

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

(на матеріалах ТОВ «АНІТ»)

Студента 2 курсу денної форми
навчання спеціальності 072
«Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
спеціалізації «Державні фінанси»

Стецик
Микола
Васильович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Багрій
Конон
Леонідович

Завідувач кафедри:
д.е.н., професор

Чорновол
Алла
Олегівна

Чернівці 2023

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ	6
1.1. Теоретичні засади фінансової стратегії підприємства	6
1.2. Фінансове планування як основа ефективної діяльності підприємства	10
1.3. Методологічні основи управління фінансовою стратегією підприємства	14
Висновки до розділу 1.	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АНІТ» У 2019-2021РР.	18
2.1. Загальна оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства	18
2.2. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства	25
2.3. Аналіз і оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства	29
Висновки до розділу 2.	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АНІТ»	36
3.1. Оптимізація процесу формування фінансової стратегії підприємства	36
3.2. Визначення цілей фінансової стратегії та оптимізація структури капіталу підприємства	46
3.3. Розробка фінансової стратегії підприємства	51
Висновки до розділу 3.	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ретельно розроблена та передбачувана фінансова політика дозволяє ефективно взаємодіяти на ринку та досягати мети відповідно до очікувань акціонерів та власників. Під час планування та аналізу фінансової стратегії, менеджмент підприємства має можливість визначити потенційні ризики та можливості для підвищення рентабельності підприємства. Також, вони можуть розробити відповідні заходи для максимізації кінцевого результату роботи. Під час реалізації обраного напрямку розвитку ефективний контроль дозволяє переконатися, що підприємство досягає поставлених цілей. Зазначений процес є необхідною умовою для високоякісної фінансової діяльності відповідного підрозділу підприємства.

Актуальність дослідження підвищується в умовах складної економічної ситуації, оскільки багато підприємств відчули негативні наслідки фінансової кризи, і надалі відзначається низький рівень економічного відновлення. Накопичення заборгованості перед постачальниками, проблеми з платежами від покупців та значний чистий збиток змушують менеджмент підприємств обережно підходити до вирішення фінансових питань. Розробка фінансової стратегії дозволяє системно та комплексно управляти фінансами, що в кінцевому підсумку призводить до максимізації ефективності.

Дослідження цієї проблеми займалися ряд вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Аранчій В.І., Арутюнян А.Б., Блакита Г., Бланк І.А., Бутиріна В.М., Викиданець І.В., Геращенко І.О., Гринкевич С.С., Князева О.М., Ковалевська А.В., Крамаренко Г.О., Лахтіонова Л.А., Линенко А.В., Мартюшева Л.С., Мельник Д.Л., Мельниченко І.І., Митрухіна О.Я., Мищерина М.В., Морковина С.С., Ніколаєнко Л.Ф., Панькова Л.Н., Парахина В.Н., Петрук І.Р., Присяга А.Т., Прокопець О.В., Семенов А.Г., Соколова Н.Н., Хвостенко В.С., Хоменко М.М., Чорна О.Є., Щесняк К.Е. Зокрема автори досліджували методологічні, теоретичні та інші аспекти процесу формування та реалізації фінансової стратегії підприємства. На нашу думку, необхідно більш детально

зупинитися на вивченні побудови фінансової стратегії підприємств, котрі зазнали значного впливу фінансової кризи.

Мета дослідження є обґрунтування шляхів оптимальної фінансової стратегії та системи управління нею на прикладі конкретного підприємства на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації фінансової стратегії.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність та основні аспекти фінансової стратегії підприємства;
- систематизувати методи та механізми фінансової стратегії підприємства;
- здійснити експрес-аналіз товариства з обмеженою відповідальністю «АНІТ»;
- здійснити ретроспективну оцінку діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «АНІТ»;
- обґрунтувати оптимальний процес управління фінансовою стратегією на підприємстві та здійснити розробку та запропонувати втілення фінансової стратегії.

Об'єктом дослідження є діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «АНІТ».

Предметом дослідження є процес формування фінансової стратегії підприємства.

Методи дослідження. Під час написання випускної кваліфікаційної роботи використовувалися графічний та табличний (для наглядного відображення отриманих результатів), метод відносних показників (при визначенні ліквідності, рентабельності, концентрації позикового капіталу та розгляді інших показників фінансової стійкості), метод абсолютних показників (при визначенні обсягу власних обігових коштів та достатності різних джерел фінансових ресурсів для фінансування запасів), балансовий метод (при аналізі джерел формування грошових ресурсів для фінансування активів). Також комплексне системне

вивчення фінансового стану підприємства проводиться з використанням загальнонаукових (спостереження, порівняння, формалізація, моделювання, індукція, дедукція, аналіз, синтез, історичний та логічний підхід), економіко-математичних, облікових, аналітичних, статистичних та інших спеціальних прийомів для оцінки ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Інформаційну базу дослідження формують законодавчі акти, що регулюють чи певним чином торкаються особливостей оцінки фінансового стану підприємства, рекомендацій щодо його покращення. Також використані підручники, монографії, автореферати дисертаційних робіт, статті вітчизняних і зарубіжних учених з питань діагностики фінансового стану підприємства. Використана фінансова звітність ТОВ «АНІТ» та інша інформація щодо його діяльності. Теоретичну та методологічну основу дослідження складають роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, що займалися вивченням проблеми управління фінансовою стратегією підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у комплексному дослідженні ролі управління фінансовою стратегією, в узагальненні підходів до формування та оцінки фінансової стратегії в умовах динамічної невизначеності.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи відображені у збірнику тез доповідей студентської Інтернет-конференції «Фінансово-економічний розвиток регіонів: виклики воєнного стану та поствоєнні перспективи».

Обсяг та структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить – 70 сторінок, основний зміст роботи викладено на 62 сторінках. Робота містить 18 рисунків, 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Теоретичні засади фінансової стратегії підприємства

Поняття «фінансова стратегія» часто позиціонують як довготермінову програму розширення фінансової діяльності підприємства для звершення головної цілі підприємства. Вона виділяє головні критерії, які визначають напрямок розвитку підприємства та досягнення поставленої мети [41, с.121].

Багато науковців трактують стратегію як довгостроковий план досягнення місії підприємства. І. Шишкіна дає таке визначення: «Стратегія – це процес визначення довгострокових цілей, тоді як інструментами реалізації стратегії є вибір перспективних напрямів розвитку, адаптація цілей підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі [62].

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розглядають стратегію як поетапний деталізований план, який створюється для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [43, с.183].

К. Хаттен та М. Хаттен, трактують сутність поняття «стратегія» як шлях досягнення цілей [63].

Г. Гольнштейн зазначив, що стратегія це система дій і управлінських рішень, які забезпечують досягнення організаційних завдань і цілей організації [22, с.18].

Найбільш узагальнене визначення поняття «стратегія» трактував у своїх роботах Г. Мінцберг. Він розглянув її як сукупність п'яти складових (5Р), а саме: план, модель, позиціонування, перспектива та маневр [64, с. 15].

Томпсон А. А. і Стрінкленд А. Дж. визначають стратегію як план управління, що здійснює укріплення позицій підприємства серед конкурентів та виконання поставлених цілей. Вчені розробили піраміду стратегій (рис.1.1), де класифікували стратегії за різними рівнями [55].



Рис. 1.1. «Піраміда стратегій» Томпсона та Стрікленда

Для підприємств стратегію формується на основних 4 організаційних рівнях [55, с.73]: корпоративна (загальна) стратегія; ділова стратегія; функціональна стратегія; операційна.

Дискусійним питанням є визначення складових фінансової стратегії компанії: Р. Бендер і К. Уард виділяють дві складові фінансової стратегії корпорації – перша спрямована на ефективне формування ресурсів, необхідних компанії, друга спрямована на їх використання [67, с. 5].

Така точка зору сформована на основі відтворювальної концепції фінансів, що є досить поширеною у західній економічній думці. Я. Павлічек зазначає, що фінансова стратегія компанії включає стратегію використання прибутку; інвестиційну стратегію; стратегію фінансування та стратегію фінансових правовідносин [65, с.135], проте, на нашу думку, Я. Павлічек не включив сюди ще досить вагомої складової – стратегію внутрішнього менеджменту.

Стратегія розвитку була розроблена І. Ансоффом. Побудована ним модель зростання фірми складалася з п'яти етапів: стадії планування, початкової стадії, стадії проникнення, прискореного зростання й перехідної стадії [12, с. 298].

Формування стратегії управління фінансами базується на теоретичних та практичних принципах, спрямованих на управління та планування фінансових ресурсів підприємства в умовах фінансової стабільності. Фінансова стратегія, що входить до загальної стратегії підприємства, вирішує завдання з урахуванням жорсткої конкуренції та впливів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища на сучасному ринку.

Під час впровадження фінансова стратегія охоплює всі аспекти фінансової діяльності, включаючи забезпечення господарської діяльності необхідними фінансовими ресурсами; створення резервів для зростання доходів, прибутків та рентабельності; своєчасне виконання зобов'язань перед партнерами; встановлення оптимального співвідношення між основними та оборотними активами для забезпечення нормального функціонування підприємства; ефективне використання та розподіл власних ресурсів; управління грошовими потоками; інвестиційна діяльність підприємства.

На початкових етапах формування та реалізації фінансової стратегії необхідно зосереджувати увагу на ключових змінах на зовнішньому ринку, реформуванні наявних ресурсів та тенденціях у відповідній галузі, в якій діє підприємство.

І. А. Бланк у своїх роботах формує такі принципи, які є головними при розробці фінансової стратегії: позиціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації; реєстрація головних стратегій операційної діяльності підприємства; переважна орієнтація на управлінський стиль стратегічного управління фінансовою діяльністю; визначення основних сфер стратегічного фінансового розвитку; забезпечення гнучкості фінансової стратегії, альтернативності стратегічного фінансового вибору, постійного використання результатів технологічного процесу в фінансовій діяльності; врахування фінансового ризику в процесі прийняття стратегічних фінансових рішень; залучення висококваліфікованих фінансових менеджерів в процесі реалізації фінансової стратегії, забезпечення розробленої

фінансової стратегії підприємства відповідною організаційною структурою управління фінансовою діяльністю [14, с. 97-105].

На думку окремих вчених, при розробці та реалізації фінансової стратегії підприємства можна виділити 4 етапи [45]:

1. Виділення основ функціонування.
2. Проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Формування фінансової стратегії через аналіз фінансового потенціалу та аналіз фінансової стійкості підприємства.
4. Апробацію фінансової стратегії за рахунок розподілу фінансового плану на блоки.

При розробці фінансової стратегії важливо враховувати, що вона має свою специфіку: у процесі аналізу фінансового середовища враховуються перспективи, які обумовлені впливом зовнішнього середовища та змінами окремих факторів. Для досягнення цієї мети використовуються методи діагностики, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, експертні методи, портфельне та сценарне дослідження.

Фінансова стратегія передбачає визначення довготермінових цілей фінансової діяльності та вибір оптимальних методів для їх досягнення. Ці цілі повинні підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку і ринкової вартості підприємства. При розробці фінансової стратегії необхідно враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції на внутрішніх фінансових ринках, можливості диверсифікації діяльності підприємства тощо.

Фінансова стратегія повинна бути узгоджена з загальною стратегією підприємства та служити засобом забезпечення його ефективного функціонування й фінансового розвитку у майбутньому. Як частина загальної стратегії економічного розвитку, вона має взаємодіяти з цілями та напрямками загальної стратегії. У свою чергу, фінансова стратегія суттєво впливає на загальну економічну стратегію підприємства. Зміни на мікро- та макроекономічних рівнях призводять до коригування стратегії фінансового розвитку підприємства.

1.2. Фінансове планування як основа ефективної діяльності підприємства

У умовах розвиненої ринкової економіки, теорія бізнес-планування використовується для обґрунтування процесів розширення діяльності підприємств у нових сферах та створення нових видів бізнесу. Для більшості українських підприємств виявлення нових напрямків діяльності стає важливим для їх виживання та подальшого розвитку. Саме тому стрімко зросло значення перспективного, поточного та оперативного фінансового планування з метою забезпечення стабільного фінансового стану та підвищення рентабельності підприємств.

Система фінансового планування на підприємстві включає три основні підсистеми: перспективне фінансове планування, поточне фінансове планування та оперативне фінансове планування.

Ринкові вимоги до якості фінансового планування надзвичайно високі, оскільки підприємство тепер несе відповідальність за наслідки своєї діяльності. В разі неврахування негативної ринкової кон'юнктури підприємство може стати банкрутом і піддатися ліквідації з супровідними негативними наслідками для засновників [30].

Фінансове планування має орієнтуватися на ринкову кон'юктуру, враховувати ймовірність настання певних подій і одночасно розробляти моделі поведінки підприємства за зміни ситуації з матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

Фінансове планування – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді [31].

Незалежно від економічної обстановки, рівня інфляції, різноманітних соціально-економічних показників та обмінного курсу національної валюти, підприємства формують щорічні фінансові плани, а деякі з них розробляють їх квартално або навіть місячно.

Отже, фінансове планування представляє собою процес створення системи взаємозалежних фінансових планів та планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності у майбутньому періоді [40].

Основними завданнями фінансового планування на підприємстві в умовах сучасного господарювання є наступні: забезпечення необхідних фінансових ресурсів для виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності; урахування інтересів підприємства, акціонерів та інших інвесторів при розподілі прибутку; визначення ефективних напрямів капіталовкладення та оцінка раціональності його використання; встановлення раціональних фінансових відносин з іншими суб'єктами господарювання, такими як банки, інвестиційні фонди, страхові компанії; гарантування виконання зобов'язань перед бюджетом, державними цільовими фондами, банками та іншими кредиторами та позичальниками; виявлення внутрішньогосподарських резервів і мобілізація всіх видів ресурсів для збільшення прибутку від основної діяльності, росту інших доходів, включаючи позареалізаційні та доходи від неосновної діяльності; забезпечення контролю за фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю підприємства.

Умови ринкової економіки накладають високі вимоги до якісного фінансового планування підприємств, оскільки вони несуть відповідальність за всі наслідки та ефективність розроблених планів.

Значення фінансового планування для підприємств полягає у: втіленні розроблених цілей у форму конкретних фінансових показників; забезпеченні фінансовими ресурсами закладених у виробничому плані економічних пропорцій розвитку; визначенні з його допомогою можливості життєздатності проекту підприємства за умов конкуренції; залученні фінансових ресурсів від зовнішніх інвесторів [58].

Основна ідея нормативного методу фінансового планування полягає в обчисленні потреби суб'єкта підприємницької діяльності у фінансових ресурсах та визначенні джерел цих ресурсів на основі встановлених фінансових та техніко-економічних нормативів. Ці нормативи включають ставки податків, ставки зборів

та внесків, амортизаційні відрахування та оборотні кошти, і вони можуть бути галузевими, регіональними або індивідуальними.

Оптимізація планових рішень полягає у розробці різних варіантів планових розрахунків для вибору найоптимальнішого. В цьому випадку можна застосовувати різні критерії вибору, такі як: максимізація прибутку (доходу) на грошову одиницю вкладеного капіталу; економія фінансових ресурсів, тобто мінімізація фінансових витрат; економія поточних витрат; мінімізація вкладення капіталу за максимально ефективного результату; максимізація абсолютної суми одержаного прибутку.

Фінансове планування, на додаток до розглянутих раніше методів розрахунків, потребує інтенсивного застосування економіко-математичного моделювання. Цей підхід забезпечує чітке визначення кількісних зв'язків між різними фінансовими показниками, як індивідуальними, так і комплексними, та факторами, які впливають на них.

Економіко-математична модель представляє собою точний математичний опис факторів, які характеризують структуру та закономірності зміни економічного явища, і вона реалізується за допомогою математичних методів. Моделювання може виконуватися шляхом функціональних або кореляційних зв'язків. Використання економіко-математичного моделювання дозволяє перейти від середніх значень до оптимальних варіантів планування. Збільшення рівня наукової обґрунтованості планування вимагає розробки кількох сценаріїв планів, враховуючи різні умови та напрями розвитку підприємства, з подальшим вибором оптимального варіанта фінансового плану. Фінансове планування – це складний процес, що включає в себе послідовні етапи, логічно впливаючи один з одного та взаємодіючи динамічно.

На першому етапі виконується аналіз фінансових показників підприємства за минулий період на основі фінансової звітності. Основна увага зосереджується на таких показниках, як обсяг реалізації, витрати та прибуток. В результаті цього аналізу оцінюються фінансові результати підприємства, визначається його стан, проблеми, перешкоди та інші аспекти.

Другий етап передбачає розробку фінансової стратегії та політики за основними напрямками фінансової діяльності підприємства. На цьому етапі створюються ключові прогностичні документи, які входять до структури перспективних фінансових планів і можуть бути включені до бізнес-плану, якщо такий розробляється на підприємстві.

Третій етап включає уточнення та конкретизацію основних показників прогностичних фінансових документів через розробку поточних фінансових планів.

Четвертий етап передбачає узгодження показників фінансових планів із виробничими, комерційними, інвестиційними, будівельними, науково-дослідними, кадровими та іншими планами і програмами підприємства.

На п'ятому етапі здійснюється оперативне фінансове планування шляхом розробки оперативних фінансових планів, можливо, з деталізацією по місяцях, тижнях і так далі.

Все завершується на підприємстві завершальним етапом аналізу та контролю за виконанням фінансового плану. Шостий етап включає в себе визначення реальних фінансових результатів діяльності підприємства, їх порівняння із запланованими показниками, виявлення причин відхилень від планових значень, а також розробку заходів для уникнення негативних явищ і, якщо можливо, їх передбачення.

Перспективне фінансове планування визначає ключові показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, є основною формою втілення стратегічних цілей підприємства. Цей вид планування включає розробку фінансової стратегії підприємства та прогнозування його фінансової діяльності у подальшому перспективному періоді.

1.3. Методологічні основи управління фінансовою стратегією підприємства

Основна мета загальної стратегії – забезпечення стабільно високих темпів економічного розвитку та зміцнення конкурентної позиції підприємства, а фінансова стратегія є складовою загальної стратегії підприємства (рис. 1.2) [30].



Рис. 1.2. Фінансова стратегія як функціональна стратегія підприємства

Основним завданням підприємства є створення здорової конкурентної взаємодії, яка формується під час розробки виробничих та маркетингових стратегій. Узагальнена стратегія ґрунтується на врахуванні можливостей для збільшення конкурентних переваг підприємства. Фінансова стратегія, в свою чергу, спрямована на забезпечення самофінансування підприємства, досягаючи цього за допомогою ефективного управління капіталом, активами, прибутком, інвестиціями і т. д. Отже, формулювання стратегічних цілей спрямоване на нагромадження достатнього капіталу для фінансування розширеного відтворення підприємства.

Процес розробки фінансової стратегії включає декілька етапів:

1. Визначення загального періоду формування фінансової стратегії.
2. Формування стратегічних цілей та завдань фінансового менеджменту.
3. Конкретизація розробленої стратегії за періодами її реалізації.

4. Розроблення фінансової політики за напрямками фінансової діяльності. Система формування фінансової політики підприємства щодо напрямів його фінансової діяльності має такі складові: *управління капіталом*: визначення вартості капіталу; оптимізація структури капіталу; кредитна політика; інвестиційна політика; *управління активами*: формування стратегії фінансування оборотних та необоротних активів; фінансове управління товарно-матеріальними цінностями, грошовими активами, дебіторською заборгованістю; управління необоротними активами в частини основних засобів, нематеріальних активів; *управління інвестиціями*: управління реальними інвестиціями; управління фінансовими інвестиціями; управління інвестиційним портфелем; *управління грошовими потоками*: управління грошовими потоками від фінансової діяльності; визначення вартості грошей у часі та її використання у фінансових розрахунках; *управління фінансовими ризиками*: виявлення фінансових ризиків; встановлення основних факторів впливу на рівень фінансових ризиків; оцінка фінансових ризиків; розробка механізму нейтралізації фінансових ризиків; *управління прибутком підприємства*: управління формуванням і розподілом прибутку; управління використанням чистого прибутку; дивідендна політика; *антикризове фінансове управління*: виявлення ознак кризового стану; недопущення банкрутства підприємства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація підприємства; запобігання повторенню кризи.

5. Оцінка ефективності розробленої стратегії за параметрами.

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких принципах: балансування матеріальних і фінансових потоків; найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства; прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища; фінансовий аналіз та контроль.

Найважливіші завдання фінансової стратегії такі: балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими

ефектами використання фінансових ресурсів; зростання вартості власного внутрішнього капіталу; забезпечення високих темпів зростання доходів; оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу; вдосконалення структури капіталу підприємства; бюджетування; проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

Розглянемо деякі найголовніші напрямки і завдання фінансової стратегії детальніше.

1. Одним з основних завдань фінансової стратегії є розробка ефективної структури капіталу підприємства.

2. Проведення дивідендної політики – теж важлива складова, важливий напрямок і завдання фінансової стратегії підприємства.

Дивідендна політика визначає оптимальний баланс між розміром прибутку, який виплачується у вигляді дивідендів (для споживання), та часткою прибутку, яка спрямовується на інвестування (для нагромадження капіталу).

Існують різні теорії дивідендної політики. Згідно з однією із них, дивіденди не впливають на ціну акцій, тому вони виплачуються після виконання всіх обов'язкових платежів і фінансування інвестицій. Інша теорія вважає, що дивіденди впливають на ціну акцій і є важливим показником вартості підприємства.

Швидкозростаючі підприємства часто утримуються від виплати дивідендів, вкладаючи всі доступні кошти у розвиток виробництва, тобто в інвестиції. На відміну від цього, повільно розвиваючись підприємства підтримують вартість акцій високими дивідендами. Ті, які обрали стратегію зростання, можуть використовувати нові акції замість дивідендів, направляючи кошти від них на чисті інвестиції для швидшого розвитку виробництва. З іншого боку, при реалізації стратегії стабілізації, підприємство може планувати вищий коефіцієнт дивідендів, розподіляючи більшу частину прибутку у вигляді дивідендів.

Висновки до розділу 1.

Стратегія набуває особливого значення для підприємства, коли вплив зовнішнього середовища починає впливати на його нормальне функціонування. Саме тому стратегію часто вважають ключовим елементом антикризового управління всією діяльністю підприємства.

Фінансова стратегія, яка визначає довгострокові фінансові цілі підприємства та визначає завдання, що випливають із цих цілей, є складовою загальної стратегії підприємства. Вона гарантує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам на ринку товарів та фінансовому ринку, враховуючи свої специфічні риси. Як частина загальної стратегії економічного розвитку, фінансова стратегія повинна гармонізуватися з її цілями та напрямками, а в свою чергу, впливає на загальну економічну стратегію підприємства. Зміни на мікро- та макроекономічних рівнях призводять до коригування фінансової стратегії розвитку підприємства.

Фінансова стратегія виступає як важливий інструмент фінансового планування, що орієнтоване на ринкові умови, враховує ймовірність виникнення певних подій і одночасно розробляє моделі поведінки підприємства за змінюваних умов з матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами. Процес розробки фінансової стратегії включає кілька етапів, таких як визначення загального періоду формування стратегії, визначення стратегічних цілей, конкретизація стратегії за періодами реалізації, розроблення фінансової політики та оцінка ефективності стратегії за різними параметрами.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АНІТ» У 2019-2021 РР.

2.1. Загальна оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства

Сфера бізнес-інтересів товариства розширюється на такі напрямки, серед яких пріоритетними для вкладання капіталу та отримання віддачі у вигляді прибутку є: надання послуг з установки будівельних конструкцій та їх подальшого обслуговування; надання транспортних послуг, в тому числі вантажних та пасажирських перевезень; торгово-посередницька діяльність; оптова та роздрібна торгівля побутовими товарами; надання побутових послуг, в тому числі послуг ремонту; торговельно-закупівельна діяльність, роздрібна та гуртова торгівля, комісійна торгівля; зайняття іншою підприємницькою діяльністю, у тому числі зовнішньоекономічною, яка не суперечить діючому законодавству України; торгівля супутниковим обладнанням, машинами і механізмами; організація ділових зустрічей, переговорів, презентацій, обговорень тощо; ремонтно-будівельні та монтажні роботи.

ТОВ «АНІТ» здійснює свою діяльність в такий спосіб, щоб сприяти підвищенню рівня задоволення потреб населення у інформаційній продукції та забезпечення вільного альтернативного доступу до інформації.

Керування підприємством ТОВ «АНІТ» здійснюється директором і відбувається згідно зі статутом підприємства та чинним законодавством.

На підприємстві ТОВ «АНІТ» утворена лінійна організаційна структура управління, тобто накази передаються безпосередньо від директора до підлеглого і далі до інших підлеглих. Лінійні зв'язки на підприємстві показують рух управлінських рішень і інформації, що виходять від особи, що відповідає за діяльність підрозділу.

Загальна поверхнева оцінка господарської діяльності ТОВ «АНІТ», опитування керівництва, вивчення документації показало ряд проблем і перспектив у розвитку підприємства, визначило подальшу структуру дослідження

та вектори концентрації аналітичної уваги, фокусування на яких дасть більш повну картину для оцінки фінансової стратегії досліджуваного підприємства. Вивчимо ефективність реалізації фінансової стратегії товариства.

У процесі формування звіту використовується баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про прибутки і збитки), інші елементи звітності ТОВ «АНІТ». Економічні дані, фінансові індикатори та інша інформація, що надається Державною службою статистики України, використовуються для забезпечення зважених висновків про поточний фінансовий стан і ефективність роботи підприємства. В якості періоду дослідження використовується 2019-2021 рр.

На початку аналізу оцінимо загальні показники економічного стану товариства у динаміці (табл. 2.1).

В 2019 р. ТОВ «АНІТ» сформувало обсяг виручки в розмірі 745,7 тис. грн.

Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства ТОВ «АНІТ» залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання, що ставляться керівництвом у середньостроковій та короткостроковій плановій перспективі.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зменшується швидшими темпами (11,99%), ніж собівартість (0,18% за 2019-2021 рр.). Важливо досягти протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «АНІТ».

На кінець періоду дослідження (2021р.) виручка становить 835,1 тис. грн., що на 11,99% більше показника на початок періоду аналізу.

Низьке значення показника валового прибутку говорить, що в цілому управління виробничою діяльністю є неефективним, тому що залишається недостатньо коштів для здійснення маркетингових і управлінських витрат, погашення фінансових витрат.

Динаміка ключових економічних показників ТОВ «АНІТ» у 2019-2021рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід, тис. грн.	745,7	702,7	835,1	-43	132,4	-5,77	18,84	11,99
Собівартість, тис. грн.	498,9	444	498	-54,9	54	-11	12,16	-0,18
Частка основних засобів у активах	0,31	0,17	0,11	-0,14	-0,06	-45,16	-35,29	-64,52
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,87	0,91	0	0,04	-0,91	4,6	-100	-100
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	6,04	6,16	-	0,12	-	1,99	-
Фондовіддача, обороти	-	26,07	45,26	-	19,19	-	73,61	-
Фондоємність	-	0,04	0,02	-	-0,02	-	-50	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	20,32	27,29	-	6,97	-	34,3	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	17,2	15,59	-	-1,61	-	-9,36	-
Витрати на гривню продажів, грн.	0,67	0,63	0,6	-0,04	-0,03	-5,97	-4,76	-10,45
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	3,66	2,73	9,98	-0,93	7,25	-25,41	265,57	172,68
Коефіцієнт фінансової автономії	0,92	0,73	0,8	-0,19	0,07	-20,65	9,59	-13,04
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	8,6	3,04	4,47	-5,56	1,43	-64,65	47,04	-48,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,51	0,68	2,32	-2,83	1,64	-80,63	241,18	-33,9

Той факт, що в 2019 році ТОВ «АНІТ» не змогло досягти позитивної операційної рентабельності, свідчить про недостатню ефективність управління операційними витратами. Важливо активно розглядати можливості для подальшого їх зменшення. Рівень операційної маржі ТОВ «АНІТ» залишався стійким протягом 2019-2021 років.

Вкладені в основні засоби ТОВ «АНІТ» використовуються в операційному процесі більш інтенсивно, що вказує на зростання фондовіддачі (теперішнє значення становить 45,26 у порівнянні з базовим 26,07). У 2021 році кожна

витрачена на основні засоби гривня дозволила виробити та реалізувати товарів і послуг на суму 45,26 гривень.

Проаналізуємо активи ТОВ «АНІТ» (табл. 2.2). Зростаюча сума активів ТОВ «АНІТ» становила в 2021 р. 141,2 тис. грн. проти 102,7 тис. грн. в 2019 р. Оборотні активи призвели до такого приросту активів на 37,49%. Вони збільшилися на 78,72% в 2019-2021рр.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «АНІТ» в 2019-2021рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Основні засоби:	32,2	21,7	15,2	-10,5	-6,5	-32,61	-29,95	-52,8
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	32,2	21,7	15,2	-10,5	-6,5	-32,61	-29,95	-52,8
Запаси	17	26,7	9,8	9,7	-16,9	57,06	-63,3	-42,35
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19,8	52,6	48,7	32,8	-3,9	165,66	-7,41	145,96
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,5	0,1	0,1	-0,4	0	-80	0	-80
Інша поточна дебіторська заборгованість	4	4,7	0,9	0,7	-3,8	17,5	-80,85	-77,5
Гроші та їх еквіваленти	28,8	24,3	65,4	-4,5	41,1	-15,63	169,14	127,08
Витрати майбутніх періодів	0,4	0	0	-0,4	0	-100	-	-100
Інші оборотні активи	0	0	1,1	0	1,1	-	-	-
ОБОРОТНІ АКТИВИ	70,5	108,4	126	37,9	17,6	53,76	16,24	78,72
БАЛАНС	102,7	130,1	141,2	27,4	11,1	26,68	8,53	37,49

Наступні елементи активів ТОВ «АНІТ» здійснювали стимулюючий вплив на розмір загальної суми: дебіторська заборгованість за продукцію, послуги (+145,96%); гроші та їх еквіваленти (+127,08%); інші оборотні активи (+1,1 тис. грн.).

Негативно впливали на суму такі елементи активів ТОВ «АНІТ»: запаси (-42,35%); дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-80%); інша поточна дебіторська заборгованість (-77,5%); витрати майбутніх періодів (-100%); основні засоби: (-52,8%).

Основні засоби ТОВ «АНІТ» менш активно використовуються в щоденній

діяльності компанії. Їх вартість скоротилася з 32,2 тис. грн. в 2017 р. до 15,2 тис. грн. в 2021р. Фактори одночасного підвищення виручки і зниження залучених основних засобів говорять про те, що ТОВ «АНІТ» оптимізує поточну структуру наявного обладнання та інших основних засобів, що дозволяє вивільнити частину фінансових ресурсів, які загрузили в недостатньо продуктивних активах.

Спільне збільшення чистого доходу ТОВ «АНІТ» та зменшення рівня запасів вказує на використання більш ефективних методів та постійний пошук можливостей вивільнення фінансових ресурсів, які раніше були зафіксовані у запасах. Як результат, ці кошти можуть бути перерозподілені для інших цілей. Загалом, ефективність управління запасами підвищується в період з 2019 по 2021 рік.

Хоча спостерігається зростання обсягу дебіторської заборгованості за товарами та послугами швидше, ніж чистий дохід, оцінити такі процеси однозначно важко. Зростання дебіторської заборгованості за наданими товарами і послугами може призвести до обмеження доступного оборотного капіталу, оскільки залишається менше ресурсів для придбання запасів, проведення активної маркетингової діяльності і т.д. З іншого боку, дебіторська заборгованість може бути використана як інструмент стимулювання збуту. Якщо підприємство встановило чіткий зв'язок, дозвіл на надання додаткових товарних кредитів та права на відстрочку платежів призводить до збільшення доходів, залишаючи при цьому високу якість дебіторської заборгованості, то варто продовжувати таку політику. В іншому випадку слід розглядати відстрочку лише для надійних клієнтів з бездоганною історією співпраці.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення визначених власниками цілей, які зазвичай полягають у генерації прибутку. Збільшення власного капіталу (на 19,58%) у 2019-2021 роках свідчить про досягнення цієї мети і зміцнення фінансового потенціалу ТОВ «АНІТ». Обсяг власного капіталу ТОВ «АНІТ» становить 113 тис. грн. на кінець 2021 року порівняно з 94,5 тис. грн. у 2019 році.

Це ми можемо побачити з аналізу пасивів ТОВ «АНІТ» (табл. 2.3).

Динаміка джерел фінансування ТОВ «АНІТ» в 2019-2021рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Зареєстрований (пайовий) капітал	60	60	77,6	0	17,6	0	29,33	29,33
Резервний капітал	17,6	17,6	17,6	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	16,9	16,9	17,8	0	0,9	0	5,33	5,33
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	94,5	94,5	113	0	18,5	0	19,58	19,58
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8,2	17,9	11,8	9,7	-6,1	118,29	-34,08	43,9
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0,7	8,5	0,7	7,8	-	1114	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	3,3	0	3,3	-3,3	-	-100	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	13,7	0	13,7	-13,7	-	-100	-
Інші поточні зобов'язання	0	0	7,9	0	7,9	-	-	-
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	8,2	35,6	28,2	27,4	-7,4	334,15	-20,79	243,9
Баланс	102,7	130,1	141,2	27,4	11,1	26,68	8,53	37,49

Загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів підвищився на 37,49% протягом 2019-2021рр. за рахунок власного капіталу (на 19,58%) і короткострокових зобов'язань (на 243,9%). Як результат, ТОВ «АНІТ» стає більш фінансово маневреним, здатним проводити більш активну операційну і інвестиційну діяльність.

Найбільш важливими факторами підвищення вартості залучених джерел фінансування ТОВ «АНІТ» були: зареєстрований (пайовий) капітал (+29,33%); нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (+5,33%); поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (+43,9%); кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (+8,5 тис. грн.); інші поточні зобов'язання (+7,9 тис. грн.)

Стабільний обсяг резервного капіталу у ТОВ «АНІТ» сприяє підвищенню довіри з боку різних економічних партнерів, таких як інвестори, що придбали облигації підприємства. Крім того, резервний фонд може використовуватися для покриття непередбачених збитків. Таким чином, поточна ситуація гарантує стійке фінансове становище підприємства.

ТОВ «АНІТ» продемонструвало постійне зростання фонду накопиченого прибутку, що дозволяє розвиватися, залучати додаткові кошти та поповнювати оборотний капітал. При цьому збільшення нерозподіленого прибутку на 5,33% забезпечує підвищення незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансових ресурсів. Такий розвиток свідчить про якісно побудовані бізнес-процеси.

Щодо кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги у ТОВ «АНІТ», відзначається збільшення. Однак важко зробити однозначний висновок про вплив цього процесу на фінансове становище підприємства без додаткового аналізу управлінської звітності. Товарне кредитування та відстрочка платежу зазвичай є вигідними джерелами фінансування, допомагаючи поповнити оборотний капітал. Однак постачальники можуть оцінювати ризик несвоєчасного погашення зобов'язань підприємства та підвищувати ціну, що може негативно позначитися на собівартості вироблених товарів та послуг. Таким чином, доцільно продовжувати використовувати товарні кредити та право відстрочки платежу за отриманими послугами, але з урахуванням інтересів постачальників.

2.2. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства

Тепер зосередимося на деталізації аналізу фінансових результатів ТОВ «АНІТ» у досліджуваному періоді (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів ТОВ «АНІТ» в 2019-2021рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	745,7	702,7	835,1	-43	132,4	-5,77	18,84	11,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	498,9	444	498	-54,9	54	-11	12,16	-0,18
Інші операційні витрати	254,4	256,9	289	2,5	32,1	0,98	12,5	13,6
Інші доходи	0,6	0,5	0,6	-0,1	0,1	-16,67	20	0
Інші витрати	2	2,3	1,5	0,3	-0,8	15	-34,78	-25
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-9	0	47,2	9	47,2	-100	-	-624,44
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	8,5	0	8,5	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-9	0	38,7	9	38,7	-100	-	-530
Разом доходи	746,3	703,2	835,7	-43,1	132,5	-5,78	18,84	11,98
Разом витрати	755,3	703,2	788,5	-52,1	85,3	-6,9	12,13	4,4

В 2019 р. ТОВ «АНІТ» сформувало обсяг виручки в розмірі 745,7 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2021р.) виручка становить 835,1 тис. грн., що на 11,99% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку.

Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зменшується швидшими темпами (11,99%), ніж собівартість (0,18% за 2019-2021 рр.). Важливо досягти протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «АНІТ».

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий збиток ТОВ «АНІТ» становить 9 тис. грн. в 2019 р.

Позитивна динаміка показника ТОВ «АНІТ» (приріст 47,7 тис. грн.) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Фінансове становище власників ТОВ «АНІТ» в 2019-2021рр. посилюється, так як після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів зростає на 19,58%. Таким чином, підприємство характеризується ефективною бізнес-моделлю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка чистих активів ТОВ «АНІТ» в 2019-2021рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Необоротні активи	32,2	21,7	15,2	-10,5	-6,5	-32,61	-29,95	-52,8
Оборотні активи	70,5	108,4	126	37,9	17,6	53,76	16,24	78,72
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	-	-	-
Короткострокові зобов'язання	8,2	35,6	28,2	27,4	-7,4	334,15	-20,79	243,9
Всього чистих активів	94,5	94,5	113	0	18,5	0	19,58	19,58

Демонстроване підприємством ТОВ «АНІТ» накопичення постійної частини

капіталу на 19,58% протягом 2019-2021рр. створює необхідні фонди для стійкої діяльності в довгостроковій перспективі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз капіталу ТОВ «АНІТ» в розрізі тривалості використання
в 2019-2021рр.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Постійний капітал	94,5	94,5	113	0	18,5	0	19,58	19,58
Мобільні зобов'язання	8,2	35,6	28,2	27,4	-7,4	334,15	-20,79	243,9

Вартість стійких зобов'язань ТОВ «АНІТ» дорівнює нулю.

Виявлене підвищення суми мобільних зобов'язань ТОВ «АНІТ» на 243,9% протягом періоду 2019-2021рр. дозволяє покрити частину обігового капіталу, з іншого боку, призводить до підвищення фінансових ризиків. Тому необхідно прогнозувати грошові потоки хоча б на короткострокову перспективу, що дозволить своєчасно вжити заходів щодо їх балансування.

Поточна вартість розрахунково-грошової частини майна ТОВ «АНІТ» на кінець 2021р. становить 116,2 тис. грн. На товарне майно припадає 0 тис. грн. в кінці періоду дослідження, а виробнича частина формує 15,2 тис. грн. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Елементи майна ТОВ «АНІТ» в 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Розрахунково-грошова частина майна	53,5	81,7	116,2	28,2	34,5	52,71	42,23	117,2
Виробнича частина майна	32,2	21,7	15,2	-10,5	-6,5	-32,61	-29,95	-52,8
Всього	102,7	130,1	141,2	27,4	11,1	26,68	8,53	37,49

З іншої сторони, значення показника знаходиться у допустимих межах, що говорить про прийнятну політику управління основними засобами.

Підприємство не проводить активне оновлення основних засобів у 2021р., що може призвести до зниження виробничого потенціалу досліджуваного товариства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників майнового стану ТОВ «АНІТ» в 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Частка основних засобів у активах	0,31	0,17	0,11	-0,14	-0,06	-45,16	-35,29	-64,52
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,87	0,91	0,93	0,04	-0,91	4,6	-100	-100
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	-0,04	0,02	-	0,06	-	-150	-
Коефіцієнт мобільності активів	2,19	5	8,29	2,81	3,29	128,31	65,8	278,54

Ми відзначаємо зменшення частки основних засобів у структурі активів з 31% у 2019 році до 11% у 2021 році. Водночас, коефіцієнт зносу зріс з 0,87 у 2019 році до 0,93 у 2021 році, що вказує на практично повне зношення обладнання у ТОВ «АНІТ».

Аналогічно спостерігається невтішна тенденція у коефіцієнті оновлення основних засобів, який залишався низьким протягом всього аналізованого періоду. Це свідчить про практично нульові інвестиції власників підприємства у модернізацію, оновлення та впровадження передового інноваційного обладнання на підприємстві.

2.3. Аналіз і оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства

Проаналізуємо ліквідність ТОВ «АНІТ» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ліквідності балансу ТОВ «АНІТ» в 2019-2021рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
A1 (грошові кошти і поточні фінансові інвестиції)	28,8	24,3	65,4	-4,5	41,1	-15,63	169,14	127,08
A2 (короткострокова дебіторська заборгованість)	24,3	57,4	49,7	33,1	-7,7	136,21	-13,41	104,53
A3 (запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	17,4	26,7	10,9	9,3	-15,8	53,45	-59,18	-37,36
A4 (необоротні активи)	32,2	21,7	15,2	-10,5	-6,5	-32,61	-29,95	-52,8
П1 (поточна кредиторська заборгованість)	8,2	35,6	20,3	27,4	-15,3	334,15	-42,98	147,56
П2 (короткострокові кредити банків, доходи майбутніх періодів, інші поточні зобов'язання)	0	0	7,9	0	7,9	-	-	-
П3 (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	0	0	0	0	0	-	-	-
П4 (власний капітал та інше)	94,5	94,5	113	0	18,5	0	19,58	19,58
A1-П1	20,6	-11,3	45,1	-31,9	56,4	-154,9	-499,1	118,93
A2-П2	24,3	57,4	41,8	33,1	-15,6	136,21	-27,18	72,02
A3-П3	17,4	26,7	10,9	9,3	-15,8	53,45	-59,18	-37,36
A4-П4	-62,3	-72,8	-97,8	-10,5	-25	16,85	34,34	56,98
ΔАП1 = A1-П1	20,6	-11,3	45,1	-31,9	56,4	-154,9	-499,1	118,93
ΔАП2=A2-П2 + ΔАП1	44,9	46,1	86,9	1,2	40,8	2,67	88,5	93,54
ΔАП3=A3-П3 + ΔАП2	62,3	72,8	97,8	10,5	25	16,85	34,34	56,98
ΔАП4=A4-П4 + ΔАП3	0	0	0	0	0	-	-	-

На завершення періоду дослідження ТОВ «АНІТ» проявляє високий рівень платоспроможності, оскільки активи та джерела фінансування взаємно збалансовані за термінами. Це свідчить про здатність компанії вчасно погасити наявні зобов'язання за необхідності. У підприємства є на 45,1 тис. грн. більше найбільш ліквідних активів, ніж найбільш термінових зобов'язань. Таким чином,

можна стверджувати, що при адекватній оцінці вартості і якості активів проблем з платоспроможністю протягом найближчого року не передбачається.

Для глибшого розуміння здатності компанії своєчасно висвітлювати свої зобов'язання перед постачальниками, кредиторами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами, важливо детальніше розглянути показники ліквідності. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників ліквідності ТОВ «АНІТ» в 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	8,6	3,04	4,47	-5,56	1,43	-4,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,52	2,29	4,12	-4,23	1,83	-2,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,51	0,68	2,32	-2,83	1,64	-1,19
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,96	1,61	2,45	-1,35	0,84	-0,51

ТОВ «АНІТ» не працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2019-2021рр., і управлінці не вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить зниження індикатора поточної ліквідності з 8,6 гривень до 4,47.

Якщо зіставити його з нормативним (≥ 2), то можна зробити висновок, що у підприємства не виникне проблем з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів і так далі.

ТОВ «АНІТ» мало можливість погасити 652% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2019р.).

Що ж стосується значення показника на останню звітну дату (2021р.), то воно знаходиться в нормативних межах, адже на кожну одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства було 4,12 гривень оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «АНІТ» протягом найближчого місяця був мінімальним, адже у підприємства було грошових коштів

в розмірі 232% від загальної суми поточних зобов'язань в 2021р. Таке значення є високим. Додатково проаналізуємо окремі показники платоспроможності ТОВ «АНІТ» у досліджуваному періоді (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «АНІТ», що ґрунтуються на достатності грошового потоку

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Загальний ступінь платоспроможності, міс.	0,13	0,61	0,41	0,48	-0,2	0,28
Коефіцієнт заборгованості за кредиторською заборгованістю, міс.	0,13	0,61	0,29	0,48	-0,32	0,16

Підприємству потрібен час тривалістю 0,41 місяців для погашення поточних і довгострокових зобов'язань за рахунок одержаних грошей від продажу товарів і послуг ТОВ «АНІТ». Виявлене зростання показника на 0,28 місяців вказує на деяке скорочення загальної платоспроможності.

Методика оцінки рівня кредитоспроможності використовується для визначення того, до якої категорії відноситься підприємство як позичальник (табл. 2.12 та табл. 2.13).

Таблиця 2.12

Визначення показників кредитоспроможності ТОВ «АНІТ» у 2019-2021рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021/ 2020	2021 / 2019
Коефіцієнт автономії (рівень самофінансування)	0,92	0,73	0,8	-0,19	0,07	-0,12
Частка оборотних активів в загальній величині сукупних активів	0,69	0,83	0,89	0,14	0,06	0,2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,88	0,67	0,78	-0,21	0,11	-0,1
Коефіцієнт поточної ліквідності	8,6	3,04	4,47	-5,56	1,43	-4,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,51	0,68	2,32	-2,83	1,64	-1,19
Коефіцієнт рентабельності активів (за прибутком до оподаткування)	-	0	0,35	-	0,35	-
Коефіцієнт оборотності активів	-	6,04	6,16	-	0,12	-

Виявлено ризик підвищення вартості матеріальних ресурсів, послуг, що пов'язано зі зниженням платоспроможності ТОВ «АНІТ» за кредиторською заборгованістю протягом 2019-2021рр. Для виконання своїх зобов'язань підприємству потрібно на 0,16 місяців більше.

Таблиця 2.13

Величина коефіцієнтів кредитоспроможності ТОВ «АНІТ» у 2020-2021рр.

Показники	Рік	
	2020	2021
Коефіцієнт автономії (рівень самофінансування)	Дуже високий	Дуже високий
Частка оборотних активів в загальній величині сукупних активів	Дуже високий	Дуже високий
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Високий	Дуже високий
Коефіцієнт поточної ліквідності	Дуже високий	Дуже високий
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Дуже високий	Дуже високий
Коефіцієнт рентабельності активів (за прибутком до оподаткування)	Низький	Дуже високий
Коефіцієнт оборотності активів	Дуже високий	Дуже високий

Для визначення «Величини коефіцієнта» використовується поточне значення відповідного індикатора (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Визначення кредитоспроможності ТОВ «АНІТ» у 2020-2021рр.

Період дослідження	Позначення групи	Назва групи	Кількість коефіцієнтів у групі	Значення
2020	N1	Дуже низьке	0	0
	N2	Низьке	1	0,143
	N3	Середнє	0	0
	N4	Високе	1	0,143
	N5	Дуже високе	5	0,714
	F			0,804
2021	N1	Дуже низьке	0	0
	N2	Низьке	0	0
	N3	Середнє	0	0
	N4	Високе	0	0
	N5	Дуже високе	7	1
	F			0,925

З огляду на отриманий результат, ТОВ «АНІТ» можна віднести до категорії благополучних в 2021р. Ступінь впевненості оцінки – 100%.

З точки зору самого підприємства і його можливостей така оцінка говорить про те, що в разі необхідності ТОВ «АНІТ» завжди зможе звернутися до учасників фінансового ринку для того, щоб залучити необхідне фінансування на вигідних умовах і своєчасно погасити зобов'язання або використовувати довгострокові кошти для посилення і розширення. З точки зору банку така оцінка означає, що ТОВ «АНІТ» характеризується збалансованою фінансовою системою, ефективною бізнес-моделлю, яка дозволяє своєчасно відповідати за нарахованими відсотками і самим тілом наданого кредиту. Крім цього, така оцінка підприємства, рівня його кредитоспроможності, показує, що вартість фінансування буде нижчою, ніж в середньому це характерно для українського фінансового ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «АНІТ» є підприємством, діяльність якого досліджується на предмет використання фінансової стратегії.

В 2019 р. ТОВ «АНІТ» сформувало обсяг виручки в розмірі 745,7 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2021 р.) виручка становить 835,1 тис. грн., що на 11,99% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зменшується швидшими темпами (11,99%), ніж собівартість (0,18% за 2019-2021 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат.

Збільшення власного капіталу (на 19,58%) в 2019-2021 рр. свідчить як про потенціал у генеруванні прибутку, так і про зміцнення фінансового потенціалу ТОВ «АНІТ». Обсяг власного капіталу дорівнює 113 тис. грн. на кінець 2021р. проти 94,5 тис. грн. в 2019р. Загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів підвищився на 37,49% протягом 2019-2021рр. за рахунок власного капіталу (на 19,58%) і короткострокових зобов'язань (на 243,9%). Як результат, ТОВ «АНІТ» стає більш фінансово маневреним, здатним проводити більш активну операційну і інвестиційну діяльність.

Підприємство демонструє наявність фонду накопиченого прибутку, що дозволяє створити передумови розвитку, залучати додаткові кошти, а також поповнювати обіговий капітал. При цьому збільшення нерозподіленого прибутку на 5,33% забезпечує підвищення незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансових ресурсів. Така динаміка вказує на якісно побудовані бізнес-процеси.

Також відзначимо позитивну динаміку показника прибутку ТОВ «АНІТ» (приріст 47,7 тис. грн.), що говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку. Фінансове становище власників ТОВ «АНІТ» в 2019-2021 рр. посилюється,

так як після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів зростає на 19,58%, що створює необхідні фонди для стійкої діяльності в довгостроковій перспективі.

Стосовно господарського потенціалу, який сформувався під впливом діючої фінансової стратегії, на жаль, підприємство не проводить активне оновлення основних засобів у 2019-2021рр., що може призвести до зниження виробничого потенціалу досліджуваного товариства. Спостерігаємо зниження частки основних засобів у активах з 31% у 2019 році до 11% у 2021 році при одночасному неухильному рості коефіцієнту зносу з 0,87 у 2019 році до 0,93 у 2021 році.

Разом з тим, рівень платоспроможності ТОВ «АНІТ» є високим, адже активи і джерела фінансування є збалансованими за термінами. Це означає, що в разі необхідності підприємство зможе своєчасно погасити наявні зобов'язання. У підприємства на 45,1 тис. грн. більше найбільш ліквідних активів, ніж найбільш термінових зобов'язань.

Серед проблем зазначимо, ТОВ «АНІТ» не працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2019-2021рр., і управлінці не вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить зниження індикатора поточної ліквідності з 8,6 гривень до 4,47. При цьому виявлене зростання показника на 0,28 місяців вказує на деяке скорочення загальної платоспроможності.

В цілому в разі необхідності ТОВ «АНІТ» завжди зможе звернутися до учасників фінансового ринку для того, щоб залучити необхідне фінансування на вигідних умовах і своєчасно погасити зобов'язання або використовувати довгострокові кошти для посилення і розширення. З точки зору партнерів така оцінка означає, що ТОВ «АНІТ» характеризується збалансованою фінансовою системою, ефективною бізнес-моделлю, яка дозволяє своєчасно відповідати за нарахованими відсотками і самим тілом наданого ймовірного кредиту.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АНІТ»

3.1. Оптимізація процесу формування фінансової стратегії підприємства

За отриманою детальною інформацією про функціонування підприємства у період з 2019 по 2021 роки визначено ключові напрямки розробки фінансової стратегії ТОВ «АНІТ» управління створенням та впровадженням фінансової стратегії рекомендується розпочати з аналізу можливостей втілення обраної загальної стратегії. Для цього можна скористатися матричним методом аналізу вибору функціональних стратегій підприємства, розробленого Бостонською консультативною групою, де визначаються стратегічні напрямки «зростання» і «частка ринку»(рис. 3.1).



Рис. 3.1. Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

Щодо темпів зростання ринку, ми встановили, що внутрішній ринок в наступні роки буде продовжувати відновлення і розвиток. Отже, наша думка полягає в тому, що підприємство може бути віднесене до категорії «знаків запитання» на матриці Бостонської консультаційної групи.

Згідно такого розміщення у матриці для підприємства експерти надали б наступні рекомендації щодо управління стратегією (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Характеристика розвитку ТОВ «АНІТ» у перспективі

Позиція бізнесу	Характеристика позиції	Можливі стратегії бізнесу	Маркетинговий аспект стратегії
Знаки запитання	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидкозростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити «знаки питання» на «зірки». Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або «зіркою», або «собакою» і знімається з виробництва. Стадія ЖЦП – скорочення.	1) Збільшення частки ринку, ризикувати, перетворити на «зірку». 2) Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. 3) Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.

Оптимальним варіантом стратегії для даного підприємства серед наведених є збільшення частки ринку, тобто перетворення «знаків питання» на «зірки». Ця стратегія вимагає значних інвестицій, але вона відповідає концепції, яка була обрана після аналізу підприємства та галузі в другому розділі.

Ми визначили, що сегмент конкурентів має вирішальний вплив на досліджуване підприємство, оскільки воно працює в умовах складного ринку. Тому, з метою стимулювання продажів та формування конкурентних переваг для ТОВ «АНІТ», враховуючи його позицію на ринку, необхідно буде здійснювати додаткові витрати.

Щодо впливу цих груп, споживачі позитивно впливають на діяльність підприємства, тоді як ринкове середовище загалом залишається нейтральним. Для вивчення положення підприємства на ринку та визначення впливу конкурентів використаємо матрицю «привабливість-конкурентність» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АНІТ»

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,15	3	0,45
Темп зростання	0,15	2	0,3
Прихильність кінцевих споживачів	0,05	0	0
Прихильність покупців	0,1	5	0,5
Прибутковість	0,25	3	0,75
Технологічний потенціал	0,1	5	0,5
Організаційна структура	0,1	5	0,5
Частка ринку	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3,3

Аналізуючи дані, можна помітити, що конкурентоспроможність цього підприємства досить висока, це пов'язано з плідною роботою організації, сумарна зважена оцінка становить 3,3 (66 % від максимально можливої). Використовуючи отримані дані, будуємо матрицю портфельного аналізу «McKinsey» – «General Electric» (рис.3.2):

Привабливість галузі	Висока	Інвестування та зростання	Інвестування та зростання	Вибірковість
	Середня	Інвестування та зростання	Вибірковість ТОВ «АНІТ»	Збір урожаю та вихід з ринку
	Низька	Вибірковість	Збір урожаю та вихід з ринку	Збір урожаю та вихід з ринку
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність		

Рис. 3.2. Матриця портфельного аналізу «McKinsey» – «General Electric»

Отже, згідно з інформацією з матриці, немає можливості надати чітких рекомендацій щодо подальшого розвитку, оскільки підприємство розташоване в середині матриці. Це пояснюється тим, що показники привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства є середніми. За думкою вчених, які розробили цей метод, підприємство в цьому секторі повинне інвестувати обмежено, захищати і використовувати досягнутий стан.

Давайте визначимо загальну стратегію підприємства. ТОВ «АНІТ» є малим підприємством і, отже, має гнучкість та можливості для вибору стратегії. З урахуванням цілей підприємства оптимальною корпоративною стратегією буде стратегія посилення позицій, яка відповідає обраній стратегії повільного росту.

Під стратегією посилення позицій на ринку розуміється те, що фірма здійснює всі можливі заходи для того, щоб зайняти кращі позиції на ринку своїм продуктом. Реалізація цієї стратегії вимагає значних маркетингових зусиль та виконання дій, спрямованих на встановлення контролю над конкурентами.

Отже, підприємство вибрало стратегію концентрованого зростання як основну корпоративну стратегію. Щодо вибору конкурентних стратегій, це рішення також обумовлено ключовими факторами успіху на вивчених ринках та можливостями підприємства.

Зокрема, вважається необхідним збільшити частку реалізації продукції на ринку. Успіх підприємства не буде досягнутий, якщо воно намагатиметься конкурувати за ціною доступністю своєї продукції, оскільки воно не може конкурувати з тіньовим ринком. У той же час, підприємство має значні конкурентні переваги порівняно з іншими компаніями та може зайняти значну позицію завдяки гнучкій взаємодії з клієнтами. Вказана стратегія передбачає наступне (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Риси рекомендованої конкурентної стратегії ТОВ «АНІТ»

Характеристика	Широка диференціація
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь локальний ринок
Основа конкурентної переваги	Здатність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів
Асортиментний набір	Багато різновидів каналів, широкий вибір, сильний акцент на можливість впливати на вибір різних каналів у пакеті телепрограм
Підтримка стратегії	Створення різних характеристик, за які будуть платити. Концентрація на декількох ключових відмінних рисах, посилення їх та створення репутації, іміджу фірми

Після обґрунтування вказаних аспектів, важливо розглянути інші складові стратегії діяльності підприємства на наступний період. Для цього потрібно визначити функціональні стратегії, які визначають стратегічний курс функціональних напрямків, таких як маркетинг, виробництво, фінанси, науково-дослідний сектор, управління персоналом, екологічна і соціальна сфера. Ці стратегії забезпечують досягнення цілей функціональних підсистем, а також взаємодію з корпоративними та конкурентними стратегіями, активно беручи участь у їх розробці і коригуванні.

При розробці функціональних стратегій ми врахуємо дуалізм конкурентної стратегії. Результати проведеного аналізу свідчать, що ключовою функціональною стратегією для підприємства для досягнення цілей на внутрішньому ринку є маркетингова стратегія.

В межах даної стратегії, ТОВ «АНІТ» повинно створити окремий відділ маркетингу (або, починаючи, найняти одного фахівця з маркетингу), який буде виконувати такі завдання: розробка умов співпраці з клієнтами; проведення дослідження ринкового середовища для своєчасного виявлення змін і ефективної реакції на них; опитування клієнтів для визначення потреб у зміні виробничих характеристик продукції та встановлення напрямків проведення НДДКР; реалізація рекламної стратегії підприємства; внесення необхідних змін до продуктової стратегії підприємства; пошук нових міжнародних партнерів через Інтернет та проведення переговорів.

Щодо фінансової функціональної стратегії ТОВ «АНІТ», це включає прогнозування та коригування фінансових потоків відповідно до інших стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних та функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Щодо фінансової стратегії, відповідальний за фінанси працівник ТОВ «АНІТ» повинен зосередитися на таких аспектах щодо зовнішніх впливових факторів на підприємство: оптимізація структури капіталу; пошук доступних позикових ресурсів.

Узагальнимо оптимальну фінансову стратегію підприємства докладніше в наступних розділах. Оскільки підприємство є малим, виконавчі функції з управління та втілення фінансової стратегії буде покладено на бухгалтера.

Стратегія навчання, розвитку та впровадження новітніх технологій (НДДКР) для ТОВ «АНІТ» передбачає систематичний моніторинг останніх досягнень у виробництві меблів та аналіз можливостей оновлення обладнання. Вибір такої стратегії вказує на призначення захисних техніко-технологічних рішень, спрямованих на збереження поточних ринкових позицій підприємства.

У виробничій стратегії ТОВ «АНІТ» найбільш оптимальною вважається стратегія "Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу", з постійним вдосконаленням через модернізацію, технічне переоснащення та реконструкцію. Загалом, виробнича стратегія має бути гнучкою і піддаватися корекції відповідно до зміни ситуації. Обрана стратегія орієнтації на повну віддачу передбачає успішну реалізацію заходів, визначених у маркетинговій та фінансовій стратегіях.

Щодо екологічної та соціальної стратегії, ми вважаємо, що змін не потрібно вносити. Управління персоналом також буде здійснюватися на основі існуючої стратегії ТОВ «АНІТ».

Отже, використання вказаних функціональних стратегій дозволить досягти поставлених підприємством цілей, які були визначені на етапі початкової діяльності. Узагальнено висновок полягає в тому, що ефективна робота на вітчизняному ринку має фокусуватися на наданні покупцям високоякісної продукції, повністю відповідної їхнім потребам – що є ключовою конкурентною перевагою. Особливу увагу слід зосередити на маркетингових заходах та формуванні взаємовідносин з покупцями, оскільки ця група безпосередньо впливає на діяльність підприємства, і це дозволить максимізувати обсяги реалізації продукції.

Детально розглянувши загальну корпоративну стратегію ТОВ «АНІТ» та визначивши основні функціональні стратегії, ми можемо перейти до формування фінансової стратегії. Проте перед цим слід розглянути процес управління фінансовою стратегією на даному підприємстві.

Система формування та реалізації фінансової стратегії на підприємстві ТОВ «АНІТ» включає організаційні, інформаційні та методологічні аспекти, які визначають потребу, розрахунок оптимальної структури, вибір способу залучення та планування розподілу фінансових ресурсів. Подробно обґрунтуємо оптимальний спосіб проведення цього процесу, враховуючи поточну організаційну структуру підприємства, скориставшись іноземним досвідом.

Планування виконується наступним чином. Перед настанням нового фінансового року керівник виробництва (інженер) та аутсорсинговий маркетолог, якого можна залучити для впровадження маркетингової стратегії, представляють на затвердження бюджет витрат на наступний період із розбивкою по місяцях. Після чого бухгалтер, як відповідальний за фінансову стратегію підприємства, систематизує отриману інформацію та спільно з директором здійснює планування витрат на наступний плановий період. Відбувається коригування бюджетів витрат та їх узгодження з керівниками відділів.

На наступному етапі, на основі систематизованої інформації, проводиться планування необхідного обсягу активів для кожного окремого періоду, враховуючи затвержені бюджети. Таким чином, необхідний обсяг активів визначається як сума фінансування, яке повинно бути залучене фінансовим менеджментом, а в даному випадку – бухгалтером.

Наступним етапом є вибір найбільш оптимальних джерел формування капіталу. Після цього відбувається власне залучення фінансових ресурсів для використання у діяльності ТОВ «АНІТ». Останнім елементом процесу є розподіл коштів між напрямками згідно узгоджених бюджетів витрат.

Як видно із діаграми, керівник втручається у процес формування структури капіталу лише у критичних моментах, тобто тоді, коли фактичні показники перевищують планові або відбуваються різкі зміни на ринку капіталу. Активну роль у формуванні капіталу відіграють такі відділи та посадові особи, як бухгалтер, маркетолог та інженер.

Робота з розрахунку оптимальних джерел формування капіталу та вибору способу залучення, планування розподілу капіталу покладається у повній мірі на бухгалтера, а відповідальний за такий процес – директор ТОВ «АНІТ». Фактично бухгалтер здійснює аналітичну роботу та надає результати роботи директору для прийняття ним управлінських рішень. Графічно пропоновану систему формування та реалізації фінансової стратегії ТОВ «АНІТ» можна відобразити наступним чином (рис. 3.3):

Важливо відзначити, що маркетолог бере участь не тільки у розробці планування витрат підприємства, зокрема плануванні витрат на збут, але й у визначенні обсягу валової виручки. Саме маркетолог відповідає за реалізацію маркетингової функціональної стратегії.

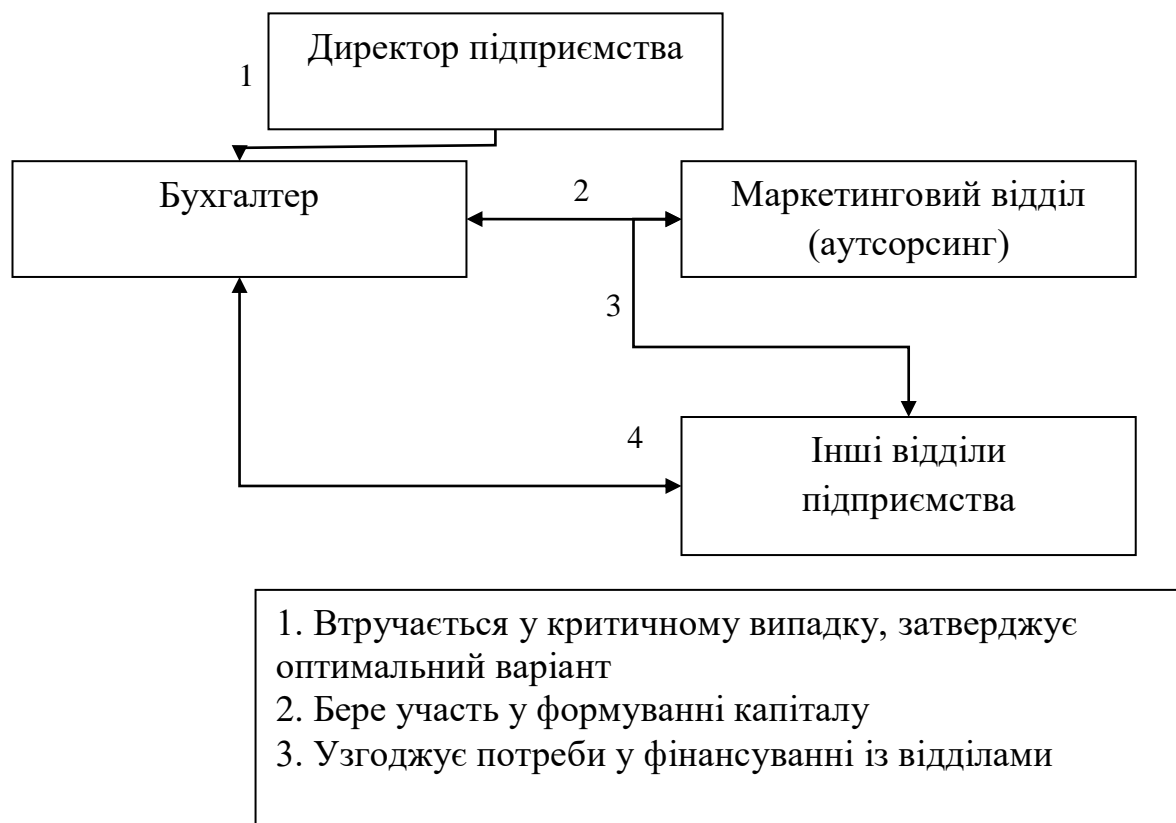


Рис. 3.3. Схематичне відображення пропонованої системи формування та реалізації фінансової стратегії ТОВ «АНІТ»

Отже, саме останній зазначений документ, який представляє собою план джерел формування капіталу підприємства, є спрямованим на пряме затвердження планованого обсягу фінансових ресурсів для фінансування активів. Важливе значення в процесі планування обсягу необхідного капіталу мають також різні форми бюджетів, такі як бюджет виробництва, бюджет запасів, бюджет реалізації, бюджет потреб у матеріалах, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет комерційних витрат, бюджет загальногосподарських витрат. Ці документи є обов'язковими на етапі розрахунку потреби у капіталі, і за їх підготовку відповідає бухгалтер.

Наступним важливим елементом такої системи є інформаційне

забезпечення. Інформаційним забезпеченням процесу формування та реалізації фінансової стратегії ТОВ «АНІТ» повинні бути такі управлінські документи фінансового напрямку (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Інформаційна основа розрахунку потреби та планування формування капіталу ТОВ «АНІТ»

Сфера діяльності	Види бюджеті	Характер інформації
Фінансові плани управління грошовими потоками	План грошових потоків	Визначає величину грошових засобів шляхом розрахунку даних про всі надходження і виплатах у сфері обігу підприємства
	Прогнозний баланс	Представляє фінансовий стан підприємства з погляду надходження і вибуття коштів на рік
	План капіталовкладень	Визначає вартість придбання основних фондів, витрат ефективність основних фондів та строки їх окупності
	План джерел формування капіталу	Визначає потребу, структуру джерел формування капіталу з урахуванням їх вартості

Отже, пропонується створити систему управління формуванням та реалізацією фінансової стратегії на підприємстві та обґрунтувати її організаційне, інформаційне та методологічне забезпечення. Директор підприємства буде відповідати за керівництво цим процесом, а основні завдання будуть виконуватися бухгалтером. Інформаційне забезпечення на етапі планування буде включати план джерел формування капіталу, а також інші бюджети та плани, які необхідні для розрахунку потреб у фінансових ресурсах. Звіт про реалізацію фінансової стратегії буде використовуватися як інструмент для задоволення управлінських потреб. Внутрішнє положення «Про процес формування та реалізації фінансової стратегії у ТОВ «АНІТ»» виступатиме методичним забезпеченням цієї системи.

3.2. Визначення цілей фінансової стратегії та оптимізація структури капіталу підприємства

Сучасний світ характеризується високим рівнем невизначеності, збільшеною динамічністю, глобалізацією та інтенсивною конкуренцією, що вимагає детального обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективного впровадження. Вирішення складних завдань, таких як аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення місії та системи цілей, розробка стратегічного плану, організація та контроль його виконання, є ключовими елементами стратегічного управління підприємством.

Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретичних та методологічних засад стратегічного управління підприємством, а також володіння специфічним методичним інструментарієм для довгострокового прогнозування, планування та аналізу в умовах невизначеності та ризику.

Українське підприємство сьогодні функціонує в умовах численних чинників невизначеності в зовнішньому середовищі, таких як нестабільна податкова система, погіршення стану науково-технічного потенціалу та зниження ресурсного потенціалу, що, в свою чергу, становить загрозу для його стійкого функціонування та розвитку.

Невизначеність у зовнішньому середовищі нашої компанії призводить до того, що ТОВ «АНІТ» пристосовується та діє не відповідно до попередніх планів. Це створює різноманітні резерви, гнучкі ресурси та стратегічні можливості, але також збільшує ризики та можливі втрати під час ухвалення управлінських рішень, зокрема фінансових. Це в свою чергу створює загрозу фінансової кризи для підприємства.

У значній мірі успішність ТОВ «АНІТ» визначається її стратегією розвитку. Підприємства, які акцентують увагу на актуальних аспектах власної стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними та стійкими в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Фінансова стратегія є плануванням фінансової діяльності за основними показниками та на тривалий період. Розробка таких стратегій є однією з ключових задач фінансового менеджменту, тобто управління фінансовою діяльністю. Фінансовий менеджмент, якому доручено активний та цілеспрямований вплив на рівень фінансового стану підприємства, автоматично впливає на всі аспекти його діяльності, оскільки вибір критеріїв для фінансових рішень потребує змін у всіх сферах підприємства.

В сучасних умовах нестабільної економіки в Україні, важливо підкреслити роль аналізу фінансового стану ТОВ «АНІТ», зокрема, вивчення наявності, розміщення та ефективного використання грошових коштів. Комплексний аналіз і розробка стратегії розвитку підприємства стають ключовими аспектами його успішного розвитку в найближчій перспективі.

Аналізуючи показники діяльності підприємства, визначені в нашій роботі, та їх динаміку, можна зробити висновок про необхідність раціонального поліпшення ліквідності. Це може бути досягнуто шляхом прискорення оборотності активів, підвищення ділової активності через збільшення приросту майна, зокрема активів, і поліпшення маневреності для збільшення фінансової стійкості ТОВ «АНІТ».

Отже, для досягнення основних цілей фінансової стратегії ТОВ «АНІТ» потрібно вирішити ряд взаємопов'язаних завдань. Ці завдання спрямовані на забезпечення виживання фірми в умовах конкурентної боротьби та зовнішньої невизначеності, мінімізацію фінансових невдач та поліпшення ключових показників її діяльності.

Наше підприємство активно працює над управлінням фінансовим капіталом та його структурою, спрямовуючи зусилля на досягнення оптимального співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел коштів, яке максимально позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процес оптимізації структури капіталу підприємства проводиться за такими критеріями: максимізація рівня фінансової рентабельності; мінімізація середньозваженої вартості капіталу; мінімізація рівня фінансових ризиків.

Розглянемо кожен метод оптимізації структури капіталу окремо на основі даних нашого досліджуваного підприємства ТОВ «АНІТ» за період 2019-2021років. Користуючись фінансовими звітами аналізованого підприємства ТОВ «АНІТ» за 2019-2021роки, розраховуємо коефіцієнт фінансового левериджу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок коефіцієнту фінансового левериджу на підприємстві ТОВ «АНІТ» у динаміці за 2019-2021роки

Показники	2019	2020	2021
Валовий прибуток	247,4	259,2	337,7
Активи	102,7	130,1	141,2
КВРа	2,41	1,99	2,39
Позичений капітал	8,2	35,6	28,2
Власний капітал	94,5	94,5	113
ПК/ВК	0,087	0,377	0,25
ЕФЛ	0,147	0,507	0,418

Отже, проведення багатоваріантних розрахунків з використанням механізму фінансового левериджу дає змогу визначити оптимальну структуру капіталу, яка забезпечує максимізацію рівня фінансової рентабельності, що визначає співвідношення залученого та власного капіталу в пропорції 27,4 % : 72,6 %.

Як бачимо з даних таблиці 3.6, мінімальна середньозважена вартість капіталу на підприємстві ТОВ «АНІТ» досягається у випадку співвідношення 27,4 % : 72,6 %. Така структура може максимізувати вартість підприємства.

Тепер проведемо коригування одержаного оптимального розподілу капіталу підприємства ТОВ «АНІТ» на власний, позиковий короткостроковий і довгостроковий за допомогою моделі прийняття рішень з урахування трьох підходів до фінансування капіталу підприємства – агресивного, помірнього, консервативного.

Показники середньозваженої вартості капіталу на ТОВ «АНІТ» за період 2019-2021роки, представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок середньозваженої вартості капіталу підприємства ТОВ «АНІТ»
за 2019-2021роки**

Показник	2019	2020	2021
1. Загальна потреба в капіталі, доля	1	1	1
2. Варіанти структури капіталу:			
Власний капітал, тис. грн.	94,5	94,5	113
Позиковий капітал, тис. грн.	8,2	35,6	28,2
3. Рівень передбачених дивідентних витрат	0	0	0
4. Рівень ставки відсотка за кредит з урах. премії за ризик, %	40,5	40,5	40,5
5. Ставка податку на прибуток, доля	0,18	0,18	0,18
6. Податковий коректор	0,82	0,82	0,82
7. Рівень ставки відсотка за кредит з урах. податкового коректора	33,21	33,21	33,21
Власної частини, тис. грн.	0	0	0
Позикової частини капіталу, тис. грн.	2,72	11,82	9,37
8. Середньозважена вартість капіталу, %	224	152	197

Відобразимо межі для позикового капіталу підприємства ТОВ «АНІТ» за 2019-2021роки в табл. 3.7.

Межі для позикового капіталу ТОВ «АНІТ» у 2019-2021 роках

Показник	2019	2020	2021
<i>Агресивна фінансова стратегія:</i>			
ПК _{кор}	33,89	42,9	46,6
ПК _{довг}	30,81	39,03	42,36
<i>Помірна фінансова стратегія:</i>			
ПК _{кор}	33,89	42,9	46,6
ПК _{довг}	17,15	21,73	23,58
<i>Консервативна фінансова стратегія:</i>			
ПК _{кор}	17,15	21,73	23,58
ПК _{довг}	1,72	2,17	2,36

Отже, складові цього потоку вказують на оптимальні розміри позикового короткострокового, довгострокового та власного капіталів з точки зору інвестора. Граничні межі максимально рентабельної та мінімально ризикованої структури капіталу дозволяють визначити проміжок для конкретних його значень на плановий період.

Аналізуючи методи оптимізації структури капіталу ТОВ «АНІТ» за період 2019-2021 років, ми приходимо до таких висновків: оптимізація структури капіталу стає ключовою задачею фінансового менеджменту, яка полягає у визначенні оптимального співвідношення власних та позикових коштів для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства за умови реалізації відповідної фінансової стратегії. Оптимальне співвідношення між власним та позиковим капіталом на ТОВ «АНІТ» становить 27,4% : 72,6% вартості капіталу. Аналіз економічної інформації на основі критеріїв оптимізації структури капіталу дозволяє більш ефективно управляти капіталом підприємства та розробити ефективну фінансову стратегію для досліджуваного ТОВ «АНІТ».

3.3. Розробка фінансової стратегії підприємства

Будь-яка галузь підпорядкована стабільності економічної ситуації у країні, і це правило поширюється і на ТОВ «АНІТ», яке функціонує на внутрішньому ринку. В компанії приділяється значна увага аналізу як локального, так і всеукраїнського ринків, враховуючи економічні умови, тенденції та економічний стан країн, з якими підприємство взаємодіє або планує взаємодіяти. Аналіз міжнародного ринку сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття рішень та планування. Економічні фактори, що впливають на міжнародну діяльність підприємства, включають коливання валютного курсу, інфляцію, ставки банківського відсотка при отриманні кредиту, ставки оподаткування, політичну стабільність та загальний рівень економічного розвитку України.

У внутрішньому ринкові робота підприємства підпорядкована законам України та регулюючим актам, зокрема ставкам оподаткування, патентам, ліцензіям, стандартам на послуги, ціноутворенню і іншим аспектам. Крім того, діяльність ТОВ «АНІТ» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку ґрунтується на міжнародному законодавстві. Внутрішній ринок піддаваний впливу політичних подій, і ці політичні фактори можуть вплинути на здійснення діяльності в сфері бізнесу ТОВ «АНІТ».

Враховуючи вищевикладене, функціонування підприємства включає різноманітні фактори, що можуть впливати на нього, прямо або опосередковано, і які не знаходяться під повним контролем менеджменту підприємства. Деякі з цих факторів належать до зовнішнього мікросередовища, і менеджмент ТОВ «АНІТ» не може вплинути на них, тоді як інші, що входять до зовнішнього макросередовища, можуть впливати на діяльність підприємства без прямого контролю та впливу з боку менеджменту.

Оскільки основними цілями ТОВ «АНІТ» є максимізація прибутку та ринкової вартості підприємства, ключовим засобом досягнення цих цілей є фінансовий аналіз. Аналіз фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності,

оптимальності структури капіталу, динаміки обіговості капіталу, приросту інвестицій тощо служить підґрунтям для реалізації стратегії підприємства.

Після аналізу економічних показників можна визначити критерії поліпшення фінансового стану ТОВ «АНІТ» та розробити його фінансову стратегію. Одним із аспектів, який виявився наслідком аналізу, є ліквідність, яка визначає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «АНІТ» за три роки показав, що структура активів підприємства створює неефективну ліквідність для досягнення рекомендованих показників, особливо в області оборотності запасів. Тому необхідно прагнути до оптимізації оборотності активів, які реалізуються повільно.

Існують можливі шляхи для покращення ліквідності підприємства ТОВ «АНІТ», такі як залучення банківських кредитів, оптимізація та скорочення операційних витрат, скорочення неприбуткових видів діяльності та продаж активів, які є неліквідними та витратними для компанії.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «АНІТ» за три роки свідчить, що протягом періоду з 2019 по 2021 роки підприємство не опинялося в кризовому стані, та загрози банкрутства не існувало. Хоча у 2019 році підприємство перебувало в нестійкому становищі, динаміка за три роки показала, що показники були на задовільному рівні. Зменшення необоротних активів та зміни довгострокових та короткострокових активів сприяли цьому. Для подальшого покращення фінансової стійкості та платоспроможності підприємство має потребу в залученні додаткових джерел фінансування.

Після аналізу показників ділової активності стало очевидним, що для збільшення обсягів діяльності ТОВ «АНІТ» слід збільшувати обсяги фінансування приросту майна, а саме активів.

Загалом, рекомендації включають оптимізацію структури капіталу ТОВ «АНІТ». За результатами багатоваріантних розрахунків із застосуванням механізму фінансового левериджу була визначена оптимальна структура капіталу, яка забезпечує максимізацію рівня фінансової рентабельності. Ця структура визначає співвідношення залученого та власного капіталу в пропорції 27,4 % :

72,6 %. Мінімальна середньозважена вартість капіталу на підприємстві ТОВ «АНІТ» досягається у випадку співвідношення 27,4% : 72,6 %. Ця структура може максимізувати вартість підприємства. Також були розраховані та обґрунтовані граничні межі максимальної рентабельної та мінімально ризикованої структури капіталу, що дозволяє визначити поле вибору конкретних його значень на плановий період.

Отже, при визначенні співвідношення власних і позикових коштів на ТОВ «АНІТ» було встановлено оптимальну структуру капіталу у пропорції 27,4% : 72,6%, яка забезпечує максимальну ефективність функціонування цього підприємства та служить орієнтиром у даному контексті.

В той же час, у сучасних умовах нестабільної соціально-економічної ситуації, ми вважаємо, що успішний та стабільний розвиток ТОВ «АНІТ» можливий за умови раціонального та професійного управління. Ключовим завданням менеджменту є розробка стратегії фінансової безпеки, яка становить важливу складову фінансової стратегії підприємства.

Створення стратегії фінансової безпеки відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективного та стійкого розвитку підприємства (див. рис. 3.4). Тактика фінансової безпеки, в свою чергу, є найбільш гнучкою частиною політики фінансової безпеки, адаптуючись до внутрішніх та зовнішніх загроз, змін пріоритетів інтересів підприємства та інших факторів.

Стратегія забезпечення фінансової безпеки ТОВ «АНІТ» формується, враховуючи різні ключові напрямки захисту фінансових інтересів підприємства в перспективному періоді. Ця стратегія базується на об'єктивних закономірностях розвитку фінансових відносин, встановлює мету та завдання для всієї системи забезпечення фінансової безпеки, спрямовані на розробку та послідовне впровадження заходів, спрямованих на укріплення і розвиток позитивних процесів та протидію негативним тенденціям в сфері діяльності ТОВ «АНІТ».

Важливим елементом такої стратегії є визначення конкретних та доленосних цілей як на найближчий, так і на перспективний період, а також розробка механізмів для їх успішної реалізації.



Рис. 3.4. Суть розробки стратегії фінансової безпеки як складової фінансової стратегії ТОВ «АНІТ»

Управління фінансовою безпекою підприємства на стратегічному рівні є направленим на досягнення конкретних цілей, що визначається й спрямовується на їх досягнення. Яско виражені стратегічні цілі стають потужним інструментом для підвищення ефективності системи фінансової безпеки в довгостроковій

перспективі, а також служать основою для координації, контролю та ухвалення управлінських рішень у всіх ключових напрямках захисту фінансових інтересів підприємства.

Сформульовані стратегічні цілі фінансової безпеки суб'єкта господарювання представлені у формалізованому вигляді та визначають бажані параметри для кінцевої стратегічної позиції, що дозволяє направляти систему заходів захисту фінансових інтересів від загроз у довгостроковій перспективі та оцінювати результати.

На етапі реалізації стратегії фінансової безпеки найважливішим завданням є створення на ТОВ «АНІТ» необхідних передумов для фінансової підтримки його стійкого зростання та успішного досягнення кінцевих стратегічних цілей розвитку. Реалізацію стратегії фінансової безпеки ТОВ «АНІТ» вважається успішною, якщо досягнуті всі основні стратегічні цілі у кожній з її домінантних сфер. Стратегічний план виступає інструментом для впровадження цієї стратегії.

Варто акцентувати, що стратегічний план повинен бути наступним(рис. 3.5):

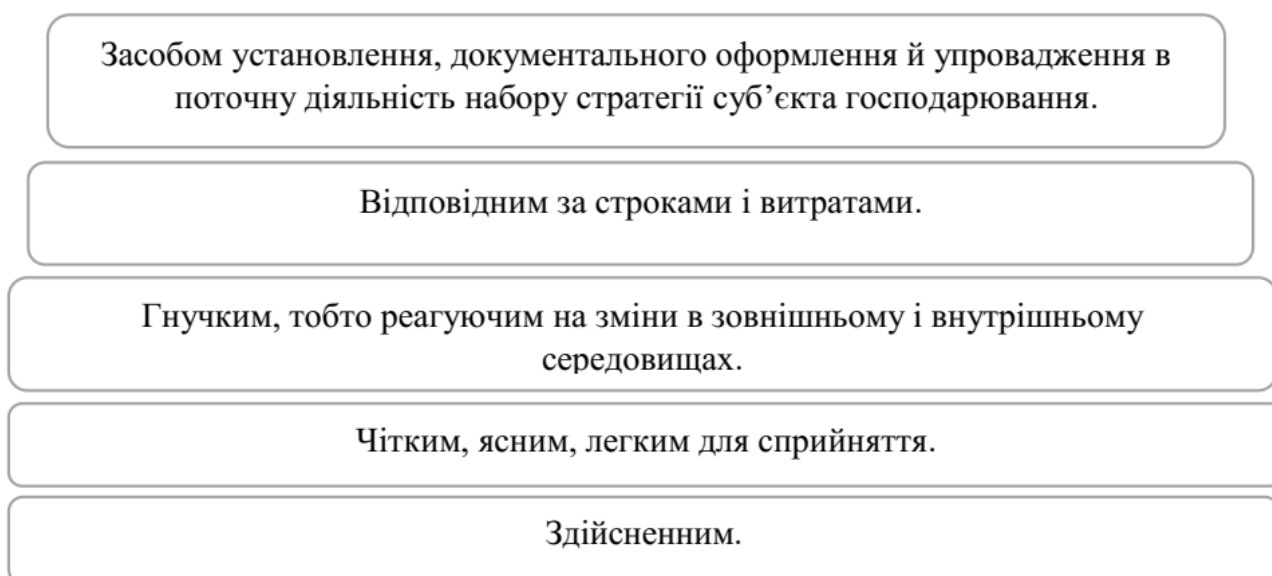


Рис. 3.5. Вимоги до стратегічного плану фінансової безпеки як складової фінансової стратегії ТОВ «АНІТ»

Стратегічний план для забезпечення фінансової безпеки ТОВ «АНІТ», який можна знайти на рис. 3.6, визначається як результат уважного розгляду та формулювання дій для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, розробка стратегії фінансової безпеки суб'єкта господарювання представляє собою складний і багатогранний процес, що вимагає комплексного підходу. Цей процес базується на використанні оцінки внутрішніх можливостей, відповідності стратегії загальному сценарію розвитку суб'єкта господарювання, реалізації стратегічних фінансових інтересів та захисту від загроз негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ.



Рис. 3.6. Стратегічний план фінансової безпеки як складової фінансової стратегії ТОВ «АНІТ»

Загалом, стратегію забезпечення фінансової безпеки підприємства слід розглядати як модель, необхідну для досягнення конкретних цілей в рамках корпоративної та фінансової стратегії. Ця модель забезпечує координацію, розподіл і ефективне використання фінансових ресурсів підприємства для

забезпечення відповідного рівня фінансової безпеки. У складі розробленої стратегії для забезпечення фінансової безпеки ТОВ «АНІТ» визначено складову (частину) корпоративної місії та цілей суб'єкта господарювання, пов'язаних із фінансовою безпекою, враховуючи результати аналізу внутрішнього та зовнішнього фінансового середовищ.

Отже, хоча рівень фінансової безпеки ТОВ «АНІТ» протягом 2019-2021 рр. був нормальним, як засвідчують результати його діагностування, висвітлені у розділі 2, проте необхідно враховувати мінливість середовища функціонування та ринкової економіки загалом. Це зумовлює потребу формування обґрунтованої системи антикризового фінансового управління, що забезпечить можливості для запобігання фінансовим кризам, їх подолання й мінімізації негативних наслідків.

Висновки до розділу 3

Необхідно ініціювати процес управління формуванням та реалізацією фінансової стратегії ТОВ «АНІТ», розпочавши з визначення можливостей впровадження обраної генеральної стратегії. Зважаючи на те, що підприємство є гнучким та має значні можливості через свою належність до групи малих підприємств, оптимальним вибором корпоративної стратегії є стратегія посилення позицій, яка включає стратегію повільного росту. Основною корпоративною стратегією обрано стратегію концентрованого зростання.

Фінансова стратегія ТОВ «АНІТ» охоплює прогнозування та коригування фінансових потоків у відповідності до обраної корпоративної стратегії. Це включає організаційні, інформаційні та методологічні аспекти визначення потреб, розрахунку оптимальної структури капіталу, вибору способу залучення та розподілу фінансових ресурсів. Внутрішнє положення «Про процес формування та реалізації фінансової стратегії у ТОВ «АНІТ» також пропонується для ухвалення.

Цільові стратегічні нормативи для окремих аспектів фінансової стратегії ТОВ «АНІТ» були обґрунтовані з урахуванням загальноекономічних та конкретних параметрів у таких векторах: власні фінансові ресурси, рентабельність власного капіталу, оптимізація структури капіталу, мінімальна платоспроможність, обсяг самофінансування та граничні ризики.

Параметри оптимізації структури капіталу були детально розглянуті для максимізації рівня фінансової рентабельності, мінімізації середньозваженої вартості капіталу та зниження рівня фінансових ризиків. Визначено, що оптимальне співвідношення між власним і позиковим капіталом складає 27,4 % : 72,6 %. Завдяки цим рекомендаціям можливо вдосконалити процес розробки та впровадження фінансової стратегії ТОВ «АНІТ», створити передумови для його фінансового розвитку у найближчій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вивчення особливостей розробки та впровадження фінансової стратегії на вітчизняних підприємствах дозволяє сформулювати наступні висновки.

Стратегія стає визначальною для підприємства, коли вплив зовнішнього середовища суттєво впливає на його нормальне функціонування. Тому часто стратегію розглядають як необхідний елемент антикризового управління всією діяльністю підприємства.

Фінансова стратегія, яка входить у головну стратегію підприємства, формує баланс фінансово-економічних можливостей компанії, відповідаючи умовам сучасного ринку та ураховуючи конкурентний тиск і вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. У процесі функціонування фінансової стратегії встановлюються довгострокові цілі фінансово-господарської діяльності та визначаються критерії та напрями для їх досягнення.

Фінансова стратегія виступає ключовим інструментом фінансового планування на підприємстві. Фінансове планування повинно адаптуватися до ринкової кон'юнктури, враховувати ймовірність настання певних подій та одночасно розробляти моделі поведінки підприємства в умовах змін в матеріальних, трудових та фінансових ресурсах — саме для цього і потрібна фінансова стратегія.

Процес розробки фінансової стратегії включає кілька етапів: визначення загального періоду формування фінансової стратегії; формування стратегічних цілей та завдань фінансової стратегії; конкретизація розробленої стратегії за періодами її реалізації; розроблення фінансової політики (програми) за напрямками фінансової діяльності: управління капіталом, управління активами, управління інвестиціями, управління грошовими потоками, управління фінансовими ризиками, управління прибутком, антикризове управління; оцінка ефективності розробленої стратегії за параметрами.

Як приклад, досліджено діяльність підприємства ТОВ «АНІТ» на предмет використання фінансової стратегії. Загальні показники економічного стану товариства засвідчили наступне.

В 2019 р. ТОВ «АНІТ» сформувало обсяг виручки в розмірі 745,7 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2021р.) виручка становить 835,1 тис. грн., що на 11,99% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зменшується швидшими темпами (11,99%), ніж собівартість (0,18% за 2019-2021рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат.

Збільшення власного капіталу (на 19,58%) в 2019-2021рр. свідчить як про потенціал у генеруванні прибутку, так і про зміцнення фінансового потенціалу ТОВ «АНІТ». Обсяг власного капіталу дорівнює 113 тис. грн. на кінець 2021р. проти 94,5 тис. грн. в 2019р. Загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів підвищився на 37,49% протягом 2019-2021рр. за рахунок власного капіталу (на 19,58%) і короткострокових зобов'язань (на 243,9%). Як результат, ТОВ «АНІТ» стає більш фінансово маневреним, здатним проводити більш активну операційну і інвестиційну діяльність.

Підприємство демонструє наявність фонду накопиченого прибутку, що дозволяє створити передумови розвитку, залучати додаткові кошти, а також поповнювати обіговий капітал. При цьому збільшення нерозподіленого прибутку на 5,33% забезпечує підвищення незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансових ресурсів. Така динаміка вказує на якісно побудовані бізнес-процеси.

Також відзначимо позитивну динаміку показника прибутку ТОВ «АНІТ» (приріст 47,7 тис. грн.), що говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку. Фінансове становище власників ТОВ «АНІТ» в 2019-2021рр. посилюється, так як після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів зростає на

19,58%, що створює необхідні фонди для стійкої діяльності в довгостроковій перспективі.

Стосовно господарського потенціалу, який сформувався під впливом діючої фінансової стратегії, на жаль, підприємство не проводить активне оновлення основних засобів у 2019-2021рр., що може призвести до зниження виробничого потенціалу досліджуваного товариства. Спостерігаємо зниження частки основних засобів у активах з 31% у 2019 році до 11% у 2021 році при одночасному неухильному рості коефіцієнту зносу з 0,87 у 2019 році до 0,93 у 2021 році.

Разом з тим, рівень платоспроможності ТОВ «АНІТ» є високим, адже активи і джерела фінансування є збалансованими за термінами. Це означає, що в разі необхідності підприємство зможе своєчасно погасити наявні зобов'язання. У підприємства на 45,1 тис. грн. більше найбільш ліквідних активів, ніж найбільш термінових зобов'язань.

Серед проблем зазначимо, ТОВ «АНІТ» не працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2019-2021рр., і управлінці не вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить зниження індикатора поточної ліквідності з 8,6 гривень до 4,47. При цьому виявлене зростання показника на 0,28 місяців вказує на деяке скорочення загальної платоспроможності.

В цілому в разі необхідності ТОВ «АНІТ» завжди зможе звернутися до учасників фінансового ринку для того, щоб залучити необхідне фінансування на вигідних умовах і своєчасно погасити зобов'язання або використовувати довгострокові кошти для посилення і розширення. З точки зору партнерів така оцінка означає, що ТОВ «АНІТ» характеризується збалансованою фінансовою системою, ефективною бізнес-моделлю, яка дозволяє своєчасно відповідати за нарахованими відсотками і самим тілом наданого ймовірного кредиту.

Процес управління формуванням та реалізацією фінансової стратегії ТОВ «АНІТ» необхідно розпочати із визначення можливостей реалізації обраної генеральної стратегії. Підприємство належить до групи малих підприємств, тому є гнучким та має достатні можливості для вибору стратегії. Беручи до уваги цілі

підприємства, то оптимальною корпоративною стратегією буде стратегія посилення позиції, до якої і належить обрана стратегія повільного росту. Базовою корпоративною стратегією підприємство обирає стратегію концентрованого зростання.

Фінансова стратегія ТОВ «АНІТ» означає прогнозування та коригування фінансових потоків у відповідності до обраної корпоративної стратегії. Визначено оптимальний спосіб проведення цього процесу в межах поточної організаційної структури підприємства. Зокрема, завдання, пов'язані із розрахунком оптимальних джерел формування капіталу та вибором методів залучення, а також планування розподілу капіталу, повністю доручаються бухгалтеру, в той час як керівництво цим процесом покладено на директора підприємства. Ключовим аспектом такої системи є забезпечення необхідною інформацією. Також пропонується введення внутрішнього положення "Про процес формування та реалізації фінансової стратегії у ТОВ «АНІТ».

У якості цільових стратегічних нормативів для окремих аспектів фінансової стратегії підприємства ТОВ «АНІТ» були обґрунтовані загальноекономічні та конкретні цільові параметри в таких напрямках: обсяги та частка власних фінансових ресурсів, рентабельність власного капіталу, оптимізація структури капіталу, мінімальна платоспроможність, обсяг самофінансування та граничні ризики.

Детально обґрунтовані параметри оптимізації структури капіталу підприємства з метою максимізації рівня фінансової рентабельності, мінімізації середньозваженої вартості капіталу та зниження рівня фінансових ризиків. Зроблено розрахунок, згідно з яким оптимальним співвідношенням для ТОВ «АНІТ» є співвідношення 27,4 % : 72,6 % між власним та позиковим капіталом. Завдяки таким рекомендаціям можливо покращити процес розробки та впровадження фінансової стратегії підприємства і створити умови для його фінансового розвитку у найближчій перспективі.