

Затверджено
Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**
Інститут економіки, управління та інформаційних технологій
Форма навчання денна
Кафедра фінансів та банківської справи

Допускається до захисту

Завідувачка кафедри _____ В.В. Карцева
(підпис, ініціали та прізвище)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами ТОВ «Фешен Груп»)

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
освітня програма «Фінанси і кредит»
освітнього ступеня магістра

Виконавець роботи: Волков Микита Ігорович

(підпис, дата)

Науковий керівник: д.е.н., проф. Карцева Вікторія Володимирівна

(підпис, дата)

Рецензент: Галінська Тетяна Станіславівна

Полтава 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Особливості стратегічного управління фінансами підприємств: теоретико - методичні підходи.....	8
1.2 Фінансова стратегія в системі забезпечення фінансового управління підприємством.....	20
1.3 Методичне та інформаційне забезпечення розробки фінансової стратегії стійкості	31
Висновки за розділом 1.....	40
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	42
2.1 Оцінка фінансового потенціалу досліджуваного підприємства.....	42
2.2 Оцінка джерел фінансування діяльності досліджуваного підприємства.....	51
2.3 Врахування зовнішніх факторів впливу на формування фінансової стратегії досліджуваного підприємства	58
Висновки за розділом 2.....	67
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	69
3.1. Розробка моделі фінансової стратегії підприємства.....	69
3.2 Впровадження системи оперативного бюджетування на підприємстві	79
3.3. Формування служби контролінгу на підприємстві як необхідна умова забезпечення реалізації фінансової стратегії	88

Висновки за розділом 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Тенденції розвитку України та високий рівень мінливості ринкового середовища зумовлюють провідне значення проблем розробки стратегічних рішень з розвитку підприємств. Це визначено тим, що стратегічні рішення включають в себе систему заходів з оптимізації діяльності, а науковий підхід передбачає формування методологічної бази та сукупності різноманітних засобів удосконалення, спрощення й універсалізації процесу формування фінансової стратегії. Такими засобами є моделі і методи аналізу, оцінки, прогнозування розвитку підприємства та стану його діяльності. Основною проблемою на шляху реалізації таких підходів є недостатність існуючого теоретико-методологічного забезпечення процесу формування фінансової стратегії підприємства.

Найскладнішими умовами прийняття стратегічних рішень є нестабільність навколишнього середовища, в яких високий ступінь невизначеності зумовлює низьку ймовірність вірного вибору стратегічного рішення та відсутність упевненості в досягненні успіху підприємств. Підприємства зацікавлені в розробці стратегії фінансової стійкості, яка є генеральним планом дій щодо забезпечення діяльності фінансовими ресурсами підприємств та їх використання. Вона поєднує питання теорії та практики планування та формування фінансових ресурсів, завдяки цьому забезпечується фінансова стабільність.

За умов кризової економіки зміцнення фінансової стійкості підприємств за допомогою стратегічного управління та використання потенціалу внутрішніх і зовнішніх механізмів є вирішальним фактором ефективної діяльності окремих суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому. Питання, пов'язані з процесом формування та реалізації фінансової стратегії у забезпеченні фінансової стійкості підприємств, є недостатньо дослідженими в

науковій літературі з точки зору її розробки, оцінки стану та реалізації за сучасних умов господарювання.

Теоретичні та практичні аспекти розробки стратегічних рішень та стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в наукових працях вчених: Р. Акоффа, І. Ансоффа, О.С. Віханського, В.Г. Герасимчука, О.П. Градова, І.А. Ігнат'євої, Ф. Котлера, М.М. Мартиненка, М. Портера, А.О. Старостиної, З.Є. Шершньової та інших. Проблеми системного підходу до вирішення проблеми висвітлено у роботах таких фахівців як: В.С. Анфілатов, Є.А. Єрохіної, О.О. Пономаренко, В.О Пономаренко та ін.

Вивченню питань стратегічного управління і фінансового менеджменту присвятили роботи: І. Балабанов, І. Бланк, О. Віханський, О. Коробейніков, А. Петров, С. Попов, Н. Шпак та інші.

Фундаментальним дослідженням у галузі проблем управління фінансовими ресурсами підприємств присвятили свої праці: В. Борнос, Дж. Ван Хорн, М. Войнаренко, А. Воронкова, І. Должанський, А. Корнійчук, Н. Метеленко, В. Нижник, О. Орлов, А. Поддєрьогін, Є. Рясних, Н. Селезньова, Н. Хрущ та інші. Разом з тим, у вітчизняній теорії та практиці недостатньо розвинуті теоретичні та методичні підходи у вирішенні завдань розробки стратегії фінансової стійкості підприємств. Враховуючи наведену вище інформацію обрана тема є досить актуальною.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних основ формування фінансової стратегії підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її реалізації.

Для досягнення мети в дипломній роботі визначено наступні завдання:

- дослідити особливості стратегічного управління фінансами підприємств;
- визначити місце фінансової стратегії в системі фінансового забезпечення підприємства;
- розглянути методичне та інформаційне забезпечення розробки фінансової стратегії підприємства;

- оцінити фінансовий потенціал досліджуваного підприємства;
- оцінити джерела фінансування діяльності досліджуваного підприємства;
- врахувати зовнішні фактори впливу на формування фінансової стратегії досліджуваного підприємства;
- розробити модель фінансової стратегії підприємства;
- визначити порядок впровадження системи оперативного бюджетування на підприємстві;
- запропонувати варіанти служби контролінгу на підприємстві для забезпечення реалізації фінансової стратегії.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації фінансової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства.

Методи дослідження. Отримані результати ґрунтуються на положеннях сучасної економічної теорії, мікроекономіки, менеджменту, наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених у контексті формування фінансової стратегії та стратегічних аспектів консолідації фінансових ресурсів підприємств.

Виконання дипломної роботи базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження фінансово-економічних явищ та процесів. При дослідженні сутності стратегічного управління фінансами, формування фінансової стратегії використовувались методи логічного узагальнення та системного підходу. За допомогою методів порівняльного аналізу та економічної діагностики виявлено особливості стану та існуючі тенденції у сфері фінансового забезпечення досліджуваного підприємства. У процесі оцінки фінансового потенціалу досліджуваного підприємства використано економіко-статистичні методи, а також методи експертних оцінок при врахуванні впливу зовнішніх факторів. При розробці моделі фінансової стратегії підприємства використано спектр методів,

притаманних теоретичному і емпіричному рівням наукового пізнання: спостереження, абстрагування, аналізу та синтезу, індукції та дедукції.

Джерелом інформації для дипломної роботи слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, що регулюють фінансову діяльність суб'єктів підприємництва. Використано також матеріали фахові літературні джерела, монографії, річну фінансову звітність досліджуваного підприємства, а також власні аналітичні розрахунки та дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Виконане дослідження дало змогу сформулювати, доповнити, систематизувати та узагальнити теоретичне розуміння формування фінансової стратегії підприємства та обґрунтувати пропозиції щодо її реалізації.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення та результати дослідження, що відповідають темі дипломної роботи, доповідалися та обговорювалися на XLII Міжнародній науковій студентській конференції «Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства», що проходила 26-27 березня 2019 в м. Полтава.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості стратегічного управління фінансами підприємств: теоретико-методичні підходи

Роль і значення фінансової сфери в останні десятиліття кардинально змінилися. Із простого механізму обслуговування економічних процесів фінанси перетворилися на потужний чинник сучасного розвитку економіки та суспільства, а в умовах зростаючої глобалізації роль фінансів у світових економічних і політичних стосунках все більше посилюється. Фінанси практично стають самостійним сегментом економіки.

Фундаментальним дослідженням у галузі проблем управління фінансовими ресурсами підприємств присвятили свої праці: І. Балабанов [10], І. Бланк [11], Дж. Ван Хорн [14], В. Нижник [61], Є. Рясних [80], Н. Селезньова [81], та інші. У розробку проблем формування загальної стратегії підприємств значний вклад внесли фундаментальні роботи таких вчених: І. Ансоффа [5, 6], О. Віханського [16], Б. Карлоффа [39], О. Кузнецової [48], Р. Фатхутдінова [98] та інших.

Вагомий внесок у розвиток та розробку теоретичних, методичних і практичних основ формування та реалізації стратегічних планів підприємств зробили такі вітчизняні та закордонні вчені: Р. Акофф [2], І. Ансофф [5], І. Бланк [11], О. Віханський [16], Г. Мінцберг [58], З. Шершньова [112], М. Портер [74], А. Дж. Стрікланд [91], А. Томпсон [91] та інші. Вивченню питань стратегічного управління і фінансового менеджменту присвятили роботи: О. Коробейніков [46], С. Попов [73], Н. Шпак [113], Р. Хіггінс [106] та інші.

Питання розробки фінансової стратегії, а також оцінки стану та реалізації фінансового потенціалу підприємств розглядають у своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Моделювання фінансового потенціалу є предметом досліджень: Ван Хорна [14], Р. Хігінса [106], І Робінсона [114], А. Рапопорта [117] та інших вчених. Проте підходи до розробки моделей стійкого розвитку машинобудівних підприємств потребують узагальнення та подальшого дослідження.

Стратегічна концепція розвитку підприємства, передусім, повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, що реалізується. Це обумовлює необхідність постійного коригування загальної стратегії у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації стратегії. Не можна розділяти плани підприємства і держави, визначальні принципи їх політики. Підприємства, природно, мають свої інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави.

Визначаючи фінансово-економічну політику підприємств, забезпечуючи інвесторів і кредиторів достовірною інформацією про їх фінансово-економічний стан і будучи одним з основних чинників забезпечення інвестиційної привабливості, фінансова стратегія займає центральне місце в стратегічному управлінні.

Стратегічна концепція розвитку підприємства в якості фундаментальної має ідею ефективного фінансового вибору. Досягти такого результату можна реалізацією стратегії фінансового управління, яка передбачає ефективне досягнення цілей фінансовими методами і засобами. Згідно з дослідженнями ряду авторів (Акофф Р., Аммельбург Г., Аніскін Ю., Ансофф І., Архіпов В., Баканов М., Балабанов І.) ця стратегія отримала назву фінансової стратегії управління підприємством [2, 3, 4, 5, 7, 9, 10].

Стратегічне управління фінансами, на нашу думку, є синтезом таких галузей загальної теорії управління, як стратегічний менеджмент і фінансовий

менеджмент. Питанням стратегічного управління фінансами приділяється увага вченими, як у фінансовому менеджменті, так і стратегічному управлінні.

У фінансовому менеджменті теоретичним і практичним питанням стратегічного управління фінансами, як одному з перспективних напрямів, присвячені роботи авторів [29, 35, 63]. Стратегічне управління фінансами визначається ними через розробку фінансової стратегії, як однієї з функціональних, конкретизуючих обрану траєкторію розвитку підприємства відповідно до основних напрямів його діяльності, забезпечуючи досягнення основної мети розвитку.

З'являються методологічно розрізнені статті авторів: Гаврилова І. [19], Іванова А. [34], Канушиної І. [38], Лукашевича М. [52], в яких описуються різнопланові підходи до розробки фінансових стратегій і оцінки ризиків, неоднозначно визначається місце фінансової стратегії в процесі стратегічного управління підприємствами.

З проведеного дослідження можна констатувати, що стратегічне управління фінансами відноситься до об'єкта дослідження і стратегічного менеджменту, і фінансового менеджменту. Тому, логічним буде дослідження та порівняння таких понять як «фінансовий менеджмент» і «фінанси», оскільки ці поняття є центральними в теорії управління фінансами підприємств. А також дослідження понять «стратегічний менеджмент» і «стратегія», оскільки ці поняття є головними в теорії стратегічного управління. Потім, на цій основі спробуємо виявити особливості стратегічного управління фінансами підприємств через зіставлення принципів, цілей, функцій і процесу управління. Оскільки, на нашу думку, особливість стратегічного управління фінансами підприємств полягає в залученні принципів стратегічного управління до теорії фінансового менеджменту.

У класичному розумінні фінансовий менеджмент трактується як система управління фінансами суб'єкта господарювання (підприємства). Предмет цього напрямку – теорія і практика ухвалення рішень відносно залучення та використання підприємством фінансових ресурсів. Можливе ширше

трактування [100], що розширює предмет цього науково-практичного напрямку – з фінансових ресурсів до всієї сукупності відносин, ресурсів, зобов'язань і результатів діяльності підприємства, які піддаються вартісній оцінці.

Враховуючи, що будь-які заходи з реалізації фінансових відносин підприємства негайно позначаються на його майновому і фінансовому стані, на думку І. Шохіна напрошується очевидний висновок: фінансовий менеджмент можна трактувати як систему заходів з оптимізації фінансової моделі підприємства [101].

Схоже до вищенаведеного визначення надає Бланк І. А. [11], трактуючи фінансовий менеджмент як систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства та організацією обороту його грошових коштів. При цьому автор підкреслює системний характер фінансового менеджменту.

На думку авторів Селєзньова Н., Іонова А., фінансовий менеджмент – це система раціонального управління процесом фінансування господарської діяльності підприємства, яка містить рух фінансових ресурсів і формування фінансових відносин, що виникають в результаті цього руху [81].

Беручи до уваги необхідність постійного розвитку підприємства, в тому числі і його фінансових відносин, можна погодитися з визначенням фінансового менеджменту як системи управління фінансами організації, яка направлена на розвиток і удосконалення фінансових відносин шляхом постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою підвищення ефективності виробництва [84].

Вважається, що визначення фінансового менеджменту пов'язане з поняттям механізму управління фінансами, або фінансового механізму, як активної складової частини господарського механізму. Господарський механізм визначають як комплекс економічних форм і методів управління процесом виробництва на усіх ієрархічних рівнях. А фінансовий механізм – як комплекс

фінансових форм і методів управління процесом соціально-економічного розвитку суспільства [113].

Окремі вчені також трактують поняття фінансового менеджменту як, науки і мистецтва управління грошовими потоками підприємства, залучаючи найбільш раціональні джерела фінансових ресурсів та використовуючи їх з найбільшою ефективністю для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [93]. Неоднозначність трактувань визначення фінансового менеджменту різними авторами в частині поняття фінансів потребує дослідження цього поняття. У визначенні терміну «фінанси» на сьогодні також немає єдиної точки зору. Різноманітність тлумачення цього поняття можна пояснити різними завданнями використання цього терміну, різними філософськими і економічними школами.

Визначення, що характеризує розподільчий характер фінансів і найсистемніше дозволяє розглядати фінансові відносини, що виникають між різними економічними суб'єктами, наведено в [91], де фінанси визначаються, як сукупність грошових відносин з приводу розподілу вартості валового внутрішнього продукту, доходів від зовнішньоекономічної діяльності і частини національного багатства, в результаті якого формуються грошові доходи, надходження і накопичення в окремих суб'єктів господарювання, держави, котрі використовуються в подальшому для вирішення економічних і соціальних завдань.

Прихильники відтворювальної концепції є ближчими до деяких сучасних підходів розгляду фінансів як грошових потоків [14, 28]. У рамках цієї концепції грошові операції фактично співпадають з фінансовими, а фінансові ресурси – з грошовими коштами.

Розподіл і перерозподіл вартості за допомогою фінансів супроводжується рухом грошових коштів у формі доходів, надходжень і накопичень, складових в сукупності фінансові ресурси, які є матеріальним носієм фінансових відносин.

Процес здійснення фінансової діяльності будь-якого підприємства характеризується широким спектром його фінансових відносин з різними

суб'єктами фінансової системи. Уся сукупність фінансових відносин підприємства поділяється на зовнішні і внутрішні. Внутрішні фінансові відносини виникають із засновниками при формуванні початкового капіталу, виплаті дивідендів, з працівниками по оплаті праці, із структурними підрозділами підприємства з приводу розподілу витрат і доходів тощо. Зовнішні фінансові відносини підприємств виникають при взаємодії з державою і її фінансовою системою, з міжнародними організаціями, з партнерами по фінансовоінвестиційній діяльності, з партнерами по операційній діяльності тощо.

Фінансова діяльність, як вважає Дж.Ван Хорн, є цілеспрямованим процесом практичної реалізації функцій підприємства, пов'язаних з формуванням і використанням фінансових ресурсів для забезпечення економічного і соціального розвитку [14]. Під фінансовими ресурсами підприємства слід розуміти сукупність власних і позикових грошових коштів, що акумулюються підприємством, і еквівалентів у формі цільових грошових фондів, призначених для забезпечення його господарської діяльності в майбутньому, джерела формування і конкурентні напрями використання яких мають чітко встановлену нормативну регламентацію [28].

Фінансові активи і фінансові зобов'язання підприємства разом з фінансовими активами і зобов'язаннями інших учасників економіки знаходяться в постійному кругообігу і утворюють фінансові потоки. Управління оптимізацією фінансових потоків здійснюється з використанням фінансового механізму.

На думку Шохіна І., фінансовий механізм – сукупність форм і методів впливу на суб'єкт і об'єкт фінансового управління для досягнення поставлених стратегічних цілей [101]. Тому, під фінансами підприємства розумітимемо економічні відносини, в процесі яких здійснюється формування, розподіл і перерозподіл, а також споживання ресурсів, що мають грошову форму вираження або оцінки, і забезпечують процес функціонування підприємства відповідно до встановлених цілей і завдань.

Використовуючи поняття фінансів підприємства дамо визначення поняття «управління фінансами підприємства (фінансового менеджменту)» – це процес розробки і реалізації рішень в рамках відносин підприємства з приводу формування, розподілу, перерозподілу і споживання ресурсів, що мають грошову форму вираження або оцінки, і забезпечують процес функціонування підприємства відповідно до встановлених цілей і завдань. Далі перейдемо до розгляду понять «стратегія» і «стратегічне управління». В концепції стратегічного менеджменту знайшли відображення необхідність інтеграції окремих диверсифікованих частин підприємства, посилення уваги до питань реалізації стратегії, підкреслювалося значення цінності і культури підприємства та стратегічної ролі управлінських кадрів в успішному стратегічному управлінні ним.

Дискусії в економічній літературі, а також провідних вітчизняних і зарубіжних публікаціях щодо схожості й диференціації базових визначень, методів і способів стратегічного планування і стратегічного менеджменту поступово обґрунтували місце стратегічного планування і призвели до того, що ці поняття нині використовуються в тісному взаємозв'язку. Тобто, у кожного з них – як стратегічного планування, так і стратегічного управління, – існує своя сфера визначення і практичного застосування, хоча безумовно, ці категорії тісно пов'язані семантично і методологічно: згідно теорії управління, планування – складова частина стратегічного управління, його функція.

В цілому поняття стратегічного управління має декілька трактувань, зокрема, як:

- процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням (Хіггінс [102]);
- набір рішень і дій з формування і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей підприємства (Пірс Дж. А. Робінсон Р. Б. [114]);
- діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що

відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог (І. Ансофф [5; 6]);

- інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій (Б. Карлоф [39]);

- безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій (А. А. Томпсон, А. Жд. Стрікленд [91]);

- стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; як передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії (Р. Фатхутдинов [97]);

- підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації (С. А. Попов [73]);

- управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі (О. С. Віханський [16]).

Загальним у цих підходах до даного поняття є відокремлення системи стратегічного управління від системи оперативного поточного управління і виділення системи стратегічного управління в окремий контур – управління розвитком системи в умовах змін зовнішнього середовища підприємства, що створюють небезпеки і надають нові можливості для його функціонування. Іншими словами, на відміну від оперативного управління, орієнтованого на ефективне використання наявного потенціалу, стратегічне управління розглядає в якості об'єкту – формування майбутнього потенціалу.

Проаналізувавши окремі визначення вчених і практиків, можна узагальнити такі особливості стратегічного управління:

1) стратегічне управління здійснюється в контексті місії підприємства, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах змінного економічного середовища;

2) стратегічне управління – це управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку;

3) система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що ґрунтується на поєднанні інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, залученні всіх працівників до реалізації стратегії;

4) стратегічне управління передбачає взаємодію з зовнішнім середовищем.

Стратегічне управління, націлене на стабільний, стійкий розвиток підприємств, ширше розглядається більшістю авторів [3, 30, 46, 50, 78, 86], як динамічна сукупність взаємозв'язаних управлінських процесів, які логічно слідують один за одним, при цьому існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. В цьому і полягає важлива особливість структури стратегічного управління.

Дослідження теоретичних основ тлумачення терміну «стратегія» дозволило виділити та систематизувати деякі визначення даної дефініції, що розкривають характер розвитку підходів до стратегічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Еволюція розвитку наукових підходів до визначення терміну «стратегія»

Автор	Визначення стратегії	Підхід
А. Чандлер, 1962 р. [118, с.2]	Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми дій і пріоритетних напрямів розміщення ресурсів	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища функціонування підприємства
М. Портер, 1980-1985 р. [74, с.33]	Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони	Основне завдання полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг в кожній сфері бізнес
І. Ансофф, 1965 р. [5, с.210]	Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	В процесі розробки стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з точки зору різного їх впливу на процеси управління в організації
Г. Мінцберг, 1987 р. [59, с.18]	Стратегія, як послідовна, погоджена і інтегрована структура управлінських рішень	При розробці стратегії основна увага приділяється складанню планів, які використовуються з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
Г. Хамел, 1989 р. [104, с.25]	Стратегія, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства	Основа конкурентоспроможності складають особливі здібності фірми і внутрішні ресурси
Сучасне трактування		
З. Шершньова [112, с.118]	Стратегія, як довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики	Визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку середовища
Р.Фатхутдінов [96, с.53]	Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню їм стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності	Окреслення довгострокових цілей підприємства, враховуючи кожен зі сфер діяльності підприємства
Авторське визначення	Стратегія як план послідовних дій на перспективу для досягнення визначеної мети	Обґрунтування досяжності визначених показників діяльності підприємства

Теорія управління відзначає наявність різних концепцій, що домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління. Певна послідовність існує і в розвитку концепцій стратегічного управління. Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави

говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення.

Основні характеристики операційного, зорієнтованого на поточну діяльність, та стратегічного менеджменту наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Концептуальні відмінності операційного та стратегічного менеджменту

Характеристика	Операційний менеджмент	Стратегічний менеджмент
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у технікоекономічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Встановлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи підприємства	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкуренто-спроможність товарів і послуг
Важливість фактору часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному – поточне, стратегічне – другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне – інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники – один із ресурсів підприємства	Робітники – найважливіший капітал підприємства, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал підприємства, ключовий фактор успіху

Джерело: узагальнено на основі [96,112, 118]

Вихідною ідеєю, що уособлює сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність врахування взаємозв'язків та взаємовпливів зовнішнього і внутрішнього середовища під час визначення цілей підприємства; стратегії в цьому разі виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Основу концепції стратегічного управління складає стратегічне позиціонування підприємства (в т.ч. фінансове позиціонування), відображене в системі принципів і цілей його функціонування, механізмі взаємодії та

взаємозв'язку між елементами господарської та організаційної структури і формах їх пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища. При формуванні стратегії в межах стратегічного управління підприємством необхідно враховувати не лише екстраполяцію сформованих раніше тенденцій розвитку, а й враховувати можливості і небезпеки подальшого розвитку підприємства, виникнення надзвичайних ситуацій, здатних змінити сформовані тенденції в майбутньому періоді.

Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи: воно, як і будь-який інструмент впливу на об'єкт управління, має свої обмеження (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи їх подолання

Обмеження	Шляхи подолання
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Формування стратегічної поведінки
Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	«Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу зовнішнього і внутрішнього середовищ
Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень
Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз» ОСУ, розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки

Джерело: узагальнено на основі [74, 95,104]

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні

стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. Так само як не існує двох однакових підприємств, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні особливості такого управління певного підприємства ²⁷ залежать від взаємодії чинників: розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науковотехнічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу.

В даному параграфі розглянуті центральні поняття теорій стратегічного та фінансового менеджменту, виділені два основних концептуальних підходи до стратегічного управління фінансами підприємств, які доповнюють один одного: стратегічний (полягає в забезпеченні досягнення поставлених перспективних цілей підприємства в цілому); фінансовий (полягає у прийнятті та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів).

1.2. Фінансова стратегія в системі забезпечення фінансового управління підприємством

За сучасних умов розвитку економіки, самостійності та відповідальності підприємств за результати своєї фінансово-господарської діяльності виникає об'єктивна необхідність здійснення оцінки фінансового стану такої діяльності та виявлення тенденцій на довгострокову перспективу. Саме тому підприємства зацікавлені в розробці фінансової стратегії своєї фінансово-господарської діяльності. На нашу думку, фінансова стратегія – це генеральний план дій щодо забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та їх

використання. Вона поєднує питання теорії та практики планування та формування фінансових ресурсів, завдяки цьому забезпечується фінансова стабільність підприємства в конкурентному середовищі.

В умовах кризової економіки зміцнення фінансової стабільності підприємств за допомогою стратегічного управління та використання потенціалу внутрішніх і зовнішніх механізмів є вирішальними факторами ефективної діяльності окремих суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому.

Сучасна світова економіка все більше набуває корпоративного характеру. Її корпоративні форми отримали чималий розвиток за рахунок ряду переваг порівняно з товариствами: акціонерна власність дозволяє залучати окремі невеликі капітали для максимального його усупільнення і створення великих підприємницьких структур; корпоративна форма підприємництва націлена на отримання максимального прибутку в інтересах акціонерів; корпорації, як комерційні структури, забезпечують більш високу економічну надійність і захист від економічної нестабільності; в корпоративних структурах легше створити систему висококваліфікованого, професійного, багаторівневого менеджменту; великі корпорації ефективніше використовують можливості монополізації ринків.

Вітчизняна корпоративна система знаходиться в процесі національної корпоративно-державної консолідації, особливо враховуючи повноцінну ситуацію в економіці. Йде процес інтеграції, злиття, поглинань, нарощування фінансово-виробничого потенціалу, при чому його особливістю є захисно-антикризова спрямованість, яка відображається в антикризових стратегіях великих машинобудівних підприємств. Розвиток методології розробки сучасних фінансових відносин корпорацій вимагає нових процесуальних підходів, орієнтованих на тенденції майбутнього розвитку.

Диспропорції в концентрації фінансових ресурсів також загострюють критичні ситуації в економіці, порушуючи нормальну життєдіяльність суспільства і суб'єктів економіки. Визначення фінансової стратегії як частини

загальної стратегії підприємств значно ускладнюється, оскільки предметом цієї стратегії є фінанси – багатоаспектний, складний компонент регулюючих та управлінських відносин всередині підприємства. У спрощеному вигляді фінансову стратегію можна визначити як функціональну стратегію підприємств (виробничу, інвестиційну, маркетингову, кадрову, організаційну, структурну тощо).

Фактично вона є основною, базовою стратегією підприємств, адже за допомогою окремих фінансових методів й інструментів в рамках фінансового управління вона забезпечує реалізацію інших функціональних стратегій, які є складовими елементами загальної стратегії.

Фінансова стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям, наслідуючи який підприємство вирішує завдання вибору оптимальної структури капіталу і управління капіталом; розробки дивідендної політики, що відповідає цілям максимізації доходу акціонерів і забезпечення підприємства достатнім капіталом для реінвестування; підтримки матеріально-технічної бази і товарно-матеріальних запасів на рівні, що забезпечує постійний приріст конкурентного статусу підприємства.

Розглянемо трактування поняття фінансової стратегії підприємства вітчизняними науковцями. Зокрема, Дикань Л. В. [29] вважає, що фінансова стратегія підприємства – це стратегія, що спрямована на управління його фінансовими ресурсами. Досить суперечливим є трактування досліджуваного поняття Шпак Н. О. [113], яка вважає, що фінансова стратегія – стратегія, метою якої є підвищення багатства власника підприємства. На нашу думку, такий підхід є доволі вузьким, оскільки фінансова стратегія не спрямована лише на задоволення інтересів власника підприємства.

Розглядаючи фінансову стратегію як детермінанту підвищення вартості підприємства, Станіславик Е. Н. [84] при цьому наголошує на необхідності досягнення фінансової рівноваги. Такий підхід заслуговує на увагу, оскільки підприємство, яке розробляє та впроваджує ефективну фінансову стратегію, забезпечує собі фінансову стійкість, а відтак підвищує свою привабливість в

очах потенційних інвесторів за рахунок зниження рівня фінансових ризиків, збільшуючи при цьому свою вартість.

За визначенням Должанського І. [93] фінансова стратегія – це стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання.

Не можемо погодитися із визначенням поняття фінансової стратегії, яке запропоноване І. Ансоффом [5], який схиляється до того, що фінансова стратегія являє собою комплексне управління всіма активами і пасивами підприємства. На нашу думку, управління усіма активами і пасивами підприємства виходить за рамки фінансової стратегії. Тут можна лише говорити про взаємозв'язок фінансової стратегії з загальною системою управління підприємством, однією з напрямів якої є управління активами і пасивами підприємства.

Досить ґрунтовне визначення фінансової стратегії надає Бланк І. О. [11], підкреслюючи, що це одна з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності й фінансових відносин за допомогою формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних методів їх досягнення, які адекватні коригуванню напрямів формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

Визначення, що характеризується звуженням ролі фінансової стратегії до забезпечення підприємства грошовими коштами, надає Семенов А. Г. [82]. Таке розуміння, на нашу думку, є доволі вузьким, оскільки забезпечення необхідними обсягом грошових коштів – це лише один із елементів фінансової стратегії підприємства.

Під фінансовою стратегією ми розуміємо довгострокові якісно визначені напрями фінансової діяльності підприємства з орієнтацією на фінансові можливості, наслідуючи які підприємство вирішує завдання відносно поведінки, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі і реалізація яких

знаходить відображення у фінансових показниках. Вони забезпечують ефективне досягнення і підтримку конкурентної переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

Вважаємо, що при розробці стратегії фінансової стійкості слід керуватися як загальними правилами системного і ситуаційного підходів, так і принципами, що забезпечують найбільш раціональне і швидке досягнення поставлених стратегічних цілей. Так, для реалізації методів управлінської діяльності пропонуються [14] такі принципи, як науковість, функціональна спеціалізація, послідовність, безперервність, контроль і координація діяльності, забезпечення єдності прав і відповідальності в кожній його ланці, максимально широке залучення виконавців в процесі підготовки рішень.

Інші автори [28] пропонують основоположні принципи фінансової стратегії: фінансовий підхід до вибору довготривалих цілей і засобів їх досягнення; конкурентна перевага; мінімізація кумулятивних витрат; чітке формулювання цілей інвестиційної діяльності; імпліцитний характер стратегічних цілей; сканування ринку і вибір місії підприємства.

На підставі розглянутих вище принципів ми вважаємо, що для стратегії виходу підприємств з фінансово-економічної кризи необхідно їх систематизувати і уточнити не лише з позицій ринкового підходу, а й з позицій ресурсного підходу та ключових компетенцій теорії стратегії. Іншим аспектом необхідності уточнення принципів є виключно важлива роль фінансової стратегії та інтеграційний підхід у вирішенні питань її розробки. З цих позицій ми вважаємо, що основні принципи фінансової стратегії можна представити таким чином :

- аналіз галузі, конкуренції і ринку – неодмінна умова досягнення лідерства в конкурентній боротьбі;
- ефективний вибір, що містить формування ресурсних альтернатив і обґрунтовану їх оцінку; комбінація ресурсів краща, оригінальніше, швидше за конкурентів;
- розподіл ресурсів між товарами, що випускаються;

- раціоналізація стратегічно визначеної цінової політики – одна з основних локальних цілей фінансової стратегії;
- наявність системи потоків інформації і коригуючих дій на принципах зворотного зв'язку;
- –підхід до вибору довготривалих цілей і засобів їх досягнення з попереднім визначенням фінансових можливостей підприємства;
- спеціалізація відносно складових стратегії у поєднанні з універсальністю, тобто до кожної із складових існує індивідуальний підхід, що відповідає спрямованості і особливостям конкретної стратегії;
- простота в розумінні, тобто фінансова стратегія має бути проста за своєю побудовою для сприйняття усіма працівниками підприємства, тоді усі їх дії будуть спрямовані на досягнення спільних цілей;
- захищеність, тобто наявність фінансових резервів;
- чітке уявлення про довготривалі наслідки стратегічних рішень;
- постійність фінансової стратегії, оскільки у разі різкої зміни в реалізації цієї стратегії інші складові фінансової стратегії не зможуть також швидко перебудуватися у своїй реалізації, що приведе до «дисбалансу» у фінансовому стані підприємства;
- гнучкість, що полягає у можливості поточного внесення коректив в раніше прийняті стратегічні рішення.

У підприємства постійно виникає проблема поєднання інтересів цієї стратегії та наявності достатнього рівня грошових коштів й високої платоспроможності підприємства. Крім того, в сьгоднішніх умовах для більшості підприємств характерна реактивна форма управління фінансами, тобто ухвалення управлінських рішень як реакції на поточні проблеми.

Цього можна уникнути, якщо на стадії розробки загальної концепції фінансової стратегії і у рамках набору її варіантів вважати фінанси джерелом для розробки цієї концепції, оскільки фінансові ресурси часто є одним з найважливіших обмежень при формуванні цілей підприємства і формування стратегії їх досягнення. Фінансова стратегія дозволяє створювати, зберігати та

змінювати фінансові ресурси і визначати їх оптимальне використання для досягнення цілей в різних варіантах фінансової стратегії.

Фінансова стратегія має систему завдань, які орієнтовані на досягнення цілей фінансової стратегії. Основними завданнями фінансової стратегії є наступні:

- вибір способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- прогнозування й окреслення перспективних фінансових взаємовідносин із іншими суб'єктами господарювання, державою, фінансово-кредитними установами тощо;
- забезпечення фінансовими ресурсами операційної та інвестиційної діяльності підприємства;
- моніторинг економічних та фінансових можливостей потенційних конкурентів;
- вибір ефективних методів управління за умов, коли підприємство перебуває в кризовому стані, та пошук шляхів виходу з кризового стану.

Важливим питанням, пов'язаним із процесом формування фінансової стратегії підприємств є аналіз реальних і потенційних факторів, що впливають чи можуть вплинути як на процес створення, так і на процес реалізації фінансової стратегії.

До таких факторів, на нашу думку, слід віднести:

1) об'єктивні, або зовнішні: конкурентний потенціал; законодавство (поточний стан системи нормативно-правового забезпечення і регулювання сфери функціонування підприємства); галузева приналежність (особливості господарської діяльності в межах галузі); територіальне розміщення; фіскальне навантаження (поточний стан і можливі зміни в податковій сфері); стан фінансового ринку (динаміка кон'юнктури на фінансовому ринку та прогнозування її зміни).

2) суб'єктивні, або внутрішні: якість управління (поточний стан системи управління підприємством); інвестиційний потенціал (можливості ефективно

здійснювати інвестиційну діяльність); фінансовий потенціал (можливості підприємства формувати власні та залучати зовнішні фінансові ресурси підприємства); життєвий цикл товару (стадія, на якій перебуває товар підприємства); оптимізація витрат (наявність стратегії підприємств щодо зменшення обсягу витрат або удосконалення управління ними); темпи зростання обсягу виробництва (можливості розвитку підприємства за рахунок збільшення обсягу виробництва продукції); політика управління ризиками (наявність на підприємстві тактики та стратегії управління потенційними ризиками). Враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, машинобудівне підприємство може обрати один із таких типів фінансових стратегій:

- експансійну;
- поступового розвитку;
- захисну;
- стабілізаційну;
- антикризову.

Експансійна стратегія (або стратегія розширення) спрямована на стрімке зростання та розвиток підприємства. Таку стратегію варто застосовувати при умові, якщо підприємство планує здійснювати розширення виробництва, вихід на нові ринки або розширення своєї частки на вже існуючих ринках. Для такої діяльності підприємству необхідні додаткові фінансові активи, тому підприємство активно залучає кредитні кошти, проводить активно інвестиційну діяльність, збільшує витрати на маркетингові дослідження, рекламу тощо.

Найбільш характерною для підприємств є стратегія поступового розвитку. За такої стратегії підприємство зосереджується на зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, визначенні оптимального рівня між залученими та власними коштами для підтримки поточної платоспроможності підприємства, збільшення обіговості обігових коштів тощо.

Захисна стратегія застосовується при зростанні інтенсивності негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Така стратегія характеризується зменшенням виробничих потужностей, скороченням обсягів інвестиційної та інноваційної діяльності з метою збереження поточного рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства.

При погіршенні фінансово-економічного стану на підприємстві варто застосовувати стабілізаційну стратегію для приведення показників діяльності підприємства до стану рівноваги.

Антикризова стратегія використовується для уникнення кризи на підприємстві або для її подолання, якщо криза вже настала. Така стратегія має на меті стабілізацію фінансового стану підприємства, відновлення платоспроможності (ліквідності), кредитоспроможності.

Традиційно, всі функціональні стратегії поділяють на три рівні: перший – фінансова стратегія; другий – конкурентна та інвестиційно-інноваційна стратегії; третій – маркетингова, виробнича, інформаційна, кадрова та інші стратегії.

Необхідність визначення фінансової стратегії в загальній стратегії підприємства обумовлена, насамперед:

- диверсифікацією діяльності підприємств за умов;
- потребами у знаходженні джерел фінансування стратегічних проектів;
- наявністю єдиної кінцевої мети при виборі вектору стратегічних дій та їх ролі у максимізації фінансового ефекту;
- розвитком міжнародних і вітчизняних фінансових ринків як простору для руху фінансових ресурсів і вигідного розміщення капіталу;
- посиленням ролі фінансів у розвитку підприємств.

Однією з найгостріших проблем є визначення структури фінансової стратегії, тобто тих ключових елементів, ефективність розвитку яких зумовлює успіх фінансової стратегії підприємства в цілому. Зосереджуючи увагу на сучасній структурі складної категорії «фінансова стратегія», можна

відмовитися від деяких традиційних оцінок фінансової стратегії, спрямованих, головним чином, на довгострокові орієнтири окремих фінансових інструментів (прибуток, відсотки, залучення фінансових ресурсів тощо).

Як відомо, категорія «фінансова стратегія» має практично дворівневе трактування:

1) жорстко орієнтована фінансова стратегія має конкретний набір правил для прийняття рішень, яким підприємство керується в своїй фінансовій діяльності. Її принципи чітко визначаються при конкретній роботі та жорстко контролюються;

2) розширена інтерпретація цієї категорії відрізняється більш загальними орієнтирами, які в деякій мірі наближаються до напрямків діяльності.

Така інтерпретація є симбіозом між категоріями «стратегія» і «орієнтир». Зазвичай на підприємстві формується певна ієрархія, де на верхніх рівнях розміщуються стратегічні рішення та орієнтири. Крім того, треба пам'ятати про симбіоз окремих рішень фінансової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства. З урахуванням вищевикладеного можна сказати, що стратегія являє собою інструмент, спрямований на фінансову збалансованість і координацію дій, який потребує не тільки стандартних методичних розробок, а також досвіду керівників, знання фінансових ринків, здатності передбачати потенційні фінансові ризики.

Усе це обумовлює те, що в системі стратегічного управління фінансова стратегія займає найважливіше місце, оскільки з її реалізацією пов'язана довгострокова фінансова і економічна політика підприємства. Практично фінансова стратегія є ключовим носієм інформації про майбутній розвиток підприємства, на основі якої формується його імідж, залучаються інвестори, підвищується довіра кредиторів.

Незважаючи на складність проблеми можна в схематичному вигляді представити цілі досягнення стабільності фінансової системи підприємств та їх оцінку з точки зору забезпечення нормальних фінансових відносин (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Систематизація ключових цілей та оцінка можливостей досягнення фінансової стійкості підприємств

Основні цілі	Деталізація цілей	Оцінка можливостей
Забезпечення високого рівня фінансової стабільності	Ефективне використання фінансових ресурсів Інвестиційна активність Виконання зобов'язань Нормальна ліквідність	Основна умова забезпечення фінансових зобов'язань. Сьогодні більшість підприємств знаходяться нижче нормального рівня фінансової стабільності
Ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів	Прискорення оборотності поточних активів Стабілізація коефіцієнта фінансування Зниження коефіцієнта заборгованості Підвищення автономізації використання ресурсів	Низьке використання власних ресурсів. Оборот поточних активів росте в основному за рахунок за балансових статей. Повсюдне зростання коефіцієнта заборгованості.
Забезпечення оптимального рівня ліквідності	Збільшення коефіцієнтів загальної ліквідності, поточної ліквідності, коефіцієнта покриття	Рівень ліквідності зменшується, падає коефіцієнт покриття. Складний стан з ліквідністю загострює платіжно-розрахункову ситуацію

Джерело: узагальнено на основі [91,101, 114]

Отже, формування фінансової стратегії підприємства має здійснюватися з урахуванням: впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; наявності виробничого, економічного та інноваційного потенціалу. Залежно від цього, підприємства можуть формувати такі фінансові стратегії, які дозволять досягти позитивного результату, зокрема, стабілізувати їх фінансову стійкість, прибутковість, конкурентоспроможність, зберегти певні позиції на ринку. Правильний вибір фінансової стратегії є необхідною умовою вдосконалення управління діяльністю підприємств та підвищення ефективності їх діяльності в сучасному глобалізованому, динамічному і конкурентному ринковому середовищі. Проведені дослідження можна взяти за основу для подальшого обґрунтування критеріїв ефективності фінансових стратегій підприємств у формуванні сучасної концепції управління.

1.3. Методичне та інформаційне забезпечення розробки фінансової стратегії підприємства

Діяльність підприємства на ринку спрямована на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність. Формування фінансової стратегії підприємства дозволяє визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги, сформулювати глобальну ціль діяльності, визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання. Так, під стратегією підприємства розуміють узагальнюючу модель дій, які необхідні для досягнення визначених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства; набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує в своїй діяльності.

Під цілями підприємства розуміють якісні та кількісні характеристики функціонування підприємства, на досягнення яких воно орієнтує свою діяльність. Головними цілями підприємства є зниження витрат, нарощування капіталу, вихід на нові ринки або розширення ринків збуту, підвищення рентабельності і прибутковості.

Розробка фінансової стратегії підприємства здійснюється поетапно. Сутність, зміст роботи та використовувані інструменти, що мають проводитися і використовуватися на кожному етапі, представлені в наступній таблиці.

Таблиця 1.5 – Характеристика етапів розробки фінансової стратегії підприємства

Етапи	Задачі	Інструменти
Аналіз місії та існуючих цілей підприємства	Оцінювання адекватності діючої місії і цілей підприємства виду діяльності та специфіці виробленої продукції та послуг.	«Дерево цілей», модель системи стратегічного управління тощо.
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінювання стратегічного клімату або стратегічних умов, які створюються зовнішнім середовищем: оцінювання можливостей та загроз.	Життєвий цикл галузі, PEST-аналіз, п'ять конкурентних сил М. Портера, карти стратегічних груп конкурентів, ключові фактори успіху тощо.
Аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу	Оцінювання стратегічного потенціалу в рамках наміченої мети: наскільки підприємство за якістю та кількістю ресурсів, стану функцій і проектів відповідає цільовим вимогам. Визначення сильних та слабких сторін підприємства.	Схеми життєвих циклів виробу, товару, технології, організації, графік Портера «рентабельність – частка ринку», крива досвіду, метод розриву
Стратегічний моніторинг	Оцінювання стратегічних позицій підприємства на основі порівняння прогнозних сценаріїв, сформованих комплексною моделлю, з фактичним станом внутрішнього та зовнішнього середовища.	SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Ансофа «товар – ринок», матриця Мак-Кінсі
Визначення стратегічної орієнтації	Обґрунтування та вибір пріоритетів при формуванні стратегії стійкого розвитку підприємства, визначених відповідно цілям і результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.	Результати SWOT-аналізу, портфельного, конкурентного аналізу тощо.

Джерело: узагальнено на основі [2, 11,14, 58]

Першим етапом являється усвідомлення місії та цілей підприємства. Під місією підприємства розуміють генеральну глобальну ціль(причину, мотив) створення та функціонування підприємства з точки зору його власників.

В більшості випадків місією підприємства є виробництво продукції, що відповідає потребам ринку та сприяє отриманню максимально можливого прибутку. Таке розуміння місії підприємства є нормальним з економічної точки зору, відповідає суті підприємницької діяльності.

Цілі мають бути досяжними, щоб слугувати загальній місії підприємства. Встановлення мети, яка перевищує можливості підприємства через нестачу ресурсів або через зовнішні фактори, може призвести до катастрофічних наслідків.

Після визначення місії та цілей розпочинають діагностичний етап. Спочатку аналізують зовнішнє середовище. Це процес, за допомогою якого контролюють зовнішні щодо підприємства фактори, щоб визначити загрозу для діяльності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища дає змогу отримати важливі відомості для прогнозування можливостей підприємства, для складання плану дій на випадок непередбачених обставин, для розробки системи попередження можливих загроз і для розробки стратегій, які можуть перетворити загрози у можливості.

Наступний етап розробки фінансової стратегії підприємства – аналіз внутрішнього середовища. На даному етапі виявляються внутрішнє становище, зокрема, проблеми підприємства. Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем. Має назву управлінського обстеження. Під час цього обстеження визначають сильні та слабкі сторони.

Так як на даному етапі проводиться значна робота, то відповідно використовується багато методів, які узагальнені в таблиці 1.6 [56].

Найдоцільнішим для поточного контролю в умовах України є факторний аналіз. Факторний аналіз, як уже зазначалося, полягає у визначенні впливу окремих чинників, причин на результативний показник детермінованих (розділених) у часі або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів досліджень. При цьому факторний аналіз може бути як прямим – власне аналіз, коли результативний показник розділяють на окремі складники, так і зворотним – синтез, коли його окремі елементи об'єднують у загальний результативний показник.

Таблиця 1.6 – Методи стратегічного аналізу і сфера їх використання

Метод	Сфера використання
Традиційні методи	
Читання звітності (ознайомлення)	Вивчення абсолютних показників фінансової звітності
Горизонтальний аналіз (часовий аналіз)	Порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом
Вертикальний аналіз (структурний)	Визначення структури фінансових показників з оцінкою впливу різних чинників на кінцевий результат; – розрахунок питомої ваги окремих показників фінансової звітності
Трендовий аналіз	Визначення тренду, тобто основних тенденцій динаміки показників, очищеної від впливу індивідуальних особливостей окремих періодів (за допомогою тренду здійснюється екстраполяція найважливіших фінансових показників на наступний період, тобто перспективний прогнозний аналіз фінансового стану)
Прогнозний аналіз фінансового стану	Розрахунок відношень між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності
Порівняльний і просторовий аналіз	Міжгосподарський аналіз показників даної фірми порівняно з показниками конкурентів або із середньо галузевими та середніми показниками
Специфічні методи	
Факторний аналіз	Визначення впливу окремих факторів, причин на результативний показник детермінованих (розділених) у часі або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів досліджень
Бенчмаркінг	Це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів
Аналіз точки безбитковості	Визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за незмінних цін та умовно-постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити безбиткову операційну діяльність у короткотерміновому періоді

Мета методу факторного аналізу відхилень полягає у визначенні та оцінці причини відхилень фактичних показників витрат від нормативних (планових).

Аналіз відхилень вважають основним інструментом оцінки діяльності центрів витрат (прибутковості). Відхилення розраховують за кожним місцем виникнення витрат та в розрізі кожної групи витрат.

Факторний аналіз відхилень характеризується двома основними вадами, а саме:

1. Враховуються лише внутрішні співвідношення між плановими та фактичними показниками, оскільки базою для порівняння є результати діяльності одного підприємства. Відсутність порівняння з показниками діяльності інших підприємств зумовлює небезпеку суб'єктивного трактування результатів аналізу та помилкових висновків. Незбіг періоду, в якому виникли відхилення, з періодами, в яких здійснюється аналіз та відповідна реакція на відхилення.

2. Цінність аналізу значно підвищується, якщо контролеру вдається підібрати інформацію для порівняння показників діяльності певного підприємства з аналогічними показниками інших суб'єктів господарювання, зокрема з тими, які займаються тим же видом діяльності чи використовують аналогічні методи, процеси чи технології. Це можна зробити в ході порівняльного аналізу або бенчмаркінгу.

Враховуючи те, що ринок є системою, яка постійно та динамічно розвивається, з метою забезпечення стабільної конкурентоспроможності, суб'єкти господарювання повинні здійснювати перманентний бенчмаркінг для того, щоб на цій основі забезпечити виявлення та запровадження інновацій та раціоналізаторства.

Доцільним, на нашу думку, для підприємств, які намагаються вийти з кризового становища, є застосування методу аналізу точки беззбитковості.

Цей метод побудований на тезі, що із збільшенням обсягів реалізації величина умовно-постійних витрат на одиницю продукції зменшується. Аналіз беззбитковості може проводитися шляхом побудови графіків, а також за

допомогою відповідних математичних розрахунків. Неодмінним елементом аналізу точки беззбитковості є розрахунок маржинального прибутку (суми покриття) – різниці між виручкою від реалізації продукції та умовно-змінними витратами. Маржинальний прибуток – це показник, який характеризує частину виручки, яка спрямовується на заміщення умовно-постійних витрат і формування прибутку від реалізації. Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно підприємство працює (у разі його прибутковості) і наскільки глибокою є криза (у разі збитковості).

Досить вживаними і ефективними інструментами являються механізм життєвого циклу товару підприємства, метод розриву та крива досвіду.

Аналіз розриву проводиться в такій послідовності: спочатку ранжуються по строках стратегічні цілі підприємства, по цих же строках проставляються реальні можливості підприємства, потім визначаються розриви між цілями і можливостями підприємства по кожному строку (періоду) і розробляються певні заходи (програми і тактичні дії) по заповненню розривів на кожен дату.

Модель аналізу розривів можна зобразити наступним чином. Метод розриву широко застосовується у зарубіжній практиці. Там його розуміють як організаційне подолання розриву між бажаною і прогнозованою дійсністю. Він з успіхом може застосовуватись і на вітчизняних підприємствах.

Криву досвіду запропонував у 1926 році американський військовослужбовець. Досліджуючи динаміку витрат і обсягів виробництва, він помітив наступну кореляційну залежність: витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється [92].

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією наступних чинників:

- проявляється ефект економії на масштабах;
- з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної частки ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно тієї ж кривої, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу розширювати частку ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель життєвого циклу також враховує лише один зовнішній чинник діяльності підприємства - динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти. Тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників.

У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії, які наведені у таблиці.

Таблиця 1.7 – Рекомендовані стратегії залежно від фази життєвого циклу підприємства [91]

Фази ЖЦТ на ринку	Тенденції збуту і обсяги прибутку	Фінансові стратегії підприємства на різних фазах ЖЦТ на ринку
Зародження і вихід на ринок	Збут незначний, прибутку немає або незначний	Орієнтована на зростання (великі затрати)
Розвиток	Швидке збільшення обсягів збуту, швидке зростання прибутку	Швидкого зростання
Зрілість	Збут стабільний і великий, прибуток стабільний і високий	Орієнтована на стабільність
Насичення і спад	Зниження збуту, зниження прибутку	Скорочення обсягів діяльності

Четвертий етап розробки фінансової стратегії - стратегічний моніторинг. Він передбачає розгляд проблем і аналіз факторів, пов'язаних зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. Головним інструментом стратегічного моніторингу являється SWOT – аналіз. Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Серед чинників зовнішнього середовища виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства.

Аналіз можливостей та загроз проводиться разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища.

Таблиця 1.8 - Матриця SWOT - аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СіМ»	Поле «Сіз»
Слабкі сторони	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

Необхідно розглянути всі парні комбінації й виокремити ті, які мають бути враховані під час розроблення стратегії поведінки підприємства. Відносно тих пар, які потрапили на поле СіМ матриці, розробляють стратегію використання сильних сторін підприємства для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. У цій ситуації підприємство має вживати активних заходів для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Для тих пар, що формують поле СлМ, стратегія має бути побудована так, щоб за рахунок наявних можливостей спробувати подолати існуючі в компанії слабкі сторони. У цьому випадку доцільно концентрувати увагу на зниженні

рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції, створенні спільних підприємств для активної роботи на перспективному ринку.

Якщо пара знаходиться на полі СіЗ, то фінансова стратегія має передбачати використання сили організації для усунення загроз. Зокрема, ефективними будуть стратегії, спрямовані на пом'якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації (освоєння нових товарів і ринків) та інтеграції бізнесу.

Для пар, розташованих на полі СлЗ, підприємство має виробляти таку фінансову стратегію, яка давала б змогу як позбутися слабкості, так і спробувати відвернути існуючу загрозу. У такій ситуації підприємство вимушено згортати діяльність, тим не менше, керівництву доцільно вжити заходів щодо збереження позиції на ринку. Елементами фінансової стратегії у цьому випадку можуть бути перепрофілювання, концентрація на вузькому сегментові ринку, реінвестування коштів в інші сфери, об'єднання з іншою організацією тощо.

Отже, SWOT-аналіз – це діагностична процедура оцінки стану компанії та тенденцій її розвитку. Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів фірми.

Таким чином, однією із головних умов для прийняття стратегічних управлінських рішень є наявність адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири розвитку підприємства, що забезпечується розробкою методологічних положень (адекватний вибір аналітичного інструментарію відповідно до завдань та етапів).

Висновки за розділом 1

На основі проведеного дослідження особливостей стратегічного управління фінансами підприємств, обґрунтування фінансової стратегії у формуванні сучасної концепції управління можна зробити наступні висновки:

1. Під фінансовою стратегією слід розуміти довгострокові якісно визначені напрями фінансової діяльності підприємства з орієнтацією на фінансові можливості, наслідуючи які підприємство вирішує завдання відносно поведінки, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі і реалізація яких знаходить відображення у фінансових показниках. Вони забезпечують ефективне досягнення переваг підприємства в довгостроковій перспективі. Поняття "фінансова стратегія" у загальному можна визначити як довготерміновий фінансовий план (програму) розвитку діяльності підприємства для досягнення певної мети. Вона окреслює основні шляхи, за якими потрібно рухатися суб'єкту господарювання, щоб досягнути поставленої мети. Метою фінансової стратегії є забезпечення стійкого становища підприємства на ринку, що базується на ефективному формуванні та використанні фінансових ресурсів. Слід зазначити, що вироблення та реалізація фінансової стратегії, яка могла б краще відповідати зовнішнім умовам, що швидко змінюються, стала важливою частиною діяльності керівництва більшості підприємств.

2. В системі стратегічного управління фінансова стратегія займає найважливіше місце, оскільки з її реалізацією пов'язана довгострокова фінансова і економічна політика підприємства. Практично фінансова стратегія є ключовим носієм інформації про майбутній розвиток машинобудівного підприємства, на основі якої формується його імідж, залучаються інвестори, підвищується довіра кредиторів.

3. Встановлено, що формування фінансової стратегії підприємства має здійснюватися з урахуванням: впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; наявності виробничого, фінансового,

маркетингового та кадрового потенціалу. Залежно від цього, підприємства можуть формувати такі фінансові стратегії, які дозволять досягти позитивного результату, зокрема, стабілізувати їх фінансову стійкість, прибутковість, конкурентоспроможність, зберегти певні позиції на ринку. Адже правильний вибір фінансової стратегії є необхідною умовою вдосконалення управління діяльністю машинобудівних підприємств та підвищення ефективності їх діяльності в сучасному глобалізованому, динамічному і конкурентному ринковому середовищі.

4. Вибір типу фінансової стратегії являється важливим етапом її розробки, яка повинна відповідати як внутрішнім можливостям підприємства та особливостям його діяльності, так і зовнішньому мінливому середовищу. Даному підприємству найбільш доцільно обрати для розробки та реалізації стратегію фінансової стійкості. Для практичного впровадження стратегії керівництву підприємства необхідно бути забезпеченим інформаційною базою та науковими обґрунтуваннями щодо загальних методів та прийомів аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства та планування її ефективності. Найпоширенішими інструментами планування являються традиційні та специфічні методи, але для підприємства важливим є самостійний творчий аналіз, який ґрунтується на особливостях діяльності підприємства та кваліфікації спеціалістів.

5. Визначено джерела інформаційного забезпечення, до яких належать: бухгалтерський облік, облік витрат, система контролю, фінансовий менеджмент та маркетинг. Розкрито сутність категорії "стратегія" й виявлено, що стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні напрямки розвитку підприємства, його місію, цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка фінансового потенціалу досліджуваного підприємства

Сучасні умови господарювання формують високі вимоги до оцінки фінансово-економічної діяльності суб'єктів ринку. Особлива увага приділяється фінансовому потенціалу підприємства, оскільки саме результати такого аналізу дають змогу керівникам підприємств приймати обґрунтовані управлінські рішення та уявляти подальші перспективи розвитку підприємства, а зовнішнім користувачам – отримувати певну інформацію для прийняття більш вигідних економічних рішень.

Фінансовий потенціал у працях багатьох вчених визначається як обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних та перспективних витрат. Ці ресурси приймають участь у виробничо-господарській діяльності та залучаються для фінансування певних стратегічних напрямів розвитку підприємства. Таким чином, фінансовий потенціал забезпечує можливість трансформації ресурсного і виробничого потенціалів в результаті діяльності підприємства. Не менш важлива і його роль у відтворювальних процесах на підприємстві. До складу фінансового потенціалу включаються різні фінансові ресурси, що складаються, в свою чергу, зі статутного, додаткового і резервного капіталів, цільового фінансування, фондів накопичення, оборотних активів тощо. Таким чином, фінансовий потенціал можна визначити як фінансові ресурси, з приводу яких виникають відносини на підприємстві з метою досягнення його ефективного та рентабельного функціонування [93].

Досі не розроблено єдиної методики проведення оцінки фінансового потенціалу, а також недостатньо опрацьовані існуючі. Таким чином, проблема

ефективного аналізу і діагностики фінансового потенціалу залишається актуальною, що свідчить про необхідність пошуку рішення даної задачі.

Ми пропонуємо розглянути фінансовий потенціал ТОВ «Фешен Груп» через метод експертних оцінок фінансових коефіцієнтів, так як це найбільш швидкий та наочний метод діагностики та оцінки фінансового потенціалу підприємства, а саме – розрахувати показники ефективності використання оборотних активів, показники ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості.

Ми вважаємо за доцільне спершу розрахувати саме показники ефективності використання оборотних активів (таблиця 2.1), що дасть нам змогу сформулювати перше враження про фінансовий потенціал підприємства.

Таблиця 2.1 – Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Фешен Груп» за 2016-2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-)		Темп змін, %	
				2017 р. до 2016р.	2018 р. до 2017р.	2017 р. до 2016р.	2018 р. до 2017р.
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	993,0	1035	923,0	+42	-112	104,2	89,2
1.1 Грошових коштів та їх еквівалентів	8,0	7,5	10,0	-0,5	+2,5	93,8	133,3
1.2 Запасів	365,0	305,0	208,5	-60,0	-96,5	83,6	68,4
2. Виручка від реалізації, тис. грн.	1601,0	1332,0	1427,0	-269,0	+95,0	83,2	107,1
2.1 Одноденна виручка від реалізації, грн	4447,2	3700,0	3963,9	-747,2	+263,9	83,2	107,1
3. Оборотність оборотних активів, дні	223,3	283,4	232,9	+60,1	-50,5	126,9	82,2
3.1 Грошових коштів та їх еквівалентів	1,8	2,0	2,5	+0,2	+0,5	111,1	125,0
3.2 Запасів	82,1	82,4	52,6	+0,3	-29,8	100,4	63,8

Як випливає із таблиці 2.1, тривалість обороту оборотних активів за 2017 рік склала 283,4 дні і в порівнянні з 2016 роком уповільнилась на 60,1 дні, а в 2018 році проти 2017 року – прискорилась на 50,5 дні. Уповільнення оборотності оборотних активів спостерігаємо і в розрізі окремих їх видів.

Так, оборотність грошових коштів уповільнилась на 0,2 дні у 2017 році порівняно з 2016 роком, і на 0,5 дні у 2018 році проти 2017 року. Щодо коштів у розрахунках та запасів, то їх оборотність уповільнилась у 2017 році проти 2016 року відповідно на 119,1 дні та 0,3 дні, а в 2018 році порівняно з 2017 роком – прискорилась відповідно на 46,3 дні та на 29,8 дні. Уповільнення оборотності свідчить (переважно у 2017 році проти 2016 року) про погіршення ефективності використання оборотних активів підприємства, так як кошти, що вкладено в мобільні активи знову приймуть грошову форму на 60,1 днів пізніше в 2017 року у порівнянні з 2016 роком. Це призведе, в свою чергу, до умовного залучення коштів в господарський оборот. Прискорення оборотності свідчить (у 2018 році порівняно з 2017 роком) про покращення ефективності використання оборотних активів підприємства, так як кошти, вкладені в мобільні активи знову приймуть грошову форму на 50,5 днів раніше у 2018 році порівняно з 2017 роком.

Таким чином уповільнення оборотності поточних активів у 2017 році проти 2016 року на 60,1 дні обумовило додаткове залучення коштів у 2017 році в розмірі 238230,4 грн., а прискорення – у 2018 році порівняно з 2017 роком – вивільнення коштів у 2018 році в розмірі 200177,0 грн.

Розрахунки періоду обороту грошових коштів за звітний період показують, що з моменту надходження коштів на поточні рахунки підприємства до моменту їх вибуття проходить у середньому 2-2,5 дні. Це свідчить про недостатність коштів на підприємстві за умови значного обсягу кредиторської заборгованості. І це не випадково, адже оборотність коштів у розрахунках занадто низька і становить в середньому лише 1,5 оборти за рік. Оборотні активи за 2017 рік здійснили 1,3 оборти порівняно з 1,6 обертів у 2016

році, а в 2018 році – 1,5 оборти. Найбільш швидко оборотність мають грошові кошти та їх еквіваленти – 200,1 раз за 2016 рік, 177,6 раз за 2017 рік, та 142,7 рази за 2018 рік. Така тенденція не є позитивною для підприємства, адже чим більшим буде число оборотів, тим краще. Запаси підприємства протягом 2018 року здійснили 6,8 оборотів, хоч їх оборотність і прискорилась проти 2017 року на 2,4 оборти, але вона є занадто низькою.

Характеристика фінансового потенціалу може бути виконана з позиції як короткострокової, так і довгострокової перспективи. У першому випадку говорять про ліквідність і платоспроможність підприємства (таблиця 2.3), у другому – про його фінансову стійкість (таблиця 2.4). На нашу думку, до короткострокової перспективи слід також віднести ділову активність підприємства. Розрахунок показників ділової активності підприємства дає змогу виявити місце та репутацію підприємства на фінансовому ринку, рівень ефективності використання фінансових ресурсів.

Згідно даних таблиці 2.2 зазначимо, що коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації) за досліджуваний період майже не змінився – відбулося несуттєве його зменшення у 2017 році порівняно з 2016 роком на 0,1 обороту та незначне зростання – у 2018 році проти 2017 року на 0,1 обороту. Такі зміни свідчать про неефективність вкладення фінансових ресурсів у формування активів. Звичайно, це пояснюється скороченням обсягу виручки від реалізації (особливо у 2017 році), неефективністю системи управління активами.

Слід відмітити, що середній розмір кредиторської заборгованості протягом 2016-2018 років дещо зменшується і становить у 2017 році 768,0 тис. грн. проти 868,0 тис. грн. у 2016 році, а в 2018 році – 714,5 тис. грн. Оборотність дебіторської заборгованості у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 57,5 днів, а в 2018 році проти 2017 року – зменшилася на 16,7 днів. Це відбулося за рахунок коливання виручки і дебіторської заборгованості протягом аналізованого періоду. Значно зросла оборотність запасів у 2018 році порівняно з 2017 роком на 2,5 обороти і становила 52,6 днів проти 83,2 днів у 2017 році.

Таблиця 2.2 – Показники ділової активності ТОВ «Фешен Груп» за 2016-2018 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-) показника	
				2017 р. порівняно з 2016 р.	2018 р. порівняно з 2017 р.
А	1	2	3	4	5
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації	1601	1332	1427	-269	95
2.Середній розмір капіталу	3225,5	3067,5	2758,5	-158	-309
3.Середній розмір власного капіталу	291	-263,5	-945	-554,5	-681,5
4.Середній розмір власного оборотного капіталу	-1941,5	-3240	-2780,5	-1298,5	459,5
5.Середній розмір дебіторської заборгованості	587,5	701,5	685,5	114	-16
6.Середній розмір запасів	365	308	208,5	-57	-99,5
7.Середній розмір кредиторської заборгованості	868	768	714,5	-100	-53,5
8.Чистий прибуток (збиток)	-710	-777	-488	-67	289
9.Власний капітал	168	-695	-1195	-863	-500
10.Коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації)	0,5	0,4	0,5	-0,1	0,1
11.Оборотність дебіторської заборгованості:					
11.1.днів	132,1	189,6	172,9	57,5	-16,7
11.2.оборотів	2,7	1,9	2,1	-0,8	0,2
12.Оборотність запасів:					
12.1.днів	82,1	83,2	52,6	1,2	-30,6
12.2.оборотів	4,4	4,3	6,8	-0,1	2,5
13.Тривалість операційного циклу, дні	214,2	272,8	225,5	58,7	-47,3
14.1.днів	195,2	207,6	180,3	12,4	-27,3
14.2.оборотів	1,8	1,7	2	-0,1	0,3
15.Оборотність власного капіталу					
15.1.днів	65,4	-	-	-	-
15.2.оборотів	5,5	-	-	-	-
16.Тривалість фінансового циклу, дні	19	65,3	45,3	46,3	-20
17.Період окупності власного капіталу	-	-	-	-	-

Аналогічні зміни відбулися і щодо оборотності кредиторської заборгованості: у 2018 році порівняно з 2017 роком – зросла на 0,3 обороти. Відповідно і тривалість операційного циклу у 2017 році порівняно з 2016 роком зростає на 58,7 днів, а в 2018 році проти 2017 року – скорочується на 47,3 днів.

Тривалість фінансового циклу у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 46,3 днів, а в 2018 році проти 2017 року – скоротилася на 20 днів. Відсутність значень показників «оборотність власного капіталу» і «період окупності власного капіталу» у таблиці 3.2 пояснюється, перш за все, збитковою діяльністю підприємства та недоцільністю їх розрахунку за цих обставин.

Зростання показників ділової активності у 2018 році пояснюється тим, що, по-перше, зросла виручка від реалізації, по-друге, зменшилися обсяги кредиторської заборгованості та зменшився розмір збитку, але в цілому не можна говорити про високий рівень цих показників.

Для об'єктивної оцінки фінансового потенціалу підприємства важливе значення має розрахунок та застосування показників ліквідності. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ТОВ «Фешен Груп» за 2016-2018 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-) показника 2017р. порівняно з 2016р.		Відхилення (+,-) показника 2018 р. порівняно з 2017р.	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,002	0,003	-0,001	66,7	+0,001	150,0
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,264	0,186	0,199	-0,078	70,5	+0,013	107,0
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,379	0,259	0,240	-0,120	68,3	-0,019	92,7
4. Коефіцієнт ліквідності запасів	0,115	0,073	0,040	-0,042	63,5	-0,033	54,8
5. Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	0,246	0,177	0,191	-0,069	72,0	+0,014	107,9

Продовження таблиці 2.3

6. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,010	1,197	0,909	+0,187	118,5	-0,288	75,9
7. Коефіцієнт мобільності активів	0,359	0,322	0,349	-0,037	89,7	+0,027	108,4
8. Коефіцієнт співвідношення активів	0,561	0,475	0,535	-0,086	84,7	+0,060	112,6

Показники ліквідності дають можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу, а також у випадках виникнення надзвичайних ситуацій. З цією метою застосовують систему коефіцієнтів ліквідності, що розрізняються між собою розміром ліквідних активів та розглядаються як джерело покриття зобов'язань

За даними таблиці 2.3 можна зробити висновок про те, що аналізоване підприємство не є платоспроможним так, як коефіцієнт загальної ліквідності < 1 , а саме: у 2016 році він становив 0,379, в 2017 році – 0,259 та в 2018 році – 0,24. Таким чином спостерігається тенденція до зменшення даного показника за досліджуваний період, що є вкрай небажаним для діяльності підприємства так, як зростає його неплатоспроможність, оскільки не в змозі оплатити свої зобов'язання.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показує, що у 2016 році підприємство на 1 грн. дебіторської заборгованості залучало 1,01 грн. кредиторської, у 2017 році – 1,2 грн., і в 2018 році – 0,91 грн. Тобто, при недостатності власного капіталу, підприємство використовувало у господарському обороті, як єдине джерело фінансування, кредиторську заборгованість. Коефіцієнт співвідношення активів у 2016 році становив 56,1 %, у 2017 році – 47,5 %, і в 2018 році – 53,5 %, що нижче рекомендованого значення майже вдвічі.

Поряд з абсолютними показниками фінансову стійкість підприємства характеризують також фінансові коефіцієнти (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Фешен Груп» за 2016-2018 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-) показника	
				2017 р. проти 2016 р.	2018 р. проти 2017 р.
А	1	2	3	4	5
1. Маневреність робочого капіталу	-0,19	-0,10	-0,05	0,09	0,05
2. Коефіцієнт покриття запасів	-4,91	-9,44	-17,50	-4,53	-8,06
3. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,05	-0,24	-0,45	-0,29	-0,21
4. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,95	1,24	1,45	0,29	0,21
5. Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,05	-0,19	-0,31	-0,25	-0,12
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05	-0,24	-0,45	-0,29	-0,21

Розрахована система показників свідчить про те, що підприємство втрачає економічну незалежність та зростає його фінансова залежність від зовнішніх джерел фінансування. З таблиці 2.4 видно, що основну частку у загальному розмірі капіталу підприємства займає позиковий капітал, станом на кінець 2018 року – 145 %, 2017 року – 124 %, 2016 року – 95 %.

Така частина позикового капіталу є неприйнятною і свідчить про кризовий фінансовий стан підприємства.

Щодо маневреності робочого капіталу – спостерігається зростання з -0,185 у 2016 році до -0,053 у 2018 році. Коефіцієнт покриття запасів у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 4,53, а в 2018 році проти 2017 року – на 8,06. Це також свідчить про те, що підприємство відчуває дефіцит власного капіталу протягом 2017 та 2018 років.

Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування) у 2017 р. проти 2016 р. зменшився на 0,25 і становив -0,19, а в 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 0,12 і дорівнював -0,31. Такі зміни є негативними для діяльності підприємства так, як позитивним є зростання даного показника.

Також спостерігається значне погіршення коефіцієнта фінансової стійкості: у 2016 році він становить 0,052, у 2017 році – (-0,241) і в 2018 році – (-0,454).

Таким чином всі коефіцієнти фінансової стійкості ще раз підтверджують наявність кризового фінансового стану підприємства. У цій ситуації підприємству необхідно проводити заходи щодо економічного та фінансового оздоровлення. Слід пам'ятати, що в умовах ринкових відносин забезпечення фінансової стійкості підприємства є однією з найбільш важливих проблем, оскільки недостатня фінансова стійкість може привести до неплатоспроможності і відсутності у підприємства коштів для розвитку.

Отже, дослідивши фінансовий потенціал ТОВ «Фешен Груп», слід зазначити, що найбільший вплив на його погіршення мала фінансова стійкість підприємства так, як за результатами розрахунків ми встановили, що підприємство має кризовий фінансовий стан, всі коефіцієнти фінансової стійкості мають тенденцію до зменшення. Аналіз показників ліквідності підприємства дав змогу встановити, що суб'єкт господарювання визнано неплатоспроможним, оскільки не в змозі оплатити свої зобов'язання. Щодо ділової активності підприємства, то спостерігається зростання відповідних показників у 2018 році, що в перспективі може дати позитивний результат.

Отже, можна сформулювати загальне правило для будь-якого підприємства – майбутні ділові партнери, у першу чергу, віддають перевагу підприємствам з високою часткою власного капіталу, з більшою фінансовою незалежністю, оскільки таке підприємство з більшою ймовірністю може погасити борги за рахунок власного капіталу. Власники підприємства віддають перевагу зростанню в динаміці частки позикових коштів, але в сучасних умовах господарювання необхідно звертати увагу на структуру капіталу та враховувати вплив фінансових ризиків .

2.2. Оцінка джерел фінансування діяльності досліджуваного підприємства

Від належного формування фінансових ресурсів, ефективного та цілеспрямованого їх використання багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення фінансово-господарської діяльності, розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

Можливість залучати фінансові ресурси з різних джерел (рис.2.1), у тому числі на фінансовому ринку, дає змогу підприємству відносно вільно маневрувати структурою цих ресурсів, вибираючи оптимальні їхні комбінації, саме тому кожне підприємство має балансувати між цими чинниками, що впливають на фінансові результати його діяльності.

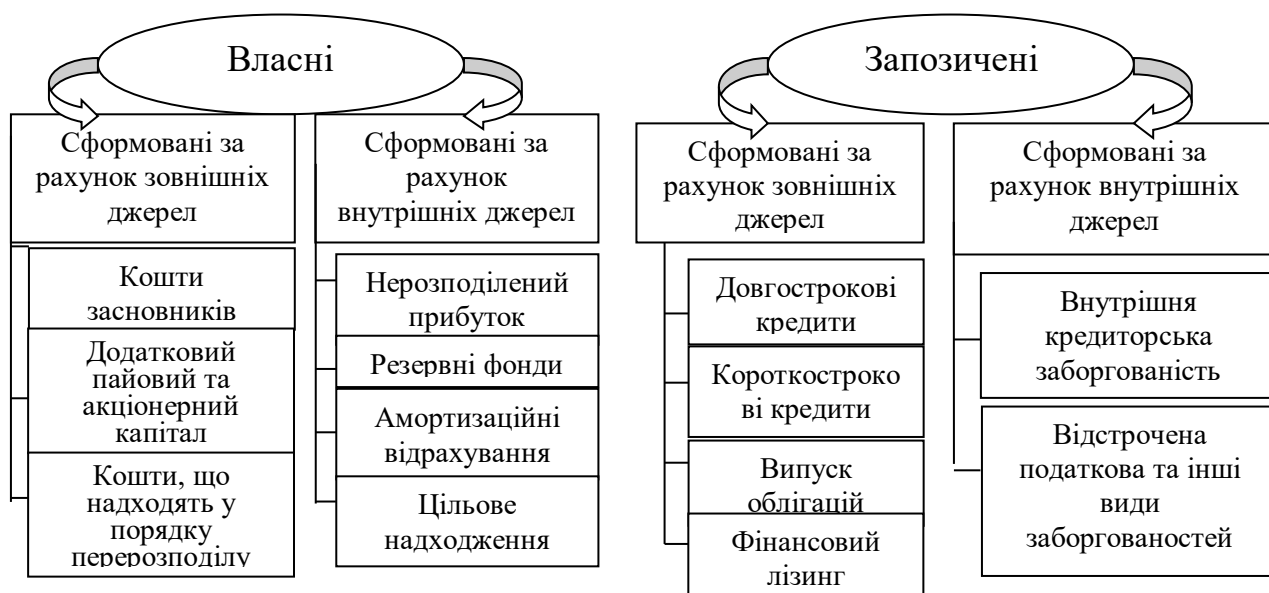


Рисунок 2.1 – Схема складу основних джерел фінансування підприємства [21, 25].

Уміння здійснювати ефективне управління фінансовим станом підприємства, враховуючи перспективи його розвитку, залежить не лише від мети його проведення, а й від визначення впливу тих чи інших факторів та джерел на діяльність підприємства.

На перший план виступає необхідність діагностики рівня й структури фінансового забезпечення. Вона має бути націлена, насамперед, на виявлення достатності загального обсягу фінансових ресурсів, а потім — на контролінг відповідності їхньої фактичної структури тим цільовим параметрам, які були сформовані на етапі розробки фінансової стратегії підприємства [4].

З метою підвищення ефективності механізму фінансового забезпечення доцільно впровадити діагностику, в процесі якої необхідно виявити і відповідно класифікувати рівень фактичного стану фінансового забезпечення й ступінь його ефективності.

Для цього необхідно визначити склад і структуру джерел фінансування виробничої діяльності; рівень фінансової стійкості, який досягається завдяки наявній структурі джерел фінансового забезпечення; ступінь відповідності структури сформованих джерел фінансування структурі активів підприємства, виходячи з особливостей його виробничо-господарської діяльності [12].

Аналіз структури капіталу є передумовою для визначення ефективності його використання. Функціонування капіталу на підприємстві характеризується його постійним кругообігом, під час якого він може перебувати у будь-який час на різних стадіях, зазнавати змін як у джерелах формування, так і у розміщенні. Тому вивчення динаміки капіталу доцільно зосередити на аналізі структури джерел його формування (пасивів), напрямках їх структурного, раціонально збалансованого розміщення (активів). У таблиці 2.5 наведено склад і структуру капіталу аналізованого підприємства (рис 2.2).

Таблиця 2.5 – Склад і структура капіталу ТОВ «Фешен Груп» за 2016-2018 роки

Статті балансу	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення (+;-) 2017 р. до 2016 р.		Відхилення (+;-) 2018 р. до 2017 р.	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, п.п.	сума, тис. грн	питома вага, п.п.
Капітал, разом	3252	100	2883	100	2634	100	-369	-	-249	-
1. Власний капітал	168	5,17	-695	-24,11	-1195	-45,37	-863	-29,27	-500	-21,26
1.1. Статутний капітал	31	0,95	31	1,08	31	1,18	-	+0,12	-	+0,10
1.2. Інший додатковий капітал	4339	133,43	4339	150,50	4339	164,73	-	+17,08	-	+14,23
1.3. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4202	-129,21	-5065	-175,69	-5565	-211,28	-863	-46,47	-500	-35,59
2. Позиковий капітал	3084	94,83	3578	124,11	3829	145,37	+494	+29,27	+251	+21,26
2.1. Короткострокові зобов'язання	3084	94,83	3578	124,11	3829	145,37	+494	+29,27	+251	+21,26
2.1.1. Поточні зобов'язання за розрахунками	3084	94,83	3578	124,11	3829	145,37	+494	+29,27	+251	+21,26

Зазначимо, що підприємство станом на кінець 2018 року має загальний розмір капіталу 2634,0 тис. грн. Також слід відмітити, що йде тенденція до його зменшення: так, у 2017 році порівняно з 2016 роком він зменшився на 369,0 тис. грн., а в 2018 році проти 2017 року – на 249 тис. грн. Основну частку у валюті балансу підприємства займає позиковий капітал і навіть більше – у 2017 та 2018 роках. Наприклад, у 2017 році він склав 124,11 % сукупного капіталу, а в 2018 р. – 145,37 % порівняно з 94,83 % у 2016 році.

Це свідчить про те, що позиковий капітал значно перевищує валюту балансу у 2017 і 2018 роках, що є ознакою кризового стану суб'єкта господарювання.

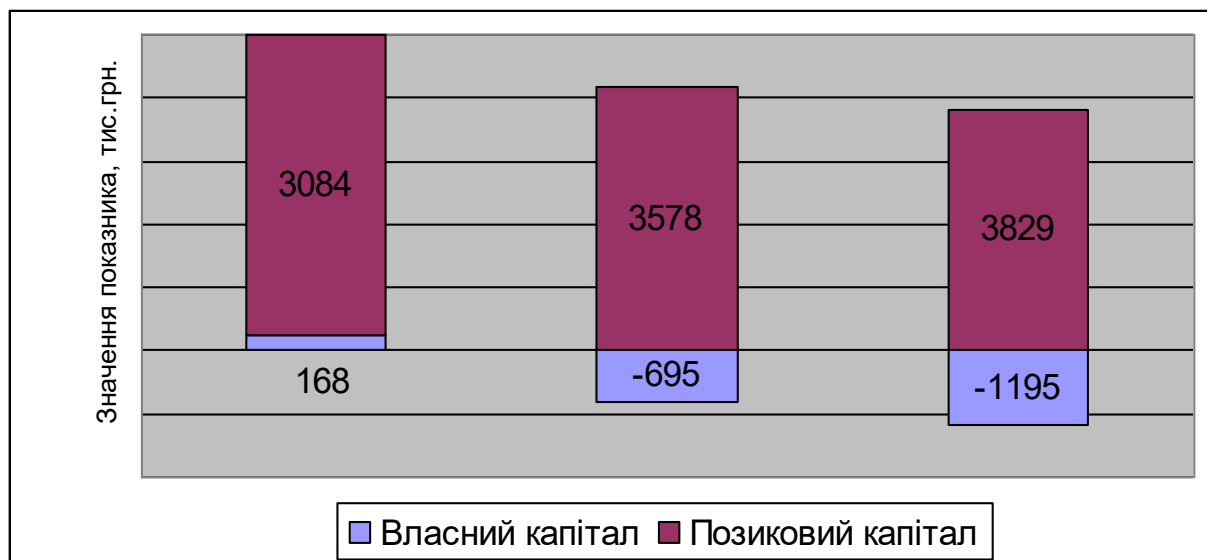


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів капіталу ТОВ «Фешен Груп» за 2016-2018 рр. (станом на кінець року)

Головною причиною від'ємного значення розміру власного капіталу протягом аналізованого періоду є наявність непокритих збитків. Їх розмір на кінець 2018 року склав 5565,0 тис. грн. Це призвело до порушення основних принципів господарювання, в результаті чого підприємство не лише втратило можливість здійснювати самофінансування, але й виконувати умови самоокупності виробництва.

Слід відмітити збільшення поточних зобов'язань, особливо у 2017 році проти 2016 року – на 494,0 тис. грн., і в 2018 році порівняно з 2017 роком – на 251,0 тис. грн., що на 100 % було спричинено зростанням розміру кредиторської заборгованості.

Підприємство використовує власний капітал на покриття збитків звітних та попередніх років. За розрахунками у 2016 році відбулось надходження капіталу в розмірі 464,0 тис. грн. і відповідний коефіцієнт склав 2,762. У 2017 та 2018 роках спостерігається використання (вибуття) капіталу в розмірі 86 тис. грн. та 12 тис. грн. відповідно. Коефіцієнт використання (вибуття) капіталу у 2017 році становить 0,512 і у 2018 році – 0,702, а, отже, має тенденцію до зростання. Це є свідченням негативних змін зменшення розміру власного капіталу, погіршення його структури.

Особливої уваги потребує аналіз кредиторської заборгованості. Аналізуючи її, треба мати на увазі, що вона є джерелом покриття дебіторської заборгованості підприємства. У зв'язку з цим доцільним є проведення порівняльного аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. У випадку виявлення перевищення суми дебіторської заборгованості над кредиторською, говорять про іммобілізацію власного капіталу в дебіторську заборгованість, у протилежному – про недостатність власного капіталу для фінансування діяльності (таблиця 2.6). Саме останній варіант і є характерним в діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Фешен Груп» за 2016-2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-)		Темп змін, %	
				2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1.Дебіторська заборгованість, тис. грн., у т.ч.	770,0	633,0	738,0	-137,0	+105,0	82,21	116,59
1.1.товарного характеру	99,0	61,0	57,0	-38,0	-4,0	61,62	93,44
2.Кредиторська заборгованість, тис. грн., у т.ч.	3084,0	3578,0	3829,0	+494,0	+251,0	116,02	107,02
2.1.товарного характеру	167,0	178,0	199,0	+11,0	+21,0	106,59	111,80
3.Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, грн., у т.ч.	0,25	0,18	0,19	-0,07	+0,01	70,86	108,95
3.1. за товари	0,59	0,34	0,29	-0,25	-0,05	57,81	83,58

Отже, підприємство у 2018 році порівняно з 2017 роком дотримувалось політики перевищення темпів росту дебіторської заборгованості над кредиторською. Так, приріст сукупної дебіторської заборгованості у 2018 році порівняно з 2017 роком склав 16,59 %, а кредиторської – 7,02 %, а товарного характеру -6,56 % і 11,8 % відповідно.

Співвідношення за цей же період склало 108,95 % за рахунок зростання дебіторської заборгованості на 105,0 тис. грн., а товарного характеру зменшилось на 0,05.

Іншу картину змін спостерігаємо у 2017 році проти 2016 року – маємо скорочення дебіторської заборгованості на 137,0 тис. грн. або на 17,79 % при зростанні кредиторської – на 494,0 тис. грн. або на 16,02 %. Також відбулося зменшення коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості на 0,07, у т.ч. товарного характеру – на 0,25.

В цілому спостерігається зменшення розміру дебіторської заборгованості і зростання – кредиторської за період, що аналізується. Відповідно до цього відслідковується і зменшення співвідношення дебіторської заборгованості над кредиторською: у 2017 році порівняно з 2016 р. – на 0,07 і у 2018 році проти 2017 року лише незначне зростання на 0,01. Якщо у 2016 році на 1 грн. кредиторської заборгованості припадало 59,0 коп. дебіторської, то у 2018 році – 29,0 коп.

Таким чином підприємство має значно великий розмір кредиторської заборгованості, що переважає навіть валюту балансу і призводить до від'ємного значення власного капіталу в наступному періоді, і в результаті – недостатність власного капіталу для фінансування діяльності підприємства.

Показником, що характеризує інтенсивність використання капіталу, його ділову активність є оборотність як сукупного капіталу, так і його складових частин. Тож слід розрахувати показники оборотності капіталу підприємства (таблиця 2.7). Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що капітал, яким володіє підприємство, використовується неефективно.

Протягом 2017 року для здійснення одного обороту коштів, авансованих у діяльність підприємства, потрібно було 829,1 днів, що на 103,8 днів більше ніж у 2016 році. У 2018 році проти 2017 року спостерігається дещо покращення оборотності капіталу на 133,1 днів, але всеодно цей показник занадто високий і становить 695,9 днів.

Таблиця 2.7 – Показники оборотності капіталу ТОВ «Фешен Груп» за 2016-2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-)		Темп змін, %	
				2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1.Середній розмір капіталу, тис. грн., у т.ч.	3225,5	3067,5	2758,5	-158,0	-309,0	95,1	89,9
1.1Власного капіталу	291,0	-263,5	-945,0	-554,5	-681,5	-90,5	358,6
1.2.Позикового капіталу	2934,5	3331,0	3703,5	+396,5	+372,5	113,5	111,2
2.Виручка від реалізації, тис. грн.	1601,0	1332,0	1427,0	-269,0	+95,0	83,2	107,1
3.Оборотність капіталу, дні, у т.ч.:	725,3	829,1	695,9	+103,8	-133,1	-	-
3.1. Власного капіталу	65,4	-71,2	-238,4	-136,7	-167,2	-	-
3.2. Позикового капіталу	659,9	900,3	934,3	+240,4	+34,0	-	-
4.Число оборотів капіталу, раз, у т.ч.:	0,496	0,434	0,517	-0,062	+0,083	-	-
4.1. Власного капіталу	5,502	-5,055	-1,510	-10,557	+3,545	-	-
4.2. Позикового капіталу	0,546	0,400	0,385	-0,146	-0,015	-	-

Досить низькою є ефективність використання і позикового капіталу. Швидкість його оборотності уповільнилась на 240,4 днів у 2017 році порівняно з 2016 роком, та на 34,0 дні – у 2018 році проти 2017 року і склала 934,3 дні. Протягом 2018 року капітал підприємства здійснив лише 0,517 обороти, у тому числі позиковий – 0,385 раз.

Зазначимо, що оборотність власного капіталу не є доцільним аналізувати так, як спостерігається від'ємне його значення у 2017 та 2018 роках.

Таким чином, дослідивши джерела фінансування діяльності підприємства, можна зробити висновок про те, що досліджуваний суб'єкт господарювання знаходиться в кризовому стані і не має власних коштів для погашення поточних зобов'язань. Зазначимо, що підприємство протягом трьох останніх років має дефіцит власного оборотного капіталу, що пояснюється наявністю занадто дорогої вартості необоротних активів (основних засобів) та «проїданням» власного капіталу. Також найвагомішу роль в дослідженні джерел фінансування діяльності ТОВ «Фешен Груп» відіграє розмір кредиторської заборгованості, що значно перевищує валюту балансу і

призводить до дефіциту власного капіталу у 2017 та 2018 роках. Ми пропонуємо ефективніше використовувати внутрішні джерела фінансування, тобто нарощувати власний капітал, у тому числі і власний оборотний капітал, а також зменшити розмір кредиторської заборгованості та розробити ефективну фінансову стратегію діяльності підприємства.

Доцільним було б використання такого джерела фінансових ресурсів підприємства, як лізинг, особливо при здійсненні інвестування капіталу. Це джерело фінансових ресурсів мало використовується в Україні, хоча несе в собі значні потенційні можливості.

Будь-яке підприємство в умовах ринкової економіки для своєї діяльності потребує залучення певних джерел фінансування для ефективного розвитку. Звичайно, не можна надати однозначних рекомендацій та характеристик щодо вибору тієї чи іншої форми фінансування. В одних випадках фінансові ресурси слід формувати через збільшення власного капіталу, в інших – на основі залучення додаткових позичок. Фінансовий менеджер під час прийняття рішень щодо вибору найбільш прийнятної форми фінансування повинен скористатися відповідними критеріями. Саме тому для даного підприємства варто для початку створити ефективну систему управління (чи відмінно вдосконалити діючу на основі впровадження контролінгу) яка буде сприяти виходу даного підприємства з кризового стану та буде рушійною силою у пошуках нових джерел фінансування.

2.3. Врахування зовнішніх факторів впливу на фінансову стійкість досліджуваного підприємства

Для прийняття стратегічних рішень щодо формування та реалізації стратегії фінансової стійкості необхідно знати, наскільки її стратегічний потенціал відповідає умовам, що визначаються зовнішнім середовищем.

Потенціал підприємства неоднорідний за своїми складовими. В ньому є як сильні, так і слабкі складові.

Сильні внутрішні складові дозволяють підприємству скористатися можливостями зовнішнього середовища, а слабкі – вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення, що можуть виникнути, якщо керівництво не впроваджує відповідні заходи. Тому завдання керівництва підприємства полягає в тому, щоб знайти і домагатися відповідності фінансового потенціалу та фінансової стійкості підприємства умовам зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища теж мають сильні та слабкі сторони. Сильні сторони можуть створювати загрози для діяльності підприємства, слабкі сторони організація може використати для покращення свого становища.

Ефективним інструментом стратегічного аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства є ситуаційний аналіз, що у міжнародній практиці менеджменту дістав назву SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб ліквідувати наявні слабкості, наростити силу для того, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища і запобігти можливому прояву загроз з його боку.

Отже, SWOT-аналіз дозволяє визначити стан підприємства за наступними параметрами:

1. Сильні сторони підприємства стосовно зовнішнього середовища.
2. Слабкі сторони підприємства стосовно факторів зовнішнього середовища.
3. Можливості підприємства, що надає зовнішнє середовище.
4. Загрози підприємства, що виходять від зовнішнього середовища.

Методологія проведення SWOT-аналізу базується на складанні матриці сильних та слабких сторін у діяльності підприємства, а також можливостей і загроз, що можуть визначатися зміною факторів зовнішнього середовища.

Відповідно до прийнятої методології, проведення SWOT-аналізу здійснюється в кілька етапів (рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Етапи аналізу сильних і слабких сторін підприємства [32]

На першому етапі респонденти оцінювали ступінь впливу конкретних факторів, а також важливість фактора для функціонування підприємства і напрямів впливу.

Остаточна оцінка сили впливу кожного з перелічених у таблиці факторів здійснювалась на основі узагальнень оцінок експертів та визначення середніх їхніх значень по кожному з досліджуваних факторів та знаку їх впливу (таблиця 2.8). Узагальнення результатів такого дослідження подається у вигляді гістограми (рис. 2.4).

Як видно з таблиці 2.8 більшість факторів зовнішнього середовища справляють негативний вплив на діяльність підприємства. Найбільшу загрозу для стабільного розвитку даного товариства складає ступінь податкового тиску. Недосконале податкове законодавство, високі ставки податків, нестабільність і суперечності податкової системи обмежують результативність діяльності господарюючого суб'єкта.

Надзвичайно важливим для успішної діяльності усіх суб'єктів ринкової системи є рівень інфляції в країні. Цей факт відмітили більшість респондентів, оцінивши важливість стабільності рівня інфляції в країні для розвитку підприємств високим балом.

Таблиця 2.8 – Узагальнюючий результат по кожному з досліджуваних факторів зовнішнього середовища ТОВ «Фешен Груп»

№ фактора	Фактори зовнішнього середовища	Середній бал			Узагальнюючий результат
		Вплив на діяльність	Важливість фактора	Вплив фактора (+;-)	
1	Ступінь податкового тиску	2,87	2,4	-	-6,88
2	Підвищення рівня інфляції	2,73	2,67	-	-7,29
3	Поява конкурентів	2,87	2,87	-	-8,22
4	Зростання соціально-політичної нестабільності	1,6	1,6	-	-2,56
5	Зростання економічної нестабільності	2,87	2,87	-	-8,22
6	Коливання відсоткових ставок за користування кредитами	1,73	1,4	-	-2,43
7	Часті зміни у законодавчих актах	1,4	0,67	-	-0,93
8	Погіршення платоспроможності клієнтів	2,73	2,6	-	-7,11
9	Створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту	2,4	2,4	+	5,76
10	Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління	2,0	1,87	+	3,73
11	Наявність ресурсної бази	3,0	3,0	+	9,00
12	Збільшення попиту на продукцію	2,47	2,0	+	4,93
13	Збільшення обсягу продукції	2,47	2,73	+	6,74
14	Оновлення технічної бази	2,0	1,87	+	3,73
15	Підвищення купівельної спроможності споживачів	3,0	3,0	+	9,00

Крім цього нестабільність соціально-економічного розвитку в країні, що спостерігається в останні роки, дала підстави для оцінки ступеня впливу досліджуваного фактору як високого. Як високий вплив експерти оцінили такі фактори як поява конкурентів, погіршення платоспроможності клієнтів.

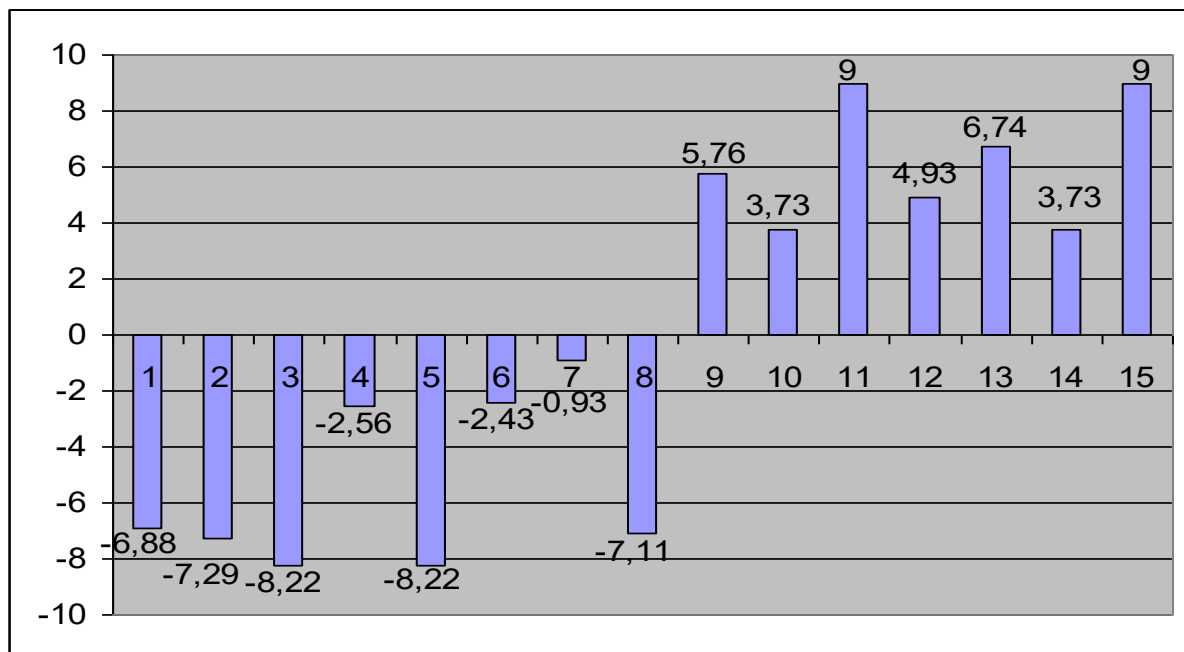


Рисунок 2.4 – Профіль зовнішнього середовища ТОВ «Фешен Груп» за даними експертних оцінок

Умовні позначки факторів (рис. 2.4):

1. Ступінь податкового тиску; 2. Підвищення рівня інфляції; 3. Поява конкурентів; 4. Зростання соціально-політичної нестабільності; 5. Зростання економічної нестабільності; 6. Коливання відсоткових ставок за користування кредитами; 7. Часті зміни у законодавчих актах; 8. Погіршення платоспроможності клієнтів; 9. Створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту; 10. Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління; 11. Наявність ресурсної бази; 12. Збільшення попиту на продукцію; 13. Збільшення обсягу продукції; 14. Оновлення технічної бази; 15. Підвищення купівельної спроможності споживачів

Вплив факторів безпосереднього оточення на стабільність діяльності підприємства оцінюється як помірний. На перший погляд такий висновок може здатися парадоксальним. Адже купівельна спроможність населення, природні умови господарювання і кредитна політика банків – це фактори, що потенційно формують обсяги виробництва і реалізації продукції підприємств. Але їхній суттєвий вплив відчувають підприємства, що реалізують наступальні стратегії свого розвитку.

ТОВ «Фешен Груп» в сучасних умовах перебуває в кризовому стані, якому притаманні захисні стратегії, що пов'язані зі скороченням обсягів діяльності; економічним витрачанням всіх видів ресурсів. Все це призвело до того, що кредитна політика банків відіграє вирішальну роль в розвитку кризових явищ товариства та має сильний ступінь впливу на результативність господарсько-фінансової діяльності.

Отже, із зовнішніх факторів, що формуються на макрорівні, найбільш суттєвим для фінансової стабілізації ТОВ «Фешен Груп» мала б стати підтримка держави щодо пом'якшення податкового тягаря. Окрім цього, значна роль у покращенні фінансового стану та здійсненні самофінансування діяльності товариства відводиться внутрішнім факторам.

Метою внутрішнього аналізу є глибоке вивчення діяльності підприємства і надання керівництву інформації, яка необхідна для вибору стратегії.

Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства (таблиця 2.9) доцільно використовувати результати оцінки фінансового стану об'єкта дослідження, проведені нами раніше.

Заключним етапом процесу SWOT-аналізу є встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами, загрозами та можливостями зовнішнього середовища.

Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу, в якій розглядаються можливі напрями реалізації стратегій з метою розвитку сильних сторін, реалізації шансів, пом'якшення загроз та подолання слабких сторін підприємства.

Проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, матрицю можливостей та загроз та за підсумками побудувавши матрицю –SWOT, що показує взаємозв'язок між зовнішніми чинниками підприємства та станом потенціалу підприємства ми маємо наступне.

Таблиця 2.9 – Загальна характеристика сильних та слабких сторін ТОВ «Фешен Груп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значний досвід роботи у галузі 2. Наявність достатньої ресурсної бази 3. Висока якість продукції, що виробляється на підприємстві 4. Можливість розробки нових виробів 5. Висока кваліфікація персоналу 6. Матеріальна зацікавленість робітників 7. Чіткий розподіл прав та обов'язків працівників управління 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність місії та стратегічних напрямків 2. Недостатньо гнучка система управління 3. Відсутність маркетингової служби на підприємстві 4. Немає достатньої системи контролю якості 5. Відсутність попиту на продукцію на внутрішньому ринку збуту 6. Залежність заробітної плати від наявності замовлення 7. Застарілість основного технологічного обладнання 8. Отримання збитків 9. Кризовий фінансовий стан 10. Дефіцит власного оборотного капіталу та інвестиційних ресурсів 11. Брак грошових коштів на розрахунковому рахунку 12. Незадовільна структура активів 13. Майже повністю зношені основні засоби 14. Зниження зацікавленості у впровадженні заходів зі зниження витрат 15. Високі витрати на утримання апарату управління

Підсумки SWOT-аналізу ТОВ «Фешен Груп» наведені в таблиці 2.10.

Сильний вплив на прибуток підприємства мають темп інфляції, збільшення зарплати в галузі та екологічні умови. Також не менш важливими є збільшення обсягу виробництва, розширення асортименту продукції та її конкурентоздатність. Зовнішніми загрозами середовища являються нестача кадрів, поява конкурентів, неможливість передбачити майбутній результат через фінансову нестабільність. Сильними сторонами потенціалу підприємства являються значний досвід роботи в галузі, наявність достатньої ресурсної бази. Натомість слабкими сторонами потенціалу є низький науково – технічний рівень виробництва, неефективний менеджмент та кризовий фінансовий стан.

Таблиця 2.10 – Підсумки SWOT-аналізу ТОВ «Фешен Груп»

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наявність ресурсної бази ▪ Підвищення купівельної спроможності споживачів ▪ Створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту ▪ Збільшення обсягів діяльності ▪ Збільшення попиту на продукцію ▪ Оновлення технічної бази ▪ Підвищення рівня спеціалістів у сфері стратегічного управління 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ступінь податкового тиску ▪ Нестабільність законодавчої бази ▪ Поява конкурентів ▪ Підвищення рівня інфляції ▪ Погіршення платоспроможності клієнтів ▪ Зростання соціально-політичної нестабільності ▪ Зростання економічної нестабільності ▪ Коливання відсоткових ставок за користування кредитами
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Висока кваліфікація персоналу ▪ Значний досвід роботи у галузі ▪ Наявність достатньої ресурсної бази ▪ Чіткий розподіл прав та обов'язків працівників управління ▪ Висока якість продукції, що виробляється на підприємстві ▪ Можливість розробки нових виробів ▪ Стимулювання працівників 	<p>Випуск якісної продукції на сучасному обладнанні з вітчизняної сировини.</p> <p>Проведення комплексу заходів щодо впровадження сучасних технологій.</p>	<p>Завдяки значному досвіду в галузі та високій кваліфікації персоналу у підприємства є змога нівелювати вплив зовнішніх ризиків.</p>
Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Відсутність чіпких стратегічних цілей ▪ Недостатньо гнучка система управління ▪ Застарілість основного технологічного обладнання ▪ Відсутність маркетингової служби на підприємстві ▪ Нерозвиненість збутової мережі ▪ Залежність заробітної плати від наявності замовлення ▪ Отримання збитків ▪ Кризовий фінансовий стан ▪ Дефіцит вільних обігових коштів та інвестиційних ресурсів ▪ Брак грошових коштів на розрахунковому рахунку ▪ Нестача власних оборотних коштів ▪ Незадовільна структура активів ▪ Високий рівень зносу ОЗ ▪ Недосконала структура витрат 	<p>Посилення позицій на внутрішньому ринку за рахунок активізації та професіоналізації маркетингової служби.</p> <p>Під впливом збільшення обсягів реалізації покращення фінансового стану на основі використання налагоджених внутрішніх механізмів генерування грошових коштів.</p>	<p>Розвиток підприємства стримує неефективний менеджмент, відсутність стратегічних напрямків та місії підприємства.</p> <p>Неповна завантаженість виробничих технологій при зростанні темпів інфляції може привести до банкрутства.</p> <p>На основі удосконалення фінансової та маркетингової діяльності впроваджувати гнучку систему управління ціноутворенням.</p>

Як показав SWOT-аналіз, основними причинами кризової ситуації, що склалася на досліджуваному підприємстві є:

1. Поява нових конкурентів на ринках збуту продукції.

2. Основною конкурентною перевагою ТОВ «Фешен Груп» є значний досвід роботи в галузі виробництва взуття, завдяки чому підприємство зможе зайняти новий сегмент ринку.

3. Відсутність практики стратегічного планування на підприємстві.

4. Відсутність маркетингової служби та недостатнє вивчення потреб споживачів на внутрішньому ринку.

5. Високі витрати та недосконала система управління.

6. Дефіцит власного оборотного капіталу, інвестиційних ресурсів та відсутність вільних грошових коштів, необхідних для розвитку виробництва.

7. Незадовільна структура активів та наявність збитків.

Зіставлення сильних та слабких сторін діяльності ТОВ «Фешен Груп» з можливостями та загрозами зовнішнього середовища дає змогу визначити основні напрямки виходу підприємства з кризового стану. Цього можна досягти за рахунок:

- поступового підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства на внутрішньому ринку;
- створення та активізації маркетингової служби на підприємстві;
- зниження витрат та вдосконалення системи управління;
- активної модернізації обладнання та установка нового;
- визначення стратегії для захисту підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз;
- визначення конкурентних переваг та впровадження заходів для скорочення конкурентних недоліків.

Незважаючи на те, що виробники взуття сьогодні зустрічаються з масою проблем, все частіше можна бачити якісне і недороге українське взуття і на полицях магазинів, і на різноманітних ярмарках, враховуючи це виробникам слід і надалі працювати над поліпшенням якості та асортименту своєї продукції для завоювання різних ринків.

Висновки за розділом 2

Дослідження системи фінансового забезпечення діяльності досліджуваного підприємства дає підстави для наступних висновків:

1. У роботі доведено, що фінансовий потенціал забезпечує можливість трансформації ресурсного і виробничого потенціалів в результаті діяльності підприємства. Не менш важлива і його роль у відтворювальних процесах на підприємстві. До складу фінансового потенціалу включаються різні фінансові ресурси, що складаються, в свою чергу, зі статутного, додаткового і резервного капіталів, цільового фінансування, фондів накопичення, оборотних активів тощо. Таким чином, фінансовий потенціал можна визначити як фінансові ресурси, з приводу яких виникають відносини на підприємстві з метою досягнення його ефективного та рентабельного функціонування [93].

2. Визначено, що характеристика фінансового потенціалу може бути виконана з позиції як короткострокової, так і довгострокової перспективи. У першому випадку говорять про ліквідність і платоспроможність підприємства, у другому – про його фінансову стійкість, до короткострокової перспективи слід також віднести ділову активність підприємства. Розрахунок показників ділової активності підприємства дає змогу виявити місце та репутацію підприємства на фінансовому ринку, рівень ефективності використання фінансових ресурсів.

3. Проведене дослідження фінансового потенціалу ТОВ «Фешен Груп», слід зазначити, що найбільший вплив на його погіршення мала фінансова стійкість підприємства так, як всі коефіцієнти фінансової стійкості мають тенденцію до зменшення. В результаті аналізу показників ліквідності підприємства встановлено, що суб'єкт господарювання не в змозі оплатити свої зобов'язання. Щодо ділової активності підприємства, то спостерігається

коливання деяких показників, що в перспективі і при розумному управлінні може дати позитивний результат.

4. Доведено, що формування фінансових ресурсів їх ефективне та цілеспрямоване використання впливає на своєчасність та повноту фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності, розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

5. Дослідивши джерела фінансування діяльності підприємства, зазначимо, що досліджуваний суб'єкт господарювання не має власних коштів для погашення поточних зобов'язань, підприємство має дефіцит власного оборотного капіталу, розмір кредиторської заборгованості значно перевищує валюту балансу і призводить до дефіциту власного капіталу. Головною причиною від'ємного значення розміру власного капіталу протягом аналізованого періоду є наявність непокритих збитків.

6. Визначено, що для прийняття стратегічних рішень щодо формування та реалізації стратегії фінансової стійкості необхідно знати, наскільки її стратегічний потенціал відповідає умовам, що визначаються зовнішнім середовищем. Потенціал підприємства неоднорідний за своїми складовими. В ньому є як сильні, так і слабкі складові.

7. Врахування зовнішніх факторів впливу на фінансову стійкість підприємства здійснено за допомогою SWOT аналізу. SWOT аналіз підприємства показав, що воно має значну кількість слабких сторін та загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу. Дійшли висновку, що для даного підприємства, варто для початку створити ефективну систему управління (чи відмінно вдосконалити діючу на основі впровадження контролінгу), яка буде сприяти виходу даного підприємства з кризового стану та буде рушійною силою у пошуках нових джерел фінансування.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1 Розробка моделі фінансової стратегії підприємства

Основним завданням процесу формування та реалізації фінансової стратегії є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення фінансової підтримки його базової корпоративної стратегії, яка передбачається, й успішного досягнення кінцевих стратегічних цілей його фінансового розвитку.

Масштаби стратегічних змін фінансової діяльності підприємства залежать від досягнутого рівня організації цієї діяльності й фінансових відносин з партнерами, характеру джерел і глибини інформаційної бази прийняття управлінських фінансових рішень, ступеня інноваційності основних фінансових операцій і використовуваних фінансових інструментів, рівня організаційної культури фінансових менеджерів й інших внутрішньоорганізаційних параметрів. Залежно від рівня цих параметрів і цілей фінансового розвитку підприємство формує відповідну фінансову стратегію.

Проведене дослідження дає підстави для формування моделі стратегії фінансової стійкості підприємства, з урахуванням особливостей його діяльності, яка має наступний вигляд (рис.3.1):

І блок Теоретико - методичні основи формування фінансової стратегії підприємства. Розробка будь-якої фінансової стратегії підприємства неможлива без дослідження теоретичного підґрунтя цієї проблеми. Розробка фінансової стратегії підприємства ґрунтується на принципах нової управлінської парадигми системи стратегічного управління.



Рисунок 3.1 – Модель формування фінансової стратегії підприємства
[авторська розробка]

До основних відносять принципи, що забезпечують підготовку і ухвалення стратегічних фінансових рішень в процесі розробки фінансової стратегії підприємства. На нашу думку, сформувати будь – яку фінансову стратегію неможливо без обліку базових стратегій операційної діяльності підприємства.

Будучи часткою спільної стратегії економічного розвитку підприємства, що забезпечує насамперед розвиток операційної діяльності фінансова стратегія, по відношенню до неї має підлеглий характер. Тому вона узгоджується із стратегічними цілями і напрямками операційної діяльності підприємства

При цьому фінансова стратегія здійснює істотний вплив на формування стратегічного розвитку операційної діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що основні цілі операційної стратегії - забезпечення високих темпів реалізації продукції, зростання операційного прибутку і підвищення конкурентної позиції підприємства пов'язані з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку.

Фінансова стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки та інвестиційну політику.

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок: в більшості підходів щодо формування фінансової стратегії та стратегії фінансової стійкості вона розглядається як процес, що має декілька етапів.

II. Дослідження системи фінансового забезпечення діяльності підприємства.

Наступним етапом розробки фінансової стратегії є ретельний аналіз і оцінка показників, які на нашу думку найбільш суттєво впливають на ефективність стратегії фінансової стійкості. Нами проаналізовані та оцінені

показники фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, а також джерела фінансування та зовнішні фактори впливу на основі SWOT-аналізу. Дослідження показали, що підприємство має кризовий фінансовий стан, всі коефіцієнти фінансової стійкості мають тенденцію до зменшення. Аналіз показників ліквідності підприємства дав змогу встановити, що суб'єкт господарювання визнано неплатоспроможним, оскільки не в змозі оплатити свої зобов'язання. Щодо ділової активності підприємства, то спостерігається зростання відповідних показників у 2018 році, що в перспективі може дати позитивний результат.

Дослідивши джерела фінансування діяльності підприємства, можна зробити висновок про те, що досліджуваний суб'єкт господарювання знаходиться в кризовому стані і не має власних коштів для погашення поточних зобов'язань. Ми пропонуємо ефективніше використовувати внутрішні джерела фінансування, а також зменшити розмір кредиторської заборгованості та розробити ефективну фінансову стратегію діяльності підприємства.

Діагностика характеру зміни умов зовнішнього фінансового середовища в процесі реалізації фінансової стратегії підприємства значною мірою визначаються ступенем нестабільності факторів зовнішнього фінансового середовища. Непередбачені зміни цих факторів на окремих етапах реалізації фінансової стратегії несуть у собі як додаткові можливості, так і додаткові загрози фінансовому розвитку підприємства. Діагностика умов зовнішнього середовища, в яких здійснюється реалізація фінансової стратегії підприємства на кожному з її етапів, дозволяє підприємству вчасно розробити комплекс необхідних наступальних або оборонних стратегічних управлінських рішень, що забезпечують реалізацію цілей його фінансового розвитку. Своєчасна діагностика таких умов зовнішнього середовища на кожному етапі реалізації стратегії підприємства й адекватне реагування на них у процесі досягнення стратегічних цілей його розвитку становить основу сучасної парадигми стратегічного менеджменту. Нами запропоновано використання інструментарію стратегічного контролінгу в контексті визначення факторів

впливу зовнішнього середовища на формування фінансової стратегії підприємства(SWOT – аналіз)(питання 2.3.).

III. Визначення основних складових формування фінансової стратегії та напрямів її реалізації

1. Забезпечення стратегічних змін фінансової діяльності підприємства.

Процес управління реалізацією фінансової стратегії підприємства починається із з'ясування масштабів майбутніх стратегічних змін його фінансової діяльності.

Стратегічні зміни являють собою комплекс заходів, спрямованих на перетворення всіх основних систем управління фінансовою діяльністю до рівня, що забезпечує повну можливість реалізації передбаченої головної фінансової стратегії підприємства.

За своєю сутністю стратегічні зміни характеризують процес реалізації стратегічного фінансового розвитку підприємства. Ці зміни покликані зорієнтувати внутрішньо-організаційну складову фінансового менеджменту підприємства на досягнення рівня, що відповідає новим вимогам і забезпечує можливість ефективною реалізації обраної фінансової стратегії.

Залежно від рівня параметрів і цілей фінансового розвитку підприємства нижче дана характеристика стратегічних змін фінансової діяльності:

- Незмінні внутрішньоорганізаційні параметри фінансової діяльності. Стратегічні зміни фінансової діяльності підприємства не є самоціллю. Якщо рівень якості організації фінансового управління, що досягнутий на попередніх етапах фінансового розвитку підприємства, визнаний достатнім для успішної реалізації наміченої фінансової стратегії, стратегічні зміни фінансової діяльності не здійснюються.

- Несуттєві стратегічні зміни фінансової діяльності. Ці зміни носять звичайний характер удосконалювання окремих внутрішньоорганізаційних параметрів фінансової діяльності підприємства, не торкаючись основних принципів побудови найважливіших систем забезпечення управління його фінансами.

- Помірні стратегічні зміни фінансової діяльності. Ці зміни можуть характеризуватися появою нових структурних підрозділів в організаційній структурі управління фінансовою діяльністю; заходами щодо підвищення рівня кваліфікації й організаційної культури працюючих фінансових менеджерів; розширенням сфери бухгалтерського обліку й фінансової звітності; посиленням системи матеріального стимулювання фінансових менеджерів; використанням низки нових методів аналізу, планування й контролю фінансової діяльності.

- Кардинальні стратегічні зміни фінансової діяльності. Такі зміни характеризуються повною перебудовою організаційної структури управління фінансовою діяльністю; залученням значного числа нових висококваліфікованих фінансових менеджерів і впровадженням нової системи їх матеріального стимулювання; впровадженням управлінського обліку всіх основних стратегічних показників фінансової діяльності; впровадженням нових фінансових технологій та інструментів здійснення основних фінансових операцій; істотною зміною параметрів організаційної культури у зв'язку з переглядом фінансової філософії підприємства.

Після вибору фінансової стратегії необхідно сформувати механізм, який би забезпечив її реалізацію з метою підвищення ефективності діяльності. М. С. Пушкар [77], І. О. Богатирьов [12], Р. П. Задорожна [32] та Е. М. Коротков [47] визначають механізм як сукупність інструментів впливу на об'єкт управління. Необхідною складовою механізму управління, на думку автора, є функції управління, адже саме через їх реалізацію здійснюється взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління. Фахівці [21, 23] також звертають увагу на те, що до складу елементів механізму управління доцільно включати інструменти, за допомогою яких здійснюється регулювання.

Це підтверджується точкою зору таких авторів, як В. С. Пономаренко [71], О. В. Раєвнева [78], Е. А. Уткін [94], Ю. В. Трифонов, М. Н. Павленков [90], П. Хорват [108], З. Є. Шершньова [112]. Оскільки у нашому дослідженні ми звертаємо увагу на використання контролінгового

інструментарію для забезпечення механізму реалізації стратегії фінансової стійкості, то відповідно пропонуємо наступну його модель (рис. 3.2)

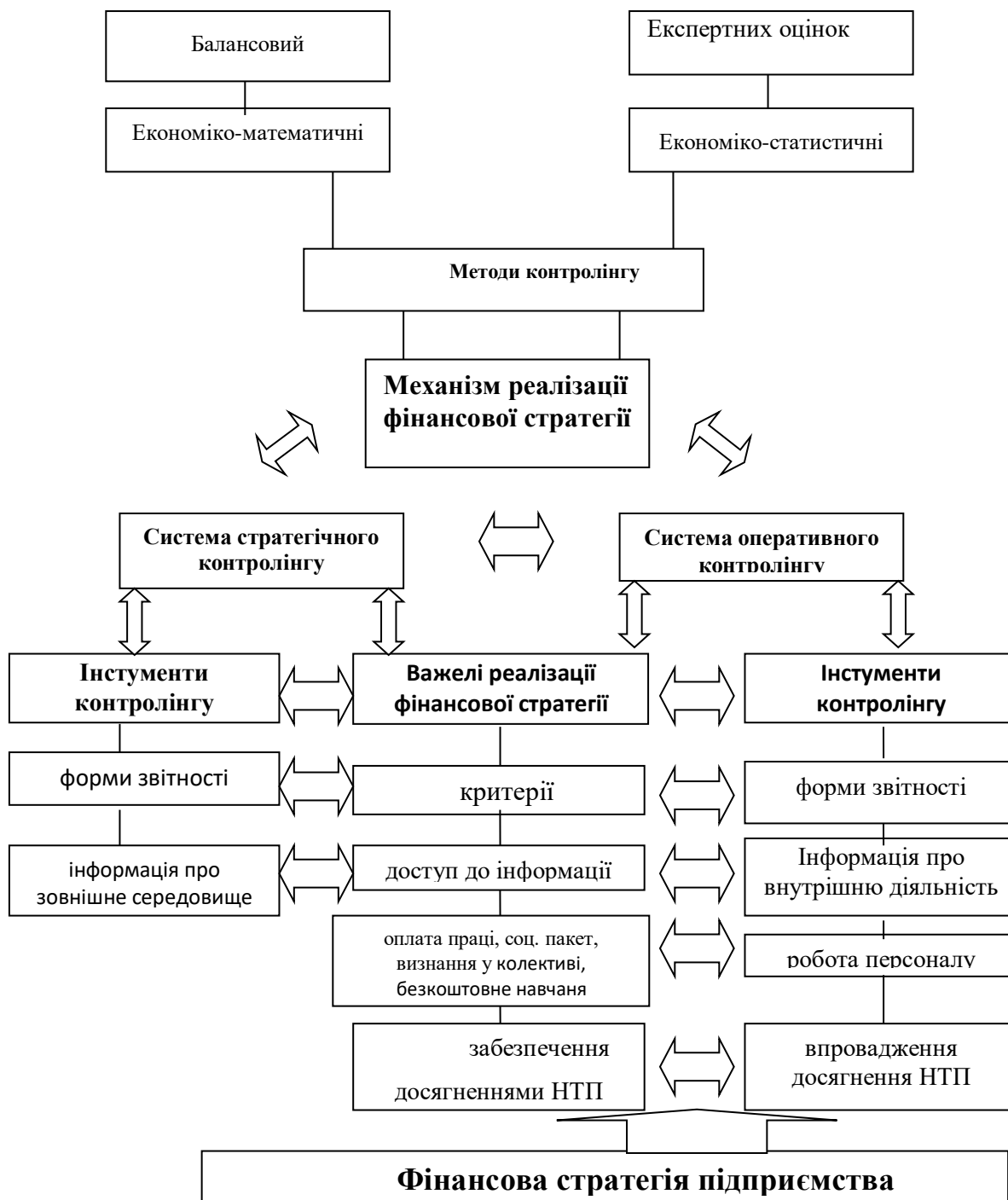


Рисунок 3.2 –Механізм реалізації фінансової стратегії підприємства [складено автором на основі 93,94, 95].

Таким чином, запропонована модель механізму реалізації фінансової стратегії буде функціонувати за умов використання методичних підходів контролінгу та його інструментарію. Процес реалізації фінансової стратегії

потребує відповідних змін у системі фінансового менеджменту. Найважливіші з цих складових забезпечення необхідних умов успішної реалізації фінансової стратегії підприємства представлені на рис 3.3.



Рисунок 3.3 –Основні складові системи фінансового менеджменту, що потребують стратегічних змін в контексті реалізації фінансової стратегії [складено автором на основі 8, 34, 40]

Стратегічні зміни фінансової діяльності здійснюються на підприємстві в єдиному комплексі заходів щодо стратегічних перетворень всіх його внутрішньоорганізаційних параметрів, що забезпечують успішну реалізацію повного його стратегічного набору.

У результаті стратегічних змін фінансової діяльності повинні бути повністю реалізовані цілі стратегічного фінансового розвитку підприємства.

2. Вибір методів управління стратегії підприємства з метою фінансового забезпечення та досягнення поставлених цілей.

Відповідно до принципів стратегічного менеджменту вибір методів управління реалізацією стратегії фінансової стійкості підприємства має виходити з конкретних умов зовнішнього фінансового середовища. Ці умови

можуть носити відносно стабільний характер або змінюватися досить швидко, що визначає відповідну динаміку використання конкретних методів управління фінансовою стратегією на різних етапах (від формування до реалізації конкретної стратегії в рамках визначеної фінансової політики). У комплекс таких методів входять як традиційні, так і спеціальні методи управління реалізацією фінансової стратегії. Досить важливим в сучасних умовах господарювання є питання щодо фінансового забезпечення фінансової політики, яку обирає підприємство. Нами в другій главі було проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства та джерела формування діяльності, що забезпечують безперервний процес реалізації товарів на підприємстві. Оперативне бюджетування на підприємстві є складовою механізму, що забезпечує виконання поставлених цілей, потребує особливої уваги, з точки зору реалізації фінансової стратегії, формування служби контролінгу.

3. Здійснення (при необхідності) корегування програми стратегічного фінансового розвитку підприємства.

Таке корегування може здійснюватися в таких основних випадках:

- при несподіваних змінах факторів зовнішнього фінансового середовища, що генерують істотні загрози реалізації фінансової стратегії, нейтралізувати які повною мірою неможливо;
- при несподіваних змінах факторів зовнішнього фінансового середовища, що створюють досить значимі додаткові можливості фінансового розвитку підприємства;
- при зростанні внутрішнього фінансового потенціалу підприємства за рахунок додаткового ефекту, отриманого в результаті успішної реалізації стратегічних змін;
- при внесенні істотних об'єктивно обумовлених корегувань у меті корпоративної стратегії, інших функціональних стратегій, а також окремих бізнес - стратегій.

Таким чином запропонована модель фінансової стратегії підприємства та механізм її реалізації будуть ефективними за умов наявності системи показників, які є інструментом її оцінки.

Як правило, підприємства, що не володіють системою контролінгу, при плануванні своєї діяльності спираються на дані бухгалтерського і податкового обліку. Для ефективного прийняття управлінських рішень керівництво підприємства має одержувати оперативну інформацію щодня, а звіт за місяць – максимум у межах трьох днів наступного місяця.

В сучасних літературних джерелах виділяють стратегічний та оперативний інструментарій контролінгу, який можна використовувати для реалізації фінансової стратегії. Існує багато специфічних методів та інструментів контролінгу, за допомогою яких можна досягти поставленої мети. До них належать:

- аналіз точки безбитковості (Break-Even-Analyze) – забезпечення безбитковості операційної діяльності та створення умов для самофінансування підприємства;
- бенчмаркінг – процес порівняння об'єктів одного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств;
- вартісний аналіз – функціональна характеристика продукції на предмет еквівалентності її вартості та корисності;
- портфельний аналіз – проведення аналізу для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій в окремі програми або реінвестицій;
- АВС-аналіз – дослідження оцінки кількісних параметрів, які мають найбільш значущу притому вагу в їх загальному обсязі;
- аналіз сильних і слабких місць на підприємстві (SWOT-analysis) – аналіз усунення слабких місць на підприємстві, а також ефективне використання наявного потенціалу;
- система раннього запобігання та реагування – інформаційна система, яка повідомляє керівництву про потенційний ризик;

- дискримінантний аналіз – метод прогнозування банкрутства підприємства;
- бюджетування – процес складання і реалізації бюджетів на підприємстві.

Ми вважаємо, що найбільш використовуваним інструментами стратегічного контролінгу є Збалансована Система Показників яку можна розглядати у якості системи стратегічного управління, що дозволяє керівництву підприємства ознайомити всіх зацікавлених осіб з результатами та факторами діяльності підприємства. У нашому дослідженні ми обрали для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища такий інструмент стратегічного контролінгу як SWOT- аналіз, а також для визначення оперативних показників стратегії фінансової стійкості – систему оперативного бюджетування.

3.2 Впровадження системи оперативного бюджетування на підприємстві

Сучасна система управління на вітчизняних підприємствах характеризується пошуком підходів та інструментів підвищення ефективності бізнес-діяльності. Бюджет – це структурований комплексний план діяльності компанії на певний проміжок часу, а бюджетування – управління бізнесом, засноване на плануванні, спрямоване на досягнення цілей компанії.

Бюджетування передбачає вихід підприємства на новий інформаційний рівень. Однак на практиці буває так, що кінцеві користувачі часто нарікають на неточність інформації, яку вони застосовують у процесі бюджетування. Більшість керівників не має даних про коректність або некоректність показників. Тут усе залежить від інформаційної системи підприємства, його нормативної бази, готовності керівників, менеджерів і спеціалістів різних рівнів спланувати цілі та показники на бюджетний період. Інколи для розрахунку планових показників взагалі не можна використати наявні на підприємстві дані;

їх недостатньо, немає впевненості в їх достовірності або ж показники просто не обліковувались [63].

Отже, підприємство має вибір: або впроваджувати бюджетування в існуючу облікову систему, звівши показники до єдиного стандарту, або придбати спеціалізовану програму, або розробити свій власний програмний продукт.

Зазвичай бюджети не мають стандартизованих форм і є проблеми із забезпеченням для їхньої розробки. Дуже часто підприємства використовують бюджет витрат, але найефективнішим буде використання повної системи, яка включає в себе оперативний бюджет.

Складання бюджету починається з операційного бюджету, в якому діяльність підприємства відображається через систему спеціальних техніко-економічних показників, що характеризують окремі напрями та стадії операційної діяльності. На підставі цього можна побудувати схему операційного бюджетування (рис. 3.4).

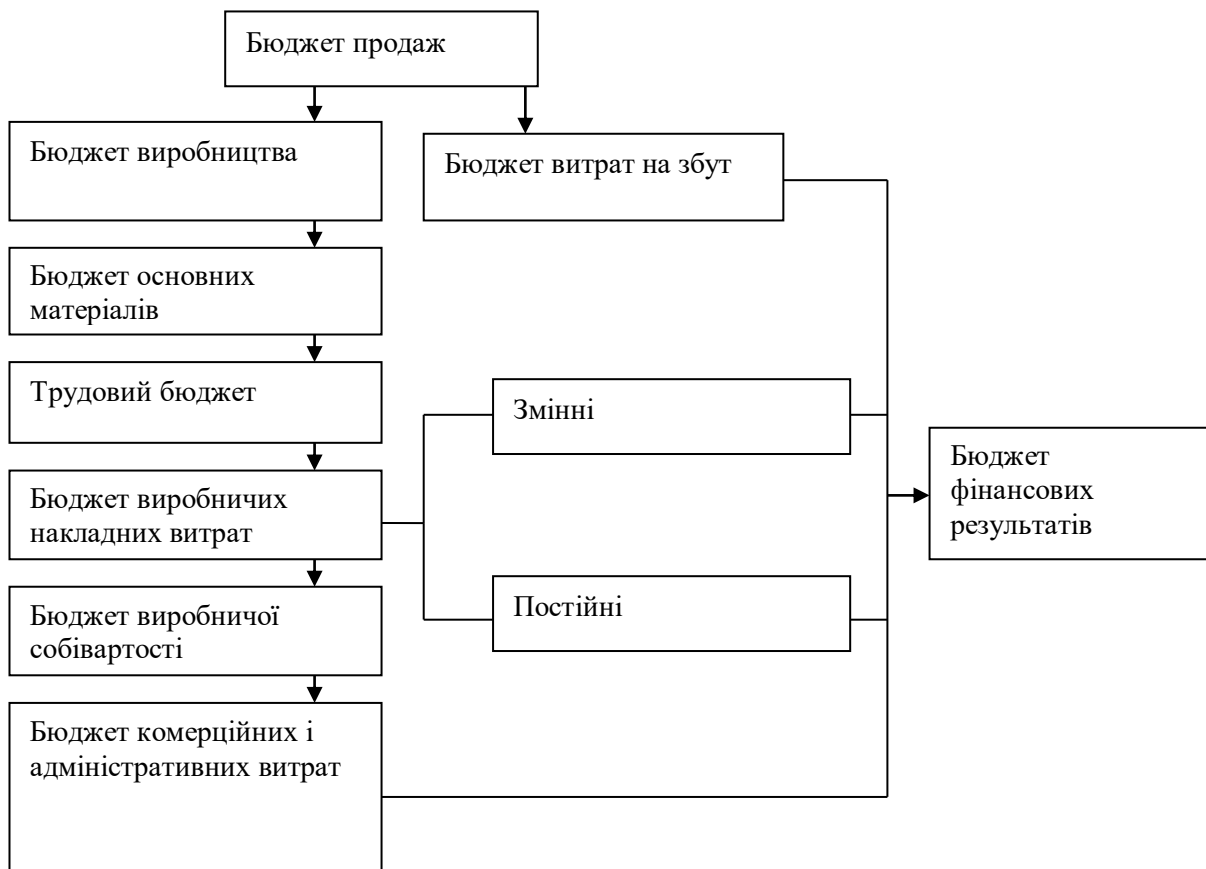


Рисунок 3.4 – Процес операційного бюджетування (запропоновано автором)

Голов С.Ф.[20], Золотухін О.[33] дають визначення оперативного бюджету як плану майбутніх операцій. Інші автори, Канушина І. А.[38], Онищенко С. В.[63], Семенов А. Г. [83], визначають оперативний бюджет як кількісно-виражений план.

Ми погоджуємося з думкою Давидович І. Є.[26], що найбільш важливе значення серед інших видів мають оперативні бюджети. До оперативних відносяться бюджети, які є складовими елементами звіту про фінансові результати.

Таким чином, операційний бюджет – це бюджет, що характеризує доходи та видатки за операціями або окремими функціями підприємства. Він складається з бюджету продаж, бюджету виробництва, бюджету витрат за видами, бюджету фінансових результатів.

Призначення операційного бюджету - ув'язування натуральних показників планування з вартісними; визначення найбільш важливих пропорцій, обмежень і допущень, які варто враховувати при складанні основних бюджетів. Склад операційного бюджету визначає керівництво підприємства, насамперед, виходячи з характеру цілей, що поставлені перед організацією, специфіки бізнесу, ступеня методичної, організаційної й технічної готовності підприємства. Для складання оперативних бюджетів використовують такі інформаційні джерела [10]:

- дані фінансової звітності і показники виконання фінансового плану за минулий період;
- договори, що укладаються із споживачами продукції та постачальниками матеріально-технічних ресурсів;
- прогнози розрахунки обсягу реалізації продукції або плани збуту продукції, які складені на основі замовлень, попиту, рівня цін і інших умов ринкового середовища;
- економічні нормативи затверджені законодавством (ставки оподаткування, норми амортизаційних відрахувань, облікова ставка банківських кредитів, мінімальна заробітна плата і ін.)

- затверджена облікова політика підприємства.

У процесі розробки операційного бюджету визначаються формати бюджетних документів, розробляється аналітика й постатейний регламент бюджетів, встановлюються процедури підготовки й прийняття бюджетів.

У процесі підготовки операційного бюджету прогнози продаж та виробництва знаходять своє відображення у кількісних оцінках доходів та витрат кожного із структурних підрозділів підприємства.

Для операційного бюджету характерна багатоступенева ієрархічна структура побудови, оскільки він формується на основі узгоджених між собою бюджетів нижчого рівня.

Складання плану реалізації — початковий етап у формуванні операційного бюджету. Більшість інших планів визначаються планом реалізації, тому від обґрунтованості й реалістичності останнього залежить якість операційного бюджету.

У бюджеті реалізації (продажів) вказується прогноз збуту за видами продукції в натуральному і вартісному виразі. Цей бюджет являє собою прогноз майбутніх доходів і є основою для всіх інших бюджетів: у кінцевому випадку витрати залежать від обсягу випуску, а обсяг випуску встановлюється на основі обсягу реалізації.

Прогноз кількості реалізованої продукції кожного виду, а також цін на них розробляється відділом маркетингу підприємства. Обсяг реалізації залежить як від попиту на продукцію, так і від виробничої потужності підприємства. Оскільки прогноз реалізації завжди містить в собі деякий елемент невизначеності, корисно вказати максимально можливе, мінімально можливе і найбільш ймовірне значення.

ТОВ «Фешен Груп» планує на 2019 рік виготовити і реалізувати 12845 пар взуття. Середня ціна складає 200 грн. (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Бюджет продажів на 2019 рік

Найменування	Кількість од., пар	Ціна, грн.	Сума продаж, грн.
Виробництво взуття	12845	500,0	64225000
Всього	-	-	64225000

Таким чином, підприємство планує отримати виручку від реалізації продукції в розмірі 6422,5тис. грн.

Бюджет виробництва (виробнича програма) формується тільки в кількісних показниках і входить до сфери відповідальності керівника виробництва. Метою виробничої програми є забезпечення обсягу виробництва, достатнього для задоволення попиту покупців і створення економного рівня запасів (таблиця 3.2).

Таким чином, загальна потреба ТОВ «Фешен Груп» складає 13206 пар взуття (12845+361), а виробнича програма – 13062 пари (13206-144).

Таблиця 3.2 – Бюджет виробництва в одиницях на 2019 рік

Показники	Продукція
Плановий обсяг продажів	12845
Задані залишки на кінець періоду	361
Загальна потреба	13206
Залишок на початок періоду	144
Виробнича програма	13062

Бюджет потреби у матеріалах (таблиця 3.3) складають у натуральному і вартісному виразі. Його мета – визначення кількості матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількості матеріалів, що необхідно закупити впродовж запланованого періоду.

Досліджуваний суб'єкт господарювання має виробничу потребу в основних матеріалах в кількості 723174 одиниць, загальна потреба при цьому становить 723535 одиниць, а придбати необхідно 723391 одиниць на суму 723тис. грн. (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Бюджет основних матеріалів на 2019 рік

Показник	Матеріали	Сума, грн.
Виробнича потреба в одиницях	723174	-
Заплановані залишки на кінець періоду, од.	361	-
Загальна потреба	723535	-
Залишки матеріалів на початок періоду, од.	144	-
Необхідно придбати, од.	723391	-
Ціна за од., грн.	0,99	-
Затрати на придбання, грн.	723000	723000

Бюджет прямих затрат на оплату праці (трудовий бюджет) складається на базі виробничої програми (таблиця 3.4). Для визначення планових затрат на оплату праці, очікуваний обсяг виробництва кожного виду продукції помножують на трудомісткість одиниці продукції, а відтак отриману трудомісткість випуску помножують на вартість 1 людино-години, тобто середню тарифну ставку. Затрати на оплату праці розраховують за центрами витрат, а відтак зводять в єдину формулу. Важливо, щоб при цьому зберігся розподіл на постійні і змінні витрати.

Таблиця 3.4 – Трудовий бюджет на 2019 рік

Найменування	Кількість од., пар	Затрати часу на один., год	Всього годин	Трудові затрати
Виробництво взуття	12845	12	154140	3082800
Всього	-	-	154140	3082800

Отже, щоб виготовити одну пару взуття необхідно 12 годин, а відповідно на 12845 пар – 154140 годин. Трудові затрати при цьому складатимуть 3082800 грн.

Бюджет виробничих накладних (загальновиробничих) витрат включає планування цехових витрат і витрат на експлуатацію машин і устаткування. Ці затрати можуть бути як змінними, так і постійними. Загальна сума цих витрат у бюджеті буде залежати від динаміки витрат за окремими статтями стосовно прогнозованого рівня виробництва (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Бюджет виробничих накладних витрат на 2019 рік

Показник	Кошторис затрат на 154140 годин, тис. грн.
Допоміжні матеріали	349,2
Непрямі затрати праці	541,9
Доплата	30,0
Енергія	388,5
Обслуговування	89,1
Сума змінних накладних витрат	1398,7
Амортизація	160,
Енергія	170,0
Обслуговування	120,0
Інші витрати	149,4
Сума постійних накладних витрат	599,4
Всього накладних витрат	1998,1

Таким чином, щоб виготовити 12845 пар взуття, на 154140 годин передбачається всього накладних витрат в сумі 1998,1 тис. грн., з них: сума змінних накладних витрат складає 1398,7 тис. грн., постійних – 599,4 тис. грн.

Бюджет виробничої собівартості продукції зводить в єдине ціле затрати на матеріали, заробітну плату, організацію і підготовку територій цехів з урахуванням зміни запасів незавершеного виробництва.

Структура бюджету залежить від методу керівного звіту з собівартості, запровадженого на підприємстві, а також від того, чи включаються постійні затрати в собівартість продукції. У будь-якому разі необхідно зберегти поділ затрат на постійні та змінні (таблиця 3.6).

Зробивши відповідні розрахунки (таблиця 3.6), слід зазначити, що виробнича собівартість продукції складає 5439,0 тис. грн., а собівартість реалізованої продукції – 5840,0 тис. грн.

Таблиця 3.6 – Бюджет виробничої собівартості на 2019 рік

Показник	Сума, тис. грн.
Залишок готової продукції на початок періоду	28,8
Основні матеріали	1522,9
Основна заробітна плата виробничих робітників	1918,0
Загальновиробничі витрати	1998,1
Виробнича собівартість	5439,0
Затрати на продукцію, яка готова до реалізації	5625,1
Залишок готової продукції на кінець періоду	214,9
Собівартість реалізованої продукції	5840,0

Бюджет комерційних витрат (таблиця 3.7) включає затрати поточного характеру, пов'язані з реалізацією продукції, маркетинговою діяльністю. Ці затрати необхідно ділити на постійні й змінні. Так, наприклад, затрати на комісійні є змінними і їх необхідно розрахувати, а затрати на рекламу є постійними і розрахунку не потребують, оскільки не залежать від обсягу реалізації продукції.

Бюджет адміністративних витрат складається за тим же принципом, що й бюджет загальновиробничих витрат.

Таблиця 3.7 - Бюджет комерційних і адміністративних витрат на 2019 рік

Показник	Сума, тис. грн.
Комерційні витрати	123,1
Адміністративні витрати	120,4
Загальні комерційні та адміністративні витрати	243,5

Отже, згідно проведених нами розрахунків (таблиця 3.7), загальна сума комерційних та адміністративних витрат складає 243,5 тис. грн., з них: комерційні – 123,1 тис. грн., адміністративні – 120,4 тис. грн.

Бюджет прибутків і збитків – це прогноз звіту про фінансові результати, що акумулює в собі інформацію з усіх інших бюджетів і дозволяє проаналізувати, який прибуток підприємство отримає в плановому періоді (таблиця 3.8).

На основі бюджету прибутків і збитків проводять аналіз і роблять висновки про оптимальність представленої системи бюджетів і необхідності коригувань.

Таблиця 3.8 – Бюджет прибутку на 2019 рік

Показник	Сума, тис. грн..
Виручка від реалізації	6422,5
Собівартість реалізованої продукції	5840,0
Валовий прибуток	582,5
Комерційні та адміністративні витрати	243,5
Операційний прибуток	339,0

Таким чином, звівши всі необхідні показники попередніх бюджетів ми отримали бюджет прибутку на 2019 рік. В ньому передбачається отримати 339,0тис. грн. прибутку за рахунок реалізації 12845 пар взуття на суму 6422,5тис. грн., зменшеної на суму собівартості реалізованої продукції (5840,0тис. грн.), і на суму комерційних та адміністративних витрат (243,5тис. грн.).

До заходів, спрямованих на удосконалення системи оперативного бюджетування ТОВ «Фешен Груп» доречно віднести:

- планування та прогнозування заходів, спрямованих на збільшення виручки від реалізованої продукції;
- прогнозування надходження грошових коштів;
- зменшення витрат на закупівлю і використання матеріалів, затрат праці, загальновиробничих, адміністративних витрат та витрат на збут;
- зменшення поточних операційних витрат, відмінних від витрат, безпосередньо пов'язаних з виробництвом і збутом, але необхідних для підтримки діяльності підприємства в цілому;
- проведення маржинального аналізу, що дасть можливість розробити кілька варіантів досягнення фінансового результату;
- прогнозування грошових потоків, що дасть змогу визначити майбутні грошові надходження підприємства та його витрати.

Бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, може

ефективно впливати на формування фінансових ресурсів, рух коштів та на фінансово-економічні результати діяльності, оптимізувати відхилення план/факт і коригувати діяльність шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. На початковому етапі підприємства можуть впровадити тільки систему оперативного бюджетування, а в подальшому, при поступовому зміцненні стабільності – систему фінансового бюджетування.

Наступним кроком ТОВ «Фешен Груп» повинно бути впровадження системи фінансового бюджетування, адже, щоб скласти зведений бюджет, одних лише оперативних бюджетів замало.

Таким чином, впровадження системи оперативного бюджетування в систему управління підприємства є основою для прийняття ефективних рішень керівництвом, включаючи ціноутворення, встановлення графіка виробництва, перспектив розвитку, кадрової політики.

3.3. Формування служби контролінгу на підприємстві як необхідна умова забезпечення реалізації фінансової стратегії підприємства

Нестабільна економічна ситуація в країні вимагає від підприємств впровадження новітніх методів та підходів в управлінні. На сьогодні майже у всіх країнах Західної Європи наявні певні елементи контролінгу, який характеризується як найбільш ефективна система господарювання. Головною метою контролінгу є вдосконалення управлінського процесу, орієнтованого в перспективі на максимізацію прибутку й збереження ліквідності та платоспроможності підприємства. В сучасних умовах в Україні контролінг використовується вкрай рідко, це зумовлено небажанням та неготовністю підприємств до змін.

Успішне функціонування підприємства в інформаційному потоці (як зовнішнього так і внутрішнього характеру), який постійно змінюється,

неможливо без правильної організації економічних служб підприємства, а відповідно і делегування прав, обов'язків і відповідальності для організації взаємовідносин між різними органами управління, а також розподіл задач, які вирішуються різними співробітниками. У зв'язку з цим серед вчених, які займаються дослідженням проектування організаційних структур, переважає думка з приводу переміщення вибору загальної структури організації до задач стратегічного планування, оскільки тільки воно визначає напрямки роботи колективу підприємства для досягнення своїх основних цілей. На противагу цьому розумінню висувуються інші аргументи. Відомо, що низка причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру примушують підприємство з часом змінювати свої цілі, а значить, і стратегію. Подібні зміни не можуть не охопити і структурну організацію підприємства, а це означає, що вибір (зміна) стратегії визначає відповідно і нову структуру.

Введення в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби фінансового контролінгу є новим явищем, від правильності вирішення якого залежить ефективність і якість роботи цієї служби. Вирішенню цієї задачі повинно сприяти:

- Вивчення всіх відомих типів організаційних структур, їхніх переваг і недоліків; доцільність введення системи контролінгу;
- Вивчення організаційних структур західних підприємств, які успішно практикують систему контролінгу; їх критична оцінка і можливість адаптації на вітчизняних підприємствах.

Для запровадження служби контролінгу існує два варіанти:

- Формування системи контролінгу у вигляді лінійної функції;
- Створення штатного місця.

Лінійна функція (рис 3.6) означає, що служба контролінгу має такий же статус, як відділ маркетингу, виробничий, управління тощо. В цьому варіанті контролер володіє правом директивних вказівок.

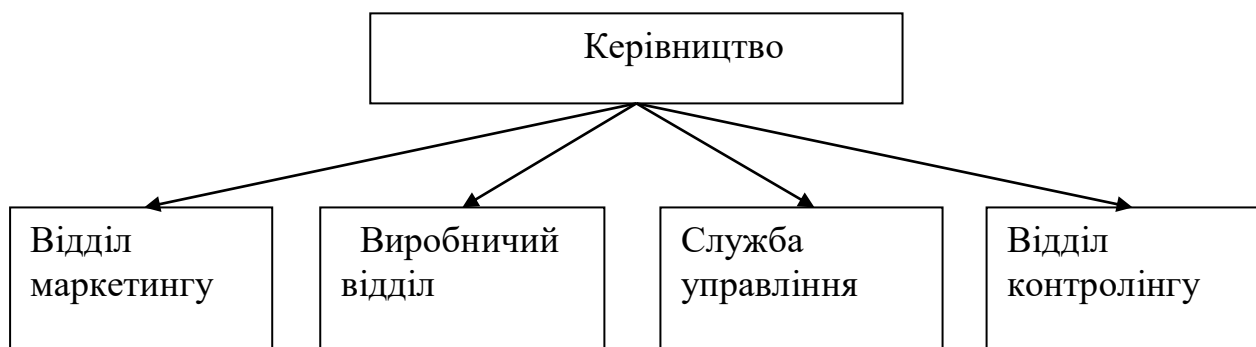


Рисунок 3.6 – Лінійна функція контролінгу[23, 37]:

Якщо ж контролінг вводиться як штатна одиниця, то контролер підпорядковується безпосередньому керівництву підприємства та одночасно контролює підрозділи маркетингу: виробничий, збуту, бухгалтерію тощо. Дана позиція отримала більш широке розповсюдження, оскільки більшість фахівців вважає, що контролінг повинен знаходитися на більш високому рівні управління, ніж основні підрозділи. Проілюструємо на рис. 3.7 місце служби контролінгу як штатної одиниці.

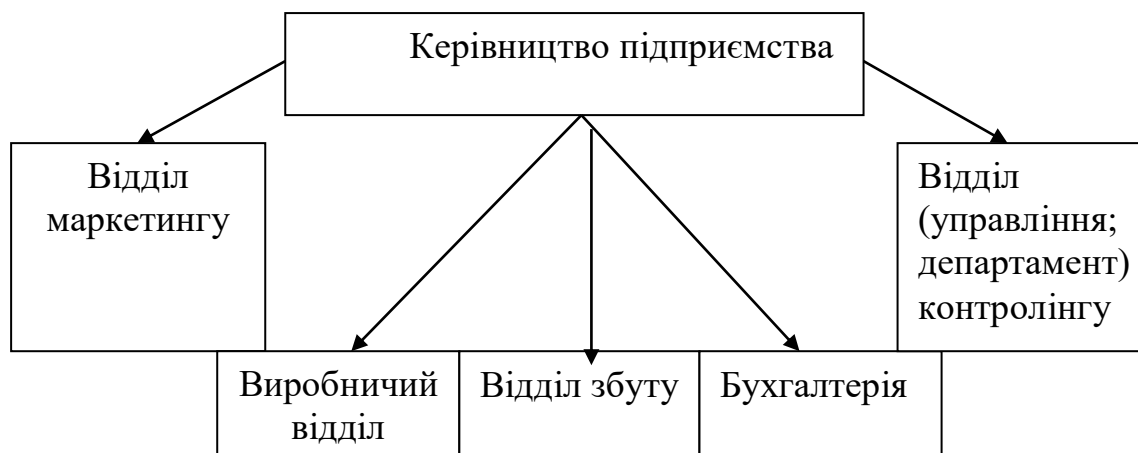


Рисунок 3.7 – Контролінг як штатна одиниця підприємства [23, 35]:

На практиці відомі випадки, коли сам керівник або власник підприємства бере на себе функції контролінгу. Але про це не може йти мова на великих промислових підприємствах. На невеликих українських підприємствах цю функцію часто віддають головному бухгалтеру (бухгалтеру або фінансовому

директору). Але на даний час відомі випадки, коли працівники займаються функціями контролерів, але за браком достатнього рівня інформованості не мають про це чіткої уяви.

В умовах централізації головний контролер, який здійснює керівництво службою контролінгу, знаходиться у підпорядкуванні голови ради фірми (правління фірми) без головного відділу. Може бути й інша форма централізації, коли головний контролер підпорядкований безпосередньо члену правління фірми, відповідальному за сектор «Контролінг і фінанси» в якості керівника головного відділу.

У першому і в другому випадку централізована служба контролінгу діє як штаб. Вона розробляє рекомендації щодо прийняття рішень і здійснює керівництво процесом сприйняття цих рекомендацій замовником. У завдання головного контролера входить узагальнення рекомендацій і встановлення контактів з особами, які приймають рішення.

Децентралізація служби контролінгу дозволяє делегувати частину завдань централізованої служби контролінгу іншим підрозділам підприємства, наприклад, структурним підрозділам фірми, філіям, ланкам, центрам стратегічного управління фірмою, за винятком ряду профільних відділів, які залишаються у підпорядкуванні головного контролера, а саме:

- контролер з маркетингу;
- контролер з логістики;
- контролер із зовнішньоекономічних операцій;
- контролер з фондів (ресурсів) і надходжень.

Головний контролер координує діяльність децентралізованих служб контролінгу в галузі оперативного і стратегічного планування, кошторисного планування, аналізу планових і фактичних показників, кореспонденції і звітності, бере на себе обробку спеціальних доручень, особливих замовлень і завдань осіб, які приймають управлінські рішення.

Децентралізовані служби контролінгу повинні бути у осіб, що приймають управлінські рішення.

У виробничій практиці зустрічаються три основні варіанти організації служби контролінгу [23, 35]:

- поєднання контролінгу з іншим відділом, наприклад, «Фінанси і контролінг» або «Планування і контролінг»;
- служба контролінгу прямо підпорядковується керівнику фірми і є особливою ієрархією;
- служба контролінгу набуває вигляду самостійного відділу, підпорядкованого лінійній функції управління.

Згідно зі штабною функцією формування служби, посада контролера вводить в окремих підрозділах підприємства. При цьому кожний контролер підрозділу прямо підзвітний головному контролеру підприємства, а служба контролінгу підприємства працює як штаб — відділ.

Лінійна служба контролінгу підприємства дозволяє делегувати частину повноважень централізованої служби контролінгу деяким підрозділам фірми. При цьому в прямому підзвіті головному контролеру знаходяться контролер по плануванню, контролер по маркетингу, контролер по логістиці, контролер по фундаціях, контролер по зовнішніх операціях.

Одночасно головний контролер координує діяльність децентралізованих служб контролінгу, таких як [26]:

- служба оперативного контролінгу;
- служба стратегічного контролінгу;
- служба кошторисного планування;
- служба контролінгу координації і звітності.

Необхідність впровадження на підприємстві системи контролінгу зумовлена насамперед розумінням керівництва необхідності мати на підприємстві таку службу. На малих підприємствах контролер виконує не тільки функції контролінгу, але і функції управління, або планування, або обліку. На великому підприємстві було б більш ефективнішим запросити позаштатного консультанта з контролінгу. Саме він міг би навчити керівництво і впровадити систему контролінгу.

Коли система контролінгу підприємства починає функціонувати, виникає питання про введення до штатного розкладу відповідно до посади контролера і структури. У процесі управління результатами контролер, менеджер з маркетингу, керівник функціонального відділу і керівник інформаційної служби своєчасно здійснюють підготовку для керівників усіх рівнів управління зручну для сприйняття, проаналізовану з орієнтацією на майбутнє інформацію, наприклад, займаються взаємозв'язаним плануванням, доповненим результатами планових і фактичних показників.

Головне завдання контролера полягає у пошуку і пропозиції ідей, які дають можливість концерну чи компанії підвищити економічну ефективність господарської діяльності.

Як і у всьому управлінні виробництвом, розрізняють централізовану і децентралізовану служби контролінгу. При формуванні служби контролінгу необхідно мати на увазі те, що функції, інструменти та задачі контролінгу необхідно постійно вдосконалювати в залежності зі змінами в ринковому середовищі. Коли контролінг отримає визнання, тоді він відчутніше зможе впливати на перспективний розвиток організації в цілому.

Зваживши всі позитивні сторони впровадження контролінгу на підприємстві, ми дійшли висновку, що ТОВ «Фешен Груп» має необхідність в її створенні. Дане підприємство знаходиться в кризовому стані, тому створювати відразу службу контролінгу буде не доцільно так як дана процедура потребує певних фінансових затрат. При створенні служби контролінгу вважаємо за потрібне визначити її цілі та задачі на ТОВ «Фешен Груп». Основними цілями можна визначити наступні:

- підвищення ефективності системи управління;
- покращення показників діяльності підприємства;
- стабілізація фінансового стану підприємства;
- здатність пристосовуватись до змін зовнішнього середовища;
- пошук нових джерел фінансування;
- вихід на нові позиції в галузі.

До задач віднесемо :

- розробку та впровадження оптимальної організаційної структури;
- побудову системи оцінки роботи функціональних напрямів;
- впровадження стратегічного планування;
- постановку управлінського обліку та впровадження бюджетування;
- впровадження системи мотивації співробітників;
- розробку системи збуту на основі регіональних представників.

При організації служби контролінгу слід брати до уваги такі основні передумови:

- погодження мети, управління цілями (метою) і досягнення мети відповідно до вибраної стратегії повинні координуватись лише на першому рівні управління (генеральний директор);

- методи управління підприємством в рамках «загальної керівної мети» стають найбільш ефективними лише тоді, коли контролеру вдається переконати відповідальних за прийняття рішень у необхідності системи контролінгу;

- контролер потребує одержання інформації про економічні взаємозв'язки і резерви, щоб мати безперечний особистий і професійний авторитет серед співробітників;

- служба контролінгу повинна бути самостійна, незалежна і нейтральна по відношенню до рівнів управління, на яких приймається рішення, що дозволяє запобігти можливості участі у боротьбі за розподіл влади у фірмі.

На даному підприємстві відсутній відділ маркетингу, що в деякій мірі негативно впливає на його діяльність. Саме тому пропонується створити відділ маркетингу. Так як підприємство не має вільних коштів, його пропонуємо створити у «Відділу збуту і матеріально-технічного постачання», який в подальшому матиме назву «Продаж та маркетинг».

Новостворений підрозділ в своєму складі матиме «Склад готової продукції та Склад основних та допоміжних матеріалів», що дозволить легко

справлятися з розробкою нових видів продукції, виходячи з міркування конкуренції, вдосконалення технології або задоволення потреб покупців.

До організаційної структури входить «Планово – аналітичний відділ», його діяльність ведеться під керівництвом заступника директора з економічних питань. Роботу даного відділу потрібно відновлювати в повному обсязі та здійснювати детальний аналіз показників фінансово-господарської діяльності. Головний контролер має узагальнити функції та завдання усіх структурних підрозділів підприємства, удосконалити систему планування, обліку, контролю та регулювання, інформаційно-аналітичного забезпечення, управління капіталом, визначити необхідні дані та джерела їх отримання. Таким чином система управління ТОВ «Фешен Груп» матиме наступний вигляд(рис.3.9).

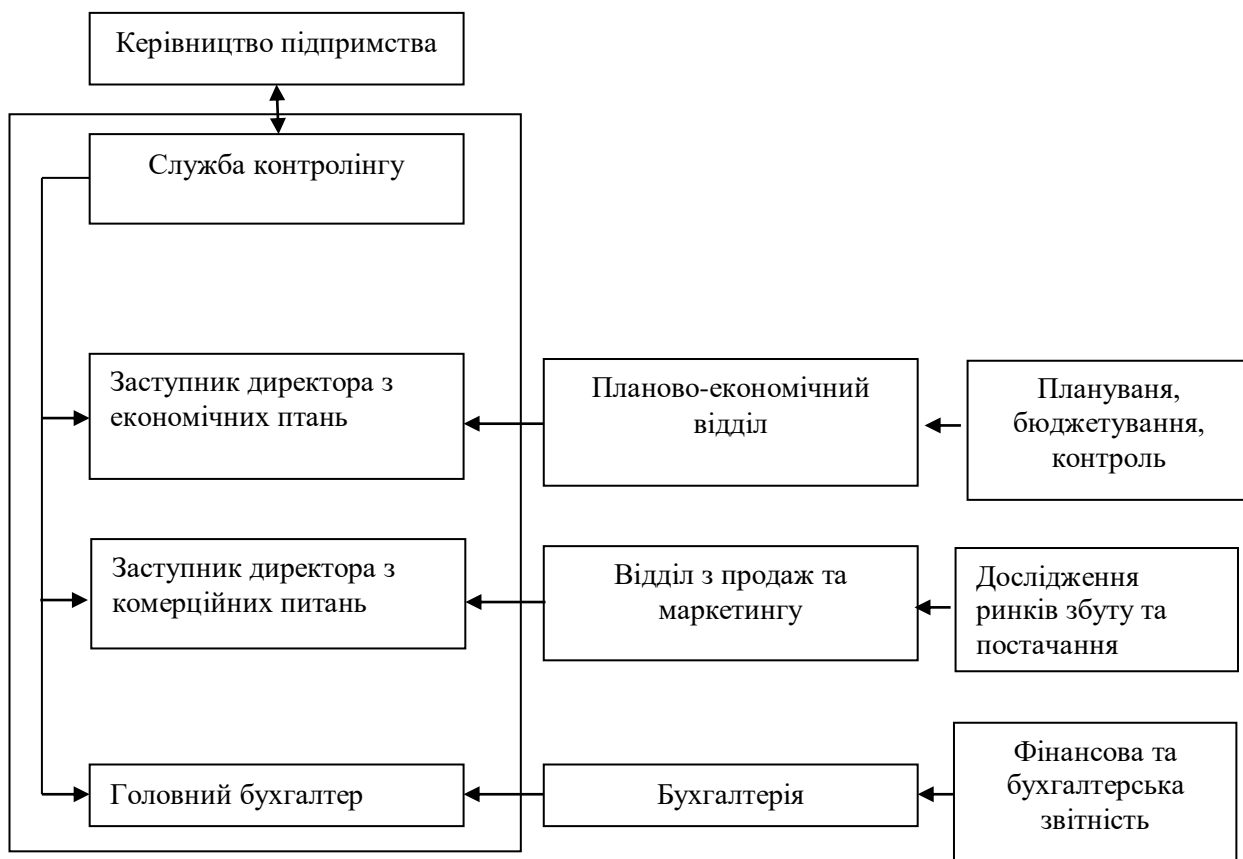


Рисунок 3.9 – Служба контролінгу в системі управління підприємством (запропоновано автором)

Як бачимо з вищенаведеного рисунка служба контролінгу підпорядковується безпосередньо керівництву підприємства. Ми пропонуємо

склад служби контролінгу з керівника та трьох контролерів, кожен з яких спеціалізується у певній сфері діяльності. Для досліджуваного підприємства такий склад служби являється найактуальнішим, оскільки сприятиме виведенню системи управління на новий рівень розвитку та стабілізувати його діяльність.

Кожен контролер має свою специфіку завдань та свій напрям діяльності, відділи надають відповідну інформацію, яка в подальшому структурується службою контролінгу і дає можливість зробити відповідні висновки та віднайти найоптимальніші варіанти для прийняття тих чи інших управлінських рішень.

При практичному впровадженні даної служби підприємство матиме можливість комплексного вирішення проблем у розрізі кожного структурного підрозділу ще на стадії підготовки управлінських рішень. За таких умов контролінг стає однією з найважливіших сфер управління, яка робить можливим встановлення взаємозв'язків між окремими функціональними підрозділами.

При формуванні служби контролінгу необхідно врахувати, що функції, інструменти та задачі контролінгу необхідно постійно вдосконалювати залежно від змін в ринковому середовищі. Проаналізувавши особливості методичних підходів до впровадження контролінгу на підприємстві, ми пропонуємо методичний підхід, який забезпечить більш ефективне функціонування служби контролінгу на підприємстві. Такий підхід включає наступні елементи:

- комплексне дослідження існуючої системи планування й обліку витрат на підприємстві;
- обстеження системи обліку витрат за всіма елементами витрат;
- дослідження системи планування витрат;
- дослідження системи документообігу, пов'язаного з формуванням витрат обстеження інформаційної системи підприємства;
- розробка методичних положень для збору даних службою контролінгу на підприємстві;

- розробка методичних положень для перетворення системи планування на підприємстві;
- розробка положень з оптимізації бізнеспроцесів і документообігу на підприємстві.

За таких обставин можна стверджувати, що контролери будуть реально затребуваними фахівцями. Як результат, будуть зростати вимоги до рівня їх професійної підготовки.

Основною ідеєю в ході впровадження контролінгу має бути спрямованість на швидкий збір контролінгової інформації для того, щоб керівництво підприємства побачило реальну віддачу від роботи служби контролінгу. Послідовність робіт із впровадження системи контролінгу на підприємстві зобразимо на рис.3.10.



Рисунок 3.10 – Послідовність впровадження системи контролінгу на підприємстві(запропоновано автором)

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що запровадження на підприємстві контролінгу є одним з основних факторів функціонування ефективного процесу управління. В іншому разі, як наслідок, не впровадження контролінгу на підприємстві можуть виникнути проблеми з організацією управління фінансами підприємства. Низька оперативність інформації, як наслідок, планування на підприємстві відсутнє. Для ефективного ухвалення управлінських рішень

керівництво підприємства повинно одержувати інформацію майже щодня. Планування на підприємствах в такому випадку характеризується слабою культурою, викликаною відсутністю чіткої постановки стратегічної мети і задач, а значить, неможливістю спланувати кінцеві показники діяльності по центрах фінансової відповідальності. Одним з ключових чинників системи контролінга є необхідність калькуляції собівартості реалізованої, а не проведеної продукції, яка на даному підприємстві не ведеться взагалі.

Отже, система контролінгу є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів під час здійснення оперативного і стратегічного управління процесом досягнення мети та результатів діяльності підприємства. Контролінг у разі запровадження його на підприємстві допоможе запобігти виникненню кризових економічних ситуацій, ідентифікувати причини фінансових проблем та ефективно їх усунути.

Висновки за розділом 3

Дослідження питань формування фінансової стратегії підприємства та напрямів її реалізації дає підстави для наступних висновків:

1. Визначено, що основним завданням процесу формування та реалізації фінансової стратегії є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення фінансової підтримки його базової корпоративної стратегії, яка передбачається, й успішного досягнення кінцевих стратегічних цілей його фінансового розвитку. На цій основі запропоновано модель формування фінансової стратегії підприємства, яка побудована з урахуванням особливостей діяльності досліджуваного підприємства. Запропоновано механізм реалізації фінансової стратегії, який буде функціонувати за умов використання методичних підходів контролінгу та його інструментарію.

Процес реалізації фінансової стратегії потребує відповідних змін у системі фінансового менеджменту. Стратегічні зміни фінансової діяльності здійснюються на підприємстві в єдиному комплексі заходів щодо стратегічних перетворень всіх його внутрішньоорганізаційних параметрів, що забезпечують успішну реалізацію повного його стратегічного набору.

2. Запропоновано систему оперативного бюджетування, що відображає весь процес, і в подальшому передбачає вихід підприємства на новий інформаційний рівень, що є основою для прийняття ефективних рішень керівництвом, включаючи ціноутворення, встановлення графіка виробництва, перспектив розвитку, кадрової політики. Визначено поняття операційного бюджету, призначення та інформаційні джерела для складання бюджетів. Розроблено заходи, що спрямовані на удосконалення системи оперативного бюджетування ТОВ «Фешен Груп». Розраховано бюджети ТОВ «Фешен Груп» на 2019 рік: бюджет продажів, бюджет виробництва в одиницях, бюджет основних матеріалів, трудовий бюджет, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет виробничої собівартості, бюджет комерційних і адміністративних витрат, бюджет прибутку.

3. Запропоновано варіанти формування служби контролінгу на підприємстві. Визначено цілі та задачі формування нової системи управління підприємством. Подано варіант організації служби контролінгу на ТОВ «Фешен Груп» та визначено основні передумови організації даної служби. Запропоновано поетапне впровадження служби контролінгу в системі управління, що в кінцевому результаті сприятиме покращенню діяльності кожного сектора й відділу досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі наведене теоретичне узагальнення й вирішення важливої наукової задачі, що виявляється у дослідженні теорії та практики щодо формування фінансової стратегії на підприємстві з метою забезпечення ефективності його діяльності. На основі загальної концепції дослідження в дипломній роботі зроблено наступні висновки:

1. Доведено, що в системі стратегічного управління фінансова стратегія займає найважливіше місце, оскільки з її реалізацією пов'язана довгострокова фінансова і економічна політика підприємства. Практично фінансова стратегія є ключовим носієм інформації про майбутній розвиток підприємства, на основі якої формується його імідж, залучаються інвестори, підвищується довіра кредиторів. Під фінансовою стратегією слід розуміти довгострокові якісно визначені напрями фінансової діяльності підприємства з орієнтацією на фінансові можливості, наслідуючи які підприємство вирішує завдання відносно поведінки, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі і реалізація яких знаходить відображення у фінансових показниках. Вони забезпечують ефективне досягнення переваг підприємства в довгостроковій перспективі. Поняття "фінансова стратегія" у загальному можна визначити як довготерміновий фінансовий план (програму) розвитку діяльності підприємства для досягнення певної мети. Вона окреслює основні шляхи, за якими потрібно рухатися суб'єкту господарювання, щоб досягнути поставленої мети. Метою фінансової стратегії є забезпечення стійкого становища підприємства на ринку, що базується на ефективному формуванні та використанні фінансових ресурсів. Слід зазначити, що вироблення та реалізація фінансової стратегії, яка могла б краще відповідати зовнішнім умовам, що швидко змінюються, стала важливою частиною діяльності керівництва більшості підприємств.

2. Вибір типу фінансової стратегії являється важливим етапом її розробки, яка повинна відповідати як внутрішнім можливостям підприємства та особливостям його діяльності, так і зовнішньому мінливому середовищу. Даному підприємству найбільш доцільно обрати для розробки та реалізації стратегію фінансової стійкості. Встановлено, що формування стратегії фінансової стійкості підприємства має здійснюватися з урахуванням: впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; наявності виробничого, фінансового, маркетингового та кадрового потенціалу.

3. Визначено джерела інформаційного забезпечення, до яких належать: бухгалтерський облік, облік витрат, система контролю, фінансовий менеджмент та маркетинг. Для практичного впровадження стратегії керівництву підприємства необхідно бути забезпеченим інформаційною базою та науковими обґрунтуваннями щодо загальних методів та прийомів аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства та планування її ефективності. Найпоширенішими інструментами планування являються традиційні та специфічні методи, але для підприємства важливим є самостійний творчий аналіз, який ґрунтується на особливостях діяльності підприємства та кваліфікації спеціалістів.

4. Проведено дослідження фінансового потенціалу ТОВ «Фешен Груп», слід зазначити, що найбільший вплив на його погіршення мала фінансова стійкість підприємства так, як всі коефіцієнти фінансової стійкості мають тенденцію до зменшення. В результаті аналізу показників ліквідності підприємства встановлено, що суб'єкт господарювання не в змозі оплатити свої зобов'язання. Щодо ділової активності підприємства, то спостерігається коливання деяких показників, що в перспективі і при розумному управлінні може дати позитивний результат.

5. Дослідивши джерела фінансування діяльності підприємства, зазначимо, що досліджуваний суб'єкт господарювання не має власних коштів для погашення поточних зобов'язань, підприємство має дефіцит власного

оборотного капіталу, розмір кредиторської заборгованості значно перевищує валюту балансу і призводить до дефіциту власного капіталу.

6. SWOT аналіз підприємства показав, що воно має значну кількість слабких сторін та загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу. Дійшли висновку, що для даного підприємства, варто для початку створити ефективну систему управління (чи відмінно вдосконалити діючу на основі впровадження контролінгу), яка буде сприяти виходу даного підприємства з кризового стану та буде рушійною силою у пошуках нових джерел фінансування.

7. Визначено, що основним завданням процесу формування та реалізації фінансової стратегії є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення фінансової підтримки його базової корпоративної стратегії, яка передбачається, й успішного досягнення кінцевих стратегічних цілей його фінансового розвитку. На цій основі запропоновано модель формування стратегії фінансової стійкості підприємства, яка побудована з урахуванням особливостей діяльності досліджуваного підприємства. Запропоновано механізм реалізації стратегії фінансової стійкості, який буде функціонувати за умов використання методичних підходів контролінгу та його інструментарію. Процес реалізації фінансової стратегії потребує відповідних змін у системі фінансового менеджменту. Стратегічні зміни фінансової діяльності здійснюються на підприємстві в єдиному комплексі заходів щодо стратегічних перетворень всіх його внутрішньоорганізаційних параметрів, що забезпечують успішну реалізацію повного його стратегічного набору.

8. Запропоновано систему оперативного бюджетування, що відображає весь процес, і в подальшому передбачає вихід підприємства на новий інформаційний рівень, що є основою для прийняття ефективних рішень керівництвом, включаючи ціноутворення, встановлення графіка виробництва, перспектив розвитку, кадрової політики. Визначено поняття операційного бюджету, призначення та інформаційні джерела для складання бюджетів. Розроблено заходи, що спрямовані на удосконалення системи оперативного

бюджетування ТОВ «Фешен Груп». Розраховано бюджети ТОВ «Фешен Груп» на 2019 рік: бюджет продажів, бюджет виробництва в одиницях, бюджет основних матеріалів, трудовий бюджет, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет виробничої собівартості, бюджет комерційних і адміністративних витрат, бюджет прибутку.

9. Запропоновано варіанти формування служби контролінгу на підприємстві. Визначено цілі та задачі формування нової системи управління підприємством. Подано варіант організації служби контролінгу на ТОВ «Фешен Груп» та визначено основні передумови організації даної служби. Запропоновано впровадження служби контролінгу в системі управління, що в кінцевому результаті сприятиме покращенню діяльності кожного сектора й відділу досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананькина Е. А. Контролинг как инструмент управления предприятием: учебник / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина, О. В. Дерипаска . – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279с.
2. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф. – Москва :Прогресс, 2005. – 327 с.
3. Аммельбург Г.Предприятие будущего: структура, методы, стильруководства / Г. Аммельбург; пер. с нем. – Москва: Международные отношения, 1997.– 415 с.
4. Анискин Ю. П. Внутрифирменное планирование / Ю. П.Анискин. – Москва :МГИЭТ (ТУ), 2007.– 93 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – Москва :Экономика, 2006.–560 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф ; пер. с англ. –СПб.: Питер, 1999. – 414с.
7. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга /В. Е.Архипов. – Москва : ИНФРА-М, 2008.–148 с.
8. Афанасьев М. В. Управління розвитком підприємства / М. В. Афанасьєв. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 184 с.
9. Баканов М. И. Теория экономического анализа / Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д.– [5-е изд]. – Москва:ФиС, 2007. – 536 с.
10. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент / И. Т. Балабанов. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
11. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / І. О. Бланк. – Київ: Ельга, 2016. – 724 с.
12. Богатирьев І. О. Ефективність розвитку підприємства / І. О. Богатирьев // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – №8. – С. 79.

13. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік: підручник для студентів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, Н. М. Малюга, Л. В. Чижевська – 2 – ге вид., перероб. і доп. – Житомир: Рута, 2002. – 480с.
14. Ван Хорн Дж. К. Основы финансового менеджмента / Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович. – [12-е изд.]. – Москва: Вильямс, 2008. – 1232 с.
15. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібн. / В. А. Василенко – Київ: Центр учбової літератури, 2006. – 420 с.
16. Виханский О. С. Стратегическое управление/ Виханский О.С.– Москва :Гардарики, 2002. – 296 с.
17. Воронин В. П. Научно-методические основы построения системы контроллинга на предприятиях химической промышленности / В.П.Воронин, В. П. Соколов, И. М. Подмолодина, С. А. Воротников. – Воронеж: ВГТА, 2010. – 224с.
18. Воронин В. П. Технологии контроллинга в системе управления хлебопекарными предприятиями / В. П. Воронин, В. М. Самойлов, Л. В. Смарчкова. – Воронеж: ВГТА, 2005. – 136с.
19. Гаврилов И.В. Прогнозирование долгосрочного роста компаний /И.В.Гаврилов // Финансы. – 2013. – №4.– С.72–73.
20. Голов С. Ф. Управлінський облік і контролінг: концепції та застосування / С. Ф. Голов // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2016 . - № 5. – С. 8 – 10.
21. Голов С. Ф. Управлінський облік: навч. посібник / С. Ф. Голов. – Київ: Лібра, 2003. – 704с.
22. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: від 16.01.2003 № 436-IV: станом на 22 березня 2016 р. / Верховна рада України – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрана. – Дата перегляду 10. 09. 2019.
23. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління / О. Б. Гребець // Економіка та держава. – 2016. – №12. – С. 71-78.

24. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні Проблеми Економіки. – 2017. – №11. – С.96-107.
25. Гриценко Л. Л. Контролінг грошових потоків підприємств / І. М. Боярко, В. В. Роєнко // Актуальні Проблеми Економіки. – №3 (105). – 2016. – С. 148-153
26. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посібник / І. Є. Давидович. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 552с.
27. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. - Москва: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
28. Данилюк М. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / М. О. Данилюк, В. І. Савич. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004.–204с.
29. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства / Л. В. Дикань // Фінанси України. – 2012. – № 3. – С.12–18.
30. Дрокина Н.И. Применение элементов контроллинга в коммуникационной системе предприятий / Н.И. Дрокина // Донецкий институт туристического бизнеса. – ВІСНИК ДІТБ. – 2011. – № 15. – С. 52-58
31. Друри К. Управленческий и производственный учет: учеб. пособ. / К. Друри. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.
32. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р. П. Задорожна // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2017. – №1. – С. 46-50.
33. Золотухін О. Бюджетування / О. Золотухін // Дебет – Кредит. 2017. – 2серп. (№31). – с. 36-41.
34. Иванов А. П. Стоимостные критерии оценки эффективности управления/А.П. Иванов //Финансы. – 2013. – №2. – С.78–80.
35. Івата В. В. Методичні основи прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового контролінгу / В. В. Івата // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. - №17. – с.62 – 64.

36. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг : методи та інформаційні технології : монографія / С. В. Івахненко, О. В. Мелих // – Київ: Знання, 2011. – 320с.
37. Івашкевич В. Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат / В. Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 2013. – № 5. – С. 56 – 59.
38. Канушина И. А. Стратегическое управление прибылью на примере предприятий промышленности / И. А.Канушина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. – № 6. – С. 54–57.
39. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы/Б. Карлоф; пер. с англ. ;ред. Е. В. Виноградова. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
40. Карминський М. А. Контролінг в бізнесі. Методологічні і практичні основи побудови контролінгу в організаціях: навч. посібник / М. А. Карминський, Н. І. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – Москва: Фінанси і статистика, 2002. – 256с.
41. Карцева В. В. Теоретична конструкція контролінгу на підприємстві / В.В. Карцева // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. -2014. - №5(44). – С. 97-103.
42. Качагіна Л. В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджера / Л. В.Качагіна // Вісник Криворізьського економічного інституту КНЕУ . – 2017. - №4. – с. 65 -69.
43. Керимов В. Э. Управленческий учет: Учебник. – 2-е изд., изм. и доп. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 416 с.
44. Козуб О. В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. В. Козуб. – Запоріжжя , 2017. – 23с.
45. Корецький М. Х. Управлінський облік : навч. пос. / М. Х. Корецький // - Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 192с.

46. Коробейников О. П. Стратегическое поведение: от разработки дореализации / Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. // Менеджмент в России и за рубежом. –2012. –№ 3. – С.91–92.
47. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – Москва : Дека, 2007. – 304 с.
48. Кузнєцова А. Я. Фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності /Кузнєцова А. Я. – Львів: ЛБІ НБУ, 2005. – 319 с.
49. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади / О. Є. Кузьмін // Монографія. – Київ: Кондор, 2007. – 228с.
50. Логвинова Т. В. Моделирование стратегии формирования и управления финансовыми ресурсами компании / Т.В. Логвинова // Финансовый менеджмент. –2012. – №2. – С.42–49.
51. Лень В. С. Управлінський облік: навч. посібник / В. С. Лень. – Київ: Знання-Прес, 2010. – 287 с.
52. Лукашевич М. Л. Практика контроллинга / М. Л. Лукашевич, Е. Н. Тихоненкова. – Москва: Финансы и статистика, 2009. – 335с.
53. Лучко М. Р. Контролінг: теоретичні основи організації: монографія / М. Р. Лучко, О. М. Десятнюк. – Тернопіль: Тер Аудит, 2000
54. Майер Э. Контроллинг для начинающих [Текст] / Э. Майэр, Р. Манн [под ред. д.э.н. В. Б. Ивашкевича; пер. с нем. Ю. Г. Жукова]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
55. Майэр Э. Контроллинг как система мышления и управления. / Э. Майэр, Р. Манн [пер. с англ.]. – Москва, Финансы и статистика, 2002. – 176 с.
56. Макуха Л. С. Стійкий розвиток підприємств : сучасний стан проблеми [Електронний ресурс] / Л. С. Макуха. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/08mlscsp.pdf. – Назва з екрана. – Дата перегляду 15. 11. 2017.
57. Манн Р. Контролінг для початківців: навч. посібник / Р. Манн, Е. Майер. – Москва: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.

58. Минцберг Г. Стратегический процесс. Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. / Г. Минцберг, Дж. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
59. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. ; под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 330 с.
60. Нападовська Л. В. Управлінський облік: підручник для студ. ВНЗ / Л. В. Нападовська.- Київ: Книга, 2004. – 544с.
61. Нижник В. М. Трансформація фінансової стратегії машинобудівних підприємств у кризових ситуаціях / В. М. Нижник, Н. Ф. Розумович // Актуальні питання сталого розвитку економіки: збірник наукових праць: у 2-х томах / Наукова організація «Перспектива». – Херсон : Гельветика, 2012. – Т. 2. – С. 77–87.
62. Одноволик В. І. Контролінг - сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В. І. Одноволик // Актуальні Проблеми Економіки. – 2017. - №6. – С. 127-135.
63. Онищенко С. В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С. В. Онищенко // Фінанси України. – 2016. - №4. С. 45-50
64. Павленков М. Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика: Монография / М. Н. Павленков. – Нижний Новгород: из-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2007. – 364 с.
65. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Єлєцьких С. Я., Михайличенко Н. М. // Режим доступу: http://www.imanbooks.com/book_355_page_6. - Назва з екрана. – Дата перегляду 15. 08. 2019.
66. Пантелєєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія / Пантелєєв В. П.; Державна академія статистики, обліку та аудиту. – Київ: ДП «Інформац. – аналіт. агенство», 2016. – 491с.
67. Партин Г. О. Бюджетування в системі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // Фінанси України. – 2013. - № 5

68. Петренко С. М. Контролінг: навч. посібник/ С. М. Петренко. – Київ: Ельга, 2004. - 328 с.
69. Писаренко Т. Бюджетування як основа ефективного управління підприємством / Т. Писаренко // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. – 2007. -№ 16.- С.45-53
70. Поліщук Н. В. Планування результативності діяльності підприємства / Н. В. Поліщук // Фінанси України. – 2013. – № 4. – С. 39.
71. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 328 с.
72. Попова Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова. – Москва: Дело и сервис, 2006. – 272с.
73. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / Попов С.А. – Москва:ИНФРА-М, 2000. – 304с.
74. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ.. / М. Портер. – Київ :Основи, 1998. – 390 с.
75. Потылицына Е. А. Генезис понятия «контроллинг» / Е. А. Потылицына // Проблемы современной экономики. – 2012. – №2 . – С.109-112.
76. Прохорова В. В. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці : Монографія /В. В. Прохорова // - Харків: ІНЖЕК, 2006. – 200с.
77. Пушкар М. С. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С.Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370с.
78. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006.–496 с.
79. Розанов Р. В. Разработка экономико-математической модели финансового контроллинга: автореф.диссерт. канд. экон. наук: 08.00.13 / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики / Р. В. Розанов.// – Москва – 2016. – 22 с.

80. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту / Є. Г. Рясних. – Київ : Академвидав, 2010. – 336с.
81. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами / Н. Селезнева, А.Ф.Ионова. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2007. – 639с.
82. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2013. – №2. – С. 139 – 146.
83. Семенов А. Г. Фінансове планування і управління на підприємствах / Г. А. Семенов, В. З. Бугай, А. Г. Семенов//. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 432 с.
84. Станіславик Є. Н. Основи фінансового менеджменту / Є. Н. Станіславчик. – Москва: Ось – 89, 2011. – 128 с.
85. Стасюк В. П. Модели адаптивного управления предприятием : монография / В. П. Стасюк. – Донецк : Юго-Восток, 2007. – 224 с.
86. Стратегічний розвиток підприємств регіону: фінансовий аспект : монографія / [В. В. Карцева, Н. С. Педченко, А. А. Фастовець та ін.] ; за заг. ред. В. В. Карцевої. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 171 с.
87. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг - Основа управления бизнесом: учеб. пособие / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко//. - Київ: Ника-Центр, 2002. - 208 с.
88. Сухорукова Т. В. Экономическая устойчивость предприятия / Т. В. Сухорукова // Экономика Украины. – 2012. – № 5. – С. 48 – 52.
89. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2012. - № 11. – с. 17 – 20.
90. Трифонов Ю. В., Павленков М. Н. Методологические основы текущего контроллинга промышленного предприятия: Монография / Н.Новгород : Изд-во ННГУ , 2007 – 228 с.
91. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2007. – 928 с.
92. Уорд К. Стратегический управленческий учет: учет. пособ. / К. Уорд, В. Мирюкова. – Москва: ЗАО «Олимп-бизнес», 2002. – 448 с.

93. Управління потенціалом підприємства / [Должанський І. С., Загорна Т. О., Удалих О. О. та ін.]. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 362с
94. Уткин Э. А., Мырынюк И. В. Контроллинг: российская практика / Э. А. Уткин, И. В. Мырынюк. – Москва: Финансы и статистика, 2011. – 272 с.
95. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С. Г. Фалько.// – Москва: Финансы и статистика, 2010. – 272с.
96. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов – Москва :Маркетинг, 2010. – 892 с.
97. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов – Москва : Эксмо, 2010. – 544 с
98. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 640 с
99. Федосова Г. Бюджетирование как процесс планирования движения ресурсов / Г. Федосова // Финансовая консультация. – 2004. - №5. – С. 20-31.
100. Финансовый менеджмент / под ред. Г. Б. Поляка. – Москва:ЮНИГЛ-ДАПА,2009.– 527с.
101. Финансовый менеджмент / под ред.И. Шохина. – Москва : ИД ФБКПРЕСС, 2003. – 408 с.
102. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями / Роберт С. Хиггинс, Маргарита Раймерс. – Москва: Вильямс, 2013. – 464 с.
103. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут. [пер. с нем.]; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 288с.
104. Хамел Г.П. Конкурируя за будущее. / Г.П. Хамел, К. Прахалад. – Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
105. Харко А. Ю. Бюджетування в процесі управління підприємства / А. Ю.Харко //Фінанси України – 2016. - № 9
106. Хиггинс Роберт С. Финансовый анализ. Инструменты для принятия бизнес-решений / Хиггинс Р. С. – М. : Вильямс, 2007. – 464 с.

107. Хліпацька В. Бюджетне планування запасів і витрат з їх придбання і зберігання / В. Хліпацька // Бухгалтерський облік і аудит. -2009. - №4. – с. 18–22.
108. Хорват П. Концепция контролинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / П. Хорват. – Київ : Вища освіта , 2016. – 269 с.
109. Хорнгрен Ч. Управленческий учет: учебник / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. – СПб.: Питер, 2016. - 1008 с.
110. Цигилик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Актуальні Проблеми Економіки . –2005. – №3. – С.117-123.
111. Швидаренко Г. О. Контролінг / Г. О. Швидаренко, В. В. Лаврененко, О. Г. Деревянко, Л. М. Приходько // : Навч. посібник. - Київ: КНЕУ, 2016. - 264 с.
112. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник /З. Є. Шершньова. – [2-е вид. перероб. ідоп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. Шульга М. О. Оперативний контролінг у системі управління підприємством / М. О. Шульга // Держава та регіони. – 2011. – №3. – С. 180-184
113. Шпак Н. О. Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства та принципи її формування / Н. О. Шпак // Економіка & держава. –2010. – № 10. – С. 48–51
114. Pears П J.A. Strategic Management[2-nd ed.]. / J.A.Pears П.,R.V.Jr.Robinson.– Homewood: Richard D. Irwin,1985.
115. Pettit J. Strategic Corporate Finance: Applications in Valuation and Capital Structure. – Wiley Publisher, 2007.
116. Pickett M.C. Sustainable Growth Modeling: A longitudinal Analysis of Harley-Davidson, INC proceedingof ASBBS. –2004. – №1(15). – P. 920–925.
117. Rappaport A. Creating shareholder Value: the new Standard for Business Performance / A. Rappaport. – FreePress, 1986.
118. Chandler A . D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A . D. Chandler, 1962. – 455 p.