

Магістерська робота

Тема: "Формування механізму фінансової стратегії підприємства
та аналіз її ефективності"

Шавлак Аліна Юріївна ФКСП-16дм

РЕФЕРАТ

Робота містить: 113 сторінок; 26 таблиць; 20 рисунків; список використаних джерел (107 найменувань); 10 додатків

Стратегія, підприємство, фінансова стратегія, фінансові ресурси, механізм, ефективність, модель, фінансова діяльність, фінансовий стан, стратегічне фінансове планування, стратегічний фінансовий аналіз, прогнозування, планування

Об'єктом дослідження є процеси формування механізму фінансової стратегії підприємства та критерії оцінювання її ефективності.

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

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка прикладних рекомендацій щодо удосконалення механізму фінансової стратегії підприємства ТОВ «Фаворит і К».

Досягнення поставленої мети відбулося завдяки використанню в роботі наступних методів: аналізу та синтезу, індуктивно-дедуктивного методу; конкретно-історичного методу, графічного методу, математичної статистики й логіки, економіко-математичного, а також методу порівняння та системного аналізу.

В магістерській роботі було розроблено модель стратегічного фінансового планування як основи механізму фінансової стратегії підприємства. Удосконалено формування адаптивного механізму фінансової стратегії підприємства в умовах кризової економіки. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів із удосконалення механізму фінансової стратегії підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та місце фінансової стратегії в системі управління підприємством	8
1.2. Структура механізму фінансової стратегії підприємства	16
1.3. Принципи формування та критерії оцінювання ефективності фінансової стратегії підприємства	25
Висновки за 1 розділом	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ФАВОРИТ І К»	40
2.1. Організаційно-економічні передумови аналізу діяльності та оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства	40
2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства	48
2.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії підприємства	60
Висновки за 2 розділом	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАВОРИТ І К»	70
3.1. Розробка моделі стратегічного фінансового планування як основи механізму фінансової стратегії підприємства	70
3.2. Формування адаптивного механізму фінансової стратегії підприємства в умовах кризової економіки	80
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів із удосконалення механізму фінансової стратегії підприємства	99
Висновки за 3 розділом	108
ВИСНОВКИ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	114
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В останні десятиліття відбуваються процеси істотної трансформації фінансової системи, формування єдиного світового фінансового простору, суттєво ускладнюється взаємодія підприємств із зовнішнім фінансовим середовищем, змінюються передумови та можливості фінансової діяльності підприємств у стратегічному періоді, загострюються загальні проблеми розробки та реалізації стратегії управління фінансовими ресурсами. За умов конкуренції підприємства мають враховувати дані процеси у своїй фінансовій діяльності, націленій на перспективу. Свідома розробка та реалізація стратегії управління фінансовими ресурсами в умовах фінансової глобалізації може замінити поступовий рух до глобального бізнесу.

Динаміка ринкових процесів, загострення конкуренції суттєво знижують ефективність розроблених бізнес-планів, які не містять в собі гнучкого механізму реагування на постійні зміни середовища. Тому на сучасному етапі становлення економіки України актуальним питанням є розроблення ефективної економічної моделі розвитку підприємства. Застосовуючи сучасні методи стратегічного управління, підприємства повинні змінювати існуючий фінансово-господарський механізм, який не відповідає вимогам ринкової економіки. Доцільно науково та виважено підійти не тільки до розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства, а й до однієї з її головних складових – фінансової стратегії.

Проблеми формування стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств є недостатньо дослідженими в науковій літературі з точки зору її розробки, моделювання вибору оптимального варіанту та реалізації за умов фінансової кризи. Саме тому на сучасному етапі розвитку дедалі вагомішого значення набувають питання дослідження і формування механізму фінансової стратегії підприємства.

У розробку проблем формування загальної стратегії підприємств значний вклад внесли фундаментальні роботи таких вчених, як: І. Ансоффа,

О. Віханського, А. Градова, Б. Карлоффа, М. Круглова, О. Кузнецової, М. Мескона, Е. Уткіна, Р. Фатхутдінова, Ф. Хедоурі та інших.

Фундаментальним дослідженням у галузі проблем управління фінансовими ресурсами присвятили свої праці такі вчені, як: І. Балабанов, І. Бланк, В. Бочаров, Р. Брейлі, Дж. Ван Хорн, Ю. Воробйов, Г. Кірейцев, В. Ковальов, Р. Квасницька, Н. Колчина, С. Майерс, В. Нижник, Ф. Модільяні, В. Опарін, А. Поддєрьогін, Є. Рясних, О. Стоянова, І. Ткачук, А. Чупіс, А. Шеремет та інші.

Разом з тим, у вітчизняній теорії та практиці недостатньо розвинуті теоретичні та методичні підходи у вирішенні завдань моделювання вибору оптимального варіанту фінансової стратегії, принципам формування та критеріям оцінювання ефективності фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. Актуальними при цьому стають такі дослідження: визначення основних глобалізаційних тенденцій руху та еволюції фінансових ресурсів в сучасній фінансовій системі, дослідження концепції стратегії управління фінансовими ресурсами, оцінка детермінант внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища підприємств, пошук стратегічних моделей управління (оптимізації) формуванням фінансової стратегії, розробка системи формування стратегії управління фінансовими ресурсами, вибір оптимального варіанту вказаної стратегії. Актуальність поставлених питань обумовили вибір теми, формування мети і завдань дослідження.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка прикладних рекомендацій щодо удосконалення механізму фінансової стратегії підприємства ТОВ «Фаворит і К».

Відповідно до поставленої мети дослідження необхідно було вирішити такі завдання:

визначити сутність та місце фінансової стратегії в системі управління підприємством;

розглянути структуру механізму фінансової стратегії підприємства;

викласти принципи формування та критерії оцінювання ефективності фінансової стратегії підприємства;

розкрити організаційно-економічні передумови аналізу діяльності та оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства;

здійснити аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства;

оцінити ефективність фінансової стратегії підприємства;

розробити модель стратегічного фінансового планування як основи механізму фінансової стратегії підприємства;

удосконалити формування адаптивного механізму фінансової стратегії підприємства в умовах кризової економіки;

здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів із удосконалення механізму фінансової стратегії підприємства.

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

Об'єктом дослідження є процеси формування механізму фінансової стратегії підприємства та критерії оцінювання її ефективності.

Досягнення поставленої мети відбулося завдяки використанню в роботі наступних методів: аналізу та синтезу, індуктивно-дедуктивного методу; конкретно-історичного методу, графічного методу, математичної статистики й логіки, економіко-математичного, а також методу порівняння та системного аналізу.

У процесі дослідження вивчено і використано положення сучасної економічної теорії, мікроекономіки, менеджменту, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у контексті формування фінансових ресурсів і ефективності фінансування.

В процесі дослідження джерелами нормативно-законодавчої інформації були Закони України, Укази Президента України, Постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, які стосуються фінансової діяльності підприємств, статистичні дані Державного комітету статистики України, результати експертних оцінок, облікові, аналітичні і звітні дані підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та місце фінансової стратегії в системі управління підприємством

Стратегія економічної організації – це сукупність її головних цілей та основних засобів досягнення даних цілей. Розробка стратегічної дії підприємства включає в себе визначення загального напрямку його діяльності.

Відповідальність за розробку стратегії несе керівництво економічної організації. Сучасний темп збільшення обсягу знань настільки великий, що стратегічне планування – єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей господарюючого суб'єкта. Також стратегічне планування є основою для прийняття рішень, адже знання того, що необхідно досягти в майбутньому допомагає уточнити найбільш доцільні шляхи дій [104, с. 327].

В умовах ринкових відносин, самостійності, відповідальності підприємств за результатами своєї діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації і фінансових можливостей та перспективної оцінки фінансового стану інших господарюючих суб'єктів. Отже, підприємства зацікавлені в розробці фінансової стратегії.

Фінансова стратегія – це генеральний план дій по забезпеченню підприємства грошовими засобами. Вона охоплює питання теорії та практики формування фінансів, їх планування, вирішує задачі, які забезпечують фінансову стабільність підприємства в ринкових умовах господарювання. Теорія фінансової стратегії досліджує об'єктивні закономірності ринкових умов господарювання, розробляє способи і форми виживання в нових умовах, підготовки та ведення фінансових операцій [56, с. 260].

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 здійснює суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства. Зміна ситуації на макrorівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової так і загальної стратегії розвитку підприємства.

Ефективне формування і використання фінансових ресурсів вітчизняних підприємств насамперед пов'язане із застосуванням нових систем і методів управління цими процесами. За останні два-три роки в національній економіці спостерігається стабілізація та ріст показників стану макро- та мікро-економіки, що зумовлює необхідність менеджерам підприємств зосереджувати свою увагу не лише на питаннях існування та виживання на ринку, але і забезпеченні їх розвитку в перспективі. На сьогодні у вітчизняній практиці особливо актуальними стають питання стратегічного розвитку підприємств, формування систем управління, що відповідають його вимогам, у тому числі і стосовно фінансового менеджменту [54, с. 93].

Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства неможлива без формування фінансової стратегії.

Фінансова стратегія є економічною категорією, яка характеризує різноманітні відносини між суб'єктами ринку в фінансовій сфері. Ця категорія визначає поведінку підприємства на ринку, формування її ринкової позиції, виходячи із стану та використання наявних фінансових ресурсів.

Над питаннями сутності, принципів формування і практичної реалізації фінансових стратегій працювали такі вітчизняні економісти, як І.А. Бланк [10], З.В. Герасимчук [20], А.В. Гриньов [24], Л.А. Костирко [48], Л.Д. Радова [70], А.В. Череп [99], З.Є. Шершньова [103], О.М. Ястремська [106] та ін.

Фінансова стратегія підприємства включає в себе: аналіз фінансового стану; оптимізацію основних та оборотних засобів; розподіл прибутку.

Фінансова стратегія підприємства згідно зі своєю стратегічною ціллю забезпечує :

- формування та ефективного 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;
- створення та підготовка стратегічних резервів;
- ранжування та поетапне досягнення цілей [86, с. 14].

Таким чином, успіх фінансової стратегії підприємства гарантується при рівновазі теорії і практики, співпаданні стратегічних цілей з реальним економічним та фінансовим можливостями.

Основними завданнями фінансової стратегії є:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками, тощо;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- вивчення економічних та фінансових можливостей ймовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу з кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств [90, с. 221].

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

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер зовнішніх та внутрішніх факторів, фінансова стратегія

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

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, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства тощо [77, с. 139].

Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи. В умовах ринкової економіки суб'єкти господарювання стикаються з різними фінансовими проблемами, тобто виникає необхідність передбачення майбутнього стану підприємства, а це можливо тільки при використанні фінансової стратегії діяльності підприємства.

На сьогодні потреба формування фінансової стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності. Чимало досліджень присвячено темі фінансової стратегії та її реалізації на прикладах певних суб'єктів господарювання. Та з причини динамічності зовнішнього середовища постає проблема формування фінансової стратегії з урахуванням впливу значної кількості чинників екзогенного та ендогенного характеру на діяльність підприємств, що потребує подальшого дослідження [77, с. 140].

Трактування сутності фінансової стратегії в сучасних умовах відбувається за двома напрямками: у широкому і вузькому розумінні. Американські економісти Р. Кларк, В. Вільсон, Р. Дейнс, С. Надо вважають, що фінансова стратегія окреслює картину розвитку організації в майбутньому, виступає основою для вибору альтернативи, що зумовлює природу і напрям організації фінансових відносин.

Окремі дослідники трактують фінансову стратегію як частину фінансового менеджменту. В.З. Потій, О.М. Дем'яненко під фінансовою стратегією підприємства розуміють формування системи довгострокових цілей фінансової діяльності й вибір найефективніших шляхів їх досягнення [67, с. 26].

Фінансова стратегія – один з найважливіших видів функціональних стратегій підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування й використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

Проаналізувавши вищезазначені поняття, можна зробити висновок, що в кожного вченого є свій специфічний погляд на це питання, тому немає єдиного чіткого визначення.

На сучасному етапі все більше число підприємств усвідомлюють необхідність перспективного управління фінансовою діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямків і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і умов зовнішнього фінансового середовища. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства, який підпорядковано реалізації цілей загального його розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку та пов'язаної з цим невизначеністю, виступає фінансова стратегія [70, с. 135].

Вивчення специфіки формування фінансової стратегії підприємства є актуальною проблемою. Це пояснюється тим фактом, що фінансова стратегія нерозривно пов'язана з генеральною стратегією підприємства, і від неї залежать фінансові показники діяльності підприємства. Також слід відзначити, що ступіть розробки та вивчення питання формування фінансової стратегії незначна. Сучасні умови господарювання обумовили зміщення акцентів у бік управління фінансами підприємства з ціллю забезпечення їх сталого розвитку та досягнення стратегічного успіху.

Формування фінансової стратегії є доволі важким і трудомістким процесом, оскільки потребує значних витрат часу, праці і виконання комплексних розрахунків. Важливим у здійсненні цього процесу є врахування таких чинників [64, с. 85]:

- орієнтації фінансової стратегії на загальну стратегію розвитку підприємства на ринку;

- рівня законодавчого та нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності;

- економічної та політичної ситуації в країні;

- типу ринкової позиції суб'єкта господарювання;

- ресурсного забезпечення підприємства;

- галузевої приналежності суб'єкта господарювання;

- фінансового стану та конкурентних переваг існуючих та потенційних підприємств-конкурентів, надійності постачальників і покупців;

- рівня ризику фінансової діяльності, зумовленого інфляційними коливаннями, різкими стрибками курсу валют, ризиками неплатежів, ймовірністю настання фінансової кризи тощо;

Фінансова стратегія сама суттєво впливає на формування загальної стратегії розвитку підприємства.

Сукупність різних видів стратегій підприємства являє собою його «стратегічний набір» (рис. 1.1) [69, с. 122].

Головною метою фінансової діяльності підприємства є максимізація його ринкової вартості та підвищення рівня добробуту його власників.

Система стратегічних фінансових цілей повинна забезпечувати:

- формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високу рентабельність використання власного капіталу;

- оптимізацію структури активів і оборотного капіталу;

- встановлення прийняттого рівня фінансових ризиків в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства у довготерміновому періоді.

Формування фінансової стратегії передбачає послідовність певних етапів.

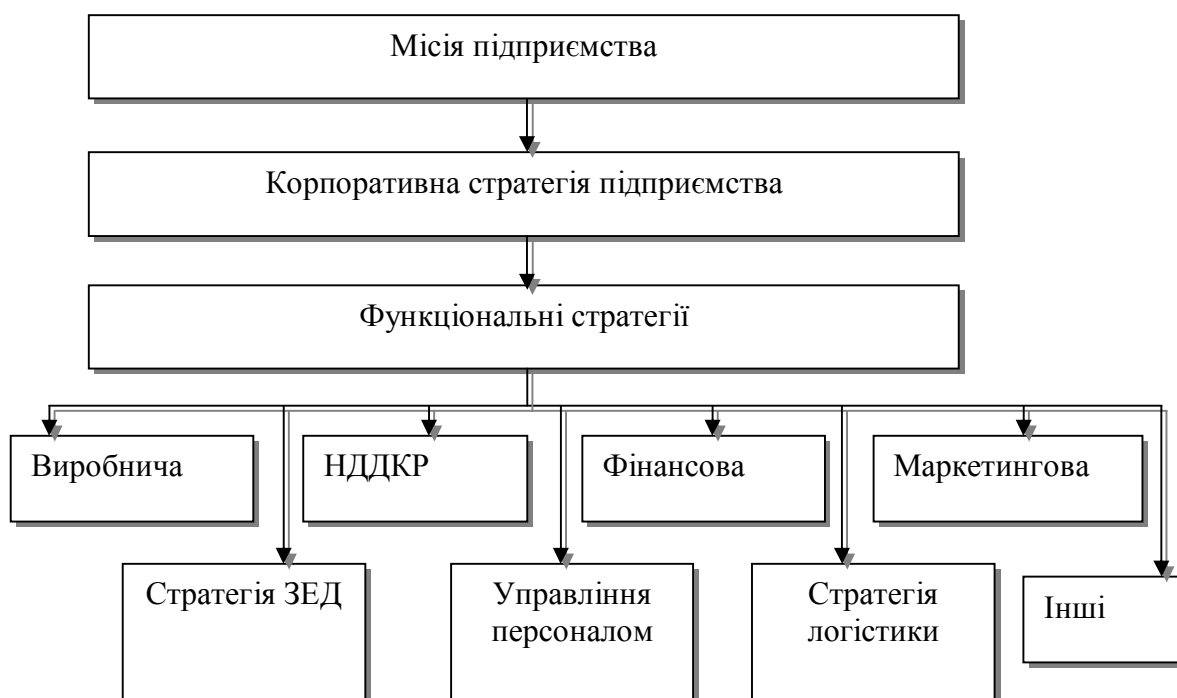


Рис. 1.1 – Місце фінансової стратегії в стратегічному наборі підприємства

Послідовність етапів формування фінансової стратегії зображено на рис. 1.2.

Важливим моментом формування фінансової стратегії є врахування стадії життєвого циклу підприємства і продукції, яку воно виробляє, а також обраної фінансової та маркетингової політики. З огляду на це, можна виділити такі типи фінансових стратегій:

- експансійна стратегія;
- стратегія поступового розвитку;
- захисна стратегія;
- стабілізаційна стратегія;
- антикризова стратегія [70, с. 135].

Забезпечення достатніми обсягами фінансових ресурсів є однією з найважливіших умов досягнення цілей та завдань, передбачених фінансовою стратегією підприємства. Конкретні шляхи досягнення відповідних цілей визначає фінансова політика, яка охоплює політику управління структурою капіталу, цінову політику, податкову політику, політику управління доходами,

політику управління витратами, політику управління формуванням і використанням прибутку, дивідендну політику, інвестиційну політику тощо [3].



Рис. 1.2. Основні етапи формування фінансової стратегії підприємства

Успішне функціонування підприємства в ринкових умовах можливе за рахунок формування і реалізації виваженої маркетингової, фінансової та інвестиційної політики. Фінансова стратегія поєднує в собі ці складові і за допомогою реалізації оперативних й поточних планів дає змогу досягнути запланованих цілей. Фінансова стратегія повинна бути чіткою, логічною, збалансованою та обґрунтованою [67, с. 26].

Підсумовуючи все викладене вище, можна зробити висновок, що фінансова стратегія є напрямним вектором управління фінансами підприємства, і без її належного формування суб'єкту господарювання дуже важко оминати

фінансові проблеми під час здійснення виробничо-господарської діяльності у сучасному глобалізованому, динамічному і конкурентному ринковому середовищі.

1.2. Структура механізму фінансової стратегії підприємства

З метою ефективного управління фінансами підприємств необхідно удосконалювати і розвивати наявні, а також розробляти нові методичні підходи, які враховують особливості трансформаційного періоду економіки України.

Аналіз результатів економічних перетворень останніх років свідчить про наявність повних позитивних тенденцій щодо скорочення дебіторської й кредиторської заборгованості, підвищення темпів і обсягів випуску продукції. Одним із найважливіших видів ресурсів є фінансові ресурси. Отже, дослідження проблеми стратегічного управління процесами їхнього формування й використання стає проблемою, яка потребує вирішення в сучасних умовах.

Фінансовий і фондовий ринки в Україні створюють умови для вибору різних методів фінансування виробничо-фінансової діяльності: самофінансування за рахунок прибутку і амортизаційних відрахувань; залучення засобів за рахунок додаткового випуску акцій; отримання кредитів банку і залучення інших інвестицій. Безумовно, обираючи певні методи фінансування або їх комбінацію, необхідно проаналізувати можливість і ефективність кожного з них в конкретній ситуації і дієздатність при розробці фінансової стратегії [56, с. 262].

Кризовий фінансовий стан, в якому опинилася значна частина промислових підприємств України в період політичної і економічної трансформації, потребує застосування жорстких, але одночасно ефективних заходів, направлених на зміцнення фінансової стійкості, оскільки саме ця

категорія є заставою ліквідації неплатоспроможності і фундаментальною основою фінансової стратегії.

Причини, які обумовлюють невідповідність належного рівня фінансової стійкості, можуть бути класифіковані на 2 великих групи: поточні і стратегічні. До перших відносяться ті, які впливають на рівень фінансової стійкості (рівень економічної незалежності, частка позикових засобів в загальній вартості майна підприємства, сума прострочених кредитних заборгованостей). До стратегічних причин відносяться ті, які не дозволяють досягти належного рівня фінансової незалежності. Як правило, це сукупність помилок в стратегії управління і політиці фінансування [36, с. 14].

Однією з поширених причин зниження рівня фінансової стійкості підприємств є втрата управлінським персоналом контролю над ним, тобто склалася така ситуація, коли управлінці середньої ланки мають інженерні знання, але практично не розуміють законів функціонування підприємств в умовах ринкової економіки, погано розбираються в особливостях перехідного періоду, коли економічні рішення повинні домінувати над інженерними. У цих умовах інженерному корпусу як альтернатива треба протиставити достатньо консервативний фінансовий менеджмент [40, с. 58].

Ми пропонуємо підходи до формування механізму фінансового забезпечення діяльності підприємств, що базуються на дослідженні внутрішніх потенційних можливостей забезпечення господарюючого суб'єкта фінансовими ресурсами на основі застосування методів об'єктивно-орієнтованого аналізу і прийомів управлінського обліку, а також за умови досягнення стабільної фінансової стійкості — на залученні позикових засобів в рамках реалізації фінансової стратегії розвитку підприємств.

Механізм фінансового забезпечення діяльності підприємств розглядається нами як сукупність елементів стратегічного управління фінансовою стійкістю і способів їх інформаційної, методичної і організаційної підтримки, систематизоване використання яких може гарантувати досягнення довгострокових цілей розвитку підприємств в умовах ринкової нестабільності.

Елементи механізму фінансового забезпечення діяльності підприємств в умовах впливу ринкових чинників представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура фінансового механізму забезпечення діяльності підприємства

Особливість запропонованого механізму забезпечення діяльності підприємства полягає в циклічності його дії, яка полягає в безперервному чергуванні запропонованих циклів, що відбуваються в певній послідовності. Кожен цикл фінансового механізму починає здійснюватися тільки після закінчення попереднього циклу, але їх послідовність залежить від результатів кожного циклу – позитивних або негативних. Якщо негативні результати, то відбувається повернення до попереднього циклу. Якщо ж результати позитивні, то структура механізму припускає перехід до наступного циклу.

Основною метою циклу діагностики є визначення чинників, які функціонують у сфері фінансової діяльності підприємства, та інтенсивності їх впливу на ефективність процесу фінансового забезпечення цієї діяльності.

Оцінка і вибір способів забезпечення діяльності підприємства фінансовими ресурсами, ефективного їх використання та позитивного впливу чинників, подолання або обмеження негативного їх впливу здійснюється відповідно до результатів управлінського аналізу [34, с. 86].

Результатом цього циклу є остаточний вибір саме тих способів, які найбільшою мірою відповідають як стану потенціалу підприємства і його ринковим можливостям, так і стану маркетингового середовища на період дії механізму фінансового забезпечення діяльності підприємства.

Умови ведення бізнесу, що змінилися протягом останнього десятиліття, спонукають українські підприємства вживати відповідних заходів щодо підтримання прибутковості. Проте на шляху перебудови їх діяльності приховано немало труднощів. За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їх відповідальності за результати діяльності постає об'єктивна необхідність у визначенні шляхів зміцнення фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства. Проте через нестабільність економічних і політичних процесів, які відбуваються в Україні останніми роками, структурну кризу, що охопила всі сфери діяльності, дуже важко зробити прогноз навіть на п'ять років. Така ситуація ускладнила розвиток

бізнесу в нашій країні. Необхідно буде по-новому розглядати стратегічний розвиток підприємства та визначати можливості пристосування його до динамічних умов ринку. Тому на сьогодні найважливішим завданням для підприємства є правильний вибір фінансової стратегії.

Таким чином, основна ідея вдосконалення механізму фінансового забезпечення полягає в стратегічному управлінні фінансовою стійкістю, тобто діяльності, яка полягає у виборі дій, що стосуються досягнення довгострокових цілей в умовах, що постійно змінюються. Це сфера діяльності вищого управлінського персоналу, що розглядається в контексті антикризового управління фінансами підприємства.

Розробка фінансової стратегії – це галузь фінансового планування. Як складова 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 [24, с. 121].

Грунтуючись на розробках західних аудиторських фірм і адаптуючи ці розробки до вітчизняної специфіки ведення бізнесу, для здійснення антикризового управління і для оцінки можливого банкрутства підприємства можна рекомендувати дворівневу систему показників. В основу розподілу рівнів покладений принцип релевантності, у зв'язку з чим показники розділимо на високорелевантні (першого рівня) і низькорелевантних (другого рівня). Критерії і показники на обох рівнях носять як формалізований, так і неформалізований характер. До показників першого рівня відносяться критерії і показники, несприятливі поточні значення яких або динаміка змін, що складається, свідчить про можливі в досяжному майбутньому значні фінансові ускладнення. До другої групи входять критерії і показники, несприятливі значення яких не дають підстави розглядати фінансовий стан як критичний, але разом з тим вони показують, що за певних умов, обставин або неприйняття дієвих заходів ситуація може різко погіршитись. Система цих показників, адаптованих для підприємств машинобудівної промисловості, наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Дворівнева система формалізованих і неформалізованих показників для здійснення принципів антикризового управління підприємством

Показники	Критерії
Перший рівень — високорелевантні показники	
Істотні втрати, що повторюються, в основній виробничій фінансовій діяльності	більше 30%
Перевищення критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості	більше 50%
Надмірне використання короткострокових позикових засобів як джерела фінансування основного капіталу і довгострокових вкладень	більше 70%
Стійкі низькі значення коефіцієнтів ліквідності	менше 0,2-0,25
Хронічний брак оборотних коштів	менше 30% від встановленого нормативу
Стійка зростаюча частка позикових засобів в загальній сумі джерел формування засобів	більше 70%
Стабільне невиконання зобов'язань перед інвесторами і кредиторами відносно своєчасності повернення позик, виплати відсотків	-
Висока питома вага простроченої дебіторської заборгованості	більше 50%
Погіршення відносин з установами банківської системи	-
Вимушене використання нових джерел фінансових ресурсів на не вигідних умовах	-
Застосування у виробничому процесі устаткування з термінами експлуатації, що закінчуються	більше 10%
Потенційні втрати довгострокових контрактів з постачальниками сировини	-
Несприятливі зміни у сфері реалізації продукції, пов'язані з погіршенням маркетингової діяльності	-
Другий рівень — низькорелевантні показники	
Втрата ключових співробітників апарату управління	-
Порушення ритмічності виробничо-технологічного процесу	зниження рівня ритмічності більше 20%
Недостатня диверсифікація діяльності підприємства значення коефіцієнта спеціалізації	більше 0,6
Зайва ставка на прогнозовану прибутковість нового проекту	-
Недооцінка необхідності постійного технічного і технологічного оновлення підприємства	-
Неефективні довгострокові угоди	-

Основне завдання полягає у розкритті особливостей вибору та формуванню фінансової стратегії підприємства в умовах сучасних ринкових відносин.

Цілком очевидно, що використання математичних методів при визначенні границь розвитку підприємства на перспективу підвищує точність отриманих висновків і ліквідує можливість досягнення кращих економічних результатів в окремо взятому аспекті фінансово-господарської діяльності за рахунок їх поліпшення в інших аспектах [26, с. 162].

Нами пропонується модель оптимізації фінансової стійкості підприємства як одного з основних критеріїв діяльності підприємства.

Виразимо фінансову стійкість як величину, що характеризує запас фінансової міцності або так звану зону безпеки в масштабах господарюючого суб'єкта. Аналізуючи безбитковість виробництва окремих видів продукції, ми визначали «точки безбитковості» і зони безпеки. Використовуючи накопичену інформацію про постійні і змінні витрати в масштабах всього підприємства, розрахуємо, наскільки може бути понижений об'єм виручки від реалізації продукції без втрат для рівня фінансової стійкості:

$$\Phi C_{(t)} = VP_{(t)} \cdot \frac{VP_{(0)} (BC^{KC} \times \sum_{i=1}^n K_{i(0)}^{KC} + BC^{DC} \times \sum_{j=1}^m K_{j(0)}^{DC} + B_{(0)}^{пост.})}{VP_{(t)} - B_{(t)}^{змін.}}, \quad (1.1)$$

де $\Phi C(t)$ – фінансова стійкість підприємства на момент часу t ;

$VP(t)$ – виручка від реалізації на момент часу t ;

BC^{KC} – відсоткова ставка за короткостроковий період;

$K_i(t)^{KC}$ – заборгованість по i -му короткостроковому кредиту;

BC^{DC} – відсоткова ставка за довгостроковий період;

$K_j^{DC}(t)$ – заборгованість по j -му довгостроковому кредиту;

$B(t)^{пост.}$ – постійні витрати на момент часу (t) ;

$B(t)^{змін.}$ – змінні витрати на момент часу (t) ;

n – кількість короткострокових кредитів;

m – кількість довгострокових кредитів.

На рівень фінансової стійкості впливає значне число факторів, серед яких негативний вплив мають різного роду втрати. Їх сукупність може носити внутрішній (виробничо-фінансовий) та зовнішній (ринковий) характер, відповідно до цього внутрішні втрати можуть бути класифіковані як керовані або контрольовані з боку управлінського персоналу підприємства, а зовнішні – як некеровані.

По відношенню до втрат зовнішнього характеру можна займати наглядову позицію, проте їх не можна не враховувати при розробці фінансової стратегії підприємства. Класичним прикладом тут є втрати внаслідок інфляційних процесів. Як врахувати рівень інфляції, визначаючи запас фінансової міцності? [23, с. 110]

Очевидно, можна використати дефлятор у вигляді індексу споживчих цін (індексу інфляції). Але в цьому випадку в розрахунках на перспективу використовуватиметься ретроспективна величина, тобто застосування цього індексу актуальніше для визначення впливу інфляції на результати фінансової діяльності підприємства у минулому. Для перспективного аналізу світовою економічною думкою розроблений прийом розрахунку неявних витрат. Здійснимо спробу адаптації зарубіжного досвіду до сучасних вітчизняних економічних умов, базуючись на поділі витрат на постійні і змінні та доповнивши кожні з них витратами неявними.

З метою обліку інфляції, а також визначення розмірів альтернативного використання ресурсів при аналізі витрат розраховують величину неявних (альтернативних або імпліцитних) витрат.

Неявні витрати – це витрати, які могли бути використані підприємством у разі альтернативного використання наявних в його розпорядженні засобів і ресурсів [7, с. 105].

Постійні неявні витрати визначимо шляхом добутку постійних бухгалтерських витрат та мінімальної ставки банківського відсотка по депозитних внесках.

Змінні неявні витрати розраховуємо як добуток змінних бухгалтерських витрат на максимальну ставку банківського відсотка.

Використання в розрахунках ставок банківського відсотка дозволяє, по-перше, врахувати вплив інфляційних процесів, по-друге, визначити, яким був би результат виробничо-фінансової діяльності у разі використання матеріально-грошових засобів не на виробництво продукції, а за умови, що ці засоби у вигляді грошового еквівалента знаходилися б на депозитному рахунку в банку.

В основу розрахунку неявних витрат покладений принцип ліквідності: оскільки постійні витрати відрізняються вкрай низькою ліквідністю і часто носять неліквідний характер, то ступінь і можливість їх альтернативного використання є мінімальними, у зв'язку з чим використовується мінімальна відсоткова ставка. І, навпаки, у зв'язку з високою практично абсолютною ліквідністю змінних витрат, для визначення величини витрат від її невикористання їх альтернативним способом, в умовах інфляції використовується максимальна відсоткова ставка по депозитних внесках в банку [14, с. 11].

Використовуючи визначення неявних витрат, визначимо рівень фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу інфляції:

$$\Phi C_{(t)}^{\text{інф}} = \text{BP}_{(t)} \cdot \frac{\text{BP}_{(t)} \times (\text{BC}^{\text{КК}} \times \sum_{i=1}^n K_{(t)} + \text{BC}^{\text{ДС}} \times \sum_{j=1}^m K_{(t)}^{\text{ДС}} + \text{B}_{(t)}^{\text{акт}}) \times (1 + \text{ДС}_{(t)}^{\text{мін}})}{\text{BP}_{(t)} - \text{B}_{(t)}^{\text{мін}} \times (1 + \text{ДС}_{(t)}^{\text{макс}})}, \quad (1.2)$$

де $\Phi C^{\text{інф}}(t)$ – рівень фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу інфляції;

$\text{ДС}(t)^{\text{мін}}$ – мінімальна відсоткова ставка по депозитних внесках в банку на момент (t);

$\text{ДС}(t)^{\text{макс}}$ – максимальна відсоткова ставка по депозитних внесках в банку на момент (t).

Таким чином визначається реальна величина фінансової стійкості, яка значно нижче номінальної. Запропонована методика визначення рівня фінансової стійкості підприємств може бути використана для оцінки

фінансового стану в ретроспективі, на даний момент і в перспективі. Частота розрахунків залежить від потреби управлінського персоналу і може коливатися в межах від щорічної до щомісячної. Необхідність адаптації до процесів трансформації в економіці України змушує підприємства звертатися до освоєння нових видів продукції і технологій, розширення виробництва, для чого власних ресурсів, зазвичай, або не існує, або буває недостатньо. Тому, організація цих процесів, у свою чергу, вимагає залучення відповідних інвестиційних ресурсів.

1.3. Принципи формування та критерії оцінювання ефективності фінансової стратегії підприємства

Забезпечення сталого розвитку та розв'язання проблем економічної стабілізації діяльності вітчизняних підприємств на сьогодні безпосередньо пов'язані з фінансами. Тому, щоб економічні перетворення в Україні, які спрямовані на євроінтеграцію та підвищення соціального забезпечення суспільства, набули стійкого характеру, необхідно приділяти увагу раціональному використанню і розподілу фінансових ресурсів підприємств у стратегічній перспективі. Особливо важливим питанням є розробка та реалізація фінансової стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

За умов 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 [12, с. 420].

Перспективне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропозиції та темпи розширеного відтворення, є основною формою реалізації

головних цілей підприємства, містить розробку фінансової стратегії та прогнозування фінансової діяльності.

Фінансова стратегія підприємства являє собою складну багатофакторну орієнтовану модель дій і заходів, необхідних для досягнення постановлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу.

Місце і роль фінансової стратегії неоднозначно оцінюється в економічній літературі. Найчастіше фінансова стратегія підприємства як інструмент регулювання використовується разом з інвестиційною стратегією, оскільки йдеться про перспективність і часовий крок інвестиційних рішень та їх тісний зв'язок з фінансовими процесами [5, с. 125]. Окремі дослідники трактують фінансову стратегію як частину фінансового менеджменту [11, с. 356].

Однак, на нашу думку, доцільно розглядати фінансову стратегію як органічний елемент фінансового регулювання підприємства:

– у методологічному плані сутність і механізм формування фінансової стратегії необхідно аналізувати як одну з проблем фінансових відносин, фінансової оцінки реалізації стратегічних цілей підприємства;

– у схемі економічного регулювання фінансову стратегію необхідно розглядати як компонент загальної стратегії підприємства на ряду з товарним, інвестиційним, маркетинговим і іншими видами стратегічних рішень.

Всебічно враховуючи фінансові можливості, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку, а також передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення.

Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. За розробки фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку

вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства [67, с. 26].

Зазначимо, що фінансова стратегія підприємства 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.

При цьому 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 на перспективу;
- 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 такого стану підприємства [3, с. 60].

З урахуванням вище викладеного, можна стверджувати, що 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.

Загальна схема формування фінансової стратегії містить наступні етапи:

- характеристика підприємства як відкритої системи;
- розробка стратегічних цілей;
- розробка варіантів стратегії;
- визначення критеріїв вибору варіантів;
- конкретизація обраного варіанту фінансової стратегії;
- оформлення фінансової стратегії, її прийняття і доведення до виконавця;
- організація контролю за реалізацією стратегії [6, с. 126].

На нашу думку, модель фінансової стратегії має містити такі взаємозалежні блоки:

- мету і завдання;
- рівні реалізації; зовнішні і внутрішні фактори формування;
- обмеження;
- інструменти і методи реалізації; результативність (рис. 1.4).

Модель фінансової стратегії підприємства показує, через систему яких інструментів (програми, проекти, реструктуризація, глобалізація, диверсифікація тощо) і методів (моделювання, планування, аналіз, прогнозування тощо) вона реалізується [67, с. 26].

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

Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових цілей, коли фінансові відносини відповідають його внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх соціально-економічних умов.



Рис. 1.4. Модель фінансової стратегії підприємства

Використання інструментів і методів фінансової стратегії носить ситуаційний характер: конкретні фактори, включаючи соціально-економічні і політичні, визначають вибір тієї чи іншої їх комбінації в різних варіантах.

Усе це обумовлює те, що формування фінансової стратегії на підприємстві здійснюється на основі реалізації наступних принципів:

- послідовної реалізації прийнятої стратегії стійкого розвитку підприємства;
- базуванні на сучасній теоретичній моделі;
- врахуванні організаційної структури підприємства та передбаченні змін у ній;
- варіантності формуванні стратегії [7, с. 104].

У результаті розробки системи заходів, що забезпечують реалізацію фінансової стратегії, на підприємстві формуються центри відповідальності, визначаються права, зобов'язання і заходи відповідальності їх керівників за результати реалізації фінансової стратегії.

Заключним етапом розробки фінансової стратегії підприємства є оцінка її результативності (ефективності). Така оцінка може базуватися на прогнозованих розрахунках різних фінансових показників, а також на основі прогнозу динаміки нефінансових результатів реалізації розробленої стратегії, а саме: зростання ділової репутації підприємства (гудвіл), підвищення рівня управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів, підвищення рівня матеріального та соціального задоволення фінансових менеджерів тощо.

Ефективність фінансової стратегії досягається за:

- відповідності розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства – ступеню узгодженості цілей, напрямків і етапів реалізації цих стратегій;
- узгодженості фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі;
- реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо.

У системі розробки фінансової стратегії одне з важливих місць посідає фінансове планування, що реалізується шляхом планування виробництва і реалізації, а також контролю за витратами коштів. Фінансове планування забезпечує необхідний контроль за залученням і використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, створює необхідні умови для покращення фінансового стану підприємства. Воно безпосередньо пов'язане з плануванням господарської діяльності і будується на основі інших показників плану (обсягу виробництва та реалізації, кошторисі витрат на виробництво, плану капітальних вкладень тощо). Однак, розробка фінансового плану не є простим арифметичним перерахунком показників виробництва у фінансові показники.

Фінансове планування на підприємстві має наступну цільову спрямованість:

- забезпечення фінансовими ресурсами і коштами діяльності підприємства;
 - збільшення прибутку від основної діяльності й інших видів діяльності, якщо вони мають місце;
 - організацію фінансових взаємовідносин з бюджетом, позабюджетними фондами, банками, кредиторами та дебіторами;
 - забезпечення реальної збалансованості планованих доходів і витрат;
 - забезпечення платоспроможності і фінансової стійкості підприємства
- [11, с. 100].

У процесі розробки проекту фінансового плану доцільно використовувати наступні методи: економічного аналізу і синтезу; екстраполяції; прямого рахунку; нормативний; багатоваріантності; балансовий.

Крім того, реальність системи фінансового планування підприємства визначається наявністю схеми координації всіх його планів і наявністю системи відповідальності за виконання кожного плану. Система відповідальності реалізується шляхом введення центрів фінансової відповідальності, зокрема, центрів витрат, прибутків і інвестицій.

Таким чином, до інфраструктури підприємства входить загальний менеджмент, планування, контроль якості, бухгалтерський облік, формування фінансової стратегії. Фінансова стратегія визначає найоптимальніші варіанти формування, розподілу та використання ресурсів на підприємстві.

У нинішніх умовах господарювання вже багато керівників усвідомили, що для успішної роботи необхідно чітко розуміти напрямки діяльності та механізми їх реалізації. Тому фінансове планування, будучи одним із способів ефективної роботи підприємства, стає сьогодні реальною необхідністю.

Отже, практичне використання фінансового планування на підприємстві дасть змогу керівництву одержувати оперативну інформацію про стан фінансових ресурсів підприємства, напрямків використання коштів, що значно підвищить ефективність прийняття управлінських рішень.

Якість фінансової стратегії є сукупністю властивостей, що зумовлюють її здатність відповідати визначеним вимогам загальної стратегії розвитку і характеризують міру досяжності, можливості та результативності реалізації.

Основними властивостями фінансової стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створювати і підтримувати довготермінові конкурентні переваги як фінансових ресурсів, так і підприємства загалом, зорієнтованість у часі, досяжність, зумовлену відповідністю потенціалу підприємства його стратегічним можливостям функціонування й розвитку, плановість, системність, диференційованість, гнучкість, ризикованість. Зауважило, що деякі властивості фінансової стратегії, котрі характеризують її якість, перебувають у суперечності: поліпшення однієї властивості або групи властивостей зумовлює погіршення інших. Наприклад, значне зростання фінансового результату діяльності, зазвичай, пов'язане зі збільшенням рівня прийнятого ризику. Тому, знаючи суперечливу природу властивостей якості фінансової стратегії, фінансові менеджери і керівники підприємства повинні прагнути до їхнього оптимального поєднання [23, с. 114].

Особливостями оцінки якості формування фінансової стратегії є те, що:

вона визначається в процесі розроблення фінансових рішень, тобто задовго до отримання кінцевого результату управління економічними об'єктами і процесами. Уявлення на цій стадії про результати має прогнозний характер і не вирізняється високим рівнем імовірності;

мета загальної стратегії розвитку підприємства, з якою треба погоджувати цілі фінансової стратегії, може змінюватися в часі [28, с. 19].

Отже, оцінювання якості фінансової стратегії є специфічним і складним процесом, який потребує подальшого розвитку й уточнення.

У формуванні фінансових стратегій, найважливішими обставинами, які забезпечують його високу якість, є ресурсне і методичне забезпечення.

Саме ці дві складові доцільно обрати як критерії, що з належною повнотою

характеризують якість формування стратегій. Дотримання критеріїв методичного забезпечення можливе у разі використання прогресивних, науково обґрунтованих методів, технологій процесу стратегічного планування, підготовки і розроблення рішень, проектів, програм у галузі фінансів. Своєю чергою, до груп таких критеріїв доцільно віднести критеріальні показники, що характеризують використання системного підходу, достатність їх кількості щодо повного висвітлення характеристик процесу формування фінансової стратегії, багатоваріантність і технологічність її формування [35, с. 26].

Критерій використання системного підходу до процесу формування стратегії відбиває факт бачення керівництвом підприємства економічного об'єкта як єдиного цілого, системи, що складається із сукупності взаємозалежних елементів. Цей підхід дає змогу враховувати усі необхідні взаємозв'язки і взаємодії у системі управління фінансовими ресурсами й визначити напрямки можливого їхнього розвитку з максимальною вигодою і мінімальним ризиком для підприємства.

Критерій достатності показників характеризує повноту набору економічних і фінансових параметрів, за допомогою яких можна аналізувати стратегічні проблеми, прогнозувати подальшу діяльність підприємства у

майбутньому. Критерій багатоваріантності прийняття рішень припускає наявність як мінімум трьох альтернативних варіантів, що мають порівнюватися за показниками ліквідності, платоспроможності, ділової активності, господарських і фінансових результатів за однакового рівня інфляції, невизначеності та ризику. Критерій технологічності або досконалості технології формування фінансової стратегії характеризує повну відповідність послідовності етапів розроблення фінансової стратегії загальній стратегії розвитку підприємства [36, с. 15].

Якісна інформація необхідна для формування стратегії, її коригування, ведення бази даних – завдання самого підприємства, що потребує серйозних фінансових витрат, організаційних зусиль, наявності кваліфікаційних менеджерів. Розроблення ефективної фінансової стратегії є об'єктивною основою для планування витрат, пов'язаних з її формуванням, реалізацією загальних функцій стратегічного управління фінансами й організацією робіт фінансових служб. Однак існує й зворотна залежність, що визначає вплив забезпеченості фінансовими ресурсами на якість формування фінансової стратегії.

Потреба у перегляді економічної стратегії в Україні виникла разом із переходом до якісно нового етапу розвитку на початку 2000-х років. Внаслідок соціально-економічної стабілізації національного господарства осягло позитивної динаміки основних макроекономічних показників. Розвиток позитивних тенденцій, як і нейтралізація негативних кризових явищ, потребували цілісної загальнодержавної стратегічної програми, яка б спиралася на набутий досвід несподіваних реформ 90-х років [50, с. 81].

Отже, до фінансової стратегії необхідно віднести критерій забезпеченості фінансовими ресурсами, що відображає співвідношення між виділенням для розроблення стратегії коштами і їх обсягом, необхідним для здійснення заходів, які підвищують якість фінансової стратегії. Застосування технічних засобів істотно впливає на процес формування фінансової стратегії, знижуючи його трудомісткість, цим самим підвищуючи продуктивність управлінської праці.

Стара система фінансового планування не відповідає новим післяприватизаційним умовам і не в змозі вирішити проблеми, які існують на підприємствах транспортної галузі. Нераціональне використання виробничого потенціалу (повільне оновлення рухомого складу підприємств та високий ступінь зносу основних виробничих фондів - понад 50%), неефективне управління фінансовими ресурсами (значна частка в структурі оборотних активів дебіторської заборгованості – 46,6%; у структурі операційних витрати з реалізованої продукції 53% складають матеріальні та інші операційні витрати, зростання виробничих запасів) та відсутність механізму пристосування до постійних змін середовища призводять до низького рівня рентабельності підприємств транспортної галузі, тому виникла об'єктивна потреба в розробленні фінансової стратегії підприємств галузі, яка має механізм адаптування до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ [51, с. 42].

Критичний огляд методичних підходів до розроблення фінансової стратегії підприємства показав, що в іноземній та вітчизняній практиці існує значна кількість різних методів розроблення та реалізації складових фінансової стратегії, таких як розробка інвестиційної стратегії або стратегії антикризового управління, але немає чітко сформованої послідовності розроблення фінансової стратегії підприємства, не визначено механізму реагування розробленої та впровадженої фінансової стратегії на динамічні умови середовища. У послідовність виконання розрахунків показників фінансової стратегії включені додаткові етапи, зокрема розробка, оцінка та вибір альтернативних варіантів фінансової стратегії (рис. 1.5).

Сформований механізм вибору альтернативних варіантів фінансової стратегії підприємства включає такі основні елементи як розроблення варіантів фінансової стратегії, оцінювання та вибір оптимального варіанта фінансової стратегії підприємства.

За допомогою методу моделювання розроблено матрицю вибору оптимального варіанта фінансової стратегії підприємства (рис. 1.6).



Рис. 1.5. Послідовність розроблення фінансової стратегії підприємства

	A_1	A_2	A_3
B_1	C_{11}	C_{12}	C_{13}
B_2	C_{21}	C_{22}	C_{23}
B_3	C_{31}	C_{32}	C_{33}

Рис. 1.6 Матриця вибору оптимального варіанта (сценарію) фінансової стратегії підприємства: B_1 – консервативна; B_2 – помірна; B_3 – агресивна фінансові політики управління підприємства; A_1 – песимістичний; A_2 – базовий; A_3 – оптимістичний сценарії розвитку подій; C_{ij} – розроблений варіант фінансової стратегії підприємства [56, с. 262]

На підставі розгляду комбінацій фінансових ресурсів можна змоделювати фінансову стратегію та вибрати оптимальний варіант щодо його ефективності.

Стрімко зростає значення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Розширення прав підприємств у напрямку розпорядження фінансовими ресурсами, збільшення відповідальності за результати діяльності та пов'язані з цим проблеми потребують розробки ефективної системи забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та їх вигідного розміщення. Такою системою і є фінансова стратегія підприємства.

Поряд із важливістю та необхідністю правильного та науково-обгрунтованого вибору фінансової стратегії підприємства як обов'язкового елемента розвитку та виживання в умовах ринкової економіки існує ряд проблем, які потребують вирішення та подальшого дослідження.

Таким чином, фінансова стратегія нерозривно пов'язана з генеральною стратегією. Відсутність чітко сформульованої фінансової стратегії підприємства може привести до його поразки у конкурентній боротьбі.

Процес розробки фінансової стратегії підприємства включає в себе декілька етапів, які взаємопов'язані між собою і взаємообумовлені. Тільки при

умові належного проведення кожного з цих етапів відбувається формування ефективної фінансової стратегії, що є необхідною для здійснення діяльності підприємства в ринкових умовах.

Висновки за 1 розділом

Теорія фінансової стратегії, досліджуючи об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми та способи виживання й розвитку за нових умов. Фінансова стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Вона охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних засобів та обігових коштів, формування й розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку й ринкової вартості підприємства.

При розробленні фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних та закордонних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства.

Опираючись на наукові джерела можна виділити ряд основних підходів до визначення змісту поняття «фінансова стратегія».

Фінансова стратегія – це генеральний план дій щодо забезпечення підприємства коштами. Фінансова стратегія компанії є складовою багатофакторною моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення

поставленої перспективної мети в загальній концепції розвитку у частині формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу компанії .

Фінансова стратегія, що визначає діяльність підприємства. Наприклад, відносини з бюджетами всіх рівнів, створення та використання доходу підприємства, потреби у фінансових ресурсах і джерела їх формування на рік.

Для досягнення головної стратегічної мети до вимог ринку і можливостей підприємства розробляється генеральна фінансова стратегія підприємства. У генеральній фінансовій стратегії визначаються і розподіляються завдання щодо формування фінансів по виконавцях і напрямках роботи.

Головна фінансова стратегія являє собою генеральний напрям, що обирається відповідно до особливостей фінансового розвитку. Це стосується всіх найважливіших аспектів фінансової діяльності й відносин, що забезпечують реалізацію основних стратегічних фінансових цілей.

Підприємство повинно вибрати напрям стратегічного розвитку та врахувати, що всі підприємства оригінальні, тому при виборі фінансової стратегії слід враховувати всі фінансові показники, що характеризують стан підприємства. Інакше кажучи, для кожного підприємства розробляється своя індивідуальна стратегія.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ФАВОРИТ І К»

2.1. Організаційно-економічні передумови аналізу діяльності та оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки найважливішими чинниками забезпечення розвитку підприємства є ефективне формування і використання фінансових ресурсів, яке насамперед пов'язане із застосуванням нових систем і методів управління цими процесами. Значний вплив на ситуацію в ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки яких позначаються на підприємства практично всіх сфер діяльності. У цих умовах значно підвищується роль фінансової стратегії, яка забезпечує пріоритетні напрями розвитку підприємства. Однак для того, щоб розроблена стратегія була успішно реалізована, потрібно докласти значних зусиль до вдосконалення самого процесу її розроблення. Одним із важливих етапів цього процесу є аналіз фінансового становища підприємства. На сьогодні актуальними є матричні методи управління фінансами та застосування факторного аналізу, які дають змогу швидко прорахувати багатоваріантні сценарії розвитку підприємства.

Питанням розробки та реалізації фінансової стратегії на підприємствах присвячено чимало публікацій як у вітчизняних, так і в зарубіжних літературних джерелах. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного фінансового управління досліджували такі вчені, як І. Ансофф [3], І. Бланк [11], Н. Горицька [22], А. Гриньов, О. Ястремська [25], Л. Радова, А. Череп [70], М. Портер [66], В. Савчук [75] та інші.

Сучасні економічні перетворення вносять значні зміни в економіку країни, зокрема й у фінансову сферу. Будь-який суб'єкт господарювання наразі підпадає під дію цих змін. Саме тому здатність вчасно й адекватно реагувати на зовнішні подразники в ринковому середовищі (фінансова криза, політична

нестабільність у державі, зміна тарифів на імпортно-експортні операції чи внесення поправок до податкового законодавства та ін.) є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. Висока конкурентоздатність, платоспроможність, фінансова стійкість і прибутковість підприємства досягається за рахунок правильного ведення фінансів, що передбачає управління активами, витратами, інвестиціями, обіговими коштами, прибутком у коротко- та довгостроковому періодах, планування основних фінансово-економічних показників на поточний період і на перспективу. Єдність цих складників формує фінансову стратегію, базис і відправну точку в управлінні підприємством [70, с. 135].

Проте на практиці ці методики переважно виявилися малоприматними для практичного використання з метою здійснення комплексного управління фінансами в сучасних умовах господарювання. Відносно новим напрямом проведення стратегічного фінансового аналізу є застосування матричного підходу Франсона і Романа, який дає змогу визначити фінансове становище підприємства та спрогнозувати відповідні зміни. Не втратив своєї актуальності й факторний аналіз, який дає змогу визначити вплив окремих чинників на результуючий показник.

Так, ще у 1919 р. фахівці фірми Дюпон (The DuPont System of Analysis) запропонували схему факторного аналізу рентабельності капіталу, яка отримала назву модель Дюпона [82, с. 97].

Матриця фінансових стратегій дає змогу визначати поточне положення компанії стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни фінансової стратегії, планувати майбутнє положення компанії, цілеспрямовано змінюючи найбільш важливі показники діяльності підприємства та знижуючи рівень фінансового ризику.

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона і І. Романа ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД), результат фінансово-господарської діяльності (РФГД).

1. Результат господарської діяльності розраховують за формулою:

$$РГД = БРЕІ - \Delta ФЕП - ВІ + ЗПМ, \quad (2.1)$$

де: БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій; Δ ФЕП – зміни фінансово-експлуатаційних потреб;

ВІ – виробничі інвестиції;

ЗПМ – звичайний продажів майна.

Результат господарської діяльності з економічного погляду може бути визначений як сума грошових коштів підприємства після фінансування. РГД свідчить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, що пов'язані з його розвитком [86, с. 15].

2. Результат фінансової діяльності розраховують за формулою:

$$РФД = \Delta ПК - В - ПНП - (Д + ДВФД), \quad (2.2)$$

де: Δ ПК – зміни позикових коштів;

В – відсотки, вартість фінансування;

ПНП – податок на прибуток;

Д – дивіденди;

ДВФД – інші доходи і витрати фінансової діяльності.

Результат фінансової діяльності відображає фінансову політику підприємства. За його підрахунку треба користуватись лише рухом фінансових потоків.

Вирішальне значення для визначення знаку РФД має знак зміни позикових коштів.

3. Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) підприємства розраховують за формулою:

$$РФГД = РГД + РФД, \quad (2.3)$$

РФГД показує величину і динаміку грошових коштів підприємства після здійснення всього комплексу інвестиційно-виробничої та фінансової діяльності фірми. Негативні значення результату фінансово-господарської діяльності протягом тривалого періоду може призвести до банкрутства підприємства [106, с. 121].

Після розрахунку цих основних показників можна умовно віднести підприємство до одного з квадратів матриці, а також визначити, на якій стадії фінансового розвитку знаходиться підприємство (табл. 2.1). При цьому ця матриця не охоплює стадію "становлення", яка характеризується постановкою мети і напрямів фінансового розвитку.

Таблиця 2.1

Матриця визначення стадії фінансового розвитку підприємства

Стадія фінансового розвитку	Гальмування	Стабілізація	Зростання
	РФД<0	РФД=0	РФД>0
РГД>0	1 батько сімейства РФГД≈0	4 рантьє РФГД>0	6 дилема РФГД>>0
РГД=0	7 епізодичний дефіцит РФГД <0	2 стійка рівновага РФГД ≈0	5 атака РФГД>0
РГД<0	9 кризовий стан РФГД<<0	8 материнське суспільство РФГД<0	3 нестійка рівновага РФГД≈0
Стадія фінансового розвитку	Гальмування	Стабілізація	Зростання
	Рп< 0	Рп ∈ [0; 0,1)	Рп≥0,1
ОА ↑	10 кризовий фінансовий стан ROE ≈0	13 середній фінансовий стан ROE>0	15 стійкий фінансовий стан ROE>>0
ΔОА=0	16 посткризовий фінансовий стан ROE<0	11 порушення рівноваги ROE≈0	14 стабілізація на досягнутому рівні ROE>0
ОА ↓	18 критичний фінансовий стан ROE <<0	17 нестійкий фінансовий стан ROE<0	12 допустимий фінансовий стан ROE≈0

Доповнимо матрицю фінансових стратегій Франсона і Романа матрицею стадії фінансового розвитку, розробленою на основі моделі фірми Дюпон (табл. 1.1). Розглянемо положення підприємства на матриці фінансової стратегії та можливі шляхи їх зміни.

Модель фірми Дюпон має науковий інтерес у зв'язку з тим, що вперше декілька показників поєднані та приведені у вигляді трикутної структури, у вершині якої знаходиться коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу (ROA). Цей показник характеризує віддачу, що отримана від використання вкладених у діяльність підприємства ресурсів. Розрахунковими складовими рентабельності сукупного капіталу (ROA) є два факторних показника – рентабельність продажів (Pn) й обіговість активів (OA) [103, с. 256].

Таким чином, розрахунок запропонованих показників дає змогу визначити фінансовий стан підприємства та напрями майбутніх змін:

$$ROA = \frac{ЧП}{ВР} \times \frac{ВР}{А} = Pn \times OA, \quad (1.4)$$

де: ЧП – чистий прибуток;

ВР – виручка від реалізації продукції (робіт, послуг);

А – середньорічна сума активів.

Охарактеризуємо запропоновану область доповнення (квадрат 10-18):

Квадрат 10. Стійкий фінансовий стан. Підприємство платоспроможне, його фінансовий стан дає змогу вчасно виконувати зобов'язання і залишатись прибутковим. Можливо перехід у квадрати 11,13.

Квадрат 11. Середній фінансовий стан. Підприємство знаходиться у стані фінансової рівноваги і має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового положення: квадрати 10, 14, 12, 13.

Квадрат 12. Кризовий фінансовий стан. Кризовий фінансовий стан підприємства. Необхідність зменшувати всі інвестиції або дробити підприємство. Потреба у фінансовій підтримці. Можливий перехід у квадрати 15 або 14.

Квадрат 13. Допустимий фінансовий стан. Спостерігається зменшення обіговості активів за допустимого показника рентабельності продажу, тобто це

свідчить про те, що підприємство знаходиться на межі мінімально допустимого рівня. Можливо перехід у квадрати 11,14.

Квадрат 14. Нестійкий фінансовий стан. Структура капіталу незадовільна, платоспроможність знаходиться в межах допущених означень. Можливо перехід в квадрати 11, 12, 15.

Квадрат 15. Критичний фінансовий стан. Підприємство неплатоспроможне й абсолютне не стійке, на межі банкрутства. Можливо перехід в квадрати 12, 14, 11 [107, с. 96].

Наочно комплексна матриця визначення фінансової стратегії розвитку наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Комплексна матриця визначення фінансової стратегії розвитку

	$R\Phi D < 0$	$R\Phi D = 0$	$R\Phi D > 0$
$R\Gamma D > 0$	1	4	6
$R\Gamma D = 0$	7	2	5
$R\Gamma D < 0$	9	8	3
	$ROE > 0$	$ROE = 0$	$ROE < 0$
$OA \uparrow$	10	11	12
$OA \downarrow$	13	14	15
	$Rn \geq 0,1$	$Rn \in [0; 0,1)$	$Rn < 0$

Використання запропонованої матриці дасть змогу керівництву підприємства приймати об'єктивні рішення щодо комплексного використання всіх фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення мети фінансової стратегії. У межах запропонованої матриці можна розглядати проблему співвідношення мети і ресурсів розвитку підприємства в динаміці, формулювати фінансову стратегію, визначати пріоритетні сфери фінансового розвитку, що забезпечують її реалізацію, і модифікувати фінансову стратегію внаслідок зміни важливих параметрів функціонування підприємства.

Фінансова стратегія повинна виступати складовою загальної стратегії підприємства, відповідати їй за метою та завданням. Разом із цим мета й завдання визначаються її фінансовою природою, економічними відносинами між суб'єктами ринку з приводу формування й використання фінансових

ресурсів. Характерною рисою фінансової стратегії виступає її зв'язок із загальнодержавними фінансами на макро- та мікрорівні.

Фінансова стратегія, на нашу думку, розглядається як:

- компонент загальної стратегії – одна з функціональних стратегій, метою якої є захоплення фінансових позицій на ринку;

- базова стратегія, що забезпечує (за допомогою фінансових інструментів, методів фінансовою менеджменту тощо) реалізацію будь-якої базової стратегії; мета її – ефективне використання фінансових ресурсів та управління ними.

Для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Фаворит і К» на ринку необхідно чітко сформулювати фінансову стратегію, дотримуючись головної стратегічної мети, а саме:

формування фінансових ресурсів і централізоване стратегічне керівництво ними;

виявлення вирішальних напрямів та зосередження зусиль на їх виконанні, маневреності у використанні резервів фінансовим керівництвом підприємства;

ранжування та поетапне досягнення мети;

відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям конкретного підприємства;

об'єктивний облік фінансово-економічного становища та реального фінансового стану підприємства за рік, квартал, місяць;

створення та підготовку стратегічних резервів;

облік економічних і фінансових можливостей самого підприємства та його конкурентів;

визначення головної загрози з боку конкурентів, мобілізацію сил на її усунення та вмілий вибір напрямів фінансових дій;

маневрування й боротьбу за ініціативу для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Фінансова стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування й забезпечення стабілізації та фінансової стійкості підприємства в ринкових конкурентних умовах функціонування. Відповідно до

фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства – як форма реалізації загальної економічної стратегії підприємства щодо окремих сторін його фінансової діяльності. Формуючи фінансову політику, враховують, які напрями фінансової діяльності підприємства – з метою досягнення головної стратегічної мети його діяльності – потребують більш ефективного управління.

Розробляючи фінансову стратегію, особливу увагу слід надати конкурентоспроможності продукції та послуг ТОВ «Фаворит і К», мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та оптимальному розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу тощо.

Передусім необхідно визначити базову фінансову стратегію діяльності ТОВ «Фаворит і К» як рекомендацію стосовно доцільності зміни його фінансово-господарського стану у тривалій перспективі, сформовану на підставі кількісних характеристик фактичного фінансово-господарського стану в поточному й наступних періодах.

В умовах ринкових відносин, самостійності підприємства, відповідальності за результати своєї діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації у фінансових можливостях і перспективах, оцінки фінансового стану інших суб'єктів господарювання. Вирішити це допомагає фінансова стратегія підприємства, що повинна включати заходи зі стабілізації фінансового стану ТОВ «Фаворит і К» та його платоспроможності в умовах несприятливих змін середовища функціонування. Скорегована з урахуванням несприятливих факторів фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи його операційної діяльності при одночасній нейтралізації загрози його банкрутства в майбутньому.

Основою фінансової стратегії є пошук, раціональне використання й управління структурою фінансових ресурсів (капіталу) підприємства з метою підвищення його платоспроможності та фінансової стійкості.

Отже, фінансова стратегія є спрямовуючим вектором управління підприємством, і без її належного формування практично неможливо оминати фінансові проблеми під час здійснення виробничо-господарської діяльності у сучасному конкурентному ринковому середовищі.

2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства передбачає певну послідовність виконання аналітичної роботи. Аналіз ефективності функціонування підприємства почнемо з аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Фаворит і К», який здійснено за даними Звіту про фінансові результати, який наведений у додатках.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 роки наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2015 від 2014		Відхилення 2016 від 2015	
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	у сумі	Темп змін, %	у сумі	Темп змін, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виручка від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	193,4	299,3	315,5	105,9	154,8	+16,2	105,4
2. ПДВ, тис. грн.							
3. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів), тис. грн.	193,4	299,3	315,5	105,9	154,8	+16,2	105,4
4. Собівартість реалізованої продукції(товарів), тис. грн.	92,8	49,1	41,7	-43,7	52,9	-7,4	84,9

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Чистий дохід в % до виручки від реалізації, %	100,0	100,0	100,0		100		100,0
6. Валовий прибуток, тис. грн.	100,6	250,2	273,8	149,6	248,7	+23,6	109,4
7. Інші операційні доходи, тис. грн.	12,1	7,2	11,8	-4,9	59,5	+4,6	163,9
8. Інші операційні витрати, тис. грн.	14,4	6,9	11,5	-7,5	47,9	+4,6	166,7
9. Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток(збиток), тис. грн	-95,6	-35,9	-45,4	59,7	37,6	-9,5	126,5
10. Інші доходи, тис. грн.	49,1	13,2	9,6	-35,9	26,9	-3,6	72,7
11. Інші витрати, тис. грн.	10,8	1,1	10,2	-9,7	10,2	+9,1	927,3
12. Фінансовий результат від звичайної діяльності прибуток (збиток), тис. грн.	-59,4	-29,7	-50,8	29,7	50	-21,1	171,0
Фінансовий результат в % до виручки від реалізації, %	-30,7	-9,9	-16,1	20,8	32,3	-6,2	162,3
13. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-59,4	-29,7	-50,8	29,7	50	-21,1	171,0

Виручка від реалізації продукції збільшилась у 2016 році на 16,2 тис. грн., темп зростання у 2016 році склав 105,4%. Собівартість реалізованої продукції (товарів) зменшилась на -7,4 тис. грн., темп росту складає 84,9%.

Валовий прибуток підприємства збільшився на 190,0 тис. грн., темп росту складає 575,0%. Інші операційні доходи збільшились на +4,6 тис. грн. темп росту складає 163,9%, збільшились також інші операційні витрати, зміна складає 4,6 тис. грн. темп росту складає 166,7%.

Фінансовий результат від операційної діяльності, збиток збільшився у 2016 році проти 2015 року на -9,5 тис. грн., темп росту склав 126,5%.

Інші доходи підприємства зменшились у 2016 році на 3,6 тис. грн., темп росту складає 72,7%, та інші витрати зросли на 9,1 тис. грн., темп росту склав 927,3%.

Фінансовий результат від звичайної діяльності збиток збільшився у 2016 році проти 2015 року на 21,1 тис. грн., темп росту склав 171,0 %, що є негативною динамікою, та склав у 2016 році збиток у сумі 50,8 тис. грн., зокрема у попередніх роках підприємство також отримувало збитки.

Таким чином, проведений аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Фаворит і К» засвідчив збиткову діяльність у 2014-2016 роках, та подальше її погіршення, відповідно зниження ефективності діяльності ТОВ «Фаворит і К».

Проведемо аналіз формування прибутку ТОВ «Фаворит і К» наведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз формування прибутку
ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 рр.

Показники	2014 рік		2015 рік		2016 рік		Зміна, +/-	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	2015 від 2014	2016 від 2015
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	193,4	100,0	299,3	100,0	315,5	100	+105,9	+16,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	92,8	48,0	49,1	16,4	41,7	13,22	-43,7	-7,4
Валовий прибуток / (збиток)	100,6	52,0	250,2	83,6	273,8	86,78	+149,6	+23,6
Інші доходи / (витрати)	(47,0)	-24,3	(226,4)	-75,6	(266,8)	-84,56	-179,4	-40,4
Прибуток (збиток) до амортизації, зносу, фінансових витрат (доходів) та податку на прибуток (ЕВІТДА)	53,6	27,7	23,8	8,0	7,0	2,22	-29,8	-16,8
Знос та амортизація	102,2	52,8	52,4	17,5	47,6	15,09	-49,8	-4,8
Фінансові витрати	10,8	5,6	1,1	0,4	10,2	3,23	-9,7	+9,1
Чистий прибуток / (збиток)	-59,4	-30,7	-29,7	-9,9	-50,8	-16,1	+29,7	-21,1

За даними таблиці чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2016 році склав 315,5 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) склала 13,22 % чистого доходу. Валовий прибуток підприємства збільшився у 2016 році на 23,6 тис. грн. та склав 86,78 % чистого доходу.

Сальдо інших операційних доходів та витрат у 2016 році має від'ємне значення та складає 266,8 тис. грн. або -84,56 % чистого доходу.

Прибуток (збиток) до амортизації, зносу, фінансових витрат (доходів) та податку на прибуток (ЕВІТДА) зменшився на 16,8 тис. грн. та склав 7,0 тис. грн. або 2,22 % чистого доходу. Нарахована сума амортизації зменшилась у 2016 році та склала 47,6 тис. грн., або 15,09 чистого доходу.

Фінансових доходів підприємство не мало а фінансові витрати збільшились у 2016 році на +9,1 тис. грн. та склали 10,2 тис. грн. або 3,23 % чистого доходу.

Відповідно фінансовим результатом роботи ТОВ «Фаворит і К» у 2016 році став збиток у розмірі -50,8 тис. грн.

Отже, на формування збитків ТОВ «Фаворит і К» негативно вплинули результати іншої операційної діяльності.

Далі проводимо розрахунок показників ефективності діяльності (рентабельності) ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 роки, який наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ефективності діяльності
ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 рр.

Показники	Роки			Зміна, +/-	
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2015 від 2014	2016 від 2015
Рентабельність реалізації, % (чистий дохід від реалізації - собівартість реалізованої продукції (товарів)) / чистий дохід	52,00%	83,60%	86,80%	31,6%	3,2%
Прибуток (збиток) до амортизації, зносу, фінансових витрат (доходів) та податку (ЕВІТДА), % ЕВІТДА / чистий дохід від реалізації	3,40%	5,50%	0,70%	2,1%	-4,8%

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Прибуток (збиток) до фінансових витрат (доходів) та податку (ЕВІТ), %ЕВІТ / чистий дохід від реалізації	-0,494	-12,00%	-14,40%	37,4%	-2,4%
Прибутковість, % чистий прибуток / чистий дохід від реалізації	-30,70%	-9,90%	-16,10%	20,8%	-6,2%
Прибуток на задіяні активи, % чистий прибуток / активи на початок періоду	-3,00%	-1,50%	-2,60%	1,5%	-1,1%
Прибуток на інвестований капітал, % чистий прибуток / власний капітал на початок періоду		-1,50%	-2,60%		-1,1%
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,03	-0,02	-0,03	-0,03	-0,02
Період окупності власного капіталу	-16	-65	-37	-16	-65
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	2,08	6,10	7,57	2,08	6,10
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	0,48	0,16	0,13	0,48	0,16
Коефіцієнт покриття активів	4,81	3,65	4,09	4,81	3,65
Коефіцієнт окупності активів	0,21	0,27	0,24	0,21	0,27

Про зниження ефективності діяльності підприємства свідчить розрахована система показників ефективності зокрема: зменшився прибуток (збиток) до амортизації, зносу, фінансових витрат (доходів) та податку (ЕВІТДА), зменшення складає у 2016 році 0,70%.

Прибуток (збиток) до фінансових витрат (доходів) та податку (ЕВІТ), зменшився у 2016 році на -2,4%, його значення є від'ємним та складає у 2016 році -14,40%.

Негативну динаміку мають також показники ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, що свідчить про зростання збитку на задіяні активи та на інвестований капітал.

Отже, за результатами проведених розрахунків, можна зробити висновок про зниження ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Фаворит і К» та взагалі у зв'язку з отриманими збитками більшість розрахованих показників мають негативні значення.

Графічно динаміка показників рентабельності ТОВ «Фаворит і К» наведена на рис. 2.1.

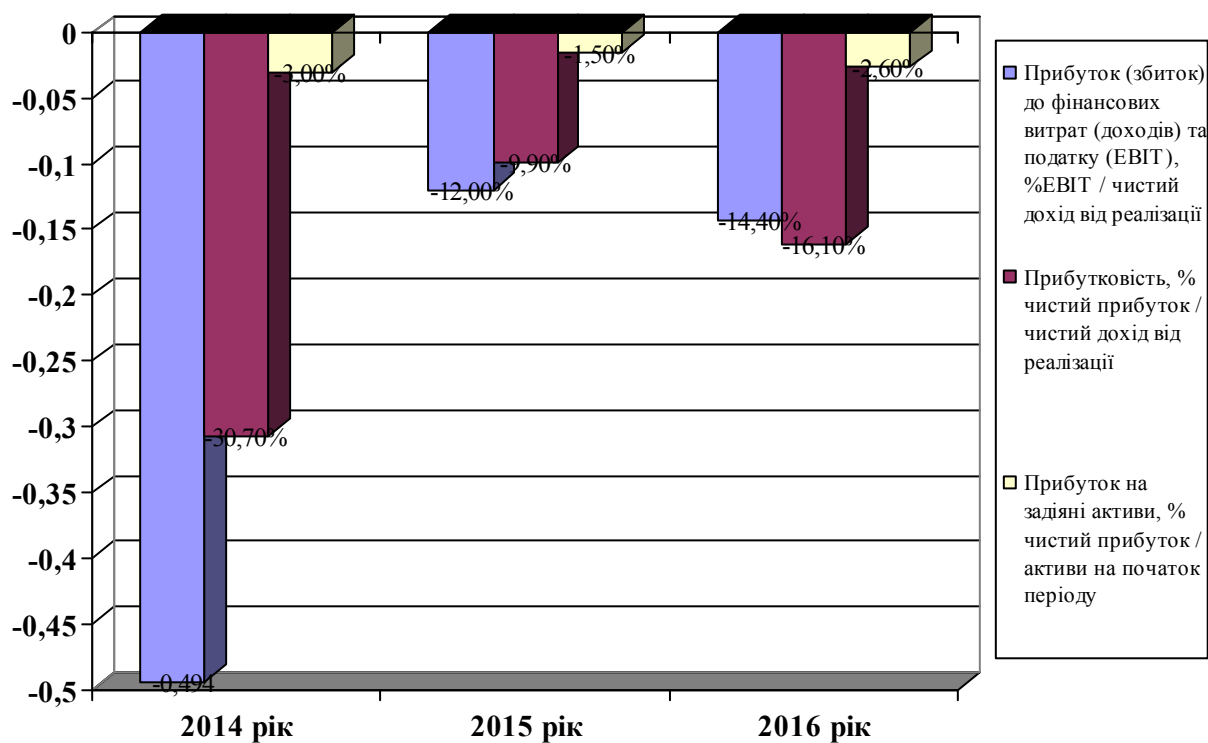


Рис. 2.1 Динаміка показників рентабельності ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 рр.

Отже, фінансові ресурси ТОВ «Фаворит і К» використовуються менш ефективно у 2016 році проти 2015 року. За результатами проведеного аналізу ефективності функціонування підприємства взагалі можна зробити висновок про те що підприємство функціонує неефективно, діяльність його є збитковою, фінансові ресурси використовуються неефективно. Результатами низької ефективності використання усіх ресурсів ТОВ «Фаворит і К», а зокрема фінансових є збитковість діяльності.

На основі даних фінансової звітності: показників майнового стану ТОВ «Фаворит і К» Баланс (форма № 1) та Звіту про фінансові результати (форма №2) продіагностуємо фінансово-майновий стан підприємства на протязі 2014-2016 рр.

Показники майнового стану ТОВ «Фаворит і К» наведені у табл. 2.5.

Показники майнового стану
ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 рр.

Показник	Роки			Зміна, +/-		Темп зростання, %	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015-2014	2016-2015
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,014	0,019	0,037	+0,005	+0,018	135,7	194,7
Частка основних засобів в активах	0,956	0,939	0,945	-0,017	+0,006	98,2	100,6
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,003	0,003	0,003			100	100
Частка оборотних виробничих активів	0,001	0,001	0,001			100	100
Коефіцієнт мобільності активів	0,04	0,05	0,04	+0,002	-0,007	104,7	84,4
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,475	0,482	+0,015	+0,007	103,3	101,5
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1		0,013	-1,000	+0,013		

За даними показників майнового стану ТОВ «Фаворит і К» спостерігається збільшення у 2016 році частки оборотних виробничих фондів в обігових коштах до 0,037. Збільшилась частка основних засобів в активах у 2016 році до 0,945. Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах складає на протязі 2014-2016 рр. складає 0,003 що свідчить про обмеженість інвестиційної стратегії підприємства.

Частка оборотних виробничих активів також має постійне значення, у 2014-2016 рр. вона склала 0,001. Знизився коефіцієнт мобільності активів.

Коефіцієнт зносу основних засобів має зростаючу динамку, що свідчить про погіршення технічного стану основних засобів.

Таким чином, всі дані свідчать про погіршення майнового стану підприємства у 2016 році проти попередніх років. Отже, прояв факторів неефективного управління на підприємстві у ряді випадків призводить до

погіршення фінансового стану і виникнення ризику входження підприємства до кризи.

Графічно динаміка показників майнового стану ТОВ «Фаворит і К» наведена на рис 2.2.

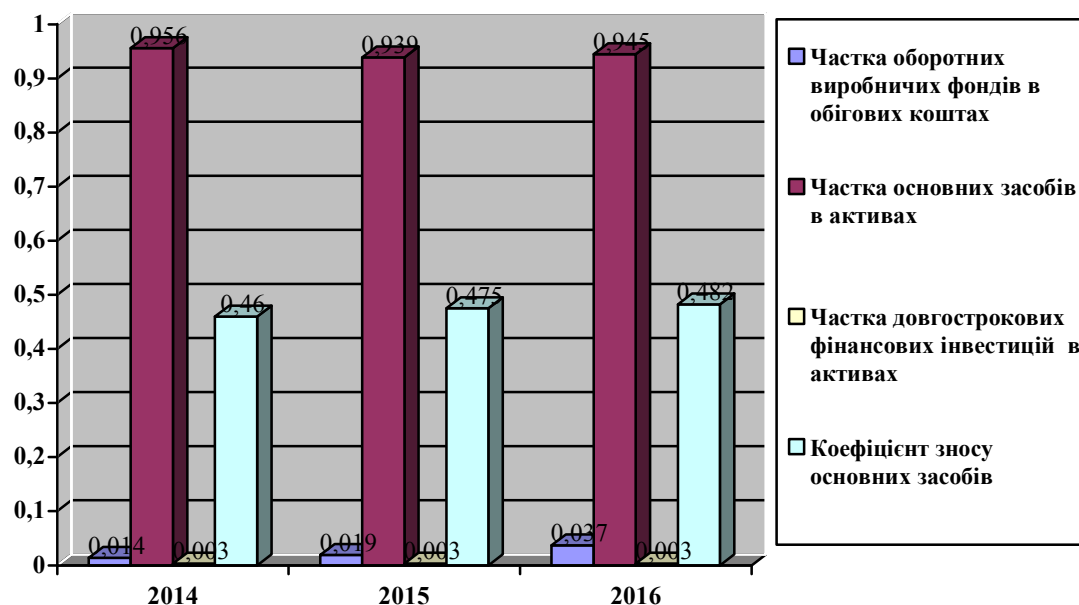


Рис. 2.2. Динаміка показників майнового стану ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 рр.

Структуру фінансових ресурсів ТОВ «Фаворит і К» можна оцінити також з використанням відносних показників, коефіцієнтів фінансової стійкості. Показники фінансової стійкості ТОВ «Фаворит і К» наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 рр.

Показник	Роки			Зміна, +/-		Темп зростання, %	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015-2014	2016-2015
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	58,6	49,8	0,6	-8,8	-49,2	85	1,2
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,729	0,596	-0,010	-0,133	-0,606	81,8	-1,7

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Маневреність власних обігових коштів	0,067	0,046	4,500	-0,021	+4,454	68,7	9782,6
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,804	0,838	0,012	+0,034	-0,826	104,2	1,4
Коефіцієнт покриття запасів	0,956	1,221	1,012	+0,265	-0,209	127,7	82,9
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,989	0,983	0,963	-0,006	-0,020	99,4	98
Коефіцієнт фінансової залежності	1,011	1,018	1,038	+0,007	+0,020	100,7	102
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,030	0,026		-0,004	-0,026	86,7	
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,993	0,994	0,990	+0,001	-0,004	100,1	99,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,004	0,012	0,027	+0,008	+0,015	300	225

За даними показників фінансової стійкості спостерігається постійне зменшення власних обігових коштів (робочого, функціонуючого капіталу) у 2015 році воно склало -8,8 тис. грн. а у 2016 році -49,2 тис. грн. зменшення даного показника означає зниження здатності підприємства платити поточні борги, та розширити виробництво.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами зменшився до -0,010. Відповідно знизилась частка власних коштів у фінансовані оборотних активів, що відповідно знижує рівень фінансової стійкості підприємства.

Маневреність власних обігових коштів знизилась у 2016 році на -0,083, що свідчить про зниження можливості підприємства вільно маневрувати власними коштами.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів зменшився у 2016 році на +4,454, тобто зменшилась частка власних коштів вкладених у запаси підприємства.

Коефіцієнт автономії характеризує частку власних коштів підприємства в загальній сумі авансованих коштів. У загальній сумі фінансових ресурсів частка власного капіталу не повинна бути меншою 50%. Що більше значення цього показника, то більшою є фінансова стійкість і незалежність його від кредиторів. Коефіцієнт автономії у 2016 році знизився з 0,983 до 0,963, і ризик появи фінансових труднощів у майбутньому підвищився.

Коефіцієнт фінансової залежності обернений до коефіцієнту автономії. У 2016 році фінансова залежність підприємства зростає: на 1 грн. власного капіталу, сукупного капіталу припадає на 2 коп. менше, що свідчить про зростання частки позикових коштів у фінансуванні підприємства.

Також негативну динаміку мають показники, які характеризують співвідношення власного та позикового капіталу, зокрема знизився коефіцієнт фінансової стабільності на -0,004.

Низьке значення має коефіцієнт фінансової стійкості у 2016 році він дорівнює 0,027, що менше нормативного значення.

Графічно динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Фаворит і К» наведена на рис. 2.3.

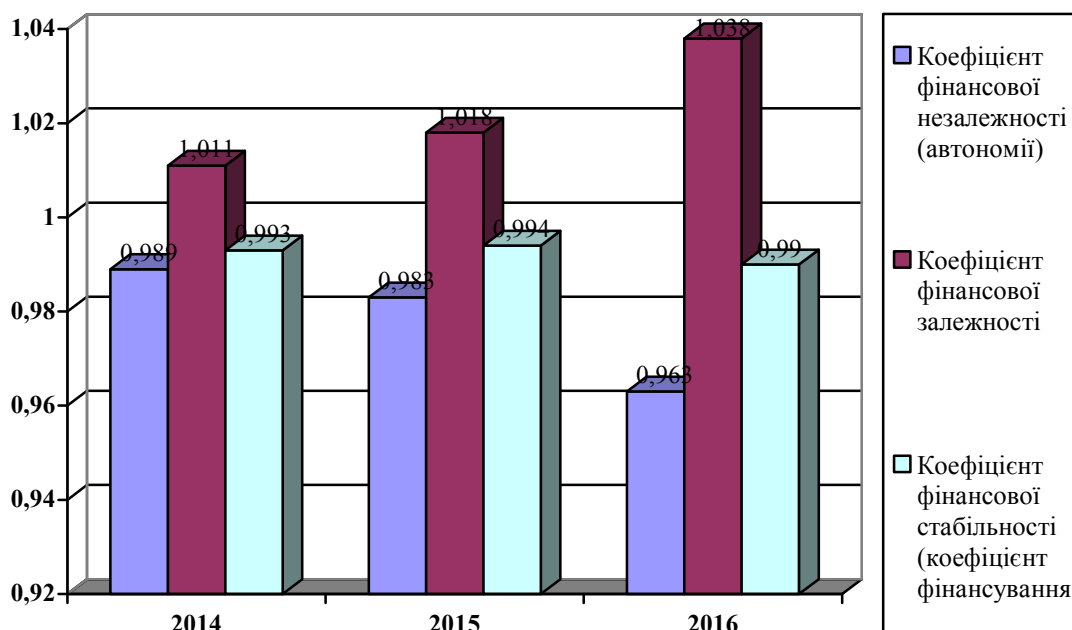


Рис 2.3 Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 рр.

Отже, за результатами аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості можна зробити висновок про збільшення питомої ваги позикових коштів та зниження рівня фінансової стійкості та довгострокової платоспроможності ТОВ «Фаворит і К» та погіршення структури капіталу підприємства.

Співвідношення між активами зваженими за групами ліквідності та зобов'язаннями характеризують відносні показники коефіцієнти ліквідності та платоспроможності. Показники ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Фаворит і К» наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності
ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 рр.

Показник	Роки			Зміна, +/-		Темп зростання, %	
	2014	2015	2016	2015- 2014	2016- 2015	2015- 2014	2016- 2015
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	5,826	7,145	3,621	1,319	-3,524	122,6	50,7
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,543	2,068	0,985	1,525	-1,083	380,8	47,6
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,283	0,197	0,138	-0,086	-0,059	69,6	70,1
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,26	1,87	0,85	1,610	-1,020	719,2	45,5

Динаміка окремих показників ліквідності свідчить про зниження ліквідності ТОВ «Фаворит і К», зокрема коефіцієнт ліквідності знизився у 2016 році на -3,524 та дорівнює 3,621%. Грошова ліквідність підприємства значно зменшилась у 2016 році на 1,083 та цей показник у 2016 році склав 0,985, тобто підприємство може погасити 98% поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості знизилось на 1,020 та склало у 2016 році 0,85. Тобто дебіторська

заборгованість перевищує кредиторську, що свідчить про відтік фінансових ресурсів з підприємства.

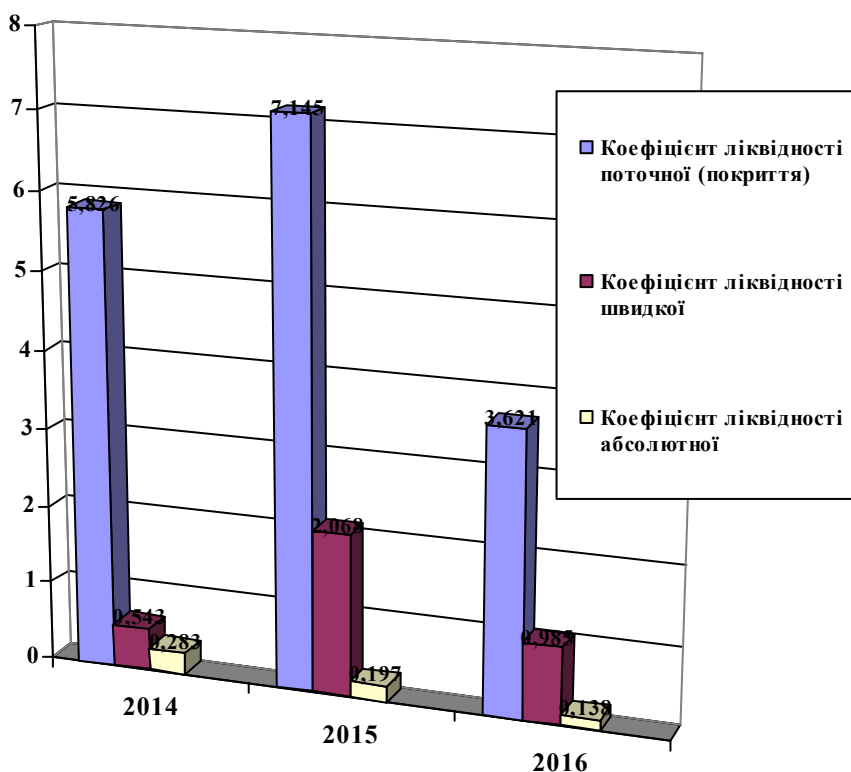


Рис. 2.4. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Фаворит і К» за 2014-2016 рр.

За результатами проведеного аналізу показників, можна зробити висновок, про погіршення структури фінансових ресурсів ТОВ «Фаворит і К», зростання частки залучених коштів та відтік фінансових ресурсів з підприємства, а також зниження фінансової стійкості та ліквідності.

Але, з урахуванням вищенаведеного ТОВ «Фаворит і К» зберігає рівновагу своїх активів і пасивів у існуючій зовнішній та внутрішній середі, що гарантує постійну платоспроможність товариства та інвестиційну привабливість у межах допустимого ризику.

Отже, у подальшому доцільним є дослідження ефективності фінансової стратегії підприємства, зокрема оцінка можливостей та загроз ТОВ «Фаворит і К» визначення його перспективних напрямків діяльності та здійснення оцінки стратегічного управління.

2.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії підприємства

Оцінка ефективності фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К», доцільно почати розрахунком показників темпів зміни виручки від реалізації продукції, чистого прибутку та валюти балансу, які характеризують виконання „золотого правила” економіки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Перевірка виконання „золотого правила” економіки для ТОВ «Фаворит і К»

Показники	2014	2015	2016
Темп зміни доходу (виручки) від реалізації продукції, %		154,8	105,4
Темп зміни чистого прибутку, %		X	X
Темп зміни валюти балансу, %	101,1	99,1	99,3

Аналізуючи темпи змін доходу від реалізації продукції, чистого прибутку та валюти балансу, можна зробити висновок, що ТОВ «Фаворит і К» розширює масштаби своєї діяльності, оскільки протягом 2015-2016 рр. показники темпу зростання валюти балансу не перевищували 100%. Темпи зростання доходу (виручки) від реалізації продукції протягом аналізованого періоду були більшими за 100%, і при цьому не випереджали темпи зростання валюти балансу, що свідчить про низьку ефективність використання майна підприємства і підвищення віддачі з кожної одиниці вкладеного капіталу.

Оцінка стратегічної фінансової позиції підприємства є неповною, якщо враховувати лише результати аналізу поточної діяльності. Для прийняття стратегічних рішень щодо вибору та реалізації фінансової стратегії підприємству необхідно знати, наскільки його внутрішній потенціал відповідає умовам, що визначаються зовнішнім середовищем. Ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства є ситуаційний аналіз, що у міжнародній практиці одержав назву SWOT-аналіз.

У науковій літературі наводяться різні інтерпретації проведення SWOT-аналізу. Однак методологія його проведення для цих підходів єдина – вона базується на складанні матриці сильних і слабких сторін у діяльності організації, а також можливостей і загроз, що можуть визначатися зміною факторів зовнішнього середовища.

Відповідно до прийнятої методології, проведення SWOT-аналізу здійснюється в кілька етапів. Перший етап SWOT-аналізу містить діагностику потенціалу підприємства на основі виділення сильних та слабких сторін діяльності організації.

Базуючись на проведених розрахунках та коефіцієнтному аналізі фінансового стану ТОВ «Фаворит і К» визначимо основні сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Фаворит і К» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз сильних та слабких сторін фінансової діяльності ТОВ «Фаворит і К»

Сильні сторони ТОВ «Фаворит і К»	Слабкі сторони фінансової діяльності ТОВ «Фаворит і К»
1	2
а - постійне зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); б - розширене відтворення, збільшення масштабів діяльності підприємства; в - підвищення оборотності активів у динаміці; г - задовільний майновий стан, незначний рівень зносу основних засобів; д - задовільна кредитна історія; е - додаткове джерело фінансових ресурсів за рахунок низької оборотності кредиторської заборгованості; ж - додаткове фінансування за рахунок перерозподілу коштів; з - податкове планування, консолідована сплата податку на прибуток підприємств; и - високий рівень професійної підготовки фінансових менеджерів; к - значний досвід практичної діяльності; л - використання сучасних технічних засобів управління фінансовою діяльністю, прогресивних фінансових технологій та інструментів;	а - незначна сума власного капіталу, яка не задовольняє потреби підприємства для швидкого зростання прибутку; б - іммобілізований власний капітал; в - кризовий тип фінансової стійкості; г - зменшення в динаміці величини власних оборотних коштів д - недостатні суми коштів на поточних рахунках; е - зниження ліквідності та платоспроможності підприємства в динаміці; ж - значна фінансова залежність від кредиторів; з - прибутковість підприємства коливається, нестабільна, збитковість діяльності у деякі роки и - загальні витрати підприємства зростають швидшими темпами, ніж доходи; к - низька рентабельність діяльності; л - тривалий операційний цикл, низька оборотність матеріальних запасів; м - підвищується тривалість фінансового циклу; н - сезонність здійснення основного виду

Продовження табл. 2.9

1	2
м - ефективна організаційна структура управління, зокрема фінансовою діяльністю; н - імідж надійного партнера, позитивна репутація підприємства.	діяльності; О - необхідність авансування діяльності, потреба в акумуляції значних фінансових ресурсів для реалізації проектів
Загрози зі сторони зовнішнього середовища	Можливості зі сторони зовнішнього середовища
1 - зростання темпів інфляції; 2 - зростання соціально-політичної нестабільності; 3 - зростання курсу долара може спричинити значне підвищення цін постачальників матеріалів; 4 - зниження купівельної спроможності населення; 5 - катастрофічне зниження попиту на житло; 6 - затухання активності у підприємницькому секторі, що вплине на скорочення надходжень від здачі в оренду комерційної нерухомості; 7 - зміна ставлення кредитора на іпотеку: зупинення іпотечного кредитування; 8 - виникнення труднощів з фінансуванням (ненадання кредитів); 9 - втрата кваліфікованих кадрів в разі скорочення персоналу та їх перехід до конкурентів.	1 - переорієнтація на вітчизняних постачальників сировини, матеріалів, що дозволить придбавати запаси за нижчими цінами; 2 - можливість здійснення економії фінансових ресурсів: скорочення штату, скорочення робочого тижня; 3 - реалізація державних програм сприяння функціонуванню житлово-будівельному комплексу: надання кредитів державними банками на завершення будівництва за розпочатими проектами, надання пільгових іпотечних кредитів визначеним категоріям населення і тим самим підтримання попиту на житло, а відповідно і на продукцію підприємства; 4 - проведення антикризової політики з боку держави, направленої на підвищення купівельної спроможності населення, зниження темпів інфляції; 5 - мала ймовірність виникнення нових конкурентів на регіональному ринку; 6 - збільшення своєї частки на регіональному ринку в разі перерозподілу часток учасників ринку; 7 - лобіювання інтересів власників підприємства.

На другому етапі необхідно експертним методом скласти перелік показників стану зовнішнього середовища – можливостей і загроз, що підлягають подальшому аналізу. Після цього здійснюється оцінка та ранжування визначених загроз і можливостей за ступенем їх впливу на підприємство та ймовірністю настання.

Для оцінки загроз часто застосовується метод позиціонування за допомогою спеціальної матриці (табл. 2.8). Дана матриця будується в такий спосіб:

– зверху відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня і низька вірогідність);

– збоку відкладаються можливі наслідки для ТОВ «Фаворит і К», до яких може привести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, незначні труднощі, слабкий вплив).

Таблиця 2.8

Матриця загроз зовнішнього середовища діяльності підприємства

Вірогідність Вплив	Висока	Середня	Низька
Руйнівний	5:6	-	-
Критичний	3:7	4	9
Незначний	1:2	8	-
Слабкий	-	-	-

Отримані всередині матриці дванадцять полів загроз мають різне значення для підприємства. Ті загрози, що попадають на поля „висока ймовірність – руйнування”, „висока ймовірність – критичний стан”, „середня ймовірність – руйнування”, являють собою дуже велику небезпеку для підприємства і вимагають негайного і обов’язкового усунення. Загрози, що потрапили на поля „низька ймовірність – руйнування”, „середня ймовірність – критичний стан”, „висока ймовірність – незначні труднощі”, також повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва і бути усунені в першочерговому порядку. Що стосується загроз, що знаходяться на полях „низька ймовірність – критичний стан”, „середня ймовірність – незначні труднощі”, „висока ймовірність – слабкий вплив”, то тут потрібен уважний і відповідальний підхід до їх усунення. Загрози, які потрапили на поля, що залишилися, також не повинні випадати з поля зору керівництва підприємства. У цьому випадку повинно здійснюватися уважне відстеження їхнього розвитку, хоча при цьому не ставиться завдання їхнього першочергового усунення.

Аналогічно матриці загроз будується і матриця для оцінки можливостей (табл. 2.9). Зверху відкладається ймовірність того, що підприємство зможе використати можливість (висока, середня й низька вірогідність). Збоку відкладається ступінь впливу можливостей на діяльність ТОВ «Фаворит і К» (суттєвий, помірний і слабкий).

Таблиця 2.9

Матриця можливостей зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Фаворит і К»

Вірогідність \ Вплив	Висока	Середня	Низька
Суттєвий	1:2	4	3
Помірний	-	6	7
Слабкий	5	-	-

Можливості, що попадають на поля „висока ймовірність – суттєвий вплив”, „висока ймовірність – помірний вплив”, „середня ймовірність – суттєвий вплив”, мають велике значення для підприємства, і їх треба обов’язково використовувати.

Можливості, що попадають на поле „низька ймовірність – слабкий вплив”, „низька ймовірність – помірний вплив”, „середня ймовірність – слабкий вплив”, практично не заслуговують на увагу організації. У відношенні до можливостей, що потрапили на поля, які залишилися, керівництво повинно прийняти рішення про їхнє використання, якщо у підприємства є досить ресурсів.

Заключний етап SWOT-аналізу – встановлення зв’язків між найбільш впливовими сильними та слабкими сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища. З цією метою будується матриця SWOT-аналізу (табл. 2.10), у кожному із секторів якої фіксуються усі можливі парні комбінації. Встановлені взаємозв’язки будуть слугувати вибору стратегій. Наприклад, сектор „Сила і можливості” передбачає стратегії, які використовують сильні сторони компанії для реалізації можливостей, що з’явилися у зовнішньому середовищі; сектор „Сила і загрози” – стратегії, які

використовують сильні сторони для усунення загроз; сектор „Слабкість і можливості” – стратегії, які дозволяють мінімізувати слабкі сторони, використовуючи можливості зовнішнього середовища; сектор „Слабкість і загрози” – стратегії, які мінімізують вплив слабких сторін та загроз, що з’явилися у зовнішньому середовищі, на подальший розвиток ТОВ «Фаворит і К».

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Фаворит і К»

Сила і можливості	Сила і загрози
1 - в, е, и, н; 2 - ж, и, к, м; 3 - а, б, д; 4 - е, ж, з; 5 - а, б, г, и, к, н; 6 - а, б, г, н, к, н; 7 - ж, н.	1 – б, в, ж; 2 – ж, н; 3 – в, е, ж, н; 4 – ж; 5 – ж; 6 – ж; 7 – в, ж; 8 – д, ж, е, з, л; 9 – и, к.
Слабкість і можливості	Слабкість і загрози
1 - в, г, д, н, л, н; 2 - и, к, м, н, о; 3 - а, в, ж, н; 4 - и, к; 5 - а, б, в, к, е; 6 - а, б, в, ж, к; 7 - а, в, к.	1 – б, к; 2 – б, к; 3 – б, в, г, д, е, н, и; 4 – ж, з, к; 5 – в, е, ж, к; 6 – в, е, ж, к, о; 7 – е, к.

Отже, загрозами зовнішнього середовища, які мають найбільшу вірогідність реалізації та значний вплив на діяльність ТОВ «Фаворит і К» є катастрофічне зниження попиту на житло та затухання активності в підприємницькому секторі. Реалізація даних загроз призведе до різкого скорочення надходжень доходу (виручки) від реалізації продукції, зниження рентабельності або і збитковості ТОВ «Фаворит і К» в плановому періоді.

Одночасно слабкими сторонами, які посилюють негативний вплив визначених загроз на діяльність підприємства, є кризовий тип фінансової стійкості, низька рентабельність та значна залежність від кредиторів.

Основними можливостями, які мають високу ймовірність реалізації та суттєвий вплив на фінансовий стан ТОВ «Фаворит і К», є можливість переорієнтації на внутрішніх постачальників сировини і матеріалів для уникнення валютних ризиків та можливість здійснення економії фінансових ресурсів. Реалізація даних можливостей дасть змогу зменшити негативний вплив таких слабих сторін підприємства як недостатність власних оборотних коштів, низька ліквідність та платоспроможність, залежність від кредиторів. Сильними сторонами, які б сприяли реалізації даних можливостей, є переважно організаційні чинники, а також наявність резервів збільшення власних фінансових ресурсів підприємства.

У межах дослідження інформаційно-комунікаційного забезпечення реалізації фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К» проведено аналіз за наступними напрямками: дослідження інформаційних ресурсів стратегічного управління (інформаційного банку якості інформації, застосування інформаційних технологій у процесі стратегічного управління); дослідження комунікацій у системі стратегічного управління (комунікативної поведінки керівників, якості комунікацій в системі стратегічного управління); узагальнення оцінки інформаційно-комунікаційного забезпечення стратегічного управління.

Результати оцінки забезпеченості ТОВ «Фаворит і К» інформацією щодо стратегічного управління свідчать про те, що при максимальній оцінці 5 балів ТОВ «Фаворит і К» у притаманний низький рівень забезпеченості інформацією щодо стратегічного управління.

Оцінка стратегічного управління ТОВ «Фаворит і К» наведена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка стратегічного управління ТОВ «Фаворит і К»

Показники	БАЛ					Разом
	1	2	3	4	5	
Оцінка якості інформації щодо стратегічного управління		2				2

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
Оцінка забезпеченості підприємства інформацією щодо стратегічного управління		2				2
Комунікативна поведінка керівників			3			3
Якість комунікацій в системі стратегічного управління	1					1
Стратегічне планування діяльності щодо управління		2				2
Стратегічна організація діяльності щодо управління			3			3
Стратегічний контроль діяльності щодо управління	1					1
Застосування інформаційних технологій у стратегічному управлінні			3			3
Разом						17

Результати оцінки використання ТОВ «Фаворит і К» джерел інформації щодо стратегічного управління, свідчать, що при максимальній оцінці 5 балів ТОВ «Фаворит і К» притаманний низький рівень використання джерел інформації щодо стратегічного управління.

Оцінка якості інформації щодо стратегічного управління ТОВ «Фаворит і К», показала, при максимальній оцінці 5 балів, ТОВ «Фаворит і К» має середню якість інформації – 2,0 бали.

Оцінка якості застосування інформаційних технологій у стратегічному управлінні ТОВ «Фаворит і К» свідчить про те, що при максимальній оцінці 5 балів підприємство має 3 бали середню якість застосування інформаційних технологій. Дослідження комунікативної поведінки керівників ТОВ «Фаворит і К»а показало, що керівники підприємства мають середню якість, тобто 3 бали.

Результати аналізу якості комунікацій в системі стратегічного управління ТОВ «Фаворит і К» показали що якість комунікацій – низька (1 бал).

Аналіз якості розробки фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К» показав, що якість розробки стратегічних цілей щодо управління фінансами підприємства низька та потребує удосконалення.

Таким чином, проведена оцінка стратегічної фінансової позиції ТОВ «Фаворит і К» показала, що в цілому фінансовий стан ТОВ «Фаворит і К» є нестабільним, управління фінансовими ресурсами здійснюється неефективно.

Підприємство є неплатоспроможним, характеризується кризовим типом фінансової стійкості, має порушену ліквідність та низьку рентабельність діяльності. Як і інші суб'єкти господарювання, ТОВ «Фаворит і К» здійснює свою діяльність в умовах змінності зовнішнього середовища, тому при розробці фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К» необхідно враховувати основні можливості та загрози зовнішнього середовища. При цьому повинні використовуватися сильні сторони підприємства, зокрема наявність резервів збільшення власних фінансових ресурсів. З іншого боку, необхідно нейтралізувати слабкі сторони його фінансової діяльності, а саме забезпечити платоспроможність підприємства, зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність діяльності.

Висновки за 2 розділом

Фінансова стратегія є спрямовуючим вектором управління ТОВ «Фаворит і К», і без її належного формування практично неможливо оминати фінансові проблеми під час здійснення виробничо-господарської діяльності ТОВ «Фаворит і К» у сучасному конкурентному ринковому середовищі.

За результатами проведеного аналізу показників, зроблено висновок, про погіршення структури фінансових ресурсів ТОВ «Фаворит і К», зростання частини залучених коштів та відтік фінансових ресурсів з підприємства, а також зниження фінансової стійкості та ліквідності. Але, з урахуванням вищенаведеного ТОВ «Фаворит і К» зберігає рівновагу своїх активів і пасивів у існуючій зовнішній та внутрішній середі, що гарантує постійну платоспроможність товариства та інвестиційну привабливість у межах допустимого ризику.

Проведена оцінка стратегічної фінансової позиції ТОВ «Фаворит і К» показала, що в цілому фінансовий стан ТОВ «Фаворит і К» є нестабільним, управління фінансовими ресурсами здійснюється неефективно.

При розробці фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К» необхідно враховувати основні можливості та загрози зовнішнього середовища. При цьому повинні використовуватися сильні сторони підприємства, зокрема наявність резервів збільшення власних фінансових ресурсів. З іншого боку, необхідно нейтралізувати слабкі сторони його фінансової діяльності, а саме забезпечити платоспроможність підприємства, зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАВОРИТ І К»

3.1. Розробка моделі стратегічного фінансового планування як основи механізму фінансової стратегії підприємства

Фінансова діяльність підприємства є однією з найбільш важливих складових системи стратегічного управління підприємством. Ефективність управління фінансовими процесами, що протікають під впливом великого числа дестабілізуючих чинників, багато в чому залежить від гнучкості системи оцінювання та регулювання фінансового планування.

Динаміка зміни значень фінансових показників, що характеризують різні аспекти фінансової діяльності ТОВ «Фаворит і К», викладена у другому розділі дипломної роботи. Проведений аналіз процесів формування, розподілу, використання фінансових ресурсів і витрат грошових коштів показав необхідність удосконалення системи стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства. Найбільш перспективним у цьому напрямку є збільшення швидкості реакції системи на зміни фінансового ринку, фінансової ситуації і стан об'єкта, тобто підвищення оперативності і гнучкості системи фінансового оцінювання та регулювання. Це пояснюється наявністю великої кількості перешкод зовнішнього середовища і внутрішніх умов функціонування систем; нерівномірністю грошових потоків; ймовірнісним характером параметрів фінансових інструментів; різноманітним періодом реалізації фінансових планів у стратегічних і бізнес-процесах.

Для удосконалення системи стратегічного управління фінансами підприємства ТОВ «Фаворит і К» доцільно запропонувати концепцію організації гнучкої системи фінансового оцінювання і регулювання, основу якої складає комплекс адаптивних механізмів, реалізує цю задачу. (рис. 3.1).

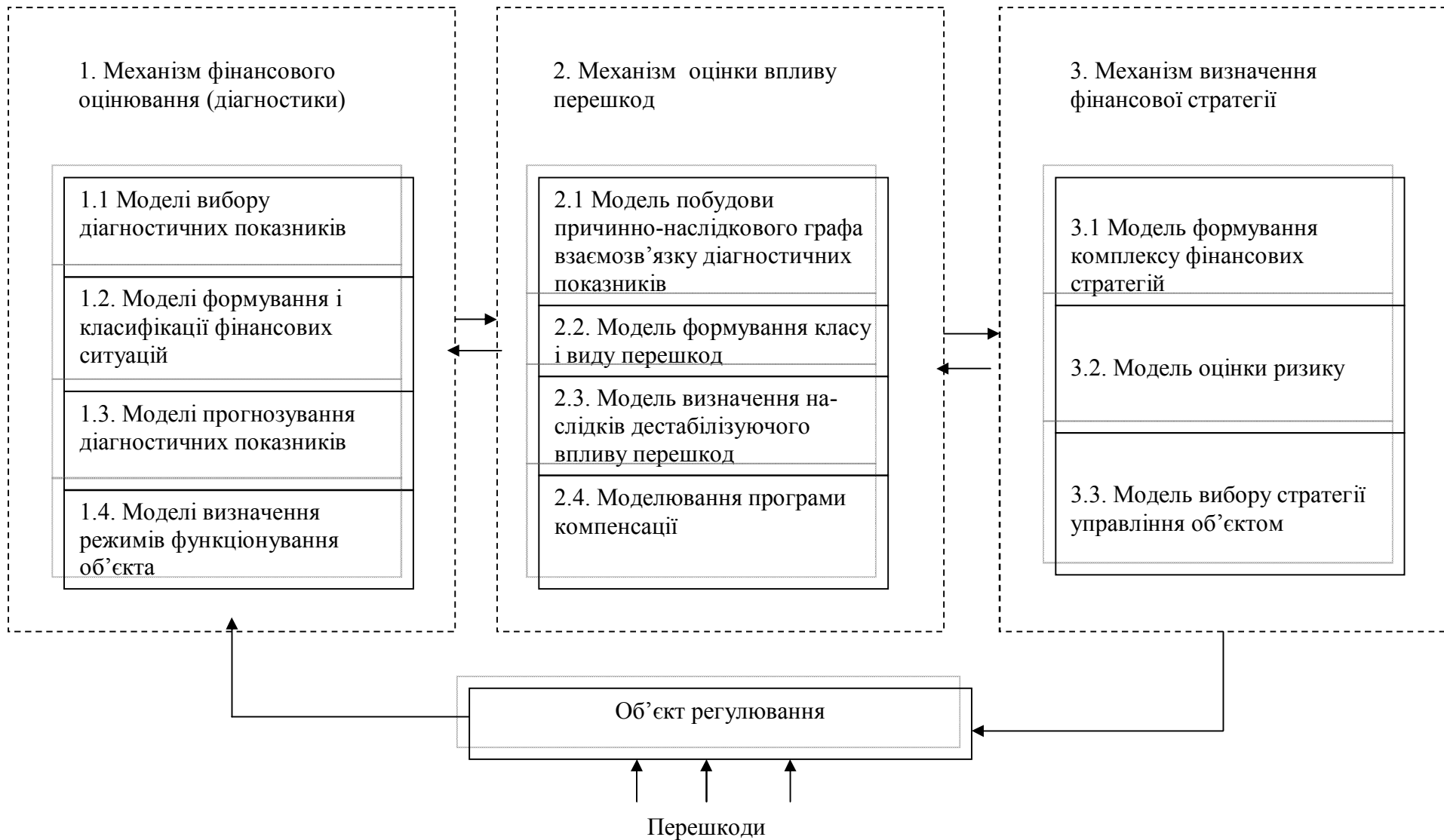


Рис. 3.1. Концептуальна схема взаємозв'язку механізмів системи фінансового планування

Перший механізм призначений для фінансового оцінювання (діагностики) об'єкта регулювання. Результатом діагностики є визначення можливостей підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання з урахуванням оцінки загрози наближення кризового стану. За допомогою другого механізму здійснюється оцінка й аналіз впливу обурень на характеристики системи фінансового регулювання. Реалізація задач цього механізму на модульному рівні дає можливість знайти конкретний спосіб регулювання, що усуває або обмежує вплив перешкод. Моделі третього механізму дають можливість перерозподілити фінансові ресурси і вибрати скоректовану фінансову стратегію планування. Вибір фінансової стратегії здійснюється на підставі мінімізації загального рівня ризику.

Для цього слід запропонувати економіко-математичну модель формування стратегії фінансового планування. В запропонованій алгоритмічній моделі регулювання фінансового планування, розглянута можливість використання моделей з лінгвістичними перемінними.

Система управління фінансовою діяльністю підприємства характеризується паралельністю виконання таких етапів управління, як стратегічне, тактичне й оперативне планування, органічним їх з'єднанням у єдиний комплекс процесів формування фінансової стратегії та її коригування під впливом зовнішнього середовища і внутрішніх умов. Фінансова стратегія підприємства є частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства і тому погоджується з її цілями і напрямками. Як система стратегічних цілей, фінансова діяльність підприємства повинна забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і використовуваного капіталу; прийнятність рівня фінансових ресурсів і таке інше. Запропоновану алгоритмічну модель фінансового регулювання виконання стратегічних фінансових планів, що складається з двох блоків: формування фінансового плану і фінансове оцінювання плану, (рис. 3.2.).

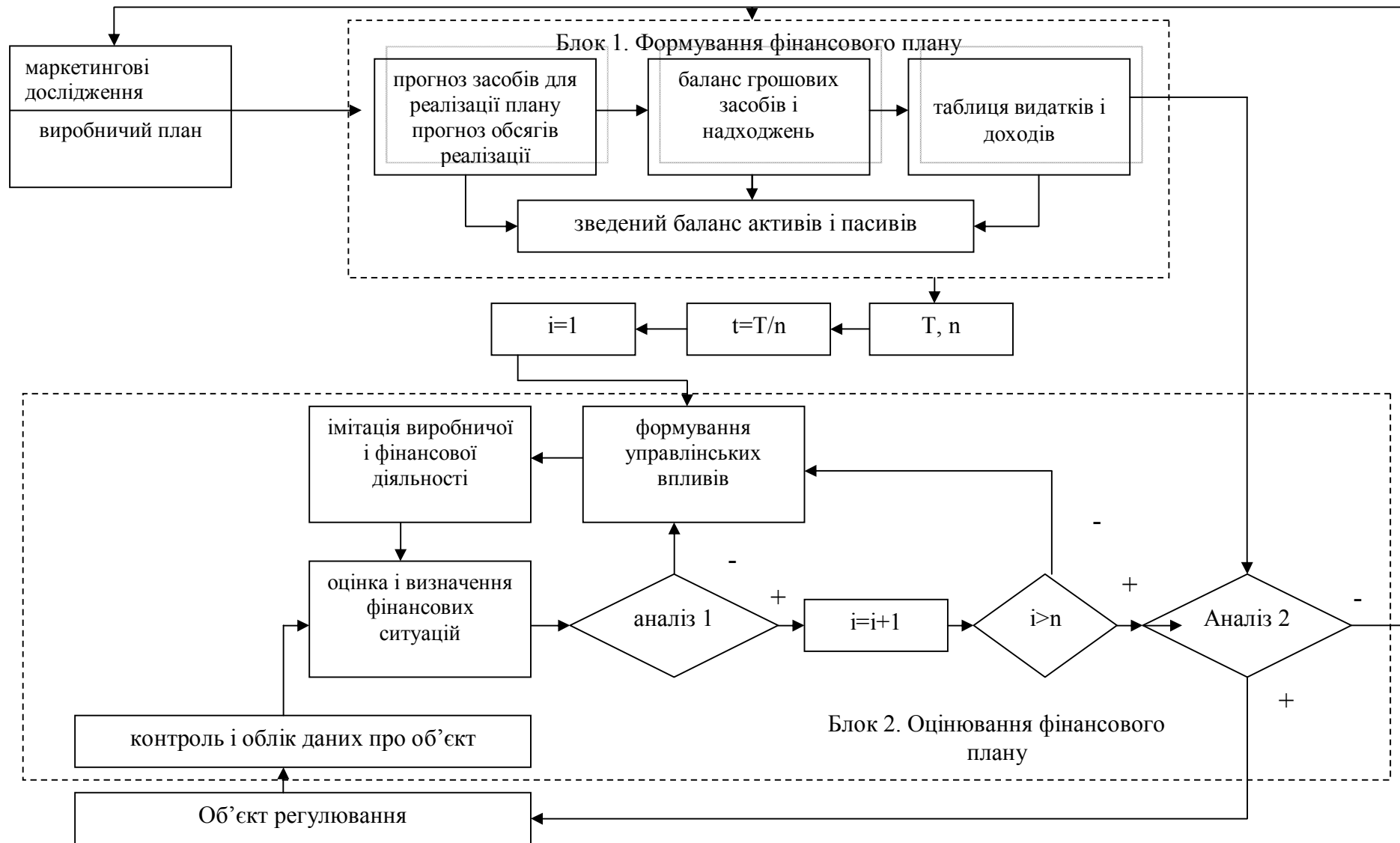


Рис. 3.2. Алгоритмічна модель фінансового планування

Реалізація алгоритмів задач цих блоків дає можливість визначити фінансові кошти, які забезпечують виконання планів в умовах дестабілізуючих чинників і можливих відхилень цих коштів. Критерієм вибору варіанта фінансового плану є фінансова рівновага коштів для його реалізації.

Далі слід визначити списки діагностичних показників по підприємству; сформовані класи фінансової стійкості; побудовані адаптивні моделі прогнозування діагностичних показників; сформований комплекс заходів, спрямований на досягнення фінансового благополуччя.

Одним із найбільш важливих механізмів системи фінансового оцінювання та планування є діагностика фінансового стану підприємства. Призначенням цього механізму є не лише виявлення відхилень у фінансовій діяльності підприємства, а й встановлення джерел цих відхилень і прийняття рішень, спрямованих на їхнє усунення шляхом гнучкого перерозподілу фінансових ресурсів.

Серед комплексу моделей цього механізму велике значення мають моделі аналізу і перетворення вихідного простору показників, що описують фінансовий стан підприємства, з метою виділення діагностичних показників. Алгоритми упорядкування ознак на основі коефіцієнтів варіації, групування їх шляхом аналізу коефіцієнтів парної кореляції дозволили виключити з загального списку малоінформативні й дублюючі показники [67, с. 26]. Таким чином, для підприємства ТОВ «Фаворит і К» був встановлений перелік діагностичних показників, що характеризують фінансову ситуацію.

Для формування класів фінансових ситуацій використовуються методи кластер-аналізу. В цьому випадку класифікація проводиться не послідовно за окремими діагностичними ознаками, а одночасно за усім їх списком. При цьому кожній m -ій ознаці додається зміст координати, а фінансова ситуація розглядається як точка в m -ому просторі ознак.

У загальному випадку методи кластер-аналізу вирішують задачу оптимальної (з точки зору деякого критерію якості класифікації T) розбивки деякої множини реалізацій $V = \{x_i, i=1, n\}$ на k підмножин (класів)

$\{V_r = \{x(r), i=1, n\} r=1; k$. Звичайно розмір k апріорно невідомий, відомий лише діапазон його можливих значень: $1 \leq k_1 \leq k_2 \leq n_0$. Розглянуто два алгоритми класифікації: метод “куль” і метод “дендритів”. На відміну від методу куль число класів у дендриті апріорно задається. Так, при аналізі фінансової стійкості підприємств частіше за все виділяються три класи: абсолютна стійкість, нормальна стійкість і нестійкий фінансовий стан [104, с. 334].

Отримані в результаті реалізації алгоритмів підприємства ТОВ «Фаворит і К» класи фінансових ситуацій наведені в табл.3.1

Аналіз значень діагностичних показників кожного класу дозволяє визначити можливі напрямки поліпшення фінансового стану підприємства.

Таблиця 3.1

Класи фінансових ситуацій

Найменування методу	Класи фінансових ситуацій			
	нестійкий фінансовий стан	абсолютна фінансова стійкість	нормальна фінансова стійкість	стан, близький до нормальної стійкості
Метод куль	1	2	3, 4, 5, 8	6, 7
Метод дендритів	1	2	3, 4, 5, 6, 7, 8	

Для прийняття превентивних заходів по усуненню негативних тенденцій у динаміці зміни фінансового стану підприємства здійснюється прогнозування діагностичних показників на основі аддитивної моделі, що включає трендову, сезонну і випадкову складові. За кожною з них методами ковзної середньої, найменших квадратів, експоненційного сглажування і методом авторегресії визначені прогнозні моделі. Застосування адаптивних методів дозволило на основі структурної та параметричної адаптації одержати самокорегуючі моделі, що дають більш точні прогнози. Ступінь адекватності отриманих моделей оцінювалася за допомогою таких критеріїв: середньоквадратичного відхилення, середньої відносної помилки апроксимації, критерію Фішера, критерію Дарбіна-Уотсона [104, с. 322].

Моделі трендової складової діагностичних показників наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Моделі систематичної складової часового ряду значень діагностичних показників

Найменування показника	Вид функції	Вид моделі	Коефіцієнт детермінації
Коефіцієнт автономії (AVT)	лінійна	$AVT = 0.7879 - 0.0066t$	0.8590
	поліном 2-го ступеню	$AVT = 0.8146 - 0.0121t + 0.0002t^2$	0.8958
	експоненціальна	$AVT = 0.7934 \cdot 0.9904t$	0.8700
	показова	$AVT = 0.8707 - 0.0572t0.4440$	0.8927
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (OB_ZZ_OK)	лінійна	$OB_ZZ_OK = 0.5966 - 0.0077t$	0.6080
	поліном 2-го ступеню	$OB_ZZ_OK = 0.6323 - 0.0151t + 0.0002t^2$	0.6580
	експоненціальна	$OB_ZZ_OK = 0.6081 \cdot 0.9838t$	0.6389
	показова	$OB_ZZ_OK = 1.3176 - 0.6538t0.0982$	0.7031
Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів (MAN_COK)	лінійна	$MAN_COK = 0,004 + 0,0006t$	0.1399
	поліном 3-го ступеню	$MAN_COK = - 0.0022 + 0.0056t - 0.0006t^2 + 0.00002t^3$	0.7849
	експоненціальна	$MAN_COK = 0.0003 \cdot 1.3164t$	0.3796
	показова	$MAN_COK = -0.0004 + 0.0011t0.8697$	0.2173
Коефіцієнт структури довгостроково-вих вкладень (STR_DV)	лінійна	$STR_DV = 1.3744 - 0.0016t$	0.0119
	поліном 2-го ступеню	$STR_DV = 1.4398 - 9.6370t + 119.7533t^2$	0.6734
	експоненціальна	$STR_DV = 1.4107 \cdot 0.0277t$	0.6172
	показова	$STR_DV = -14.3590 - 15.4227t(-0.0039)$	0.5209

У цьому випадку загальний вид адаптивної моделі для коефіцієнта автономії має вигляд:

$$x_{avt} = 0.1711x_{t-1} - 0,3975x_{t-2} - 0,0148t + 0.0002t^2 + 0,9969 + \xi_t \quad (3.1)$$

Середня відносна помилка похибки прогнозу за цією моделлю складає 3,1%.

Отримані за кожним діагностичним показником прогнозні моделі дають можливість визначити фінансовий стан підприємства на найближчу перспективу.

Для аналізу динаміки зміни фінансового стану використовуються методи побудови таксономічного показника. Зміст побудови такого показника полягає в скороченні числа діагностичних ознак шляхом приведення багатомірних об'єктів до одномірного вигляду. В основі розрахунку показника лежить відстань між багатомірними об'єктами й еталонною точкою. Чим ближче значення показника (K_i) до одиниці, тим більш високий рівень фінансової стійкості підприємства. Аналіз динаміки значень цього показника на підприємстві ТОВ «Фаворит і К» (табл. 3.3) свідчить про те, що в нього є великі можливості щодо збільшення запасу фінансової міцності.

Таблиця 3.3

Значення інтегрального показника фінансової стійкості ТОВ «Фаворит і К»

Номер фінансової ситуації	Рівень фінансової стійкості	Номер фінансової ситуації	Рівень фінансової стійкості
1	0,0628	6	0,3765
2	0,3583	7	0,3632
3	0,2182	8	0,3079
4	0,3866	9	0,4833
5	0,4190	10	0,1598

Формування комплексу заходів, спрямованих на усунення негативних впливів дестабілізуючих чинників і досягнення безпечного рівня фінансової стійкості, здійснюється за алгоритмом, що включає ряд етапів. До основного з них відносяться: визначення чинників, що є потенційними джерелами виникнення несприятливих фінансових ситуацій; визначення класів і видів фінансових загроз; вибір напрямків фінансового оздоровлення за кожною загрозою. На кожному етапі алгоритму використовувалися процедури дискримінантного аналізу [104, с. 330].

Дослідження виділених класів фінансових ситуацій по підприємству ТОВ «Фаворит і К», а також значень динаміки інтегральних показників

рентабельності, ліквідності, ділової активності, дозволили на основі покрокового дискримінантного аналізу визначити чинники, що є потенційними джерелами виникнення несприятливої фінансової ситуації. До таких чинників відносяться групи показників рентабельності (REN) і ділової активності (DEL_ACT).

Система канонічних дискримінантних функцій, побудована на виділених чинниках, подана в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Система канонічних дискримінантних функцій

Клас фінансових ситуацій	Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий фінансовий стан
Канонічна дискримінантна функція	$y_{1,2} = 3.88 - 7.82REN - 0.8478DEL_ACT$	$y_{2,3} = 2.6 - 2.53REN - 0.21DEL_ACT$	
Оцінка дискримінантної спроможності			
Власні числа	2,20	1,05	
Відносний відсотковий зміст	68%	32%	
Коефіцієнт канонічної кореляції	0,82	0,72	
Коефіцієнт детермінації	0,67	0,52	
λ - статистика Уїлкса	0,15	0,48	

Як видно з таблиці, відносний внесок перешкод у загальну дисперсію з урахуванням дискримінантних функцій складає 15%. Оцінка λ -статистики Уїлкса за допомогою критерію Пірсона показала, що залишкова дискримінантна спроможність незначима, що свідчить про хороший добір функцій. В отриманій системі перша функція є більш потужним дискримінатором, тому що містить 68% загальних дискримінуючих можливостей. Значення коефіцієнта канонічної кореляції та детермінації свідчать про високий ступінь залежності між класами. Розбивкою на класи пояснюється 67% і 52% дисперсії значень першої і другої канонічних дискримінантних перемінних відповідно.

Результати оцінки внеску показників у значення канонічних дискримінантних функцій наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка внеску показників у значення канонічних дискримінантних функцій

Інтегральний показник	Стандартизовані коефіцієнти		Повні структурні коефіцієнти		Клас фінансових ситуацій	Центроїди класів	
	у 1,2	у 2,3	у 1,2	у 2,3		у 1,2	у 2,3
REN	-0,9117	- 0,5601	-0,7101	-0,5923	Абсолютна фінансова стійкість	-0,1914	0,3194
					Нормальна фінансова стійкість	0,7652	-0,0870
DEL_ACT	-0,8478	-0,6528	-0,5284	-0,8507	Нестійкий фінансовий стан	1,3392	-0,1451

З таблиці видно, що найбільший внесок у розрізнення класів абсолютної і нормальної фінансової стійкості підприємства ТОВ «Фаворит і К» вносить інтегральний показник рентабельності. Перехід же підприємства від нормальної фінансової стійкості до нестійкого фінансового стану визначається падінням рівня ділової активності. Аналіз показав, що до числа заходів, необхідних для переходу підприємства ТОВ «Фаворит і К» з нестійкого в нормальний фінансовий стан, відносяться: зниження строків надання товарного кредиту, прискорення інкасації дебіторської заборгованості, уцінка важколіквідних запасів товарно-матеріальних цінностей до рівня ціни попиту з забезпеченням наступної їх реалізації і таке інше. Реалізація цих заходів буде сприяти фінансовому зміцненню підприємства.

Таким чином, запропоновано комплекс моделей стратегічного фінансового планування для формування фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К». Отримані прогностичні моделі дають можливість визначити фінансовий стан ТОВ «Фаворит і К» на найближчу перспективу. Подальше дослідження спрямоване на формування адаптивного механізму фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К».

3.2. Формування адаптивного механізму фінансової стратегії підприємства в умовах кризової економіки

Здатність підприємств реагувати і справлятися зі змінами у зовнішньому середовищі є однією із складових їх успіху і виживання. В останні десятиліття роботи підприємств залізничної галузі нагромадилася велика кількість невирішених економічних проблем: низька інвестиційна привабливість галузі, високий ступінь зношування основних фондів, недосконалість і недостатня гнучкість тарифної системи, недолік традиційних джерел фінансування та інші.

У сучасних умовах господарювання будь-яке підприємство для виживання та збереження конкурентних переваг повинно постійно змінювати свою діяльність з урахуванням вимог зовнішнього середовища. Це пов'язано з тим, що зміна зовнішніх чинників може призвести до виникнення дисбалансу між підприємством та оточуючим середовищем. У зв'язку з цим воно повинно володіти здатністю своєчасно проводити адекватні зміни за допомогою методів адаптації. Будучи економічно самостійним і повністю відповідаючи за результати своєї діяльності, підприємство повинно сформувати таку систему адаптації, яка б забезпечила йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність і стійке становище на ринку.

Переходячи на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляючи у кризові становища, підприємства потребують зміни цілей, стратегій і способів їх реалізації. Вивчення й врахування теоретичних і практичних процесів циклічності розвитку підприємств дозволить керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення у майбутньому. Важливим завданням є управління життєвим циклом підприємства залежно від правильного вибору моделі адаптивної поведінки.

Адаптація – це процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективне використання виробничого потенціалу. Показник оцінки рівня адаптованості підприємства включає:

рентабельність активів, рентабельність реалізації, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономності, коефіцієнт стабільності економічного росту, співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованостей, частку дебіторської заборгованості в реалізації продукції тощо [107, с. 350].

В Україні поняття адаптації пройшло декілька стадій. Спочатку адаптація трактувалась як залучення підприємства до ринкових форм господарювання (зміна власності, вихід на зовнішній ринок, вироблення конкурентоспроможної продукції, максимізація прибутку) [107, с. 350]. Згодом, коли держава не була головним інвестором підприємства та покупцем його продукції, коли впали обсяги виробництва в країні, адаптація для підприємств визначалася як виживання (збереження основних фондів, трудового колективу). Ці два поняття адаптації мали тимчасовий характер, оскільки з переходом України до ринкових умов господарювання й стабілізації економічної ситуації у країні ці поняття втратили зміст.

Також адаптація розуміється як реалізація нових способів виробничо-фінансової діяльності підприємства в зовнішньому середовищі [107, с. 353].

Адаптація для підприємства, яке постійно знаходиться під впливом зовнішнього середовища, передбачає забезпечення його економічної безпеки (ефективне використання ресурсів, збереження ринкових позицій, конкурентоспроможність продукції, гармонія інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища).

Адаптацію в широкому значенні розуміють як пристосування системи до зміни умов. Отже, адаптивне управління – це управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі накопичення інформації і застосовується з метою поліпшення якості роботи системи.

Метою адаптивного управління є пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направлено на функціонування і розвиток промислових підприємств в конкурентному середовищі [52, с. 40].

Принципами адаптивного управління можна визначити:

принцип варіативності рішень - можливість різних варіантів вирішення задач, уміння здійснювати систематичний відбір варіантів, порівнювати їх і знаходити оптимальний варіант;

принцип прозорості – гарантує максимально повний облік інтересів різних учасників управлінського процесу, що забезпечує інформацією суб'єктів управління;

принцип інформаційної забезпеченості - наявність єдиного інформаційного простору;

принцип стійкості і адаптивної - уміння пристосовуватися до нових умов;

принцип ієрархічності – обумовлює впорядкованість зв'язків по горизонталі і вертикалі в межах підприємства.

принцип ефективності управління - створення сучасної матеріальної бази, формування кваліфікованого і мотивованого персоналу і їх вплив на систему управління.

Функції системи адаптивного управління безпосередньо пов'язані з базовими, такими як, прогнозування і планування; організація роботи; активізація і стимулювання; координація і регулювання; контроль, облік і аналіз.

Основну роль в реалізації адаптивного управління відіграє управлінське рішення.

Механізм адаптивного управління підприємством в конкурентному середовищі є сукупністю принципів, інструментів і технологій ухвалення і виконання управлінських рішень. Їх прийняття визначається інформаційною системою підприємства, що визначається як єдиний комплекс програмно-технічних і організаційних рішень, здатний накопичувати інформацію про стан справ на промисловому підприємстві, охоплюючий виробничі, технологічні, фінансові, логістичні, маркетингові, кадрові та інші процеси, об'єднуючи всі підрозділи промислового підприємства в єдиний інформаційний простір.

Інформаційна система дозволяє створити інформаційні потоки і об'єднати їх в єдиний інформаційний простір, на базі якого власники підприємства, менеджери всіх рівнів та інші користувачі можуть будувати сценарії ситуацій.

З метою взаємодії рівнів управління інформаційні потоки повинні формуватися за вертикальним (стратегічний, тактичний, оперативний рівень) і горизонтальним (по суб'єктах) розподілом інформації по мірі її надходження. Переваги даної інформаційної системи полягають в більш повному використуванні інформації та в скороченні термінів ухвалення рішень.

Підприємство є стійкою динамічною сукупністю спільно функціонуючих відносно автономних елементів. Щоб ця система працювала органічно і оперативно, реагувала на потреби ринку, необхідна постійна адаптація структури під вимоги навколишнього середовища і під внутрішні умови. До внутрішніх умов можна віднести число структурних підрозділів і питому вагу зв'язків між ними, їх вплив на діяльність організації. Існує необхідність в постійній модернізації структури управління і системи управлінських рішень, залежної від стратегії компанії. Із зміною структури, відповідно, змінюватимуться й її елементи, а, оскільки структура – це сукупність стійких зв'язків між елементами системи, отже, паралельно відбуватимуться і зміни способів зв'язків між компонентами організаційної системи [51, с. 40].

Для створення і запровадження адаптивної системи управління підприємством необхідно з'ясувати, які критерії організаційної системи, стиль і властивості управлінської політики і політики в області маркетингу дозволяють досягти найефективніших результатів, а які можуть заважати розвитку компанії.

Основною ж задачею адаптації під умови, що змінюються, є формування гнучкої системи управління, здібної до самоорганізації і перебудови – це і є задачею синтезу системи управління виробничої системи. Вона повинна відповідати критерію оптимальності діяльності організаційної системи управління – характеризує мету, яку повинна досягти система управління по своїх визначальних показниках якості при заданих обмеженнях. Основними

показниками якості для системи управління є точність, надійність, стійкість, зручність експлуатації керівником, оптимальне число ієрархічних рівнів, мінімізація витрат, швидкодія та ін. Надійність в роботі розглядається як властивість системи безвідмовно виконувати свої функції при збереженні точності в допустимих межах. Стійкість характеризує здатність організаційної системи управління працювати в агресивних умовах, умовах недолику інформації з прийнятними параметрами функціонування, досягаючи поставленої мети в допустимих межах [51, с. 42].

Активна модель адаптована до ринкових впливів. Підприємство встановлює нові господарські зв'язки, підходи в ціноутворенні, шукає інвестиції під нові програми. Темп адаптації високий і підприємство до нього готове.

У консервативній моделі адаптивна реакція має примусовий характер, коли підприємство поставлене перед вибором: банкрутство чи реорганізація.

Підприємство зберігає старі зв'язки, незмінну структуру випуску продукції, колишню витратну модель ціноутворення, також відсутні активні кроки на ринку.

Для змішаної моделі адаптації характерно те, що підприємство не має остаточної моделі поведінки. За деякими ознаками підприємство діє згідно з консервативною моделлю, за іншими – згідно з моделлю активної поведінки [86, с. 10].

Підприємство, як будь-яка матеріальна система, проходить всі етапи життєвого циклу: створення, становлення, ріст, зрілість, насичення, спад, банкрутство, ліквідація. Кожна стадія життєвого циклу підприємства має свою особливу модель адаптації, необхідну для тих умов, які склались на даний час для певного циклу (табл. 3.5). Об'єднує стадії необхідність постійного дотримання економічної безпеки підприємства як гаранта його стабільного та максимально ефективного функціонування, починаючи з моменту створення до розвитку високого потенціалу у майбутньому.

Моделі адаптивної поведінки підприємства залежно від стадій
його життєвого циклу

Моделі адаптивної поведінки підприємства	Стадії життєвого циклу підприємства							
	Створення	Становлення	Ріст	Зрілість	Насичення	Спад	Банкрутство	Ліквідація
Активна	+	+			+			
Змішанна			+			+	+	
Консервативна				+				+

Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі може бути параметричною або структурною. Параметрична адаптація передбачає зміну параметрів внутрішніх систем підприємства (зміна ринків збуту або цінової політики підприємства). Структурна адаптація передбачає зміну структури внутрішньої системи підприємства, появу нової внутрішньої системи (нових підрозділів чи відділів), реорганізацію або ліквідацію існуючих.

Залежно від чинників впливу всю сукупність адаптивних заходів підприємства ТОВ «Фаворит і К» доцільно поділяти на такі групи: адаптація підприємства до нововведень; адаптація до змін кон'юнктури ринку; адаптація до соціально-культурних і політико-правових умов (рис. 3.5). Кожний вид адаптації передбачає комплекс робіт, пов'язаний з її організацією на підприємстві.

Адаптацію в широкому значенні розуміють як пристосування системи до зміни умов. Отже, адаптивне управління використовує механізм адаптації заснований на постійному відстежуванні відповідності фактичного рівня адаптації нормативному, вносить своєчасні зміни в стратегічні, поточні та оперативні плани з метою забезпечення виживання підприємства, досягнення і постійного підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності.

Функціонування адаптивного управління підприємством ТОВ «Фаворит і К» представляється таким чином. У певний момент часу підприємство

знаходиться в якомусь оптимальному стані, відповідному певному стану зовнішнього середовища. Між підприємством і зовнішнім середовищем існує двосторонній зв'язок. Під час переходу зовнішнього середовища в інший стан, що зачіпає умови функціонування підприємства ТОВ «Фаворит і К», по механізму зв'язку відбувається передача відповідної інформації до підприємства.

Підприємство ТОВ «Фаворит і К» також переходить в інший стан, який з великою вірогідністю знаходиться за межами оптимального. При адаптивній системі управління підприємством спрацьовує механізм адаптації, що пристосовує підприємство під нові умови зовнішнього середовища так, щоб в цих умовах підприємство функціонувало оптимально, забезпечуючи стабільність існування на ринку.

На сучасному етапі розвитку першочерговими завданнями адаптивного управління на підприємстві ТОВ «Фаворит і К» є зміна архаїчної організаційної структури, а також напрацювання методичного апарату і адекватної системи управлінського обліку і контролю, відсутність яких не дозволяє керівництву мати в оперативному режимі достовірну картину фінансового положення підприємства, витрат і прибутковості окремих видів діяльності, стадій і стану технологічного процесу і на цій основі приймати короткострокові і середньострокові рішення. Відсутність подібної системи унеможлиблює визначення привабливості тих або інших ринків, прогнозування в реальному часі фінансові надходжень та планування ефекту від реалізації послуг та від інвестицій.

З метою забезпечення ефективної реалізації адаптивного управління підприємством ТОВ «Фаворит і К» розроблено механізм адаптивного управління. Зважаючи на те, що технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення, під адаптивним механізмом слід розуміти цілісну систему взаємозв'язаних між собою технічних, технологічних, економічних важелів, організаційно-розпорядчих і соціально-психологічних методів у поєднанні з системою мотивації і

відповідальності, що координують діяльність підприємства в нестабільному середовищі.

Таблиця 3.6

Елементи адаптивного управління в стратегії розвитку підприємства
ТОВ «Фаворит і К»

Складові реалізації стратегії розвитку	Елементи адаптивного управління
Формування стратегії:	
- встановлення місії, цілей, завдань	Аналіз, оцінка та прогнозування нестабільності зовнішнього середовища, визначення невідповідності вимогам зовнішнього середовища
- декомпозиція стратегії	зміна структурної побудови стратегії через врахування першочергових завдань адаптації
- планування етапів реалізації	планування та включення заходів адаптації
Реалізація стратегії	застосування методів та інструментів адаптивного управління
Контроль та оцінка	визначення рівня адаптації, відхилень фактичних значень параметрів внутрішнього середовища від планових, корегування

Фактори зовнішнього середовища. До елементів зовнішнього середовища відносяться:

споживачі, конкуренти, урядові заклади, постачальники, фінансові організації, джерела трудових ресурсів. При цьому зовнішнє оточення поєднує у собі не тільки фактори, що характеризують його стан на визначений момент часу, але й їх співвідношення та загальну тенденцію їхньої зміни відповідно до умов розвитку ринку;

об'єкт управління – внутрішнє середовище підприємства та його складові елементи;

суб'єкт управління – служби управління залізниці та управління структурними підрозділами;

процес управління - методи та інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, обґрунтування цільових показників, контролю та корегування;

процес адаптації – методи та інструменти зміни внутрішнього середовища;

стратегія адаптації – план дій з адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Адаптивне управління має стати невід’ємним елементом стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «Фаворит і К» через включення елементів адаптації та адаптивного управління у складові стратегії розвитку (таблиця 3.6).

Запропоновані основні функції системи адаптивного управління підприємством ТОВ «Фаворит і К»:

контроль за параметрами, що характеризують стан об’єктів зовнішнього та внутрішнього середовища, який полягає в зборі і інформаційній обробці (вимірі) контрольованих параметрів;

встановлення цільових показників діяльності підприємств та стану його потенціалу, вироблення реалістичної мети та її трансформація у внутрішні мотиви;

оцінка адаптивності підприємства та визначення міри неузгодженості дійсних значень параметрів від планових;

розробка альтернативних стратегій адаптації;

послідовна реалізації обраної адаптивної стратегії;

поточне відстеження процесу адаптації;

регулювання відхилень;

визначення результативності на основі зіставлення стану справ до і після здійснення заходів стратегії;

прогнозування подальшого розвитку й внесення змін в існуючу модель діяльності згідно виявлених резервів.

Структура адаптивного управління на підприємстві ТОВ «Фаворит і К» приведена на рис. 3.3.

Запропонований механізм реалізації адаптивного управління на підприємстві ТОВ «Фаворит і К» забезпечить цілеспрямоване врахування змін зовнішнього середовища та ефективну адаптації за рахунок обґрунтованих дій з корегування виробничо-господарської діяльності підприємства.

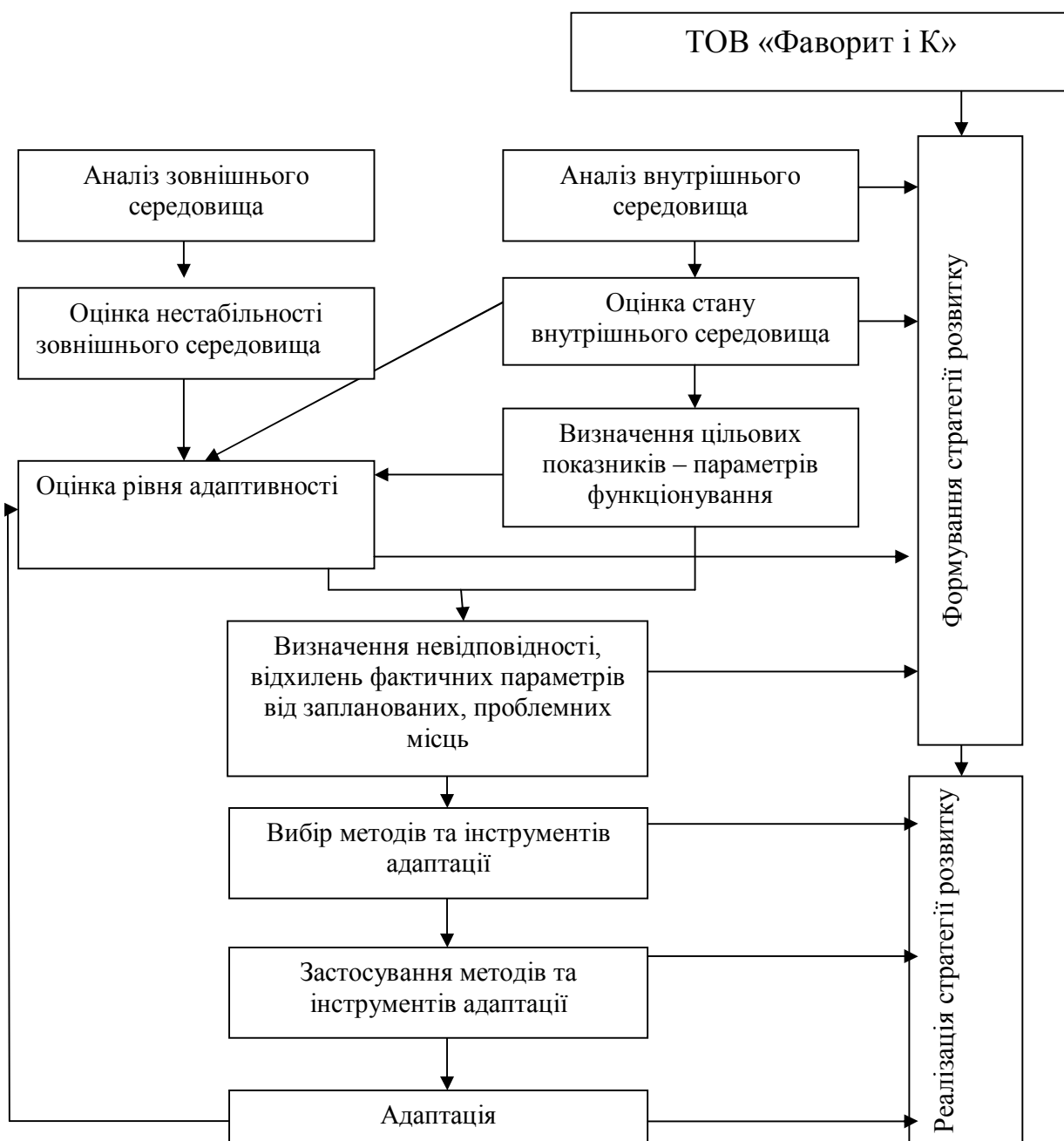


Рис. 3.3. Послідовність здійснення адаптивного управління на підприємстві ТОВ «Фаворит і К»

Невміння реагувати оперативнo та управляти змінами може стати причиною кризи підприємства, спричиненої невідповідністю внутрішнього середовища системи зовнішнім вимогам.

Адаптація суб'єкта господарювання до змінного зовнішнього середовища і пов'язаними з ним впливами окремих факторів середовища може бути

параметричною і структурною. Параметрична адаптація припускає зміну параметрів внутрішніх систем підприємства, таких як освоєння виробництва нової продукції чи нової технології, зміна ринків збуту чи цінової політики підприємства. Структурна адаптація передбачає зміну самої структури внутрішньої системи підприємства, появу нових внутрішніх систем, реорганізацію чи ліквідацію існуючих [107, с. 352].

Залежно від ролі і значення адаптаційних елементів, а також готовності підприємства до реалізації адаптивної реакції можна виділити три моделі поведінки суб'єктів господарювання:

модель активного поведіння – підприємство готове до адаптації, її темп високий. Наявні розроблені принципи адаптації, моделі, що враховують характер та масштаб змін. Характер адаптації системний (охоплює всі сфери і всі підрозділи).

модель консервативного поведіння – підприємство пасивне, його поведінка багато в чому інерційна. Відсутні активні кроки на ринку. Проблеми, що виникають, вирішуються або традиційним способом або очікується їх розв'язання на державному рівні. Низький темп адаптації. Моделі та принципи адаптації не розроблені. Адаптація носить, як правило, локальний характер (зміни відбуваються в окремих підрозділах).

модель змішаного поведіння – адаптація виборча, тобто залежить від виду та інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. Темп адаптації нижчий, ніж при активній моделі. Наявні загальні принципи адаптації та способи поведіння, але модель не розроблена [107, с.352].

На нашу думку, основними методами адаптації підприємства у сучасних умовах є модель управління «за слабкими сигналами», модернізація, реструктуризація, реінжиніринг, управління на основі імпульсів, кожен з яких має свої особливості застосування, переваги та недоліки.

Управління «за слабкими сигналами» наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів мінливості середовища так

званих «слабких сигналів» про зміни в ньому, і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення менеджменту.

Основними стадіями реалізації даної моделі є: моніторинг зовнішнього середовища; визначення відносної сили сигналів; зниження вразливості та підвищення гнучкості підприємства; розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів. Якщо система працює з урахуванням слабких сигналів, то в неї час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде в змозі підготувати та запустити відповідну програму, яка й буде реакцією на зміни.

За сучасних кризових умов господарювання особливої актуальності набувають питання формування перспективних напрямків інвестиційної діяльності підприємств і, зокрема, формування інвестиційної стратегії суб'єктів господарювання. Ефективним інструментом вирішення вказаної проблеми є стратегічне планування інвестиційної діяльності. На сучасному етапі реалізації інвестиційної стратегії на підприємствах обмежена в основному реальними інвестиціями.

Але з розвитком інвестиційного ринку України значно зростають потенційні можливості підприємств підвищити ефективність функціонування шляхом розширення обсягів інвестиційної діяльності, використання нових різноманітних видів фінансових інструментів та нематеріальних активів.

Етапи стратегічного планування достатньо добре обґрунтовані в науковій літературі і включають такий набір заходів:

- визначення місії організації;

- установлення (коригування) цілей;

- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;

- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;

організація виконання планових завдань;
облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

За умов ринкової економіки, самостійності ТОВ «Фаворит і К», його 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.

Фінансова стратегія представляє собою визначення довгострокової мети фінансової діяльності ТОВ «Фаворит і К», вибір найбільш ефективних способів і шляхів їх досягнення.

Завданнями фінансової стратегії є:

- 1) визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- 2) визначення перспективних фінансових взаємовідносин з суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- 3) фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
- 4) вивчення економічних та фінансових можливостей ймовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- 5) розробка способів виходу з кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

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 макrorівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку ТОВ «Фаворит і К».

Всі етапи процесу формування фінансової стратегії повинні виконуватися один за одним, згідно з запропонованим алгоритмом формування фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К», який наведений на рис 3.4.

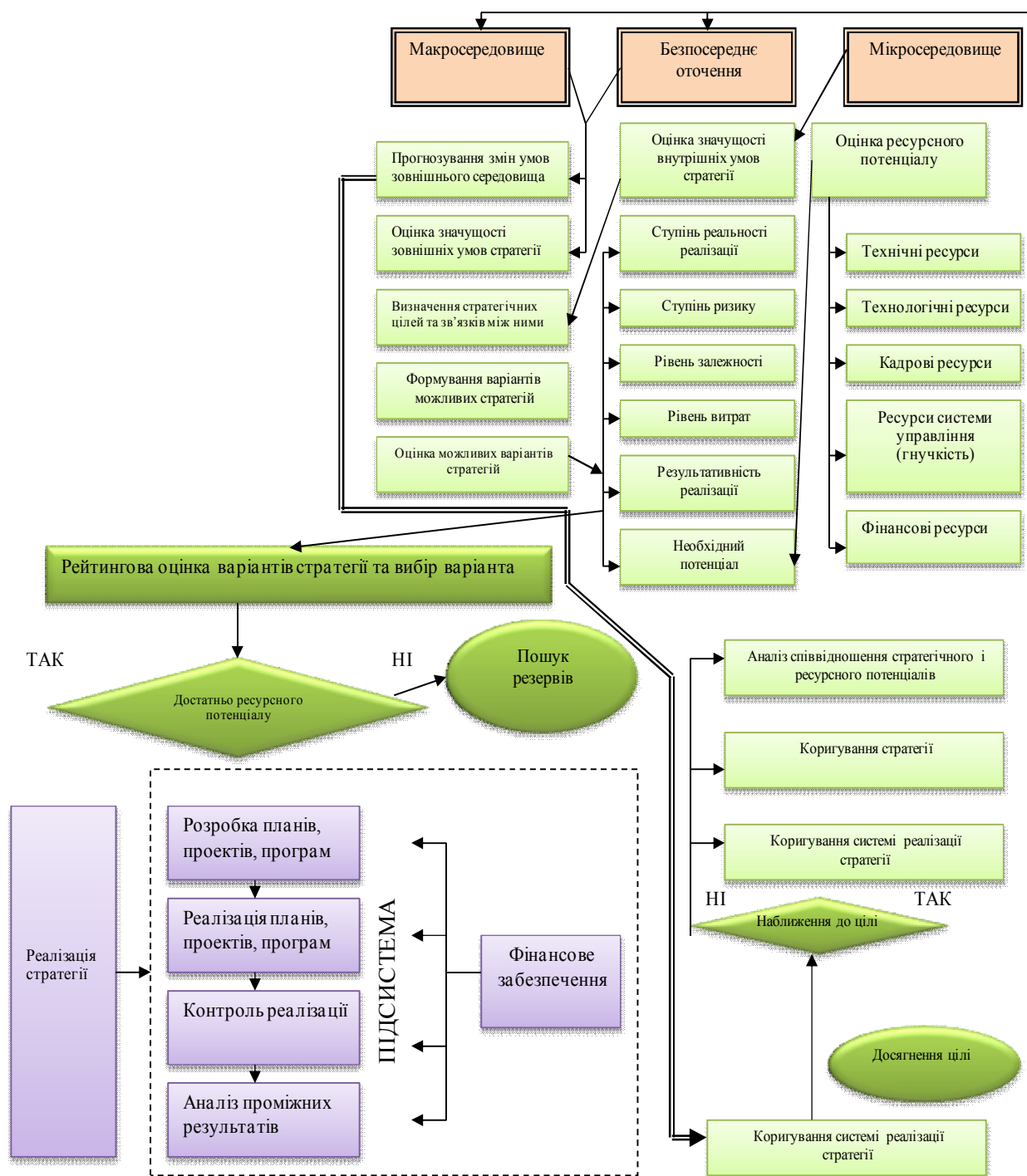


Рис. 3.4. Алгоритм формування фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К»

Згідно з алгоритмом формування фінансової стратегії підприємства на нього мають вплив нарівні з безпосереднім оточенням макро- та мікро-

середовище. Проаналізувавши показники впливу цих факторів на ТОВ «Фаворит і К», необхідно провести рейтингову оцінку варіантів стратегії, виявити ресурсні можливості, знайти фінансовий потенціал ТОВ «Фаворит і К» і тільки після цього обрати відповідну фінансову стратегію, розробити її з урахуванням фінансових можливостей. В ході реалізації стратегії досить важливо визначити відповідальних за реалізацію даної фінансової стратегії і строки її реалізації. Але у ході реалізації стратегія повинна коригуватися і бути гнучкою залежно від ситуації з метою отримання найбільш позитивного результату. Обов'язково у ході реалізації стратегії повинні контролюватися всі етапи реалізації відповідної стратегії, особливо в умовах кризи та постійної нестачі фінансових ресурсів.

Стратегічне планування має безпосереднє відношення до прийняття інвестиційних рішень, оскільки повинне забезпечити узгодження довгострокових цілей підприємства з необхідними для їхнього досягнення ресурсами.

Згідно з обраною базовою стратегією розвитку, підприємству необхідно сформулювати часткові стратегії, що відображають потенційні можливості окремих сфер його діяльності і окремих підрозділів.

Інвестиційна стратегія повинна займати важливе місце в системі стратегічного планування підприємства, оскільки в поєднанні з іншими (наприклад, інноваційною) визначає перспективний розвиток суб'єкта господарювання.

Як відомо, інвестиційна стратегія є одним з найважливіших інструментів розробки і реалізації управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності підприємства. Більшість науковців подають тлумачення інвестиційної стратегії як системи довгострокових цілей (завдань) інвестиційної діяльності та шляхів (засобів) її досягнення. Водночас, спостерігаємо і процесний підхід до визначення сутності поняття «інвестиційна стратегія». Так, на думку Т.В. Майорової, інвестиційна стратегія – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних

шляхів їх досягнення... Схоже визначення ми зустрічаємо в монографії Н.А. Хрущ, в якому науковець під поняттям «інвестиційна стратегія», розуміє процес її розробки [55, с. 50].

Водночас, низка науковців ототожнюють поняття «стратегічне планування інвестиційної діяльності» та «інвестиційна стратегія». Зокрема, на думку колективу авторів, стратегічне планування інвестиційної діяльності є однією з найважливіших складових стратегічного управління підприємством і полягає в розробці системи заходів, взаємоузгоджених за часом, ресурсами і виконавцями, спрямованих на отримання прибутків через вкладення капіталу у найбільш перспективні з погляду кон'юнктури ринку напрямки діяльності підприємства [57, 67].

Окремі економісти схильні ототожнювати поняття інвестиційної стратегії і стратегії фінансового управління [70], під якою слід розуміти систему рішень і намічених напрямків діяльності, що розраховані на довгострокову перспективу і передбачають досягнення поставлених цілей і фінансових задач щодо забезпечення оптимальної і стабільної роботи господарської структури виходячи із обставин, що склалися, і запланованих результатів.

В рамках фінансової стратегії розглядається тільки фінансовий аспект інвестиційної стратегії організації. Сама ж інвестиційна стратегія організації – це самостійний, досить складний об'єкт управління.

Вважаємо, що інвестиційна стратегія є головним планом дій підприємства в сфері його інвестиційної діяльності, який визначає пріоритети її напрямків і форм, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей, що забезпечують ефективний розвиток підприємства.

Вибір стратегії пов'язаний з пошуком і оцінкою альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які найбільше відповідають меті підприємства і перспективам його розвитку.

Можна виокремити низку чинників, які впливають на вибір інвестиційної стратегії підприємства, а саме: стадія життєвого циклу підприємства; загальна

стратегія розвитку підприємства; стан зовнішнього і внутрішнього ринків інвестиційних ресурсів; інвестиційна привабливість підприємства як об'єкта вкладання засобів тощо. Процес розробки інвестиційної стратегії включає етапи, що подані на рис. 3.5.

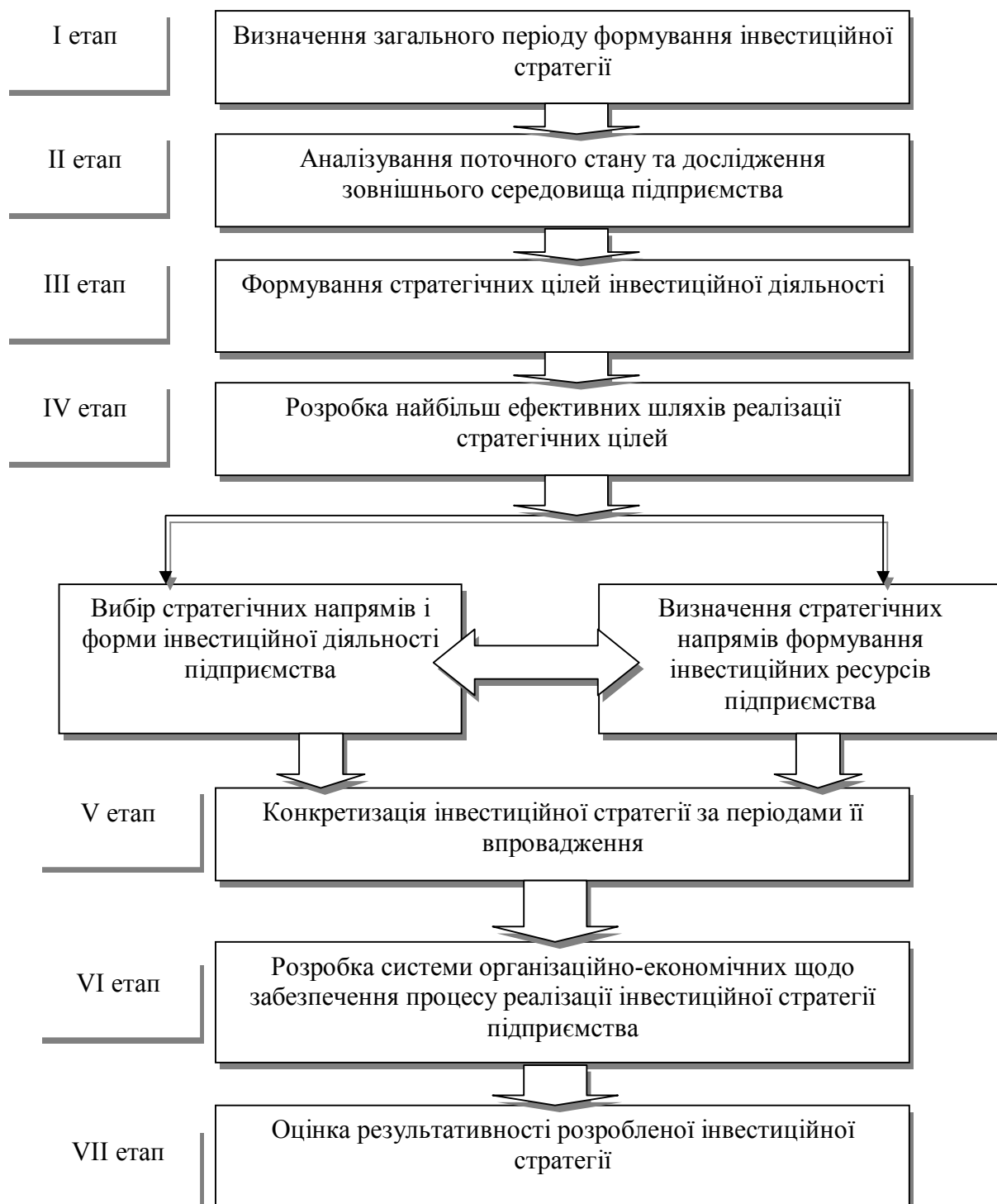


Рис. 3.5. Етапи розробки інвестиційної стратегії підприємства

Наведені послідовність і зміст основних етапів розробки інвестиційної стратегії підприємства в цілому відображають загальноприйняті в економічній теорії і практиці принципи і методологічні підходи.

Зрозуміло, що необґрунтоване здійснення інвестицій ще не гарантує підприємству ТОВ «Фаворит і К» ринкового успіху, якщо відсутня узгодженість дій у сфері інвестування, основу якої становить інвестиційна стратегія. Водночас, інвестиційна стратегія виходить з загальної стратегії економічного розвитку підприємства і має узгоджуватися з нею за цілями та етапами розвитку. Урахування взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими складовими стратегічного набору дозволить значно підвищити ефективність її розробки.

Актуальність розробки інвестиційної стратегії підприємства ТОВ «Фаворит і К» за сучасних кризових умов господарювання обумовлена, перш за все, значними змінами, які відбулися і відбуваються в зовнішньому середовищі суб'єктів господарювання. За таких умов стає неможливим управління інвестиційною діяльністю підприємств лише з використанням традиційних теоретико-методичних основ інвестиційного менеджменту. Необхідним стає розробка основ адаптивного управління данною сферою діяльності підприємства ТОВ «Фаворит і К». Сьогодні вироблення інвестиційної стратегії підприємства має виходити з того, після певного пожвавлення, вітчизняна економіка опинилась у фазі кризи.

У цій ситуації виграє те підприємство, яке зуміє використати зміни зовнішнього середовища у своїй інвестиційній стратегії. Так, поширення кризових явищ в значній мірі перешкоджає залученню необхідних обсягів інвестицій та реалізації інноваційних ідей. Тому більшість суб'єктів господарювання прийме рішення на користь пасивної інвестиційної стратегії, що дозволить забезпечити непогіршення їхнього фінансового стану.

Окрім цього, важливою умовою, що визначає актуальність розробки інвестиційної стратегії підприємств, є її відповідність етапу життєвого циклу підприємства. У цьому ракурсі інвестиційна стратегія дозволить адаптувати

інвестиційну діяльність підприємства до можливих кардинальних змін у його економічному розвитку. Водночас, зміни цілей операційної діяльності підприємства, що обумовлені диверсифікацією виробництва, також визначають актуальність розробки інвестиційної стратегії. Щоб уникнути періоду «спаду», за яким, як найгірший варіант, може наступити фаза ліквідації, необхідно вчасно диверсифікувати діяльність підприємства, тобто відмовитись від напрямків діяльності, що не приносять дохід, і, навпаки, розробити нові напрямки діяльності, що приносять дохід. Відповідна диверсифікація форм інвестиційної діяльності підприємства за цих умов повинна бути прогнозована і оптимально збалансована з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечиться за рахунок розробки ефективної інвестиційної стратегії.

В умовах нестабільної економіки, високих темпів інфляції, змін у податковій політиці ефективність реального інвестування значно знижується, а більш ефективними стають фінансові інвестиції. Сформований підприємством портфель цінних паперів за певних умов може використовуватись як фінансовий резерв.

Зростання невизначеності за умов світової фінансово-економічної кризи обумовлює підвищення ролі інвестиційної стратегії у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Процес розробки інвестиційної стратегії є важливою складовою загальної системи стратегічного управління підприємством ТОВ «Фаворит і К». Урахування взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими складовими стратегічного набору підприємства значно підвищить ефективність її розробки.

Формування інвестиційної стратегії має здійснюватися на основі всебічного аналізу особливостей зовнішнього економіко-правового середовища, специфіки галузі та внутрішніх особливостей підприємства.

Отже, адаптація – це складний процес, який починається з комплексної діагностики і може закінчуватися реорганізацією структури. Адаптація стає для багатьох підприємств не лише способом виходу з кризового фінансового стану,

а й метою забезпечення економічної безпеки за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення гармонії інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища, збереження ринкових позицій.

Необхідність проведення адаптаційних заходів, як правило, покликана важким фінансовим становищем, наявністю реальної загрози процедури банкрутства або втрати частини майна й іміджу підприємства, низькою рентабельністю основного виробництва, відсутністю умов для залучення інвестицій.

Управління адаптацією являє собою процес, спрямований на глибоку зміну в діяльності підприємства, управління, забезпечення його економічної безпеки. Управління процесами адаптації підприємства не може проводитися раптово, без попередньої роботи фахівців різного профілю на основі заздалегідь розроблених програм. Адаптація охоплює підготовку, збір інформації, визначення напрямків роботи та їхніх наслідків, організаційно-технічне й соціальне проектування, практичну реалізацію підготовлених змін.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів із удосконалення механізму фінансової стратегії підприємства

Оцінку ефективності фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К» проведемо з використанням прогнозування цільових показників ТОВ «Фаворит і К», для цього додатково включаємо дані з 2010 року. Аналіз діяльності ТОВ «Фаворит і К» за 7 років свідчить про зростання обсягу реалізації. Результати маркетингових досліджень підтвердили, що попит на продукцію буде зростати на протязі майбутніх 3 років. Виникає необхідність розробки фінансової стратегії, яка описується системою цільових показників, які характеризують кінцеві результати його діяльності в галузі.

Стратегічні дані по цільовим показникам за ретроспективний період представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Цільові показники діяльності ТОВ «Фаворит і К»

Показники	Значення по рокам						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Об'єм реалізації продукції та надання послуг, V_p , тис. грн.	199,9	222,1	246,8	179,3	193,4	299,3	315,5
Оновлення асортименту, K_o , %	1,5	1,5	4,5	7,5	9	12	16,5
Якість продукції та надання послуг, K_k , %	3,9	5,2	9,1	13	10,4	13	15,6
Зріст продуктивності праці, K_p , тис. грн./люд.	22,1	25,5	25,5	27,2	34	40,8	52,7
Динаміка собівартості продукції та наданих послуг, % K_c ,	116,4	115,2	115,2	114	110,4	106,8	106,8

Розробити прогноз зростання обсягу реалізації у зв'язку з зростанням попиту та можливі зміни цільових показників підприємства на 3 роки з використанням підходів:

по середньорічним темпам зміни показників;

на основі виявлення основних тенденцій (лінія тренду) зміни показників в часі.

Порівняємо результати прогнозу цільових показників та обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства.

Розрахунок середньорічних темпів змін цільових показників для визначення їх прогнозних значень на три роки виконується за формулою:

$$Tp = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}}, \quad (3.2)$$

де y – значення цільового показника стосовно за n -й та перший рік.

Розрахунків здійснено у табличному редакторі Microsoft Excel (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок середньорічних темпів змін цільових показників для визначення їх прогностичних значень ТОВ «Фаворит і К»

Показники	2017	2018	2019
По об'єму реалізації продукції, надання послуг			
Тр	1,079	1,079	1,079
Кс	340,43	367,33	396,36
По «Оновлення асортименту додаткових послуг»			
Тр	1,491	1,491	1,561
Кс	24,61	36,70	57,27
по «Якість надання послуг»			
Тр	1,260	1,260	1,260
Кс	19,65	24,76	31,20
По «Зросту продуктивності праці»			
Тр	1,156	1,156	1,156
Кс	60,9	70,4	81,4
По «Динаміка собівартості продукції та наданих послуг»			
Тр	0,986	0,986	0,986
Кс	105,3	103,8	102,3

Цільові показники діяльності ТОВ «Фаворит і К» (результати прогнозу) наведені у табл. 3.9

Таблиця 3.9.

Цільові показники діяльності ТОВ «Фаворит і К» (результати прогнозу)

Показники	Значення по рокам		
	2017	2018	2019
Об'єм реалізації продукції та надання послуг, V_p , тис. грн.	340,43	367,33	396,36
Оновлення асортименту, K_o , %	24,61	36,70	57,27
Якість продукції та надання послуг, K_k , %	19,65	24,76	31,20
Зріст продуктивності праці, K_p , тис. грн./люд.	60,91	70,41	81,38
Динаміка собівартості продукції та наданих послуг, % K_c ,	105,28	103,78	102,30

В другому підході для виявлення основних тенденцій зміни показників необхідно по кожному показнику: провести згладжування даних динамічного

ряду; виконати підбір функції, яка описує закономірність зміни рівня цільового показника від часу формою:

$$Y_i = f_i(t) \quad (3.3)$$

де y_i - значення цільового показника в році t .

Отже, з використанням графічно методу та показника достовірності апроксимації (R^2). Значення коефіцієнтів достовірності апроксимації при побудові цих ліній є максимально наближеним до 1.

Розглянемо динаміку об'єму реалізації продукції та надання послуг ТОВ «Фаворит і К» (рис 3.6)



Рис. 3.6. Динаміка показників об'єму реалізації продукції та надання послуг ТОВ «Фаворит і К»

Отже, за даними рис 3.9. спостерігається позитивна динаміка до збільшення обсягу реалізації та наданих послуг (чистого доходу) показник достовірності апроксимації 0,9848 що свідчить про достовірність прогнозу.

Динаміка показників оновлення асортименту ТОВ «Фаворит і К» наведена на рис 3.7.



Рис. 3.7. Динаміка показників оновлення асортименту ТОВ «Фаворит і К»

Збільшення товарної лінії здійснюється шляхом подовження або наповнення. Подовження товарної лінії зазвичай застосовується, коли підприємство шукає нові сегменти ринку та/або намагається змінити становище в конкурентній боротьбі на свою користь (випуск продукції, яка не виробляється підприємством у даний час). Подовження може здійснюватися «вниз» (випуск дешевого і простого товару), «вверх» (випуск дорожчого і складнішого товару), або в обох напрямках одночасно. Наповнення товарної лінії відбувається завдяки розширенню асортименту товарів даної лінії, що дає змогу повніше використовувати виробничі потужності і задовольняти потреби споживачів.

Отже, прогнозна динаміка показника який характеризує оновлення асортименту свідчить про його збільшення, відповідно зростання обсягів продажу підприємства відбуватиметься завдяки розширенню асортименту.

Розглянемо динаміку показників якості продукції (рис 3.8).



Рис. 3.8. Динаміка показників якості продукції ТОВ «Фаворит і К»

За даними рис 3.6-3.8. також спостерігається позитивна динаміка до збільшення, показники достовірності апроксимації 0,8116 та 0,9108 що також свідчить про достовірність прогнозу.

Підвищення продуктивності праці сприяє досягненню максимального результату від її зростання за оптимізації витрат ТОВ «Фаворит і К», що виникають на різних стадіях економічної діяльності з розробки та реалізації продукції, а в остаточному підсумку – у підвищення прибутковості ТОВ «Фаворит і К».

Розглянемо динаміку показників зросту продуктивності праці ТОВ «Фаворит і К» наведену на рис 3.9.



Рис. 3.9. Динаміка показників продуктивності ТОВ «Фаворит і К»

Порівнявши отримані результати прогнозу цільових показників, ми можемо обґрунтувати вибір стратегії розвитку ТОВ «Фаворит і К».

Об'єми реалізації продукції на наступні три роки значно зростуть завдяки збільшенню якості продукції та продуктивності праці. Значний вплив на об'єм реалізації продукції має доля нової продукції в загальному об'ємі реалізації, яка зросте найбільше відносно інших цільових показників. Тому при плануванні програми на наступні три роки відділу маркетингу потрібно особу увагу приділити саме оновленню асортименту продукції та інноваційній спрямованості.

Резерви збільшення виробництва виявляють у процесі аналізу виконання виробничої програми. При збільшенні обсягу виробництва продукції на наявних виробничих потужностях зростають тільки змінні витрати (пряма оплата праці робітників, прямі матеріальні витрати), сума ж постійних витрат, як правило, не змінюється, унаслідок чого знижується собівартість виробів.

Розглянемо динаміку показників собівартості продукції ТОВ «Фаворит і К», яка графічно наведена на рис 3.10.

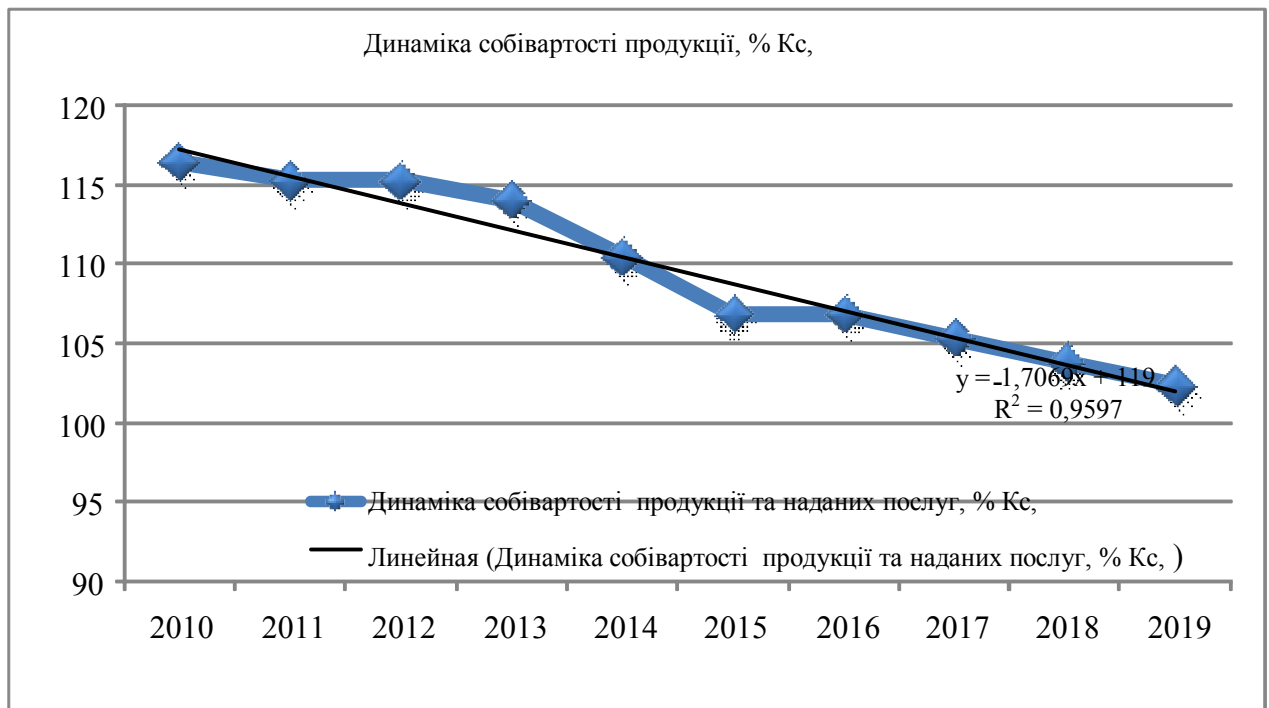


Рис. 3.10. Динаміка показників собівартості ТОВ «Фаворит і К»

Що стосується собівартості продукції, то у нашому випадку цей показник зменшується, що відповідає економічній ефективності системи виробництва завдяки сформованій фінансовій стратегії.

Особливої гостроти набуває підвищення якості управління розробкою і реалізацією фінансових проектів для ТОВ «Фаворит і К».

Ефективна система підтримки прийняття фінансових рішень, повинна забезпечити:

моніторинг фінансової системи;

виявлення відхилень від цілей реалізації розроблених механізмів за допомогою критеріїв і обмежень, що фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних витратах, фінансових, нормативних і ін.;

прогнозування наслідків сформованої ситуації;

обґрунтування необхідності прийняття коригувального впливу.

На етапі побудови системи реалізації фінансового механізму визначаються вимоги до інформаційного і програмного забезпечення. Вони повинні відповідати визначеним критеріям зі:

- складу і рівнів деталізації опису операцій;
- складу показників і форми представлення первинної інформації;
- термінів представлення первинної інформації й аналітичних звітів.

Також важливою проблемою є забезпечення єдності інформації для всіх учасників проекту. У результаті контролю й аналізу фінансового проекту виявляються “вузькі місця” у поточному і майбутньому ході робіт і готуються пропозиції щодо їх своєчасного усунення.

Розрахунок ефекту від впровадження механізмів формування адаптивної фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К» підтверджує практичну значущість наведених теоретичних і практичних положень.

Економічний ефект за 2018-2019 рр. складе 210 тис. грн., що буде досягнуто за рахунок наступних чинників (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

Складові економічного ефекту у ТОВ «Фаворит і К»

№	Чинник	Результат	Ефект (тис.грн.)
	Підвищення ефективності управління підприємством за рахунок удосконалення фінансових механізмів	Зростання продуктивності праці	30
	Покращення контрактної роботи з постачальниками та покупцями	Зростання обсягів виробництва	35
	Прискорення оборотності обігових коштів внаслідок більшої взаємоузгодженості фінансових рішень	Вивільнення фінансових коштів	35
	Вдосконалення координації фінансових потоків підприємства	Зниження матеріальних витрат	70
	Оптимізація фінансово-кредитної політики підприємства по роботі з банками	Зниження витрат на оплату кредитів	15
	Підвищення якості та оперативності управлінських рішень у рамках системи підтримки прийняття рішень	Відносна економія коштів	25
	Сумарний економічний ефект		210

У результаті отриманих прогнозних цільових показників ТОВ «Фаворит і К» при реалізації фінансової реалізації, а також удосконаленої концепції та комплексу механізмів управління за рахунок підвищення оперативності та якості управлінських рішень отримано економічний ефект у розмірі 210 тис. грн.

Висновки за 3 розділом

За результатами дослідження запропоновано комплекс моделей стратегічного фінансового планування для формування фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К». Отримані прогнозні моделі дають можливість визначити фінансовий стан ТОВ «Фаворит і К» на найближчу перспективу. Подальше дослідження спрямоване на формування адаптивного механізму фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К».

Встановлено, що найбільший внесок у розрізнення класів абсолютної і нормальної фінансової стійкості підприємства ТОВ «Фаворит і К» вносить інтегральний показник рентабельності. Перехід же підприємства від нормальної фінансової стійкості до нестійкого фінансового стану визначається падінням рівня ділової активності. Аналіз показав, що до числа заходів, необхідних для переходу підприємства ТОВ «Фаворит і К» з нестійкого в нормальний фінансовий стан, відносяться: зниження строків надання товарного кредиту, прискорення інкасації дебіторської заборгованості, уцінка важколіквідних запасів товарно-матеріальних цінностей до рівня ціни попиту з забезпеченням наступної їх реалізації і таке інше. Реалізація цих заходів буде сприяти фінансовому зміцненню підприємства.

Підприємство ТОВ «Фаворит і К» також переходить в інший стан, який з великою вірогідністю знаходиться за межами оптимального. При адаптивній системі управління підприємством спрацьовує механізм адаптації, що пристосовує підприємство під нові умови зовнішнього середовища так, щоб в

цих умовах підприємство функціонувало оптимально, забезпечуючи стабільність існування на ринку

З метою забезпечення ефективної реалізації адаптивного управління підприємством ТОВ «Фаворит і К» розроблено механізм адаптивного управління. Запропонований механізм реалізації адаптивного управління на підприємстві ТОВ «Фаворит і К» забезпечить цілеспрямоване врахування змін зовнішнього середовища та ефективну адаптації за рахунок обґрунтованих дій з корегування виробничо-господарської діяльності підприємства.

Порівнявши отримані результати прогнозу цільових показників, ми можемо обґрунтувати вибір стратегії розвитку ТОВ «Фаворит і К». Об'єми реалізації продукції на наступні три роки значно зростуть завдяки збільшенню якості продукції та продуктивності праці. Значний вплив на об'єм реалізації продукції має доля нової продукції в загальному об'ємі реалізації, яка зросте найбільше відносно інших цільових показників. Тому при плануванні програми на наступні три роки відділу маркетингу потрібно особу увагу приділити саме оновленню асортименту продукції та інноваційній спрямованості.

У результаті отриманих прогнозних цільових показників ТОВ «Фаворит і К» при реалізації фінансової реалізації, а також удосконаленої концепції та комплексу механізмів управління за рахунок підвищення оперативності та якості управлінських рішень отримано економічний ефект у розмірі 210 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Теорія фінансової стратегії, досліджуючи об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми та способи виживання й розвитку за нових умов. Фінансова стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Вона охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних засобів та обігових коштів, формування й розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку й ринкової вартості підприємства.

При розробленні фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних та закордонних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства.

Опираючись на наукові джерела можна виділити ряд основних підходів до визначення змісту поняття «фінансова стратегія».

Фінансова стратегія – це генеральний план дій щодо забезпечення підприємства коштами.

Фінансова стратегія компанії є складовою багатфакторною моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення поставленої перспективної мети в загальній концепції розвитку у частині формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу компанії .

Фінансова стратегія, що визначає діяльність підприємства. Наприклад, відносини з бюджетами всіх рівнів, створення та використання доходу підприємства, потреби у фінансових ресурсах і джерела їх формування на рік.

Для досягнення головної стратегічної мети до вимог ринку і можливостей підприємства розробляється генеральна фінансова стратегія підприємства. У генеральній фінансовій стратегії визначаються і розподіляються завдання щодо формування фінансів по виконавцях і напрямках роботи.

Головна фінансова стратегія являє собою генеральний напрям, що обирається відповідно до особливостей фінансового розвитку. Це стосується всіх найважливіших аспектів фінансової діяльності й відносин, що забезпечують реалізацію основних стратегічних фінансових цілей.

Підприємство повинно вибрати напрям стратегічного розвитку та врахувати, що всі підприємства оригінальні, тому при виборі фінансової стратегії слід враховувати всі фінансові показники, що характеризують стан підприємства. Інакше кажучи, для кожного підприємства розробляється своя індивідуальна стратегія.

Фінансова стратегія є спрямовуючим вектором управління ТОВ «Фаворит і К», і без її належного формування практично неможливо оминати фінансові проблеми під час здійснення виробничо-господарської діяльності ТОВ «Фаворит і К» у сучасному конкурентному ринковому середовищі.

За результатами проведеного аналізу показників, зроблено висновок, про погіршення структури фінансових ресурсів ТОВ «Фаворит і К», зростання частини залучених коштів та відтік фінансових ресурсів з підприємства, а також зниження фінансової стійкості та ліквідності. Але, з урахуванням вищенаведеного ТОВ «Фаворит і К» зберігає рівновагу своїх активів і пасивів у існуючій зовнішній та внутрішній середі, що гарантує постійну платоспроможність товариства та інвестиційну привабливість у межах допустимого ризику.

Проведена оцінка стратегічної фінансової позиції ТОВ «Фаворит і К» показала, що в цілому фінансовий стан ТОВ «Фаворит і К» є нестабільним, управління фінансовими ресурсами здійснюється неефективно.

При розробці фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К» необхідно враховувати основні можливості та загрози зовнішнього середовища. При цьому повинні використовуватися сильні сторони підприємства, зокрема наявність резервів збільшення власних фінансових ресурсів. З іншого боку, необхідно нейтралізувати слабкі сторони його фінансової діяльності, а саме забезпечити платоспроможність підприємства, зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність діяльності.

За результатами дослідження запропоновано комплекс моделей стратегічного фінансового планування для формування фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К». Отримані прогностичні моделі дають можливість визначити фінансовий стан ТОВ «Фаворит і К» на найближчу перспективу. Подальше дослідження спрямоване на формування адаптивного механізму фінансової стратегії ТОВ «Фаворит і К».

Встановлено, що найбільший внесок у розрізнення класів абсолютної і нормальної фінансової стійкості підприємства ТОВ «Фаворит і К» вносить інтегральний показник рентабельності. Перехід же підприємства від нормальної фінансової стійкості до нестійкого фінансового стану визначається падінням рівня ділової активності. Аналіз показав, що до числа заходів, необхідних для переходу підприємства ТОВ «Фаворит і К» з нестійкого в нормальний фінансовий стан, відносяться: зниження строків надання товарного кредиту, прискорення інкасації дебіторської заборгованості, уцінка важколіквідних запасів товарно-матеріальних цінностей до рівня ціни попиту з забезпеченням наступної їх реалізації і таке інше. Реалізація цих заходів буде сприяти фінансовому зміцненню підприємства.

Підприємство ТОВ «Фаворит і К» також переходить в інший стан, який з великою вірогідністю знаходиться за межами оптимального. При адаптивній системі управління підприємством спрацьовує механізм адаптації, що

пристосовує підприємство під нові умови зовнішнього середовища так, щоб в цих умовах підприємство функціонувало оптимально, забезпечуючи стабільність існування на ринку

З метою забезпечення ефективної реалізації адаптивного управління підприємством ТОВ «Фаворит і К» розроблено механізм адаптивного управління. Запропонований механізм реалізації адаптивного управління на підприємстві ТОВ «Фаворит і К» забезпечить цілеспрямоване врахування змін зовнішнього середовища та ефективну адаптації за рахунок обґрунтованих дій з корегування виробничо-господарської діяльності підприємства.

Порівнявши отримані результати прогнозу цільових показників, ми можемо обґрунтувати вибір стратегії розвитку ТОВ «Фаворит і К». Об'єми реалізації продукції на наступні три роки значно зростуть завдяки збільшенню якості продукції та продуктивності праці. Значний вплив на об'єм реалізації продукції має доля нової продукції в загальному об'ємі реалізації, яка зросте найбільше відносно інших цільових показників. Тому при плануванні програми на наступні три роки відділу маркетингу потрібно особу увагу приділити саме оновленню асортименту продукції та інноваційній спрямованості.

У результаті отриманих прогнозних цільових показників ТОВ «Фаворит і К» при реалізації фінансової реалізації, а також удосконаленої концепції та комплексу механізмів управління за рахунок підвищення оперативності та якості управлінських рішень отримано економічний ефект у розмірі 210 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Податковий кодекс України. — Вінниця : ТОВ: «Поліграф-сервіс», 2016. — 512 с.
2. Господарський кодекс України. - - [Електроний ресурс]. – Режим доступу – http://www.urist24.com/gospodarskiy_kodeks_ukraini.html
3. Ансоф И. Новая корпоративная стратегия/ И. Ансоф. – СПб.: Питер, 2009. – 416с.
4. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №8. – С. 83–90.
5. Балацький О.Ф. Управління інвестиціями: Навчальний посібник. / О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, М.О. Соколов. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Універсальна книга», 2009. –232 с.
6. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2012. – 493 с.
7. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н.В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 12 (114). – С. 101-104.
8. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс / И.А. Бланк. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2014. – 448 с.
9. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр, 2015. — 528 с
10. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – К. : МП "ИТЕМ лтд", СП "АФЕД – Украина". 2015. – 356 с.
11. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр: Эльга, 2009. – 720 с.
12. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс/ И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2012. – 520 с.

13. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учебный курс. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.]. – К. : Вид-во "Ника-Центр", "Эльга", 2009. – 659 с.
14. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Текст] /М.М. Буднік. — Х., 2002. — 19 с.
15. Бужимська К.О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації / К.О. Бужимська // Вісник ЖДТУ. – 2015. – № 4. – С. 202-207.
16. Бужимська К.О. Модернізація підприємства та його розвиток: порівняльний аспект [Електронний ресурс] / К.О. Бужимська. – Режим доступу http://www.rusnauka.com/Page_ru.htm.
17. Бурлан С.А. Кредит як джерело фінансування інвестиційної / С.А. Бурлан, О.Б. Філімонова /Доступний: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npchdu/Economy/2014_86/86-12.pdf
18. Василенко О.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. – К.: Центр учебной лит-ры, 2011. – 648 с.
19. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2014. – 296 с.
20. Герасимчук З.В. Финансовый менеджмент: навч. посіб. / З.В. Герасимчук, І.М. Вахович. – Луцьк : Вид-во "Надстир'я", 2013. – 409 с.
21. Гиляровская Л.Т., Вехорева А.А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. – СПб.: Питер, 2008. – 256 с.
22. Горицкая Н. Финансовая стратегия: Управление финансами / Н. Горицкая // Финансовый директор. – 2011. – № 11. – С. 17-25
23. Гринкевич С.С. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014 – Вип. 18.5 – С. 110-114.
24. Гриньов А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А.В. Гриньов, О.М. Ястремська // Фінанси України. – 2012. – № 6. – С. 121-128.

25. Гриньов А.В., Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства // Фінанси України. – 2012. – № 6. – С. 121-128.
26. Даценко Г.В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства/Г.В. Даценко// Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №2. – С. 162–165.
27. Дейнека О.Г. Теоретичні та методологічні складові розвитку залізничного транспорту України / О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ. – 2015. – № 25. – С. 62-65.
28. Дикань В.Л. Регулювання економічної діяльності підприємств / В.Л. Дикань, Н.В. Чебанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць –Харків, УкрДАЗТ. – 2015. – № 25. –С. 11–20.
29. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством /Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 11 (113). – С. 115-122.
30. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 240 с.
31. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Технол. шк. бизнеса, 2013. – 200 с.
32. Ейтутіс Г.Д. Основні моделі управління залізницями / Г.Д. Ейтутіс // Залізничний транспорт України. – 2013. – №6. – С. 25–26.
33. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій ; за ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, 2011. – 616 с.
34. Єгоров В.О. Ресурси фінансової системи і стратегія економічного зростання // Фінанси України. – 2013. – № 9. – 133 с.
35. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління : курс лекцій / Г.В. Єльнікова. – Х. : Видав. гр. „Основа”, 2009. – 128 с.

36. Зайцев О.Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов): Автореф. дис. – Хабаровск, 2013. – 23 с.
37. Зеткина О.В. Об управлении устойчивостью предприятия. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008. — 134 с.
38. Зименко М. І. Управління організаційною стійкістю виробничо-господарських систем: Автореф. Дис.... канд. екон. наук: 08.02.03 / Донецький національний ун-т. — Донецьк, 2012. — 16 с.
39. Зінченко О.А. Методичні підходи щодо оцінки результатів діяльності підприємства та визначення рівня якості прибутку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpchdtu/2015_22_1/articles/Problem_upravleniya/19_Zinchenko.pdf
40. Иванов В.Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления. – Луганск: Изд-во ВНУ им. В.Даля, 2013. – 148 с.
41. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты/ Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 512 с.
42. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М. : Финансы и статистика. – 2011. – 416 с.
43. Козаченко Г.В. та інші Управління інвестиціями на підприємстві / Г.В. Козаченко. - К.: Лібра,2009. - 368 с.
44. Костирко Л.А. Інформаційне забезпечення у розробці механізму фінансово-економічної стратегії // Вісник Технологічного університету Поділля: Економічні науки. - 2008. - №5. - Ч. 2. - Т. 2. - С. 38-42.
45. Костирко Л.А. Оцінювання ризику в плануванні стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. - 2009. -№ 1. - С. 65-72.

46. Костырко Л.А. Моделирование процесса выбора стратегии финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта // Економіка Менеджмент. Підприємництво. - Луганськ: СУНУ. - 2013. - Вип. 8. - С. 151-161.
47. Костырко Л.А. Оптимизация структуры капитала в управлении финансовой деятельностью предприятия // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. - Луганськ: СУДУ. -2012. -Вип. 1 (1) . -С. 148 -155
48. Костырко Л.А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта: методология и организация. - Луганск: ВНУ, 2002. - 560 с. (Рец. на монографію надруковано в журналі "Актуальні проблеми економіки". — 2008. —№5 (23).-С. 91-92
49. Кравченко С.А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка: монография [Текст] / С.А.Кравченко. - К: ННЦ ИАЭ, 2014. - 444 с.
50. Красовская Н. В. Механизм оценки и управления устойчивостью экономики мебельных предприятий // Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации. – 2012. – № 6. – с. 81-89
51. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації [Електронний ресурс] / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2015. – № 2. – С. 38-42. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gev/2015_2/PROBLEMS/GEB_2015_No2-J_Krisko-Turning_to_the_external_environment_company__38.pdf
52. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації [Текст] / Ж. Л. Крисько // Галицький економічний вісник. — 2015. — № 2.— С. 38-42.
53. Кучерявый А.В. Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие // Надежность. – 2011. – № 1 – С. 14-18.
54. Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Н.Н. Лепа. – Донецк: Юго-Восток, 2013. – 185 с.
55. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність. Навчальний посібник / Т. В. Майорова. — К.: ЦУЛ,2008. — 376 с.

56. Масленніков О.Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку / О.Ю. Масленніков, А.Я. Шпачук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л.: НЛТУ України. – 2013. – Вип. 17.3. – С. 260–262.
57. Мешко Н.П. Інвестиційна складова стратегії розвитку підприємств в умовах кризи / Н.П. Мешко, Є.О. Солонська / Доступний: http://www.confcontact.com/2015new/5-me_sol.htm
58. Минцберг Г. Школи стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – СПб: Питер, 2012. – 512 с.
59. Михайлов В.Г., Гегальчий Н.Е. Исследование экологической устойчивости предприятия как определяющего направления его успешного функционирования (на примере ОАО «КОКС») // <http://krorea.kuzstu.ru/Documents2/I/Mihailov&Gegalchyi.doc>.
60. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / А.П. Міщенко. – Київ : „Центр навчальної літератури”, 2009. – 336 с.
61. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного середовища // <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=24>
62. Ніколаєнко Л.Ф. Розробка фінансової стратегії як елемент антикризової програми підприємства / Л.Ф. Ніколаєнко, І.О. Геращенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №1. – С. 11-15.
63. Партин Г.О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами / Г.О. Партин, О.Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л.: НЛТУ України. – 2015. – Вип. 19.6. – С. 208–214.
64. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія [Текст] / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим – Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2008. – 328 с.
65. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко – Х.: Основа, 2014. – 620 с.

66. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : пер. з англ. – К. : Вид-во "Основи", 2008. – 392 с.
67. Потій В.З. Фінансова стратегія підприємства як складова фінансового управління/ В.З. Потій, О.М. Дем'яненко//Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2015. – №2. – С. 26-29.
68. Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України / Ю.М. Цвєтов, М.В. Макаренко, М.Ю. Цвєтов та ін. – К.: КУЕТТ, 2013. – 222с.
69. Путятин Ю.А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия: монография / Ю.А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. — Х. : Основа, 2014. — 488 с.
70. Радова Л.Д., Череп А.В. Фінансова стратегія в системі управління підприємством //Держава та регіони. – 2011. – № 2. – С. 130-135.
71. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія [Текст] /О. В. Раєвнева. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 496 с.
72. Родионова Л.Н., Абдуллина Л.Р. Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения // Нефтегазовое дело. – 2013 //http://www.ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova_5.pdf
73. Рычихина Н.С. Реструктуризация предприятия как инструмент экономической стабилизации в условиях рыночной неустойчивости: Автореф. дис. ... канд. экон. наук / Ивановский гос. ун-т. – Иваново, 2013. – 23 с.
74. Сабанчиев Н.А. Теоретико-методические основы организационного обеспечения стратегической устойчивости: Автореф. дис. ... к-та экон. наук: 08.00.05 / Гос. университет управления. – М., 2015. – 22 с.
75. Савчук В.П. Стратегии и технологии управления финансами предприятия / В.П. Савчук // Корпоративный менеджмент. – 2014. – № 5. – С. 23-37.
76. Севастьянов А.В. Методы и механизмы управления интеграционными процессами в промышленности. — М.: Изд-во «Дело Лтд», 2009. — 243 с.

77. Семенов А.Г. Матриця фінансових стратегій / А.Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 2. – С. 139-143.
78. Семенова Д.О. Деякі аспекти процесів реструктуризації підприємств в умовах економіки перехідного періоду / Д.О. Семенова, О.С. Вовк // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 8(74). – С. 139-142.
79. Сидорова А. Управление на основе импульсов экономического развития: концептуальный подход / А. Сидорова, А. Анисимова // Економіст. – 2016. – № 1. – С. 30-33.
80. Соловйова Н.І. Фінансова стійкість сільськогосподарських підприємств: інтегральна оцінка, інформаційно-експертне забезпечення. – Херсон: Херсон. держ. ун-т, 2012. – 196 с.
81. Станиславчик Е.Н. Основы финансового менеджмента. – М. : Ось-89, 2001. – 224 с.
82. Степаненко А.В. Теоритические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия / А.В. Степаненко // Успехи современного естествознания. – 2016. – №4. – С. 95-97.
83. Степанова Ю.Л. Поняття адаптації підприємства [Текст] / Ю.Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук, праць. - 2013. № 18 (II). - С. 57-61.
84. Сухорукова Т.В. Экономическая устойчивость предприятия // Экономика Украины. – 2012. – № 5. – С. 48-52
85. Теорія фінансової стійкості підприємства: Монографія / О. В. Мороз, Т. М. Кравченко, І. М. Кулик; под. ред. М. С. Заюкова. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 155 с.
86. Теслюк Н.П. Методичні основи розробки фінансової стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01«Економіка, організація і управління підприємствами»/ Н.П. Теслюк. – Київ, 2012. – 20 с.

87. Ткачук І.Г. Формування фінансової стратегії в системі управління підприємством/ І.Г.Ткачук//Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Екон. науки. – 2014. – Вип.2. – С. 301-304.
88. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратеги / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, 2008. – 576 с.
89. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. – М.: Приор, 2011. – 336 с.
90. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О.М. Тридід. – Харків, ХДЕУ, 2013. – 363 с.
91. Туріца Н.А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища (на прикладі м'ясопереробних підприємств): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 [Текст] /Н.А. Туріца. — О., 2015. — 20 с.
92. Федоренко В. Г. Инвестознавство: Підручник / В. Г. Федоренко, А.Ф. Гойко – К.: МАУП, 2012. –408 с.
93. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент: Навч. посібник. / В.Г. Федоренко. – К.: МАУП, 2009. – 184 с.
94. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест та ін. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – 188 с.
95. Фінансовий менеджмент: Навчально-методичний посібник:/ За ред. проф. Поддєрьогіна А.М. – К.: КНЕУ, 2014.
96. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер,
97. Хвостенко В.С. Передумови актуалізації проблем формування та оцінки стратегії фінансового розвитку підприємства [Електронний ресурс]/ В.С. Хвостенко. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2016/Economics/67529.doc.htm
98. Хрущ Н.А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії і технології. / Н.А. Хрущ. –Хмельницький: ХНУ, 2009. – 309 с.

99. Череп А.В. Инвестознавство: підручник. / А.В. Череп– К.: Кондор, 2012. – 398 с.
100. Чернов В.А. Инвестиционная стратегия: Учеб. пособие для вузов. / В.А. Чернов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 158 с.
101. Шандора Н.В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 2. — С. 101-105
102. Швиндина А.А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям [Электронный ресурс] / А.А. Швиндина // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2014. – № 1. – С. 20-24. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSU_ekon/2014_1/08saasru.pdf.
103. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. /З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2009. – 699 с.
104. Шняк І.М. Формування та реалізація фінансової стратегії промислового підприємства / І.М. Шняк // Економічні науки. Сер. “Облік і фінанси”: зб. наук.праць. – Луцьк : ЛНТУ. – 2014. – Вип. 5 (20). – Ч. 2. – С. 327–335.
105. Щербань І.О. Форми, методи і структури антикризового управління посередницькими організаціями / І.О. Щербань // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 8(74). – С. 143-149.
106. Ястремська О.М., Гриньов А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства // Фінанси України. – 2012. – № 6. – 121 с.
107. Ячменьова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» [Електронний ресурс] /В.М. Ячменьова, З.О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2016. – № 684. – С. 346-353. – Режим доступу:http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2016_684/71.pdf.

ДОДАТКИ