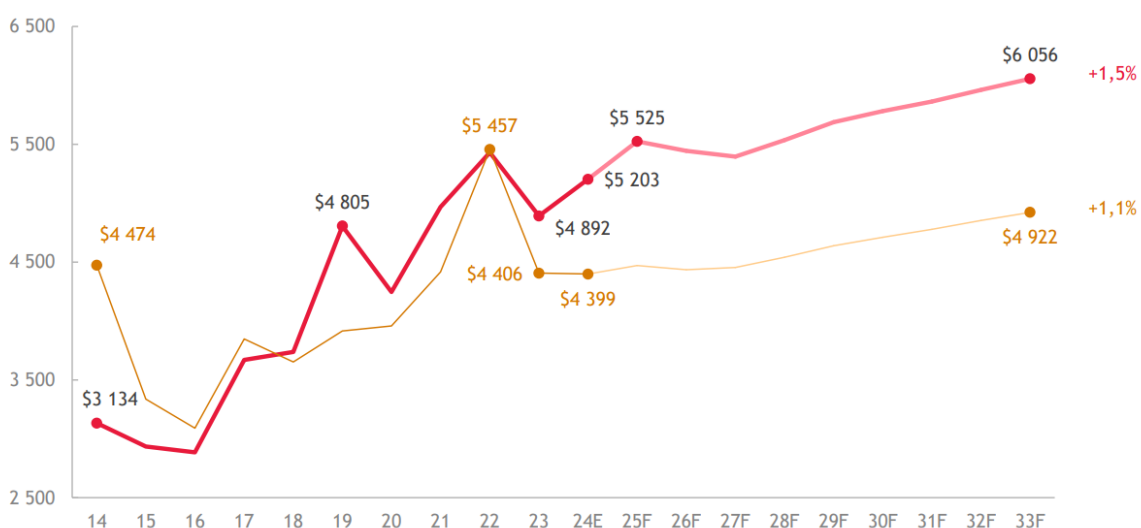


Рисунок 3.2 - Динаміка ціни на молочні сири в Україні у порівнянні з середньосвітовою ціною (в \$ за тону) [8]

Пік у 2023 році, коли українські ціни перевищили середньосвітові, засвідчив уразливість галузі до внутрішніх та зовнішніх шоків. Подальші прогнози свідчать про стаке підвищення вартості продукції, яке відбуватиметься швидше, ніж глобальне зростання цін. До 2033 року різниця між українськими та світовими цінами ще більше збільшиться, що є наслідком зростання витрат на виробництво, транспортування та енергоносії. Така тенденція створює ризики зниження цінової конкурентоспроможності українського сиру як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У результаті

зростає ймовірність скорочення попиту та погіршення експортного потенціалу галузі.

Означене акцентує увагу керівництва Пирятинського сирзаводу на необхідності коригування цінової та асортиментної політики.

Важливим стратегічним індикатором, який визначає напрями розвитку підприємства та дозволяє забезпечити його стійкість у мінливих ринкових умовах, є структура внутрішнього споживання. Її врахування дозволяє фінансовому менеджеру обґрунтовано визначити реальні та потенційні обсяги попиту на продукцію підприємства.

Наведена на рис. 3.3 структура внутрішнього споживання, з виділеною часткою імпорту молочного сиру в Україні демонструє значна залежність від імпортової продукції, що особливо прослідковується у 2021–2025 роках.

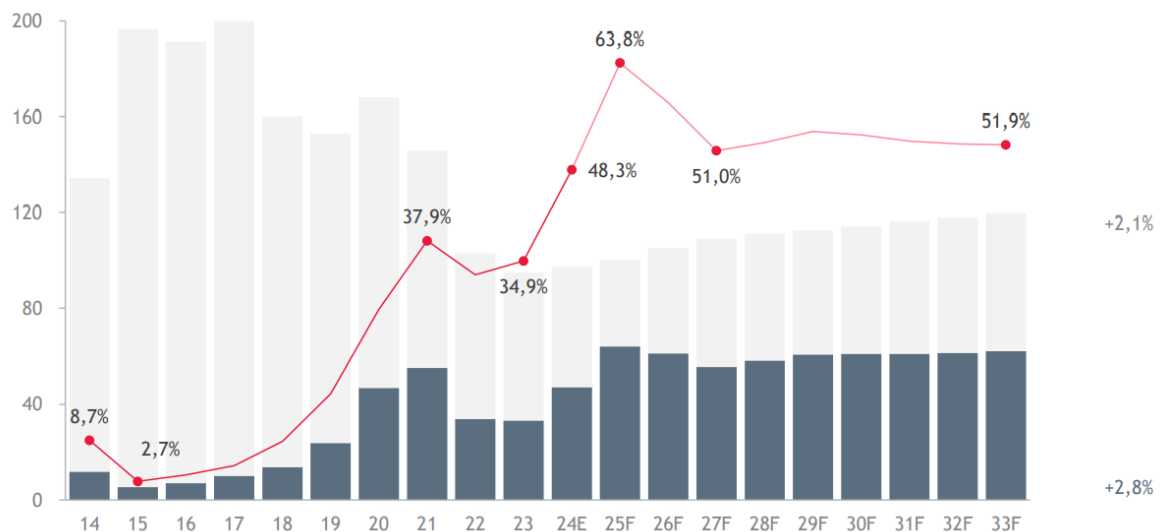


Рисунок 3.3 - Структура внутрішнього споживання та частка імпорту молочного сиру в Україні (в тис.т; %) [8]

Пік імпорту у 2025 році відображає тимчасове ослаблення українського виробництва та нестабільність ланцюгів постачання. За прогнозами експертів BDO починаючи з 2026 року, очікується тенденція поступового скорочення імпорту та часткове відновлення галузі.

Така тенденція у довгостроковій перспективі відкриває можливості для зміцнення позицій Пирятинського сирзаводу на внутрішньому ринку та

створює нові можливості для нарощування виробництва, оптимізації асортименту та інвестицій у розширення потужностей за умов коригування цінової політики, підвищення якості та зміцнення позицій бренду.

Проведений аналіз загальних тенденцій розвитку ринку молочної продукції в Україні та світі дозволив сформулювати комплексне уявлення про зовнішні умови, у яких функціонує Пирятинський сирзавод.

З метою оцінки рівня адаптованості аналізованого підприємства до зовнішніх викликів та визначення його стратегічних можливостей проведемо аналіз динаміки експорту, сировинної політики та ринкових орієнтирів компанії.

На рис. 3.4 наведено динаміку частки експорту продукції заводу в загальному обсязі продажів у 2022-2024 роках.

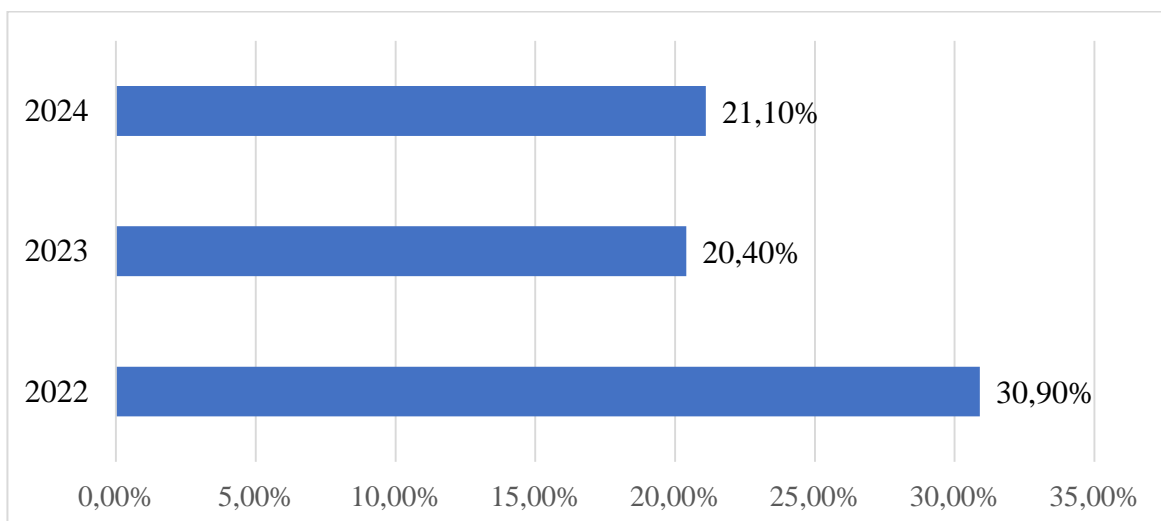


Рисунок 3.4 - Динаміка частки експорту продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» у загальному обсязі продажів у 2022-2024 роках, % [24]

Отже, у 2023 році відносно попереднього року обсяги експорту продукції Пирятинського сирзаводу скоротилися на 35,5%. Завдяки налагодженим торговельним зв'язкам, стабільним логістичним коридорам та нижчим регуляторним бар'єрам порівняно з ЄС основними найбільшими зовнішніми ринками збуту продукції заводу протягом звітного періоду були Республіка Казахстан (60%-65%) і Республіка Молдова (10%-15%).

У 2024 році за рахунок виходу на ринок Китаю компанії вдалося частково відновити обсяги експорту (на 17,4%), що порівняно із показником по галузі 11% (рис. 3.1) свідчить про вищу ефективність у диверсифікації експортних ринків Пирятинського сирзаводу порівняно з середнім показником по галузі. Вихід на ринок Китаю дозволив підприємству частково компенсувати втрати на традиційних ринках та створити передумови для подальшого розширення географії збуту у довгостроковій перспективі.

Аналіз структури постачання сировини Пирятинського сирзаводу за 2022–2024 роки (рис.3.5) свідчить про значну залежність підприємства від великих промислових виробників, а її коливання по роках свідчить про пошук оптимального балансу між фермерськими господарствами та великими постачальниками.

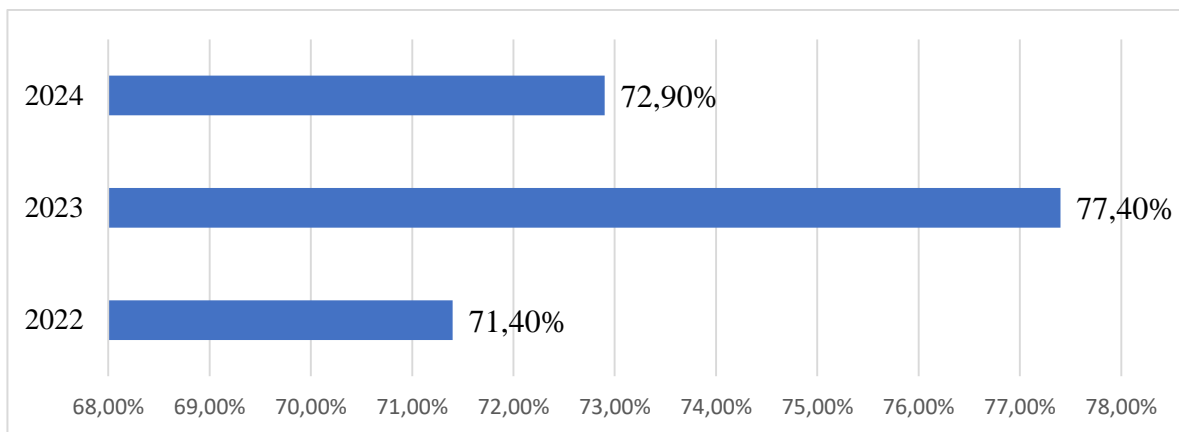


Рисунок 3.5 - Структура постачання сировини ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 роках, %

На нашу думку така стратегія є цілком виправданою. Адже з одного боку, великі промислові постачальники забезпечують стабільні обсяги сировини за відносно нижчою собівартістю, що сприяє ефективності масового виробництва та прогнозованості витрат. З іншого боку, стандартне промислове молоко часто має нижчу смакову індивідуальність і якість, в той час як співпраця із фермерами дає можливість отримувати унікальну, високоякісну сировину.

Найбільшу частку у собівартості продукції заводу традиційно займає сировина - 50,3%. Її динаміку унаочнено на рис. 3.6.

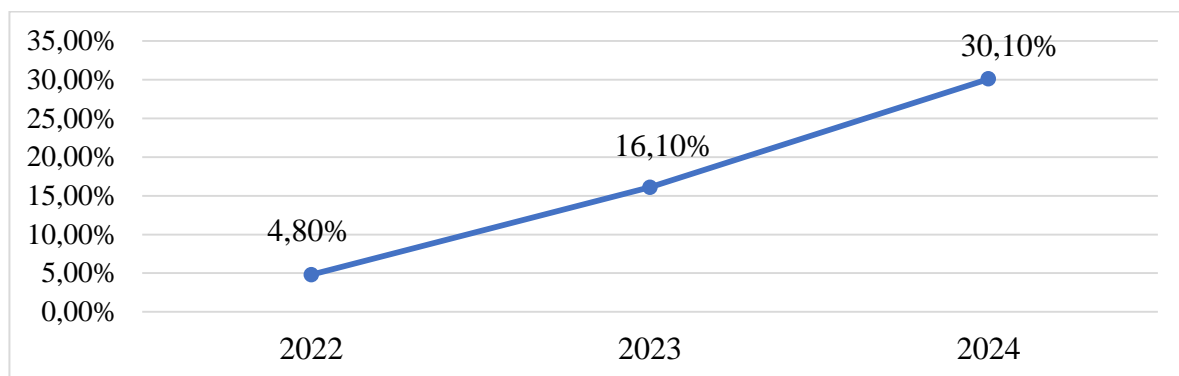


Рисунок 3.6 – Темп приросту ціни сировини ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 роках, %

Отже, зростання витрат на молоко та інші молочні інгредієнти у 2022–2024 роках було зумовлене обмеженістю пропозиції, сезонністю виробництва, воєнними ризиками та високою залежністю від великих постачальників.

Оскільки бізнес-модель ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає не одну, а кілька операційних сфер - від перероблення молока до оптової торгівлі та виробництва супутніх харчових продуктів - важливо розуміти, яка із них створює основну додану вартість, а які залишаються допоміжними чи ризиковими. Динаміка обсягів і структури доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за видами діяльності за 2022-2024 роки наведена у табл.3.1.

Таблиця 3.1 - Динаміка обсягів і структури доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за видами діяльності за 2022-2024 роки

КВЕД	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	дохід, тис. грн	частка у сукупном у доході, %	дохід, тис. грн	частка у сукупном у доході, %	дохід, тис. грн	частка у сукупном у доході, %
10.51 – Перероблення молока, виробництво масла та сиру	1286750	74,88	1286750	74,88	1540786	76,66
10.41 – Виробництво олії та	981	0,06	981	0,06	1 071	0,05

тваринних жирів						
46.33 – Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	204789	11,92	204 789	11,92	314026	15,62
10.89 – Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.	225786	13,14	225786	13,14	154231	7,67

Дані табл. 3.1 свідчать, що основним видом діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022–2024 роках є перероблення молока та виробництва масла і сиру (КВЕД 10.51). У 2024 році цей напрям згенерував 1540786 тис. грн, що становить 76,66% сукупного доходу та підтверджує стратегічну залежність підприємства від основної продукції.

З метою ідентифікації найбільш прибуткових або збиткових напрямків діяльності сирзаводу вважаємо за доцільність додатково проведення аналізу динаміки структури доходів і витрат за групами продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 3.2). Такий аналіз обґрунтований стратегічною і управлінською значущістю такої інформації, дозволяє оцінити ефективність виробничої діяльності окремих видів продукції, зокрема молока, масла та сиру та визначити внесок кожної групи у формування загальних доходів і витрат підприємства. Виявлення структурних змін у доходах і витратах дає змогу топ-менеджменту компанії розробляти обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації асортименту продукції, концентрації ресурсів на пріоритетних видах продукції та скорочення або модернізації малорентабельних виробничих ліній.

Таблиця 3.2 – Динаміка обсягів доходів і витрат за групами продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022-2024 роки

Вид	2022	2023	2024	Відхилення у сумі,	Темп приросту, %
-----	------	------	------	--------------------	------------------

продукції	рік	рік	рік	тис.грн			
				2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходи, тис.грн							
Сир плавлений	198983	203325	245272	4342	41947	2,18	20,63
Сирний продукт плавлений	81934	97888	95283	15954	-2605	19,47	-2,66
Сир твердий	624922	781334	988462	156412	207128	25,03	26,51
Вершки вагові	187129	139462	121266	-47667	-18196	-25,47	-13,05
Суша молочна сироватка	127829	89180	135027	-38649	45847	-30,23	51,41
Сирний продукт твердий	461329	331291	285845	-130038	-45446	-28,19	-13,72
Кисломолочна продукція та молоко питне	47513	35070	32022	-12443	-3048	-26,19	-8,69
Інша продукція та послуги	23966	40756	106937	16790	66181	70,06	162,38

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Усього	1753605	1718306	2010114	-35299	291808	-2,01	16,98
Витрати, тис.грн							
Сир плавлений	155950	172449	218227	16499	45778	10,58	26,55
Сирний продукт плавлений	77606	79005	74478	1399	-4527	1,80	-5,73
Сир твердий	508662	725266	968480	216604	243214	42,58	33,53
Вершки вагові	163579	128105	90553	-35474	-37552	-21,69	-29,31
Суша молочна сироватка	126807	102291	116773	-24516	14482	-19,33	14,16
Сирний продукт твердий	403728	326146	295381	-77582	-30765	-19,22	-9,43
Кисломолочна продукція та молоко питне	40210	26332	26279	-13878	-53	-34,51	-0,20
Інша продукція та послуги	49887	41148	96089	-8739	54941	-17,52	133,52
Усього	1526429	1600742	1886260	74313	285518	4,87	17,84

Результати наведеної у табл.3.2 інформації свідчать, що протягом 2022–2024 років асортиментна структура виручки ТОВ «Пирятинський сирзавод» зазнала суттєвих трансформацій. Такі зміни відобразили як трансформацію ринкового попиту, так і стратегічні рішення підприємства.

Як зазначалося вище, чистий дохід від реалізації продукції сирзаводу зріс до 2010114 тис. грн у 2024 році, проте приріст був нерівномірним за продуктовими групами. Найбільший внесок у формування виручки продемонстрував сегмент твердих сирів, частка якого зросла з 35,64% у 2022 році до 49,17% у 2024 році. Це свідчить про посилення позицій підприємства у висококонкурентному сирному секторі та про переорієнтацію на продукцію з високим ринковим попитом.

Паралельно відбулося суттєве скорочення частки твердого сирного продукту (з 26,31% до 14,22%) та зменшення внеску традиційних для підприємства асортиментних груп, таких як вершки вагові та кисломолочна продукція. Тенденції можуть свідчити про усвідомлене згортання компанією низькорентабельних напрямів або падіння попиту на них.

Водночас зберігали стабільні частки плавлені сири та плавлені сирні продукти, які залишаються відносно стійкими сегментами із стабільним попитом. Особливу увагу заслуговує стрімке зростання групи «Інша продукція та послуги», частка якої підвищилася з 1,37% до 5,32%. Це свідчить про активну диверсифікацію виробництва, розвиток додаткових сервісів або виведення нових нішевих продуктів на ринок, що формує потенційно перспективний напрям для збільшення маржинальності.

В цілому відмічаємо, що асортиментний портфель підприємства став більш концентрованим навколо ключового продукту - твердого сиру, що водночас створює як переваги у вигляді масштабного попиту, так і ризики залежності від однієї товарної групи. Для зниження ризиків доцільно активізувати розвиток нових і стабільних сегментів (плавлені сири, сироватка, додаткові послуги) та провести стратегічний аудит малоприбуткових напрямів. Такий підхід сприятиме формуванню збалансованого портфеля, орієнтованого

не лише на обсяги продажів, а й на підвищення загальної маржинальності діяльності підприємства.

Аналіз по групах продукції показав, що зростання виручки у 2024 році не гарантувало автоматичного підвищення прибутковості, адже собівартість окремих видів продукції зростала вищими темпами ніж доходи від їх реалізації, наприклад у групі твердих сирів (табл. 3.3).

Динаміка темпів приросту доходів і витрат Пирятинського сирзаводу за 2023–2024 роки свідчить про суттєву неоднорідність фінансово-виробничої динаміки за різними видами продукції. У 2023 році підприємство працювало в умовах зниження купівельної спроможності, логістичних обмежень та нестабільності цін на сировину, що призвело до зниження доходів за переважною більшістю продуктових категорій. Наступного 2024 року відмічаємо часткове відновлення ринку та зміну попиту в окремих сегментах продукції.

Таблиця 3.3 – Темп приросту доходів і витрат за групами продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2023-2024 роках

Вид продукції	Темп приросту, %			
	2023 рік		2024 рік	
	доходів	витрат	доходів	витрат
Сир плавлений	2,18	10,58	20,63	26,55
Сирний продукт плавлений	19,47	1,80	-2,66	-5,73
Сир твердий	25,03	42,58	26,51	33,53
Вершки вагові	-25,47	-21,69	-13,05	-29,31
Суша молочна сироватка	-30,23	-19,33	51,41	14,16
Сирний продукт твердий	-28,19	-19,22	-13,72	-9,43
Кисломолочна продукція та молоко питне	-26,19	-34,51	-8,69	-0,20
Інша продукція та послуги	70,06	-17,52	162,38	133,52
Усього	-2,01	4,87	16,98	17,84

Найвищі темпи зростання, забезпечуючи стабільний приріст доходів сирзаводу протягом двох років, спостерігаємо по товарній групі «Тверді сири». Водночас, через подорожчання молока, збільшення енергоспоживання та

тривалий цикл дозрівання твердого сиру витрати на його виробництво стабільно зростали швидшими темпами.

Контрастною є динаміка сухої молочної сироватки: після різкого падіння у 2023 році через низькі світові ціни та логістичні обмеження у 2024 році стався різкий стрибок доходів. Це пов'язано з активізацією зовнішніх ринків, насамперед Китаю, та відновленням світового попиту.

Особливої уваги заслуговує категорія «інша продукція та послуги», яка демонструє вибухове зростання у 2024 році. Це свідчить про запуск нових продуктивних ліній або сервісів та розширення виробничого потенціалу. Однак високі темпи зростання витрат у цьому сегменті вказують на інвестиційну стадію розвитку нових напрямів.

Таким чином, у 2024 році витрати зростали швидше за доходи (на 17,84% проти 17%), що створювало додаткові ризики для прибутковості. За таких умов Пирятинський сирзавод може отримати конкурентну перевагу, якщо зосередиться на:

- зменшенні залежності від цін на сировину через довгострокові контракти з фермерами;
- географічної диверсифікації експорту;
- адаптації продукції до вимог міжнародних стандартів;
- розвитку партнерств із торговельними мережами за кордоном;
- підвищенні енергоефективності та стійкості виробництва (що стає критично важливою умовою для співпраці з європейськими ринками).

3.2 Використання інтегрованого підходу до побудови бізнес-моделі в системі стратегічного фінансового менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, посиленої конкуренції та швидкої зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює потребу в стратегічному підході до фінансового менеджменту, який має забезпечувати не лише управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, але й формування стійкої бізнес-моделі.

Серед сучасних аналітичних інструментів для такого завдання нами запропоновано комплексне використання SWOT-аналізу та Business Model Canvas (BMC). Їх поєднання дозволить не лише ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори впливу, але й зрозуміти, як саме формуються фінансові результати компанії, яким чином створюється цінність продукції та як оптимізувати бізнес-процеси в умовах конкурентного молочного ринку.

Доцільність SWOT-аналізу та його залежить від контексту та специфіки ситуації обґрунтовано у праці колективу науковців Копчака Ю., Лобунець Т. та Луковського, Р. Автори відзначають, що його використання особливо корисне при визначенні стратегічних напрямків в періоди значних змін у ринкових умовах або при аналізі нових бізнес-ініціатив [10].

Академічні дослідження SWOT-аналізу у роботах М. Helms та J. Nixon, підтверджують його значущість у стратегічному менеджменті. Вчені зазначають, що SWOT-аналіз залишається одним із ключових інструментів для оцінки сильних та слабких сторін компанії, а також визначення зовнішніх можливостей і загроз. Водночас вони наголошують на необхідності його подальшої модифікації та удосконалення, зокрема в умовах швидкозмінного бізнес-середовища, щоб методика залишалася актуальною та ефективною для прийняття стратегічних рішень [51].

Водночас R. Hill та R. Westbrook критично оцінюють стандартний підхід до SWOT-аналізу та наводять аргументи щодо суб'єктивності та недостатньої конкретизації висновків та як результат – висока ймовірність стратегічних помилок [52].

Узагальнення цих підходів свідчить про те, що SWOT-аналіз має критичне значення для розробки гнучких та адаптивних стратегій, здатних

ефективно реагувати на швидкі зміни у бізнес-середовищі, проте потребує подальшої модифікації та удосконалення.

Business Model Canvas (ВМС), запропонована А. Остервальдером та І. Пінье, як інструмент стратегічного управління представляє бізнес як сукупність дев'яти блоків: сегменти клієнтів, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємодія з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат та джерела доходів [26].

Грунтовне дослідження бізнес-моделі як структурованого відображення логіки, якою користується компанія при створенні цінності для своїх зацікавлених сторін представлено у науковій праці Куцика П.О. [16]. Науковець запропонував власний підхід до інтегрування показників фінансової та управлінської звітності у канву бізнес-моделі, з акцентом на важливість показників за операційними сегментами та ключові нефінансові показники. Автор обґрунтовує, що «звітність за сегментами повинна містити інформацію про організаційну та управлінську структуру компанії, її бізнес-модель, а також про економічні та інші умови реалізації цієї бізнес-моделі у межах відповідних операційних сегментів» [16].

Таким чином, бізнес-модель є не лише результатом стратегічного планування, а й важливим інструментом фінансового менеджменту. Отже, інтеграція Business Model Canvas у систему фінансового менеджменту компанії забезпечить узгодженість між стратегією створення цінності та фінансовою стійкістю. Через чітку структуру блоків ВМС її використання дозволить сформувати фінансову модель (доходи + витрати), оцінювати потребу у фінансових ресурсах та відображати прогрес у досягненні стратегічних цілей і виконанні планів діяльності, планувати грошові потоки з урахуванням ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища через сценарне моделювання (рис.3.7).

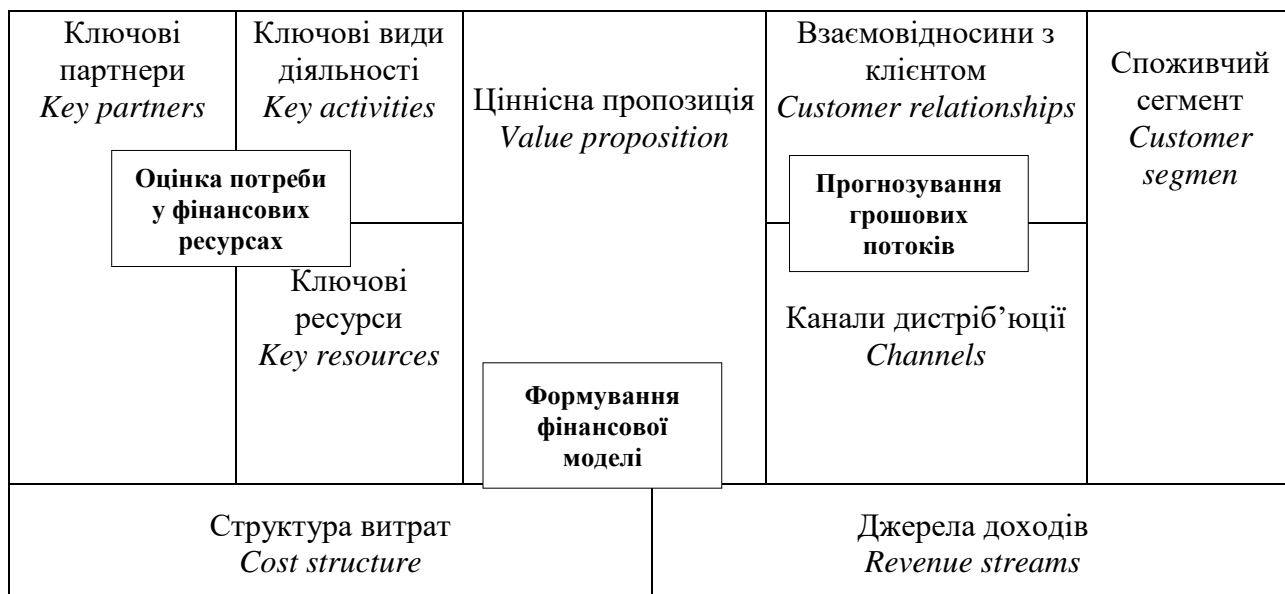


Рисунок 3.7 - Інтеграція Business Model Canvas у систему фінансового менеджменту компанії

Авторська розробка

Особливу увагу в контексті фінансового менеджменту привертає аналіз джерел формування доходів і витрат підприємства та їх структури, результати якого формують два фінансові блоки Canvas - «Джерела доходів» (*Revenue Streams*) та «Структура витрат» (*Cost Structure*). Їх структуру у межах бізнес-моделі можна оцінити лише за умови чіткого розуміння того, які продукти, послуги або канали дистриб'юції генерують найбільший дохід, які ресурси є критичними для діяльності компанії, які процеси вона виконує самостійно та з ким співпрацює. Проте важливо враховувати, що ВМС сам по собі не замінює глибокий фінансовий аналіз, тому рекомендовано його доповнювати сучасними технологіями фінансової аналітики і регулярним моніторингом. Застосування такої інтеграції є особливо корисним для компаній, які перебувають у фазі трансформації, масштабування або входу на нові ринки.

З поміж очевидних переваг (чіткість, гнучкість, інтеграція стратегічного і фінансового планування) ВМС має ряд обмежень. Зокрема:

- надає моментальний «знімок» бізнес-моделі, але не обов'язково відображає динаміку її розвитку чи зміни зовнішнього середовища;

– деталізація, яка потрібна для глибокого фінансового аналізу (наприклад, розподіл витрат за центрами, часові лаги грошових потоків), може виходити за межі базової структури BMC.

З метою усунення обмежень використання BMC в контексті стратегічного фінансового менеджменту доцільним, на нашу думку є:

– поєднувати BMC із фінансовим дашбордом. Така інтеграція дозволить не лише бачити джерела формування фінансового результату, а й ідентифікувати, які елементи бізнес-моделі впливають на його ефективність. У результаті бізнес-модель перетворюється зі статичного описового документа на динамічний інструмент управління, орієнтований на постійний моніторинг, контроль і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

– регулярно переглядати модель на основі SWOT-аналізу;

– інтегрувати в BMC блоки, які стосуються ризиків (наприклад, створити адаптовану версію BMC, що враховує фінансові показники і ризики).

Таким чином, використання бізнес-моделі Canvas у фінансовому менеджменті забезпечує системний і прозорий підхід до стратегічного розвитку підприємства. Canvas дозволяє візуально інтегрувати всі ключові елементи бізнесу - від джерел доходів і структури витрат до ключових ресурсів, поєднати концепцію створення цінності з фінансовими цілями, а також підвищує обґрунтованість бюджетування та прогнозування. На наше переконання, є усі підстави вважати, що для сучасних підприємств бізнес-модель Canvas може бути не лише інструментом стратегічного планування, а й основою побудови фінансової стійкості та конкурентних переваг.

Враховуючи вищенаведене, вважаємо, що паралельне застосування Business Model Canvas із результатами SWOT-аналізу дозволить інтерпретувати ідентифіковані фактори у контексті логіки створення, доставлення та монетизації цінності.

Такі блоки як ключові ресурси, партнерства, ціннісні пропозиції, сегменти клієнтів, структура витрат і джерела доходів взаємодіють із висновками SWOT-аналізу адже відображають реальні фінансові механізми

бізнесу. Зокрема, сильні сторони підприємства інтегруються у блоки «Ціннісна пропозиція» та «Ключові діяльності». Слабкі сторони безпосередньо впливають на блок «Структура витрат», обґрунтовуючи потребу в оптимізації логістики, довгострокових контрактах та диверсифікації джерел постачання.

Можливості, визначені SWOT-аналізом, інтегруються у Canvas як напрями розширення блоків «Сегменти клієнтів», «Ціннісна пропозиція» та «Ключові ресурси». Це відкриває перед підприємством перспективи збільшення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій. Натомість загрози, особливо пов'язані з воєнними ризиками, коливанням валютних курсів і конкуренцією акцентують увагу фінансового менеджменту на необхідності формування резервів, страхування ризиків, вдосконалення управління грошовими потоками та диверсифікації ринків збуту.

Результати стратегічного аналізу ринкового та внутрішнього середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод», висвітлені у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, систематизовано у матриці SWOT-аналізу (рис. 3.8)

Використання цієї матриці забезпечить керівництву компанії більш об'єктивну оцінку факторів та сприятиме раціональному прийняттю рішень на основі оптимізації стратегічних напрямів.

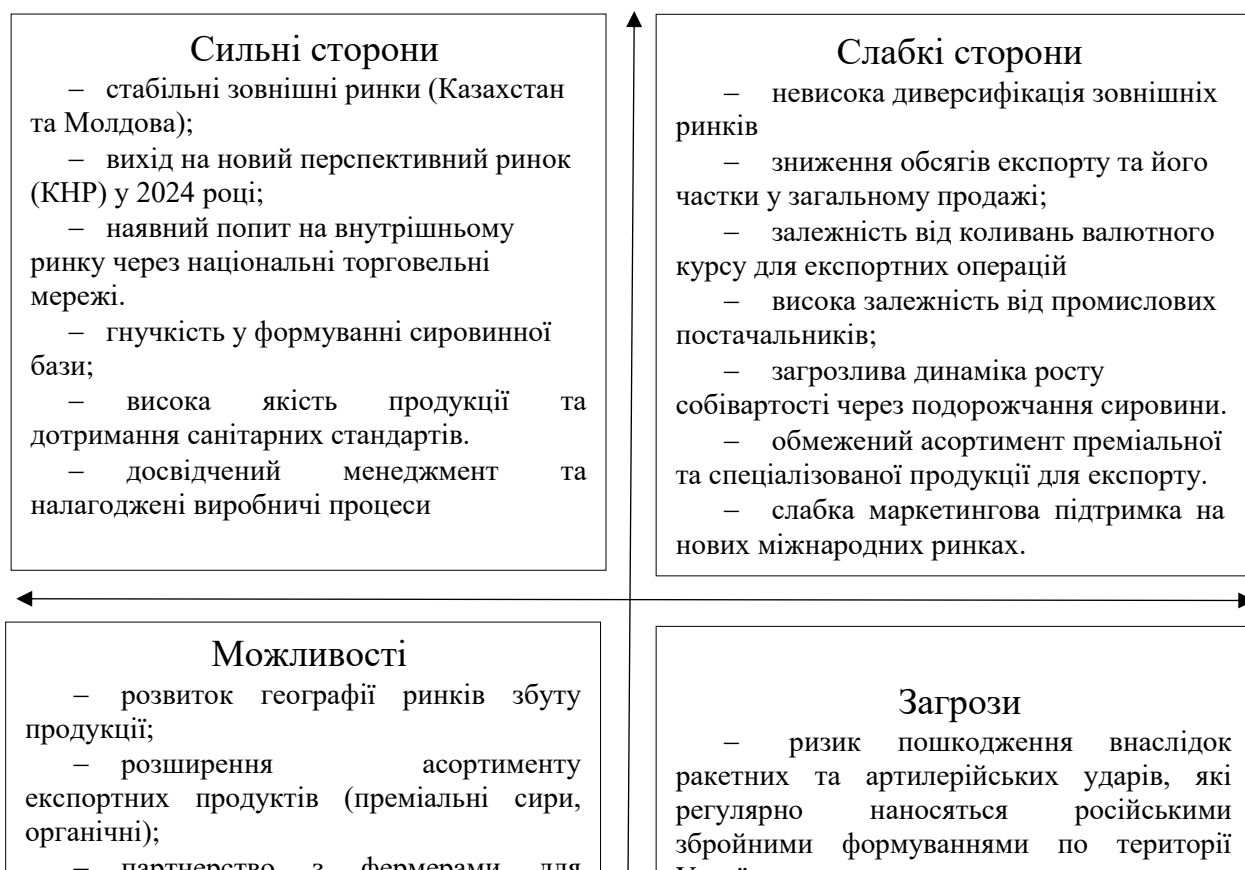


Рисунок 3.8 – SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Складено автором

Поєднання SWOT-аналізу та Business Model Canvas, на нашу думку, формує єдину стратегічно-фінансову модель, що дозволяє:

- обґрунтувати фінансові рішення, пов’язані з собівартістю, інвестиціями та ціноутворенням;
- визначити оптимальну структуру доходів і витрат враховуючи потенціал ринку;
- оцінити доцільність зміни бізнес-процесів із позиції фінансової ефективності;
- спрогнозувати вплив зовнішніх викликів на ліквідність та рентабельність підприємства.

Таким чином, запропонований нами SWOT–BMC - підхід дозволить сформулювати цілісне бачення функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» у системі фінансового менеджменту на основі поєднання стратегічної оцінки середовища й операційної логіки бізнесу.

Ідентифікація ключових сильних та слабких сторін ТОВ «Пирятинський сирзавод», а також визначені можливості та загрози зовнішнього середовища, створюють концептуальну основу для подальшого стратегічного моделювання.

На базі виділених факторів стає можливим формування Business Model Canvas, у якій кожен елемент, від ціннісної пропозиції до структури витрат, відображає результати SWOT-оцінки. Таким чином, перехід від SWOT-аналізу до Canvas є логічним процесом деталізації: аналітичні висновки трансформуються у структуровану бізнес-модель, що дозволяє визначити, яким чином підприємство може найкраще використати свої переваги, мінімізувати ризики та забезпечити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Бізнес-модель ТОВ «Пирятинський сирзавод», побудована на основі Business Model Canvas представлена на рис.3.9.

Таким чином, результати стратегічного аналізу на основі запропонованого нами SWOT–BMC - підходу надають можливість фінансовому менеджменту компанії зосередитися на впровадженні фінансових рішень, які посилюють конкурентоспроможність, зменшують залежності та забезпечують довгострокову фінансову стабільність.

Насамперед, важливим напрямом є оптимізація сировинної політики через укладання довгострокових контрактів із фермерами, запровадження бонусної системи для постачальників високоякісного молока та розвиток власних фермерських кластерів. Це дозволить стабілізувати вартість молока, зменшити волатильність собівартості та підвищити контроль за якістю.

<p>Ключові партнери Місцеві фермери та молочні кооперативи (постачання молока високої якості)</p> <p>Логістичні компанії (доставка продукції до дистриб'юторів та магазинів)</p> <p>Рітейлери та мережі супермаркетів</p> <p>Постачальники обладнання для виробництва та пакування</p> <p>Державні програми підтримки агропромислового сектору (субсидії, гранти)</p>	<p>Ключові види діяльності Виробництво сиру та молочних продуктів Контроль якості сировини та готової продукції Розробка нових видів сирів та молочних продуктів Логістика та доставка продукції Маркетинг і просування бренду Співпраця з партнерами та розвиток каналів збуту</p>	<p>Ціннісна пропозиція Натуральні сири з високою якістю Різноманіття видів сирів для різних смакових уподобань Традиційні рецепти та сучасні інноваційні продукти Продукція з контролем від ферми до столу (traceability) Екологічна упаковка, що відповідає сучасним трендам</p>	<p>Взаємовідносини з клієнтом Прямий контакт через соціальні мережі та сайт Програми лояльності для постійних клієнтів Консультації з вибору продукту та рецепти використання Участь у дегустаціях та виставках</p>	<p>Споживчий сегмент Роздрібні покупці (супермаркети, локальні магазини) Ресторани, кафе, готелі Еко-магазини Експортні ринки (зацікавлені у натуральних та преміальних продуктах)</p>
	<p>Ключові ресурси Якісна молочна сировина (місцеві ферми) Виробниче обладнання та технології переробки молока Професійні технологи та персонал Логістична мережа та транспорт Бренд та репутація Фінансові ресурси для розвитку та інвестицій</p>		<p>Канали дистриб'юції Роздрібні магазини та супермаркети Онлайн-продажі (сайт, маркетплейси) Прямі поставки до кафе та ресторанів Виставки, ярмарки, дегустації Соціальні мережі для промоції та продажів</p>	
<p>Структура витрат</p> <p>Закупівля молока та сировини Витрати на виробництво (енергія, обладнання, оплата праці) Логістика та транспортування продукції Маркетинг та реклама Інвестиції в розвиток нових продуктів та технологій Витрати на сертифікацію та контроль якості</p>		<p>Джерела доходів</p> <p>Продаж сирів і молочних продуктів роздрібним та оптовим покупцям Продаж у ресторани, кафе, готелі Експорт продукції Сервіси додаткової цінності (дегустації, майстер-класи, онлайн-рецепти)</p>		

Рисунок 3.9 - Business Model Canvas у системі фінансового менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Другим ключовим напрямом має стати посилення інвестицій у модернізацію виробництва, включаючи оновлення обладнання, процесну автоматизацію, системи енергозбереження та контролю якості. Такі інвестиції підвищують рентабельність, знижують витрати на енергоносії, скорочують втрати та підвищують продуктивність праці, що позитивно впливає на фінансові результати в умовах зростання собівартості.

Важливим є й розвиток маркетингової та експортної стратегії, що потребує підвищення бюджету на просування бренду, сертифікацію продукції для міжнародних ринків (особливо Китаю), запуск преміальних і нішевих продуктів. Створення окремого бюджету для експортної експансії дозволить збільшити валютну виручку та зменшити залежність від внутрішнього ринку.

У сфері фінансового менеджменту варто впровадити систему управлінського обліку на основі ABC-костингу (activity-based costing), що дасть змогу точніше визначати собівартість різних видів продукції, оптимізувати продуктивний портфель та зосередитися на найбільш прибуткових сегментах. Запровадження KPI фінансової ефективності (маржинальний прибуток, оборотність запасів, рентабельність на рівні SKU) забезпечить оперативне управління прибутковістю.

Акцентуємо увагу, що перспективним напрямом є розвиток цифрових каналів продажів та посилення e-commerce, що підвищує рентабельність продукції за рахунок зменшення витрат на посередників. Інвестиції у CRM-систему дозволять формувати програми лояльності, аналізувати поведінку споживачів та збільшувати повторні продажі.

Для підвищення фінансової стійкості доцільно також сформувати антикризовий резервний фонд, що покриватиме ризики, пов'язані з бойовими діями, порушеннями логістики та коливанням валютного курсу. Диверсифікація ринків і клієнтської бази, а також страхування експортних контрактів зменшать зовнішні загрози.

У комплексі такі заходи формують гнучку, стійку та орієнтовану на зростання модель фінансового менеджменту, що поєднує стратегічні

інструменти SWOT-аналізу та Business Model Canvas, забезпечуючи ефективний розвиток ТОВ «Пирятинський сирзавод» у турбулентному конкурентному середовищі.

Висновки за розділом 3

1. В процесі стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», який перебуває під впливом імпорту, коливань цін та посилення конкуренції у молочній галузі встановлено, що експорт українських молочних продуктів, зокрема молочних сирів загалом знижується, тоді як ціни на внутрішньому ринку молочної продукції в Україні зростають швидше за світові, що вимагає корекції цінової та асортиментної політики аналізованого підприємства. Незважаючи на загальний спад експорту молочної продукції українських виробників, компанія демонструє адаптивність завдяки виходу на нові ринки.

2. З метою удосконалення системи фінансового менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод», що поєднує оцінку зовнішнього середовища та логіку створення фінансових результатів запропоновано інтеграцію SWOT-аналізу і Business Model Canvas (BMC) у єдину стратегічно-фінансову модель. Це сприятиме прийнятті обґрунтованих рішень щодо планування грошових потоків та оптимізації бізнес-процесів. Апробація запропонованої моделі на матеріалах ТОВ «Пирятинський сирзавод» дозволило визначити ключові напрями розвитку: оптимізацію сировинної політики через довгострокові контракти та підтримку фермерів, інвестиції в модернізацію виробництва та автоматизацію, розвиток маркетингової та експортної стратегії, а також вдосконалення управління витратами.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження на тему «Фінансовий менеджмент підприємства в контексті стратегічного розвитку», виконаного за матеріалами ТОВ «Пирятинський сирзавод» зроблено наступні висновки:

1. Отримані результати дослідження свідчать, що в умовах підвищеної невизначеності, воєнних ризиків і макроекономічної нестабільності ефективний фінансовий менеджмент потребує системного, стратегічно зорієнтованого та гнучкого підходу. Запропонована концептуальна модель механізму фінансового управління, яка інтегрує стратегічне планування, ESG-принципи, цифрові інструменти, сучасні системи управління ризиками, антикризові механізми та прозорість, створює підґрунтя для забезпечення фінансової стійкості підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, інвестиційної привабливості та рівня довіри з боку стейкхолдерів, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

2. Доведено, що класичні теорії фінансового менеджменту, зокрема теорія ієрархії фінансування, теорія компромісу, агентська теорія та теорія ринкового таймінгу, мають різний рівень практичної застосовності для українських підприємств залежно від масштабів діяльності, доступності фінансових ресурсів і стану фінансового ринку. Встановлено, що найбільш результативним є комбінований підхід до використання зазначених теорій, який забезпечує адаптацію фінансової політики підприємства до національних особливостей ринку та стратегічних орієнтирів розвитку.

3. У межах дослідження запропоновано концептуальну модель оцінювання ефективності фінансового управління в системі стратегічного менеджменту, що поєднує фінансово-економічні, стратегічні, ризик-орієнтовані, ESG та цифрово-аналітичні компоненти. Застосування цієї моделі забезпечує комплексне, багатовимірне бачення результативності фінансових рішень і підвищує обґрунтованість управлінських дій.

4. Проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод», як у цілому на ринку, так і серед підприємств молокопереробної галузі Полтавської області, засвідчив наявність значного потенціалу розвитку та високий рівень адаптивності бізнесу досліджуваної компанії. Незважаючи на зовнішні економічні виклики та негативні наслідки повномасштабної війни, підприємство протягом усього аналітичного періоду зберігає позиції вагомого гравця регіонального ринку з перспективами подальшого зміцнення конкурентних переваг.

5. У процесі аналізу фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» ідентифіковано низку ключових проблем, серед яких найбільш критичними є дефіцит ліквідності, низький рівень фінансової автономії, перевищення зобов'язань над власним капіталом, надмірне накопичення запасів, збитковість діяльності у 2023–2024 роках та висока залежність від позикових джерел фінансування. Сукупний вплив зазначених чинників підвищує фінансові ризики й обмежує можливості стратегічного розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнних загроз.

6. За результатами комплексної оцінки ефективності фінансового менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» встановлено, що підприємство загалом зберігає фінансову рівновагу, проте водночас демонструє тенденції до погіршення окремих ключових фінансових параметрів. Це дає підстави оцінити рівень фінансового менеджменту компанії як задовільний та підтверджує необхідність його системного вдосконалення з метою забезпечення сталого стратегічного розвитку.

7. Стратегічний аналіз діяльності підприємства, що здійснюється в умовах посилення конкуренції, впливу імпорту та цінових коливань на ринку молочної продукції, показав загальну тенденцію до скорочення експорту українських молочних товарів, зокрема сирів. Водночас ціни на внутрішньому ринку зростають випереджальними темпами порівняно зі світовими, що актуалізує потребу коригування цінової та асортиментної політики ТОВ

«Пирятинський сирзавод». Попри загальнонаціональний спад експорту, компанія зберігає адаптивність завдяки диверсифікації ринків збуту.

8. З метою вдосконалення системи фінансового менеджменту підприємства запропоновано інтеграцію SWOT-аналізу та Business Model Canvas у єдину стратегічно-фінансову модель, яка поєднує оцінку зовнішнього середовища з логікою формування фінансових результатів. Практична апробація цієї моделі на матеріалах ТОВ «Пирятинський сирзавод» дозволила окреслити ключові напрями розвитку, зокрема оптимізацію сировинної політики шляхом укладання довгострокових контрактів і підтримки фермерських господарств, інвестування в модернізацію та автоматизацію виробництва, посилення маркетингової й експортної стратегії, а також удосконалення системи управління витратами.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства : монографія / І.О.Бланк та ін. ; Київський національний торговельно-економічний ун-т. Київ, 2009. 147 с.
2. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Львів : Галич-прес, 2017. 236 с.
3. Веранов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Вид. 2-ге. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
4. Гавловська Н., Власюк І., Самар Р. Фінансовий менеджмент як стратегічна основа антикризового управління підприємством. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Vol. 346, №. 5. P. 397-402
5. Дергалюк, М. О., Макалюк І. В., Погребняк А. Ю. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 9. С. 69-74.
6. Єршова О. О., Гончаренко І. М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 2 (7). С. 75-85. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19893/1/JSED_2022_N2%287%29_P075-085.pdf
7. Журавльова, І. (2024). Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності. Економіка та суспільство, (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137>
8. Звіт BDO. Виробництво молочного сиру. Поточний стан галузі, історичні показники та прогнози, 2025 рік. Офіційний сайт BDO. URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20August%202023/Cheese_review_ukr.pdf

9. Калиновський, А. О., Мирончук, В. М., Калиновська, Н. Л. Стратегії відновлення економіки України після війни: роль фінансового менеджменту. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. №13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14445463>

10. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

11. Копчикова І., Китайчук Т., Крупельницька І. Фінансовий аналіз управління фінансовим станом підприємства та приховані моменти недоліку такого аналізу. European Science. 2023. С. 8-38. URL: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-03-016>

12. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.

13. Криленко В. І., Корнева Н. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навчально-методичний посібник. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Харків, 2016. 220 с.

14. Кнейслер О. А., Квасовський О. Р., Ніпіаліді О. Ю. Фінансовий менеджмент : підручник за ред. О. В. Кнейслер. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 478 с.

15. Кулаковська Т.А., Петкова Д.Ф. Генезис наукової думки щодо дефініції «фінансовий ризик». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. №3. pp. 383-387. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-60>

16. Куцик П.О. Бізнес-модель компанії та її відображення у корпоративній звітності. Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. праць. Сер. економічна. Вип. 49. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. С. 8-20

17. Лагодієнко Н. В., Скляр Л. Б., Бахчиванжи Л. А., Матвійчук М.С. Фінансовий менеджмент в умовах кризових викликів: механізм ефективності та

напрями вдосконалення. Актуальні питання економічних наук. 2025. №16.
URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17350906>

18. Лапіна І.С., Гончаренко О.М. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2016. 313 с.

19. М. П. Модель оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1 (85). С. 142–153.

20. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Конкурентне середовище та напрями економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. – Острог : Вид-во НУ«ОА», травень 2016. № 1(29). С. 48–54.

21. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9168>

22. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. Modeling the development of the economic systems. 2024. Вип. 2. С. 215-223. DOI: URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-289>.

23. Офіційний вебсайт YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua>

24. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сирзавод» URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/piryatinskij-sirzavod/>

25. Партин Г., Загородній А. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та в повоєнний період. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-5110>.

26. Петраш О.М. Використання бізнес-моделі CANVAS в системі фінансового менеджменту компанії. *Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. 340 с.

27. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літ-ри, 2007. 488 с.

28. Семенов А.Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. Держава та регіони. 2019. Вип. 4(109). С. 119-125. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-2111>.

29. Сидоренко-Мельник Г., Корнієнко М. Алгоритм розробки та переваги застосування скорингової моделі у фінансовій аналітиці бізнесу. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Scientific Exploration: Bridging Theory and Practice» (December 9-11, 2024. Berlin, Germany). European Open Science Space, 2024. 265 p. P. 59-61.

30. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т. В., Фоменко А.Є.. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.

31. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №9. С. 11–14. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5492&i=1>

32. Стащук О. В. Фінансовий менеджмент : конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання освітнього ступеня «магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Луцьк : «Вежа», 2021. 109 с.

33. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 3. С. 1–5.

34. Тручак В., Євась Т., Слободян Д. Фінансовий менеджмент як елемент системи управління підприємством. Подільський науковий вісник. 2023. Т. 3(27). С. 23–28. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-4>

35. Фінансовий менеджмент : електронний навчальний посібник / І. А. Бігдан, Л. І. Лачкова, В. М. Лачкова, О. В. Жилиякова. Харків : ХДУХТ, 2017. 37 с.

36. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] – Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с

37. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

38. Хлевицька Т. Б., Плевако Н. О. Науково-методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства Проблеми економіки № 4 (46), 2020 С. 241-248 URL:https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-241_248.pdf

39. Циганова О.С., Мурашко І. С. Фінансовий аналіз як основа обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4000/3926>

40. Чижевська С. В., Сидоренко-Мельник Г. М. Вектори розвитку менеджменту фінансів підприємств в умовах карантинних обмежень. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2021 рік (м. Полтава, 13–14 квітня 2022 р.) : у 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2022. Ч. 1. 387 с. С. 101-103.

41. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

42. Шушкова Ю.В., Парфенюк Є.І. Стратегічні орієнтири та засоби зміцнення фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільності. Академічні візії. 2023. Вип. 24. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8424502>

43. Яріш О. В., Омеляненко В. Ю. Управління розвитком підприємства в умовах розбудови цифрових підприємницьких екосистем. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. 456 с (С. 128-130) URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13762>

44. Abor, J. (2005). The effect of capital structure on profitability: an empirical analysis of listed firms in Ghana. *The Journal of Risk Finance*, 6(5), 438–445. <https://doi.org/10.1108/15265940510633505>

45. Adi, A. F. (2023). Strategic Financial Management: Understanding the Dynamics of Financial Strategy, Performance and Investment Decisions. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(1), 420–434. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i1.839>

46. Altomonte, L. (2024). The best SWOT analysis software of 2024. *Safety Culture*. URL: <https://safetyculture.com/app/swot-analysis-software>

47. Baker, M., & Wurgler, J. (2002). Market timing and capital structure. *Journal of Finance*, 57(1), 1–32. URL: <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00414>

48. Chetty, P. (2019). Importance of strategic management to excel in business. *Project Guru*. URL: <https://www.projectguru.in/importance-of-strategic-management-to-excel-in-business>

49. De Jong, A., Kabir, R., & Nguyen, T. T. (2011). Capital structure around the world: The roles of firm- and country-specific determinants. *Journal of Banking & Finance*, 35(2), 267–282. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.08.017>

50. Frank, M. Z., & Goyal, V. K. (2009). Capital structure decisions: which factors are reliably important? *Financial Management*, 38(1), 1–37. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2009.01026.x>

51. Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? : A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3, 215–251. URL: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

52. Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30, 46-52. URL: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)

53. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. URL: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

54. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. URL: <https://doi.org/10.2307/1914185>

55. Khazhanets V., Cherniavska O., Yarysh O. Digital transformation of financial analytics: dashboards and innovative opportunities for business. *Наука і молодь в ХХІ сторіччі: збірник тез доповідей X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 15 листопада 2024 року. Полтава : ПУЕТ, 2024.*

56. Kotler, P., & Keller, K.L. (2021). *Marketing management (Global Edition, 15th ed.)*. URL: <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf>

57. Kraus, A., & Litzenberger, R. H. (1973). A statepreference model of optimal financial leverage. *Journal of Finance*, 28(4), 911–922. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1973.tb01415.x>

58. Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2020). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1060–1080. URL: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2019-0380>

59. Lagodiienko V.V., Datsii O.I., Petrenko O.P., Tepluk M.A., Budiaiev M.O. Economic aspects of assessment and marketing of carbon emissions by enterprises based on the principles of sustainable development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. №3. 111-117. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/11113>.

60. Lintner, J. (1956). Distribution of incomes of corporations among dividends, retained earnings, and taxes. *American Economic Review*, 46(2), 97–113.

61. McGraw-Hill. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

62. Myers, S. C. (2001). Capital structure. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 81–102. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.15.2.81>

63. Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. URL:[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)

64. Osterval'der, O., Pin'ie, I. (2020). Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. Альпіна Паблішер Україна. Київ. Україна. URL:<https://www.fortunebusinessinsights.com/telecommunication-market-102099>

65. Thaler, R. H. (1999). The end of behavioral finance. *Financial Analysts Journal*, 55(6), 12–17. URL:<https://doi.org/10.2469/faj.v55.n6.2310>

66. Trigeorgis, L., & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1), 42–63. URL:<https://doi.org/10.1002/smj.2593>

67. Utari, N. K. M. T. (2023). Implementation of the Business Model Canvas (BMC) and Projection of Financial Analysis as a Solution for the Continuity of Home Industry Activities. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 2023. 10(1), 98–103. URL:<https://doi.org/10.22225/jj.10.1.2023.98-103>

68. V. Tretyak, L. Obolentseva, T. Burmaka, S. Aleksandrova, i S. Perminova. Методичний підхід до оцінки рівня стратегічного фінансового управління в організації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №33 P. 367-75. URL:<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207095>.

69. Zeitun, R., & Tian, G. G. (2007). Capital structure and corporate performance: evidence from Jordan. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 1(4), 40–61. <https://doi.org/1>