МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____»_____ 2024 року
Завідувач кафедри, к.е.н. доцент
_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА)
РОБОТА МАГІСТРА

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СВК «ВІДРОДЖЕННЯ» КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 2 курсу 22м-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент
організацій і адміністрування»)
СЛОБОДИНЮК Євгеній Олександрович
Керівник: к.е.н., доцент ЗАГОРОДНЮК Оксана

Умань-2024

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……..…7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Фінансові ресурси підприємств, їх класифікація та економічний зміст ……9

1.2. Значення стратегічного управління у формуванні дієвих ринкових механізмів ……....20

1.3. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємства …….....…29

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «ВІДРОДЖЕННЯ»

2.1 Організаційна та економічна характеристика підприємства……39

2.2 Аналіз структури управління СВК «Відродження» ……..….46

2.3 Аналіз ефективності стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства ……..…….57

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА СВК «ВІДРОДЖЕННЯ»

3.1 Фінансова стратегія підприємства: характер впливу і форми реагування.....71

3.2 Удосконалення стратегії управління фінансовими ресурсами ……..…77

3.3 Удосконалення стратегії управління фінансовими потоками підприємства у ринковому середовищі …….…….....87

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ ……..…...…..100

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……...……103

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні економічні зміни вносять вагомі корективи в економіку України, зокрема у фінансову сферу. Ці зміни вимагають нового підходу до оцінки фінансового стану підприємств, підкреслюючи важливість і роль цієї оцінки у системі фінансового управління та у розробці фінансової стратегії.

Здатність підприємства своєчасно і адекватно реагувати на зовнішні виклики (такі як політична нестабільність, фінансова криза, зміни в податковому законодавстві або тарифах на експортно-імпортні операції) є запорукою його успішного функціонування на ринку. Високий рівень конкурентоспроможності, фінансова стійкість, прибутковість та платоспроможність досягаються завдяки ефективному управлінню фінансами, що включає інвестиції, витрати, активи, обігові кошти і прибуток як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Планування ключових фінансово-економічних показників на поточний період та майбутнє формує фінансову стратегію, яка є базою та відправною точкою для управління підприємством.

Питання формування стратегії управління фінансовими ресурсами були предметом досліджень багатьох науковців, серед яких О.М. Бандурка, А.Д. Шеремет, А.М. Поддєрьогін, В.А. Борисова, В.А. Чупіс, В.В. Ковальов, В.В. Чепурко, В.Г. Козак, В.М. Івахненко, Е.В. Негашев, Є.В. Мних, Г.Я. Козак, І.Д. Ференц, І.В. Чуй, І.Я. Сав'як, Л.А. Костирко, Л.П. Пелипенко, М.Н. Крейніна, М.Я. Дем'яненко, О.Д. Василик, О.С. Галушко, П.А. Лайко, П.Т. Саблук, Р.С. Сайфулін та інші..

Метою даної роботи є розгляд теоретичних та практичних аспектів стратегії управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарської діяльності та розробка основних напрямів його фінансового розвитку.

Дана мета зумовила постановку і вирішення наступних завдань:

- вивчення теоретичних основ управління фінансовими ресурсами підприємств;

- аналіз і оцінка фінансового стану та ефективності стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства

- визначення напрямків підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та покращення фінансового стану підприємства

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективного стратегічного управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарської діяльності.

Предметом дослідження є сукупність соціально-економічних закономірностей стратегії функціонування та використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. У цьому дипломному дослідженні застосовано системний підхід для наукового аналізу економічних явищ і процесів, адаптований під потреби стратегічного управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств.

Для уточнення сутності понять «фінансові ресурси підприємств» та «стратегія управління фінансовими ресурсами» використовувався абстрактно-логічний метод. Оцінка рівня фінансового забезпечення та ефективності використання ресурсів проводилася за допомогою SWOT-аналізу та статистико-математичного методу, зокрема таких прийомів, як порівняння, динамічне моделювання та факторний аналіз.

Крім того, в дослідженні застосовувалися графічні та табличні методи для наочного представлення результатів, а також методи аналізу і синтезу для систематизації інформації.

Практична значущість полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегії управління фінансовими ресурсами у СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Фінансові ресурси підприємств, їх класифікація та економічний зміст

У сучасних умовах важливою складовою стабілізаційних процесів у сільському господарстві країни є ефективне управління фінансовою діяльністю підприємств.

Фінансова діяльність охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на організацію та управління фінансами підприємства. Головною метою фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств є забезпечення їх фінансовими ресурсами для здійснення процесу відтворення, а також планування та контроль за цільовим використанням коштів.

У сучасній економічній науці питання фінансів, включно з визначенням фінансових ресурсів, їхньої ролі, структури, джерел формування та раціонального використання, залишаються дискусійними.

Науковці пропонують різні підходи до трактування поняття «фінансові ресурси». Найбільш поширеним є «політико-економічний підхід», згідно з яким фінансові ресурси розглядаються як «сукупність фондів грошових коштів, які знаходяться у розпорядженні держави, підприємств та організацій і формуються в процесі розподілу та перерозподілу суспільного продукту та національного доходу». Це визначення вказує на ключову роль фінансових ресурсів у забезпеченні розширеного відтворення, базою якого є валовий внутрішній продукт країни. У процесі перетворення вартості валового внутрішнього продукту на фінансові ресурси фінанси стають важливим елементом економічного механізму держави.

Враховуючи значення фінансових ресурсів, можна стверджувати, що їх раціональне використання забезпечує стабільний розвиток підприємств. Завдяки фінансовим ресурсам стає можливим не лише підтримання виробничих

процесів, але й їхнє вдосконалення через інвестування у сучасні технології, підвищення продуктивності праці та оптимізацію управлінських рішень.

Загалом, науковці-економісти досліджують поняття фінансових ресурсів з різних боків, акцентуючи увагу або на напрямах використання, або на джерелах формування. Ми вважаємо, що дані процеси не доцільно відокремлювати, томущо лише в сукупності вони можуть характеризувати суть поняття комплексно.

В останніх опублікованих в Україні наукових працях, також відсутня однозначність визначення поняття фінансових ресурсів.

Зокрема, Василик О.Д. говорить, що «фінансові ресурси – це грошові фонди, які створюються в процесі розподілу, перерозподілу й використання валового внутрішнього продукту, що створюється упродовж певного часу в державі» [12]. У цьому визначенні автор обмежує розподільчі процеси також і в часі, хоч вони й мають циклічний характер.

Приходить у своїх дослідженнях до висновку, що фінансові ресурси слід розглядати як такі, що забезпечують виробничий розвиток підприємства, тобто приріст оборотних та необоротних активів у процесі здійснення різних форм інвестиційної діяльності [9] Бланк І.О. Його бачення фінансових ресурсів хоч і враховує сьогоднішні погляди, проте має деякі обмеження, томущо ресурси можуть акумулюватись у вигляді заощаджень і безпосередньо в діяльність підприємства не інвестуватися. Окрім того, фінансові ресурси формуються в наслідок здійснення підприємством операційної, фінансової та надзвичайної діяльності.

Досить важливим для вагомого визначення будь-якої економічної категорії є визначення чітких якісних і кількісних рамок, в межах яких ця категорія функціонує. Це буде сприяти більш глибшому пізнанню економічних процесів та можливостей впливу на них. Якісні рамки визначають призначення категорії в пізнанні процесів. Кількісні рамки дають можливість визначити, які саме елементи складають дане поняття, що, у свою чергу, дає змогу відокремити його від інших економічних категорій.

На наш погляд, дефініцію поняття «фінансові ресурси» можна вважати повною, якщо вона включає в себе певні чіткі критерії, зокрема: способи накопичення, процеси, джерела формування, напрями використання та форми прояву. При цьому, потрібно наголосити, що ці критерії не є уніфікованими для усіх суб'єктів економічної системи. Фінансова система будь-якої держави з ринковою економікою, об'єднує у собі фінансові ресурси підприємств та фінансові ресурси держави [56]. Тому вчені пропонують розширити ступені фінансової системи та виокремити такі групи: фінансові ресурси фізичних осіб (населення), фінансові ресурси юридичних осіб (підприємств), державні фінансові ресурси. Базуючись на цьому, визначено критерії формулювання поняття «фінансові ресурси» за ступенями фінансової системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Критерії формулювання поняття «фінансові ресурси» за ступенями фінансової системи України

Критерії	Рівень фінансової системи		
	держава	підприємство	населення
Джерела формування	– державні доходи (добровільні надходження; кредитна емісія; обов'язкові платежі і збори; емісія державних цінних паперів; державний кредит; надходження від роздержавлення та приватизації державного майна; державний борг; надходження від зовнішньо-економічної діяльності); – доходи державних бюджетів (податки і збори, неподаткові надходження); – заощадження населення в державних банках; – фінансові ресурси державних підприємств, установ та організацій	– необоротні активи; – оборотні активи; – доходи і витрати майбутніх періодів; – власний капітал; – позиковий капітал	– надходження за основним місцем роботи; – надходження за додатковим місцем роботи; – використання грошових інструментів; – використання фондових інструментів; – державна соціальна допомога
Процеси	розподіл та перерозподіл валового внутрішнього продукту	здійснення звичайної та надзвичайної діяльності	праця
Форми прояву	грошові потоки макрорівня	грошові потоки мікрорівня	приватні грошові потоки
Способи накопичення	– державний і місцеві бюджети; – фонди цільового призначення; – страхові резервні фонди	– фонди; – резерви; – заборгованість	– готівкові; – депозитні рахунки фізичних осіб
Напрями використання	фінансове забезпечення виконання функцій держави	забезпечення досягнення цілей підприємства	забезпечення належного рівня життя

Коробов М.Я. прирівнює фінансові ресурси держави з різними фондами: цільовими, фондами соціального страхування, сприяння зайнятості населення, державного майна, позабюджетними фондами цільового призначення [45]. На нашу думку, таке ототожнення дещо звужує способи акумуляції фінансових ресурсів держави. Їх сконцентровано у підпорядкуванні держави з ціллю здійснення соціального та економічного розвитку. Включають до них ресурси всіх галузей економіки: різних комерційних структур, державного сектору тощо. У будь-кому секторі економіки фінансові ресурси визначаються за ступенями управління, при чому їх поділ в різних секторах економіки відрізняється за рівнями управління. Вагому питому частку у структурі фінансових ресурсів держави складає прибуток державних підприємств, відрахування на соціальні потреби, податки тощо – державний бюджет. Загалом на макроекономічному рівні фінансове забезпечення процесу відтворення, проводять всі ці ресурси.

Головне місце в системі загально-державних фінансових ресурсів належить Державному бюджету, за його сприяння держава розподіляє левову частину національного доходу і сукупного суспільного продукту. Крім того, до загальнодержавних відносять також фінансові ресурси, накопичені з допомогою обов’язкових платежів господарюючих суб’єктів [58].

Тому, на наш погляд, визначення що «фінансові ресурси – це нагромадження і доходи, які створюються в процесі розподілу й перерозподілу валового внутрішнього продукту й зосереджується у відповідних фондах для забезпечення безперервності розширеного відтворення і задоволення інших суспільних потреб» [58], більш глибоко характеризує саме поняття державних фінансових ресурсів.

Фінансові ресурси підприємства обслуговують функціонування економіки на мікрорівні, результативну діяльність підприємства, його відповідний розвиток, а також задовольняють потреби працівників та власників.

Родіонова В.М. і Федотова М.А. зокрема, характеризують фінансові ресурси підприємства як «грошові доходи та нагромадження, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання і призначені для здійснення витрат, виконання фінансових зобов'язань, розширеного відтворення і економічного стимулювання працівників» [63].

М.Я. Коробов дотримується думки, що «фінансові ресурси підприємства – це грошові фонди цільового призначення, що сформувались у процесі розподілу і сукупного суспільного продукту, перерозподілу національного багатства, національного доходу та використовуються у статутних цілях підприємства» [45]. На наш погляд, автор дещо обмежує джерела для використання фінансових ресурсів підприємства. У такому визначенні джерела використання розглядаються переважно на мікрорівні, а процес їх утворення – на макрорівні.

В.М. Опарін критикує трактування поняття фінансових ресурсів підприємства як результату утворення, розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту (ВВП) і звертає увагу на те, що «процеси знаходять своє відображення не в обсягах ресурсів, а, передусім у фінансових результатах діяльності, тобто в обсягах прибутку» [56]. Він говорить, що фінансові ресурси підприємства це лише передумова формування валового внутрішнього продукту, а не гарантія його створення чи отримання прибутку.

А.М. Поддєрьогін характеризує фінансові ресурси підприємства як грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємств, кругообіг яких визначається безпосередньо фінансовими відносинами і використовується на створення різноманітних резервів, фондів та покриття витрат виробничо-фінансової діяльності [61]. Таке визначення більш повно характеризує економічну категорію. Автор зазначає циклічність процесів, що відбуваються на підприємстві, однак викликає деякий сумнів твердження про спрямування фінансових ресурсів на формування фондів і резервів. На наш погляд, фонди і резерви є способом акумулювання і забезпечують реалізацію статутної діяльності підприємства.

Інші науковці переконані, що фінансові ресурси – це грошові засоби, що перебувають у повному або частковому розпорядженні підприємств для підтримання умов сталої діяльності, а також достатніх накопичень і доходів [60]. Автор прирівнює зміст поняття фінансових ресурсів підприємства практично повністю до грошових засобів. При цьому одночасно, він дещо звужує призначення цих ресурсів.

Леонтьєв В.Є. визначає, що «фінансові ресурси підприємства являють собою сукупність капіталу, майна та інших засобів підприємства, виражених в грошовій формі, котрі знаходяться в розпорядженні підприємства, використовуються або можуть бути використані ним в процесі господарсько-фінансової діяльності для отримання прибутку» [49]. Крім того науковець зазначає, що фінансові ресурси представляють собою фінансовий потенціал господарського суб'єкта у певних заданих рамках. На наш погляд, таке визначення є достатньо змістовним, але варто було б розширити коло призначення фінансових ресурсів і не обмежувати їх отриманням прибутку, адже підприємства працюють у рамках статуту і можуть прагнути досягнення різноманітних цілей, у тому числі і нефінансового характеру.

Зважаючи на наведені підходи до формулювання категорії «фінансові ресурси» доцільно виділити у ній наступні характерні риси:

1) фінансові ресурси – це складова частина ресурсної бази підприємства;

2) фінансові ресурси формуються у вигляді грошової форми;

3) на макрорівні джерелом створення та накопичення фінансових ресурсів є валовий внутрішній продукт;

4) фінансові ресурси формуються і використовуються з допомогою специфічних методів, відмінних від інших ресурсів;

5) фінансові ресурси існують у нефондовій та фондовій формах;

6) фінансові ресурси потрібно розглядати залежно від суб'єктів фінансової системи, адже їх власниками можуть бути господарюючі суб'єкти, держава тощо.

Враховуючи перераховані вище елементи, дефініцію «фінансові ресурси підприємства», на наш погляд, потрібно трактувати як частину засобів підприємств у вигляді надходжень і накопичень, які сформувались у процесі звичайної і надзвичайної діяльності господарюючого суб'єкта, перебувають у його розпорядженні, зосереджено у фондах та нефондовій формі та призначено для обслуговування процесу відтворення та задоволення інтересів суспільства, працівників, власників. Таке формулювання фінансових ресурсів підприємства є досить точним і повним, характеризує внутрішню сутність поняття, відповідно до чого відбувається розширення можливостей впливу на процес відтворення фінансового механізму. Це дає змогу оптимізувати господарсько-фінансову діяльність та підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами.

Аналіз такого впливу через оптимізацію діяльності дає змогу удосконалити процес управління фінансовими ресурсами та фінансову діяльність загалом.

Для більш глибокого дослідження сутності та значення фінансових ресурсів підприємств потрібно також проаналізувати їх класифікацію. Класифікація фінансових ресурсів визначає критерії, за якими вони групуються. При цьому, в науковій літературі, як і при визначенні поняття «фінансові ресурси», не існує їх єдиної класифікації. Деякі розходження є у переліку класифікаційних ознак.

Узагальнивши отримані результати дослідження існуючих класифікацій, фінансові ресурси можна поділити:

1) за характером формування або правом власності:
   - власні;
   - позикові;
   - залучені (на незворотній і зворотній основі);
   - асигнування з бюджету і централізованих позабюджетних фондів;
2) за джерелами формування:

– фінансові ресурси, що утворені з допомогою власних та прирівняних до них засобів (пайові внески, цільові надходження, акціонерний капітал, прибуток від основної діяльності та ін.);
– фінансові ресурси, що акумулюються на фінансових ринках як наслідок кредитних операцій, операцій з цінними паперами тощо;
– фінансові ресурси, що отримуються в наслідок перерозподілу (субвенції, бюджетні субсидії, страхові відшкодування та ін.).

3) за місцем у кругообігу:
– початкові, з допомогою яких підприємство розпочинає діяльність;
– прирощені, що утворені підприємством у процесі діяльності;

4) з огляду на характер використання:
– цільові;
– універсальні;
– матеріалізовані;
– обігові.

Леонтьєв В.Є. класифікує фінансові ресурси на:

– внутрішні: власний капітал підприємства у грошовому виразі; майно, що знаходиться у розпорядженні підприємства на правах власності, виражене в грошовій оцінці; інші власні фонди і засоби;

– зовнішні: позикові грошові фонди і засоби, які знаходяться у розпорядженні підприємства; залучені фонди і засоби, які мають грошову оцінку [49].

Дослідивши та узагальнивши класифікації фінансових ресурсів підприємств пропонуємо класифікувати їх за такими визначальними ознаками (рис. 1.1).

Приведені класифікаційні особливості фінансових ресурсів доповнюють поняття, а не виключають одна одну, характеризуючи його з різноманітних позицій.

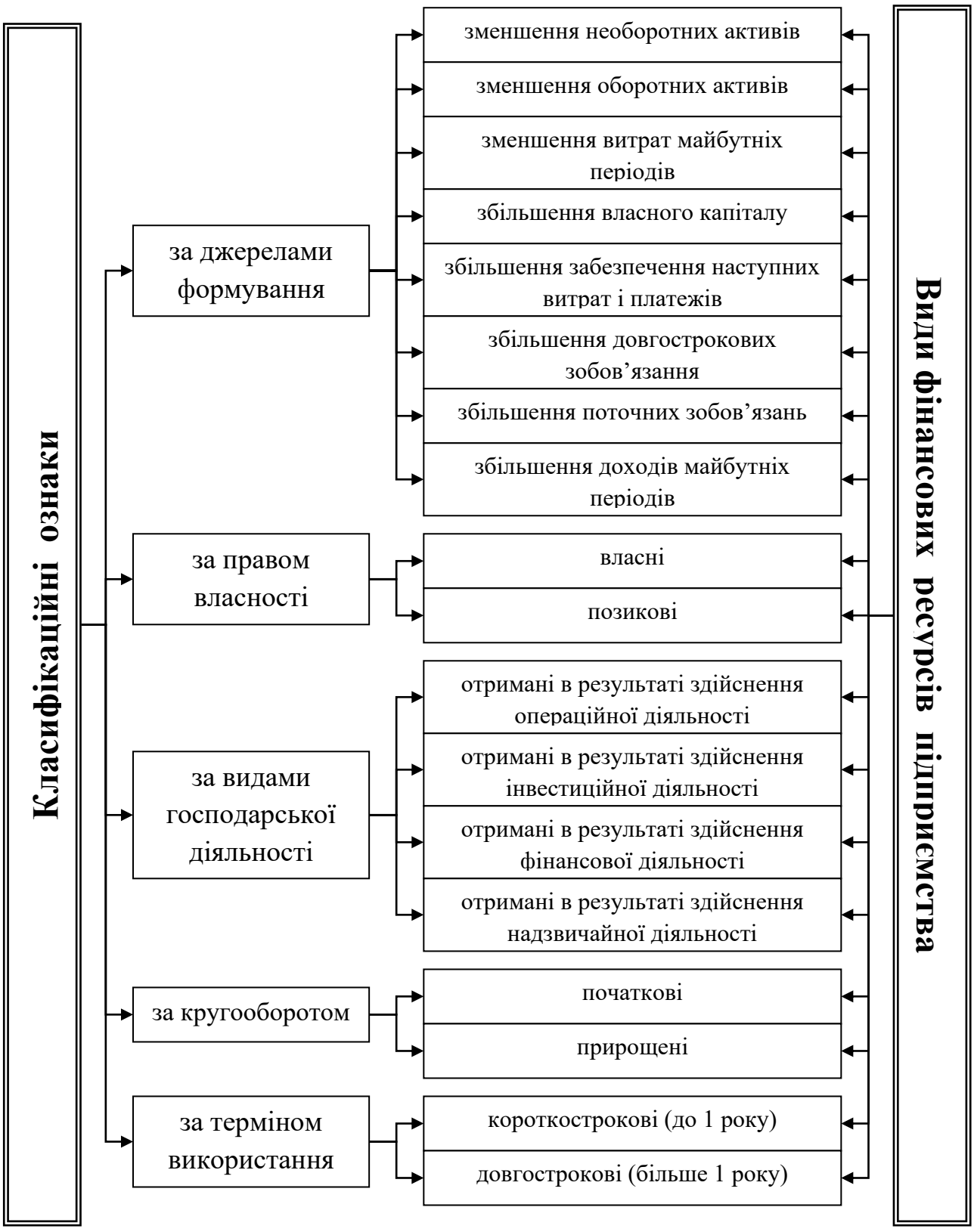


Рис. 1.1. Класифікація фінансових ресурсів підприємства

Потрібно зазначити також, що процес утворення фінансових ресурсів підприємств, що функціонують у сільському господарстві має свої галузеві

особливості. Трансформаційні процеси, що проходять у сучасних умовах, сприяють припливу та розвитку інноваційних джерел фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств.

На утворення фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств значний вплив мають наступні особливості їх діяльності:

– сезонність виробництва, що спричиняє обмеження пришвидшення виробничого та фінансового циклів діяльності;

– використання у поточній діяльності біологічних активів, що включають набір фаз розвитку і життєдіяльності, можуть бути знищені або пошкоджені хворобами, шкідниками тощо;

– вагома залежність результатів господарської діяльності від природно-кліматичних умов, на які майже не можливо здійснювати вплив, особливо у рослинництві. Це може спричинити втрати урожаю або зниження урожайності, появи додаткових непродуктивних витрат і, в наслідок цього, підвищення собівартості продукції;

– нерівномірність грошових потоків у часі та просторі, в наслідок чого на початку фінансового циклу підприємства потребують значних обсягів залучення коштів, а по завершенню – їх основне надходження;

– несумісність розміру прибутковості і ризику (високий ризик за досить низької прибутковості), що може призвести до зменшення інвестиційної привабливості галузі.

Такі особливості потрібно щонайбільше враховувати при формуванні системи управління фінансовими ресурсами суб’єктами господарювання у сільському господарстві: вибір джерел утворення, структури, складу та напрямків використання.

Крім того, потрібно виділити основні складові фінансової діяльності підприємств:

– планування джерел утворення та напрямів використання фінансових ресурсів для підтримання стабільного розвитку підприємств, а саме:

– створення статутного капіталу підприємства власниками, визначення напрямів його застосування, а також поділ прибутків, отриманих на вкладений капітал;

– ефективна організація розрахунків з покупцями і постачальниками (укладання угод та складання замовлень, оформлення фінансових і комерційних документів, вибір допустимих форм розрахунків для сільськогосподарських підприємств, контроль за реалізацією зобов’язань, виставлення претензій тощо);

– організація взаємовідносин з державою, що базуються на основних двох рівнях. По-перше, це взаємозв'язки з перерозподілу фінансових ресурсів підприємств (складання фактичних і планових розрахунків за платежами до органів соціального страхування, бюджету, державних позабюджетних та цільових фондів. По-друге, це взаємовідносини з приводу утворення фінансових ресурсів підприємством (отримання грошових ресурсів від держави у процесі виконання інвестиційних державних програм тощо;

– організація взаємовідносин із страховими організаціями (складання угод страхування врожаю, майна, тварин тощо; планування термінів сплати таких страхових платежів, отримання, у разі настання страхового випадку, страхового відшкодування тощо);

– організація взаємовідносин з іншими установами щодо отримання та повернення кредитів, розрахункового обслуговування, розміщення тимчасово вільних коштів тощо;

– проведення нормативних розрахунків наявності оборотних коштів, підвищення ефективності використання та прискорення їхнього обігу;

– інше (організація взаємовідносин між підприємством та структурними підрозділами, працівниками тощо).

– аналіз фінансової статистичної звітності та розрахунок платоспроможності сільськогосподарських підприємств, що безпосередньо справляє вплив на умови та види комерційних угод (види розрахунків з постачальниками і можливості залучення фінансових ресурсів).

– контроль за утворенням та ефективним використанням фінансових ресурсів на підприємстві в цілому.

1.2. Значення стратегічного управління у формуванні дієвих ринкових механізмів

Ефективність стратегічного управління підприємствами значною мірою залежить від рівня розвитку виробничого процесу на сучасному етапі. Управлінська діяльність у цьому контексті набуває дедалі більшої ваги, що зумовлено активним впровадженням ринкових механізмів та відсутністю у більшості виробництв чітко обґрунтованої стратегії подальшого розвитку.

Основним завданням фінансово-економічної діяльності будь-якого підприємства стає підвищення його конкурентоспроможності. Це досягається шляхом формування інвестиційної привабливості, зміцнення соціально-трудового потенціалу та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку. Особливу увагу приділяють організації роботи зі створення та використання конкурентних переваг на основі ринкових механізмів управління.

Виробничий сектор України постійно стикається з новими складними завданнями, що потребують адекватної реакції з боку системи управління та її здатності до змін. Світовий досвід показує, що ефективне управління має включати широкий спектр рішень, які відповідають темпу змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства.

Стратегічне управління відображає діяльність вищого керівництва, спрямовану на визначення перспективних напрямів розвитку підприємства. Воно охоплює формування завдань і цілей організації, а також підтримку ефективних відносин із зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися чутливим до змін зовнішніх умов і водночас враховувати власні внутрішні ресурси та можливості.

Стратегічне управління – це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу організації з можливостями і погрозами зовнішнього оточення, в якому вона діє. Стратегію можна розглядати як основну ланку між тим, що підприємство хоче досягти – його цілями, і лінією поведінки, що було обрано для досягнення цих цілей [36].

Передумовами виникнення і розвитку стратегічного управління є:

- уявлення про бажані результати підприємства в майбутньому;

- здатність своєчасно розпізнавати проблеми суб'єкта діяльності та наявність механізму для їх вирішення;

- управлінська реакція на загрози стабільності організації;

- вживання заходів із недопущення витрат та їх мінімізація;

- спрямування потенціалу підприємства на стратегічні задачі на основі розробки цілей, своєчасне коригування цих задач та забезпечення необхідних ринкових позицій та ін.

На даний час в Україні позначилася тенденція до переходу від традиційного стратегічного планування до стратегічного управління. Його суть, на наш погляд, полягає у взаємозалежності стратегічних управлінських рішень, конкретних поступів щодо забезпечення стрімкого реагування керівництва на зміну зовнішньої кон'юнктури і, як наслідок, коригування загальних цілей та напрямків розвитку як на найближчу, так і на довгострокову перспективу діяльності підприємства.

Розглядаючи проблеми еволюції систем загальногосподарського управління, потрібно відмітити, що вони зорієнтовані у більшій мірі на зростаючий рівень нестабільності, ніж на питаннях передбачуваності майбутнього.

Загальна світова наукова класифікація систем управління включає в себе чотири системи:

- управління засноване на бюджетуванні або контролі виконання.

- довгострокове планування або управління на основі екстраполяції, коли темпи змін у зовнішньому середовищі підприємства зростають, але майбутнє ще можна передбачити на базі тенденцій минулого.

- стратегічне планування або управління на основі передбачення змін. Воно передбачає ще більше пришвидшення темпів змін зовнішнього середовища, при цьому передбачити загрози і небезпеки зовнішнього середовища представляється можливим лише з майбутнім включенням до стратегічного плану організації.

- управління на засадах гнучких екстрених рішень, або стратегічне управління, коли велика кількість важливих завдань виникають настільки швидко, що їх неможливо вчасно передбачити [9].

Основою для стратегічного управління є стратегічні рішення. Тому така діяльність повинна включати у себе управлінські рішення, що орієнтовані на довгостроковий розвиток підприємства, будучи певним орієнтиром для прийняття короткострокових, оперативних рішень та ґрунтуватись на обліку неконтрольованих зовнішніх впливів і залученні значних трудових і матеріальних ресурсів.

Прикладами стратегічних рішень є рішення, пов'язані з розробкою і впровадженням інновацій, нової продукції, технологій і в цілому з реструктуризацією виробництва, впровадженням нових форм організації та оплати праці; рішення, пов'язані зі змінами правової форми організаційної структури виробництва і управління, а також рішення, пов'язані з виходом на нові ринки, диверсифікацією, придбанням, злиттям, укрупненням організацій [42].

Методологічну основу стратегічних-управлінських рішень зумовлюють наступні стилі і принципи управління:

- управління на основі контролю. У першу чергу застосування фінансового контролю з метою стабільного розвитку виробництва на перспективу.

- управління на основі екстраполяції. Рішення приймаються з урахуванням тієї ж динаміки, тенденцій розвитку, як і у звітному періоді, на основі цільового управління, довгострокового планування. Передбачається складання поточних бюджетів, бюджетів капіталовкладень, їх аналіз та ін.

- управління на основі розробки принципово нових стратегій включає в себе прийняття нових принципів і стилів управління у разі очевидності появи нових орієнтирів, тенденцій розвитку організації, а також при виробленні нових стратегічних позицій, стратегічних планів за періодами.

- управління на основі прийняття оперативних рішень застосовується на основі ранжування стратегічних цілей розвитку, при виникненні непередбачених тенденцій розвитку і ситуацій.

Джерелом нових стратегічних рішень є високий рівень управління, оскільки саме там зосереджено всю інформація про діяльність підприємства, а також керівники виробничих відділень і центральні служби. Пошук стратегічних проблем і розробка стратегічних ідей здійснюють «зверху вниз» (вищий орган управління у взаємодії з плановим апаратом, що бере на себе ключову роль із збору інформації).

Вищим керівництвом підприємства розробляється загальна стратегія, проводиться розподіл відповідальності між виконавцями, координація проведення мероприємств з виконання стратегічних завдань.

Прийняття рішень щодо стратегічних питань може здійснюватись:

- централізовано – «зверху-вниз».

- децентралізовано – «знизу-вгору».

- у взаємодії.

У випадку децентралізованого прийняття стратегічних рішень можна зробити висновок, що стратегічні напрями у підрозділах розробляються його керівництвом. Інформація зосереджується в структурних підрозділах, що визначають свої стратегії, цілі, плани, але в межах і з врахуванням загальної стратегії підприємства, яку сформовано на вищому рівні управління.

Прийняття стратегічних рішень у взаємодії буде означати, що стратегічний план розроблявся у взаємодії між вищим керівництвом, оперативними підрозділами і апаратом планування. Основні напрями і цілі були визначені вищим керівництвом, стратегія ж сформулювалась у результаті взаємодії за вертикаллю. Оперативні підрозділи при цьому, виконували розпорядження вищого керівництва і формували для себе стратегію та оперативні плани самі.

У сучасних умовах розвитку виробництва і всієї економіки країни загалом, все більше стає актуальним відкритий підхід до розробки стратегії, як такий що припускає доступність підлеглим, які беруть участь в її реалізації.

У теорії стратегічного управління виділяються наступні логічно ув’язані процесуальні складові:

- функціональне розуміння стратегічного управління, при якому управління визначається як послідовність безперервних дій, функцій управління з досягнення певних результатів, цілей суб'єкта підприємницької діяльності;

- процесне розуміння, при якому процес стратегічного управління є не що інше, як підготовка до прийняття стратегічних управлінських рішень з виявлення і вирішення проблем;

- елементне розуміння, тобто забезпечення таких організаційних послідовностей і структур, при якому виконується корпоративна місія і досягаються корпоративні цілі.

Найважливішими категоріями в теорії стратегічного управління підприємницької діяльності виступають корпоративна місія і цілі [48].

Загальна мета підприємства, причина його існування, поняття, що відображає призначення і філософію, його місце в соціально-економічному житті держави, і є місією підприємства. Місія позначає сутність, масштаби, перспективи та напрямки росту, відмінності від конкурентів, при цьому акцент робиться на відносинах зі споживачем, а не на товар, так як формується виходячи з його інтересів, потреб. Місія деталізує статус підприємства і

забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

У формулюванні місії, як правило, визначені цілі. Цілі – це шуканий результат, на який ця організація хотіла б орієнтуватися. Цілі організації повинні бути конкретними і вимірними, орієнтованими в часі, досяжними і взаємопідтримуючими.

Характеристиками, як правило, є:

1. Функції управління (види діяльності):
   1.1. Маркетинг.
   1.2. Дослідження і розробки.
   1.3. Виробництво.
   1.4. Постачання.
   1.5. Збут продукції.
   1.6. Управління фінансами.
   1.7. Управління персоналом.
2. Етапи процесу управління:
   2.1. Аналіз ситуації та виявлення проблем.
   2.2. Цілеформування.
   2.3. Планування діяльності.
   2.4. Реалізація діяльності.
   2.5. Контроль і оцінка досягнутих результатів.
3. Елементи механізму управління:
   3.1. Інформація.
   3.2. Кадри.
   3.3. Техніка управління.
   3.4. Структура.
   3.5. Фінансові засоби.
   3.6. Технологія управлінських процесів.

Важливо відзначити, що перший функціональний підхід характеризує види управлінської діяльності, функціональний розподіл праці, структуру

управління, результативність організації, а також кадрові питання, наприклад конфліктні ситуації.

Другий процесний підхід характеризує структуру технології управління, етапи та стадії процесу управління, організація робіт, послідовність здійснення.

Елементний підхід необхідний для розуміння внутрішнього середовища організації, організації праці працівників, стилю управління, технічної оснащеності виробництва, інформаційної складової.

Методологічну основу стратегічного управління складають підходи до розуміння його сутності. Відповідно до системного підходу, на нашу думку, організація являє собою відкриту систему, що складається із забезпечуючих її життєздатність елементів і елементів більшої системи (галузь, економіка регіону та ін.). Велика система також складається з безлічі елементів, що мають певний рівень організації, характерну для набуття ними нових якостей, швидкість видозміни. Сутність же ситуаційного підходу полягає тут у тому, щоб управляти, орієнтуючись на ефективність функціонування, як системи, так і її елементів.

У результаті відмінності циклів, швидкості розвитку елементів системи виникає необхідність синхронізації, ув'язки циклів розвитку елементів системи з метою недопущення зниження ефективності її функціонування. У питаннях ефективності функціонування системи повинні бути оцінені принципи розвитку суперсистем, наприклад розвиток світового господарства, хоча єдиних законів їх розвитку не існує, а також їх вплив на менш великі системи (галузь, організація в галузі).

Стратегічне управління суб'єктами підприємницької діяльності ґрунтується на наступних положеннях:

1. Суб'єкт підприємницької діяльності – це складна соціально-економічна система, що володіє рядом ознак:

- створення відбувається заради здійснення місії досягнення цілей;

- створення матеріальних благ (послуг) з використанням наявних ресурсів;

- собівартість виробництва товарів (послуг) повинна бути порівнянна з результатами діяльності;

- на тлі загальної багатогранності і багатокритеріальності завдань управління і формалізація останніх у багатьох випадках є досить складними;

- процеси, що відбуваються в системі управління, є дуже динамічними;

- внутрішнє середовище суб'єкта характеризується великим числом змінних зі складними взаємозв'язками між ними;

- суб'єкт підприємницької діяльності обов'язково повинен розвиватися, змінюючи в разі потреби орієнтири свого розвитку;

- обов'язкова наявність у структурі організації апарату, що виконує роль управління, що має власне функціональне призначення, структуру, а також затверджену систему норм поведінки.

2. Зовнішнє середовище суб'єкта робить істотний вплив на ефективність організації та реалізацію її стратегії, а так як організація є суб'єктом відкритого типу, отже, її результативність буде залежати від того, як швидко вона зможе пристосуватися до умов, що створились.

3. Якогось певного, стандартного, уніфікованого набору правил, порядку вирішення стратегічних завдань не існує. Всі стратегії так само як і результати впливу інструментарію стратегічного управління, унікальні.

4. Основними компонентами будь-якої організації, суб'єкта підприємницької діяльності є:

- товари або послуги, заради яких створюється організація;

- створення місії, цілей, стратегій розвитку;

- технологічна складова, або як наявні ресурси перетворити в продукти праці;

- наявність внутрішнього і зовнішнього середовища.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, складають єдині принципи стратегічного управління. До них ми відносимо:

- зважений і виправданий процес визначення цілей і стратегій організації. Це і ефективні рішення в області нової продукції, нових технологій і бажання виходу на нові ринки, питання просування продукції на вже освоєних ринках, заняття певних сегментів ринку і т.д .;

- здійснення безперервного пошуку нових форм і видів діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності організації;

- встановлення конкретного співвідношення між внутрішніми елементами системи суб'єкта підприємницької діяльності та зовнішнім середовищем, керуючої і керованими підсистемами організації.

Розробку стратегій необхідно вести з урахуванням найбільш значущих для кожної організації факторів (кадри, матеріально-технічне постачання, культура організації та ін.), а завдання стратегічного управління повинні чітко відрізнятися, з організаційної точки зору, від завдань поточного короткострокового управління.

Таким чином, стратегічному управлінню відводиться провідна роль в напрямку подальшого розвитку виробництва і підвищенні його ефективності. Визначення стратегічних завдань в умовах формування ринкових механізмів управління націлюють на використання різноманітних видів і форм підприємницької діяльності.

Виходячи з існуючого різноманіття підприємницької діяльності, вона може бути класифікована за різними ознаками:

- виду діяльності;

- формами власності;

- кількості власників;

- організаційно-правовим та організаційно економічним формам;

- ступеня використання найманої праці та ін.

Розглянемо докладніше деякі з них.

За видом або призначенню підприємницьку діяльність можна підрозділити на виробничу, комерційну, фінансову, консультаційну та ін. Всі ці види можуть функціонувати окремо або разом.

За формами власності майно підприємства може бути приватним, державним, муніципальним, а також перебувати у власності громадських об'єднань (організацій). При цьому держава не може встановлювати в якій би то не було формі обмеження або переваги в здійсненні прав власності залежно від знаходження майна у приватній, державної, муніципальної власності або власності громадських об'єднань (організацій).

За кількістю власників підприємницька діяльність може бути індивідуальною і колективною. При індивідуальному підприємництві власність належить одній фізичній особі. Колективному підприємництву відповідає власність, що належить одночасно декільком суб'єктам з визначенням часток кожного з них (часткова власність) або без визначення часток (сумісна власність). Володіння, користування та розпорядження майном, що перебуває у колективній власності, здійснюються за згодою всіх власників.

У числі організаційно-правових форм підприємництва розрізняють товариства, товариства, кооперативи; до основних організаційно-економічних форм відносять концерни, асоціації, консорціуми, синдикати, картелі, фінансово-промислові групи, холдинги.

Виробниче підприємництво можна назвати ведучим видом підприємництва. Тут здійснюється виробництво продукції, товарів, робіт, надаються послуги, створюються певні духовні цінності. В умовах ринкової економіки ця сфера діяльності зазнала найбільших негативні зміни. Руйнування багатьох господарських зв'язків, матеріально-технічного забезпечення не могло не позначитися на збуті продукції і фінансовому становищі підприємств.

1.3. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємства

Господарюючий суб’єкт – самостійний економічний суб’єкт ринкової економіки. Він сам визначає напрямки і величину використання прибутку, який залишився в його розпорядженні після сплати податків. В цих умовах ціллю

планування фінансів є визначення можливих об’ємів фінансових ресурсів, капіталу і резервів на основі прогнозування величини фінансових показників. До таких показників відносяться, перед усім, власні оборотні кошти, амортизаційні відрахування, кредиторська заборгованість, яка постійно знаходиться в розпорядженні господарюючого суб’єкта, прибуток, податки, які сплачуються з прибутку, та ін.

Під час розробки планів кожне підприємство ставить перед собою певні цілі. Нестача інформації, а інколи й засобів її швидкої обробки, ускладнює формування цілей. Одночасно з цільовою постановкою підприємство визначає можливу сферу застосування капіталу, тобто географічну арену і диверсифікацію виробництва з метою розширення збуту товарів і послуг, нові ринки для придбання сировини, різноманітних інших матеріалів, машин та устаткування, ліцензій, крім того, лізингові операції, які передбачається здійснити.

Важливим елементом фінансового планування – є його стратегія. Стратегією фінансового менеджменту – є отримати найбільшу вигоду від функціонування підприємства в інтересах його власників. Розробляється вона на основі визначення мети, сфери діяльності та поставлених завдань.

Стратегічне планування розглядається західними економістами з різних точок зору. По-перше, як одна із функцій управління; по-друге, як вибір із декількох варіантів в умовах невизначеності й ризику; по-третє, як поведінка юридичної особи – корпорації під впливом невизначеності зовнішнього середовища й особливостей розвитку внутрішніх факторів.

Фінансове планування розглядається американськими економістами як важливий засіб у здійсненні стратегії. Планування являє собою розробку деталізованого розпорядку дій на наступний період для впровадження стратегії. Тому складання таких фінансових документів, як бюджет грошових видатків-доходів, прогноз прибутку, є важливою частиною фінансового планування.

Фінансова стратегія узгоджується із загальною стратегією економічного розвитку підприємства. Вона розглядається як фактор забезпечення

нормального функціонування в майбутньому. Першорядним завданням керівництва є розвиток здорової конкурентної позиції, яка конкретно визначається під час розробки інноваційного, маркетингового, цінового, збутового, організаційного та інших напрямів стратегії, так і політики. Загальні стратегічні плани часто заходять у суперечність із фінансовими. Це становище пояснюється тим, що вони базуються на різних, несумісних передумовах. Загальна стратегія ґрунтується на врахуванні можливостей зміцнення конкурентної позиції на ринку конкретних товарів і послуг. Фінансова стратегія базується на русі капіталів. Тенденції розвитку ринків різні, тому загальна стратегія часто не може бути підтримана відповідним фінансовим забезпеченням.

Під час розробки фінансової стратегії встановлюється мета, часові межі, а також рекомендації, характер дій, що передбачаються, відповідно до яких з’ясовується можливість досягнення мети. Цілі фінансової стратегії визначити важче, ніж загальноекономічні орієнтири. Керівництво підприємства надає перевагу таким цілям, як максимізація розмірів, економічне зростання і навіть зниження ймовірності втратити власну роботу.

Перспективне фінансове планування, що визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, є основною формою реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії підприємства та прогнозування його фінансової діяльності.

За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства.

Розробка фінансової стратегії – це галузь фінансового планування. Як складова частина загальної стратегії економічного розвитку, вона має узгоджуватися з цілями та напрямками останньої. У свою чергу, фінансова

стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства. Зміна ситуації на макрорівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства.

Фінансова стратегія підприємства згідно зі стратегічною ціллю забезпечує:

– формування та ефективне використання фінансових ресурсів;

– виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;

– відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;

– визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Завданнями фінансової стратегії є:

– визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;

– визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;

– фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;

– вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;

– розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

У процесі розробки фінансової стратегії особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, повноті виявлення грошових

доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів, ефективному використанню капіталу підприємства.

Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Фінансова стратегія розробляється з врахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших не передбачуваних обставин.

Фінансове планування – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді. Метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування.

Отже, основними завданнями фінансового планування на підприємстві є:

– забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;

– встановлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями тощо;

– визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;

– виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;

– здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів.

Фінансове планування дає змогу розв'язати такі конкретні питання:

– які грошові кошти може мати підприємство в своєму розпорядженні;

– які джерела їх надходження;

– чи достатньо засобів для виконання накреслених завдань;

– яка частина коштів має бути перерахована в бюджет, позабюджетні фонди, банкам та іншим кредиторам;

– як повинен здійснюватися розподіл прибутку на підприємстві;

– як забезпечується реальна збалансованість планових витрат і доходів підприємства на принципах самоокупності та самофінансування.

У фінансовому плануванні використовується балансовий метод. Його зміст полягає в тім, що не тільки балансуються підсумкові показники доходів і витрат, а для кожної статті витрат зазначаються конкретні джерела покриття. При цьому використовуються різні способи: нормативний, розрахунково-аналітичний, оптимізації планових рішень, економіко-математичного моделювання.

Суть нормативного способу фінансового планування полягає в тому, що на основі встановлених фінансових норм та техніко-економічних нормативів розраховується потреба господарського суб'єкта у фінансових ресурсах та визначаються джерела цих ресурсів. Згаданими нормативами є ставки податків, ставки тарифів, зборів та внесків, норми амортизаційних відрахувань, норми оборотних коштів. Норми та нормативи бувають галузевими, регіональними та індивідуальними.

За використання розрахунково-аналітичного методу планові показники розраховуються на підставі аналізу фактичних фінансових показників, які беруться за базу, та індексів їх зміни в плановому періоді.

Оптимізація планових рішень полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший. Відтак можуть використовуватися різні критерії вибору:

– максимум прибутку (доходу) на грошову одиницю вкладеного капіталу;

– максимум збереження фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансових витрат;

– мінімум поточних витрат;

– мінімум вкладення капіталу за максимально ефективного результату;

– максимум абсолютної суми одержаного прибутку.

Фінансове планування (крім уже згадуваних способів розрахунків) потребує широкого використання економіко-математичного моделювання. Цей спосіб уможливлює знайдення кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, які їх визначають. Економіко-математичне моделювання дає змогу перейти в плануванні від середніх величин до оптимальних варіантів. Підвищення рівня наукової обгрунтованості планування потребує розробки кількох варіантів планів виходячи з різних умов та шляхів розвитку підприємства з наступним вибором оптимального варіанта фінансового плану.

Основу перспективного фінансового планування становить прогнозування, яке є втіленням стратегії підприємства на ринку. Фінансове прогнозування полягає у вивченні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку дає змогу визначити один із варіантів розвитку фінансового стану підприємства.

Результатом перспективного фінансового планування є розробка трьох основних документів:

– прогноз звіту про прибутки та збитки;

– прогноз руху грошових коштів;

– прогноз балансу активів та пасивів підприємства. Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям підприємства, коли чітко централізовано фінансове керівництво, а методи його є гнучкими та адекватними змінам фінансово-економічної ситуації.

За ринкової економіки для вирішення виробничих та комерційних завдань, які потребують вкладання коштів, необхідною є розробка внутрішньогосподарського документа – бізнес-плану.

Бізнес-план має:

– давати конкретні уявлення про те, як функціонуватиме підприємство, яке місце воно займатиме на ринку;

– містити всі виробничі характеристики майбутнього підприємства, детально описувати схему його функціонування;

– розкривати принципи та методи керівництва підприємством;

– обов'язково містити програму управління фінансами, що без неї неможливо розпочати будь-яку справу та забезпечити ефективність її виконання;

– показати перспективи розвитку підприємства інвесторам та кредиторам.

Процесом складання бізнес-плану керують такі стимулюючі мотиви:

1) подати інформацію про підприємство та про наміри власників;

2) викласти стратегію та тактику підприємства та показати, як взаємодіють різноманітні підрозділи підприємства, будучи одним цілим;

3) висвітлити фінансові цілі та розробити детальні кошториси, з допомогою яких можна проконтролювати фактичні витрати та доходи;

4) переконати третю сторону надати необхідні кошти або сприяти підприємству в іншій формі.

Узагальнення ще не дуже великого досвіду складання бізнес-планів вітчизняними підприємствами дає змогу виділити такі галузі їх застосування:

– вибір економічно вигідних напрямків та способів досягнення позитивних фінансових результатів підприємствами за нових умов господарювання, загальної неплатоспроможності суб'єктів;

– підготовка підприємствами інвестиційних проектів для залучення інвестицій та банківських кредитів;

– складання проектів емісії акцій, облігацій та інших цінних паперів підприємств;

– залучення іноземних інвесторів для розвитку підприємств.

Фінансовий план – це найважливіший елемент бізнес-плану, який складається як для обгрунтування конкретних інвестиційних проектів, так і для

управління поточною та стратегічною фінансовою діяльністю. Цей розділ бізнес-плану включає такі складові:

– прогноз обсягів реалізації;

– баланс грошових надходжень та витрат;

– таблицю доходів та витрат;

– прогнозований баланс активів та пасивів підприємства;

– розрахунок точки беззбитковості.

Складання фінансового плану може відбуватися в три етапи:

1. Аналіз очікуваного виконання фінансового плану поточного року.

2. Розгляд та вивчення виробничих, маркетингових показників, на підставі яких розраховуватимуться планові фінансові показники.

3. Розробка проекту фінансового плану.

Мета складання фінансового плану полягає у взаємоузгодженні доходів та витрат. За перевищення доходів над витратами сума перевищення може направлятися в резервний фонд.

Фінансовий план складається на рік з розбивкою по кварталах. Розробка фінансового плану розпочинається з розрахунку показників дохідної, а потім витратної його частин.

Підприємства, які не складають бізнес-плану, виручку від реалізації визначать методом прямого рахунку, виходячи із запланованого обсягу асортименту продукції, або з допомогою укрупненого методу. Підприємства, які працюють з бізнес-планом, виручку від реалізації відображають у «Прогнозі обсягів реалізації» та в «Таблиці доходів та витрат».

Таким чином, у процесі фінансового планування здійснюється конкретна ув'язка кожного виду витрат та відрахувань з джерелом фінансування.

Оперативне фінансове планування передбачає складання платіжного календаря, касового плану і розрахунків в короткострокових кредитів.

Оперативна фінансова робота пов’язана з організацією розрахунків забезпечення своєчасного і якісного оформлення платіжних документів,

проведення розрахунків з іншими підприємствами, кредитними установами, бюджетом.

В основу платіжного календаря покладено черговість і строки проведення всіх розрахунків, що дозволяє своєчасно перераховувати платежі до бюджету, в бюджетні державні цільові фонди, забезпечувати безперервне фінансування проведення господарської діяльності. Платіжний календар складається на короткі строки – до одного місяця. Великі підприємства складають календар на короткі терміни – 5 –10 днів.

Співвідношення між двома частинами календаря повинно бути таким, щоб забезпечувати їх рівність або перевищення доходів над витратами. Перевищення витрат над надходженнями свідчить про зниження можливостей підприємства в покритті майбутніх витрат.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «ВІДРОДЖЕННЯ»

2.1. Організаційна та економічна характеристика підприємства

СВК «Відродження» знаходиться в с. Червона Слобода на відстані 180 км від обласного центру – міста Кіровоград. Відстань від найближчого адміністративного центру району 14 км. Транспортне сполучення задовільне.

Територія господарства відноситься до Причорноморської низовини. За механічним складом переважають чорноземи (91% площі), темно - сірі грунти легкоглинисті та важко суглинкові відміни. Гумусовий горизонт разом з перехідним становить у них 100 - 120 см, отже глибина закипання дуже коливається, але частіш за все лежить на рівні 90 - 120 см. Гумусу в верхньому шарі від 4,25% у важко суглинкових відмін до 4,71% у легкоглинистих, а на глибіні 80 - 90 см у важко суглинкових - 2,25%, у легко глинистих - 2,3%. У супіщаних відмінах на глибині 0 - 10 см гумусу - 2,08% , на глибині 40 - 45 см - 1,54%, тобто вдвоє менше, ніж у важких відмінах цих грунтів.

Клімат помірно континентальний, з жарким сухим літом і м'якою малосніговою нестійкою зимою. Середня температура січню мінус 2°С; липню 23°С. Загальна сума опадів коло 410 мм за рік. Опади випадають головним чином літом, часто в виді злив. Природно-кліматичні умови, в яких знаходиться досліджуване підприємство, є досить сприятливими для виробничого процесу як в галузі рослинництва, так і в галузі тваринництва.

Очолює господарство директор Адаменко Анатолій Миколайович. Він має значний стаж роботи і вже протягом ряду років здійснює керівництво СВК «Відродження» та самостійно вирішує всі питання його виробничо-господарської діяльності та соціального розвитку, керуючись у своїй діяльності законами й іншими нормативними актами України та Статутом.

В розвитку сільського господарства основоположним засобом виробництва, без чого неможливим є сам процес виробництва продукції, є земля.

Земельні угіддя є опорним ресурсом, що встановлює формування всіх інших ресурсів. До сільськогосподарських земельних угідь належать такі угіддя, що регулярно застосовуються для одержання сільськогосподарської продукції (рілля, сіножаті, пасовища та плодово-ягідні насадження).

Тому, для більш глибокої характеристики сучасних умов, в яких проводить свою діяльність СВК «Відродження», слід спершу розглянути його землекористування. Аналіз даних свідчить про те, що за 2019-2023р.р. в землекористуванні господарства відбулося зменшення кількості використовуваних земель і у 2023р. площа ріллі становила 2684 га.

Основні економічні показники ефективності використання земельних ресурсів СВК «Відродження» показано на рис. 2.1.

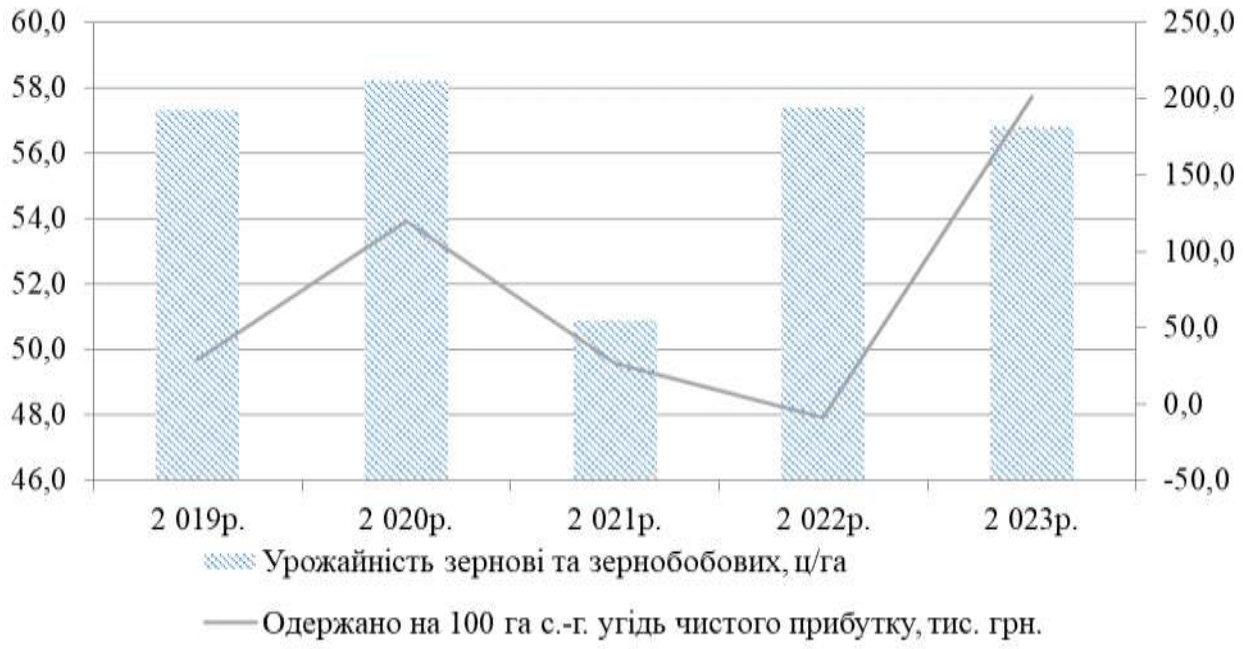


Рис. 2.1. Основні економічні показники ефективності використання земельних ресурсів СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Галузь рослинництва зазнала певних змін. Так у 2023р., порівняно з 2019р. зменшилась урожайність зернових і зернобобових на 3,1 ц/га. Однак за рахунок зменшення площі ріллі, їх виробництво на 100 га відповідних угідь збільшилось на 1020,8 ц від виробництва у 2019р.

Показник валового прибутку на 100 га угідь, протягом аналізованого періоду має позитивну динаміку. Приміром розмір валового прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь у 2023р. становив 201,2 тис. грн., коли розмір валового прибутку в розрахунку на ту ж площу у 2019р. дорівнював 23,9 тис. грн.

Розглянемо як змінилась спеціалізація господарства за досліджуваний період і якою є в даний час, адже метою спеціалізації сільськогосподарських підприємств є створення умов для збільшення прибутку, досягнення більш високої продуктивності праці, збільшення виробництва продукції і підвищення її якості. Це досягається за рахунок концентрації матеріальних і трудових ресурсів на виробництві найбільш ефективних і важливих продуктів, використання передової техніки і технології, що і дає можливість значно підвищити рівень виробництва продукції та знизити її собівартість.

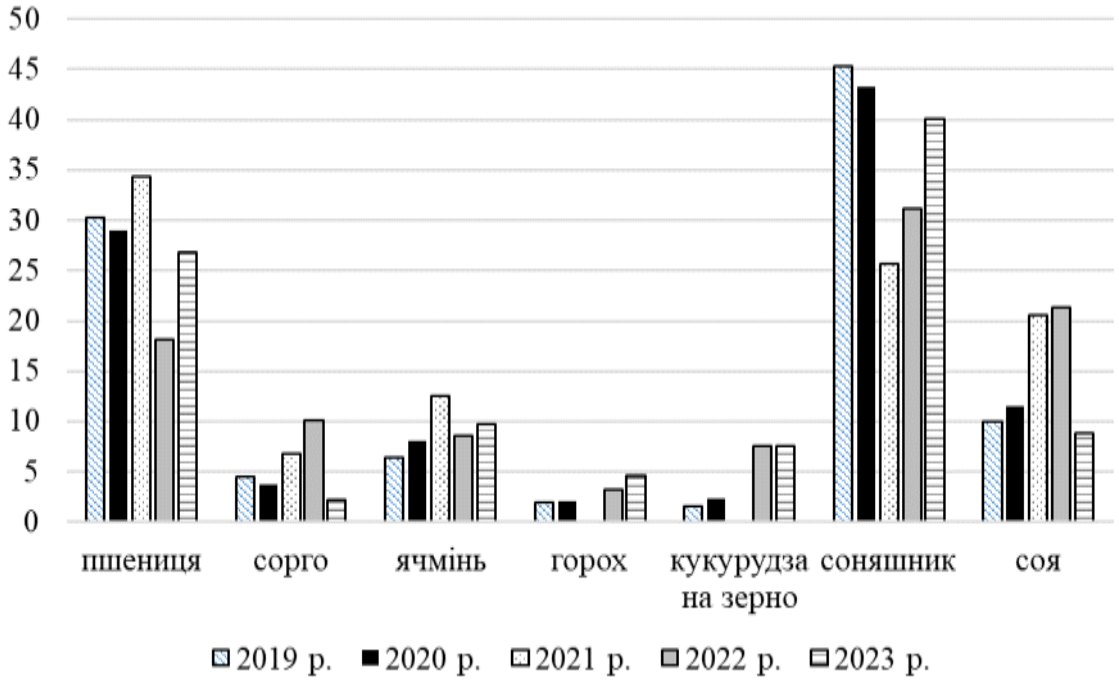


Рис. 2.2. Склад та структура товарної продукції СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області, %

Основним показником спеціалізації є склад та структура товарної продукції (рис. 2.2).

З наведених даних можна зробити висновок, що всю структуру товарної продукції господарства, протягом аналізованого періоду, займає галузь рослинництва.

В рослинництві найбільшу питому вагу у 2019р. займало вирощування соняшнику (45,3%), однак, його частка зменшилась і 2023р. вже становила 40,1%. Зросла в порівнянні з 2019р. частка зернових і зернобобових, ячменю та сорго відповідно на 15,2 в. п., 6,3 в. п. та 3,5 в. п. і в середньому за три роки їх частка у структурі товарної продукції відповідно становить 54,8 %, 11,1 % і 7,5 %. В середньому за п’ять років структура товарної продукції зображена на рис. 2.3.

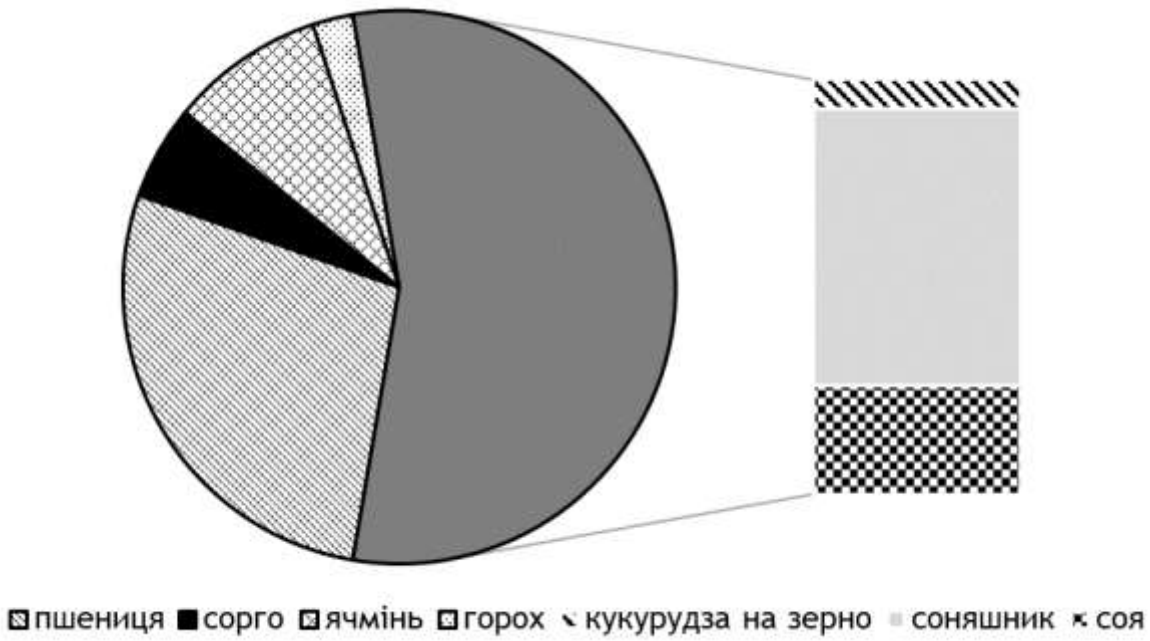


Рис. 2.3. Структура товарної продукції СВК «Відродження» в середньому за п’ять років, %

Розвиток виробництва в будь-якому підприємстві неможливий без наявності засобів виробництва, які є речовим елементом будь-якого процесу виробництва.

Від рівня забезпеченості та ефективності використання виробничих фондів у підприємстві залежать обсяги виробництва та продуктивність праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних виробничих фондів СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Показники	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.
Вартість валової продукції в постійних цінах тис. грн.	10203,54	11142,26	4863,55	9761,51	12748,27
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	2764,55	3118,1	4250,4	5221,95	5865,10
Фондовіддача, грн.	3,69	3,57	1,14	1,87	2,17
Фондоємність, грн.	0,27	0,28	0,87	0,53	0,46
Фондозабезпеченість, грн.	85,0	85,0	149,0	180,0	219,0
Фондоозброєність, тис. грн.	53,16	59,96	80,2	102,39	112,79

Узагальнюючими показниками, що характеризують рівень забезпеченості господарства всіма видами основних засобів, є фондооснащеність і фондоозброєність.

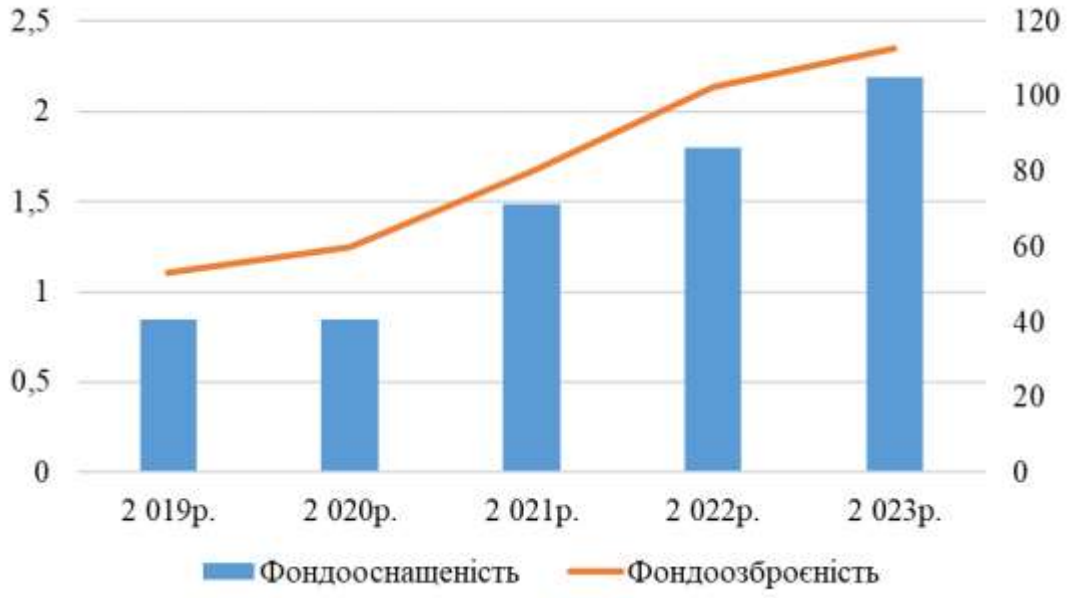


Рис. 2.4. Фондооснащеність та фондоозброєність СВК «Відродження» Кіровоградської області, тис. грн.

З даних рис. 2.4 можна зробити висновок, що у 2023р. вартість основних виробничих фондів значно збільшилась, в порівнянні з 2019р. (на 3100,55 тис грн.). Подібна ситуація спостерігається і з таким показником як фондооснащеність – у 2023 р. він збільшився на 1,34 тис. грн., порівняно з 2019р. За рахунок різкого збільшення розміру основних засобів (вартість валової продукції у порівняльних цінах 2019р. також зросла на 2544,73 тис. грн.) у 2023 р., відбулося значне зменшення (на 1,52 грн.) фондовіддачі та ріст фондоємності на 0,19 грн. порівняно з 2019р.

Результатом господарської діяльності підприємства є її економічний підсумок у грошовій формі. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва означає одержання певної кількості продукції, валового і чистого доходу, прибутку з кожної одиниці земельної площі, від голови худоби з розрахунку на одиницю праці та сукупних витрат виробництва. Підвищення економічної ефективності означає зростання обсягів виробництва продукції, грошових надходжень, різного виду доходів відносно наявних виробничих ресурсів і витрат виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається відповідно як ефективність галузей і виробництва окремих продуктів, а також господарської діяльності сільськогосподарських підприємств і окремих заходів.

Для аналізу фінансових результатів підприємства пропонуємо розглянути табл. 2.3. Аналіз даної таблиці свідчить, що позитивні тенденції спостерігаються у майже всіх показниках ефективності порівняно з 2019р.

Розглянемо всі показники ефективності докладніше. Кількість валової продукції на 1 середньорічного працівника у 2023р. зросла на 83,2 тис. грн. порівняно із 2019р. Це спричинено значним зростанням вартості валової продукції у постійних цінах 2019р. Також за рахунок зменшення розміру сільськогосподарських угідь її кількість в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зросла на 162,5 тис. грн. і становила у 2023р. 475,0 тис. грн.

Таблиця 2.3

Економічна ефективність виробничо-фінансової діяльності СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Показники	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відхилення, +/-, тис. грн.
Валова продукція в постійних цінах 2019р., тис. грн.	10203,5	11142,3	9761,5	4863,6	12748,3	+2544,7
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	200,1	214,3	191,4	91,8	283,3	+83,2
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	312,5	304,7	336,3	170,3	475,0	+162,5
Повна собівартість продукції, тис. грн.	12165,3	12748,8	7376,9	10581,1	10629,5	-1535,8
Виручка від реалізації, тис. грн.	14971,2	15726,9	7511,0	7181,1	17062,2	+2091,0
Прибуток (збиток), тис. грн.	2805,9	2978,1	134,1	-3400,0	6432,7	+3626,8
Рівень рентабельності, %	23,1	23,36	1,8	-32,1	60,5	+37,5

Також необхідно відмітити зменшення собівартості продукції у 2023р. на 1535,8 тис. грн. порівняно із 2019р. (рис. 2.4).

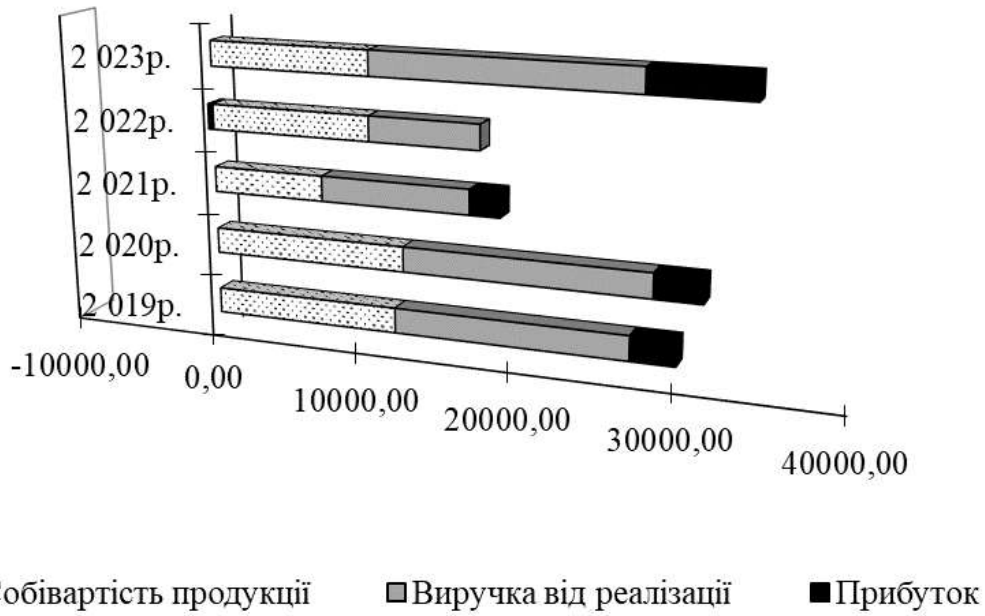


Рис. 2.4. Динаміка результатів реалізації продукції у СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області, тис. грн.

Така тенденція на фоні зростання виручки від реалізації на 3626,8 тис. грн. призвела до значного зростання прибутку та рентабельності (рис. 2.5). Вони у 2023 р. відповідно становили 6432,7 тис. грн. та 60,5%.

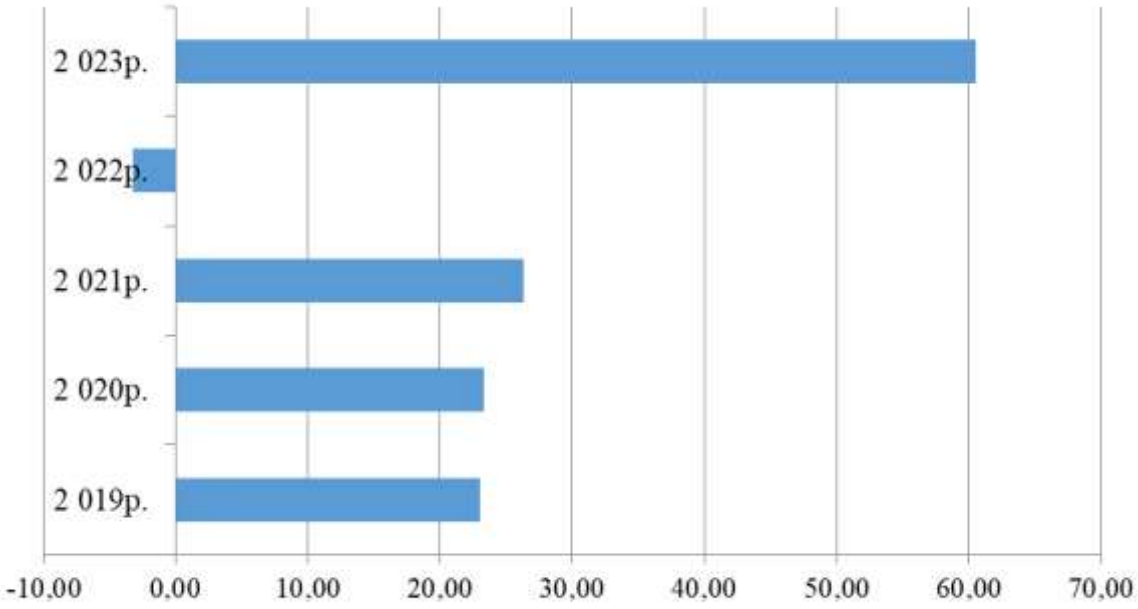


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності виробничо-господарської діяльності у СВК «Відродження», %

Проаналізувавши дані вище наведених таблиць та рисунків можна сказати, що у СВК «Відродження» відбулося значне зростання ефективності виробничо-господарської діяльності. Також, позитивною тенденцією є збільшення розміру основних фондів, що дає широкі можливості для розвитку і загалом збільшує резерви підвищення рентабельності виробництва продукції та подальшого зменшення затрат праці на її виробництво.

2.2. Аналіз ефективності структури управління СВК «Відродження»

Організація як відкрита система своє існування і розвиток засновує на взаємодії із зовнішнім середовищем. При цьому умовою існування будь-якої

системи є певна відповідність між середовищем та системою. Будь-які зміни в середовищі або в самій системі призводять до порушення функціонування або руйнування цієї системи. Пристосовуватися до змін у середовищі система має різними шляхами. Можна змінити кількість або якість елементів, з яких складається система. Але можна поміняти зв'язки між елементами, щоб досягти нового ефекту. Взаємодія елементів у середині системи забезпечує трансформацію входів на виходи. Отже, ефективність процесу трансформації залежить не тільки від якості елементів системи, а й від способу їх поєднання, тобто від структури системи (організації).

СВК «Відродження» створилося за рахунок матеріальних і грошових внесків членів. Крім того, економічною основою діяльності підприємства є оренда і паї (земельні і майнові). Майно, яке має господарство, відокремлене від майна учасників та будь-якої третьої особи. Господарство має право від свого імені набувати майнових та немайнових прав і виконувати зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у загальному, арбітражному і третейському суді.

Діяльність підприємства здійснюється на підставі принципів: добровільності, самостійності, рівності прав на працю і прибуток.

У своїй діяльності СВК «Відродження» керується Статутом, чинним законодавством України. Взаємовідносини з учасниками кооперативу, а також з іншими підприємствами й організаціями, будуються на підставі договорів.

Вищий орган управління є збори учасників. Кількість голосів окремого члена пропорційна розміру його частки в статутному фонді. Плани, звіти, зміни до статуту, виключення проводяться на підставі прийняття одностайного рішення всіх членів кооперативу. Збори обирають правління (голову), ревізійну комісію, приймають статут, вирішують питання членства, про розміри вступних і пайових внесків, установлюють порядок розподілу прибутку. Розподіл частини прибутку здійснюють пропорційно частці кожного в статутному фонді.

Як вже відмічалось, на чолі підприємства стоїть директор. Він вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, без особливого на те

доручення діє від його імені, представляє його інтереси у всіх підприємствах, фірмах і організаціях. Також він розпоряджається майном, укладає договори, у тому числі по найманню працівників. Видає накази й розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність фірми, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства. Видає доручення, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами.

Структура організації – це її внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів та систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними.

Організаційна структура – це сукупність виробничих підрозділів та служб підприємства в їх взаємозв’язку і розташування на території. Організаційна структура виражає внутрішню будову підприємства та поєднання структурних підрозділів, які здійснюють діяльність на основі кооперації і поділу праці.

Якість організаційної структури значною мірою визначається тим, наскільки при їхньому формуванні дотримано системного підходу, тобто врахування всіх факторів, що впливають на об’єкт і орган управління, чітке визначення функцій, обов’язків і прав кожної із складових частин, максимального скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця і створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві і попиті на продукцію.

Структура СВК «Відродження» представлена на рис. 2.6. З даного рисунку видно, що підприємство складається із трьох служб: бухгалтерської, агрономічної і інженерно-технічної. Основне виробництво складає рільничо-тракторна бригада, а до допоміжних та обслуговуючих підрозділів входять ремонтна майстерня, будівельна бригада та столова.

Наявна організаційна структура забезпечує оперативне і стратегічне управління підприємством, в якій керівництво господарством здійснює директор. В його підпорядкуванні знаходяться головні спеціалісти

господарства: головний бухгалтер, головний економіст, головний агроном, головний інженер та керівник основного виробництва.



Рис. 2.6. Організаційна структура СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Структура управління – це взаємопов’язана упорядкована сукупність елементів системи, що визначає поділ праці і службових зв’язків між працівниками апарату управління та структурними підрозділами з підготовки, прийняття і реалізації рішень. Вона регламентує потік інформації у системі управління та організаційно закріплює функції за працівниками і структурними підрозділами.

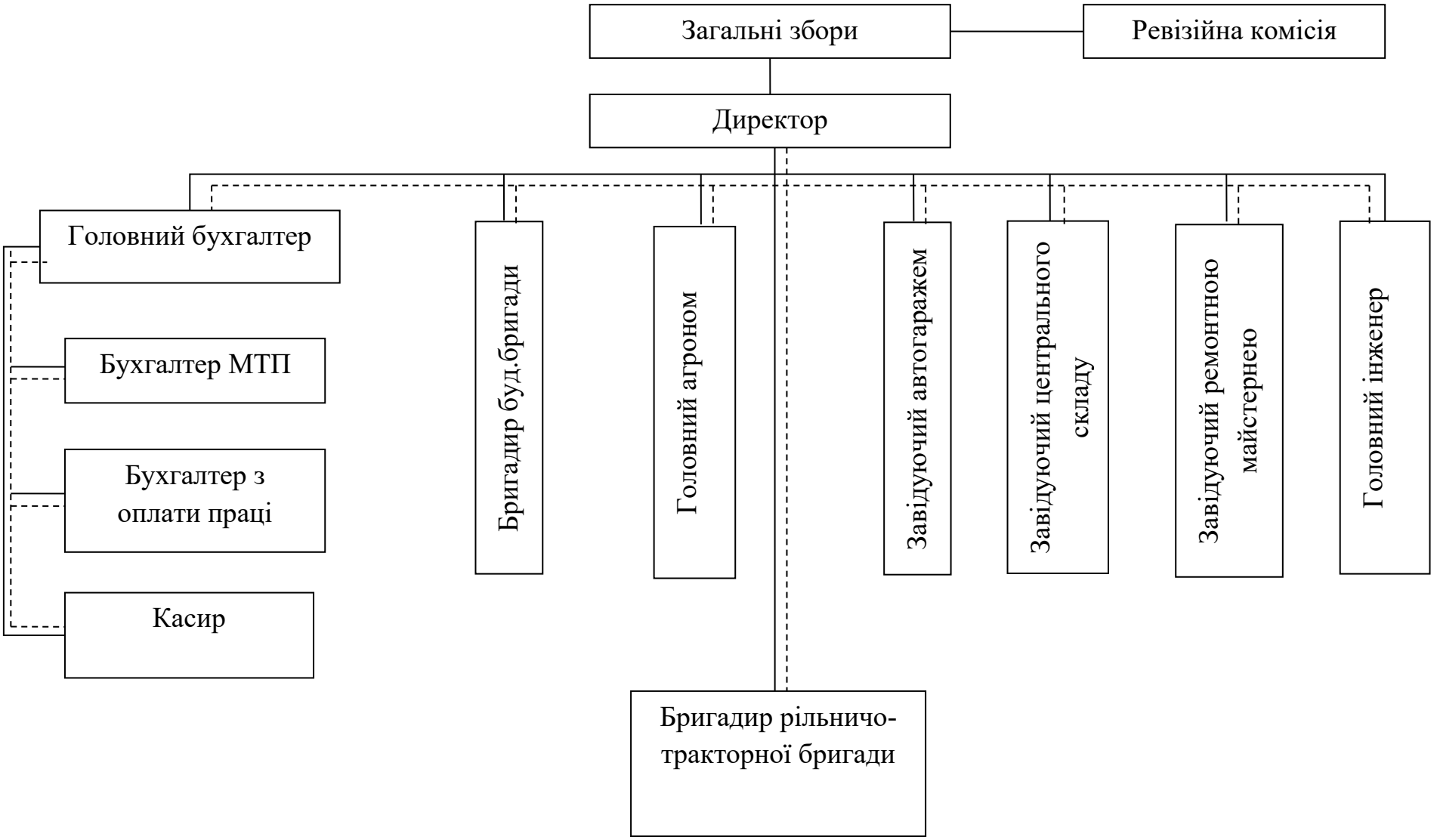


Рис. 2.7. Структура управління СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Виражається структура управління у параметрах і схемі системи управління, певному співвідношенні працівників управління й структурних підрозділів, штатному розписі, положеннях про служби і відділи, у системі функціональних зв'язків і підпорядкування персоналу управління.

В СВК «Відродження» лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.7). При якій лінійна підлеглість з усіх питань, пов'язаних з управлінням даного об'єкта, поєднується з функціональним управлінням.

Кожний працівник може одержати вказівки по відповідних функціях від інших осіб того самого чи вищого рангу. Ці вказівки можуть стосуватися техніки, технології праці, але аж ніяк не діяльності працівника в цілому чи його адміністративної відповідальності.

Ця структура ґрунтується на розподілі сфер повноважень і відповідальності за функціями управління, а по горизонталі – підлеглістю нижчих ланок вищим. Лінійно-функціональна структура забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва з консультаційним обслуговуванням з боку служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників.

Водночас при лінійно-функціональній структурі управління нерідко виникають проблеми взаємовідносин лінійних керівників і спеціалістів, іноді спостерігається недостатня відповідальність, оскільки ті працівники, які готують рішення, не завжди беруть участь у їх здійсненні і не несуть за них відповідальність.

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- відповідність структури до стратегії;
- поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Але існують і недоліки лінійно-функціональної організаційної структури:

- не завжди є гнучкою при вирішенні нових завдань;
- ускладнена між функціональна координація діяльності з впровадження нових програм;
- ускладнена реалізація внутрівиробничих технологічних новинок без залучення керівників вищої ланки;
- надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі.

Необхідно відмітити, що відповідальність за фінансову роботу несе головний бухгалтер, а тому він має право:

- контролювати інші відділи в питаннях, пов'язаних з виконанням покладених на нього обов'язків;
- вимагати від інших відділів матеріали, необхідні для виконання обов'язків;
- вимагати та користуватись необхідними документами і матеріалами для роботи.

Крім того, він несе відповідальність за:

- збереження власних оборотних засобів підприємства;
- виконання планів реалізації і прибутку;
- забезпечення ресурсами витрат, передбачених фінансовим планом;
- використання коштів за цільовим призначенням;
- дотримання фінансової і кредитної дисципліни.

Завданнями фінансового напряму діяльності бухгалтерського відділу СВК «Відродження» є:

- фінансування витрат на виробництво, капітальних вкладень і інших витрат;
- виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, постачальниками, працівниками, засновниками;
- пошуки шляхів збільшення грошових надходжень;
- забезпечення збереження і оборотності оборотних засобів;
- контроль за ефективністю використання основних фондів;
- організація і вдосконалення форм грошових розрахунків.

До функцій фінансового напряму діяльності бухгалтерського відділу СВК «Відродження» відносяться:

- фінансово-кредитне планування;
- розрахунки з робітниками і службовцями, бюджетом, банками, поста чальниками і підрядними організаціями.

Крім того, бухгалтерський та планово-економічний відділи відповідають частково за підвищення ефективності виробництва. З цією метою систематично:

- вдосконалюють організацію оборотних засобів і їх оборотність;
- виявляють непотрібні матеріальні цінності;
- вивчають попит;
- вивчають динаміку складу і структури основних фондів і показники їх використання;
- розробляють систему фінансових показників;
- здійснюють фінансовий контроль;
- аналізують фінансово-господарську діяльність.

Оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами та виробничо-господарською діяльністю загалом можна розглядати як процес, що складається з взаємопов’язаних етапів. Завданням першого етапу є кількісна і якісна характеристика критерію ефективності управління. Досягнення мети слугує якісною, а величина соціально-економічного ефекту – кількісною характеристикою ефективності управління виробництвом. На другому етапі необхідно визначити ефективність витрат на управління, на третьому етапі визначається ефективність використання виробничого потенціалу.

Інформація про затрати повинна не лише давати уявлення про загальний їх рівень і загальну прибутковість чи збитковість діяльності всього підприємства, але й дозволяти аналізувати і порівнювати окремі види товарів, окремі підрозділи (і відповідно менеджерів), окремі види діяльності і використання окремих видів ресурсів. Чим вище рівень обліку всіх затрат,

тим точнішими можуть бути отримані результати, але тим дорожче це обходиться користувачу.

Однією з основних методик оцінки ефективності управлінської праці у сільськогосподарському підприємстві є методика І.Ф. Піскуненка (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності структури управління виробництвом СВК «Відродження»

Показники	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.
Загальні результативні показники					
Вироблено валової продукції, тис. грн.:					
на 100 га сільськогосподарських угідь	312,45	304,7	170,3	336,25	474,94
на одного середньорічного працівника	200,07	214,27	91,77	191,4	283,29
Валовий прибуток, тис. грн.:	908,7	3799,3	-2451,9	644,5	7129,8
на 100 га сільськогосподарських угідь	27,83	103,9	-85,85	22,2	265,62
на одного середньорічного працівника	17,15	71,68	-46,26	12,16	134,52
Прибуток, тис. грн.:					
на 100 га ріллі	85,92	81,44	-119,05	4,62	239,65
на одного середньорічного працівника	55,02	57,27	-64,15	2,63	142,95
Фондовіддача	3,69	3,57	1,14	1,87	2,17
Рівень рентабельності, %	23,06	23,36	-32,13	1,82	60,52
Показники продуктивності управлінської праці					
Вироблено валової продукції, тис. грн.:					
на одного працівника апарату управління	1133,73	1238,03	540,39	1084,61	1416,47
на 100 грн. управлінських витрат	17,30	20,19	8,13	18,77	17,67
Чистий дохід, тис. грн.:					
на одного працівника апарату управління	106,60	485,23	-285,5	83,13	600,94
на 1грн управлінських витрат	1,63	7,91	-4,29	1,44	7,50
на 1грн. зарплати працівників управління	1,46	19,28	-10,04	2,77	8,20
Показники економічності апарату управління					
Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих, осіб	5,7	5,8	5,9	5,7	5,0
Питома вага витрат на управління у собівартості валової продукції, %	4,85	4,33	5,66	7,05	6,79
Питома вага оплати праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	86,8	24,4	26,6	27,3	68,2
Питома вага оплати праці управлінських працівників у собівартості валової продукції, %	5,4	1,8	2,4	3,7	6,2

Аналіз даних таблиці свідчить, що в 2023 р. показникам ефективності управлінської праці притаманні переважно позитивні тенденції у порівнянні з 2019 р. В цілому у 2023р. по відношенню до 2019р. виробництво валової продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилось на 162,49 тис. грн. В розрахунку на одного середньорічного працівника цей показник зріс на 83,22 тис. грн. При цьому валовий дохід в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 237,79 тис. грн., а на одного середньорічного працівника на 117,37 тис. грн. Прибуток на 100 га ріллі та на одного середньорічного працівника зріс відповідно на 153,73 тис. грн. та 87,93 і у 2023 р. становив 239,65 тис. грн. та 142,95 тис. грн.

Протягом 2019–2023рр. фондовіддача у підприємстві зменшилась з 3,69 грн. до 2,17 грн. Однак негативні тенденції у використанні основних фондів не вплинули на розмір рентабельності. Так, за досліджуваний період відбулось значне зростання її розміру (на 37,4 в. п.) і у 2023 р. рентабельність становила 60,52%.

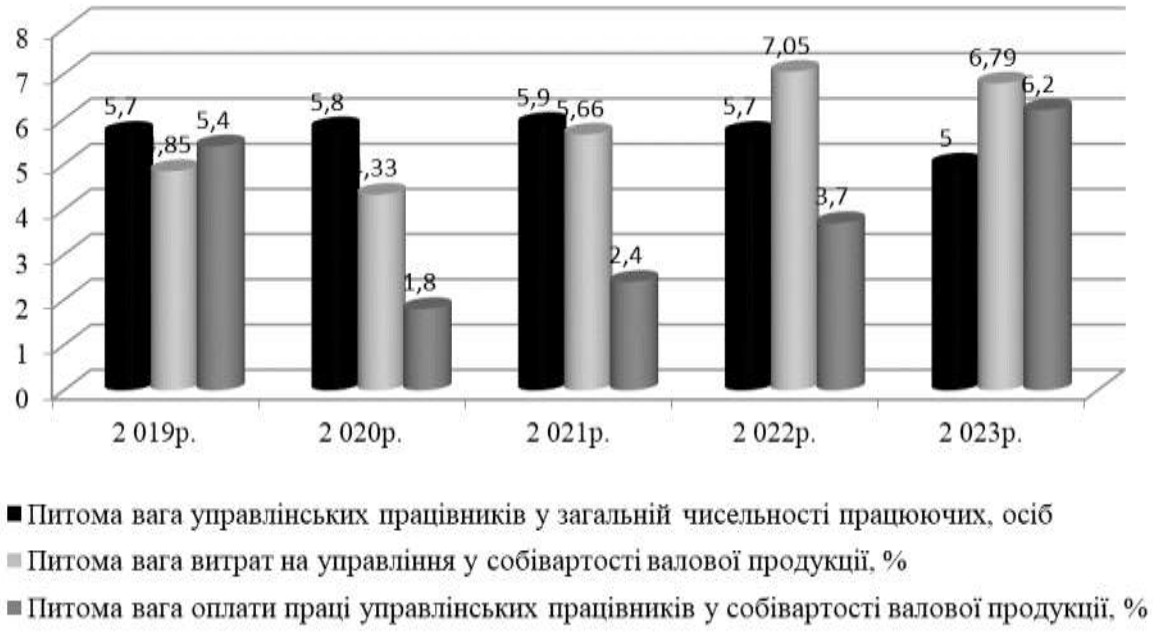


Рис. 2.8. Показники економічності апарату управління у СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Показники економічності апарату управління СВК «Відродження» знизились, оскільки їх динаміка свідчить про зростання частки витрат на управління в собівартості валової продукції у 2023 р. порівняно з 2019 р. на 1,94 в. п. Також на 0,80 в. п. збільшилась питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в собівартості валової продукції. Причому такі зміни відбулися на фоні зменшення питомої частки управлінських працівників у загальній чисельності працюючих (рис. 2.8).

Визначаючи продуктивність управлінської праці в СВК «Відродження» необхідно проаналізувати такі показники, як виробництво валової продукції і чистого доходу на одного працівника адміністративно-управлінського персоналу та одну гривню управлінських витрат.

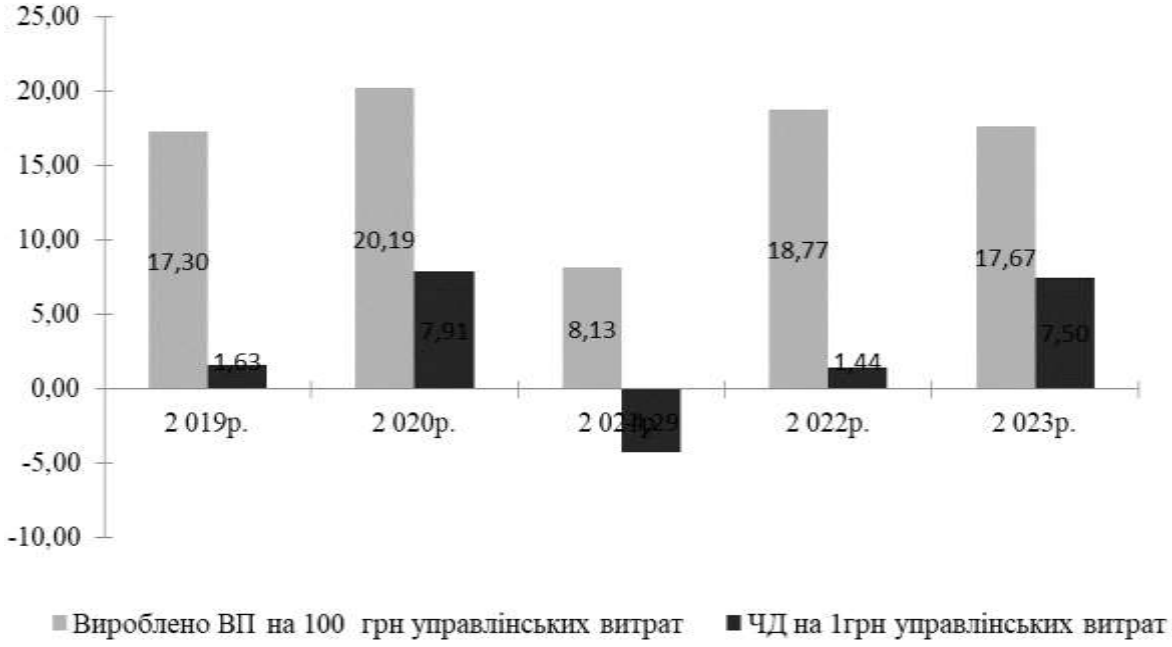


Рис. 2.9. Показники продуктивності апарату управління за методикою І.Ф. Піскуненка у СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

За останні три роки відбулося зростання показників продуктивності праці апарату управління. Зокрема, виробництво валової продукції в розрахунку на 100 грн. управлінських витрат та на 1 працівника апарату

управління збільшилось. Чистий дохід в розрахунку на 1 грн. управлінських витрат зріс на 494,34 тис. грн., на 1 грн. заробітної плати працівників управління чистий дохід збільшився на 6,74 тис. грн. (рис. 2.9).

Отже, показники що характеризують результативність, економічність та продуктивність апарату управління СВК «Відродження» свідчать про те, що ефективність використання методів управління в підприємстві є ефективними однак мають темпи погіршення у показниках економічності.

2.3. Аналіз ефективності стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства

Фінансова діяльність – це система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємств і досягнення ними поставлених цілей.

В організаційній і управлінській роботі підприємств фінансова діяльність займає особливе місце. Від неї залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності і розвитку підприємства, виконання фінансових зобов’язань перед державою і іншими суб’єктами господарювання.

Фінансова робота на підприємстві здійснюється в таких напрямках:

1. фінансове планування;
2. оперативна фінансова робота;
3. контрольна-аналітична робота.

Виробнича і комерційна діяльність підприємств може забезпечуватися грошовими коштами у формі самофінансування, банківського і комерційного кредитування, залучення акціонерного капіталу, бюджетного фінансування, фінансова робота на підприємствах організовується і проводиться спеціальними фінансовими службами. Самостійні фінансові служби

створюються, як правило, на великих підприємствах. У їх склад можуть входити відділи: планові; реєстраторські; розрахункові.

Таким чином фінансова робота на підприємстві – це комплекс заходів по плануванню, фінансуванню, обліку, контролю і матеріальному стимулюванню на основі принципів госпрозрахунку у співвідношенні з діючими господарсько-правовими нормами.

Фінансовою роботою – діяльністю з управління фінансами підприємства в СВК «Відродження» займається головний бухгалтер, що знаходиться у підпорядкуванні директора і здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства й контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Організовує облік грошових засобів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, облік витрат виробництва, виконання робіт, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій.

До підпорядкування в головного бухгалтера входять бухгалтери господарства. Вони виконують роботу з різними ділянками бухгалтерського обліку (облік основних засобів, витрат на виробництво послуг і ремонтів машин, розрахунки з постачальниками й замовниками). Здійснюють прийом і контроль первинної документації по відповідних ділянках обліку і готують їх до обробки.

Фінансова діяльність СВК «Відродження» направлена на рішення основних задач:

- фінансове забезпечення поточної вироблено-господарської діяльності;

- пошук резервів збільшення доходів, прибутків, підвищення рентабельності і платоспроможності;

- виконання фінансових зобов’язань перед суб’єктами господарювання, бюджетом;

- контроль за ефективним, цільовим розподілом і використання фінансових ресурсів.

Фінансова діяльність СВК «Відродження» планується на підставі не лише внутрішніх чинників, а й зовнішніх загроз та можливостей для розвитку підприємства. Визначення такого впливу дає змогу зробити проведення SWOT-аналізу.

Оцінка внутрішнього фінансового стану на підприємстві є одним з важливих елементів в системі управління і прийняття різноманітних господарських рішень. Вона становить інтерес для інвесторів, кредиторів, постачальників матеріально-технічних ресурсів, державних органів управління і виробничих менеджерів. З кожним роком зростає роль своєчасної і якісної оцінки фінансового стану через те, що, тільки маючи реальні дані про результати фінансово-господарської діяльності, можна об'єктивно оцінити ситуацію на підприємстві і прийняти найбільш правильне рішення щодо її покращення.

Попередження розвитку негативних кризових явищ на підприємстві є можливим тільки за систематичного забезпечення управлінського персоналу інформацією про поточний рівень фінансової стійкості та здатність підприємства до подальшого розвитку. Така фінансово-аналітична інформація повинна отримуватися за результатами проведення саме комплексної оцінки фінансового стану підприємства.

Під фінансовим станом слід розуміти: результат системи відносин, що виникають в процесі кругообігу засобів суб'єкта господарювання, а також джерел цих засобів, що характеризує наявність на певну дату різних активів, розміри зобов'язань, здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися у змінному зовнішньому середовищі, поточну й майбутню здатність задовольняти вимоги кредиторів, а також його інвестиційну привабливість і економічний потенціал.

Слід зазначити, що фінансовий стан визначає місце підприємства в економічному середовищі, а також наскільки ефективними і безризиковими можуть бути його ділові відносини з комерційними банками, постачальниками, потенційними інвесторами і позичальниками. Для

підприємства, як і для його партнерів, представляє інтерес не тільки фактичний стан подій, тобто те, що було, але і очікуваний фінансовий стан. Разом з якісною ознакою «стійкий фінансовий стан» і бездоганною репутацією підприємства, необхідно мати науково обґрунтовану кількісну узагальнюючу оцінку фінансового стану підприємства.

При проведенні оцінки фінансового стану підприємства слід вивчати значення отриманих в результаті аналізу фінансового стану показників, з точки зору відповідності їх фактичних значень нормативним для конкретного підприємства рівням, визначати фактори, що вплинули на величину показника в звітному періоді та здійснювати прогноз її величини на перспективу.

Причини зміни вартості капіталу сільськогосподарських підприємств можуть бути виявлені шляхом аналізу складу, розміру та структури загальних фінансових ресурсів. Складові елементи загальних фінансових ресурсів СВК «Відродження», які представлені поточними фінансовими ресурсами і необоротними та іншими активами, протягом досліджуваного періоду змінювали свою вартість неоднаковими темпами (рис. 2.10).

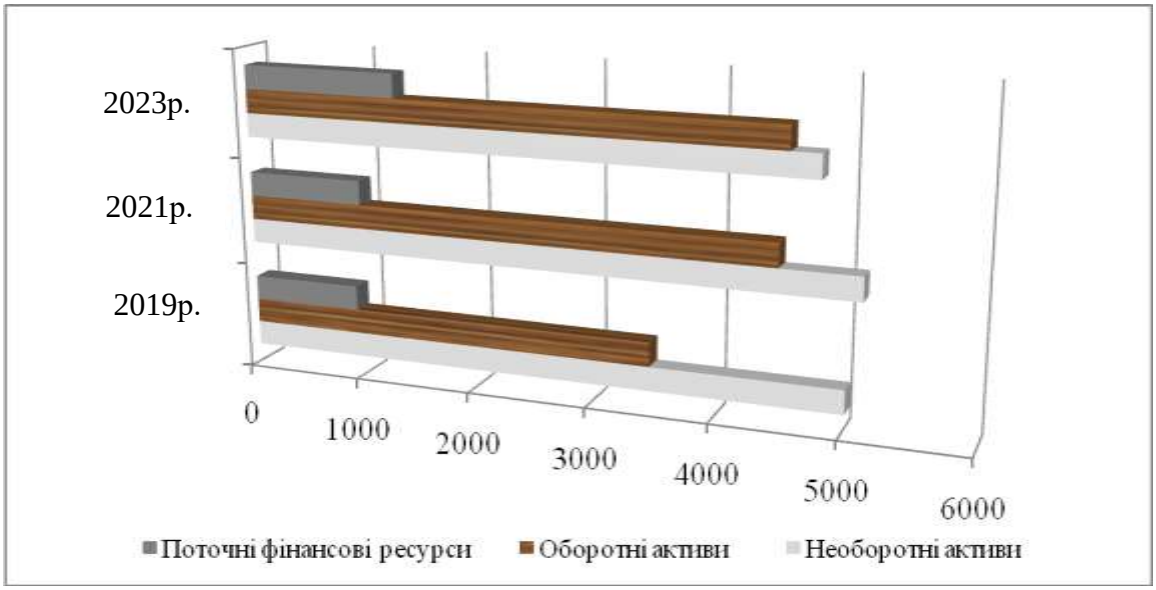


Рис. 2.10. Динаміка загальних фінансових ресурсів СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Співвідношення між окремими елементами загальних фінансових ресурсів підприємства повинно відповідати галузевим особливостям виробництва та потребам операційної діяльності. Структура загальних фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств відображає характерне для виробничих підприємств співвідношення: переважну частку вартості всього капіталу складають основні засоби та інші необоротні активи. При цьому, впродовж досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до скорочення необоротних активів з 71 % до 65 %, переважно на користь поточних фінансових ресурсів, частка яких у 2023 р. досягла 25 %.

Основною причиною збільшення частки поточних фінансових ресурсів за досліджуваний період стало зростання їх вартості у 3,06 рази, тобто в середньому на 70 % в рік. Помітним є зростання вартості інших активів − у 2 рази, спричинене збільшенням у 2023 р. порівняно з 2021 р. обсягів поточних біологічних активів, виробничих запасів та незавершеного виробництва.

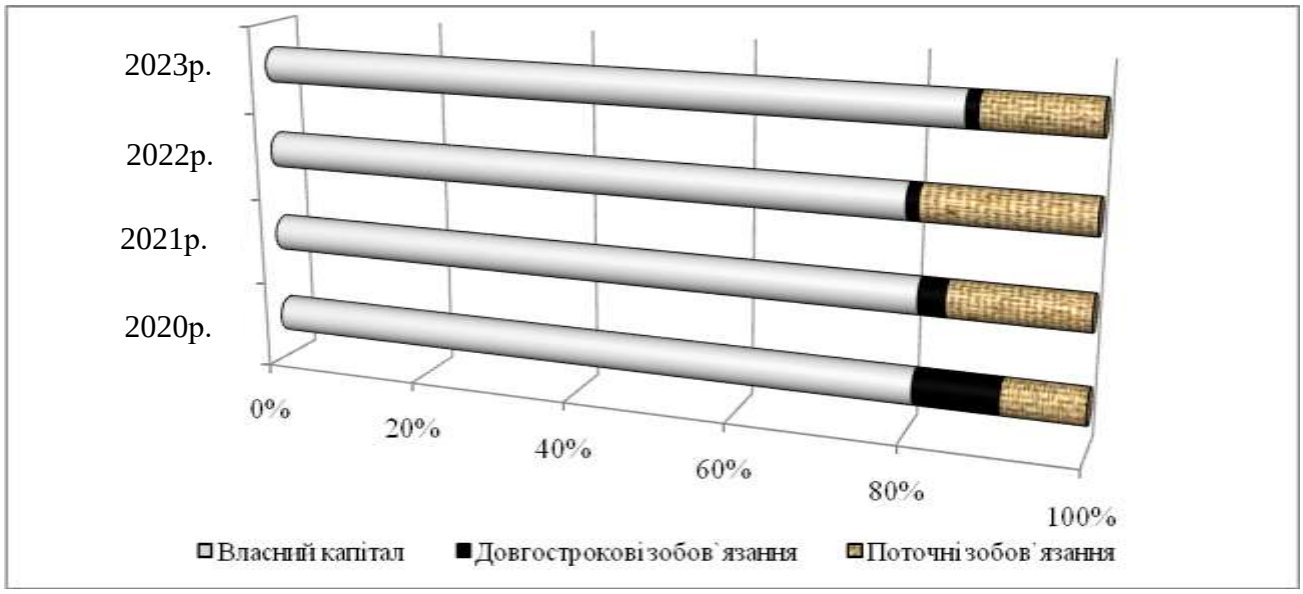


Рис. 2.11. Структура джерел формування фінансових ресурсів СВК «Відродження» Кіровоградської області, %

Поточне фінансування здійснюється СВК «Відродження» за рахунок власних фінансових ресурсів, ресурсів залучених у вигляді кредиторської

заборгованості, отриманих у позику від кредитних фінансових установ та бюджетних коштів. Структура джерел фінансування характеризується переважанням власного капіталу над залученими і позиченими коштами (рис. 2.11).

Окрім того важливе значення має співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості (рис. 2.12).

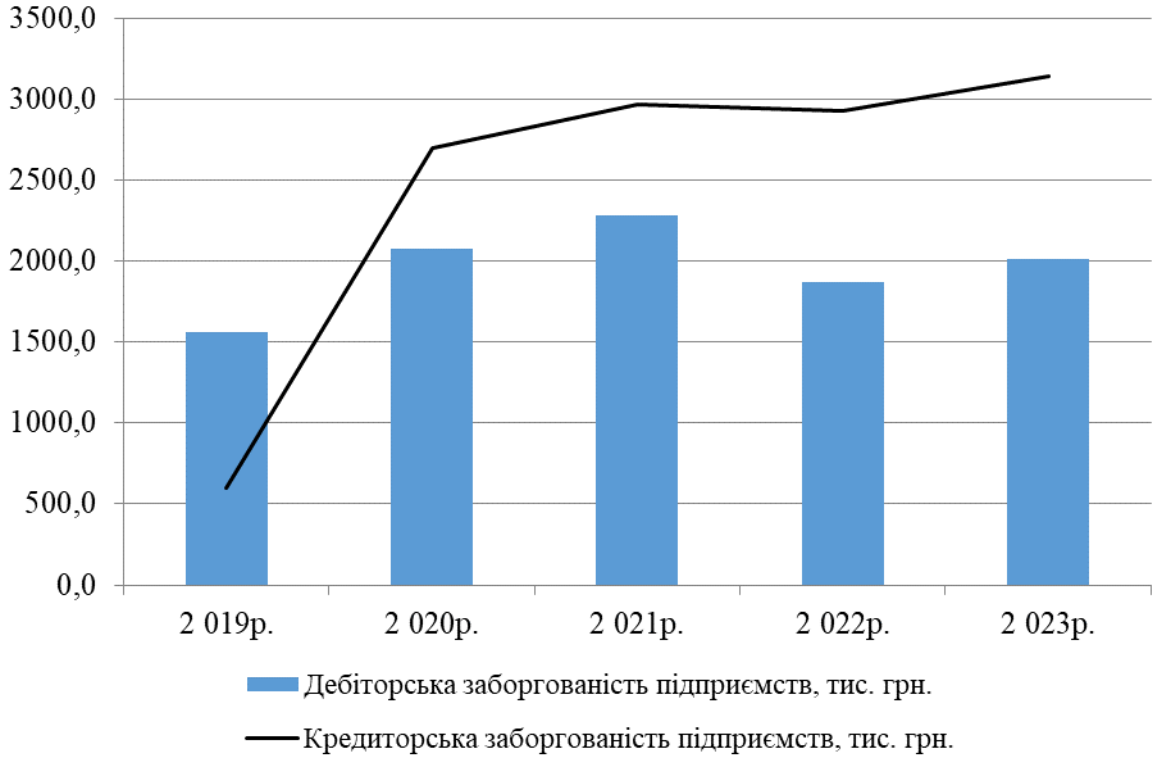


Рис. 2.12. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованостей у СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Проведений аналіз свідчить, що у СВК «Відродження» кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську. Деякі економісти-теоретики вважають, що це свідчить про раціональне використання коштів. Проте, практики оцінюють таку ситуацію тільки негативно, оскільки підприємство мусить погашати свої борги незалежно від стану дебіторської заборгованості.

Сформована структура майна сільськогосподарських підприємств та джерел формування загальних фінансових ресурсів дає змогу охарактеризувати фінансовий стан СВК «Відродження» як нестійкий. Проте

визначальними внутрішніми факторами ефективності окремого підприємства є не лише його ресурсозабезпеченість, але і якість управління щодо використання цих ресурсів. Фінансові ресурси, як і будь-які інші ресурси, за рівнозначних умов зовнішнього середовища здатні приносити різний економічний та соціальний ефект. Традиційною оцінкою такого ефекту є оцінка за загальними показниками економічної ефективності господарської діяльності не забезпечує вимог власників, інвесторів, кредиторів у повній і достовірній інформації щодо фінансового стану підприємства, його інвестиційної привабливості, можливості генерувати додаткові вигоди для зацікавлених суб`єктів.

Проаналізувавши літературні джерела стосовно питання оцінки фінансового стану підприємств, можна визначити наступні методи його оцінки: коефіцієнтний; комплексний; інтегральний.

Коефіцієнтний метод передбачає розрахунок системи коефіцієнтів, що висвітлюють різні боки господарювання підприємства і враховують вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ на фінансовий стан підприємства.

Основними недоліками даного методу, що ускладнюють його застосування:

- досить складний процес формування результатів оцінки;
- відсутність нормативних значень більшості коефіцієнтів, що використовуються в процесі аналізу;
- ситуація, коли зміни величин коефіцієнтів у динаміці не можуть бути інтерпретовані належним чином, оскільки значення для розрахунку постійно змінюються у часі.

Комплексний метод дає змогу виявити ті напрямки в діяльності підприємства, в яких виникають проблеми, а також дає змогу досліджувати причини, що їх зумовили. Це є перевагою даного методу. Однак існують і недоліки. Як і попередній метод він є трудомістким та немає нормативних значень більшості коефіцієнті.

Щодо інтегрального методу аналізу фінансового стану підприємства – то його слід використовувати тим підприємствам, які хочуть визначити свій фінансовий стан певним (одним, сукупним) інтегральним показником. За допомогою даного методу розраховується інтегральний показник на базі узагальнюючих показників за рівнем платоспроможності, фінансової незалежності та якості активів підприємства. Перевагами даного методу є те, що сукупний (інтегральний) показник можна в будь-який момент доповнити будь-якою кількістю аналітичних напрямків та коефіцієнтів, що дає змогу тримати «руку на пульсі» [11].

Аналіз стану та ефективності використання фінансових ресурсів на практиці частіше всього здійснюють на основі коефіцієнтної методики, яка охоплює систему фінансово-економічних показників діяльності підприємства: ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності та ін. Комплексна оцінка стану підприємства на основі коефіцієнтної методики забезпечує достатньою інформацією не лише власників та управлінський апарат, а й зацікавлених кредиторів та інвесторів.

Однією з характеристик фінансової стійкості підприємства, що показує наявність у нього коштів, достатніх для погашення боргів за всіма короткостроковими зобов’язаннями та одночасного здійснення безперервного процесу виробництва та реалізації продукції є платоспроможність.

Платоспроможність СВК «Відродження» оцінимо показниками ліквідності балансу (табл. 2.5). Ліквідність – це швидкість перетворення активів підприємства в грошові кошти, а ліквідність балансу – ступінь покриття зобов’язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошову форму відповідає строку погашення зобов’язань. Необхідність аналізу ліквідності виникає у зв’язку з потребами оцінки кредитоспроможності та поточного контролю за станом фінансових розрахунків.

Таблиця 2.5

Показники платоспроможності СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Найменування	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,004	0,008	0,01	0,009	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,005	0,006	0,004	0,005
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,163	1,154	1,312	1,254	1,487

Аналіз таблиц і свідчить, що коефіцієнт загальної ліквідності, який показує, яка сума поточних активів СВК «Відродження» припадає на одну гривню поточних зобов'язань, збільшився на 0,324 і у 2023р. становив 1,487. Однак і це значення менше нормативного (>2-2,5), що свідчить про неможливість розглядати досліджуване підприємство як таке, що успішно функціонує. Це підтверджує і коефіцієнт швидкої ліквідності, що є меншим одиниці хоча і має тенденцію до збільшення.

Найбільш узагальненою характеристикою фінансового стану СВК «Відродження», що у певній мірі включає показники платоспроможності і ліквідності є фінансова стійкість підприємства.

Під фінансовою стійкістю розуміють такий стан фінансових ресурсів підприємства, їх структуру та рівень маневреності, за якого забезпечується фінансова незалежність та розвиток на основі зростання прибутку, капіталу за умови допустимого рівня ризику. Аналіз фінансової стійкості дозволяє встановити, наскільки раціонально підприємство управляє власними і залученими коштами. При цьому, важливо, щоб стан джерел фінансування відповідав стратегічним цілям розвитку, томущо недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства. В той же час наявність значних залишків вільних грошових засобів ускладнює діяльність за рахунок їх іммобілізації в надмірні матеріально-виробничі запаси і затрати. Оцінимо фінансову стійкість СВК «Відродження» у рис. 2.13.

Аналізуючи представлені дані, потрібно відмітити, що коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, що показує скільки власних оборотних коштів припадає на 1 грн. оборотних активів, зріс у 2023р. в порівнянні з 2021р. на 0,19 і його значення є більшим 0,1 (норматив), а тому позитивно характеризує СВК «Відродження».

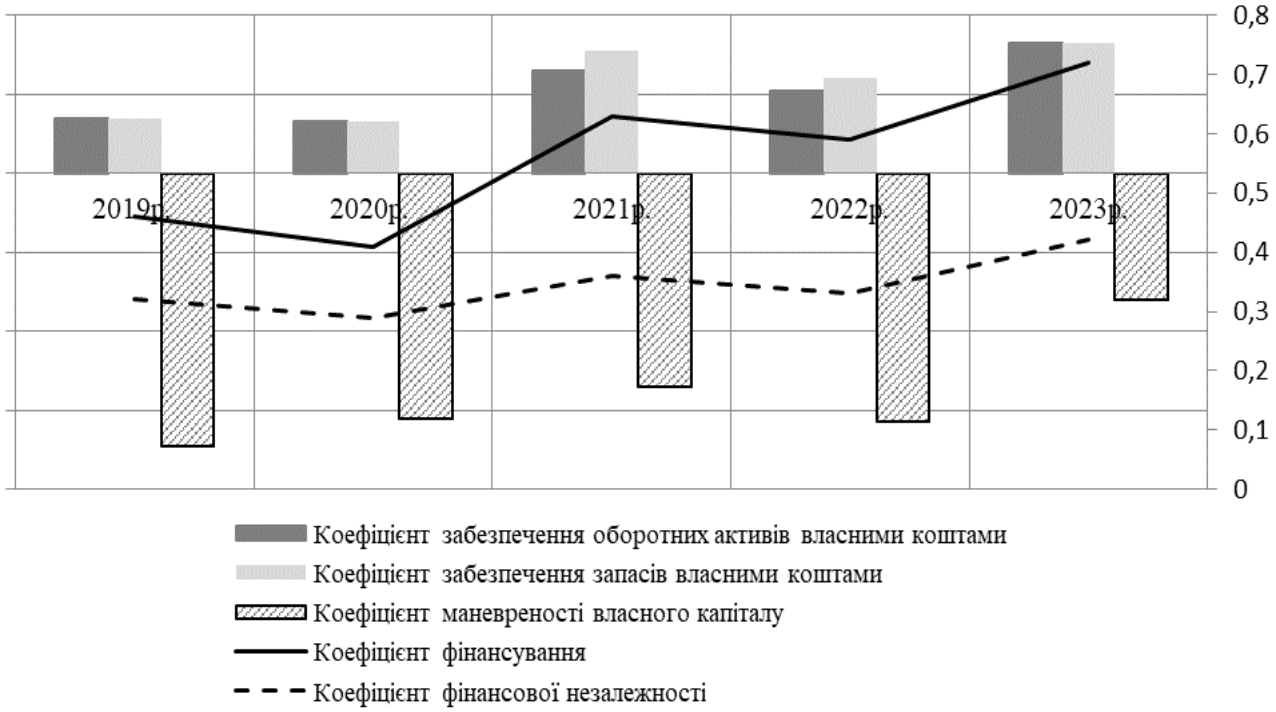


Рис. 2.13. Показники фінансової стійкості СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Якою мірою запаси і затрати покриті власними коштами показує коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами. Однак, його значення з (норматив – 0,5-0,8) 0,14 у 2021р. зріс до 0,33, що зумовлено зменшенням суми запасів у балансі.

Позитивним, також, є ріст коефіцієнту маневреності, томущо це означає збільшення частини власного капіталу, який знаходиться в обігу для фінансування поточної діяльності підприємства.

Коефіцієнт фінансування та фінансової незалежності теж мають позитивну тенденцію. Так коефіцієнт фінансування 0,72 у 2023р. свідчить про те, що у СВК «Відродження» не має проблем із платоспроможністю.

В умовах обмеженості ресурсів підприємству постійно доводиться обирати оптимальні співвідношення між набором економічних ресурсів та обсягами виробництва. Крім того капітал знаходиться у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше кошти зроблять кругообіг, тим більше продукції отримає та реалізує підприємство при одній і тій же сумі капіталу. Затримка руху коштів на будь-якій стадії призводить до уповільнення оборотності капіталу, потребує додаткового вкладення коштів та може спричинити погіршення фінансового стану.

Досягнутий в результаті прискорення оборотності ефект виражається, передусім, у збільшенні обсягу випуску продукції без додаткового залучення фінансових ресурсів. Крім того, за рахунок прискорення оборотності капіталу відбувається збільшення суми прибутку.

Показники оцінки ділової активності СВК «Відродження» розглянемо в табл. 2.6. Аналіз представленої таблиці показує позитивну тенденцію коефіцієнту оборотності власного капіталу – збільшення у 2023р. 1,26 порівняно з 2021р. Позитивна тенденція відмічається і у коефіцієнту оборотності оборотних засобів, що вплинуло на тривалість одного обороту оборотних засобів, який зменшився на 504 дні у 2023р. порівняно з 2021р. Також, потрібно відмітити збільшення коефіцієнту оборотності коштів в розрахунках на 223,5, що справляє позитивний вплив на платоспроможність СВК «Відродження».

Однак, в таблиці відмічено і деякі негативні тенденції показників ділової активності підприємства. Так, аналізуючи коефіцієнт оборотності виробничих запасів можна виявити резерви скорочення операційного циклу за рахунок інтенсифікації виробничого процесу, раціоналізації складського господарства, прискорення розрахункових операцій тощо. У результаті за

того самого рівня запасів підприємство зможе збільшити обсяги виробництва.

У нашому випадку, тривалість одного обороту виробничих запасів зменшилась порівняно з 2021р., що є негативним для СВК «Відродження», проте збільшилась порівняно з 2022р., що й демонструє наявність резервів у підприємства на цьому напрямку.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023 р.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	2,5	2,3	2,6	2,2
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,4	0,9	0,8	1,1	0,9
Тривалість одного обороту оборотних засобів, дн.	904	391	360	480	400
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	0,4	0,8	0,7	1,0	0,8
Тривалість одного обороту виробничих запасів, дн.	209	190	175	175	146
Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	2,5	317,8	292,4	271,2	226
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,6	9,2	8,5	38,5	32,1
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, дн.	35	40	37	13	11
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,5	1,3	1,2	1,7	1,4
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, дн.	696	281	259	305	254
Коефіцієнт оборотності усіх активів	0,5	1,1	1,0	1,3	1,1
Тривалість одного обороту усіх активів, дн.	195	181	167	198	165

Стійкість фінансового становища залежить від співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості. За умов стабільної економіки, якщо дебіторська заборгованість перевищує кредиторську, то це можна

розцінювати як прояв потужного нарощення обсягів продажу. У СВК «Відродження», протягом досліджуваного періоду, за коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості спостерігається позитивна тенденція. Це спричинило зменшення тривалості її одного обороту. Причому збільшення поряд з цим тривалості одного обороту дебіторської заборгованості дає можливість підприємству підтримувати своє фінансову стійкість.

Коефіцієнт оборотності усіх активів вказує на рівень оборотності всього капіталу, інвестованого в СВК «Відродження». Це показник капіталовіддачі, оскільки відображає обсяги виручки на гривню інвестованих коштів. Аналізуючи цей показник в динаміці, потрібно відмітити його збільшення і в результаті цього, зменшення тривалості одного обороту усіх активів на 420 днів у 2023р. порівняно з 2021р.

Інтенсивність використання оборотного капіталу впливає на ліквідність підприємства, прибутковість діяльності та фінансову стійкість в цілому. Тому, скорочення тривалості одного обороту є позитивною тенденцією і означає економію оборотних коштів, їх вивільнення з обороту або виробництво додаткового обсягу продукції за тих самих обсягів оборотних коштів.

Для загального аналізу фінансового стану СВК «Відродження» необхідно проаналізувати показники рентабельності виробництва. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій і групуються у відповідності з інтересами учасників економічного процесу ринкового обміну, дозволяючи оцінювати результативність вкладених коштів (рис.2.14).

Рентабельність активів підприємства визначається по вартості майна, що є в розпорядженні підприємства. У СВК «Відродження» рентабельність активів зменшився і у 2023р. становить 3,50%, що на 12,93 в.п., менше ніж у 2021р., а тому демонструє низьку ефективність управління активами.

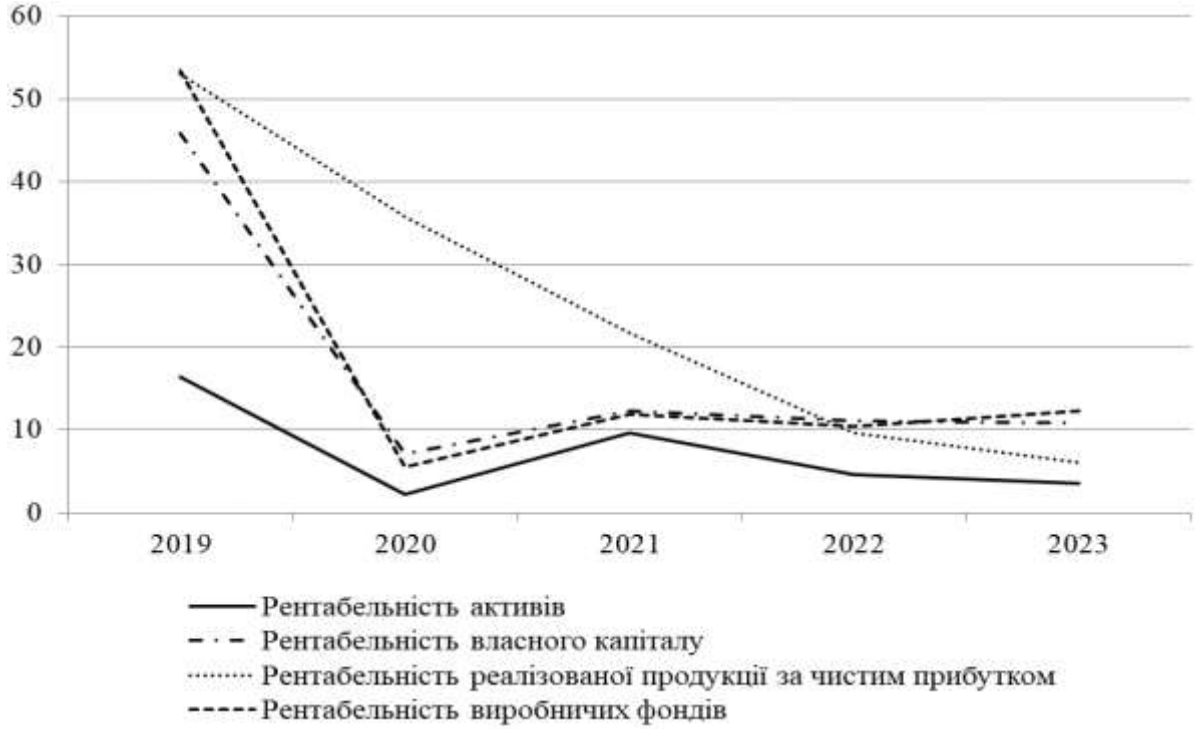


Рис. 2.13. Показники рентабельності СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області, %

В зв’язку з довго тривалістю виробничого циклу діяльність аграрного підприємства практично не можлива без залучення фінансових ресурсів, тому перед керівником постає проблема звернення за кредитом. Тут, важливим критерієм ефективності фінансових ресурсів для всіх учасників економічної діяльності підприємства є показник рентабельності власного капіталу. Він значно впливає на показники платоспроможності і ефективності фінансових ресурсів. Зменшення рентабельності власного капіталу у досліджуваному підприємстві на 35,04 в.п. у 2023р. порівняно з 2021р. має важливе значення для можливих інвесторів та банків при наданні кредитів, так як це є негативним показником рентабельності вкладеного капіталу.

Загалом, аналіз показників рентабельності СВК «Відродження» свідчить, що ефективність його діяльності та ефективність управління фінансами є не високою, що призвело до зменшення рентабельності виробничих фондів на 41,16 в.п. за досліджуваний період.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СВК «ВІДРОДЖЕННЯ»

3.1. Фінансова стратегія підприємства: характер впливу і форми реагування

Зростання рівня нестабільності економічного середовища розвитку підприємств обумовлює побудову стратегічного процесу в умовах дії цього чинника. Невід'ємною складовою загальної нестабільності економічного середовища підприємства виступає нестабільність його зовнішнього фінансового середовища, яка найбільшим чином впливає на процес формування і реалізації фінансової стратегії.

В загальній системі нестабільності економічного середовища основна увага сконцентрована на дослідженні нестабільності факторів зовнішнього фінансового середовища, яка здійснює найбільший вплив на процес формування та реалізації фінансової стратегії СВК «Відродження». З урахуванням такої детермінації об'єкту дослідження перед ним було поставлено наступне завдання: визначити основні форми врахування впливу нестабільності зовнішнього фінансового середовища на окремі процеси розробки фінансової стратегії підприємства. З цією метою необхідно, по-перше, чітко визначити склад таких етапів стратегічного процесу (на результати яких ця нестабільність здійснює відчутний вплив), а по-друге, систематизувати за кожним з цих етапів конкретні форми і методи відповідного реагування на цю нестабільність.

Детальне дослідження найважливіших характеристик цього явища дозволяє наступним чином сформулювати його поняття: «Нестабільність зовнішнього фінансового середовища підприємства являє собою один з елементів загальної нестабільності економічних умов його перспективного розвитку, що характеризує непередбачену зміну векторів та кількісних

значень комплексу зовнішніх факторів впливу на результати його фінансової діяльності, яка не контролюється підприємством і не може бути заздалегідь ідентифікована із 100-відсотковою надійністю».

В основу визначення етапів стратегічного процесу, на результати яких нестабільність зовнішнього фінансового середовища підприємства здійснює відчутний вплив, покладено модель процесу розробки фінансової стратегії сільськогосподарських підприємств (рис. 3.1).

Серед процесів першої фази цієї моделі із необхідністю врахування факторів нестабільності зовнішнього фінансового середовища пов’язано два з них.

Перший – «діагностування зовнішнього фінансового середовища підприємства» – передбачає не тільки визначення складу і динаміки цих факторів, а й оцінку можливого рівня їх нестабільності (проведено у розділі 2.3).

Другий – «визначення можливих ключових факторів успіху розвитку фінансової діяльності підприємства» – в процесі ідентифікації таких факторів має спиратись на оцінку можливих загроз, яку несе ця нестабільність зовнішнього фінансового середовища підприємства.

Серед процесів другої фази моделі, що розглядається, необхідність врахування факторів нестабільності зовнішнього фінансового середовища пов’язана із трьома з них. Перший з цих процесів – «вибір виду фінансової стратегії» – потребує врахування цієї нестабільності при ідентифікації цього вибору за вектором динаміки стратегічного розвитку підприємства (переважним спиранням на внутрішній фінансовий потенціал чи сприятливі зовнішні фактори фінансового розвитку).

Другий з цих процесів – «розробка стратегічних цілей і цільових стратегічних нормативів фінансового розвитку підприємства» – потребує врахування нестабільності факторів зовнішнього фінансового середовища при визначенні низки таких нормативів.

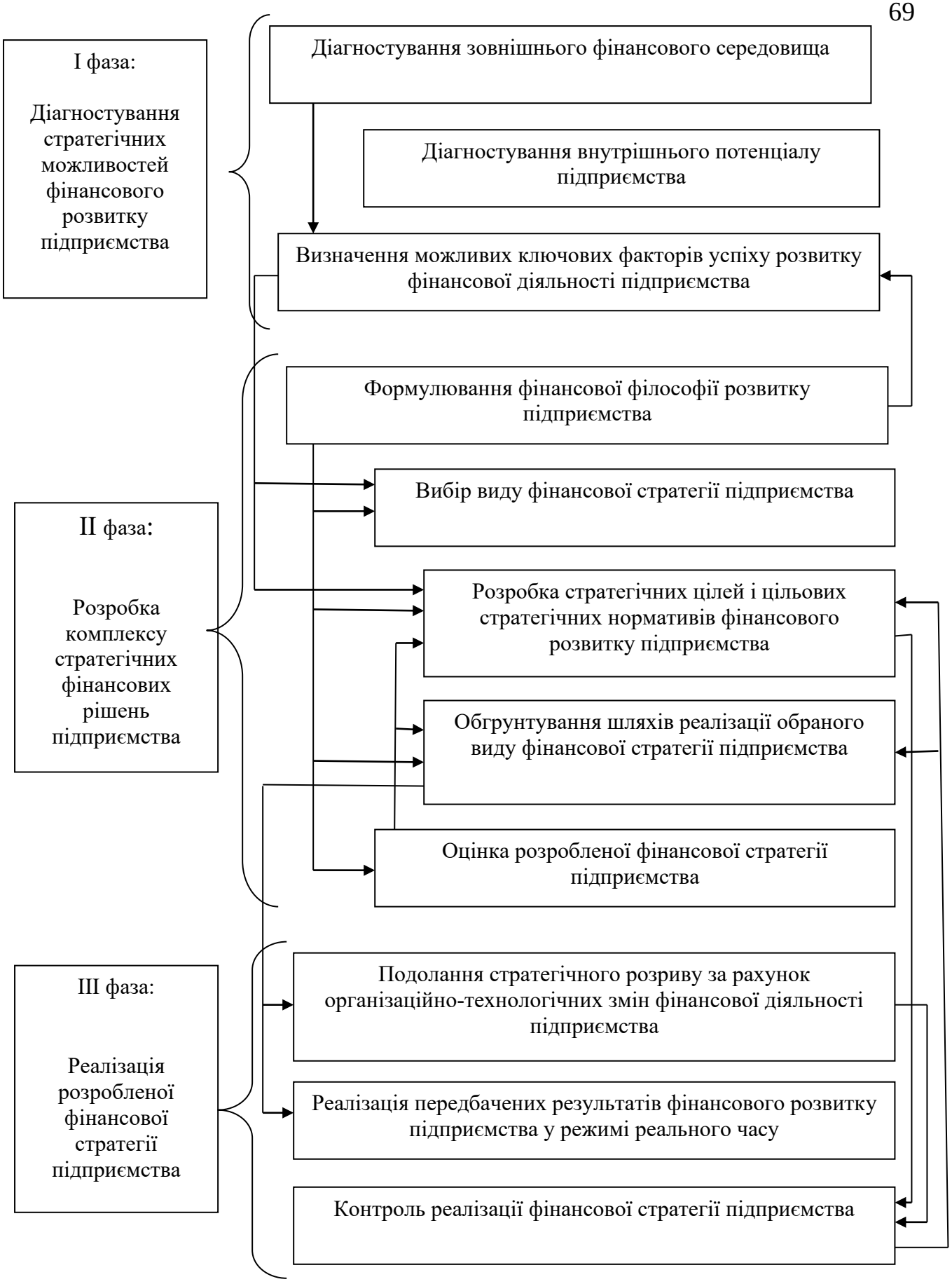


Рис. 3.1. Модель процесу розробки фінансової стратегії СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Нарешті, третій з цих процесів – «обґрунтування шляхів реалізації обраного виду фінансової стратегії» – потребує обґрунтування системи заходів по подоланню негативних наслідків спрогнозованої нестабільності факторів зовнішнього фінансового середовища в розрізі окремих етапів стратегічного періоду.

Серед процесів третьої визначеної моделі необхідність врахування факторів нестабільності зовнішнього фінансового середовища потребує лише один з них, а саме – «реалізація передбачених результатів фінансового розвитку підприємства у режимі реального часу». Саме при перебігу цього процесу рівень нестабільності зовнішнього фінансового середовища підприємства переходить із категорії спрогнозованого до категорії фактичного і потребує реального реагування для досягнення визначеної стратегічної мети.

Таким чином, із передбачених моделлю розробки фінансової стратегії СВК «Відродження» 11 основних процесів, щонайменше шість з них має здійснюватись з обов'язковим урахуванням нестабільності його зовнішнього фінансового середовища. Узагальнене визначення характеру впливу нестабільності зовнішнього фінансового середовища на перебіг окремих процесів розробки фінансової стратегії підприємства наведено в табл. 3.1.

Визначення характеру впливу нестабільності зовнішнього фінансового середовища на перебіг окремих процесів розробки фінансової стратегії підприємства дозволяє сформулювати і основні форми його реагування на цю нестабільність.

В сучасній літературі з проблем стратегічного менеджменту таким формам реагування підприємства на прояви нестабільності окремих факторів економічного середовища приділяється достатньо широка увага, бо саме в такому оперативному реагуванні на зміну окремих умов господарювання і полягає основна відмінність цього наукового напряму від стратегічного планування.

Таблиця 3.1

Характер впливу нестабільності зовнішнього фінансового середовища на перебіг окремих процесів розробки фінансової стратегії у СВК «Відродження» Кіровоградської області

Фаза загального процесу розробки фінансової стратегії	Зміст конкретного процесу розробки фінансової стратегії	Характер впливу нестабільності зовнішнього фінансового середовища на процес розробки фінансової стратегії
I. Діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства	1. Діагностування зовнішнього фінансового середовища підприємства	1. Необхідність ідентифікації і прогнозування окремих видів нестабільності зовнішнього фінансового середовища підприємства
	2. Визначення можливих ключових факторів успіху розвитку фінансової діяльності підприємства	2. Необхідність визначення можливих загроз, що несе нестабільність окремих факторів зовнішнього фінансового середовища підприємства
II. Розробка комплексу стратегічних фінансових рішень підприємства	3. Вибір виду фінансової стратегії підприємства	3. Необхідність врахування результатів оцінки нестабільності зовнішнього фінансового середовища при порівнянні альтернативних видів фінансової стратегії за вектором динаміки стратегічного розвитку підприємства
	4. Розробка стратегічних цілей і цільових стратегічних нормативів фінансового розвитку підприємства	4. Необхідність врахування прогнозованого рівня нестабільності зовнішнього фінансового середовища при розрахунках окремих видів цільових стратегічних нормативів фінансового розвитку підприємства
	5. Обґрунтування шляхів реалізації обраного виду фінансової стратегії підприємства	5. Необхідність розробки превентивних заходів з протидії негативним наслідкам прогнозованої нестабільності зовнішнього фінансового середовища підприємства
III. Реалізація розробленої фінансової стратегії підприємства	6. Реалізація передбачених результатів фінансового розвитку підприємства у режимі реального часу	6. Необхідність своєчасного діагностування непередбачених змін факторів зовнішнього фінансового середовища підприємства і розробка адекватних заходів з подолання їх негативних наслідків

Огляд пропозицій цих науковців і визначення можливостей їх застосування в процесі розробки фінансової стратегії СВК «Відродження» дозволяє сформулювати у найбільш узагальненому вигляді ці форми реагування в розрізі окремих процесів (табл. 3.2).

Таким чином, можна зробити висновок, що нестабільність зовнішнього фінансового середовища здійснює безпосередній вплив на

наступні основні процеси розробки фінансової стратегії СВК «Відродження»:

Таблиця 3.2

Основні форми реагування підприємств на нестабільність зовнішнього фінансового середовища в процесі розробки фінансової стратегії СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Фаза загального процесу розробки фінансової стратегії	Зміст конкретного процесу розробки фінансової стратегії	Форма реагування на нестабільність зовнішнього фінансового середовища в конкретному процесі розробки фінансової стратегії
I. Діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства	1. Діагностування зовнішнього фінансового середовища підприємства	1. Формування необхідної інформаційної бази і вибір моделей прогнозування окремих видів нестабільності зовнішнього фінансового середовища підприємства
	2. Визначення можливих ключових факторів успіху розвитку фінансової діяльності підприємства	2. Здійснення експертизи визначених зовнішніх ключових факторів успіху на можливість загроз, що генеруються їх нестабільністю
II. Розробка комплексу стратегічних фінансових рішень підприємства	3. Вибір виду фінансової стратегії підприємства	3. Об’єктивне порівняння переваг і загроз окремих видів фінансової стратегії за вектором динаміки стратегічного розвитку фінансової діяльності в умовах прогнозованої нестабільності зовнішнього фінансового середовища
	4. Розробка стратегічних цілей і цільових стратегічних нормативів фінансового розвитку підприємства	4. Забезпечення обов’язкового врахування прогнозованої нестабільності зовнішнього фінансового середовища при розрахунках відповідних цільових стратегічних нормативів
	5. Обґрунтування шляхів реалізації обраного виду фінансової стратегії підприємства	5. Забезпечення превентивних заходів і розробка критеріїв прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності зовнішнього фінансового середовища
III. Реалізація розробленої фінансової стратегії підприємства	6. Реалізація передбачених результатів фінансового розвитку підприємства у режимі реального часу	Застосування системи ситуаційного управління протидією негативним наслідкам непередбачених фактичних змін окремих факторів зовнішнього фінансового середовища.

- діагностування зовнішнього фінансового середовища;
- визначення можливих ключових факторів успіху розвитку

фінансової діяльності; вибір виду фінансової стратегії;

- розробка стратегічних цілей і цільових стратегічних нормативів фінансового розвитку;
- обґрунтування шляхів реалізації обраного виду фінансової стратегії, реалізація передбачених результатів фінансового розвитку підприємства у режимі реального часу.

За результатами дослідження ідентифіковано конкретний характер впливу нестабільності зовнішнього фінансового середовища на кожен з цих процесів і сформульовано основні форми реагування на цю нестабільність в процесі розробки фінансової стратегії підприємств.

3.2. Удосконалення стратегії управління фінансовими ресурсами

Подальший розвиток і ефективне функціонування СВК «Відродження» значною мірою залежать від існуючих можливостей фінансування і обраних напрямів діяльності. Управління фінансовими ресурсам переважно ототожнюють з фінансовою стратегією, під якою розуміють формування системи довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших шляхів їх досягнення.

Мета фінансової стратегії повинна підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку і ринкової вартості підприємства. Фінансова стратегія включає методи і практику формування фінансових ресурсів, їх планування і забезпечення фінансової стійкості підприємства. Враховуючи фінансові можливості, об’єктивний характер зовнішніх і внутрішніх чинників, фінансова стратегія забезпечує: відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, що склалися на ринку; адекватне

коректування напрямів формування і використовування фінансових ресурсів при зміні зовнішнього середовища [16].

Загалом, фінансова стратегія знаходить відображення у фінансовому плані, розробленому на довгострокову перспективу, що забезпечить належний рівень функціонування підприємства, його рентабельність, фінансову стійкість тощо. Стратегічне фінансове планування пов'язано з активним пошуком альтернативних варіантів, вибором оптимального, побудовою на основі нього стратегії розвитку і формуванням спеціального механізму його реалізації [16]. Таким чином, стратегічне фінансове планування вирішує питання виявлення стратегічних перспектив фінансування в межах загальної концепції розвитку підприємства.

Стратегічне фінансове планування має на меті комплексне наукове обґрунтування проблем фінансування, які можуть виникнути у СВК «Відродження» в майбутньому періоді, а також розробку показників розвитку на плановий період. При формуванні фінансової стратегії слід брати до уваги, що вона не є окремою категорією в системі управління підприємством, а слугує реалізації загальної стратегії.

Наявність фінансових ресурсів у необхідних обсягах визначає фінансовий добробут господарюючого суб’єкта у будь який період часу. Потребу у фінансових ресурсах визначають у прогнозі доходів (бюджеті) підприємства на наступний період. Тому фінансові ресурси є об’єктом фінансового планування, бюджетування, контролю [18].

Таким чином, головними завданнями стратегічного планування фінансових ресурсів слід визначити:

– забезпечення виконання місії підприємства;

– визначення напрямів фінансування підприємства;

– визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів на плановий період;

– встановлення оптимальної структури джерел фінансових ресурсів.

Планування фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств повинно ґрунтуватися на певних принципах: аналітичності, ефективності, визначеності, науковості, узгодженості, безперервності, контрольованості, самостійності. На нашу думку, до даного переліку доцільно включити принципи результативності та обґрунтованості рішення. Згідно принципу результативності планування фінансових ресурсів повинно забезпечувати досягнення чіткого визначеного результату. При цьому не доцільно обирати за критерій досягнення результату чіткість виконання плану. За умов нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, слабкій прогнозованості довгострокових перспектив можуть виникати певні відхилення виконання планів, які не погіршуватимуть результативність. Наприклад, у підприємства може з’явитися альтернативне джерело залучення фінансових ресурсів (дешевше, менш ризиковане тощо), яке не було заздалегідь заплановано. При цьому буде доцільним поточне коригування планів з урахуванням ситуації, що склалася.

Принцип обґрунтованості передбачає те, що вибір складових плану повинен бути кількісно і якісно обґрунтований за допомогою методів, доступних для користування і розуміння управлінських працівників. Це, як правило, під силу висококваліфікованим фахівцям в області управління фінансами, дефіцит яких в галузі сільського господарства досить відчутний на теперішній час. Проблема неможливості дотримання принципів обґрунтованості і науковості значною мірою гальмує становлення і розвиток системи планування фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств на сучасному етапі розвитку галузі. Лише за умови дотримання всіх перелічених принципів можна отримати досить високу якість планів.

Слід зауважити, що управління фінансовими ресурсами може бути ефективним при дотриманні горизонтального та вертикального зв’язку між стратегічними і тактичними планами. Дотепер для сільськогосподарських підприємств розробка та впровадження стратегічного фінансового планування є досить проблемними, що підтверджують результати

проведених досліджень. Існує потреба переходу від системи прийняття оперативно-реагуючих управлінських рішень до системи планово-аналітичних рішень. Останні повинні бути взяті за основу на стратегічному рівні, а оперативно-регулюючі – використовуватись на тактичному.

При розробці плану забезпечення фінансовими ресурсами необхідно попередньо провести глибокий системний аналіз наявності, руху та забезпеченості фінансовими ресурсами підприємства, що дасть можливість виявити головні тенденції до змін (розділ 2.3). Проведені дослідження вказують на зниження загального обсягу фінансових ресурсів, значні коливання їх рентабельності, низьку ефективність управління тощо.

У сучасних умовах стратегічне фінансове планування є одним з основних способів запобігання загроз та використання можливостей. Тому планування фінансових ресурсів не можливе без комплексного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища життєдіяльності підприємства. Виявити наявні можливості та недоліки, слабкі місця в системі управління фінансовими ресурсами в найближчій перспективі і розробити рекомендації щодо використання визначених можливостей та усунення існуючих загроз дозволяє використання методу SWOT-аналізу [17].

Дослідження внутрішнього середовища за методом SWOT-аналізу дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони підприємства. Результати оцінки представлено у вигляді матриці, в комірках якої наведено фактори, здатні вплинути на вибір фінансової стратегії груп підприємств за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсам. Внутрішні (управлінські та фінансові) фактори, які впливають на рівень ефективності управління фінансовими ресурсами, досліджено у попередньому розділі й наведено в узагальненому вигляді (табл. 3.3).

Рівень забезпеченості факторів для розрахунку рейтингу визначено за наступною шкалою: 4 – високий, 3 – достатній, 2 – не достатній, 1 – низький.

Таблиця 3.3

Ранжування ступеня впливу внутрішніх факторів СВК «Відродження» за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами у 2023 р.

Внутрішній фактор впливу	Ступінь впливу за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами						
	СВК «Відродження»		Середнє		Ідеальне		Середньо-зважена оцінка
	ступінь забезпе-ченості	рей-тинг	ступінь забезпе-ченості	рей-тинг	ступінь забезпе-ченості	рей-тинг	
Організаційне забезпечення потреб управління фінансовими ресурсами	2	0,10	2	0,08	3	0,09	0,60
Забезпечення функцій управління фінансовими ресурсами	2	0,10	2	0,08	3	0,09	0,60
Кадрове забезпечення процесу управління фінансовими ресурсами	1	0,05	2	0,08	2	0,06	0,32
Інформаційне забезпечення процесу управління фінансовими ресурсами	2	0,10	3	0,12	3	0,09	0,79
Структури активів і пасивів	2	0,10	3	0,12	4	0,11	0,99
Платоспроможність і ліквідність	3	0,14	3	0,12	2	0,06	0,89
Фінансова залежність	1	0,05	3	0,12	4	0,11	0,85
Забезпеченість власним капіталом	2	0,10	2	0,08	2	0,06	0,46
Ділова активність	2	0,10	3	0,12	4	0,11	0,99
Рентабельність	2	0,10	1	0,04	4	0,11	0,69
Забезпеченість запасів джерелами фінансування	2	0,10	2	0,08	4	0,11	0,80
Разом по групі	21		26		35		
Середньозважена оцінка по групі	2,05		2,54		3,40		

Вивчення зовнішнього середовища забезпечує своєчасне реагування на загрози шляхом розробки відповідних заходів усунення можливого негативного впливу. Роль аналізу зовнішнього середовища полягає у вирішенні наступних питань: як існуюча загроза може вплинути на ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства; які перспективи функціонування підприємства за умов, що склалися; які заходи слід вжити для нейтралізації загрози. Розрахунки впливу зовнішніх можливостей та загроз у СВК «Відродження» наведено у табл. 3.4.

Ступінь впливу зовнішніх факторів за кожною групою для розрахунку рейтингу визначено за наступною шкалою: 4 – високий, 3 – помірний, 2 – низький, 1 – відсутній.

Таблиця 3.4

Ранжування ступеня впливу зовнішніх факторів СВК «Відродження» за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами у 2023 р.

Зовнішній фактор впливу	Ступінь впливу за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами						
	СВК «Відродження»		Середнє		Ідеальне		Середньо-зважена оцінка
	ступінь впливу	рей-тинг	ступінь впливу	рей-тинг	ступінь впливу	рей-тинг	
Темпи інфляції	3	0,18	3	0,19	2	0,12	1,33
Оподаткування	2	0,12	2	0,13	2	0,12	0,72
Вартість кредитних ресурсів	4	0,24	4	0,25	3	0,18	2,47
Інвестиційна привабливість	2	0,12	1	0,06	3	0,18	0,83
Нормативно-правове забезпечення	2	0,12	2	0,13	2	0,12	0,72
Бюджетне фінансування	2	0,12	2	0,13	3	0,18	1,01
Державна підтримка	2	0,12	2	0,13	2	0,12	0,72
Разом по групі	17		16		17		
Середньозважена оцінка по групі	2,65		2,63		2,53		

Таким чином, розробка фінансової стратегії для кожної з груп підприємств повинна враховувати досягнення високого рівня ефективності управління фінансовими ресурсами.

При складанні SWOT-матриці залежно від характеристики групи підприємств один і той же фактор може бути сильною стороною для однієї групи і слабкою – для іншої. Визначивши вагу кожного фактора складено рейтинг сильних і слабких сторін та можливостей і загроз для СВК «Відродження» (рис. 3.2).

Результат SWOT-аналізу дає можливість розробити рекомендації з формування стратегічних альтернатив управління фінансовими ресурсами, враховуючи особливості СВК «Відродження».

Результат аналізу є початковим етапом формування стратегії управління фінансовими ресурсами, оскільки сільськогосподарські підприємства в переважній більшості обмежені в доступі до значної кількості джерел фінансових ресурсів, особливо зовнішніх. Сучасні умови функціонування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

визначають необхідність формування стратегії управління фінансовими ресурсами за принципом «ресурсні можливості – стратегічні альтернативи», тобто можливості залучення фінансових ресурсів визначають варіанти майбутнього розвитку підприємства.

Сильні і слабкі сторони, можливості та загрози групи		Можливості		Загрози					
		Оподаткування	Кваліфікований персонал	Вартість кредитних ресурсів	Темпи інфляції	Інвестиційна привабливість	Нормативно-правове забезпечення	Бюджетне фінансування	Державна підтримка
Сильні сторони	Достатнє інформаційне забезпечення процесу управління фінансовими ресурсами	1) використання пільгових податкових коштів у якості власного джерела фінансових ресурсів; 2) розширення виробництва та ринків збуту продукції;		1) спрямування власних джерел фінансування на стабілізацію фінансового стану; 2) ймовірність порушення платіжної дисципліни;					
	Структури активів і пасивів								
	Платоспроможність і ліквідність								
	Фінансова залежність								
	Ділова активність								
Слабкі сторони	Недостатнє організаційне забезпечення потреб управління фінансовими ресурсами	1) нестабільність джерел забезпечення власними і постійними оборотними засобами; 2) сезонний характер надходження основного потоку коштів		1) значна обмеженість власних джерел фінансування діяльності; 2) певна обмеженість можливостей залучення додаткових позикових ресурсів у короткостроковому та довгостроковому періодах; 3) відмова від найбільш збиткових видів продукції;					
	Недостатнє забезпечення функцій управління фінансовими ресурсами								
	Недостатнє кадрове забезпечення процесу управління фінансовими ресурсами								
	Забезпеченість власним капіталом								
	Рентабельність								
	Забезпеченість запасів джерелами фінансування								

Рис. 3.2. SWOT-матриця сильних і слабких сторін та можливостей і загроз СВК «Відродження» Кіровоградської області

Прийнято вважати, що система управління фінансовими ресурсами покликана забезпечити залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів та

їх раціональне використання. Тому, фінансова стратегія, на нашу думку, не може в повному обсязі забезпечити необхідний рівень функціонування системи управління фінансовими ресурсами, оскільки їх залучення відбувається шляхом здійснення фінансової діяльності, а використання – інвестиційної.

Операційна і надзвичайна діяльність забезпечують як надходження (прибуток, амортизаційні нарахування), так і використання (формування запасів, дебіторська заборгованість, основне і допоміжне виробництва та його обслуговування) фінансових ресурсів. У даному випадку доцільно використовувати поняття «фінансово-ресурсна стратегія», яка являє собою комбінацію фінансової (функціональної) та ресурсної стратегій.

Виходячи з цього, при формуванні стратегії управління фінансовими ресурсами варто використовувати термін «стратегічне фінансово-ресурсне управління», розглядаючи його як процес розробки, прийняття і реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення фінансово-ресурсного потенціалу підприємства, враховуючи його внутрішні сильні і слабкі сторони та зовнішні можливості і загрози. Така комплексність охоплює весь процес управління фінансовими ресурсами, дає можливість сформулювати стратегічні альтернативи і прийняти обґрунтоване рішення щодо їх вибору і використання.

На думку деяких вчених стратегічний потенціал формує лише ті ресурси, які можуть бути змінені в результаті реалізації стратегічних рішень. Це твердження, на нашу думку, справедливе і для фінансово-ресурсної стратегії. Підприємства з високим рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами мають вищий фінансово-ресурсний потенціал, ніж підприємства з низьким рівнем ефективності. Таким чином, дії керівництва підприємства з формування фінансово-ресурсної стратегії повинні бути спрямовані на побудову і функціонування ефективної системи управління фінансовими ресурсами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні складові фінансово-ресурсної стратегії для СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами

№ з/п	Показник	Підприємств за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами		
		СВК «Відродження»	Середнє	Ідеальне
1.	Рекомендована головна (базова) стратегічна альтернатива	скорочення	обмежене зростання	зростання
1.1.	Ціль	забезпечення виходу з кризового стану	забезпечення стабілізації діяльності	забезпечення розвитку і розширення діяльності
1.2.	Задачі	– скорочення най-більш збиткових видів діяльності; – щорічне зростання прибутковості;	– посилення конкурентних позицій; – щорічне зростання прибутковості;	– посилення впливу на ринки; – збільшення ринкової частки; – стабілізація прибутковості;
2.	Фінансово-ресурсна стратегія	підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами до середнього рівня	підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами до високого рівня	підтримка високого рівня ефективності управління фінансовими ресурсами
2.1.	Ціль	підвищення стійкості фінансового стану	стабілізація стійкості фінансового стану	підтримка стійкості фінансового стану
2.2.	Задачі	– побудова фінан-сової структури управління; – оптимізація структури активів і джерел їх формування; – зниження фінансо-вої залежності; – підвищення інвестиційної привабливості;	– побудова фінансової структури управління; – розширення власних джерел фінансування; – посилення інвестиційної привабливості;	– підвищення платоспроможності і ліквідності; – оптимізація джерел фінансування поточних потреб підприємства;

За результатами проведеного аналізу для СВК «Відродження» з низьким рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами найбільш прийнятною є загальна стратегічна альтернатива – скорочення. З урахуванням сильних і слабких сторін, можливостей і загроз воно перебуває у критичному стані, саме тому скорочення, на нашу думку, дасть можливість його подолати. В межах альтернативи скорочення можна обирати варіант

стратегії скорочення видів діяльності, відмови від нерентабельних, переорієнтації, ліквідації.

В умовах високої фінансової залежності, низької забезпеченості власним капіталом, низької ділової активності та рентабельності СВК «Відродження» не є привабливим для інвесторів, тому існує значна обмеженість залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел. Розмір прибутку, який воно отримує, не дає можливості в достатній мірі задовільними потреби у фінансуванні. Тому виникає потреба пошуку альтернативних джерел, серед яких: оптимізація амортизаційної політики, реалізація необґрунтованих надлишків запасів, реструктуризація заборгованості, передача в операційну оренду вільних приміщень та обладнання, зниження витрат.

Координація перелічених заходів повинна здійснюватися в межах створення фінансової структури управління СВК «Відродження», що дасть можливість покращити фінансовий стан підприємства і ефективність управління.

Для підприємств з середнім рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами найбільш прийнятною є загальна стратегічна альтернатива обмеженого зростання. На відміну від СВК «Відродження», такі підприємства мають вищу ділову активність, але дещо нижчу рентабельність. У поєднанні з не досить високою фінансовою залежністю маємо нижчий рівень інвестиційної привабливості. Це не дає можливості розширення джерел залучення фінансових ресурсів, зокрема, зовнішніх. Тому варто приділяти більше уваги рентабельним напрямам діяльності, тимчасово обмежуючи випуск найбільш збиткових видів продукції. Особливу увагу варто приділяти стратегії зниження витрат. На тлі низької інвестиційної привабливості підприємства мають дещо вищий рівень кадрового та інформаційного забезпечення, що дає кращі стартові можливості подальшого розвитку.

Для підприємств з високим рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами найбільш прийнятною є загальна стратегічна альтернатива зростання, і, зокрема, концентрованого зростання (посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту).

Обраний напрям (або напрями) розвитку потребуватимуть залучення значного обсягу фінансових ресурсів, які для даних підприємств є переважно доступними. При залученні додаткових ресурсів із зовнішніх джерел може дещо знижуватися фінансова стійкість. Керівництву при цьому потрібно слідкувати, щоб рівень фінансової стійкості не став нижчим від нормального.

3.3. Удосконалення стратегії управління фінансовими потоками підприємства у ринковому середовищі

Як ми вже визначили у розділі 3.1, головним напрямком у забезпечені підвищення ефективності підприємства у фінансово-господарській діяльності є формування найкращого вектора стратегічних цілей підприємства, адекватно до умов зовнішнього середовища, і своєчасне їх коригування.

Основною метою частини фінансової стратегії, що скеровує управління фінансовим потоком є формування сценаріїв коригування або формулювання моделі бізнесу для підприємства, що виділяються умовами ринку. Модель бізнесу, у такому контексті, представляє собою кількісну характеристику стратегічних завдань і цілей, досягнення яких у майбутньому забезпечить підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності СВК «Відродження» (відкриття нових можливостей не для конкурентів а лише для підприємства та забезпечує можливості для реінвестування ресурсів.

Головною метою стратегічного управління фінансовим потоком є оптимальний стан, досягнення якого має прагнути підприємство. Визначається він не лише класичними методами (оптимізація структури

балансу, оптимізація фінансових показників), але і умовами зовнішнього середовища, що створює ринок.

Для формулювання структури вектору стратегічних цілей СВК «Відродження» потрібно здійснити аналіз економічних показників та ефективності динаміки управління виробничими потоками.

Проведений аналіз впливу економічних показників на структуру напрямку стратегічних цілей СВК «Відродження» результативна матриця можливих бальних оцінок цілей формалізовано буде мати вигляд:

$$L_{ij} = \begin{bmatrix} l_{11}, l_{12}, \ldots, l_{1n} \\ l_{21}, l_{22}, \ldots, l_{2n} \\ \ldots \\ l_{m1}, l_{m2}, \ldots, l_{mn} \end{bmatrix} \qquad \text{де} \qquad l_{ij} = \begin{cases} 1 \\ 0 \\ -1 \end{cases} \qquad (3.1)$$

Вага кожної окремої стратегічної цілі w_i розраховується наступним чином:

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^{n} l_{ij}}{\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} l_{ij}} \qquad (3.2)$$

Вектор стратегічних цілей у конкретний визначений часовий період формується на основі коефіцієнтів w_i, визначених у результаті оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства та аналізу ринкових показників:

$$\overline{V_t} = \{w_1, w_2, w_3, w_4, w_5\} \qquad (3.3)$$

Визначений вектор стратегічних цілей формує оптимальний сценарій зростання ефективності фінансово-господарської діяльності СВК «Відродження».

Динамічне моделювання фінансового потоку дає змогу не лише визначити оптимальний вектор стратегічних цілей СВК «Відродження», а й виявити взаємозв’язки між джерелами формування складових балансу підприємства, що представлені у виді стратегічних цілей підприємства (рис. 3.3).

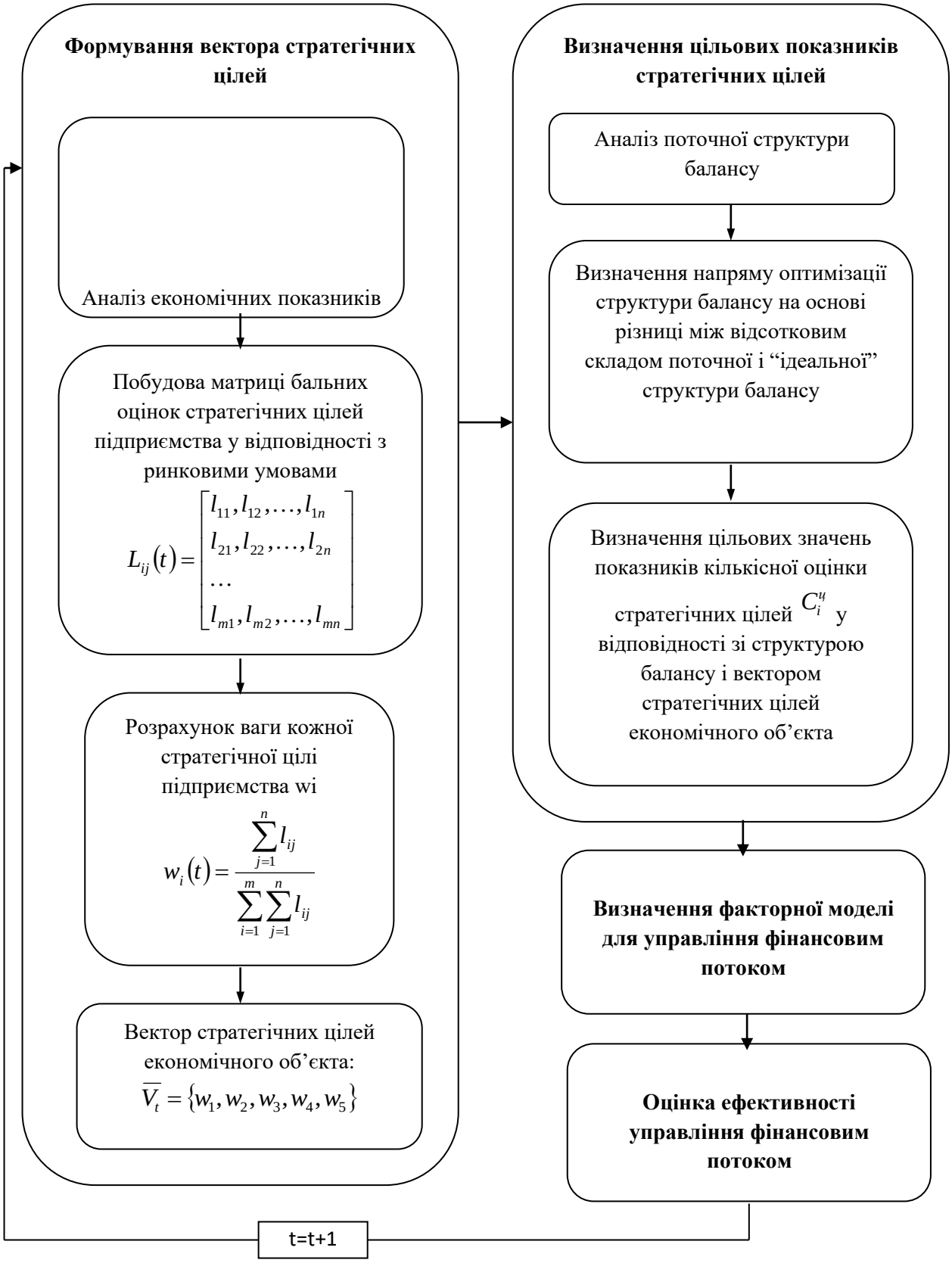


Рис. 3.3. Динамічне моделювання фінансового потоку СВК «Відродження» Кіровоградської області

Для визначення кількісної характеристики взаємозалежностей структури балансу і джерел їх формування потрібно у грошовому вираженні розрахувати оптимальні значення стратегічних цілей підприємства. Для цього спочатку порівнюється поточна структура балансу з «ідеальною», і на базі конкретних напрямів оптимізації складових структури балансу розраховують оптимальну (цільову) кількісну характеристику стратегічних цілей (рис. 3.4).

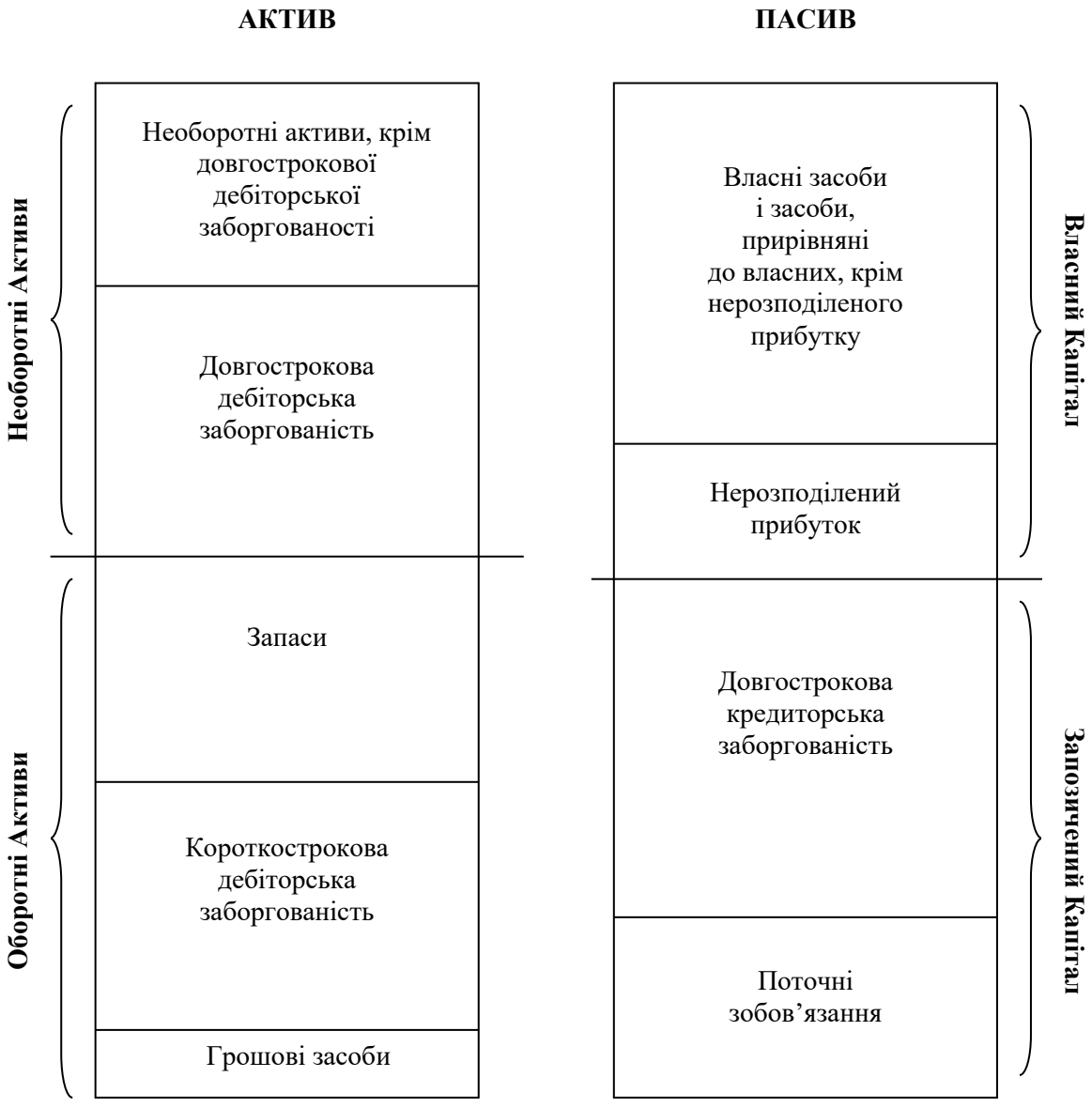


Рис. 3.4. Типізована структура балансу підприємства

Отже, спрямування до «ідеального» прототипу підтверджує прагнення досягнути рівноважного фінансового стану та свідчить про результативне управління фінансовою діяльністю СВК «Відродження».

Для цього введемо наступні позначення:

$x_1 = Довгостр.деб.заборг. = Довгостр.кред.заборг$

$x_2 = Поточні\ зобов'язання$

$x_3 = Необоротні\ активи - Довгостр.деб.заборг.$

$x_4 = Власний\ капітал - Нерозподілений\ прибуток$

$x_5 = Нерозподілений\ прибуток$

Згідно нормативних значень:

$Грошові\ засоби = 0{,}35x_2$

$Короткострокова\ дебіторська\ заборгованість = 1{,}15x_2$

$Запаси = x_2$

Тоді, формалізований вигляд рівняння балансу:

$$\underbrace{x_3 + x_1}_{Необоротні\ активи} + \underbrace{x_2 + 1{,}15x_2 + 0{,}35x_2}_{Оборотні\ активи} = \underbrace{x_4 + x_5}_{Власний\ капітал} + \underbrace{x_1 + x_2}_{Запозичений\ капітал} \quad (3.4)$$

$$x_3 + x_1 + 2{,}5x_2 = x_4 + x_5 + x_1 + x_2 \quad (3.5)$$

$$x_3 + 1{,}5x_2 = x_4 + x_5 \quad (3.6)$$

$$x_3 + x_1 = x_4 + x_5 \quad (3.7)$$

Отже:

$$x_3 + 1{,}5x_2 = x_3 + x_1 \quad (3.8)$$

$$1{,}5x_2 = x_1 \quad (3.9)$$

Таким чином, рівняння набуде вигляду:

$$x_3 + 1{,}5x_2 + 2{,}5x_2 = x_4 + x_5 + 1{,}5x_2 + x_2 \quad (3.10)$$

$$x_3 + 4x_2 = x_4 + x_5 + 2{,}5x_2 \quad (3.11)$$

Базуючись на тому, що нормативне значення коефіцієнта автономії дорівнює 0,5, можна зробити висновок що власний і запозичений капітал в «ідеальній» структурі балансу рівні. Тобто:

$$x_4 + x_5 = x_1 + x_2 \quad (3.11)$$

Тоді, згідно формули:

$$x_3 + x_1 = x_4 + x_5 = x_1 + x_2 = 2{,}5x_2 \qquad (3.12)$$

$$x_3 = x_2 \qquad (3.13)$$

Використовуючи попередні формули, отримаємо:

$$\underset{\text{Необоротні активи}}{x_2 + 1{,}5x_2} + \underset{\text{Оборотні активи}}{x_2 + 1{,}15x_2 + 0{,}35x_2} = \underset{\text{Власний капітал}}{2{,}5x_2} + \underset{\text{Запозичений капітал}}{1{,}5x_2 + x_2} \qquad (3.14)$$

Отже, ми одержали рівняння «ідеальної» структури балансу, що відповідає нормативним коефіцієнтам, що свідчить про досягнення рівноважного фінансового стану підприємством.

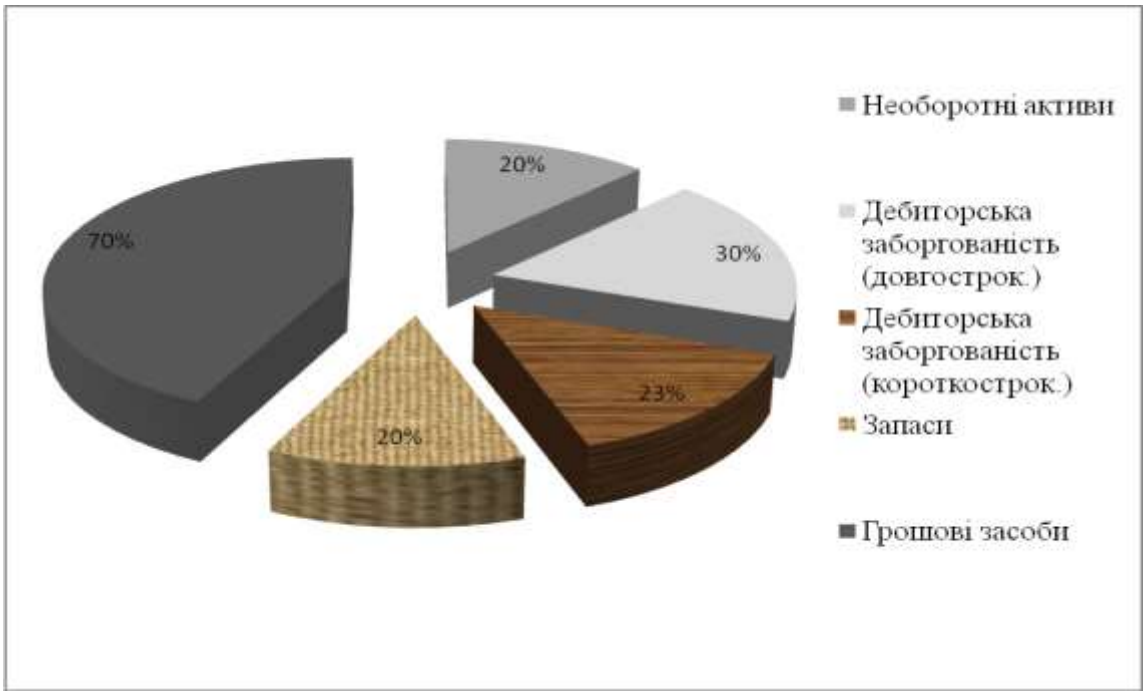


Рис. 3.5. «Ідеальна» структура активу балансу

Візуальне зображення «ідеальної» структури балансу показано на рис. 3.5 та рис. 3.6. Зіставлення структури балансу наявної у підприємстві з «ідеальною» дозволить визначити напрямки, за якими потрібно реалізовувати оптимізацію поточної структури балансу.

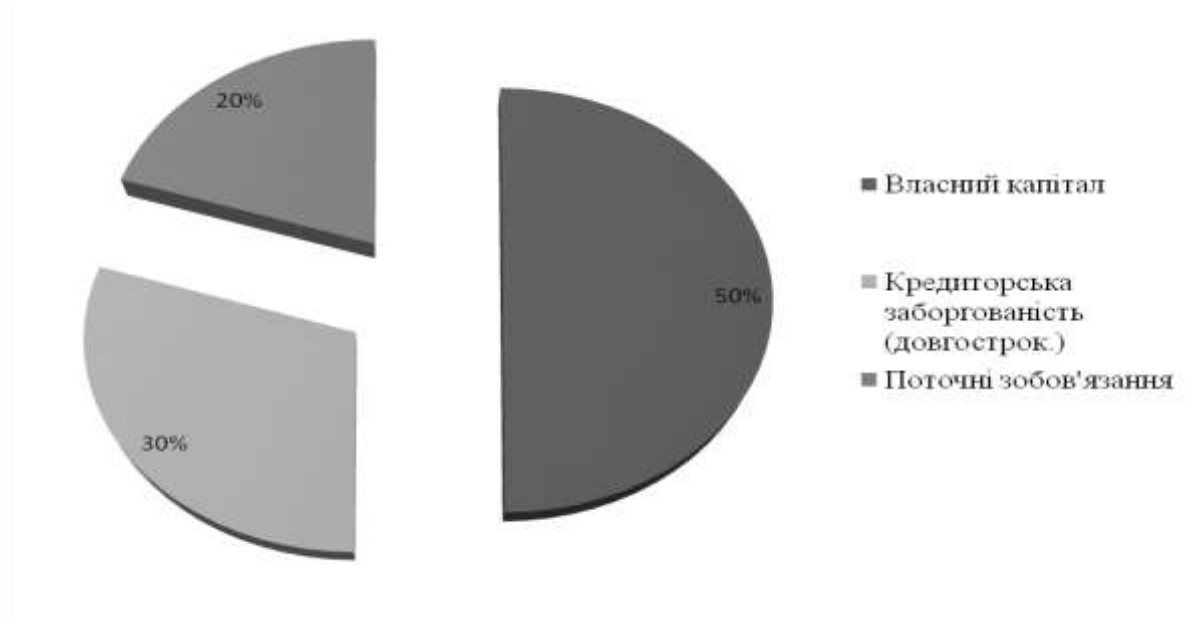


Рис. 3.6. «Ідеальна» структура пасиву балансу

Тепер опрацюємо поточну структуру балансу СВК «Відродження». Визначення розбіжностей між аналізованими структурами дозволяє виявити необхідні зміни в поточній структурі балансу підприємства (рис. 3.7 та рис. 3.8).

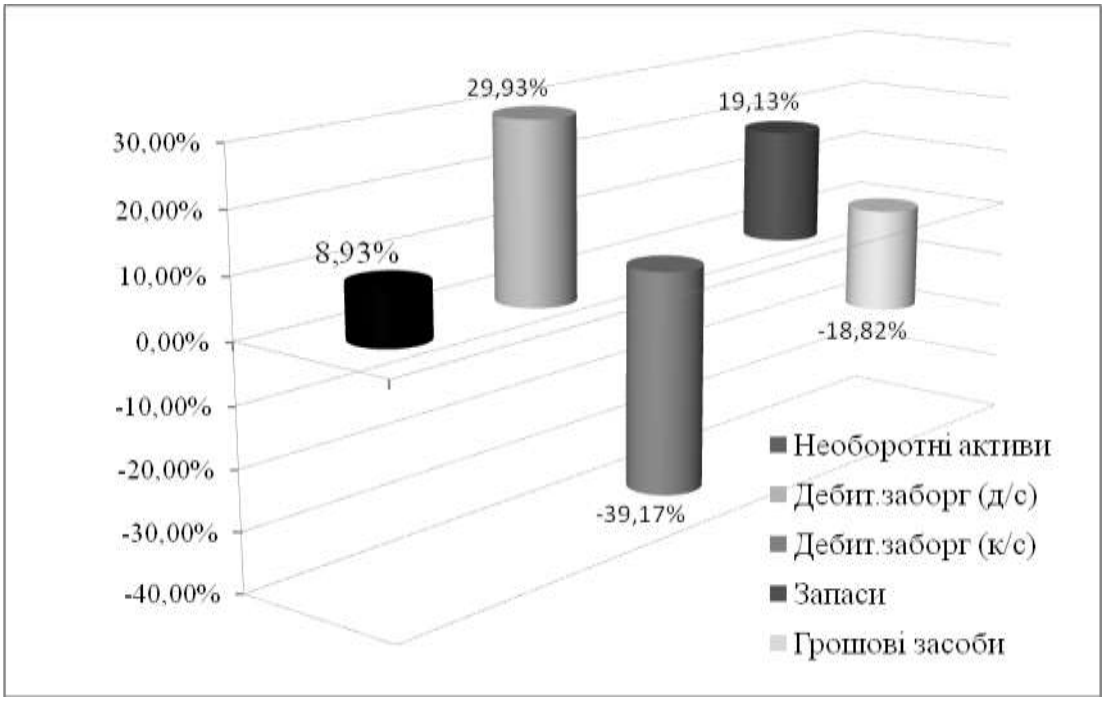


Рис. 3.7. Неодмінні зміни в структурі активів СВК «Відродження» Кіровоградської області

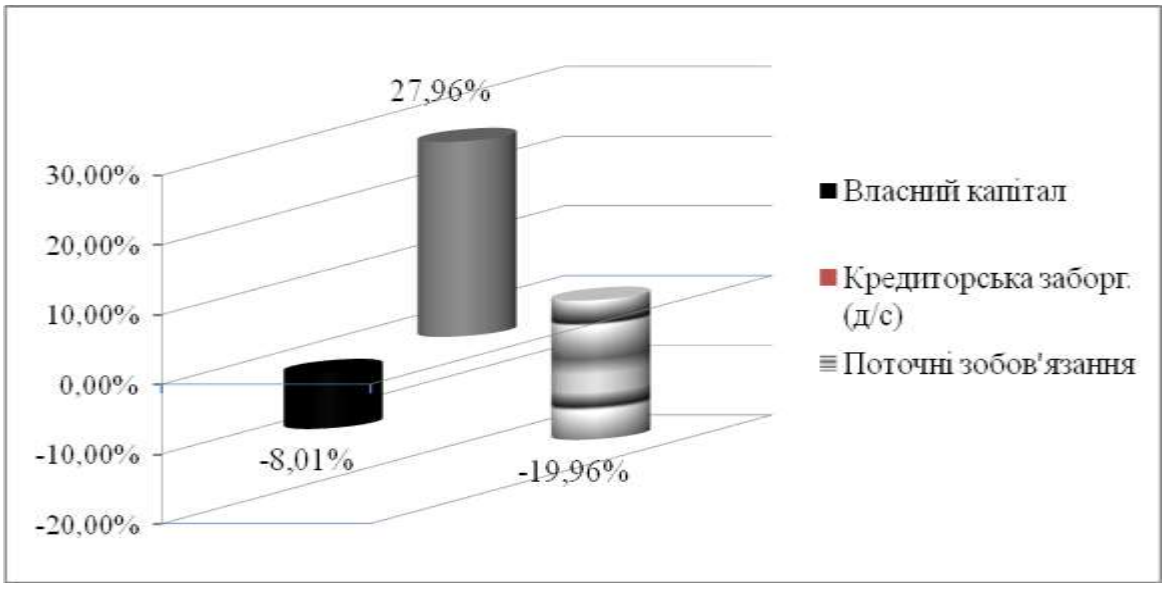


Рис. 3.8. Неодмінні зміни в структурі пасивів СВК «Відродження» Компаніївського району Кіровоградської області

Користуючись розрахованими відсотковими значеннями неодмінних змін у структурі пасивів і активів можна підібрати абсолютне значення потрібних змін шляхом множення відсотків на загальне значення балансу підприємства.

Проведемо аналіз зв'язку між потенціальними джерелами формування складових балансу і стратегічними цілями СВК «Відродження» (рис. 3.9).

Можна припустити, що зміна розміру чистого прибутку може вплинути на: об'єм грошових засобів (відображення надходжень від чистого прибутку), об'єм власних засобів (чистий прибуток прирівнюється до власного капіталу), необоротні активи (при здійсненні довгострокових фінансових проектів), підсумковий баланс підприємства.

Хід розширення підприємством виробництва може визвати зміни в певних складових балансу: поточних зобов'язаннях і довгостроковій кредиторській заборгованості (залучення грошових засобів за рахунок короткострокового і довгострокового кредитування), власному капіталі (залучення шляхом емісії грошових засобів на розширення), загальному балансі, необоротних активах підприємства (збільшення виробничих фондів).

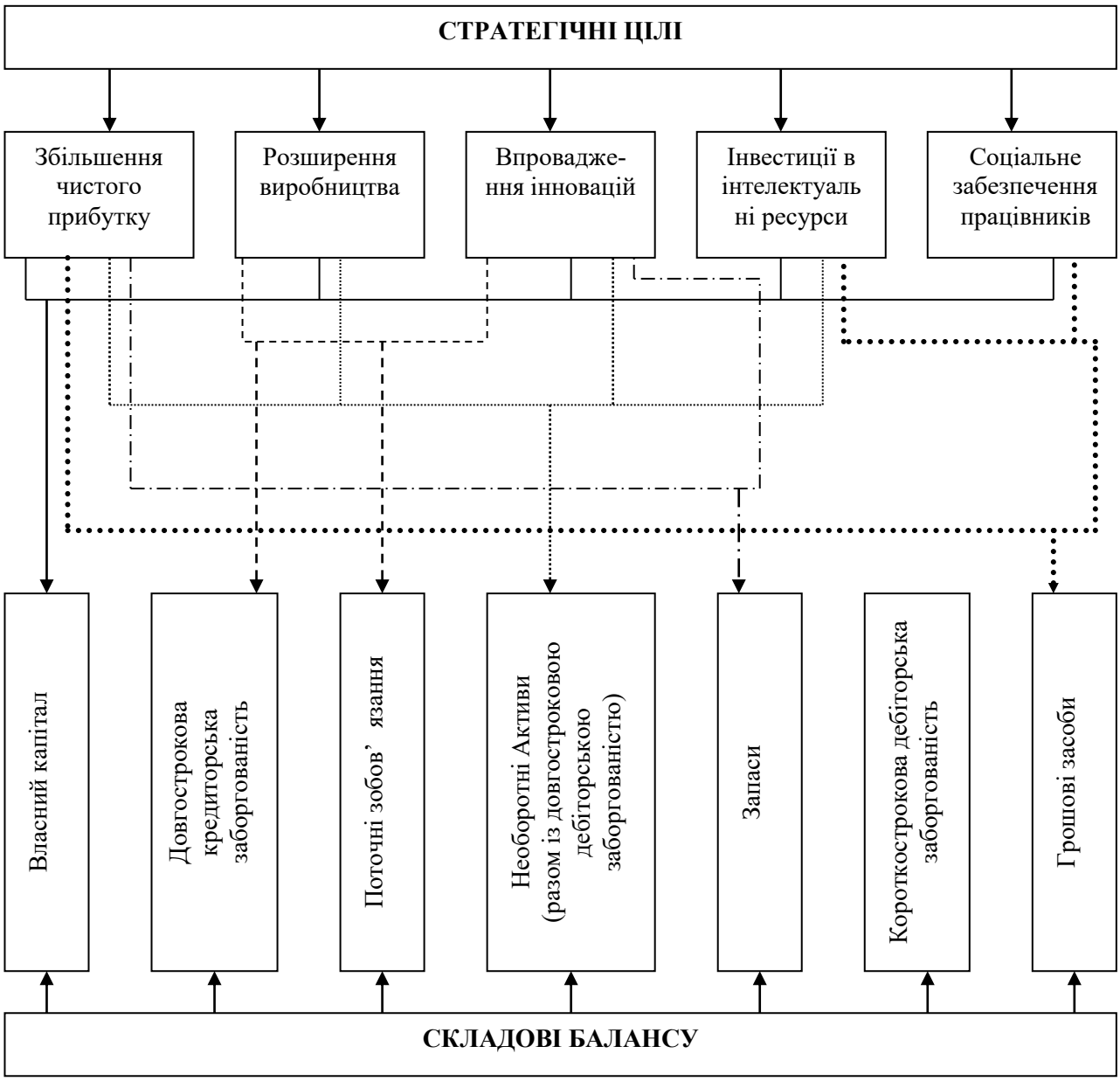


Рис. 3.9. Зв'язок між складовими балансу СВК «Відродження» і стратегічними цілями

Запровадження інновацій у виробничо-господарську діяльність СВК «Відродження» впливає на: поточні зобов'язання та довгострокову кредиторську заборгованість (залучення коштів шляхом довгострокового і короткострокового кредитування), власний капітал (залучення грошових коштів на інновації шляхом емісії), величину запасів та необоротні активи (за помітних технологічних змін у виробництві), загальний баланс.

У перспективі, інвестиції в інтелектуальні ресурси справляють вплив на якість продукції або послуг, що підвищує чистий прибуток підприємства, і як наслідок справляє вплив на ті ж складові балансу, що і чистий прибуток. Окрім цього, при інвестиціях в інтелектуальні ресурси зміни у власному капіталі обумовлені також підвищенням виплат персоналу.

Зміни, що відбуваються у соціальному забезпечені працівників підприємства справляють вплив на прибуток безпосередньо після оподаткування і , як наслідок, – на величину грошових засобів і величину власного капіталу. Із схеми, представленої на рисунку 3.9 можна зробити висновок, що ніяка зміна в кількісній оцінці стратегічних цілей не справляє активного (безпосереднього) впливу на довгострокову і короткострокову дебіторську заборгованість СВУ «Хлібороб». Тому, під час оптимізації структури балансу, буде здійснюватися пасивний вплив на окреслені складові з допомогою перетворень інших складових балансу.

Таблиця 3.6

Джерела формування складових балансу на основі стратегічних цілей СВК «Відродження» Кіровоградської області

Складова балансу	Джерела формування
Необоротні Активи (+ довгострокова дебіторська заборгованість)	- збільшення чистого прибутку підприємства - розширення виробництва - впровадження інновацій - інвестиції в інтелектуальні ресурси
Запаси	- збільшення чистого прибутку підприємства - впровадження інновацій
Грошові засоби	- збільшення чистого прибутку підприємства - інвестиції в інтелектуальні ресурси - соціальне забезпечення працівників
Власний капітал	- збільшення чистого прибутку підприємства - розширення виробництва - впровадження інновацій - інвестиції в інтелектуальні ресурси - соціальне забезпечення працівників
Довгострокова кредиторська заборгованість	- розширення виробництва - впровадження інновацій
Поточні зобов’язання	- розширення виробництва - впровадження інновацій

В результаті проведеного аналізу, нами визначено джерела формування складових балансу на основі стратечних цілей СВК «Відродження» (табл. 3.6). Апелюючи абсолютними значеннями необхідних змін кожної з складових балансу та вектором стратегічних цілей СВК «Відродження», відповідно із важливістю кожної стратегічної цілі, окресленою вектором, розподілимо абсолютні значення змін складових балансу між стратегічними цілями досліджуваного об'єкта. Формалізуємо вищезазначене.

Нехай:

a_1 = *Необхідні зміни в необоротних активах*
a_2 = *Необхідні зміни в запасах*
a_3 = *Необхідні зміни в грошових засобах*
a_4 = *Необхідні зміни в власному капіталі*
a_5 = *Необхідні зміни в довгостр. кред. заборгованості*
a_6 = *Необхідні зміни в поточних зобов'язаннях*

b_1 = *Кількісне вираження збільшення чистого прибутку*
b_2 = *Кількісне вираження розширення виробництва*
b_3 = *Кількісне вираження впровадження інновацій*
b_4 = *Кількісне вираження інвестицій в інтелектуальні ресурси*
b_5 = *Кількісне вираження соціального забезпечення працівників*

Тоді, згідно формули вектора стратегічних цілей (2.67):

$$\begin{cases} b_1 = \sum_{i=1}^{4} w_1(t) \cdot a_i \\ b_2 = w_2(t) \cdot a_1 + \sum_{i=4}^{6} w_2(t) \cdot a_i \\ b_3 = \sum_{i=1}^{6} w_3(t) \cdot a_i - w_3(t) \cdot a_3 \\ b_4 = w_4(t) \cdot a_3 + w_4(t) \cdot a_4 \\ b_5 = w_5(t) \cdot a_3 + w_5(t) \cdot a_4 \end{cases} \qquad (3.15)$$

Показники b_i є цільовими значеннями кількісної оцінки стратегічних цілей C_i^u у відповідності до струкури балансу та вектору стратегічних цілей СВК «Відродження». У результаті розрахунків, ми отримали динамічну факторну модель управління фінансовим потоком.

Для оцінювання ефективності та результативності управління фінансовим потоком нами прийнято, що найбільш ефективним є управління фінансовим потоком, що максимально забезпечує досягнення стратегічних цілей за мінімальної вартості капіталу підприємства. Пропонована нами модель дає змогу застосувати багатоцільовий підхід при визначенні стратегічної цілі і врахувати, при цьому, середню вартість капіталу підприємства у вигляді показника оцінки результативності управління фінансовим потоком.

$$\Psi_{ф} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \omega_i \frac{C_i}{C_i^{ц}}}{e^{k_a}} = e^{-k_a} \cdot \sum_{i=1}^{n} \omega_i \frac{C_i}{C_i^{ц}} \quad \to 1 \qquad (3.16)$$

де $\Psi_{ф}$ – показник оцінки ефективності фінансового потоку підприємства;

ω_i – вага *i*-ї підцілі в багатоцільовій моделі оптимізації діяльності підприємства;

C_i – фактична кількісна характеристика *i*-ї підцілі;

$C_i^{ц}$ – цільова кількісна характеристика *i*-ї підцілі;

C_i – збільшення чистого прибутку підприємства, грн.;

C_2 – розширення виробництва, грн.;

C_3 – впровадження інновацій, грн.;

C_4 – інвестиції в інтелектуальні ресурси, грн.;

C_5 – соціальне забезпечення працівників, грн.;

n – кількість підцілей підприємства (n =5);

k_a – середньозважена вартість капіталу підприємства, частка відсотка.

Обмеженнями моделі є:

$$\begin{cases} C_i < C_i^{ц} \\ \sum_{i=1}^{n} \omega_i = 1 \\ x \in [0;1] \\ k_a \in [0;1] \end{cases} \qquad (3.17)$$

З формули (3.16) слідує, що максимальне значення $\Psi_ф$ досягається у випадку:

$$\begin{cases} \forall i: \quad C_i = C_i^{ч} \\ k_a = k_a^{\min} \end{cases} \qquad (3.18)$$

Отримані висновки відповідають умовам оцінки ефективності управління фінансовим потоком, що зазначались раніше.

Для розрахунку середньої вартості капіталу підприємства використовується модифікована модель Модільяні-Мілера [39]:

$$k_a = \left(k_e \cdot (1-x) + (1-q) \cdot k_d \cdot x\right) \qquad (3.19)$$

$\sum_{i=1}^{n} \omega_i \frac{C_i}{C_i^{пл}}$

де k_e – середня вартість власного капіталу;

k_d – середня вартість боргу фірми;

q – ставка податку на прибуток;

x – коефіцієнт структури капіталу.

Отже, пропонована динамічна модель управління фінансовим потоком дає змогу:

- відповідно з умовами ринку визначити вектор стратегічних цілей підприємства, що окреслює сценарій підвищення ефективності та результативності фінансово-інвестиційної діяльності підприємства;

- охарактеризувати ступінь досягнення стратегічних цілей у співвідношенні з вартістю капіталу підприємства;

- визначити рівень ефективності та результативності управління фінансовим потоком.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасні економічні перетворення та динамічні фінансові умови, в яких функціонують суб'єкти господарювання, вносять значні зміни в економіку країни, зокрема й у фінансову сферу та вимагають розуміння економічної сутності і значення фінансових ресурсів.

Управління господарською діяльністю не може зводитися лише до ухвалення поточних управлінських рішень із окремих її аспектів. Здатність вчасно й адекватно реагувати на зовнішні подразники в ринковому середовищі є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. На сучасному етапі функціонування сільськогосподарських підприємств дедалі необхіднішим стає стратегічне бачення шляхів розвитку, забезпечення стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Метою дипломної роботи є є розгляд теоретичних та практичних аспектів формування стратегії управління фінансовими ресурсами сільськогосподарського підприємства та розробка основних напрямів його фінансового розвитку.

Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції досліджуваного господарства займає галузь рослинництва. У ньому найбільшу питому вагу займають зернові та зернобобові, виробництво яких протягом 2021–2023 рр. збільшилось на 1684,40 тис. грн.

У СВК «Відродження» на 2023 р. налічувалося 60 працюючих, вартість основних виробничих фондів загалом зменшилась, в порівнянні з попереднім. Подібна ситуація спостерігається і з таким показником як фондовіддача, що відбулось за рахунок значного зменшення прибутку.

Аналізуючи загальні результативні показники СВК «Відродження» можна зробити висновок, що на 100 га сільськогосподарських угідь у 2023р. було вироблено валової продукції на 31,43 тис. грн. менше ніж у 2021р

Валовий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь і на одного середньорічного працівника має також негативну динаміку. Наслідком такої

динаміки стало зменшення і загальної рентабельності виробництва у 2023р. на 46,95 в.п. у порівнянні з 2021р.

Складові елементи загальних фінансових ресурсів СВК «Відродження», які представлені поточними фінансовими ресурсами і необоротними та іншими активами, протягом досліджуваного періоду змінювали свою вартість неоднаковими темпами. При цьому, впродовж досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до скорочення необоротних активів з 71 % до 65 %, переважно на користь поточних фінансових ресурсів, частка яких у 2023 р. досягла 25 %.

Проведений аналіз свідчить, що у СВК «Відродження» кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську, а сформована структура майна сільськогосподарських підприємств та джерел формування загальних фінансових ресурсів дає змогу охарактеризувати фінансовий стан СВК «Відродження» як нестійкий.

В загальній системі нестабільності економічного середовища основна увага сконцентрована на дослідженні нестабільності факторів зовнішнього фінансового середовища, яка здійснює найбільший вплив на процес формування та реалізації фінансової стратегії СВК «Відродження».

При складанні SWOT-матриці залежно від характеристики групи підприємств один і той же фактор може бути сильною стороною для однієї групи і слабкою – для іншої. Визначивши вагу кожного фактора складено рейтинг сильних і слабких сторін та можливостей і загроз для СВК «Відродження».

Проведений у дипломній роботі аналіз впливу нестабільності зовнішнього фінансового середовища на перебіг окремих процесів розробки фінансової стратегії підприємства дав змогу сформулювати основні форми його реагування на цю нестабільність.

Окрім того, ними визначено, що подальший розвиток і ефективне функціонування СВК «Відродження» значною мірою залежать від існуючих можливостей фінансування обраних напрямів діяльності.

Результат SWOT-аналізу дав можливість розробити рекомендації з формування стратегічних альтернатив управління фінансовими ресурсами, враховуючи особливості СВК «Відродження» (основні складові фінансово-ресурсної стратегії).

Основною задачею блоку фінансової стратегії, що регулює управління фінансовим потоком є формування сценаріїв визначення або коригування моделі бізнесу для підприємства, які визначаються умовами ринку. Модель бізнесу, в даному контексті, являє собою кількісну характеристику стратегічних цілей, досягнення яких забезпечує підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності СВК «Відродження», а саме: відкриття нових можливостей для підприємства, але не для конкурентів та забезпечення можливості реінвестування ресурсів.

Для визначення структури стратегічних цілей СВК «Відродження» здійснено аналіз економічних показників, а також динаміки ефективності управління виробничим потоком. Відповідно до проведеного аналізу впливу економічних показників на структуру стратегічних цілей підприємства методом динамічного моделювання фінансового потоку сформовано результативну матрицю можливих бальних оцінок цілей у формалізованому вигляді, визначено вектор стратегічних цілей, визначено оптимальний сценарій підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності та отримано факторну динамічну модель управління фінансовим потоком.

За результатами проведеного аналізу для СВК «Відродження» найбільш прийнятним є формування фінансової стратегії, що забезпечує акумулювання власних коштів та раціональне формування позиченого капіталу з метою ефективного їх використання у господарській діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик М. Д. Розробка фінансової стратегії на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 6 (169). С. 158-164.

2. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства : монографія; за заг. наук. ред. І. О. Бланка. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с

3. Близнюк О. П., Горпинченко А. П. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємствах роздрібної торгівлі України. Проблеми економіки. 2014. №3. С. 208-219.

4. Боровик М. В., Писаревський І. М. Волкова М. Б. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 67. С. 98-103. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2022/67_2022/20.pdf (дата звернення: 17.04.2024)

5. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 3 (31). С. 100-111.

6. Буряк Л. Д. Фінансові ресурси підприємства. Фінанси України, 2000. № 9 спецвипуск. С. 23–27.

7. Вараксіна О. В., Перебийніс А. В. Управління фінансовими ресурсами як ключовий чинник формування конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 30. С. 28-31.

8. Гарькава В.Ф., Кліщевська А.Ю. Фінансова стратегія у системі економічної безпеки вітчизняних підприємств на регіональному рівні. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 47-51. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2021/10.pdf (дата звернення: 20.10.2024 р.).

9. Голов С. Ф., Костюченко В. М., Кравченко І. Ю. Фінансовий облік:

[підруч.]. К.: Лібра, 2005. 976 с.

10. Гросул В. А. Формування фінансової стратегії підприємств роздрібної торгівлі: монографія; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2015. 239 с.

11. Гринюк Н.А., Залялова В.І. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. Молодий вчений. 2021. № 11 (99). С. 362-366. URL: https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2656/2638 (дата звернення: 20.10.2024 р.).

12. Гудзь О. І. Формування фінансової стратегії підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(1). С. 107-110.

13. Давидова Л. В. Фінансова стратегія як фактор економічного зростання підприємства. Фінанси і кредит. 2004. № 30. С. 5–8.

14. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. Фінанси України. 2008. № 3. С. 12–18.

15. Денисюк Х. С., Буняк Н. М. Фінансова стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. і молод. вчених, 15 листоп. 2023 р. / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 48-50.

16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

17. Жидецький В.П. Основи охорони праці. Підручник. Вид. 3-є, перероб. і доп. Львів: УАД, 2006. 336 с.

18. Забаріна К. Ф., Нечаєва І. А. Особливості використання інструментів стратегічного менеджменту з метою комплексної оцінки фінансової діяльності 52 підприємства. Економічний аналіз. 2014. № 3. С. 37-43.

19. Зайцева Л.О. Методичні засади розробки фінансової стратегії сталого розвитку публічних компаній. Причорноморські економічні студії.

2021. Вип. 67. С. 97-104.

20. Захарченко В.О., Счасна С.І. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства Фінанси України. 2005. № 1. С. 137–144.

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

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

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

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

25. Коляденко С.В., Стратій А.М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 17- 23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/5.pdf (дата звернення: 20.10.2024 р.).

26. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: [навч. посіб.]. [2 вид., стереотип.]. К.: Товариство “Знання” КОО, 2022. 378 с.

27. Лагун М. І. Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 6. С. 31–36.

28. Лайко П.А., Мних М.В. Фінанси підприємств: [підруч. для студ. вузів]. К.: Знання України, 2004. 428 с.

29. Лукіна Ю.В. Формування та реалізація стратегії управління

фінансами підприємства. Фінанси України. 2008. № 3. С. 113–116.

30. Макаренко П. М. Формування фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2014. № 3. С. 1–8.

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

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

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

34. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК» «ЕксОБ», 2010. 560 с.

35. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 384 с.

36. Пеняк Ю. С., Гороховацька Н. В. Сучасні проблеми обліковоаналітичного забезпечення управління фінансовими результатами. Економічний простір. 2020. Вип. 159. С. 97-101.

37. Підходи до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та інформаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії: 53 монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2021. 376 с.

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

39. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід.

2020. №. 2. С. 54-62.

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

41. Стецюк П. А. Бізнес-план в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 110 с.

42. Титенко Л. В., Кизюн В.М., Печніков С. А. Фінансова стратегія в системі обліково-аналітичного забезпечення управління. Галицький економічний вісник. 2022. Том 76. № 3. С. 58–66. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.058

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

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

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

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

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

15.04.2024).

48. Шевченко Т. Є., Лозовська О. І. Методичні підходи до управління 54 фінансовою стратегією підприємства. Сучасні проблеми економіки та підприємництво. 2014. Вип. 14. С. 225-230.

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

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

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