

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається
Завідувач кафедри економіки підприємства
д.е.н., професор Михасюк І.Р.
„___“ _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав студент групи ЕкпМ-21с
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
Кантор Андрій Ігорович

Керівник роботи
доцент кафедри економіки підприємства
к.е.н. Швець А. І.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ	9
1.1. Сутнісна характеристика фінансової стратегії та її роль у розвитку підприємства.....	9
1.2. Методологія розробки фінансової стратегії підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ (на прикладі ПП “Терра-Пак”)	26
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПП “Терра-Пак”.....	26
2.2. Аналіз основних показників фінансового стану підприємства.....	33
2.3. Планування фінансових результатів діяльності ПП “Терра-Пак” – як вираз його фінансової стратегії.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП “Терра-Пак”	47
3.1. Оптимізація процесу розробки фінансової стратегії ПП “Терра-Пак”.....	47
3.2. Фінансові ризики та способи їх запобігання на підприємстві.....	56
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

У сучасній економічних умовах ефективність діяльності підприємницьких структур значною мірою визначається раціональним використанням і розподілом фінансових ресурсів у стратегічному аспекті. Важливу роль відіграє фінансова стратегія, наявність якої впливає на підвищення конкурентних переваг підприємства, сприяння ефективному залученню та використанню його фінансових ресурсів, координацію їх потоків, а також підвищення ринкової вартості підприємства та добробут його власників.

Процес розробки фінансової стратегії має базуватися на системі фінансово-економічних показників діяльності підприємства, реалізація яких у довгостроковому періоді дозволить досягнути поставлених цілей та посилити фінансову безпеку його діяльності. Разом з тим, фінансова стратегія підприємства виступає ефективним інструментом формування шляхів та способів досягнення довгострокових фінансових цілей з врахуванням впливу динамічних чинників зовнішнього середовища. Тому дослідження проблематики розробки фінансової стратегії стає пріоритетним науковим та практичним завданням, що вимагає вирішення в сучасних умовах.

Питання сутності фінансової стратегії, процесу її формування та оцінки ефективності досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: М. Абрютин, І. Балабанов, І. Бланк, Т. Бердникова, Е. Брігхем, В. Герасимчук, І. Герчикова, В. Гриньова, М. Кизим, Г. Клейнер, В. Ковальов, В. Колчина, Д. Мідлтон, М. Міллер, Л. Павлова, В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Стоянова, А. Томпсон, М. Тренъов, О. Тридід, Н. Ушакова, О. Шеремета та ін.

Аналіз й узагальнення публікацій за даною проблематикою дозволили зробити висновок про те, що існуючі методичні підходи до розробки фінансової стратегії підприємства в існуючих умовах недостатньо розроблені як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Підтвердженням цього є відсутність

обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу розробки фінансової стратегії, принципів його реалізації. Крім того, відсутні єдині методичні рекомендації, які б комплексно враховували як кількісні, так і якісні характеристики суб'єкта підприємницької діяльності щодо використання фінансових ресурсів, досягнуті результати впровадження обраних стратегічних альтернатив. Це зумовило об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних підходів щодо обґрунтування процесу розробки фінансової стратегії підприємства на основі комплексного аналізу фінансових результатів діяльності підприємства, враховуючи особливості сучасного розвитку економічних процесів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ і науково-методичних рекомендацій з розробки фінансової стратегії на основі комплексного аналізу фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутність поняття “фінансова стратегія” й удосконалено її класифікацію;
- сформулювало систему методологічних підходів до розробки фінансової стратегії підприємства;
- охарактеризовано господарську діяльність ПП “Терра-Пак”
- здійснено комплексний аналіз основних показників фінансового стану підприємства;
- проведено планування фінансових результатів діяльності ПП “Терра-Пак” та доведено необхідність їх урахування в процесі розробки фінансової стратегії;
- запропоновано напрями оптимізації процесу розробки фінансової стратегії підприємства;
- обґрунтовано фінансові ризики та запропоновано основні способи їх запобігання на підприємстві.

Об'єктом дослідження є фінансова стратегія ПП “Терра-Пак”.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо процесу розробки фінансової стратегії підприємства (ПП

“Терра-Пак”) на основі аналізу його фінансово-економічних результатів діяльності.

У процесі проведеного дослідження були використані такі наукові методи, як: системного підходу, аналізу і синтезу, індукції і дедукції – для дослідження та уточнення теоретичних основ процесу розробки фінансової стратегії підприємства; економіко-статистичні – для виявлення основних тенденцій, що зумовлюють результати фінансово-економічної діяльності, рівень планування фінансового стану підприємства, обґрунтування підходів з розробки його фінансової стратегії; порівняння й узагальнення, експертних оцінок – для оцінювання якості показників фінансової стратегії; графічний – для ілюстрування результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступають офіційні матеріали Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об’єкт і предмет дослідження та розглянуто його структуру.

У першому розділі “Теоретичні основи розробки фінансової стратегії” висвітлено сутнісну характеристику фінансової стратегії підприємства, зокрема, зміст та завдання, основні принципи та методи, а також розглянуто методологічні підходи до розробки фінансової стратегії підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений аналітичній оцінці фінансової діяльності підприємства як основи розробки фінансової стратегії ПП “Терра-Пак”. Крім того, здійснено оцінку фінансових показників підприємства та здійснено планування основних економічних результатів діяльності підприємства.

У третьому розділі запропоновані напрями вдосконалення процесу розробки фінансової стратегії підприємства, зокрема обґрунтовано необхідність оптимізації процесу розробки фінансової стратегії підприємства, а також розглянуто фінансові ризики ПП “Терра-Пак” та запропоновано способи їх запобігання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Сутнісна характеристика фінансової стратегії, принципи та методи її формування

На сучасному етапі розробка фінансової стратегії підприємства базується на принципах нової концепції управління – «стратегічного управління». Остання була впроваджена ще на початку 1970-х років на великих корпораціях США та країн Західної Європи. Концепція стратегічного управління відображає чітке стратегічне позиціонування підприємств, у тому числі фінансову позицію, яке представлене в системі принципів та цілей його функціонування, механізмі взаємодії між елементами загальної організаційної структури і формах їх адаптації до умов зовнішнього середовища [10, с.97].

Сьогодні існує безліч умов, які зумовлюють необхідність розробки фінансової стратегії підприємства. Одна із них – перехід до нової стадії життєвого циклу в майбутньому. Потрібно зазначити, що для кожної із стадій життєвого циклу підприємства характерний відповідний рівень інвестиційної активності, певні напрями та форми фінансової діяльності, а також специфіка формування та розподілу фінансових ресурсів. Фінансова стратегія дозволяє заздалегідь адаптувати фінансову політику до майбутніх кардинальних змін можливостей його економічного розвитку.

Наукові дослідження останніх років виділяють декілька підходів тлумачення сутності фінансової стратегії. До науковців, які найбільш вдало

розглядають фінансову стратегію у своїх публікаціях, належать Бланк І.О., Ситник Г.В., Корольова-Казанська О.В., Ганечко І.Г. Так, фінансова стратегія на думку авторів – це одна із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, завдання якої полягає у забезпеченні всіх основних напрямів розвитку його фінансової діяльності шляхом формування стратегічних фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, відповідних напрямів формування та розподілу фінансових ресурсів в динамічних умовах зовнішнього середовища»[6, с.15].

У своїх працях Гончарова С.Ю та Шершньова З.Є. фінансову стратегію розглядають як основу для альтернативного вибору, що зумовлює характер та напрями організації фінансових відносин як в середині підприємства, так і поза його межами; розробляється як плановий документ або програма фінансового розвитку компанії, враховуючи створення при потребі стратегічних і страхових фондів з метою підвищення конкурентного статусу підприємства» [13; 52].

Дещо іншої позиції дотримується Саєнко М.Г., на думку якого фінансова стратегія – це прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства; розподіл і регулярний контроль за використанням фінансових ресурсів» [38, с.225].

Варто відзначити, що фінансова стратегія за своїм змістовим наповненням передбачає визначення чітких і обґрунтованих стратегічних цілей фінансової політики підприємства, а також відбір найбільш ефективних механізмів, способів, шляхів і методів їх досягнення. Разом з тим, організація системи фінансового планування на підприємстві, яка охоплює насамперед реалізацію загальних функцій стратегічного управління фінансами та організації роботи фінансової служби, забезпечується ефективною фінансовою стратегією.

Відповідно, до основних завдань фінансової стратегії відносять:

- пошук та вибір способів реалізації успішної фінансової стратегії та використання наявних фінансових можливостей, якими володіє підприємство;
- централізація фінансових ресурсів, визначення на перспективу фінансових

взаємовідносин із функціонуючими бізнес-структурами, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;

- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності у майбутньому;

- проведення фінансового контент-аналізу діяльності як підприємства в цілому, так і його окремих функціонуючих сегментів;

- дослідження потенційних конкурентів, їх сильних сторін та фінансово-економічних можливостей, що дає змогу розробити та провести заходів для зміцнення фінансової стійкості підприємства;

- проведення фінансового контролю за показниками діяльності підприємства, а також всіх його структурних підрозділів.

Основою здійснення фінансового планування на підприємстві, яке спрямоване на реалізацію функцій стратегічного фінансового управління, організацію роботи фінансової служби, є формування ефективної фінансової стратегії.

Особливість фінансової стратегії та її вплив на ефективний розвиток підприємницьких структур полягає у тому, що:

- наявність стратегії допомагає у виборі механізму, здатного реалізувати сформовані соціально-економічні цілі функціонування підприємства, дозволяє виявити потенційні загрози, зумовлені дією факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища;

- створює підґрунтя для оцінювання наявних фінансових можливості та максимального використання економічного потенціалу підприємства;

- дає змогу визначити конкурентні переваги підприємства, що формують його позицію на ринку порівняно з конкурентами;

- формує ланцюжок взаємодії та взаємоузгодження стратегічного, тактичного та поточного планування на підприємстві.

Таким чином, фінансова стратегія охоплює безліч фінансових показників, які дозволяють провести комплексну діагностику бізнесової діяльності, збалансовуючи наявні функції й цілі та інтегруючи їх для реалізації місії

підприємства.

Важливість та роль фінансової стратегії у системі стратегічного набору підприємства, що охоплює особливості функціонування та розвитку підприємства, дозволяє виокремити її сутнісні характеристики (рис. 1.1):

1. *Фінансова стратегія – як різновид функціональних стратегій підприємства.* Її функціональний статус обумовлюється тим, що дана стратегія стосується конкретного виду діяльності підприємства (фінансового), а її розробка є однією із найважливіших функцій фінансового менеджменту.



Рис. 1.1. Сутнісні характеристики фінансової стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [38]

2. *Фінансова стратегія поєднує ключові напрями розвитку фінансової діяльності, які взаємопов'язані між собою, а також створює умови для розвитку фінансових відносин підприємства.* Таку особливість характеризує фінансовий менеджмент, однією з функцій якого є процес розробки стратегії. Разом з тим, лише за умови використання комплексного підходу для оцінювання всіх

ключових аспектів розвитку фінансової діяльності та існуючих форм фінансових відносин підприємства дасть змогу максимально реалізувати потенціал та створить можливості для підвищення його ринкової вартості у довгостроковій перспективі.

3. Процес розробки фінансової стратегії охоплює формування специфічних фінансових цілей розвитку підприємства на довгостроковий період. Відображаючи Специфіка фінансової діяльності з однієї сторони обумовлена місією та цілями корпоративної стратегії, а з іншого – цілями інших функціональних стратегій та стратегій структурних одиниць, реалізацію та підтримку яких забезпечують цілі фінансового розвитку підприємства.

4. Розробка фінансової стратегії – процес вибору найбільш ефективних напрямків досягнення поставлених фінансових цілей. Такий вибір передбачає пошук альтернативних варіантів можливих стратегічних фінансових рішень та оцінювання з метою їх відбором за критерієм максимізації ринкової вартості підприємства.

Особливо варто відзначити роль формування фінансової стратегії у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємства.

1. Фінансова стратегія виступає механізмом реалізації загальних і фінансових цілей розвитку як підприємства, так і його функціональних підрозділів в довгостроковій перспективі.

2. Формує реальну оцінку фінансових можливостей підприємства, забезпечує реалізацію фінансового потенціалу та правильного розподілу фінансових ресурсів.

3. Сприяє оперативному втіленню нових перспективних інвестиційних можливостей, що виникають у процесі динамічних змін чинників зовнішнього середовища.

4. Враховує можливі варіанти розвитку неконтрольованих підприємством факторів зовнішнього середовища і сприяє мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства.

5. Виділяє порівняльні фінансові переваги підприємства в конкурентному

середовищі.

6. Забезпечує взаємозв'язок оперативного, тактичного і стратегічного планування фінансової політики підприємства.

7. Формує фінансову культуру поведінки при прийнятті важливих стратегічних фінансових рішень на підприємства.

8. Охоплює систему основних критеріальних параметрів оцінювання та вибору найважливіших фінансових управлінських рішень.

9. Належить до однієї із базових передумов стратегічних змін загальної управлінської структури та організаційної культури підприємства [7, с. 26].

Розробка фінансової стратегії спрямована на досягнення найбільш ефективних результатів фінансової діяльності підприємства, що зумовлено великим різновидом її видів. Саме тому, при класифікації фінансових стратегій обирають критерії, які відображають цілі підприємства, зокрема:

- генеральна стратегія – визначає основну діяльність підприємства;
- оперативна стратегія – визначає поточне управління фінансовими ресурсами та є деталізованим планом генеральної стратегії;
- стратегія виконання окремих цілей.

Як у наукових дослідженнях, так і в практиці бізнесу поширеним є такий критерій класифікації фінансових стратегій, як форма збільшення капіталу підприємства. Відповідно до нього виділяють такі види фінансових стратегій: кредитування; акціонування; рефінансування; використання дивідендів; розвитку (скорочення) фінансової системи підприємства [41].

Генеральна фінансова стратегія – визначає загальний напрям бізнесової діяльності підприємства.

Основна фінансова стратегія, виступаючи більш деталізованим планом генеральної, розробляється для реалізації місії та основних цінностей підприємства.

Виділяють також і допоміжну фінансову стратегію, призначенням якої є виконання усіх можливих функцій для посилення дій основної та генеральної стратегій.

За джерелами фінансування фінансова стратегія поділяється на внутрішню та зовнішню. Внутрішня стратегія в основному спрямована на реалізацію пріоритетних цілей, максимально використовуючи власні джерела фінансування, а зовнішня – орієнтується на ті напрями бізнесу, які вимагають залучення зовнішніх джерел, зокрема фінансових ресурсів інвесторів.

Перспективна фінансова стратегія формується для втілення розроблених цілей, які повинні бути виконані в довгостроковому періоді. Тобто така стратегія має бути вектором розвитку підприємства впродовж усього стратегічного періоду.

Оперативна фінансова стратегія реалізується у короткостроковому періоді, і виступає інструментом для підтримки перспективної та допоміжним засобом реалізації основної фінансової стратегії.

Враховуючи сучасні умови нестабільності зовнішнього середовища доцільним є використання розширеної системи класифікації фінансових стратегій підприємств, доповнивши її такими критеріями: пріоритетним значенням; джерелами фінансування; періодами реалізації; напрямками; доміантними сферами розвитку; характером впливу на кінцевий результат (рис. 1.2).

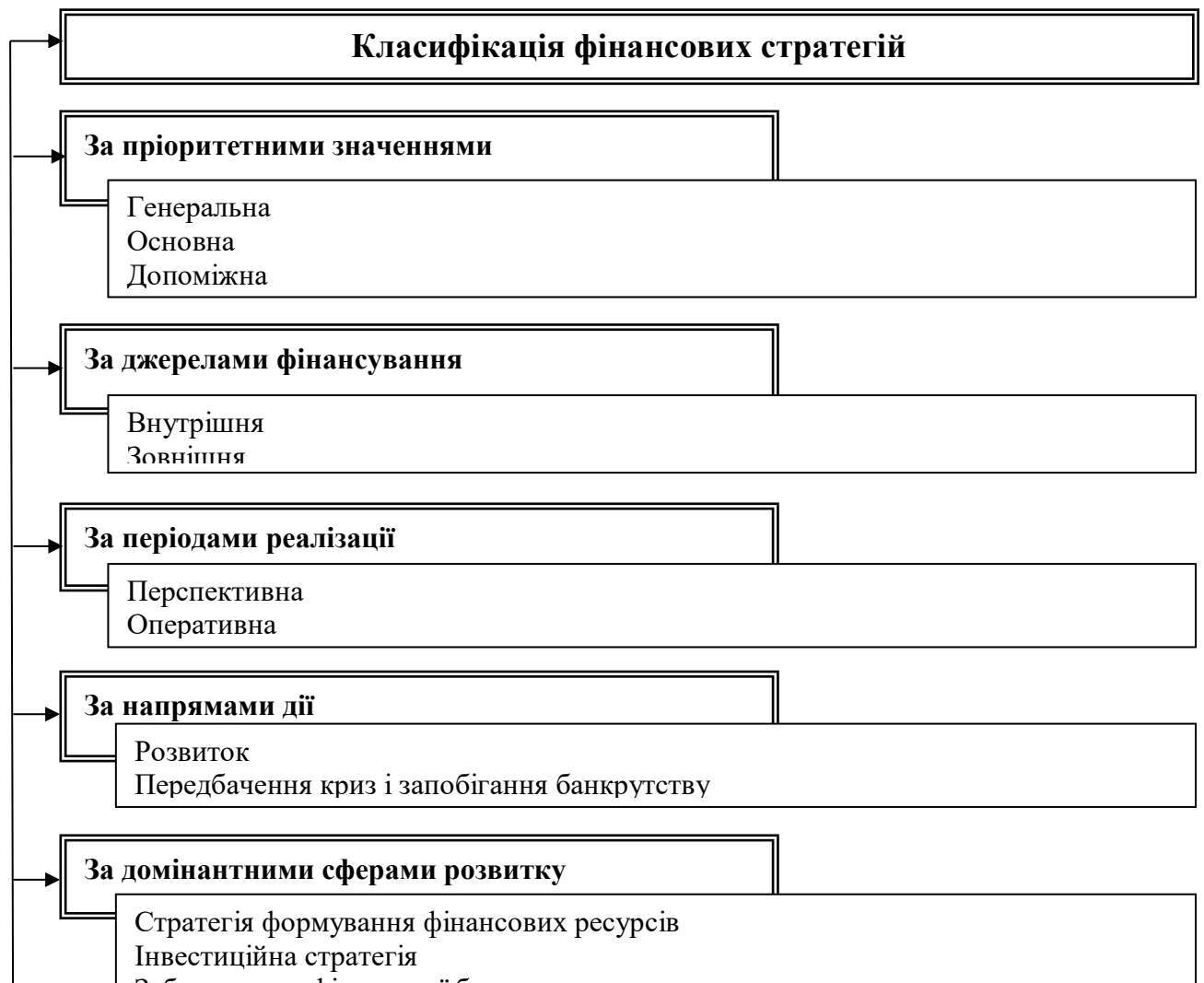


Рис. 1.2. Класифікація фінансових стратегій

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Отже, фінансова стратегія є органічною складовою загальної системи стратегічного фінансового планування діяльності підприємства. Як концептуальна програма забезпечення ефективної фінансової діяльності впливає на формування фінансових резервів, створює інструментарій для оцінювання результатів за усіма бізнес-напрямами та сприяє прийняттю управлінських рішень, спрямованих на пріоритети у довгостроковому періоді.

1.2. Методологія розробки фінансової стратегії підприємства

При розробці фінансової стратегії підприємства важливо дотримуватися чітких принципів системи стратегічного управління, кожен з яких відображає певну особливість процесу фінансового планування. До основних принципів формування фінансової стратегії підприємства належать:

1. Розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації. Сутність цього принципу полягає у тому, що підприємство – це відкрита система для активної взаємодії із факторами зовнішнього середовища. Саме тому, відкритість підприємства як соціально-економічної системи та здатність до самоорганізації створюють якісний рівень формування фінансової стратегії.

2. Урахування базових стратегій операційної діяльності підприємства. Фінансова стратегія як складова загальної стратегії економічного розвитку підприємства забезпечує передусім розвиток операційної діяльності. Саме тому за

своїм змістом повинна доповнювати стратегічні цілі та напрями операційної діяльності підприємства. Крім того, відповідно до зазначеного принципу – бути один із головних чинників забезпечення ефективного розвитку підприємства, відповідаючи обраній ним корпоративній стратегії.

3. *Орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства.* Фінансове управління підприємством у стратегічній перспективі характеризується підприємницьким стилем. Його основою виступає активний пошук ефективних управлінських рішень за всіма напрямками і формами фінансової діяльності, враховуючи динамічні фактори зовнішнього середовища.

4. *Виділення домінантних сфер стратегічного фінансового управління.* Цей принцип дозволяє забезпечити ідентифікацію пріоритетних фінансових напрямів діяльності підприємства, які забезпечують успішну реалізацію основних цілей фінансової стратегії.

Відповідно у процесі формування фінансової стратегії підприємства важливо виділяти такі домінантні сфери розвитку фінансової діяльності (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Домінантні сфери загальної фінансової стратегії [47]

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства – основні цілі, завдання та стратегічні рішення цієї домінанти формують фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії підприємства.

Інвестиційна стратегія – стратегічний набір цієї домінанти виступають інструментарієм інвестиційної підтримки розвитку окремих стратегічних зон господарювання та стратегічних функціональних підрозділів підприємства, що складають фінансову основу інвестиційної діяльності підприємства за ключовими напрямками у перспективі.

Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства – складові її компоненти (цілі, завдання, стратегічні рішення) спрямовані на формування та підтримку основних параметрів фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку.

Стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю – як домінантна складова розробляється фінансовими підрозділами бізнес-структури і включається як окрема складова корпоративної та окремих різновидів функціональних стратегій підприємства.

Змістовніша характеристика домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку підприємства представлена в табл. 1.1.

5. *Забезпечення гнучкості фінансової стратегії.* Організація фінансової діяльності підприємства на перспективу здійснюється під впливом невизначеності. Це вимагає постійного внесення коректив у розроблену фінансову стратегію підприємства на всіх стадіях її реалізації.

6. *Забезпечення альтернативності стратегічного фінансового вибору.* Пошук альтернативних варіантів стратегічних фінансових рішень, а також напрямів, форм та методів здійснення фінансової діяльності та вибір найкращих із них сприяють формуванню загальної фінансової стратегії та вибору ефективних механізмів її реалізації.

7. *Постійне використання результатів технологічного прогресу у фінансовій діяльності.* Пріоритетним механізмом забезпечення впровадження технологічних нововведень на підприємстві є фінансова діяльність, яка допомагає

посилити конкурентні позиції підприємства на ринку. Саме тому, фінансова стратегія повинна охоплювати результати технологічного прогресу та адаптуватися до використання нових його результатів у фінансовій політиці підприємства.

8. *Наявність фінансових ризиків в процесі прийняття стратегічних фінансових рішень.* Процес прийняття фінансових рішень при розробці супроводжується фінансовими ризиками. Зростання рівня їх впливу зумовлений постійним коливанням відсоткової ставки та зростанням інфляції. У зв'язку з цим фінансовими менеджерами контролюється допустимий рівень фінансового ризику на кожному підприємстві, де формується фінансова стратегія.

Таблиця 1.1

Характеристика домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку підприємства

Домінантна сфера(напря́м) фінансової стратегії підприємства	Завдання розробки стратегічних рішень	Стратегічні проблеми, що вирішуються
I. Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства	Створення фінансових потенціалу для формування ресурсів підприємства, адекватного потребам його стратегічного розвитку	1. Забезпечення використання фінансового потенціалу формування ресурсів підприємства із внутрішніх джерел. 2. Забезпечення необхідної «фінансової гнучкості» підприємства, тобто його доступу до зовнішніх джерел фінансування. 3. Оптимізація структури джерел формування фінансових ресурсів підприємства за критерієм їх вартості.
II. Інвестиційна стратегія підприємства	Оптимізація фінансових ресурсів підприємства та їх розподіл за критерієм їх ефективності	1. Забезпечення рівномірного розподілу фінансових ресурсів підприємства: <ul style="list-style-type: none"> – за існуючими напрямками інвестування. – за стратегічними зонами господарювання. – за стратегічними функціональними підрозділами підприємства.

III. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства	Забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку	1. Забезпечення достатньо стійкого фінансового стану підприємства, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> – належного рівня платоспроможності; – фінансової стійкості підприємства. 3. Нейтралізація можливого негативного впливу фінансових ризиків підприємства. 4. Впровадження відповідних заходів фінансової санації при високій ймовірності настання банкрутства підприємства.
V. Стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства	Формування системи підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства у стратегічній перспективі	1. Залучення висококваліфікованих фінансових менеджерів. 2. Формування достатньої інформаційної бази для прийняття альтернативних фінансових рішень для розвитку підприємства. 3. Впровадження та ефективне використання сучасних технічних засобів, прогресивних фінансових технологій та інструментів. 4. Розробка ефективної організаційної структури управління.

Джерело: побудовано автором

9. *Залучення професійних фінансових менеджерів для реалізації фінансової стратегії.* Цей принцип полягає у залученні професіоналів-фінансових менеджерів для ефективно реалізації сформованої фінансової стратегії, які повинні володіти основними принципами стратегічного управління методами стратегічного фінансового контролінгу.

10. *Забезпечення розробленої фінансової стратегії підприємства.* Наявність відповідної організаційної структури управління фінансовою діяльністю, а також організаційної культури, які б створювали умови ефективно реалізації фінансової стратегії підприємства.

Ефективності формування фінансової стратегії значною мірою вимагає дотримання існуючих принципів, які враховують також зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства. В цьому контексті виокремлюють систему принципів, у відповідності до яких формується фінансова стратегія (рис. 1.4).

До інструментів формування фінансової стратегії підприємства відносять:

- 1) методи, використання яких вимагає процес формування і реалізації фінансової стратегії підприємства;

2) моделі для розроблення фінансового механізму та інноваційних процесів підприємства, які впливають на формування і реалізацію фінансової стратегії.

Варто зазначити, що методи фінансового планування і управління підприємства, зокрема, гнучкого бюджету, відсотка від продаж, аналізу беззбитковості, управління видатками, а також ситуаційні плани належать до внутрішнього інструментарію реалізації фінансової стратегії. Щодо методу гнучкого бюджету – використовується для розрахунку величини капітальних витрат за проектом програми у вигляді нормативів витрат. Останні виступають базовими нормативами планування показників інноваційного розвитку підприємства.



Рис. 1.4. Принципи формування фінансової стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [49]

Для більш повної характеристики процесу формування фінансової стратегії підприємства доцільно розглянути основні методологічні підходи, які допомагають спрогнозувати фінансові аспекти бізнесової діяльності на основі методів, математичного інструментарію та логічних алгоритмів.

На думку Танклевської Н. усі методи, які можуть бути використані при розробці фінансової стратегії доцільно поділяти на загальнонаукові методи (теоретичного дослідження, емпіричного дослідження, загальні методи) та спеціальні (метод Монте-Карло, синектика та морфологічний аналіз) [7, с. 52].

Науковець Хоменко О. дотримується позиції, що фінансову стратегію доцільно розробляти, використовуючи один із таких груп методів, як: індексний, матричний або графічний [8, с. 134].

Особливої уваги заслуговує підхід Івашківської І., відповідно до якого загальним вимірником фінансової стратегії є показники економічної доданої вартості (Economic Value Added – EVATM), внутрішньої норми дохідності (Cash Flow Return of Investment – CFROITM), коефіцієнт стратегічної ефективності. Зазначені показники найчастіше використовуються у стратегічному фінансовому плануванні, оскільки дозволяють оцінити динаміку операційного прибутку, обсягів збуту та інвестиційних надходжень [2, с. 155].

Для оцінки фінансової стратегії компанія «Arthur D. Little» запропонувала один із підходу до портфельного аналізу, який ґрунтується на концепція життєвого циклу галузі, в якій функціонує підприємство. Відповідно до прийнятої концепції кожна структурна бізнес-одинаця проходить чотири цикли: народження, розвиток, зрілість та спад. Іншим параметром зазначеного підходу є

конкурентна позиція бізнесу, яка може бути: провідною (домінуючою), сильною, сприятливою, міцною чи слабкою [Загорский А.Л.].

Розглянута методика ADL включає три основні етапи:

- 1) визначення конкурентної позиції структурної бізнес-одиниці;
- 2) визначення стадії життєвого циклу галузі;
- 3) вибір відповідної стратегії.

Варто зазначити, що матриця ADL дозволяє здійснити розподіл обсягів продажу, величину доходу та інвестиційних вкладень з окремих видів бізнесу в залежності від стадії життєвого циклу та конкурентних позицій бізнесу в галузі.

Ефективним спеціальним методом розробки фінансової стратегії, є матриця фінансових стратегій, яка розроблена Ж. Франшоном та І. Романе. Ця матриця використовується для визначення стадії фінансового розвитку підприємства та оцінювання можливостей для покращення його фінансових показників.

Основними показниками, які допоможуть визначити позицію підприємства у матриці фінансових стратегій є: показники результату від господарської діяльності, від фінансової, а також від фінансово-господарської діяльності.

Показник результату від господарської діяльності (ПРГД) обчислюється за формулою:

$$\text{ПРГД} = \text{БРЕІ} - \Delta\text{ФЕП} - \text{ВІ} + \text{ЗПМ}, \quad (1.1)$$

де БРЕІ – величина бруто-результату від експлуатації інвестиційних об'єктів;

$\Delta\text{ФЕП}$ – зміна обсягу фінансово-експлуатаційних потреб;

ВІ – обсяг виробничих інвестицій;

ЗПМ – величина звичайного продажу майна.

Показник результату від фінансової діяльності (ПРФД):

$$\text{ПРФД} = \Delta\text{ПК} - \text{ФВПК} - \text{ППР} - (\text{Д} + \text{ДВФД}), \quad (1.2)$$

де $\Delta\text{ПК}$ – величина зміни позикових коштів;

ФВПК – обсяг фінансових витрат по позикових коштах;

ППР – величина податку на прибуток;

Д – величина дивідендів;

ДВФД – обсяг інших доходів і витрат по фінансовій діяльності.

Таким чином, показник фінансово-господарської діяльності підприємства обчислюється за формулою:

$$\text{ПРФГД} = \text{ПРГД} + \text{ПРФД}, \quad (1.3)$$

Ще одним не менш важливим спеціальним методом розробки фінансової стратегії є модель Дюпона, для якої використовують три підходи. Це зумовлено кількістю ключових факторів, які впливають на рентабельність підприємства (метод факторного аналізу). Основною метою використання даного методу є насамперед пошук пріоритетних шляхів максимізації прибутку від вкладеного капіталу як для власників, так і для акціонерів.

Двофакторна модель Дюпона розглядає вплив лише двох факторів на рентабельність активів підприємства (RoA) і охоплює два способи його визначення:

Спосіб 1 відображає взаємозв'язок між рентабельністю та рентабельністю продаж і оборотністю активів:

$$RoA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина активів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Величину виручки від реалізації}} \times \frac{\text{Величина виручки від реалізації}}{\text{Середня величина активів}} \quad (1.4)$$

$$RoA = RoS \times KoA, \quad (1.5)$$

де RoA – коефіцієнт рентабельності активів;

RoS – коефіцієнт рентабельності продажу;

KoA – коефіцієнт оборотності активів.

Спосіб 2 в якості показника ефективності підприємства приймає рентабельність власного капіталу:

$$RoE = RoA \times LR, \quad (1.6)$$

де RoE – рентабельності власного капіталу;

RoS – коефіцієнт капіталізації (фінансового важеля).

Трьохфакторна модель Дюпона передбачає використання коефіцієнта рентабельності власного капіталу (RoE) як інтегрального показника ефективності діяльності підприємства та визначається за такими формулами:

$$RoE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Величину виручки від реалізації}} \times \frac{\text{Величина виручки від реалізації}}{\text{Величина активів}} \times \frac{\text{Величина активів}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.7)$$

$$RoE = RoS \times Koa \times LR, \quad (1.8)$$

П'ятифакторна модель Дюпона передбачає вплив п'ятих факторів на рентабельність власного капіталу:

$$RoE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Прибуток до оподаткув.}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткув.}}{\text{Прибуток до податків та виплат, \%}} \times \frac{\text{Прибуток до податків та виплат, \%}}{\text{Величина виручки від реалізації}} \times \frac{\text{Величина виручки від реалізації}}{\text{Величина активів}} \times \frac{\text{Величина активів}}{\text{Власний капітал}}, \quad (1.9)$$

Варто зазначити, що розглянута модель була поширеною при проведенні фінансового аналізу компаніями США до 70-х років ХХ ст. Зазначенні фактори, які здійснюють вплив на рівень прибутковості підприємства мають тісний взаємозв'язок із його оперативними планами. Разом з тим, не завжди дані облікової звітності містять достовірні показники, які б відображали реальний стан діяльності підприємства.

Отже, методичний інструментарій розробки фінансової стратегії підприємства охоплює безліч різних підходів, які за своїм змістом відповідають його стратегічним цілям та забезпечують процес планування й аналізу фінансової діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ (на прикладі ПП “Терра-Пак”)

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПП “Терра-Пак”

Приватне підприємство «Терра-Пак» почало роботу з вересня 2005 року. Підприємство розміщене у с. Утішків Львівської області. В 2010 році було відкрито представництво у м. Львові. У липні 2014 року ПП «Терра-Пак» розширяє території охоплення та починає захоплення ринків на Півдні України і відкриває філію в Одесі. Трохи згодом, в червні 2017 року запущено представництво в м. Мукачево, Закарпатської обл., та у жовтні 2018 року в м. Харків. На початку своєї діяльності на підприємстві працювало 11 працівників. Зараз чисельність персоналу збільшилась до 35 осіб.

Приватне підприємство «Терра-Пак» було створене згідно з рішенням засновників і є юридичною особою з моменту його державної реєстрації.

Дане підприємство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, а зокрема – Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Законом України «Про власність», Статутом та іншими чинними нормативно-правовими актами.

Основними видами діяльності ПП «Терра-Пак» згідно статуту є:

- виготовлення та реалізація тари та пакувальних матеріалів для продовольчих та непродовольчих товарів;
- гуртова та роздрібна торгівля продовольчими та не продовольчими товарами,
- організація та експлуатація продовольчих та промислових ринків,
- експортно-імпортні та реекспортні операції, в тому числі на товарообмінній основі,
- виробництво, переробка, модернізація, упакування, ремонт та реалізація товарів широкого вжитку та продукції промислово-технічного призначення інше.

На ПП «Терра-Пак» є два засновники – Бойко Ігор Володимирович та Дем'янович Ростислав Михайлович. Вони мають право: брати участь в управлінні діяльністю Підприємства, в порядку визначеному статутом; брати участь у розподілі прибутку та отримувати його частку; одержувати інформацію щодо діяльності ПП «Терра-Пак»; та інші права, які передбачені Статутом. На момент створення ПП «Терра-Пак» його статутний капітал у грошовому еквіваленті становив 5 240 000 грн.

Вищим органом управління є збори засновників, а виконавчим органом – директор підприємства. До виключної компетенції Вищого органу належать: визначення основних напрямків діяльності підприємства, внесення змін до Статуту, затвердження звітів про діяльність ПП «Терра-Пак», бюджету, фінансового плану, бухгалтерських звітів та інших документів, обрання та звільнення з посади Директора та керівників філій та інше.

Дане підприємство самостійно планує свою діяльність, виходячи з попиту на роботи, послуги та необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку. Також ПП «Терра-Пак» реалізує свою продукцію по самостійно встановлених цінах.

У сфері найму працівників та управління персоналом підприємство діє згідно чинним в Україні трудовим законодавством, Правилами внутрішнього розпорядку та трудовими договорами. Також згідно Закону України «Про

зовнішньоекономічну діяльність», міжнародних договорів та актів ПП «Терра-Пак» здійснює міжнародну підприємницьку діяльність.

Основний вид діяльності підприємства концентрується на реалізації різноманітної упаковки, пакувальних матеріалів та допоміжних засобів у цій сфері. Асортимент продукції ПП «Терра-Пак», що пропонується на ринку:

- пакувальний скотч – це двусноорієнтована поліпропіленова плівка (BOPP) високої міцності з нанесеним клейовим шаром (акриловим ACRYLYC або на каучуковій основі HOT MELT);
- спеціалізований скотч: армований, алюмінієвий, крафт-скотч та інші;
- скотч двосторонній – це клейка стрічка, на яку з обох боків нанесений клейовий шар. Для рішення різнопланових завдань ПП «Терра-Пак» пропонує скотч на спіненій, поліпропіленовій, флізеліновій та тканинній основі;
- малярна стрічка та скотч для вікон;
- стретч-плівка пакувальну та харчова;
- термозбіжна плівка, яка є чудовим пакувальним матеріалом, що використовується для пакування товарів методом термічної усадки;
- повітряно-бульбашкова плівка. ПП «Терра-Пак» пропонує двошарову, тришарову та заламіновану фольгою повітряно-бульбочкову плівку;
- стреппінг стрічки – це пакувальні стрічки для обв'язування, стягування та фіксації упаковки і вантажів.
- пінополіетилен, супутні матеріали та пакувальне обладнання.

Оцінку діяльності ПП «Терра-Пак» можна провести на основі використання SWOT-аналізу. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє середовище та оцінити внутрішнє становище підприємства. Застосування цієї методики допомагає визначити слабкі та сильні сторони підприємства, а також його можливості та загрози, й на основі отриманих даних формувати плани подальшої діяльності та розвитку.

Такий аналіз для ПП «Терра-пак» слід розпочати з визначення сильних та слабких сторін. Потенційними внутрішніми перевагами для даної фірми є:

- ✓ сильна позиція у ринкових сегментах, де працює підприємство. Це добре

знаний лідер, оскільки фірма реалізує дуже багато різноманітної продукції в обраній галузі, і вже давно зайняла лідируюче положення на ринку.

✓ жорсткий конкурент. ПП «Терра-Пак» має досить багато переваг для того, щоб бути конкурентоспроможною компанією на ринку. Однією з таких переваг може бути цінова політика, яка дуже швидко змінюється, в залежності від ринкової ситуації, щоб бути беззаперечним лідером.

✓ сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів. Дане підприємство зосереджує свою увагу на розширенні виробництв, задля того, щоб випускати нову продукцію, яка буде збільшувати кількість покупців їхньої продукції;

✓ високі технологічні та інноваційні навички персоналу, творчий менеджмент. ПП «Терра-Пак» відстежує досягнення науково-технічного прогресу та завжди відкрите до впровадження інновацій, застосування устаткування та нових ідей.

✓ добре вивчений ринок даною фірмою є суттєвою перевагою. Для цього на підприємстві визначено, що одним із основних завдань комерційного директора, а також ряду менеджерів, є відслідковування ситуації на ринку, щоб завжди бути в курсі всіх подій та тенденцій.

Щодо слабких сторін, які є можна виділити в даному підприємстві це:

- ✓ значні транспортні витрати;
- ✓ дорога сировина;
- ✓ труднощі у комунікаційні політиці;
- ✓ вузька спеціалізація;
- ✓ складнощі у впровадженні нових розробок в асортименті;
- ✓ брак обігових коштів, пов'язаний із здороженням сировини та матеріал та збільшенням продажів;
- ✓ завищені постійні витрати на підприємстві.

Визначення ринкових можливостей і загроз, це етап який дає можливість зрозуміти, зовнішнє середовище функціонування підприємства та його вплив на бізнес. Потенційними зовнішніми можливостями, може бути:

- обслуговування додаткових груп споживачів;

- входження у нові ринки (сегменти);
- розширення виробництва задля задоволення потреб споживачів;
- можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп;
- швидке зростання ринку.

В той же час зовнішнє середовище несе і певні загрози для ПП «Терра-Пак»:

- постійні атаки з боку ключових конкурентів, використання недобросовісної конкуренції інших суб'єктів господарювання під час участі у тендерах, агресивна цінова політики інших фірм;

- інфляція;
- велика ймовірність виникнення конкурентів;
- зміни в потребах та смаках споживачів;
- соціально-політична нестабільність;
- перебої в логістиці та логістичних процесах);
- вплив пандемії на діяльність підприємства.

Отже, після проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що дане підприємство є дуже перспективним і лідером на ринку. Якщо в перспективі використати його сильні сторони і можливості ринку, то ефективність його функціонування підвищиться, що в певній мірі зможе перекрити певні його недоліки.

Також, слід зазначити, що ці загрози які є у ПП «Терра-Пак» здебільшого впливають не тільки на дане підприємство, а й на велику кількість інших підприємств, які ведуть свою діяльність в ідентичній сфері. Такі загрози як перебої в логістиці, підприємство може самостійно спрогнозувати, і здійснити все можливе, щоб уникнути цієї проблеми в майбутньому.

Ще однією загрозою для даної компанії, як і для великої частини бізнесу не тільки в Україні, але й у світі є вплив пандемії. В таких умовах кожне підприємство розраховує на певну державну підтримку у карантинній ситуації. Такі фактори як інфляція та соціально-політична нестабільність повинні регулюватись державою, щоб в повній мірі давати можливість ефективно

функціонувати приватному підприємству в Україні.

На основі фінансової звітності ПП «Терра-Пак», розраховано абсолютне та відносне відхилення основних показників господарської діяльності підприємства, що відображено в таблиці 2.1.

Вихідні дані для таблиці 2.1 було взято зі Звітів про фінансові результати підприємства в період з 2018 по 2020 роки (Додаток А-В).

В управлінні підприємством або організацією, що здійснюють будь-які види господарської діяльності в ринковому економічному середовищі, практикують розрахунок різних показників. В даному випадку треба зосередити свою увагу на основних показниках господарської діяльності та дати їм коротку характеристику відповідно до результатів аналізу.

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності ПП «Терра-Пак»

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019 до 2018		2020 до 2019	
				Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14 191,3	17 154,2	19 310,8	2 962,9	20,9%	2 156,6	12,6%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-12 217,7	-14 984,8	-16 884,3	2 767,1	22,6%	1 899,5	12,7%
Валовий прибуток	1 973,6	2 169,4	2 426,5	195,8	9,9%	257,1	11,9%
Інші операційні доходи	309,0	324,7	441,6	15,7	5%	116,9	36%
Інші операційні витрати	-1 277,8	-1 715,7	-2 428,1	437,9	34,3%	712,4	41,5%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1 004,8	778,4	440	-226,4	-22,5%	-338,4	-43,5%
Інші доходи	0,1	0,2	0	0,1	100%	-0,2	-100%
Інші витрати	-20,6	-14,8	-80,8	-5,8	-28,2%	66	446%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	984,3	763,8	359,2	-220,5	-22,4%	-404,6	-53%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-146,1	-137,5	-70,2	-8,6	-5,9%	-67,3	-49%

Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	838,2	626,3	289,0	-211,9	-25,3%	-337,3	-53,9%
--	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «Терра-Пак»

З таблиці 2.1 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції зріс з 2018 р. по 2020 р., та абсолютне відхилення з 2020 р. до 2019 р., як і відносне, є меншим аніж з 2019 р. до 2018 р. Така ж динаміка характерна і для собівартості реалізованої продукції. З роками собівартість збільшилась, а абсолютне відхилення з 2020 р. до 2019 р. стало меншим ніж з 2019 р. до 2018 р.

В 2018 році сума валового прибутку становила 1973,6 тис. грн. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. Зворотне явище означає перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства. В 2019 році сума валового прибутку склала 2169,4 тис. грн, та 2426,5 тис. грн у 2020.

У 2018 році сума інших операційних доходів становила 309 тис. грн. Вже у 2020 році ця сума збільшилась до 441,6 тис. грн, а відносне відхилення у 2020 становило 36%, що є значно вищим показником ніж у 2019 році, коли це й ж показник становив 5%. Щодо інших операційних витрат, ту вони також зросли, правда відносне відхилення у 2020 не є таким великим у порівнянні з 2019 роком.

Сума фінансового результату від операційної діяльності у 2018 році становила 1004,8 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну основну діяльність підприємства, яка здатна генерувати прибуток. Негативне значення показника означає низьку ефективність операційного процесу, а саме це і відбулось у нашому випадку, так вже у 2020 році сума прибутку становила 440 тис. грн.

Інші доходи на підприємстві з 2018 р. по 2020 р. скоротились до 0, тому відносне відхилення у 2020 році становило -100%, а от інші витрати зазнали коливань, так у 2018 році вони становили -20,6 тис. грн, -14,8 тис. грн у 2019 р., а у 2020 знову зросли до -80,8 тис. грн. Тому щорічна сума інших витрат зростає.

В 2018 році сума фінансового результату до оподаткування становила 984,3

тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну діяльність підприємства. Негативне або низьке значення показника вказує на необхідність шукати шляхи зниження витрат і підвищення доходів підприємства. В 2020 році сума прибутку (збитку) до оподаткування склала 359,2 тис. грн, так як фінансовий результат від операційної діяльності теж зменшився.

Як результат розглянутих вище факторів, підприємство сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2018 році, який склав 838,2 тис. грн. Сума чистого прибутку в 2019 році, становила 626,3 тис. грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно, хоча і величина цього доходу з роками зменшилась та у 2020 становила 289 тис. грн.

З цих показників ми бачимо, що більшість з них скоротились, та все ж в кінцевому результаті ПП «Терра-Пак» отримало прибуток.

2.2 Аналіз основних показників фінансового стану підприємства

Основою формування фінансової стратегії підприємства аналіз основних показників фінансового стану та оцінка можливостей їх вдосконалення.

Плануючи довгострокову перспективу розвитку компанії, необхідно пам'ятати, що фінансова стійкість залежить від співвідношення доходів та витрат. Навіть якщо в компанії є певні проблеми із поточною платоспроможністю, у майбутньому позитивний фінансовий результат дозволить збалансувати вхідні та вихідні грошові потоки, що зробить компанію фінансово стійкою. З цього слідує, що висока рентабельність компанії позитивно впливає на здатність компанії проводити стабільну діяльність.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства найчастіше використовують такі основні показники, які представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників фінансової стійкості ПП «Терра-Пак» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	
				2019- 2018	2020- 2019

Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	3 738,70	4 135,90	3 940,9	397,2	-195
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,66	0,65	0,57	-0,01	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	0,34	0,35	0,43	0,01	0,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,93	0,88	0,78	-0,05	-0,1
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,34	0,35	0,43	0,01	0,08
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	1,95	1,89	1,31	-0,06	-0,58
Показник фінансового левериджу	0,01	0,01	0,01	-	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,66	0,57	-0,01	-0,09

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «Терра-Пак»

Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Показник є оберненим до показника фінансової автономії. Він розраховується як співвідношення пасивів до власного капіталу. Значення показника говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожен гривню власного капіталу.

В 2018 році на кожен гривню власних коштів припадає 0,34 грн. пасивів. В 2019 році значення показника становить 0,35 гривень, а у 2020 році на кожен гривню власних коштів припадає 0,43 грн. пасивів. Отже значення показника за усі ці роки є нижчим за норму. Слід зазначити, що при таких показниках підприємство не є сильно залежним від інвесторів та кредиторів.

Наступний показник це коефіцієнт маневреності власного капіталу. Він свідчить про частку власних оборотних коштів у власному капіталі. В 2018 році значення показника позитивне, що означає, що підприємство володіє власними оборотними коштами. В 2019 році значення показника становить 0,88. В 2020 році значення показника зменшилося і на кінець 2020 року становило 0,78.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу свідчить про те, скільки зобов'язань припадає на сукупний обсяг пасивів. В 2018 році на кожен гривню

пасивів припадає 0,34 грн. зобов'язань. На кінець досліджуваного періоду на кожен гривню фінансових ресурсів припадає 0,43 грн. зобов'язань.

Показник фінансової стабільності свідчить про забезпеченість заборгованості власними засобами. Перевищення власними коштами позикових свідчить про фінансову стійкість підприємства. В 2018 році підприємство було фінансово стійким. В 2019 році на кожен гривню зобов'язань припадає 1,89 грн. власних фінансових коштів, тобто підприємство було фінансово стійким в цьому році. На кінець періоду значення показника становило 1,31.

Коефіцієнт фінансового левериджу відображає співвідношення довгострокових позикових засобів і власного капіталу підприємства. За даними ПП «Терра-Пак» протягом трьох років, які розглянуто, цей коефіцієнт дорівнює 0,1, тобто показник більший 0, а отже, це сприяє зростанню рентабельності власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості враховує не тільки власний капітал, але і довгострокові зобов'язання і характеризує рівень фінансової стабільності в перспективі більше 1 року. Нормативне значення цього показника коливається від 0,7 до 0,9, у випадку досліджуваного підприємства за усі три роки цей коефіцієнт є нижчим за норму. Це свідчить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Наступна таблиця, це таблиця 2.3, в якій представлена динаміка показників ліквідності (платоспроможності) підприємства у 2018-2020 рр.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості.

Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання. Під короткостроковим періодом умовно розуміють строк до одного року, хоча іноді він також ототожнюється з операційним циклом.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності)

ПП «Терра-Пак» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	
				2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,86	2,70	2,04	-0,16	-0,66
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,29	1,57	1,20	0,28	-0,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,01	0,06	-0,03	0,05
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1,25	1,56	1,13	0,31	-0,43

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «Терра-Пак»

Почнемо з показника поточної ліквідності. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. В нашому випадку цей показник з 2018 по 2020 рік був в межах норми і становив від 2,86 до 2,04 відповідно.

Наступним показником є коефіцієнт швидкої ліквідності – індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. В даному випадку показник за 2018 рік становить 1,29, 1,57 за 2019 р. та 1,20 за 2020 рік. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Даний показник по даних ПП «Терра-Пак» становить за 2018 рік 0,04, 0,01 за 2019 та 0,06 за 2020 рік, а отже, так як норма є перевищена, особливо за останні досліджуваний рік, то це вказує на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління

фінансовими ресурсами.

Останнім показником в даній таблиці є співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості. Цей показник характеризує якість політики комерційного кредитування компанії. Зазвичай оптимальним значенням показника є значення, яке приблизно дорівнює одиниці. В нас цей показник здебільшого вищий, так як у 2018 році він дорівнював 1,25; 1,56 у 2019 та 1,13 у 2020 році. Це говорить про те, що компанія залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам.

Динаміка показників ділової активності підприємства у 2018-2020 рр. представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності підприємства у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	
				2019-2018	2019-2018
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти (Коб. д. з)	0,01	4,53	4,53	4,52	-0,001
Період погашення дебіторської заборгованості (Тпог.д. з.), днів	63707,05	79,52	79,49	-63627,53	-0,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, (Коб. кр.з), оборотів	0,01	7,04	5,11	7,03	-1,93
Період погашення кредиторської заборгованості (Тпог.кред.з.), днів	51019,07	51,13	70,47	-50967,94	19,34
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Коб. в.к), оборотів	0,004	3,66	3,83	3,656	0,17

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «Терра-Пак»

Перший показник оборотності дебіторської заборгованості – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Оборотність дебіторської заборгованості в 2018 році склала 0,01. В 2019 році значення показника зросло на 4,52. Це вказує на підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. В 2020 році тенденція не змінюється і показник становить 4,53 (зменшився на 0,001 порівняно з попереднім роком).

Наступний показник – це період погашення дебіторської заборгованості - індикатор ефективності відносин з клієнтами, який показує, як довго останні погашають свої рахунки.

З проведених розрахунків можна сказати, що розрив між 2018 і 2019 роками є дуже великим з 63707 днів до 79, підприємство це коментує збільшенням попередніх оплат перед постачальниками, що саме і спричинило таку різницю.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості - показник ділової активності, який вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, що і є в нашому випадку, означає що ПП «Терра-Пак» використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій.

Щодо періоду погашення кредиторської заборгованості, то розрив між 2018 та 2019 роком теж дуже великий, що є особливістю даного підприємства і зумовлено тою ж причиною, що і погашення дебіторської заборгованості.

Останнім показником є – показник оборотності власного капіталу. Цей показник ділової активності демонструє ефективність управління власним капіталом компанії.

У 2018 році значення показника оборотності власного капіталу становило 0,004. Це означає, що за допомогою кожної гривні власного капіталу було вироблено продукції та надано послуг на суму 0,004 гривні. В 2019 році значення показника збільшується і кожна гривня власного капіталу дозволила отримати 3,66 гривень виручки. Тобто підвищується ефективність використання коштів власників підприємства. В 2020 році ситуація змінюється не суттєво порівняно з попереднім роком на ПП «Терра-Пак» ефективність використання власного капіталу становить 3,83 гривень на кожен гривню вкладених коштів.

Ключовими показниками ефективності бізнесу є показники рентабельності підприємства у 2018-2020 рр., що представлені у таблиці 2.5. Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу.

Першим показником є рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування. Рентабельність активів в 2018 році склала 0,00016 %, тобто на кожен гривню активів підприємство отримало 0,00016 копійок чистого прибутку. В 2019 році на кожен вкладену в активи гривню було отримано 0,11 копійок чистого прибутку. В 2020 році значення показника рентабельності активів дорівнювало 0,04 %.

Щодо показників рентабельності капіталу за чистим прибутком, то цей показник у 2018 році становив 0,00014%, а вже 0,03% у 2020 році. Так як показник зріс, то можемо зазначити що цьому сприяло ефективний весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	
				2019-2018	2019-2018
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування, %	0,00016	0,11	0,04	0,11	-0,07

Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, %	0,00014	0,09	0,03	0,09	-0,06
Рентабельність власного капіталу, %	0,00021	0,13	0,06	0,13	-0,07
Рентабельність виробничих засобів, %	0,00023	0,17	0,06	0,17	-0,11
Період окупності капіталу	7220,63	11,44	30,75	-7209,19	19,31
Період окупності власного капіталу	4771,74	7,48	17,43	-4764,26	9,95

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «Терра-Пак»

Рентабельність власного капіталу – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. В 2018 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 0,00021 копійок чистого прибутку. В подальшому вкладені кошти принесли власникам 0,06 копійок чистого прибутку на кожну гривню. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи підприємства.

Відмінність рентабельності виробничих засобів від рентабельності активів полягає в тому, що перший показник враховує тільки продуктивні активи. Рентабельність виробничих фондів в 2018 році склала 0,00023 %. В 2020 році значення показника рентабельності виробничих фондів дорівнювало 0,06 %.

Період окупності власного капіталу – найбільш важливий для власників коефіцієнт. Значення показника відображає період, протягом якого їх капітал окупиться. Згідно з даними таблиці період окупності з роками зріс, і у 2020 році він становив 17 років. Також слід зазначити, що на період окупності капіталу припадає у 2020 році показник, який становить 30 років.

Загалом протягом досліджуваного періоду підприємство працювало ефективно, однак спостерігається чітка тенденція до зниження прибутковості, що вимагає подальших удосконалень управління фінансовою діяльністю.

2.3. Планування фінансових результатів діяльності ПП “Терра-Пак” – як вираз його фінансової стратегії

У статуті ПП “Терра-Пак” визначено, метою його діяльності є насамперед якісне забезпечення потреб населення продовольчими та непродовольчими товарами, і реалізація на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів приватного підприємства. При цьому прибуток виступає основною фінансовою базою, яка забезпечує зростання обсягів господарської діяльності.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників підтверджує, що ПП “Терра-Пак” отриманий обсяг прибуток є недостатнім для реалізації поставленої мети. Для вирівнювання показника наявності власних оборотних коштів на рівні повного фінансування ними запасів, необхідно додатково наростити обсяг власного капіталу. Такі заходи є можливими лише за умови проведених ґрунтовних розрахунків та мінімального ризику для їх реалізації.

Важливо врахувати, що для розробка фінансової стратегії передбачає вирішення цілого ряду завдань, що є можливим при здійсненні процесу планування окремих напрямів фінансової діяльності підприємства.

Мета фінансового планування – обґрунтування необхідності фінансування економічних, технічних і соціальних проєктів у плановому періоді та оцінка їх ефективності з урахуванням отриманих кінцевих фінансово-економічних результатів. Важливо при цьому збалансувати обсяги запланованих витрат підприємства з його фінансовими можливостями.

Відповідно до сформованої мети основні завдання фінансового планування ПП “Терра-Пак” полягають у:

- визначенні обсягу, структури та динаміки капіталу, необхідного для започаткування діяльності підприємства та його функціонування в прогнозованому періоді;
- розрахунку оптимального та структури витрат за усіма економічними елементами;
- прогнозування джерел та величини залучення грошових надходжень, а

також виплат;

- обґрунтування раціонального руху грошових коштів, у визначені періоди;
- проведення постійного контролю процесу виконання поставлених фінансових завдань та коригування поточних прогнозів, зумовлених зміною умов господарювання.

Потреба у формуванні фінансових планів визначається також багатьма чинниками, головними з яких є: невизначеність майбутнього, координуюча роль показників плану, оптимізація економічних результатів при необхідності, обмеженість ресурсів тощо.

Саме тому з метою зменшення впливу негативних факторів, насамперед чинника невизначеності, а також посилення впливу позитивних факторів – основне завдання планування, в межах якого ці фактори ідентифікуються, їх вплив оцінюється і при необхідності регулюються.

Координуюча роль показників плану полягає у використанні добре структурованих, деталізованих та взаємопов'язаних цільових установок, що дає змогу контролювати діяльність підприємства як в поточному періоді, так і на перспективу, що дозволяє системно управляти внутрішніми бізнес-процесами.

При незначному розбалансуванні діяльності підприємства виникає потреба у здійсненні додаткових фінансових витрат, що при наявності ефективного планування мінімізується.

В сучасних умовах широкого розвитку підприємницької діяльності існуючий принцип ринку «попит-пропозиція», стимулює впровадження у практику бізнесу всіх видів планування, у тому числі й ПП “Терра-Пак”, результати яких сприятимуть зростанню обсягів його діяльності.

Організацією планування у ПП “Терра-Пак” займається директор, який разом з менеджерами та працівниками розробляє поточний план господарської діяльності, окремим розділом якого є фінансовий план. В основі цього фінансового документа закладені фінансові цілі підприємства, реалізація яких забезпечує насамперед взаємозв'язок доходів і витрат.

Процес фінансового планування, який спрямований також і на реалізацію

окремих управлінських рішень, дає змогу приватному підприємству провести ідентифікацію фінансових цілей; встановити ступінь їх відповідності фінансово-економічному стану підприємства в поточному періоді; розробити чітку послідовність дій, які сприятимуть досягненню розроблених цілей.

Завдання нарощування доходів та прибутку є першочерговим для приватного підприємства у короткостроковому періоді. Функціонування підприємства в умовах ринку заставляє фахівців в процесі планування розглядати сукупний ефект від інвестиційних та фінансових рішень, вивчати події, які можуть зашкодити ефективному функціонуванню підприємства та врахувати їх в процесі управління фінансами, розробити стратегії «про запас», необхідні в умовах несподіваних ситуацій.

Ефективність планування фінансових результатів є результативним за дотримання певних умов (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні умови ефективного фінансового планування у підприємницькій діяльності

Прогнозування	Вибір оптимального фінансового плану	Моніторинг за виконанням фінансового плану
<p>Чітка розуміння процесів прогнозування та прийняття відповідних рішень щодо їх здійснення для визначення показників діяльності підприємства. Вибір оптимальної економічної моделі, яка буде основою усіх прогнозів.</p>	<p>В сучасних динамічних умовах відсутня єдино прийнята модель (процедура), яка б враховувала всі складності та ймовірні перешкоди, які виникають у процесі фінансового планування. Саме тому доцільним є орієнтація та запозичення досвіду всіх учасників процесу фінансового планування з врахуванням особливостей бізнесу.</p>	<p>Контроль – основна функціональна складова, яка забезпечує ефективність системи фінансового планування. Проводиться з метою перевірки рівня виконання показників фінансового плану з метою їх можливого коригування, враховуючи дані моніторингу.</p>

Джерело: побудовано автором

В основі розробки фінансового плану покладено принципи відповідності строку, забезпечення постійної потреби достатніх обсягах оборотного капіталу та формування необхідного залишку грошових коштів. Таке планування

проводиться на підприємстві за дотриманням чітких координат розрахунків в ланцюжку «минуле-теперішнє-майбутнє» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Процес фінансового планування на ПП “Терра-Пак” в ланцюжку координатах «минуле-теперішнє-майбутнє»

Джерело: побудовано автором

Варто зазначити, що одним із найважливішим показників, який дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства є прибуток, величина якого залежить від цілого ряду внутрішніх і зовнішніх факторів. Це зумовлює потребу визначення впливу окремих факторів на зростання прибутковості, зокрема прибутку підприємства.

Важливе місце займає аналіз чистого прибутку підприємства. Так, до основних факторів, що впливають на чистий прибуток належать такі, як: ціна реалізованої продукції; обсяги реалізації продукції; структура реалізованої продукції; собівартості одиниці продукції; собівартість продукції при структурних зрушеннях у її складі [12, с. 251].

Метою аналізу чистого прибутку приватного підприємства є об’єктивна оцінка та виявлення резервів подальшого підвищення ефективності фінансового планування діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

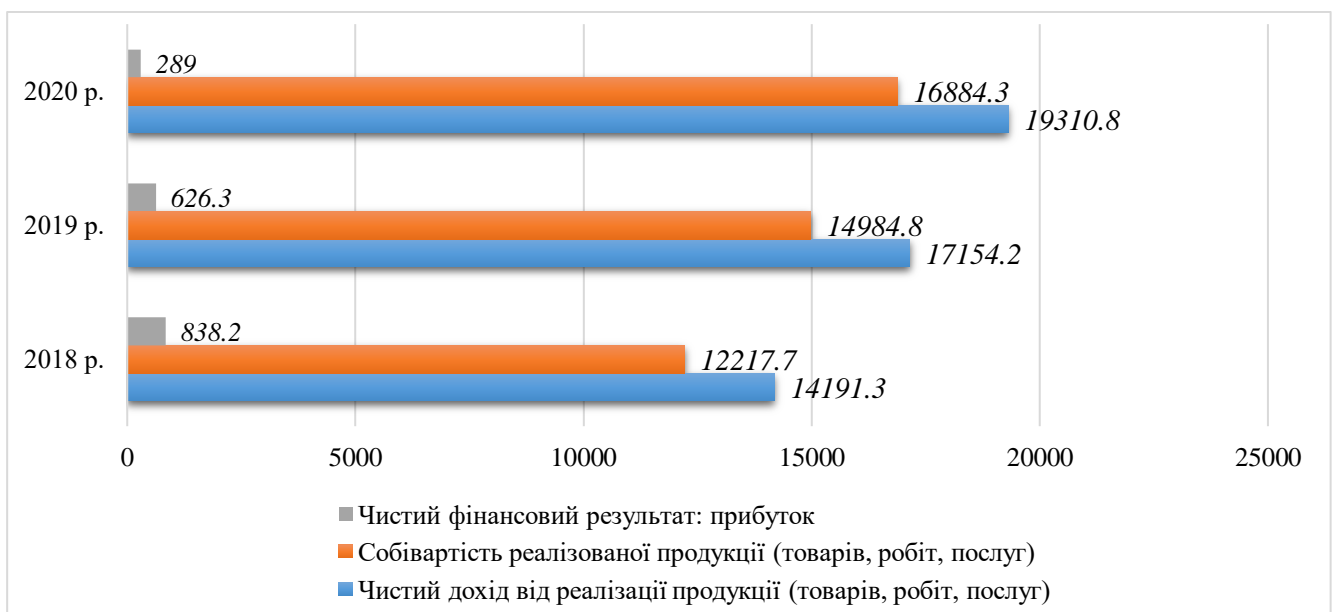
Характеристика динаміки чистого прибутку ПП “Терра-Пак”, тис. грн

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення,
----------	---------	---------	---------	-------------

				2020 р. до 2019 р.	
				тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14191,3	17154,2	19310,8	2 156,6	112,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12217,7	14984,8	16884,3	1 899,5	112,7
Валовий прибуток	1 973,6	2 169,4	2 426,5	257,1	111,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	838,2	626,3	289,0	-337,3	46,1

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «Терра-Пак»

Як показують показники, представлені в таблиці, слід зазначити, що діяльність ПП «Терра-Пак» за 2018-2020 роки була прибутковою, так у 2020 році розмір чистого прибутку підприємства зріс до 19 310,8 тис. грн (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка прибутку, доходів і витрат ПП «Терра-Пак»
упродовж 2018-2020 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Терра-Пак»

На основі методики, запропонованої Лахтіоною Л.А. [16, с.174-175] та Ковальовим В.В. [11, с.420-421] виконаємо розрахунки для прогнозування фінансових показників ПП «Терра-Пак» на 2021 рік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Прогнозні розрахунки основних фінансових показників

ПП "Терра-Пак" на 2021 рік, тис. грн

Показники	2018	2019	2020	Відхилення		Середньо-річні темпи змін, % $\sqrt{k.5 * k.6}$	Прогнозний обсяг фінансових показників за середньорічними темпами на 2021 рік (к.4*к7/100)
				2019 / 2018	2020 / 2019		
				Темпи змін, %	Темпи змін, %		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14 191,3	17 154,2	19 310,8	120,9	112,6	116,7	22 535,7
2. Інші операційні доходи	309,0	324,7	441,6	105,1	136,0	119,6	528,2
3. Всього доходів	14 500,4	17 479,1	19 752,4	120,5	113,0	116,7	23 051,1
4. Собівартість реалізації	12 217,7	14 984,8	16 884,3	122,6	112,7	117,5	19 839,1

Продовження табл. 2.8

5. Інші операційні витрати	1 277,8	1 715,7	2 428,1	134,3	141,5	137,9	3 348,3
6. Всього витрат	13 516,1	16 715,3	19 393,2	123,7	116,0	119,8	23 233,1
7. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 004,8	778,4	440	77,5	56,5	66,2	291,3
8. Інші витрати	20,6	14,8	80,8	71,8	545,9	198,0	160,0
9. Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	984,3	763,8	359,2	77,6	47,0	60,4	217,0
10. Витрати (дохід) з податку на прибуток	146,1	137,5	70,2	94,1	51,0	69,3	217 * 25% = 54,3
11. Чистий фінансовий результат: прибуток	838,2	626,3	289,0	74,7	46,1	58,7	169,6

Джерело: розраховано складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Безумовно, нами враховано лише потребу зростання власного капіталу за рахунок збільшення чистого прибутку від операційної діяльності. Однак, можливі також зміни ситуацій, що пов'язані із регуляторною політикою держави. Такі зміни також повинні враховуватись в процесі планування.

Отже, за проведеними розрахунками, фінансові результати можуть сформуватись на рівні цільової потреби отримання чистого прибутку в сумі 169,6

тис. грн. Розподіл планових обсягів по кварталах у ПП “Терра-Пак” на протязі усіх трьох років досліджень є приблизно однаковим.

За визначеної стратегії розвитку нарощування обсягів прибутку при зростанні реалізації на базі розширення асортименту продукції без залучення кредитів банків, приватному підприємству слід прискорити оборотність запасів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП “Терра-Пак”

3.1. Оптимізація процесу розробки фінансової стратегії ПП “Терра-Пак”

Протягом останніх кількох років умови ведення бізнесу в Україні зазнали значних змін та спонукали менеджерів впроваджувати заходи по підтримці успішного функціонування підприємств. В сучасних умовах, коли пандемія корона-вірусу значно вплинула на економіку, перед суб’єктами господарювання постала гостра необхідність вирішення завдань, щодо проблем формування нових способів управління активами та зміцнення фінансового стану підприємства. Для цього потрібно розробляти та реалізовувати фінансову стратегію.

Завдяки фінансовій стратегії можна оцінити характер внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на бізнес, всебічно оцінити та врахувати у подальших планах фінансові можливості підприємства. Саме фінансова стратегія

забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та на фінансовому ринку.

Перш ніж почати формування фінансової стратегії варто визначити її основні завдання. Ці завдання націлені на:

- вибір способів, якими буде досягтися зростання вартості власного капіталу підприємства;
- застосування комплексного підходу до формування заходів по забезпеченню фінансової стійкості підприємства на ринку;
- досягнення значних темпів зростання основних фінансових показників;
- визначення пріоритетних напрямків інвестування та оптимальний розподіл фінансових ресурсів між обраними напрямками;
- вибір методів та способів управління у випадку виникнення кризового стану підприємства та визначення способів його виходу з такого становища тощо.

В процесі розробки фінансової стратегії доцільно застосовувати науково-обґрунтовану методологію планування і прогнозування економіки. Така методика включає принципи і методи проведення розрахунків планових і прогнозних фінансово-економічних показників, характеризує алгоритм формування планів і прогнозів, шляхи їх реалізації.

До основних принципів, яких необхідно дотримуватися при розробці фінансової стратегії, відносять системність, комплексність, наукову обґрунтованість, оптимальність, орієнтацію на соціальний і економічний розвиток суб'єкта господарювання, взаємозв'язок та взаємо узгодженість поточних і перспективних планів, координація різних видів стратегії тощо.

У формуванні фінансової стратегії немає єдиного методичного підходу до структурної побудови. Враховуючи основні особливості підприємства для ПП «Терра-Пак» пропонуємо впроваджувати наступні етапи розробки фінансової стратегії, які представлені на рисунку 3.1.

В процесі створенні та реалізації фінансової стратегії важливо використовувати методи, за допомогою яких виконуються окремі кроки загального процесу формування стратегії та моделі фінансових механізмів, які

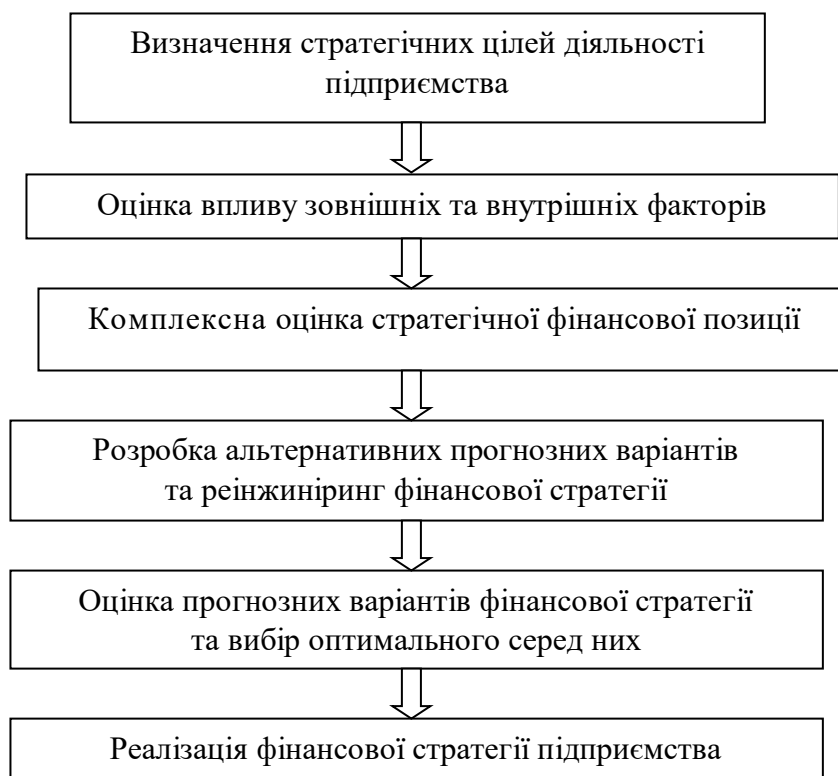
впливають на фінансові стратегії. До головних методів належать методи фінансового планування і управління (аналізу беззбитковості та управління витратами, гнучкого бюджету, відсотку від продажів), а також ситуаційні плани.

У сучасних умовах для ПП «Терра-Пак» доцільно використовувати метод гнучкого бюджету, який передбачає визначення основних видатків за певними статтями не у вигляді фіксованих сум, а як нормативи витрат, які беруться за основу як базові при визначенні планових показників діяльності.

Також варто застосовувати метод відсотку від продажів для отримання оцінок кожної структурної складової прогнозованого бюджету і звіту про доходи і витрати, які визначаються виходячи з запланованих обсягів продаж.

Для досягнення ефективного результату від впровадження фінансової стратегії ПП «Терра-Пак» необхідно забезпечувати:

- відповідність між фінансовою стратегією та генеральною стратегією бізнесу шляхом узгодження цілей, напрямків і етапів реалізації цих стратегій;
- врахування прогнозованих змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі фінансової стратегії підприємства;
- комплексне формування та поєднання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів для реалізації фінансової стратегії.



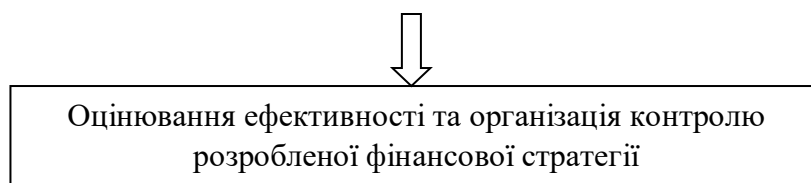


Рис. 3.1. Процес розробки та реалізації фінансової стратегії

Джерело: побудовано автором на основі [Гондаренко, 22].

На першому етапі розробки фінансової стратегії визначають стратегічні цілі, які є основним глобальним орієнтиром для постановки цілей нижчого рівня. Тому вони відіграють визначальну роль у плануванні роботи підприємства. Основне завдання при цьому – це забезпечення роботи суб'єкта господарювання необхідними фінансовими ресурсами.

Другий етап включає дослідження факторів зовнішнього середовища: вивчаються економічно-правові умови фінансової діяльності фірми, можливості їх зміни у майбутньому періоді. Особливо важливим на цьому етапі є аналіз кон'юнктури фінансового ринку. Досліджуються фактори, що визначають цю кон'юнктуру та формується її прогноз в розрізі окремих сегментів ринку, пов'язаних із майбутньою фінансовою діяльністю підприємства. Також виявляється можливість адаптувати стратегію до змін кон'юнктури фінансового ринку.

Наступним етапом є проведення комплексної оцінки стратегічної фінансової позиції. Тут аналізуються можливості та всі обмеження фінансового забезпечення підприємства. Пропонуємо на цьому етапі особливу увагу приділяти покращенню фінансового стану для вдосконалення фінансової стратегії. При цьому першочерговим є пошук оптимального співвідношення позикового і власного капіталу. Головною метою оптимізації має стати досягнення балансу за якого фінансові зобов'язання будуть найменшими, а приріст грошових активів забезпечить ці зобов'язання та гарантуватиме отримання прибутку.

Зменшити фінансові зобов'язання підприємства можна за рахунок пониження умовно-змінних витрат; зменшення частки постійних витрат

(скорочення витрат на управлінський персонал, оптимізація використання переміщень тощо), управління термінами дебіторської заборгованості за товарними операціями; відтермінування виплат, відсотків та дивідендів.

Приріст грошових активів можна забезпечити шляхом:

- рефінансування дебіторської заборгованості (примусове стягнення, використання факторингу, форфейтингу, дисконтування векселів);
- оптимізації розмірів матеріальних та товарних запасів (оптимальне нормування та управління запасами);
- прискорення оборотності дебіторської заборгованості (зменшення строків надання комерційного кредиту);
- зменшення обсягів страхових, гарантійних та сезонних запасів на період перебування підприємства у фінансовій кризі [27, с. 92].

Оскільки ПП «Тарра-Пак» функціонує у високо конкурентному середовищі, то для поліпшення фінансового стану особливої актуальності набуває оптимізація збутової політики. Підприємству необхідно розширювати діяльність у сфері маркетингу та активніше просувати свою продукцію. Важливу роль при цьому відіграє реклама, різноманітне стимулювання збуту та канали розподілу продукції. Головним завданням є збут всієї продукції, що застоюється на складах. Реалізувати бажаний обсяг продукції можна з використанням системи знижок для певних споживачів, помірними зменшеннями цін, застосуванням масової реклами. Для оптимізації рівня обсягів дебіторської заборгованості необхідно обирати доцільні терміни платежів та форми розрахунків із споживачами. Також можна використовувати є надання відтермінування платежів споживачам, адже за рахунок цього збільшується обсяг реалізації, а разом з тим і прибуток.

В сучасних умовах важливо переходити у сферу інтернет-торгівлі та електронної комерції. Можна почати продаж продукції на відомих маркет-плейсах (напр. OLX), а в перспективі створити власний інтернет-магазин. Впровадження онлайн-торгівлі дозволить прискорити процеси реалізації та покращити фінансові розрахунки. Саме для торговельного підприємства

просування продукції забезпечує реальні передумови для фінансового успіху на ринку.

Ще одним заходом поліпшення фінансового стану суб'єкта господарювання є збільшення суми грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства. Це буде основою для зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності та дасть можливість підприємству отримувати довго- і короткострокові позики в банку для фінансування поточної діяльності. Одним з способів зростання грошових коштів може стати продаж виробничих і невиробничих засобів, які не використовуються у господарській діяльності.

Покращити фінансовий стан також можна вдосконаленням системи управління бізнесом та прийняттям відповідних рішень на основі використання економіко-математичних моделей. Ці рішення мають бути націлені на розкриття резервів ефективності виробництва та вибір оптимального варіанта використання фінансових ресурсів. В системі управління особливу увагу необхідно приділити таким способам усунення фінансової нестабільності як:

- трансформація низькооборотних активів у високооборотні;
 - управління рівнем незавершеного виробництва;
 - оптимізація фінансового календаря та термінів здійснення основних платежів;
 - усунення зовнішніх факторів банкрутства;
 - застосування локальних заходів з поліпшення фінансового стану;
- формування стабільної фінансової бази;
- забезпечення стабільного надходження виручки від реалізації в обсягах остатніх для рівня ліквідності активів [37, с. 134].

Для покращення фінансового стану часто використовують мобілізацію явних та прихованих внутрішніх резервів підприємства. Для виявлення цих резервів проводиться ґрунтовна оцінка всіх складових діяльності бізнесу.

Одним з шляхів виявлення резервів є зменшення вихідних грошових потоків, до яких належать:

- оплата продукції, що не належать до валових витрат;

- вкладення реальних та фінансових інвестицій;
- оплата товарів, робіт, послуг, що належать до валових витрат;
- сплата податків та інших платежів до бюджету;
- повернення капіталу, який був залучений на фінансовому ринку [37, с.136].

Мобілізація внутрішніх резервів включає:

- здійснення реструктуризації активів підприємства;
- запровадження заходів по зміні структури та складу активів балансу;
- перетворення наявних матеріальних та фінансових активів у грошову форму.

Реструктуризація активів може стати одним з суттєвих шляхів поліпшення фінансового стану. Вона включає наступні заходи.

1) мобілізацію прихованих резервів, тобто частини капіталу, що не відображена в балансі. Виявити ці приховані резерви можна за допомогою таких методів як:

- експертний метод. Експерт визначає причино-наслідкові зв'язки між станом окремих напрямків діяльності та обсягом формування чистого грошового потоку підприємства. Успіх залежить від професіоналізму та досвіду роботи обраного експерта;

- метод зовнішнього порівняльного аналізу, при якому проводиться співставлення головних даних та показників діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання та підприємства-аналога, які функціонують на ринку в приблизних однакових умовах, мають схожий обсяг реалізації та склад ресурсів. Успіх застосування цього методу залежить від ступеня точності інформації, коректності проведення порівняльного аналізу та інформаційного забезпечення;

- метод внутрішнього порівняльного аналізу націлений на пошук резервів відновлення платоспроможності. Здійснюється шляхом внутрішнього порівняльного аналізу тільки на підприємствах, які мають структурні одиниці, що здійснюють однакові види діяльності та можуть порівнюватись між собою;

- метод функціонально-вартісного аналізу – реалізовується шляхом визначенні принципово нових управлінських, технічних, технологічних рішень

щодо функціонування бізнесу, які забезпечують раціоналізацію витрат при одночасному збереженні їх якісних характеристик та споживчих властивостей. Цей метод відзначається універсальністю та високою ефективністю у напрямі підвищення фінансової ефективності бізнесу за рахунок удосконалення споживчих властивостей товару й удосконалення окремих господарських процесів;

– реінжиніринг, який розглядають як «фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних змін в найсуттєвіших показниках діяльності сучасної компанії, таких як вартість, якість, сервіс, темп» [38, с. 108].

2) використання зворотного лізингу – це операція, яка передбачає продаж основних засобів, а потім підприємство отримує ці ж засоби у оперативний або фінансовий лізинг.

Використання основних засобів по лізинговій схемі не вигідне підприємству у довгостроковому та середньостроковому періодах, а також це знижує кредитоспроможність фірми. Проте, така схема підвищує платоспроможність і тоді виникає можливість розраховатися з поточними зобов'язаннями, а у кризові періоди допомагає уникнути початку банкрутства.

3) передача в оренду основних засобів, що не використовуються у господарській діяльності.

4) оптимізація структури розміщення оборотного капіталу полягає у зменшенні частки низьколіквідних оборотних засобів. Це завдання на підприємстві реалізовує контролінг матеріальних потоків. Необхідно формувати баланс запасів, адже надлишкові запаси збільшують витрати на їх зберігання та обслуговування, знижують ліквідність, а також існує ризик зниження їх якості та знецінення;

5) продаж окремих низькорентабельних структурних одиниць, підрозділів та відокремлених об'єктів основних засобів, які не задіяні. Кошти від їх реалізації можна направити на переорієнтацію виробництва найбільш прибуткові види діяльності;

б) рефінансування дебіторської заборгованості – це перетворення цієї заборгованості у грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення та інші ліквідні форми активів.

Рефінансування дебіторської заборгованості може здійснюватися у формі факторингу, обліку векселів, форфейтингу, а також шляхом примусового стягнення заборгованості.

Важливим способом покращення фінансової стану є його прогнозування та моніторинг, оскільки для правильного управління виробництвом та позитивного впливу на формування економічних та фінансових показників, потрібно використовувати дані про його стан та зміни.

Система заходів для підтримки економічної стабільності підприємства має включати:

- постійне спостереження та аналіз зовнішніх та внутрішніх умов та стану суб'єкта господарювання;
- заходи щодо зниження зовнішньої вразливості компанії;
- формування планів на випадок виникнення проблем та розробку попередніх заходів щодо їх вирішення;
- планування реальних заходів на випадок кризи та формування ризикових і нестандартних рішень у разі відхилень від запланованих результатів та подій;
- координування дії всіх учасників та контроль виконання заходів та їх результати.

Саме за таких умов можна створити систему моніторингу кожної складової для досягнення економічної стабільності бізнесу.

Після комплексної оцінки стратегічної фінансової позиції проводиться розробка альтернативних прогнозних варіантів та реінжиніринг фінансової стратегії. Цей етап передбачає врахування максимальної кількості ймовірних подій, які будуть впливати на бізнес та їх врахування у стратегічному плануванні.

П'ятим етапом формування фінансової стратегії є оцінка різноманітних програм фінансових стратегій та вибір найкращої. Реалізація фінансової стратегії є складним і багатоаспектним процесом, який має включати такі складові:

управління капіталом, інвестиції, активами, амортизаційну політику, ціноутворення, кредити, податкову політику та систему управління грошовими потоками.

Завершальним етапом формування фінансової стратегії бізнесу є визначення ефективності організаційного розвитку та створеної фінансової стратегії. Він включає такі елементи як: гармонізація фінансової стратегії компанії із загальною стратегією розвитку; узгодження фінансової стратегії компанії з очікуваними змінами зовнішнього фінансового середовища; досягнення внутрішнього балансу фінансової стратегії; мінімізація рівня ризику реалізації ФС; визначення результативності сформульованої ФС; контроль процесу формулювання стратегії.

Наведений механізм розробки фінансової стратегії націлений на досягнення синергетичного ефекту від розробки та прийняття ефективних управлінських рішень пов'язаних з досягненням фінансової рівноваги бізнесу і забезпеченням його стійкого економічного зростання.

3.2. Фінансові ризики та способи їх запобігання на підприємстві

Управління ризиками у господарській діяльності сучасних суб'єктів господарювання набирає особливої актуальності у зв'язку з чисельними та динамічними змінами у ринковому середовищі. Пандемія коронавірусу, загальноекономічна фінансова та соціальна кризи, військово-політичні події на сході України негативно впливають на бізнес-середовище. В таких умовах необхідно вживати заходів по управлінню всіма видами ризиків у бізнесі.

Одними з найвагоміших ризиків на підприємстві можна визначити фінансові ризики. Адже нейтралізація цих ризиків дає можливість підприємству уникати фінансових втрат та мінімізувати негативні результати.

Будь-яке підприємство на ринку, як відкрита система, перебуває під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Відповідно потенційний негативний

вплив на певні сфери діяльності підприємства цих чинників можна розглядати як ризик чи загрозу. Фінансові ризики несуть в собі ймовірність виникнення негативної події чи явища, в результаті чого можуть виникнути фінансові втрати і збитки.

Фінансові ризики відіграють одну з основних ролей з-поміж інших ризиків, оскільки саме ці ризики мають найсильніший вплив на кінцеву результативність діяльності суб'єктів господарювання.

Причини виникнення фінансових ризиків поділяють на внутрішні та зовнішні. Так, внутрішні це: зростання собівартості продукції та витрат підприємства, неефективно сформована фінансова політика підприємства, некомпетентне управління витратами, помилки в керуванні прибутками та їх розподілом.

Зовнішні причини фінансових ризиків виникають внаслідок інфляції, негативних економічних процесів, нестабільної економіки в державі, неефективного банківського, валютного та монетарного державного регулювання, цінових коливань (особливо у напрямку збільшення цін на сировину), вплив політичних факторів та інше. Саме причини зовнішнього походження є особливо небезпечними оскільки підприємство не може впливати на них, контролювати або чітко спрогнозувати.

До основних характеристик фінансових ризиків відносять: зв'язок з фінансовими потоками, які відбуваються всередині підприємства такі поза його межами; об'єктивність прояву та суб'єктивність оцінки; імовірність реалізації, економічну природу; неможливість наперед визначити фінансову результативність від прийняття певного управлінського рішення; залежність від часу здійснення фінансової операції. Тому виникає потреба управління ризиками.

На підприємстві управління ризиками – це сукупність дій та процесів у системі управлінських рішень, які мають на меті уникнення ймовірних несприятливих подій від ризиків або мінімізації негативних наслідків, втрат при неухильному настанні ризику.

В процесі управління ризиками оцінюють ймовірність невдачі, відхилення від поставлених цілей та можливість досягнути певного результату.

Для того щоб кожне підприємство, в тому числі і ПП «Терра-Пак», могло керувати ризиками необхідно їх визначати та ідентифікувати, оцінювати та приймати заходи по нейтралізації ризиків. Першочергово виявляють усі можливі ризики та джерела їх походження, які можуть виникнути у кожній конкретній операції. При цьому ризики поділяють на несистематичні та систематичні (повторювані).

Для українських підприємств особливо актуальним є дослідження ризиків та загроз пов'язаних з внутрішньою інформаційною безпекою. Для ПП «Терра-Пак» також притаманна відсутність системи збереження даних. Тому особливого захисту потребують конфіденційні документи, які зберігаються у електронному вигляді; а також необхідно запобігати неконтрольованому друку та копіюванню (на зовнішні пристрої чи у мережі) конфіденційних документів. Для збереження цінної інформації (в тому числі фінансових даних) та уникнення її потрапляння до конкурентів чи інших осіб необхідно розробити комплекс заходів, які будуть забезпечувати ефективне управління внутрішньою інформаційною безпекою та сприятимуть збереженню комерційної таємниці бізнесу.

З метою формування оптимальної системи забезпечення фінансової безпеки ПП «Терра-Пак» в умовах економічної кризи та нестабільності необхідно створити систему вивчення загроз у даній сфері. Така система має містити: набір статистичних та аналітичних фінансових даних, сукупність показників та індикаторів стану цієї сфери, способи моніторингу, механізми встановлення потенційних та реальних загроз і визначення їхнього впливу на фінансову безпеку.

Наступним кроком після виявлення ризиків становить комплекс заходів по нейтралізації ризиків, які включають наступні методи (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Комплекс заходів по нейтралізації фінансових ризиків

Джерело: побудовано автором

1. Диверсифікація ризиків застосовується до специфічних (несистематичних) ризиків та для знешкодження їх наслідків. Для цього проводять розподіл ризиків за такими напрямками:

– диверсифікація за різними видами фінансової діяльності. Це передбачає отримання доходу від різноманітних операцій (реального інвестування у капіталовкладення, короткострокових фінансових вкладень, формування портфелю довгострокових фінансових інвестицій та інше);

– диверсифікація депозитного портфеля, тобто розміщення у кількох банках тимчасово вільних коштів. Це не сприяє підвищенню прибутковості, оскільки у більшості банківських установ умови для вкладників майже ідентичні, але такий захід гарантує зниження рівня ризику депозитного портфелю;

– диверсифікація валютного портфеля («валютного кошика») - зниження фінансових втрат за рахунок використання у зовнішньоекономічних операціях декількох валют;

– диверсифікація кредитного портфеля передбачає формування кола споживачів (у моделі B2B), які мають хорошу репутацію та є надійними партнерами. Часто цей вид диверсифікації застосовують з лімітацією кредитних операцій;

– диверсифікація портфеля цінних паперів для зниження ризиків без зменшення рівня прибутковості від акцій та інших цінних паперів;

– диверсифікація програми реального інвестування – це розробка і оцінка програм капіталовкладень в об'єкти різної галузевої спеціалізації та регіонального розміщення, щоб знизити імовірність ризиків.

Впровадження механізмів диверсифікації лише частково знижує негативні наслідки певних фінансових ризиків, які в основному є несистематичними. По таких ризиках як інфляція, зміни облікових ставок та оподаткування диверсифікація не дає результатів.

2. Внутрішнє страхування фінансових ризиків. Цей механізм передбачає акумулювання частини отриманих прибутків для подолання негативних наслідків, яких не можна уникнути, або керувати ними. До способів внутрішнього страхування або самострахування відносять:

– створення резервного (страхового) фонду підприємства з прибутку, одержаного підприємством за звітний період, у розмірі не менше 5%;

– формування резервних фондів цільового призначення. Ці фонди мають конкретне спрямування і націлені на підтримку певного виду діяльності чи конкретних потреб підприємства. До них відносять фонд погашення безнадійної дебіторської заборгованості; фонд страхування цінового ризику та інші. Особливості розподілу коштів по цих фондах описуються у статуті підприємства та інших внутрішніх документах;

– резервування коштів у системі бюджетів для покриття непередбачуваних витрат;

– створення страхових запасів для окремих елементів оборотних коштів (матеріальних ресурсів, сировини тощо) для забезпечення необхідних для безперервного обороту засобів.

3. Уникнення ризику – це розробка заходів для того, щоб конкретних вид фінансового ризику повністю усунути. Цей метод включає:

– детальний аналіз та визначення операцій з надмірно високим ризиком та відмову від їх здійснення. З одного боку можна відзначити високу ефективність цього методу. Однак, він має обмежену дію, оскільки багато фінансових операцій

є ризиковими, але необхідними і підприємство не може повністю відмовитись від них;

– перегляд історії взаємовідносин з ключовими партнерами та відмова від тих, хто систематично порушує чи не виконує взяті згідно угод зобов'язання. Це є досить ефективним методом, особливо у сфері управління дебіторською заборгованістю. Важливим є проведення систематичного аналізу договорів та їх виконання контрагентами, визначення причин порушення домовленостей та прийняття оптимальних рішень щодо подальшої співпраці;

– невикористання у значних об'ємах позикового капіталу. Якщо зменшити частку використання позикового капіталу, то підвищиться фінансова стійкість підприємства. В той же час знизиться можливість отримання додаткової суми прибутку на отриманий капітал (відбудеться зниження ефекту фінансового лівериджа). Тому необхідно знаходити оптимальне поєднання позикових і власних коштів;

– відмова використовувати оборотні активи у низько ліквідних формах. Вклади у низько ліквідні активи забезпечують підприємству платоспроможність у довгостроковій перспективі на майбутнє. Однак, треба розуміти, що при виведенні оборотних активів виникає ризик недоотримання доходів від розширення обсягів продажів, оскільки може порушитися ритмічність і безперервність операційного процесу;

– оптимальне використання тимчасово вільних грошових коштів та відмова від їх вкладення у короткострокові фінансові інвестиції. З одного боку при цьому підприємство уникає депозитних і фінансових ризиків, але отримує ризик упущеної вигоди та витрати від інфляційного ризику.

Тому, всі заходи по прямому усуненню фінансових ризиків мають базуватися на аналізі ситуацій та враховувати всі ймовірні наслідки та їх масштаби від прийняття певних обмежувальних рішень. Під час нейтралізації ризиків необхідно зважити на наступні умови та оцінити:

- 1) чи заходи щодо нейтралізації певного фінансового ризику не будуть стимулювати формування іншого ризику – вищого або аналогічного рівня;

- 2) наскільки рівень ризику непорівнянний із рівнем прибутковості фінансової операції за шкалою «прибутковість-ризик»;
- 3) розмір фінансових втрат за даним видом ризику, та на скільки його можна покрити за рахунок власних фінансових коштів підприємства;
- 4) чи розмір доходу від ризикової операції, є досить несуттєвим, а ризики які він створює становлять значно більшу загрозу;
- 5) рівень ризику інноваційних фінансових операцій, які є нехарактерні для фінансової діяльності підприємства, та не мають достатньої інформаційної бази, для визначення рівня фінансових ризиків та ухвалення відповідних управлінських рішень.

4. Лімітування концентрації ризику. Це обмеження кількості фінансових ризиків для фінансових операцій, які реалізуються у сфері критичного або катастрофічного ризику. На підприємстві розробляються внутрішні фінансові нормативи, які лімітують кількість різної фінансової діяльності у критичних фінансових сферах.

Фінансові нормативи, що лімітують концентрацію ризиків націлені на визначення:

- ✓ частки (граничних величин) позикових коштів та засобів для здійснення підприємницької діяльності. При цьому цей ліміт визначається окремо для операційної та інвестиційної діяльності підприємства;
- ✓ мінімального розміру активів у високоліквідній формі. Цей ліміт забезпечує термінові фінансові зобов'язання суб'єкта господарювання у майбутньому, тобто формується так звана «ліквідна подушка». Її складають короткострокова дебіторська заборгованість підприємства та короткострокові фінансові інвестиції;
- ✓ максимальний розмір депозитного внеску, що вкладається в один банк, чи забезпечується диверсифікація;
- ✓ максимальний розмір кредиту, що надається одному споживачеві (товарного, комерційного чи споживчого кредиту);
- ✓ максимальний розмір вкладення засобів у цінні папери одного емітента;

✓ максимальний період відвернення засобів у дебіторську заборгованість, тобто забезпечується ризик неплатоспроможності, кредитного та інфляційного ризиків. Це один з найбільш поширених внутрішніх механізмів менеджменту ризику.

5. Трансфер фінансових ризиків – це механізм, який передбачає передачу ризиків іншим організаціям-партнерам при здійсненні фінансових операцій. На взаємовигідних умовах ризику переходять до інших суб'єктів, які мають більші можливості для їх нейтралізації, а підприємство, що їх передало за укладеною угодою на певних умовах розраховується за цей трансфер.

Організації-партнери можуть розподіляти ризики, коли вони:

1) учасники інвестиційного проекту. У цьому процесі розподілу підприємство може передати підряднику фінансові ризики, пов'язані з недотриманням графіків виконання будівельно-монтажних робіт, низькою якістю цих проектів, крадіжками переданих будматеріалів. Для компаній, які передають цей вид ризику, підрядник сплачує підряднику оплату роботи та сплачує неустойку у вигляді штрафів та пені за відшкодування збитків;

2) компанія та постачальники сировини. Основною частиною такого розподілу є фінансовий ризик, пов'язаний із втратою (чи пошкодженням) активу під час транспортування та вантажно-розвантажувальних робіт. Форма такого розподілу ризику регулюється відповідними міжнародними правилами;

3) учасники лізингової операції. У разі операційної оренди підприємство перекладає ризик морального зношення активу та ризик втрати його продуктивності на орендодавця;

4) учасники факторингової операції. Це перерозподіл кредитного ризику від суб'єкта господарювання до певної фінансової установи (комерційного банку або факторингової компанії). При цьому підприємство оплачує послуги цієї фінансової установи, а фінансові ризики стають предметом їхньої угоди.

6. Хеджування – це захист від можливих фінансових втрат, що виникають у зв'язку із зміною ринкової ціни на товари чи фінансові інструменти. Хеджування реалізується за допомогою фінансового посередника (переважно комерційного

банку) з яким укладається довгострокова угода про ліквідацію цінового ризику за рахунок майбутньої фінансової компенсації.

7. Інші методи нейтралізації фінансових ризиків дають можливість:

- забезпечити вимоги контрагента до фінансових операцій з додатковими рівнями премії за ризик. Якщо рівень ризику перевищує передбачуваний рівень доходу фінансової операції, суб'єкту господарювання треба гарантувати отримання додаткового доходу або відмовитися від здійснення операції;

- отримати певні гарантії від партнера. Ці гарантії застосовуються для нейтралізації негативних фінансових наслідків, що виникають внаслідок настання ризикових подій та можуть надаватися у формі сторонньої гарантії або страхового поліса;

- зменшення переліку форс-мажорних ситуацій у договорах, що укладаються з партнерами. У сучасній практиці господарювання цей перелік необґрунтовано розширено (з порушенням загально визнаних міжнародних правил ведення бізнесу та фінансів), що дозволяє партнерам підприємства уникати фінансових зобов'язань через невиконання договірних зобов'язань за певних обставин;

- за допомогою системи штрафів забезпечити компенсацію економічних збитків, які можуть бути спричинені ризиком. Цей метод нейтралізації фінансових ризиків має на меті визначення та включення в умови договору з контрагентом необхідної суми штрафів, пені, та інших видів фінансових санкцій для запобігання порушення ним своїх зобов'язань (несвоєчасна оплата товару, несплата відсотків, тощо). Рівень штрафів має повністю компенсувати втрати компанії через недоотримані доходи, інфляцію та знеціненням вартості грошей з часом.

Враховуючи особливості корпоративної фінансової діяльності та специфіку структури інвестиційного портфеля фінансових ризиків, перелік основних внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків можна принципово доповнити.

Щоб вижити в умовах високої конкуренції на ринку, компаніям необхідно приймати нетрадиційні та сміливі рішення, але це також збільшує економічні та

фінансові ризики. Тому суб'єкти господарювання мають ефективно керувати ризиками для обмеження їх негативного впливу та збереження прибутковості бізнесу та його розвитку.

ВИСНОВКИ

Фінансова стратегія є однією із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин. Основне її завдання полягає у формуванні фінансових цілей, виборі найбільш ефективних способів та шляхів їх досягнення, адекватного корегування прийнятних напрямів формування і використання фінансових ресурсів при динамічних умовах зовнішнього середовища.

Важливість розробки фінансової стратегії в підприємницькій діяльності полягає в тому, що основні фінансово-економічні показники, дають змогу отримати реальний стан бізнесової діяльності, а також створити умови для балансу цілей, функцій та їх підпорядкування основній фінансовій меті підприємства. Остання покликана враховувати мінливі умови зовнішнього середовища в процесі фінансового розвитку підприємства й реагувати на них. Ця особливість пояснюється чітко розробленим механізмом, інструменти реалізації якого допомагають досягати поставлених завдань та спроможні оперативно реагувати на умови зовнішнього середовища з відповідним корегуванням цих завдань при необхідності.

Слід зазначити, що фінансова стратегія здійснює значний вплив на загальну економічну стратегію підприємства, оскільки забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які складаються фінансовому ринку. Саме тому, при формуванні стратегічних фінансових цілей підприємства основна увага повинна акцентуватися на підвищенні рівня добробуту власників підприємства та максимізації його ринкової вартості. Водночас така головна ціль потребує певної конкретизації з урахуванням завдань та особливостей фінансового планування на підприємстві. Система стратегічних цілей повинна забезпечити формування належних фінансових ресурсів та високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу підприємства; прийнятний рівень фінансового ризику у процесі реалізації фінансової політики підприємства у майбутньому.

Розробка фінансової стратегії здійснюється на певних методологічних принципах, використання яких проводиться з метою мобілізації, скерування та ефективного використання фінансових ресурсів, а також виконання основних показників плану економічного розвитку підприємства у перспективі.

Основними з них є принцип наукової обґрунтованості, комплексності, системності, орієнтація стратегії на соціальний і економічний розвиток підприємства, оптимальності, визначення провідних ланок і напрямів,

взаємозв'язок поточних і перспективних планів, координація й узгодженість стратегії тощо.

Для більш повної характеристики процесу розробки фінансової стратегії підприємства використовуються ряд методологічних підходів, які допомагають спрогнозувати фінансові можливості бізнесової діяльності на основі методів, математичного інструментарію та логічних алгоритмів. Так, для оцінки фінансової стратегії пропонується використовувати концепція життєвого циклу галузі, в якій функціонує підприємство, а для визначення стадії фінансового розвитку підприємства та оцінювання можливостей покращення його фінансових показників – матрицю фінансових стратегій. Важливим методом розробки фінансової стратегії, який відносять до спеціальних, – є модель Дюпона, для якої використовують три підходи (двофакторна, трьохфакторна та п'ятифакторна модель).

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи стало приватне підприємство «Терра-Пак», яке функціонує на ринку України з 2005 року. Основним видом діяльності даного підприємства є виготовлення і реалізація тари та пакувальних матеріалів для продовольчих й непродовольчих товарів; гуртова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами. Основна продукція – це різноманітна упаковка, пакувальні матеріали та допоміжні засоби у цій сфері (скотчі, плівки, пакувальні та будівельні стрічки, пінополіетилен).

Для дослідження ринкових позицій ПП «Терра-Пак» було проведено SWOT-аналіз. Визначено, що дане підприємство займає міцні лідируючі позиції, є жорстким конкурентом, працює над розширенням ринків та використовує інновації у господарській діяльності. В той же час, ПП «Терра-Пак» є вузькоспеціалізованим, використовує дорогу сировину та має завищені транспортні й постійні витрати.

Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства за 2018-2020 роки свідчить про прибутковість діяльності. Однак, за цей період спостерігається тенденція значного падіння чистого прибутку. Так у 2019 році цей показник зменшився на 25% порівняно з 2018 роком, а у 2020 році порівняно з

2019 роком зменшився більше ніж наполовину (на 53,9%). Це в основному пов'язано з впливом на бізнес пандемії та карантинних умов.

Аналіз основних показників фінансового стану показує тенденцію до зниження фінансової стійкості підприємства. Особливо гостро це помітно за результатами 2020 року, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості становив 0,57, а у 2018 році – 0,67.

Динаміка показника ліквідності (платоспроможності) відображає зменшення можливостей ПП «Терра-Пак» покрити свої короткострокові зобов'язання. В той же час, показник поточної ліквідності підприємства з 2018 по 2020 рік був в межах норми і становив від 2,86 до 2,04 відповідно. Показники швидкої ліквідності досліджуваного підприємства свідчать про достатню кількість ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

У системі показників ділової активності даного підприємства особливої уваги заслуговує коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Так, цей показник у 2018 році склав 0,01. В 2019 році значення показника зросло на 4,52. У 2020 році тенденція не змінюється і коефіцієнт склав 4,53. Це вказує на підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською показує, що ПП «Терра-Пак» використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій.

За визначеної стратегії розвитку нарощування обсягів прибутку при зростанні реалізації на базі розширення асортименту товарів без залучення кредитів банків, підприємству слід прискорити оборотність запасів, що забезпечить виконання поставлених завдань.

Враховуючи, що протягом останніх років на підприємстві спостерігається чітка тенденція до зниження прибутковості виникає необхідність здійснювати на ПП «Терра-Пак» вдосконалення управління фінансовою діяльністю.

Пропонуємо на даному підприємстві розробити та впровадити фінансову

стратегію. Завдяки фінансовій стратегії можна оцінити характер внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на бізнес, всебічно оцінити та врахувати у подальших планах фінансові можливості підприємства.

До основних принципів, яких необхідно дотримуватися при розробці фінансової стратегії відносять системність, комплексність, наукову обґрунтованість, оптимальність, орієнтацію на соціальний і економічний розвиток суб'єкта господарювання, взаємозв'язок та взаємо узгодженість поточних і перспективних планів, координація різних видів стратегії тощо.

Для ПП «Терра-Пак» пропонуємо впроваджувати наступні етапи розробки фінансової стратегії: визначення стратегічних цілей діяльності підприємства, оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції, розробка альтернативних прогнозних варіантів та реінжиніринг фінансової стратегії, оцінка прогнозних варіантів фінансової стратегії та вибір оптимального серед них, реалізація фінансової стратегії підприємства, оцінювання ефективності та організація контролю розробленої фінансової стратегії.

Особливу увагу в процесі розробки фінансової стратегії необхідно приділити заходам поліпшення фінансового стану та способам запобігання фінансових ризиків. Нейтралізація фінансових ризиків дає можливість підприємству уникати фінансових втрат та мінімізувати негативні результати. Методи нейтралізації фінансових ризиків включають: диверсифікацію ризиків, внутрішнє страхування фінансових ризиків, уникнення ризику, лімітування концентрації ризику, трансфер фінансових ризиків, хеджування.

Формування оптимальної фінансової стратегії та управління фінансовими ризиками забезпечить основу для підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 1997. 256 с.
2. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2004. 288 с.
3. Бизнес-планирование: Учебник. / Под ред. В.М. Попова и С.И.Ляпунова. М.: Финансы и статистика, 2001. 187 с.
4. Бланк И.А. Финансовая стратегия. Учеб. курс. К.: Ника-Центр, 2006. 520 с.
5. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. К.: МП «ИТЕМ лтд», СП «АФЕД – Украина». 1996. 356 с.
6. Бланк І.О., Ганечко О.В., Ситник І.Г., Корольова-Казанська Г.В. Фінансова стратегія підприємства: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147с.
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К. : Ника-Центр. 1999. 422 с.
8. Веретенникова А.Б. Система принципов разработки финансовой стратегии. Економіка: проблеми теорії та практики: Дніпропетровськ: ДНУ. 2013. Т. 4. № 170. С. 51–58.
9. Веретенникова А.Б. Концептуальный подход к обоснованию финансовой стратегии предприятия. Економіка розвитку. 2013. № 3(23). С. 85–88.
10. Веретенникова А.Б. Теоретические основы формирования стратегии использования финансовых ресурсов. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2014. №6. С.96–102.
11. Веретенникова А.Б. Формирование финансовой стратегии как развитие процесса инситуционализма на микроуровне. Научные труды ДонНТУ. Серия экономическая. Донецк. 2014. №63. С.12–19.
12. Веретенникова А.Б. Якість фінансової стратегії та чинники, що її визначають. Вісник КНУ. Економіка. 2013. № 64. 65. С. 53–54.
13. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. 172 с.

14. Горелкіна А.Л. Оптимізація системи управління витратами. Державне управління. 2006. № 2. С. 251–255.
15. Горемыкин В.А. Планирование на предприятиях: Учебник. М.: Филинь, 2002. 328 с.
16. Дранко О.И. Финансовый менеджмент. Учеб. пособ. М.: ЮНИТИДАНА, 2004. 351 с.
17. Єгоров В.О. Ресурси фінансової системи і стратегія економічного зростання. Фінанси України. 2015. № 9. 133 с.
18. Єдина-Україна. URL: <http://diaspora.ukrinform.ua> (дата звернення 02.10.2021р.).
19. Забродский В.А., Кизим Н.А. Оценка финансовой устойчивости производств экономических систем. Харьков, 2010. 84 с.
20. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: Підручник. К.: ВД «Професіонал», 2004. 320 с.
21. Іванищева А.В. Разработка финансовой стратегии предприятия. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 10. С.14–20.
22. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
23. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М.: Добрая книга, 2006. 360с.
24. Кім Ю.Г. Фінансові ризики в системі фінансово-економічної безпеки підприємства. Фінанси України. 2014. № 6. С. 13.
25. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика. 2000. 416 с.
26. Кононенко О. Анализ финансовой отчетности. Х.: Фактор, 2012. 143 с.
27. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент. К.: Центр навчальної літератури. 2006. 520 с.
28. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. К.: Проспект, 2003. 264 с.

29. Мнушко З.М., Пузак Н.О. Маркетингові дослідження фірми та її середовища. Матеріали науково-практичної конференції «Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку»; МОН України, НФаУ, Х., 2007. С. 272–275.
30. Мнушко З.Н., Ольховская А.Б. Поведение потребителей: Учебное пособие для студентов вузов. Х.: Изд-во НФаУ, 2007. 156с.
31. Москвин В.А. Противодействие финансовым рискам. URL: [http: www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). (дата звернення 02.10.2021р.).
32. Наказ Міністерства економіки України № 10 від 17.01.2010 р. «Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства».
33. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование. 2-е изд. М.: Маркетинг, 2002. 164с.
34. Пигунова О. Ассортиментная концепція підприємства. Маркетинг. 2013. № 1. С. 68–69
35. Пигунова О. Ассортиментная стратегия підприємства. Маркетинг. 2001. №6. С. 50–53.
36. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / М.А. Юєлов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк. За ред. Москалюка. К.: КНЕУ, 2002. 252с.
37. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 1999. 619 с.
38. Саєнко М.Г., Смоленюк П.С., Бриндзя З.Ф., Маланчук Л.М. Стратегія підприємства в умовах ринкових відносин: Навчальний посібник. 2-вид., перероб. та доповн. Хмельницький: «Наукова думка». 2009. 215 с.
39. Статистика: Учебное пособие / Под ред. проф. М.Р. Ефимовой. М.: ИНФРА, 2002. 336 с.
40. Статистичні дані Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 22.09.2021р.).

41. Станиславчик Е.Н. Основы финансового менеджмента. М.: Ось-89, 2001. 224 с.
42. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. К.: "Каравела", 2003. 432 с.
43. Тян Р.Б. Планирование деятельности предприятия: Навч. пос. К.: МАУП, 1998.
44. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. М.: Приор, 2010. 336 с.
45. Финансовая стратегия корпорации. Монография / А.В. Бандурин, В.А. Гуржиев, Р.В. Нургалиев. М.: Алмаз, 1998. 140 с.
46. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия. Монография / А.Ю. Путятин, А.И. Пушкар, А.Н. Тридед. Харьков: Основа, 1999. 488 с.
47. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко / За ред В.Л. Корінева. Запоріжжя: КПУ, 2008 188 с.
48. Фінансовий менеджмент. Підручник / Кер. кол. авт і наук ред. проф. А.М. Поддєрьогін. К.: КНЕУ, 2005 53с.
49. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний. М.: Изд-во Росс. экон. академии. 2004. 156 с.
50. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: навчальний пос. К.: ЦУЛ, 2002. 556 с.
51. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-200» 2003. 268 с.
52. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2003. 398 с.
53. Шимко О.В., Рижиков В.С., Грибкова С.М., Шимко О.І., Щолоково А.Л. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 296 с.
54. Ястремська О.М., Гриньов А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства. Фінанси України. 2014. № 6. 121 с.

55. Яснева М. Защита от инсайдеров. Risk Management. 2012. №9-10. С. 26-30.
56. Ященко О.І., Майданська О.М. Стратегічний підхід в управлінні витратами підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія: Економіка, планування і управління галузі. 2014. Вип. 18.2. С.145-149.