

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ та МЕНЕДЖМЕНТУ

(повна назва факультету)

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ та ФІНАНСІВ

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

**магістр**

(назва освітнього ступеня)

НА ТЕМУ:

ВПЛИВ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДОСЯГНЕННЯ  
СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ  
ТЗОВ «БУСОЛ»)

Виконав: студент 6 курсу, групи ПФм-61  
спеціальності 072

«Фінанси, банківська справа та страхування»

(шифр і назва спеціальності)

Пришляк Д.Р.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Панухник О.В.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Панухник О.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра

Економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕФ

Олена ПАНУХНИК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« 21 »

03

2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Пришляку Данилу Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вплив фінансової політики на досягнення стратегічних цілей підприємства (на прикладі ТзОВ «Бусол»)

Керівник роботи Панухник Олена Віталіївна, д.е.н., професор кафедри економіки та фінансів  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «21» вересня 2023 року № 4/7-917

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2023 року

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність ТзОВ «Бусол», наукові праці дослідників

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження фінансової політики підприємства

Розділ 2. Дослідження особливостей функціонування та фінансових результатів діяльності ТзОВ «Бусол»

Розділ 3. Розробка шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства

Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Рис.1.1 Напрями розробки фінансової політики підприємства; Рис.1.2 Модель управління

Стратегічним потенціалом підприємства; Рис.1.3 Основні переваги, які отримує підприємство

в результаті застосування стратегічного управління; Рис.2.1 Фінансові результати ТзОВ

«Бусол» у 2017-2022 рр., тис.грн.; Рис.2.2 Елементи операційних витрат ТзОВ «Бусол»

За період 2017-2022 рр., тис.грн., Рис.2.3 Динаміка коефіцієнтів ТзОВ «Бусол» за період

2017-2022 рр., Рис. 2.4 Динаміка коефіцієнтів тривалості оборотні ТзОВ «Бусол» за період

2017-2022 рр., Рис.3.1 Вхідні дані щодо інвестиційних проектів ТзОВ «Бусол», тис.грн.;

Рис.3.10. Модель впливу фінансової політики на стратегічні цілі ТзОВ «Бусол»

6. Консультанти розділів роботи		Підпис, прізвище та посада консультанта
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	завдання видав
Охорона праці	Радиський С.В., к.е.н., доцент	
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ	

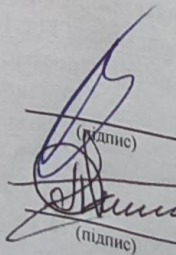
7. Дата видачі завдання «20» листопада 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	ВСТУП	20.11.2023-26.11.2023
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	20.11.2023-26.11.2023
3	1.1. Сутність поняття «фінансова політика підприємства» та принципи її формування й реалізації	
4	1.2. Особливості формування та досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності	
5	1.3. Роль фінансової політики в стратегічному управлінні підприємством	
6	РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «БУСОЛ»	27.11.2023-03.12.2023
7	2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТЗОВ «Бусол»	
8	2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2017-2022 рр.	
9	2.3. Аналіз особливостей ділової активності ТЗОВ «Бусол» та розрахунок показників, які її характеризують	
10	РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	04.12.2023-10.12.2023
11	3.1. Моделювання системи стратегічного управління ТЗОВ «Бусол»	
12	3.2. Інвестиційний аналіз проектів розвитку ТЗОВ «Бусол»	
13	3.3. Розробка моделі впливу фінансової політики підприємства на досягнення його стратегічних цілей	
14	РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	11.12.2023-17.12.2023
15	ВИСНОВКИ	11.12.2023-17.12.2023
16	Попередній захист КРМ	18.12.2023-24.12.2023
17	Робота ЕК. Захист КРМ	25.12.2023-31.12.2023

Студент

Керівник роботи

(підпис)  
  
 (підпис)

Пришляк Д.Р.  
 (прізвище та ініціали)

Панухник О.В.  
 (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1 Сутність поняття «фінансова політика підприємства» та принципи її формування й реалізації.....	11
1.2 Особливості формування та досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності.....	16
1.3 Роль фінансової політики в стратегічному управлінні підприємством.....	20
Висновки до розділу 1.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «БУСОЛ»</b>	
2.1 Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТЗОВ «Бусол».....	24
2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2017-2022 рр.....	26
2.3 Аналіз особливостей ділової активності ТЗОВ «Бусол» та розрахунок показників, які її характеризують .....	34
Висновки до розділу 2.....	43
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
3.1 Моделювання системи стратегічного управління ТЗОВ «Бусол».....	45
3.2 Інвестиційний аналіз проектів розвитку ТЗОВ «Бусол».....	49
3.3 Розробка моделі впливу фінансової політики підприємства на досягнення його стратегічних цілей.....	57
Висновки до розділу 3.....	60

## **РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

4.1 Охорона праці на ТзОВ «Бусол».....	62
4.2 Підвищення рівня організації цивільної безпеки на підприємстві ....	63
Висновки до розділу 4.....	65
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>67</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>72</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>74</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Стратегічний підхід до управління підприємствами передбачає формування фінансової політики, яка буде враховувати усі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організації, та розуміння зв'язку між цією фінансовою політикою і можливістю досягнення стратегічних цілей.

Для того, щоб фінансова політика підприємства могла бути реалізованою, слід постійно проводити моніторинг фінансових результатів діяльності, показників ділової активності та й загалом умов діяльності, які є швидкозмінними та динамічними.

Інвестиційна діяльність є складовою фінансової політики сучасних підприємств, адже без реалізації проектів, спрямованих на підвищення рівня технологічності виробництва, неможливо розраховувати на довгострокове утримання високого рівня конкурентоспроможності.

*Метою проведення дослідження є* розробка шляхів досягнення стратегічних цілей ТзОВ «Бусол».

*Основними завданнями можна вважати такі:*

1. Дослідити сутність поняття «фінансова політика підприємства» та принципи її формування й реалізації
2. Виявити особливості формування та досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності
3. Описати роль фінансової політики в стратегічному управлінні підприємством
4. Дати загальну характеристику виробничо-господарської діяльності ТзОВ «Бусол»
5. Провести аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2017-2022 рр.
6. Описати особливості ділової активності ТзОВ «Бусол» та здійснити розрахунок показників, які її характеризують

7. Провести моделювання системи стратегічного управління ТзОВ «Бусол»

8. Здійснити інвестиційний аналіз проєктів розвитку ТзОВ «Бусол»

9. Розробити модель впливу фінансової політики підприємства на досягнення його стратегічних цілей

10. Дослідити стан охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях на ТзОВ «Бусол»

*Об'єктом дослідження є виробничо-фінансова діяльність ТзОВ «Бусол».*

*Предметом дослідження є теоретично-практичні аспекти впливу фінансової політики підприємства на досягнення стратегічних цілей ТзОВ «Бусол».*

*Методи дослідження.* Для досягнення поставлених цілей кваліфікаційної роботи були використані такі методи наукових досліджень як аналіз, групування, класифікації, синтез, економіко-математичне моделювання та інші.

*Інформаційною основою кваліфікаційної роботи стали публікації науковців-економістів, фінансова звітність ТзОВ «Бусол».*

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у розробці моделі впливу фінансової політики підприємства на досягнення його стратегічних цілей.

*Практичне значення одержаних результатів дослідження* полягає у можливості застосування пропонованих заходів підвищення ефективності діяльності підприємства у роботі ТзОВ «Бусол».

*Апробація.* Основні тези, які стосуються предмету дослідження, були апробовані під час роботи ІХ, Х, ХІ Міжнародних науково-практичних конференцій «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (2022-2023 рр.).

*Структура кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій; викладена на 74 сторінках тексту,

містить 18 рисунків, 11 таблиць, 9 додатків. Список використаних джерел складається з 51 найменування.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність поняття «фінансова політика підприємства» та принципи її реалізації

Для того, щоб підприємство впродовж довгого часу залишалося конкурентоспроможним, а його продукція – затребувана на ринку, воно повинно бути готовим до постійних змін та вдосконалень. Це стосується практично усіх підсистем суб'єкта підприємницької діяльності, в тому числі й фінансової.

Розглянемо суть поняття «фінансова політика підприємства», а також проаналізуємо принципи її реалізації.

Отже, під терміном «фінансова політика суб'єктів господарювання» можна розуміти сукупність інструментів та заходів, які використовуються для фінансового забезпечення діяльності та досягнення поставлених завдань. Важливо, щоб при побудові фінансової політики враховувалися можливості досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

На наш погляд, визначення фінансової політики як «сукупності заходів щодо цілеспрямованого формування, організації та використання фінансів для досягнення цілей підприємства» [1] не є доречним, адже таке визначення надто звужує зміст цієї економічної категорії.

Традиційно вважають, що період до 5 років – це короткострокова перспектива, більше 5 – довгострокова. Тому фінансову політику, яка визначається на короткострокову перспективу, можна вважати тактикою, яка спрямована на вирішення поточних завдань, покращення окремих поточних показників діяльності підприємства. Натомість довгострокова фінансова політика є великою мірою фінансовою стратегією, яка повністю кореспондує із довгостроковими цілями організації.

Поєднання довгострокових стратегій та короткострокових тактик в сукупності і визначає загальну фінансову політику підприємства.

Також фінансову політику можна визначити як сукупність заходів, які реалізуються підприємством в рамках загальної фінансово-інформаційної сфери та враховують зовнішні і внутрішні чинники функціонування підприємства [2].

Звичайно, підприємство діє в напруженому ринковому середовищі, яке визначається цілою низкою факторів зовнішнього та внутрішнього походження. Залежно від галузевої приналежності підприємства цей набір буде відрізнятися. Наприклад, на підприємства харчової промисловості великий вплив здійснюють фактори, які пов'язані із державним регулюванням діяльності, адже продукція таких підприємств підлягає обов'язковому державному контролю щодо безпеки. Також важливою є платоспроможність споживачів продукції, рівень ринкової конкуренції та інше.

Внутрішні фактори безпосередньо генеруються самим підприємством. До них можна віднести кадрову політику, особливості реалізації соціальної функції, і межах організації принципи ведення конкурентної боротьби та багато чого іншого.

Загалом, формування фінансової політики потребує врахування декількох важливих принципів:

1. Враховувати особливості поточного і перспективного зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства
2. Ґрунтовно проаналізувати узгодженість короткострокових та довгострокових цілей діяльності підприємства з метою недопущення взаємовиключеності чи взаємосуперечливості.
3. Розробляти фінансову політику паралельно із розробкою процедур її реалізації.

До основних напрямів розробки фінансової політики підприємства належать (Рис. 1.1):

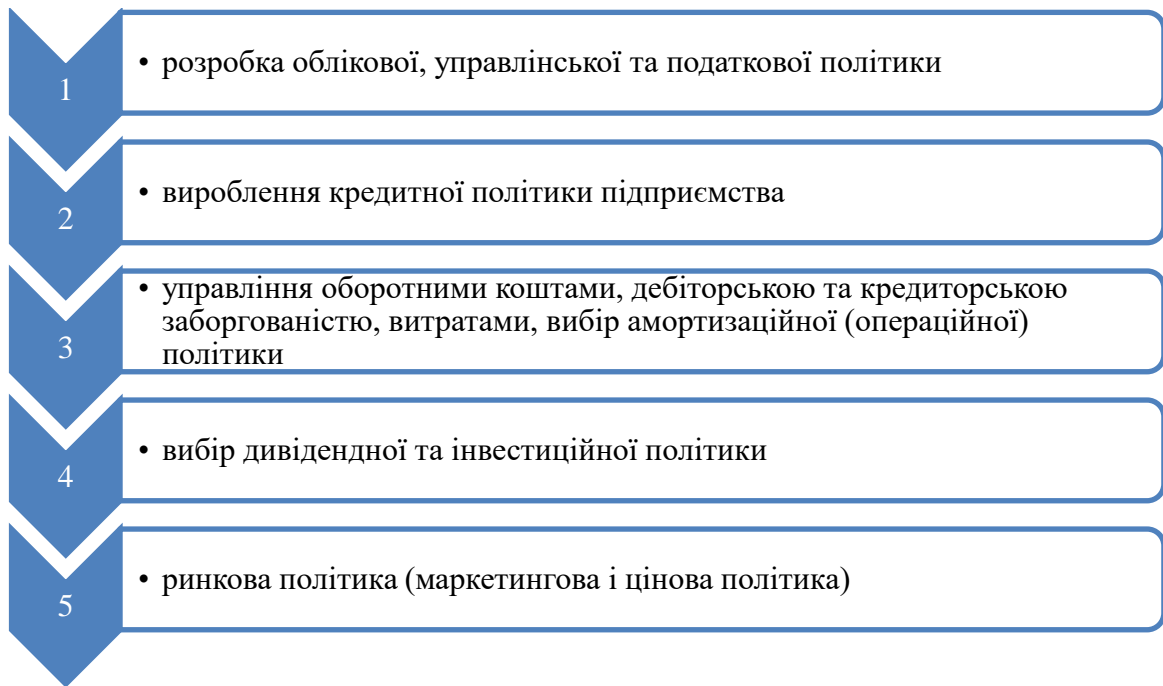


Рисунок 1.1 Напрями розробки фінансової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Розглянемо ці напрями більш детально.

#### 1. Розробка облікової, управлінської та податкової політики

Облікова політика підприємства визначає принципи та процедури фінансових операцій. Є законодавчі вимоги щодо облікової політики підприємства, але певно мірою вони можуть бути адаптованими до особливостей роботи конкретного суб'єкта підприємницької діяльності. Зокрема, це стосується правил обліку, розкриття фінансової інформації та складання фінансової звітності.

Управлінська політика зводиться до чіткого окреслення правил управління ресурсами, персоналом та процесами, які здійснює підприємство. Можуть визначатися пріоритетність цілей, яких організація неухильно намагається досягнути шляхом регламентованих процедур ресурсного управління. Бізнес-процеси підприємства не можуть реалізовуватися хаотично та несистематично, оскільки в такому випадку прогнозувати стійкість фінансово-економічного стану не доводиться. З огляду на це, розроблена управлінська політика вносить чіткість для всього персоналу і мінімізує варіабельність трактувань в розумінні певних процесів.

Податкова політика передбачає пошук законодавчо дозволеної форми взаємодії підприємства та держави в податковій площині, тобто підприємство може обрати систему оподаткування із врахуванням обмежень та можливостей, які ці системи надають платникам. Також необхідно здійснити планування податкових платежів відповідно до правил, визначених законодавством. Партнерські та клієнтські відносини підприємства також повинні узгоджуватися із податковою політикою організації, адже різні форми взаємодії своїм наслідком можуть мати різний рівень податкового навантаження.

## 2. Вироблення кредитної політики підприємства

Оскільки підприємства в різні періоди часу можуть мати різні потреби у фінансових ресурсах, не виключено, що може виникнути потреба у залученні зовнішніх запозичень. Кредитна політика підприємства як елемент фінансового управління визначає стратегічний підхід підприємства до залучення і використання кредитних ресурсів. Наприклад, кредитна політика може розкривати особливості кредитних потреб підприємства, вибір прийнятних кредитних джерел та умов кредитування, оцінювання та рівень прийнятності ризиків та інше.

Тобто, загалом кредитна політика ідентифікує ті межі, в яких підприємство повинно реалізовувати та задовольняти свою потребу у залучених фінансових ресурсах.

## 3. Управління оборотними коштами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, витратами, вибір амортизаційної (операційної) політики

З огляду на те, що підприємства можуть мати різні підходи до процедур управління, наприклад, оборотними коштами, їх варто визначати в фінансовій політиці підприємства. Кожна із зазначених сфер функціонування підприємства має свої особливості, які впливатимуть на загальний фінансовий результат.

Наприклад, управління оборотними коштами передбачає оптимальне управління грошовими потоками в межах підприємства шляхом визначення рівня запасів за кожним із видів ресурсів, процедури закупівлі сировини, матеріалів та комплектуючих.

Наявність дебіторської заборгованості є допустимими для підприємства, адже не завжди є можливість отримати розрахунки за надані послуги або проданий товар відразу, можуть виникати певні розрахункові розриви. Проте, її надмірність веде до фактичного вилучення частини обігових коштів, які можуть бути спрямовані на підтримання та розширення діяльності. Тому, вироблення політики щодо управління дебіторською заборгованістю є важливою для кожного суб'єкта господарювання.

Це ж стосується і кредиторської заборгованості. Накопичення постійної заборгованості перед клієнтами є неприпустимим з огляду на орієнтацію на довготривалі стосунки та перспективу співпраці. Тому допустимі терміни відстрочки платежів повинні бути прописані в фінансовій політиці підприємства.

Управління витратами передбачає формування бюджетів, процедури здійснення моніторингу та контролю за усіма видами витрат.

#### 4. Вибір дивідендної та інвестиційної політики

Розподіл прибутку не повинен відбуватися виключно «за бажанням» керівництва, а повинен бути прозорим та зрозумілим усім працівникам. Залежно від організаційно-правової форми підприємства можуть мати місце різні форми розподілу прибутку. Наприклад, на деяких підприємствах прибутки розподіляються у формі дивідендів між засновниками, деякі підприємства тяжіють до розподілу прибутків між усіма працівниками та інше. Побудова такої системи дозволяє спрогнозувати дії, які потрібно здійснити в разі отримання чистого прибутку. На особливості дивідендної та інвестиційної політики великий вплив мають ринкові умови та очікування акціонерів, власників та працівників компанії.

#### 5. Ринкова політика (маркетингова і цінова політика)

Ринкова політика є ключовою у загальній фінансовій політиці підприємства, адже саме вона поєднує інтереси підприємства та можливості задоволення потреб наявних та потенційних клієнтів. Зазвичай, ринкова

політика передбачає формування наступних елементів: сегментація ринку, розробка маркетингового міксу, розробка цінової політики.

## **1.2 Особливості формування та досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності**

Стратегічними цілями в діяльності підприємства є ті напрямки розвитку, які в довгостроковій перспективі зможуть підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку та покращити кінцеві фінансові результати роботи.

Стратегічні цілі відображають стратегічні плани і пріоритети організації, враховують її можливості і загрози в діяльності. Саме стратегічні цілі стають вагомими орієнтирами в процесах виокремлення напрямів економічної стратегії розвитку, формування конкурентних переваг, розвитку адаптивності підприємства в своїх умовах функціонування.

Під економічною стратегією можна розуміти сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі.

Влучним, на наш погляд, є таке визначення: «фінансова політика підприємства – цілеспрямована діяльність направлена на прийняття відповідальних рішень стосовно управління фінансами з метою досягнення та збереження фінансової стабільності, економічної безпеки і сталого розвитку підприємства; його стратегічних цілей і тактичних завдань, заснована на розробці альтернативних алгоритмів дій з чітким розподілом повноважень і відповідальності, що забезпечує вбудований контроль її імплементації» [3].

Вирішальною ланкою у досягненні підприємницького успіху є стратегічний потенціал, адже він дає змогу окреслити майбутні можливі прибутки та їх реалізацію. З цього слідує, що досить актуальною є проблема управління цим потенціалом, тобто процесом його формування та

впровадження [4]. Запропоновано порядок стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства наведено на рис. 1.2.

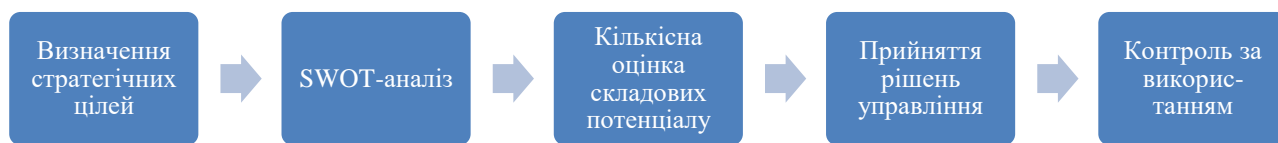


Рисунок 1.2 Модель управління стратегічним потенціалом підприємства

Джерело: [4]

Визначення стратегічних цілей як пріоритетних напрямків успішної роботи мають характер системних завдань у різних областях діяльності. Це базова компонента моделі управління стратегічним потенціалом підприємства. Стратегічні цілі обов'язково повинні узгоджуватися з місією та цінностями підприємства.

Стратегічні цілі на наступному етапі повинні пройти «тестування» на відповідність умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження яких варто проводити за методикою SWOT-аналізу, яка передбачає аналіз сильних, слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, які формуються зовнішнім середовищем. В аналізі зовнішнього середовища звертають увагу на економічні, політичні, соціокультурні, технологічні фактори, особливості конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринку.

Для того, щоб оцінювання факторів ризику чи можливостей для підприємства були формалізованими, варто проводити кількісну оцінку складових потенціалу. Найпростішим шляхом є визначення індикаторної шкали і подальше тестування в динаміці.

На основі такої роботи здійснюється прийняття рішень з управління і подальший постійний контроль за використанням стратегічного потенціалу підприємства. Звичайно, кожен із даних елементів може видозмінюватися, що і дозволяє організації бути адаптивною та гнучкою.

Проаналізуємо наукове підґрунтя важливості застосування саме стратегічно орієнтованого підходу до діяльності підприємства та управління ним.

Термін «стратегічне управління» введено у науковій обіг на межі 60-70-х років. Найбільший внесок у теорію дослідження стратегічного управління вніс І. Ансофф який зазначав, що «діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей й завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів» [5].

Похідною стратегічного управління він вважав стратегію, яка представляє собою деталізований план дій підприємства щодо досягнення поставлених цілей та головної мети.

Система стратегічного управління дозволяє узагальнювати, обробляти і аналізувати інформацію, що надходить від основних функціональних підсистем управління підприємством. Відсутність реалізації стратегії однією з підсистем системи стратегічного управління негативно позначається на інших [6].

З огляду на це, критично важливою є діагностика поточного стану підприємства, особливостей фінансово-економічних результатів діяльності, порівняння поточних показників із тими, які були досягнуті раніше, здійснення факторного аналізу змін, тощо. Тобто, слід відокремлювати показники, які найбільш повно характеризують соціальну сферу діяльності організації, фінансові аспекти її роботи, розкривають екологічний аспект функціонування суб'єкта підприємництва. Як результат застосування стратегічного управління та формування стратегічних цілей підприємство отримує потенційні вигоди, які подані на Рис. 1.3.

Підприємства не є ізольованими структурами – вони працюють у тісній співпраці як із постачальниками, партнерами при виконанні спільних проєктів, споживачами, а також державою в особі регулюючих та контролюючих органів. Таким чином, формування та дотримання стратегічного підходу до управління



підприємством дає можливість завчасно змоделювати характер цих взаємодій та допустимих форматів.



Рисунок 1.3 Основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Також, сукупність стратегічних цілей визначаються щодо кожного аспекту функціонування організації. Їхня система і зводиться до загального стратегічного управління, яке буде враховувати усі наперед визначені стратегічні цілі.

Для того, щоб ухвалені рішення були раціональними та обґрунтованими необхідно володіти розумінням поточного стану підприємства, моніторинг за яким і є частиною стратегічного підходу до управління – постійний моніторинг із подальшим контролем. Стратегічними цілями та пріоритетами може ідентифіковуватися система мотивації та стимулювання працівників на підприємстві. Якщо є розуміння того, куди рухається підприємство, за рахунок яких ресурсів, із залученням яких сторін, працівники підприємства будуть бути свідомими того, яку винагороду вони отримують за виконання окремих завдань. Взагалі, соціальна складова стратегії діяльності підприємства є надзвичайно важливою, адже саме люди як персонал здатні розвинути організацію.

Оскільки стратегічний рівень є найвищим, він є орієнтиром при вибудовуванні політики ефективності та прибутковості.

### 1.3 Роль фінансової політики в стратегічному управлінні підприємством

У вітчизняній літературі термін «фінансова політика» застосовується переважно щодо макrorівня, тобто рівня держави. Проте, низка авторів не обмежується лише цим рівнем, але й використовує даний термін і щодо мікрорівня, тобто рівня підприємства.

Аналіз зарубіжних публікацій з проблематики розвитку фінансової політики корпорацій на основі публікацій у міжнародній наукометричній базі Scopus (Рис. 1.4), дозволив зробити висновок, що на відміну від переважної більшості вітчизняних публікацій, фінансова політика фактично ототожнюється з прийняттям рішень щодо формування оптимальної структури капіталу.

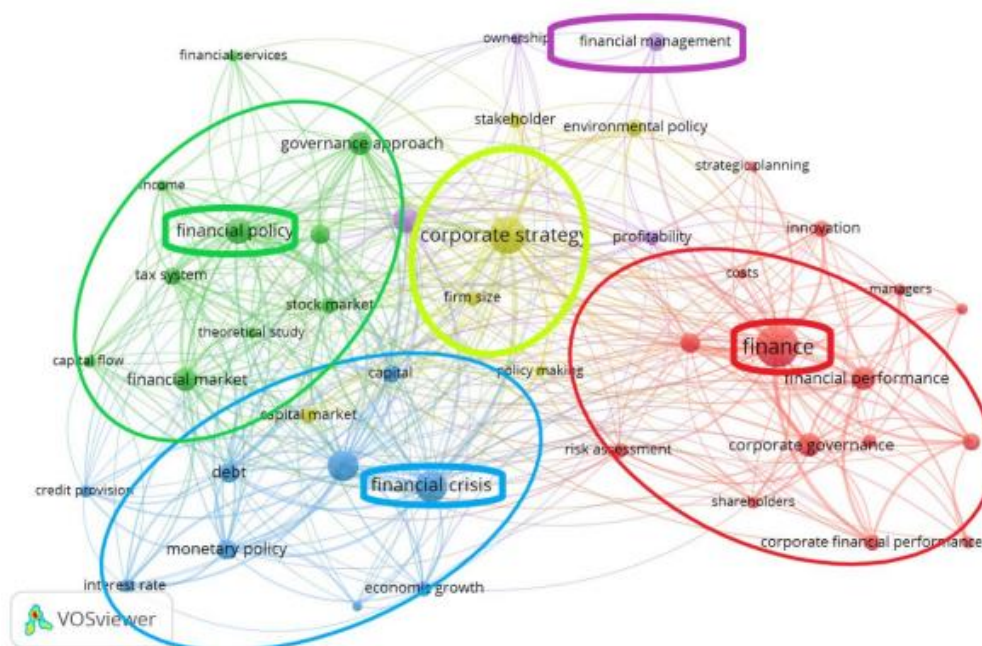


Рисунок 1.4. Кластеризація результатів вибірки наукових публікацій за запитом «фінансова політика корпорацій» та узгодження із ключовими словами

Джерело: [8]

У найбільш загальних рисах, фінансова політика підприємства є системою принципів та рішень, які визначають спосіб управління фінансами

суб'єкта підприємницької діяльності з метою досягнення його фінансових цілей.

Фінансова політика повинна чітко кореспондувати із загальною стратегією розвитку та управління підприємства.

На основі фінансової політики проводиться економічне обґрунтування доцільності впровадження окремих бізнес-ідей, прийнятності варіантних інвестиційних рішень, оцінка ефективності спрямування фінансових ресурсів на конкретні напрями діяльності.

Загалом, фінансова політика підприємства включає такі елементи:

#### 1. Особливості формування капіталу

Далеко не для кожного підприємства прийнятним є використання зовнішніх джерел залучення фінансових ресурсів. Проте, такі можливості варто розглянути і прописати у фінансовій політиці для розуміння того, за рахунок яких джерел буде фінансуватися робота організації та на яких умовах.

#### 2. Управління ліквідністю

Метою аналізу ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання є не лише оцінка ліквідності його активів і джерел їхнього формування, а й те, щоб на основі цього аналізу розробити заходи, які уможливають покращення цих показників.

#### 3. Управління ризиками

Фінансова політика визначає крім всього іншого і підходи до здійснення заходів щодо управління найрізноманітнішими фінансовими ризиками, наприклад, валютними, процентними, кредитними, тощо.

#### 4. Управління капіталом

У даній частині фінансової політики визначається, в які активи підприємство здійснює свої вкладення, як формуються рішення щодо інвестування, реалізації нових для підприємства проектів, яким чином розподіляється прибуток, тобто, визначаються підходи у дивідендній поведінці підприємства.

#### 5. Управління оподаткуванням

Підприємство має для себе визначатися, яка податкова поведінка оптимізації зобов'язань є найбільш прийнятною, тобто, слід проаналізувати сукупність податкових пільг, на які має право підприємство, розробити систему підходів до оподаткування винагород, які отримують працівники, спираючись на актуальне законодавство.

#### **6. Фінансовий контроль**

Також фінансова політика повинна зорієнтувати підприємство на особливості проведення фінансового контролю – специфіки моніторингу, забезпечення реалізації фінансових процедур, які унеможливають фінансове шахрайство.

Загалом, збалансована фінансова політика підприємства повинна бути важливим інструментом стратегічного управління та допомагати забезпечувати фінансову стабільність та стійкий розвиток організації.

### **Висновки до розділу 1**

У даному розділі проведено аналіз сутності поняття «фінансова політика підприємства», досліджено принципи її формування та реалізації. Також проаналізовано особливості формування та досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності, досліджена роль фінансової політики в стратегічному управлінні підприємством.

Виявлено, що фінансову політику можна визначити як сукупність заходів, які реалізуються підприємством в рамках загальної фінансово-інформаційної сфери та враховують зовнішні і внутрішні чинники функціонування підприємства.

Показано, що основними принципами формування фінансової політики є наступні:

1. Враховувати особливості поточного і перспективного зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

2. Ґрунтовно проаналізувати узгодженість короткострокових та довгострокових цілей діяльності підприємства з метою недопущення взаємовиключеності чи взаємосуперечливості.

3. Розробляти фінансову політику паралельно із розробкою процедур її реалізації.

Показано напрямки розробки фінансової політики підприємства. Досліджено роль стратегічного управління та стратегічних цілей підприємства. Показана модель управління стратегічним потенціалом підприємства, яка складається із таких елементів: визначення стратегічних цілей, SWOT-аналіз, кількісна оцінка складових потенціалу, прийняття рішень з управління, контроль за використанням.

Детально визначено основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління.

Показано місце терміну «фінансова політика» в науковому лексиконі, зокрема виявлено, що в закордонних виданнях фінансовою політикою зазвичай називають фінансову політику держави. Натомість вітчизняні дослідники частіше цей термін застосовують щодо рівня підприємства. Проаналізовано елементи фінансової політики підприємства, до яких відносяться особливості формування капіталу, управління ліквідністю, управління ризиками, управління капіталом, управління оподаткуванням, фінансовий контроль.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА**

## ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «БУСОЛ»

### 2.1 Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТзОВ «Бусол»

ТзОВ «Бусол» є експортно-орієнтованою виробничою компанією, яка займається виробництвом меблів, матраців, пружинних основ для меблів та матраців. Компанія вже більше 10 років експортує свою продукцію в країни Європи, такі як Бельгія, Голландія, Франція, Німеччина, Данія, Румунія та інші.

Компанія використовує найякісніші матеріали для виробництва своїх товарів, серед яких німецький пінополіуретан, бельгійські та турецькі тканини для диванів та матраців, словенський кокос для матраців. Більшість наповнювачів для своїх товарів компанія виготовляє самостійно, включаючи пружинні блоки типу Bonnel, Pocket, пружинну змійку Zig-Zag та дерев'яні каркаси під майбутні дивани.

Компанія виробляє різноманітну меблеву продукцію, включаючи дивани, ліжка, матраци, пружинні блоки типу Bonnel та Pocket, а також меблеві тканини. Компанія використовує швейцарські станки Spühl, турецькі – Makina, німецькі – Mammut, іспанські станки – Visdeltex для створення своєї продукції.

ТМ «DANIRO» є одним із брендів компанії, поряд із іншими брендами, такими, як Ultima Sleep (Ультіма Сліп) та DANIRO Premium Mattresses.

Компанія була офіційно зареєстрована у 1994 році під керівництвом директора Пришляка Романа Романовича. Виробництво знаходиться у м. Буськ, Львівської області, 60 км від Львова.

Крім того, компанія ТзОВ «Бусол» має сучасне виробниче обладнання та використовує інноваційні технології виробництва. Наприклад, фабрика має сучасну систему автоматизації, що забезпечує високу якість продукції та зниження витрат на виробництво. Крім того, компанія приділяє значну увагу контролю якості своєї продукції на всіх етапах виробництва, щоб забезпечити високу якість та надійність своїх товарів.

Компанія також звертає увагу на відповідальне ставлення до навколишнього середовища та дотримання екологічних норм. Наприклад, фабрика використовує екологічно чисті матеріали та здійснює раціональне використання ресурсів.

Крім того, підприємство активно працює над розвитком своєї мережі продажів і розширенням своєї клієнтської бази. Воно займається активним маркетингом та рекламою своєї продукції, що сприяє збільшенню продажів і зміцненню свого бренду.

З метою забезпечення високої якості своєї продукції, ТзОВ «Бусол» впровадило систему управління якістю, яка відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2015. Це дозволяє компанії точно контролювати процеси виробництва, визначати та виправляти невідповідності, а також постійно покращувати якість своєї продукції. Здійснення системи управління якістю підтверджено сертифікатом, що є важливим аргументом при взаємодії з партнерами та клієнтами.

У своїй діяльності ТзОВ «Бусол» також активно залучає принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Компанія розуміє важливість взаємодії з різними зацікавленими сторонами та дотримання високих стандартів у сфері виробництва. Зокрема, вона підтримує соціальні ініціативи у місцевому співтоваристві, сприяє розвитку освіти та культури.

Однією з ключових особливостей ТзОВ «Бусол» є активна інвестиційна політика у впровадження інноваційних технологій та досліджень. Компанія постійно вдосконалює свої виробничі процеси, співпрацює з науковими установами та фахівцями галузі. Це дозволяє підприємству залишатися на передовому рівні технологічного прогресу та випускати конкурентоспроможні продукти.

Крім того, компанія активно досліджує нові матеріали та технології у сфері виробництва меблів і матраців. Робота з інноваціями є ключовим елементом стратегії розвитку, що сприяє не лише збереженню власної конкурентоспроможності, а й розширенню ринкових можливостей.

Узагальнюючи, впровадження системи управління якістю, соціальна відповідальність та активна інноваційна політика роблять ТзОВ «Бусол» не лише виробником високоякісної продукції, а й сучасним лідером у своїй галузі. Компанія прагне забезпечувати баланс між ефективністю виробництва, якістю продукції та відповідальним ставленням до споживачів і навколишнього середовища.

Узагалі, ТзОВ «Бусол» є успішним і стабільним виробничим підприємством з високою якістю продукції та доброю репутацією серед споживачів. Вона продовжує активно розвиватися та залучати нових клієнтів, забезпечуючи зростання своїх продажів та збільшення кількості робочих місць.

## **2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2017-2022 рр.**

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТзОВ «Бусол», скориставшись звітністю підприємства за період 2017-2022 рр. (Додаток А).

Як видно з даних Табл. 2.1, порядок розрахунків чистого фінансового результату передбачає зменшення чистого доходу від реалізації продукції на собівартість реалізованої продукції, коригування цієї різниці на інші операційні доходи та витрати, а також витрати з податку на прибуток.

Таблиця 2.1

Фінансові результати ТзОВ «Бусол» за період 2017-2022 рр., тис.грн.



Стаття	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	349973	406963	406802	439587	622544	615401
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	321634	369020	363580	406482	558891	538372
<b>Валовий прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>28339</b>	<b>37943</b>	<b>43222</b>	<b>33105</b>	<b>63653</b>	<b>77029</b>
Інші операційні доходи	2120	16874	16377	10035	15552	7394	27070
Адміністративні витрати	2130	(1553)	(2543)	(3101)	(3263)	(4458)	4380
Витрати на збут	2150				(3791)	(9343)	37701
Інші операційні витрати	2180	(19380)	(23892)	(19287)	(10190)	(14871)	10950
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>24280</b>	<b>27885</b>	<b>30869</b>	<b>31413</b>	<b>42375</b>	<b>51068</b>
Інші фінансові доходи	2220	0	21	3	3		
Фінансові витрати	2250	(1246)	(1328)	(4680)	(3723)	(2458)	2313
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>23034</b>	<b>26578</b>	<b>26192</b>	<b>27693</b>	<b>39917</b>	<b>48755</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4148	4786	4717	4987	7187	8777
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>18886</b>	<b>21792</b>	<b>21475</b>	<b>22706</b>	<b>32730</b>	<b>39978</b>

Побудуємо діаграму ключових параметрів, які потрібно враховувати при аналізі чистого фінансового результату (Рис. 2.1).

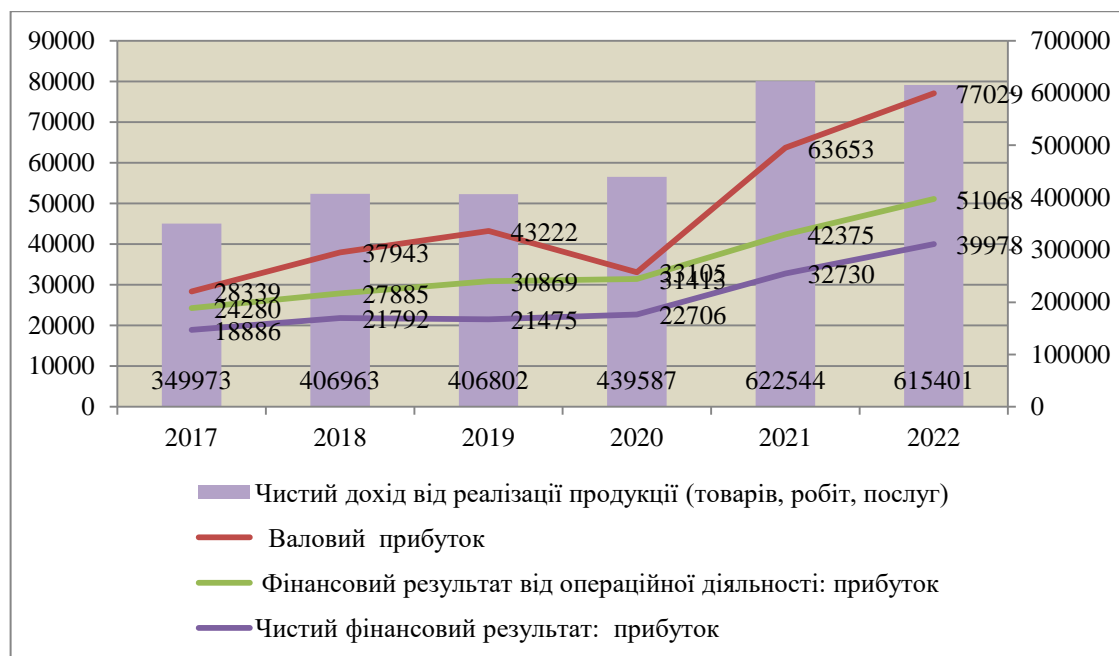


Рисунок 2.1 Фінансові результати ТзОВ «Бусол» у 2017-2022 рр., тис. грн.

Зважаючи на нарощення обсягів виробництва та скорочення витрат, продукція ТзОВ «Бусол» була конкурентоспроможною на ринку, про що

свідчить нарощення чистого доходу від реалізації продукції від рівня 349,97 млн. грн. в 2017 році до 622,54 млн. грн. в 2021 році із деяким спадом до рівня 615,4 млн. грн. в 2022 році. Це говорить про те, що підприємство суттєво збільшувало свій обсяг продажів протягом останніх п'яти років і дещо сповільнилося в 2022 році.

Собівартість реалізованої продукції також зростала з часом, що може свідчити про збільшення витрат на виробництво або складові частини собівартості, проте, варто відмітити, що собівартість змінювалася непропорційно до зміни обсягів реалізації, про свідчать значення абсолютних відхилень значень фінансових результатів ТзОВ «Бусол» (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Абсолютні відхилення значень фінансових результатів ТзОВ «Бусол»  
за період 2017-2022 рр., тис. грн.

Стаття	Код рядка	2018- 2017	2019- 2018	2020- 2019	2021- 2020	2022- 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56990	-161	32785	182957	-7143
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	47386	-5440	42902	152409	-20519
<b>Валовий прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>9604</b>	<b>5279</b>	<b>-10117</b>	<b>30548</b>	<b>13376</b>
Інші операційні доходи	2120	-497	-6342	5517	-8158	19676
Адміністративні витрати	2130	-990	-558	-162	-1195	8838
Витрати на збут	2150	0	0	-3791	-5552	47044
Інші операційні витрати	2180	-4512	4605	9097	-4681	25821
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>3605</b>	<b>2984</b>	<b>544</b>	<b>10962</b>	<b>8693</b>
Інші фінансові доходи	2220	21	-18	0	-3	0
Фінансові витрати	2250	82	3352	-957	-1265	-4771
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>3544</b>	<b>-386</b>	<b>1501</b>	<b>12224</b>	<b>8838</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	638	-69	270	2200	1590
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>2906</b>	<b>-317</b>	<b>1231</b>	<b>10024</b>	<b>7248</b>

Наприклад, за 2018 рік чистий дохід зріс на 56,99 млн. грн., а за аналогічний період собівартість зросла на 47,39 млн. грн.; наступного року дохід зменшився на 161 тис. грн., а собівартість скоротилася на 5,44 млн. грн. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності, адже дохід, який припадає на 1 грн. собівартості продукції, зростає.

За 2020 рік чистий дохід збільшився на 32,79 млн. грн., а собівартість зросла на 42,90 млн. грн. Такі дані вказують на те, що підприємство нарощували витрати без відповідного нарощення надходжень від реалізації продукції.

Проте, дані 2021 року вказують на повернення до оптимальності в частині співвідношення між обсягами реалізації та собівартістю реалізованої продукції, адже за 2021 рік виручка збільшилася на 182,96 млн. грн., а собівартість на 152,41 млн. грн.

За 2022 рік спостерігався спад як чистого доходу від реалізації продукції на 7,1 млн. грн. і ще більший спад собівартості – на 20,52 млн. грн.

Для доповнення аналізу сформуємо аналітичну таблицю із відносними відхиленнями значень фінансових результатів діяльності ТЗОВ «Бусол» (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Відносні відхилення значень фінансових результатів ТЗОВ «Бусол»  
за період 2017-2022 рр., %

Стаття	Код рядка	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16,28	-0,04	8,06	41,62	-1,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14,73	-1,47	11,80	37,49	-3,67
<b>Валовий прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>33,89</b>	<b>13,91</b>	<b>-23,41</b>	<b>92,28</b>	<b>21,01</b>
Інші операційні доходи	2120	-2,95	-38,73	54,98	-52,46	266,11
Адміністративні витрати	2130	63,75	21,94	5,22	36,62	-198,25
Витрати на збут	2150	-	-	-	146,45	-503,52
Інші операційні витрати	2180	23,28	-19,27	-47,17	45,94	-173,63
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>14,85</b>	<b>10,70</b>	<b>1,76</b>	<b>34,90</b>	<b>20,51</b>
Інші фінансові доходи	2220	-	-85,71	0,00	-100,00	-
Фінансові витрати	2250	6,58	252,41	-20,45	-33,98	-194,10
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>15,39</b>	<b>-1,45</b>	<b>5,73</b>	<b>44,14</b>	<b>22,14</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	15,38	-1,44	5,72	44,11	22,12
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>15,39</b>	<b>-1,45</b>	<b>5,73</b>	<b>44,15</b>	<b>22,14</b>

Із даних Табл. 2.3 видно, що темпи змін виручки та собівартості реалізованої продукції різнилися, хоча напрям змін повністю співпадав.

Найбільш помітні відносні відхилення були притаманні 2020 р. та 2021 р., за які чистий дохід від реалізації зріс на 8,06%, а собівартість на 11,8 % (2020 р.), 41,62 % нарощення надходжень від реалізації продукції та 37,49 % показникам собівартості реалізації продукції (2021 р.).

Валовий прибуток, тобто різниця між чистим доходом від реалізації продукції та собівартістю, збільшувався з 28,34 млн. грн. в 2017 році до 63,65 млн. грн. у 2021 році. Це говорить про зростання рентабельності компанії.

Проаналізуємо цей показник більш детально.

За 2018 рік валовий прибуток збільшився на 9,6 млн. грн., що становить 33,89% від рівня 2017 року. В 2019 році зростання становило 5,3 млн. грн. (1,91%), проте за 2020 рік підприємству не вдалося зберегти свої позиції за показником валового прибутку і він скоротився на 10,1 млн. грн. (-23,41%) На кінець 2021 року ТЗОВ «Бусол» почав зміцнювати свої фінансові результати і валовий прибуток зріс на 30,5 млн. грн. (92,28%). За наступний 2022 рік валовий прибуток збільшився на 21,1% за рахунок того, що собівартість реалізованої продукції скоротилася значно більше, ніж отримана в цей рік виручка від реалізації.

Величина інших операційних доходів скоротилися з 16,87 млн. грн. у 2017 році до 7,4 млн. грн. в 2021 році. Це може бути пов'язано з отриманням додаткових доходів від інших ділових операцій, які не пов'язані з основною діяльністю компанії. Винятком є 2022 рік, за який інші операційні доходи зросли на 266,11%. Спад цього показника був постійним (за винятком 2020 року), що відображають показники абсолютних та відносних відхилень.

Адміністративні витрати наростали з 1,55 млн. грн. в 2017 році до 4,46 млн. грн. в 2021 році., що зменшувало фінансові результати від операційної діяльності та можливо, приводило до підвищення рівня ефективності роботи компанії. За 2022 рік вони скоротилися на 198,25%.

Витрати на збут з'явилися тільки у 2020-2022 роках, що може свідчити про початок активної рекламної кампанії або запуск нових продукції.

Підприємство в 2018-2020 рр. отримувало незначні фінансові доходи, які генерувалися коштами підприємства, які знаходилися в розпорядженні банків. За 2018 р. ТзОВ «Бусол» отримало 21 тис. грн., в наступні роки по 3 тис. грн. Звичайно, ці величини суттєво не збільшили фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат, оскільки фінансові витрати були суттєво більшими.

Наприклад, за 2017-2018 рр. фінансові витрати коливалися в межах 1,25-1,33 млн. грн. У 2019 році ці витрати суттєво зросли до рівня 4,68 млн. грн. (+3352 тис. грн. або 252,41%).

За 2 наступні роки підприємству вдалося трішки їх скоротити – за 2020 рік на 957 грн. та на 1,27 млн. грн. за 2021 рік.

Податок на прибуток нараховувався та сплачувався за однаковою ставкою 18% від бази нарахування і тому чистий фінансовий результат коливався пропорційно фінансовому результату до оподаткування.

Увесь аналізований період 2017-2022 рр. був прибутковим для ТзОВ «Бусол», причому величина чистого прибутку щороку збільшувалася за винятком 2019 року. Найвищим рівнем він характеризується в 2022 році, коли досягнув величини 39,98 млн.грн.

Проаналізуємо як змінювалася структура витрат та динаміка окремих її статей (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат ТзОВ «Бусол» за період 2017-2022 рр.,

тис.грн.

Найменування показника	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	2500	306477	337444	313203	359578	501945	493726
Витрати на оплату праці	2505	9172	18087	31438	29430	38600	36562
Відрахування на соціальні заходи	2510	2003	3969	6890	6428	8771	8153
Амортизація	2515	5535	12063	15150	18100	23376	42012
Інші операційні витрати	2520	19380	23892	19287	10190	14871	10950
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>342567</b>	<b>395455</b>	<b>385968</b>	<b>423726</b>	<b>587563</b>	<b>591403</b>

Операційні витрати ТзОВ «Бусол» формуються за наступними напрямками: матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати.

Найбільш вагомою статтею витрат виробничого підприємства є «Матеріальні затрати», які майже постійно зростали за період 2017-2021 рр. від рівня 306,5 млн. грн. у 2017 році до 501,95 млн. грн. у 2021 році, в 2022 році вони скоротилися до рівня 493,73 (Рис. 2.2).

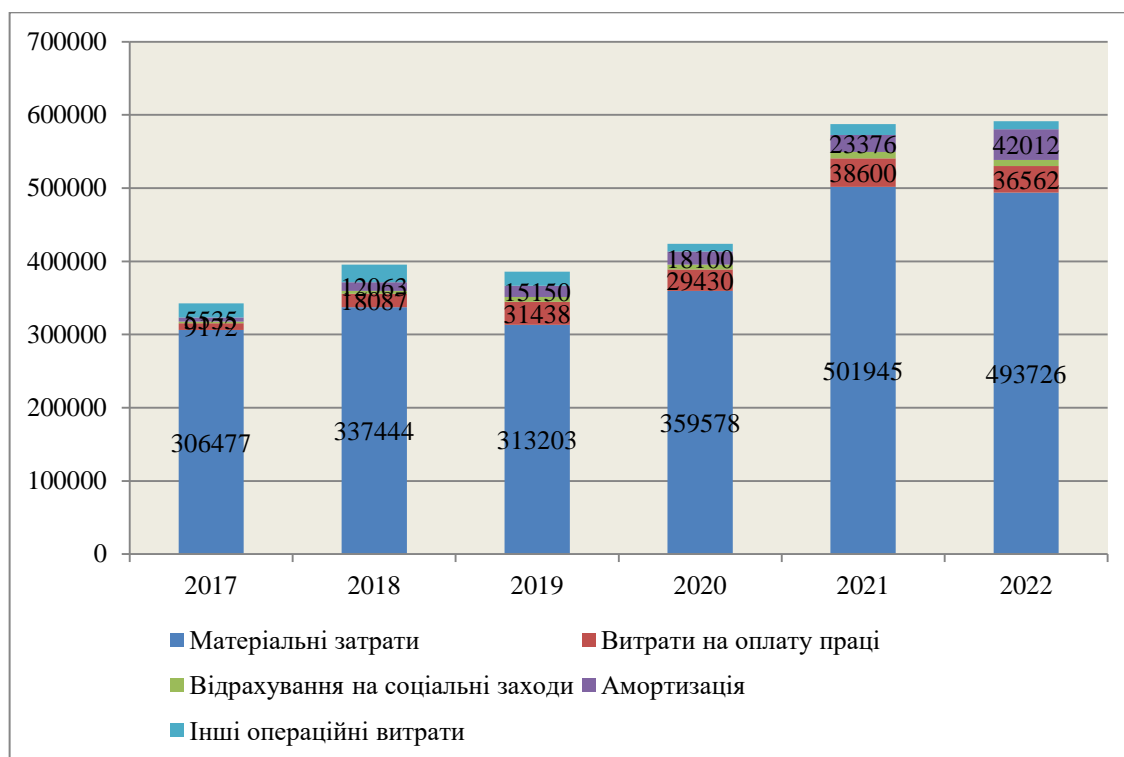


Рисунок 2.2. Елементи операційних витрат ТзОВ «Бусол» за період 2017-2022 рр., тис. грн.

Зважаючи на те, що на підприємстві працює більше 500 осіб, витрати на оплату праці є суттєвими і коливалися в межах 9,2-38,6 млн. грн. в період 2017-2022 рр.

Аналізуючи величину амортизації як елементу операційних витрат, можна бачити, що вона зростала від 5,5 млн. грн. у 2017 році до 42 млн. грн. у 2022 році, що свідчить про накопичення основних засобів підприємством.

Розрахуємо абсолютні відхилення значень елементів операційних витрат ТзОВ «Бусол» (Табл. 2.5).

## Абсолютні відхилення значень елементів операційних витрат

ТзОВ «Бусол» за період 2017-2022 рр., тис.грн.

Найменування показника	Код рядка	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021
Матеріальні затрати	2500	30967	-24241	46375	142367	-8219
Витрати на оплату праці	2505	8915	13351	-2008	9170	-2038
Відрахування на соціальні заходи	2510	1966	2921	-462	2343	-618
Амортизація	2515	6528	3087	2950	5276	18636
Інші операційні витрати	2520	4512	-4605	-9097	4681	-3921
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>52888</b>	<b>-9487</b>	<b>37758</b>	<b>163837</b>	<b>3840</b>

У 2019 році підприємство дещо знизило обсяги реалізації, що було пов'язано із пандемією COVID і тимчасовим призупиненням діяльності в тих умовах. Така ситуація була вимушеною і нетривалою, що відображає зростання основних показників результатів діяльності ТзОВ «Бусол» в наступні періоди.

Пропорційні зміни спостерігаються і у операційних витратах. За 2019 рік матеріальні витрати скоротилися на 24,2 млн. грн., проте за наступні роки варто відмітити їх нарощення спочатку на 46,4 млн. грн., а потім ще на 142,4 млн. грн. у 2021 році, що є свідченням, з однієї сторони, нарощенням обсягів виробництва, а з іншої – підвищенням цін на матеріали та комплектуючі. За 2022 рік величина матеріальних витрат скоротилися на 8,22 млн. грн.

Доповнимо аналіз розрахунком відносних відхилень досліджуваних показників (Табл. 2.6).

## Відносні відхилення значень елементів операційних витрат за період 2017-2022 рр., %

Найменування показника	Код рядка	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Матеріальні затрати	2500	10,10	-7,18	14,81	39,59	-1,64
Витрати на оплату праці	2505	97,20	73,82	-6,39	31,16	-5,28
Відрахування на соціальні заходи	2510	98,15	73,60	-6,71	36,45	-7,05
Амортизація	2515	117,94	25,59	19,47	29,15	79,72
Інші операційні витрати	2520	23,28	-19,27	-47,17	45,94	-26,37
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>15,44</b>	<b>-2,40</b>	<b>9,78</b>	<b>38,67</b>	<b>0,65</b>

Отримані дані яскраво демонструють зв'язок між витратами на оплату праці та відрахуваннями на соціальні заходи, адже динаміка та швидкість змін є практично ідентичними.

Варто відмітити, що якщо в 2019 році матеріальні витрати скоротилися на 7,18% відносно попереднього року, витрати на оплату праці продовжували зростати, що свідчить про важливість збереження забезпечення своїх працівників в період криз. Зменшення витрат на оплату на 6,39% спостерігалось в 2020 році, що поєднувалося із збільшенням матеріальних затрат. Стабільно збільшувалися витрат з амортизації, оскільки пропорційний метод нарахування амортизації не прив'язаний до обсягів виробництва та реалізації чи інших витрат.

Загалом, загальна величина операційних витрат зростала щороку за винятком 2019 році, за який вона скоротилася на 2,4%.

### **2.3 Аналіз особливостей ділової активності ТзОВ «Бусол» та розрахунок показників, які її характеризують**

Ділова активність підприємства означає сукупність дій та процесів, спрямованих на досягнення мети підприємства. Це може включати в себе такі дії, як планування, виробництво, маркетинг, продажі, фінанси та управління персоналом.

Ділова активність передбачає використання різноманітних ресурсів, таких як людські, фінансові, матеріальні, інформаційні та технічні ресурси, з метою створення вартості для клієнтів та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Успішна ділова активність підприємства залежить від ефективного управління його ресурсами та процесами, здатності адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та забезпечення конкурентної переваги на ринку.



Загалом, ділова активність підприємства є ключовим фактором у його успішному функціонуванні та розвитку, що передбачає постійну активність, пошук нових можливостей та інновацій, а також готовність до ризику та змін.

Ділова активність підприємства може бути характеризувана різними показниками залежно від конкретних цілей та завдань, що ставить перед собою підприємство. Ось деякі з найбільш поширених показників, що використовуються для оцінки ділової активності підприємства:

Обсяг продажів – показник, який вказує на загальний обсяг продукції чи послуг, які були реалізовані підприємством за певний період часу.

Прибуток – різниця між доходами та витратами підприємства, що відображає ефективність його фінансової діяльності.

Рентабельність – співвідношення прибутку до витрат, що відображає ефективність використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнт обертання активів - відношення оборотного капіталу до валових активів, що відображає ефективність використання активів підприємства.

Чисті активи – різниця між активами та зобов'язаннями підприємства, що вказує на його фінансову стабільність та можливість розвитку.

Кількість клієнтів – показник, який відображає розмір та потенційний ринок підприємства.

Частка ринку – відношення обсягу продажів підприємства до загального обсягу ринку відповідної продукції або послуг, що відображає його конкурентоспроможність та потенційну позицію на ринку.

Крім того, важливою групою показників ділової активності підприємства є коефіцієнти оборотності (Табл. 2.7).

## Показники ділової активності ТзОВ «Бусол» за період 2017-2022 рр.

№	Показник ділової активності	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	2,05	2,22	2,00	1,91	2,25	1,90
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,25	5,03	5,29	5,19	6,21	4,35
3	Коефіцієнт оборотності запасів	11,94	11,56	9,82	10,89	12,23	7,31
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,28	12,07	16,99	16,67	18,43	20,12
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,60	6,51	5,52	5,67	6,57	5,19
6	Тривалість оборотності активів, дні	175,62	162,07	68,07	69,37	58,01	82,82
7	Тривалість оборотності оборотних активів, дні	84,73	71,61	68,07	69,37	58,01	82,82
8	Тривалість оборотності запасів, дні	30,15	31,15	36,65	33,05	29,43	49,26
9	Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	38,80	29,82	21,18	21,60	19,53	17,89
10	Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	54,53	55,28	65,27	63,51	54,81	69,33
11	Фондовіддача	3,97	3,51	2,97	2,84	3,26	3,64
12	Фондомісткість	0,25	0,29	0,34	0,35	0,31	0,27
13	Коефіцієнт оборотності готової продукції	-	1211,20	745,06	931,33	742,89	5305,18
14	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,93	3,70	3,10	2,86	3,34	2,72

**Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)** – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. Зростання оборотності активів оцінюється позитивно за умови прибуткової діяльності підприємства.

$$Koa = \frac{\Phi.2p.2000}{\frac{\Phi.1p.1300ep.3 + p.1300ep.4}{2}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт оборотності активів ТзОВ «Бусол» коливалася в межах 1,91-2,25 в період 2017-2022 рр. із тенденцією до зростання, що свідчить про позитивні зрушення у діловій активності, які відображаються у нарощенні швидкості обороту сукупного капіталу підприємства.

**Коефіцієнт оборотності оборотних активів** характеризує суму доходу, яка отримується з кожної гривні оборотних активів, тобто ефективність використання оборотних ресурсів підприємства.

$$K_{ооа} = \frac{\Phi.2р.2000}{\frac{\Phi.1р.1195р.3 + р.1195р.4}{2}} \quad (2.2)$$

Даний коефіцієнт також протягом аналізованого період тільки збільшується і 2022 рік закінчений на позначці 6,21 (за 2017 рік цей коефіцієнт становив 4,25). Розрахуємо абсолютні та відносні відхилення досліджуваних коефіцієнтів (Табл. 2.8, Табл. 2.9).

Таблиця 2.8

Абсолютні відхилення показників ділової активності ТЗОВ «Бусол»  
за період 2017-2022 рр.

№	Показник ділової активності	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021
1	Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	0,17	-0,22	-0,09	0,35	-0,36
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,78	0,26	-0,10	1,02	-1,86
3	Коефіцієнт оборотності запасів	-0,38	-1,73	1,07	1,34	-4,92
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,79	4,92	-0,33	1,76	1,69
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,09	-1,00	0,15	0,90	-1,38
6	Тривалість оборотності активів, дні	- 13,55	-94,00	1,31	-11,36	24,81
7	Тривалість оборотності оборотних активів, дні	- 13,12	-3,54	1,31	-11,36	24,81
8	Тривалість оборотності запасів, дні	1,00	5,50	-3,60	-3,62	19,83
9	Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	-8,98	-8,64	0,41	-2,06	-1,64
10	Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	0,75	9,99	-1,76	-8,71	14,52
11	Фондовіддача	-0,46	-0,53	-0,13	0,41	0,39
12	Фондомісткість	0,03	0,05	0,02	-0,04	-0,03
13	Коефіцієнт оборотності готової продукції	-	- 466,14	186,27	- 188,44	4562,29
14	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-0,23	-0,60	-0,25	0,48	-0,62

Можна бачити, що абсолютні відхилення значень показників ділової активності, наприклад, коефіцієнту оборотності активів (трансформації) та коефіцієнту оборотності оборотних активів відрізняються навіть за напрямками змін, що обумовлено методиками розрахунків.

Наприклад, найбільше абсолютне відхилення значення коефіцієнту трансформації було за 2021 рік, коли він збільшився на 0,35, що становить 18,28% від рівня 2020 року (Табл. 2.9). Наступного року він скоротився на 0,36%.

Таблиця 2.9

Відносні відхилення показників ділової активності ТзОВ «Бусол» за  
період 2017-2022 рр., %

№	Показник ділової активності	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	8,36	-9,99	-4,67	18,28	-15,87
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	18,32	5,20	-1,88	19,58	-29,96
3	Коефіцієнт оборотності запасів	-3,21	-15,00	10,88	12,30	-40,26
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	30,11	40,79	-1,91	10,57	9,17
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-1,35	-15,31	2,77	15,89	-20,95
6	Тривалість оборотності активів, дні	-7,72	-58,00	1,92	-16,38	42,77
7	Тривалість оборотності оборотних активів, дні	-15,49	-4,95	1,92	-16,38	42,77
8	Тривалість оборотності запасів, дні	3,31	17,65	-9,81	-10,95	67,39
9	Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	-23,14	-28,97	1,95	-9,56	-8,40
10	Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	1,37	18,08	-2,69	-13,71	26,50
11	Фондовіддача	-11,52	-15,23	-4,49	14,61	11,90
12	Фондомісткість	13,02	17,97	4,70	-12,74	-10,63
13	Коефіцієнт оборотності готової продукції	-	-38,49	25,00	-20,23	614,12
14	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-5,85	-16,16	-7,89	16,77	-18,60

Що стосується коефіцієнту оборотності оборотних активів, найбільше зростання також відмічене за 2021 рік і становило 1,02, що становить 19,58% від рівня попереднього року. За 2022 р. був спад на 29,96%.

**Коефіцієнт оборотності запасів** показує швидкість їх обороту за аналізований період. Зростання цього коефіцієнта свідчить про оптимізацію доставок матеріалів, комплектуючих та інших товарів.

$$\begin{aligned} Koz = & \Phi.2p.2050 / (\Phi.1 \\ & (p.1100 + p.1110)zр.3 + \\ & + (p.1100 + p.1110)zр.4) / 2 \end{aligned} \quad (2.3)$$

Для ТзОВ «Бусол» характерним є спад аналізованого коефіцієнту в період 2018-2019 рр. (на 0,38 та 1,73 од. відповідно) із наступним зростанням на 10,88% за 2020 рік та подальше зростання ще на 12,3% за 2021 рік. Тобто, можна стверджувати, що ефективність формування та використання запасів підвищується за винятком 2022 року, за який значення коефіцієнту скоротилося на 40,26%.

**Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості** показує швидкість обороту дебіторської заборгованості за аналізований період. Зростання цього коефіцієнта свідчить про поліпшення платіжної дисципліни та (або) скорочення обсягів продажу продукції з відстроченням платежу за строками або за вартістю угод. Проблеми з цим елементом активів можуть свідчити про необхідність запровадження системи контролінгу дебіторської заборгованості.

$$\begin{aligned} Кодз = & \Phi.2p.2000 / (\Phi.1 \\ & (p.1120 + p.1155)zр.3 + \\ & + (p.1120 + p.1155)zр.4) / 2 \end{aligned} \quad (2.4)$$

Найвищими показниками характеризується 2021 рік (20,12), що на 9,17% вище від рівня 2021 року. В період 2017-2020 рр. значення показника знаходилися в межах 9,28-16,99 од.

**Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості** – показує, скільки разів виникає заборгованість і сплачується підприємством за період, що аналізується. Зростання цього коефіцієнта може відображати поліпшення платіжної дисципліни у відношеннях з постачальниками, бюджетом та іншими кредиторами чи (або) скорочення закупівель з відстроченням платежу (комерційного кредиту постачальників).

$$Kокз = \frac{\Phi.2р.2050}{(\Phi.1р.(1605-1650+1690+1700)гр.3 + +р.(1650-1650+1690+1700)гр.4) / 2} \quad (2.5)$$

Даний показник у ТзОВ «Бусол» був нестабільним із тенденцією до зниження в період 2017-2019 рр. (скорочення становило 1,35% за 2018 рік та 15,31% за 2019 р.). За 2020 рік значення коефіцієнту збільшилося на 0,15 од., що становить 2,77% і за 2021 рік – 0,90 од (15,89%).

На Рис. 2.3 показана динаміка проаналізованих показників коефіцієнтів оборотності ТзОВ «Бусол».

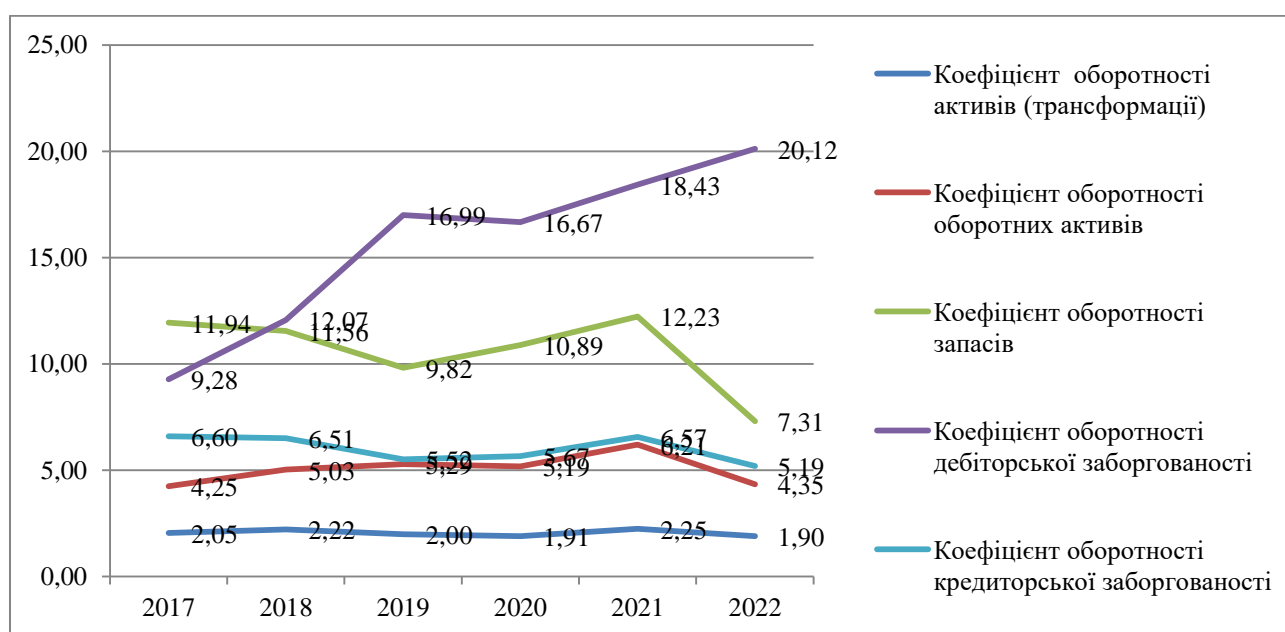


Рисунок 2.3 Динаміка коефіцієнтів оборотності ТзОВ «Бусол» за період 2017-2022 рр.

Ще однією групою показників, які можна розрахувати на основі вище досліджених, це тривалість оборотності.

**Тривалість оборотності активів, дні** – характеризує кількість днів, яка необхідна для їх перетворення в грошову форму.

$$Тоа = \frac{360\text{днів}}{Коа} \quad (2.6)$$

Чим менша тривалість, тим потенційно краще для підприємства, адже активи швидше обертаються, генеруючи додатковий дохід. У ТзОВ «Бусол» відмічається найбільший спад за 2018 рік (-94 дні).

**Тривалість оборотності оборотних активів, дні** – характеризує кількість днів, яка необхідна для їх перетворення в грошову форму.

$$T_{ооа} = \frac{360\text{днів}}{K_{ооа}} \quad (2.7)$$

**Тривалість оборотності запасів, дні** – показує як часто обертаються запаси для забезпечення поточного обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

$$T_{оз} = \frac{360\text{днів}}{K_{оз}} \quad (2.8)$$

**Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні** характеризує середній період погашення дебіторської заборгованості, тобто період протягом якого дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти; показує скільки в середньому днів потрібно для отримання оплати за відвантажені товари, виконані роботи, надані послуги. Позитивно оцінюється зниження середньої тривалості обороту дебіторської заборгованості і навпаки.

$$T_{одз} = \frac{360\text{днів}}{K_{одз}} \quad (2.8)$$

**Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні** – показує розрахункову кількість днів, необхідних, для погашення кредиту, отриманого від постачальників. Якщо тривалість оборотності кредиторської заборгованості більша тривалості оборотності дебіторської заборгованості, то умови на яких підприємство отримує поставки значно кращі, ніж умови, які надаються підприємством покупцям, і навпаки.

$$T_{окз} = \frac{360\text{днів}}{K_{окз}} \quad (2.9)$$

Можна помітити, що за всіма показниками тривалості оборотності був спад у 2021 році, що вкотре підтверджує підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Бусол». Результати розрахунків вказаних показників тривалості оборотності показані на Рис. 2.4.

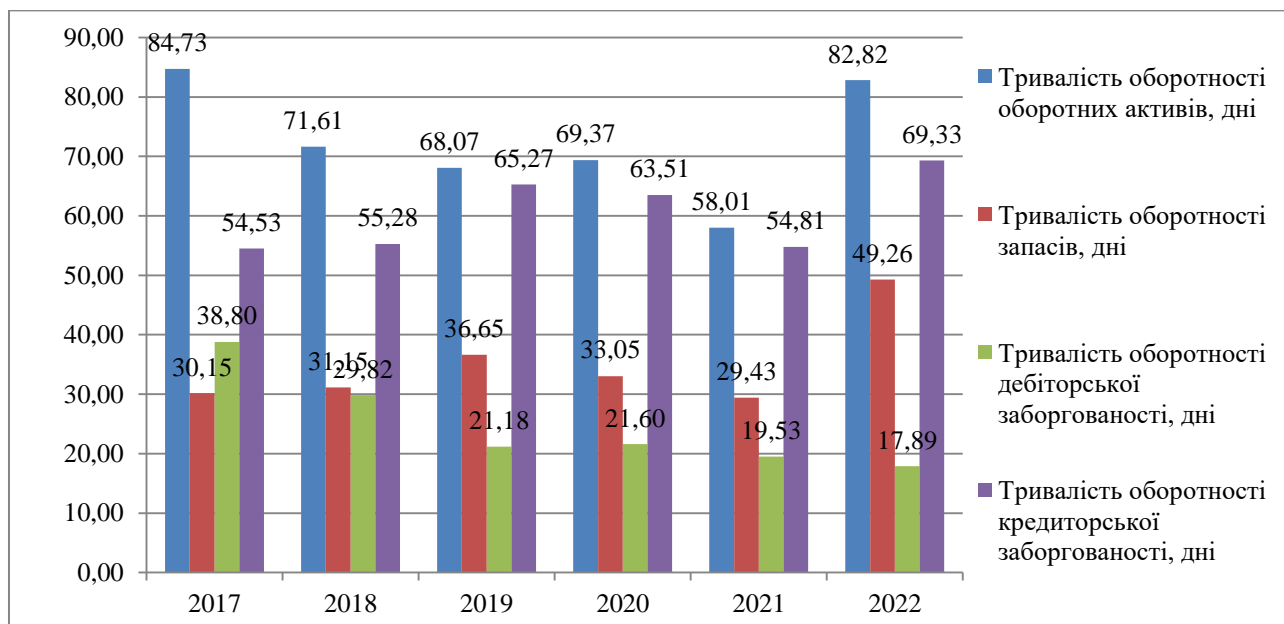


Рисунок 2.4 Динаміка коефіцієнтів тривалості оборотності ТзОВ «Бусол» за період 2017-2022 рр.

Показниками, які демонструють ефективність використання основних засобів і є взаємооберненими, є фондомісткість та фондovіддача.

Порядок розрахунків та їх економічний зміст описано нижче.

**Фондовіддача** свідчить про ефективність використання основних засобів. Показник вказує на те, скільки послуг або товарів було надано чи виготовлено із залученням кожної гривні основних засобів. Нормативною тенденцією є також висхідна динаміка показника.

$$\Phi_v = \frac{\Phi.2p.2000}{\Phi.1p.1010} \quad (2.10)$$

**Фондомісткість** є оберненим показником до фондovіддачі. Позитивною тенденцією є скорочення значень цього показника.

$$\Phi_m = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.2p.2000} \quad (2.11)$$

Значення фондovіддачі зменшувалися в період 2017-2022 рр. від 3,97 до 2,84, обернено збільшувалися показники фондомісткості від 0,25 до 0,35, що пояснюється накопиченням ТзОВ «Бусол» основних засобів.

Загалом підвищення оборотності елементів активів свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства.



Ця група коефіцієнтів вказує на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції і т. д. Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, адже вивільнена частина фінансових ресурсів може бути спрямована за іншими напрямками. Загалом вивчення цієї групи показників є важливим в рамках аналізу фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження особливостей функціонування та фінансових результатів ТзОВ «Бусол» показав, що підприємство є експортно-орієнтованою виробничою компанією, яка займається виробництвом меблів, матраців, пружинних основ для меблів та матраців.

Зважаючи на нарощення обсягів виробництва та скорочення витрат, продукція ТзОВ «Бусол» була конкурентоспроможною на ринку, про що свідчить нарощення чистого доходу від реалізації продукції від рівня 349,97 млн. грн. в 2017 році до 622,54 млн. грн. в 2021 році із деяким спадом до рівня 615,4 млн. грн. у 2022 році. Дані підтверджують те, що підприємство суттєво збільшувало свій обсяг продажів протягом останніх п'яти років і дещо сповільнилося в 2022 році.

За 2022 рік спостерігався спад як чистого доходу від реалізації продукції на 7,1 млн. грн. і ще більший спад собівартості – на 20,52 млн. грн.

Валовий прибуток, тобто різниця між чистим доходом від реалізації продукції та собівартістю, збільшувався з 28,34 млн. грн. у 2017 році до 63,65 млн. грн. у 2021 році. Дані підтверджують зростання рентабельності компанії.

Коефіцієнт оборотності активів ТзОВ «Бусол» коливалася в межах 1,91-2,25 в період 2017-2022 рр. із тенденцією до зростання, що свідчить про

позитивні зрушення у діловій активності, які відображаються у нарощенні швидкості обороту сукупного капіталу підприємства.

Що стосується коефіцієнту оборотності оборотних активів, найбільше зростання також відмічене за 2021 рік і становило 1,02, що становить 19,58% від рівня попереднього року. За 2022 р. був спад на 29,96%.

Досліджено й інші показники ділової активності, які характеризують фінансовий стан ТзОВ «Бусол» і підтверджують позитивний динамічний розвиток досліджуваного підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Моделювання системи стратегічного управління ТзОВ «Бусол»

Розглянемо процес моделювання системи стратегічного управління ТзОВ «Бусол» як послідовність етапів, кожен із яких може бути розбитий ще на під процеси.

Отже, моделювання буде проводитися за 3 рівнями процесів – початковий, основний та заключний (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рівні процесів моделювання системи стратегічного управління ТзОВ «Бусол»

Рівні процесів моделювання	Процедури моделювання
Початковий	Формулювання мети і цілей
	Аналіз зовнішнього середовища
	Аналіз внутрішнього середовища
Основний	Визначення стратегічних альтернатив
	Оцінка стратегічних альтернатив
	Вибір оптимальної стратегії
	Розробка детального плану дій
	Впровадження стратегії
Заключний	Моніторинг та контроль
	Оновлення стратегії

До початкового рівня процесів моделювання відноситься формулювання мети і цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

До основного рівня відносимо визначення стратегічних альтернатив, їх оцінка, вибір оптимальної стратегії, розробка детального плану дій, впровадження стратегії.

До заключного рівня відносяться моніторинг та контроль, оновлення стратегії.

Розглянемо зазначені рівні та процеси більш детально.

Отже, стратегічне управління на початковому рівні передбачає визначення конкретних, часово обмежених та релевантних цілей.

Аналіз зовнішнього середовища включає аналіз ринку, конкурентів, усіх аспектів формування сукупності зовнішніх впливів на підприємство. Такий аналіз дозволяє визначити не тільки перспективні ніші ринку, які на даний момент підприємство не охоплює, але й ідентифікувати загрози, які можуть постати перед підприємством в майбутньому.

Аналіз внутрішнього середовища повинно охоплювати аудит ресурсів, які є в розпорядженні ТЗОВ «Бусол», особливості організаційної структури на предмет того, чи вона відповідає потребам підприємства на даний час і чи буде задовольняти ці потреби в близькому майбутньому. Також важливо визначити обмеження підприємства, які зумовлені внутрішнім середовищем, наприклад, обмеженість виробничих площ.

Початковий етап моделювання системи стратегічного управління ТЗОВ «Бусол» є важливим, оскільки саме на його основі повинен реалізовуватися основний рівень.

Визначення стратегічних альтернатив є продовженням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства. Це можуть бути альтернативи щодо розширення ринку, зміни виробничих процесів чи технологічних карт, інвестування в нові технології чи устаткування.

Процес оцінки стратегічних альтернатив є ключовим в моделюванні системи стратегічного управління виробничим підприємством. Перш за все, необхідно визначити, за якими критеріями будуть оцінюватися стратегічні альтернативи, встановити вагові оцінки за кожним із критеріїв, адже не всі критерії є однаково впливовими на результат діяльності та стратегічні можливості підприємства. Також необхідно провести цю оцінку і коректно провести ранжування стратегічних альтернатив для вибору оптимальної з них.

Зазвичай, вибір оптимальної стратегії зводиться до компромісного варіанту врахування ресурсів підприємства, його потенціалу та ризиків середовища, в якому воно працює.

Процес «Розробка детального плану дій» визначаються конкретні заходи та кроки, які необхідні для впровадження обраної стратегії. Наприклад, визначення необхідного обсягу ресурсів усіх видів для успішного впровадження стратегії. Така чіткість у розподілі дає можливість вчасно помітити перевитрату ресурсів на окремих напрямках або їх економію та відкоригувати розподіл.

Важливо встановити конкретні терміни для виконання кожного бізнес-процесу та узгодити ці терміни безпосередньо із виконавцями. Це дозволяє підприємству контролювати зміни, прогрес і забезпечити вчасне виконання завдання. Для кожного бізнес-процесу або завдання необхідно встановити часовий проміжок, в межах якого воно повинно бути реалізованим, і на додачу, визначити період допустимих відхилень. Це потрібно для того, щоб у випадку порушення термінів за однією операцією, не припинився весь ланцюжок реалізації стратегії.

Визначення конкретних осіб, які відповідальні за виконання кожного етапу та завдання в загальній сукупності дій, дозволяє встановити чітку відповідальність в розподілі робочих обов'язків.

Процес впровадження стратегії може бути успішно реалізованим лише за умови ефективних комунікацій між усіма її виконавцями та зацікавленими сторонами, проведення моніторингу виконання плану, вирішення проблем, а також коригування стратегії при потребі.

Після впровадження стратегії повинен вестися постійний моніторинг та контроль проміжних та кінцевих результатів, оцінку відповідності фактичних результатів стратегії очікуваним, аналіз причин відхилень та прийняття корегуючих заходів.

Заключним процесом є оновлення стратегії у відповідності до змін зовнішнього середовища, внутрішнім змінам підприємства, що дозволяє пристосуватися до змін.

Варто пам'ятати, що процес моделювання системи стратегічного управління підприємством є ітеративним, тобто, повторюваним. І якщо одна стратегія була ефективною в конкретний проміжок часу, це не означає, що її не потрібно змінювати чи модифікувати.

Отже, процес моделювання системи стратегічного управління є досить складним і багатоетапним. Для успішності кожного етапу потрібні чітке розуміння мети, наявність необхідних ресурсів та компетенцій, а також злагоджена робота всієї команди.

Після формулювання стратегічних цілей та проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, визначаються можливі стратегічні альтернативи. Слід зазначити, що їх перелік може бути досить широким. Наприклад, для ТОВ "Бусол" такими альтернативами можуть бути:

- розширення частки ринку за рахунок залучення нових клієнтів;
- запуск нових товарів/послуг;
- вертикальна інтеграція - створення власних каналів збуту продукції;
- інвестування в модернізацію виробничих потужностей;
- злиття з іншим гравцем ринку;
- вихід на нові ринки збуту за кордоном.

Далі для кожної альтернативи проводиться детальний аналіз з використанням різних методів, зокрема SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналіз ризиків, аналіз впливу на фінансові результати тощо.

На основі такого багатофакторного аналізу обирається оптимальний варіант (або декілька варіантів), для реалізації якого розробляється детальний поетапний план дій.

Дуже важливо, щоб цей план містив чіткі цільові показники, терміни, ресурси і відповідальних осіб за кожен етап впровадження. Тільки за таких

умов можна ефективно контролювати процес, оперативно реагувати на відхилення та вчасно досягти поставленої мети.

Після завершення впровадження потрібно здійснити ретельний аналіз отриманих результатів, порівнявши їх з очікуваними, та зробити висновки щодо ефективності реалізованої стратегії. На основі цього аналізу можуть бути внесені зміни у стратегічний план та модель управління.

Також треба наголосити, що процес формулювання та реалізації стратегії не обов'язково є лінійним. У зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі, динамікою ринку чи внутрішньою трансформацією компанії, може виникнути потреба у корегуванні стратегічного курсу, навіть якщо попередній план реалізований не повністю.

Тому система стратегічного управління має включати механізми моніторингу та швидкого реагування, а також повторної розробки цілей та стратегій. Гнучкість та адаптивність є запорукою стійкості та конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

На завершення ще раз наголосимо, що моделювання системи управління - це динамічний процес, який вимагає постійного вдосконалення. Успіх ТОВ "Бусол" залежить від того, наскільки топ-менеджмент здатен оперативно реагувати на зміни, гнучко коригувати стратегічний курс та впевнено вести компанію до досягнення довгострокових цілей, ефективно використовуючи сильні сторони та можливості і долаючи слабкості й погрози. Саме такий підхід надасть конкурентних переваг та забезпечить подальший стабільний розвиток ТОВ "Бусол".

### **3.2 Інвестиційний аналіз проектів розвитку ТзОВ «Бусол»**

Для постійного сталого розвитку підприємства повинні бути активні у своїх стратегіях та послідовними в реалізації програм.

Одним із напрямків, які потребують розробки та впровадження, є розвиток стратегічно важливих проектів діяльності, в тому числі й інвестування

в нове устаткування або нові види продукції, попит на які сформувався на ринку.

Перед тим, як впроваджувати нові проекти, вкрай важливо здійснити економічне обґрунтування доцільності ухвалення рішень. Помилки на даному етапі можуть мати вкрай негативні наслідки для підприємства у формі втрати частини оборотних коштів, зниження рівня фінансової стійкості та самостійності, якщо для реалізації проекту залучалися зовнішні запозичення.

Найпростішим шляхом проведення економічного обґрунтування доцільності впровадження проекту є розрахунок грошових потоків за кожним роком реалізації, ймовірності отримання цих грошових потоків, чистої приведеної вартості та інших показників, які характеризують потенційну інвестиційну привабливість проектів.

Для аналізу пропонуємо 3 проекти, які потребують інвестування:

1. Закупівля обладнання «MATRIX», на якому можна виготовляти матраци із латексними блоками
2. Закупівля обладнання та найм працівників для пошиття постільної білизни як додаткового виду діяльності підприємства
3. Закупівля обладнання для виробництва дерев'яних ліжкових рам

На основі аналізу орієнтовної вартості обладнання за кожним проектом була сформована відповідна таблиця (Рис. 3.1).

Також аналітична база доповнена прогнозованими величинами вхідних грошових потоків та ймовірностями їх отримання за кожен рік реалізації проектів.



№	Часові періоди								
	1 квартал 2025 р	2 квартал 2025		3 квартал 2025		4 квартал 2025		1 квартал 2026	
	Грошовий потік	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку
Проект 1	-800	50	0,8	100	0,4	150	0,4	50	0,3
		100	0,1	150	0,3	200	0,3	100	0,4
		150	0,1	200	0,3	250	0,3	150	0,3
Проект 2	-500	50	0,8	60	0,4	60	0,4	70	0,3
		80	0,1	90	0,3	90	0,3	90	0,4
		90	0,1	100	0,3	100	0,3	110	0,3
Проект 3	-1000	50	0,6	50	0,4	50	0,2	50	0,2
		100	0,2	100	0,4	100	0,4	100	0,4
		150	0,2	150	0,2	150	0,4	150	0,4

Рисунок 3.1 Вхідні дані щодо інвестиційних проектів ТзОВ «Бусол», тис. грн.

Для розрахунків приймаємо горизонт прогнозування рік із розбивкою на квартали. За перший квартал буде проводитися закупівля, налаштування обладнання, навчання персоналу, початок виробництва тощо. Тому підприємство буде мати лише негативний грошовий потік. В наступні прогнозовані періоди ТзОВ «Бусол» почне реалізовувати продукцію та отримувати позитивні грошові потоки.

Ймовірності отримання кожної величини грошового потоку є дуже наближеними, проте, в цілому відображають можливості підприємства та тенденції ринку.

Для того, щоб в подальшому дослідити потенційну ефективність інвестиційних проектів від факторів невизначеності, прийmemo ставку дисконту на рівня 20%.

Для прогнозування ефективності проектів скористаємося вбудованими функціями MS Excel, зокрема надбудовою пакету аналізу даних «Генерація випадкових чисел», яка допоможе сформувати набір зі 100 поєднань величин грошових потоків та ймовірності їх отримання за кожним проектом.

Отже, процедура виконання цього завдання наступна:

1. Вхідною таблицею буде таблиця, яка представлена на рис.3.2.
2. Зважаючи на те, що в перший часовий період ми приймаємо лише негативні грошові потоки за проектами, тому цей грошовий потік зі знаком «-» (рис.3.2).

3. Серед функцій Пакету аналізу вибираємо «Генерація випадкових величин» та заповнюємо діалогове вікно, вказавши, що кількість змінних – 1 (грошовий потік), кількість випадкових чисел (75), розподіл дискретний, в параметрах вказуємо вхідний інтервал значень та ймовірностей, в параметрах виводу – клітинку, з якою почнеться стовбець згенерованих випадкових чисел.

		Часові періоди					
		1 квартал 2025 р	2 квартал 2025		3 квартал 2025	4 квартал 2025	1 кварт
		Грошовий потік	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку	Грошовий потік
№	Грошовий потік	Грошовий потік	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку	Грошовий потік
Проект 1	-800	50	0,8				
		100	0,1				
		150	0,1				
Проект 2	-500	50	0,8				
		80	0,1				
		90	0,1				
Проект 3	-1000	50	0,6				
		100	0,2				
		150	0,2				

Інвестиції	
	-800
	-800
	-800
	-800
	-800
	-800
	-800
	-800
	-800
	-800
	-800

Random Number Generation

Number of Variables: 1 OK

Number of Random Numbers: 75 Cancel

Distribution: Discrete Довідка

Parameters

Value and Probability Input Range:

Random Seed:

Output options

Output Range:

New Worksheet Ply:

New Workbook

Рисунок 3.2 Побудова комбінації грошових потоків за проектом 1

Аналогічні процедури здійснимо і на наступні прогнозовані періоди та отримаємо набір даних, кожен рядок у якому відповідає ймовірній комбінації грошових потоків (Рис. 3.3).

№	Часові періоди								
	1 квартал 2025 р	2 квартал 2025		3 квартал 2025		4 квартал 2025		1 квартал 2026	
	Грошовий потік	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку	Грошовий потік	Ймовірність отримання грошового потоку
Проект 1	-800	50	0,8	100	0,4	150	0,4	50	0,3
		100	0,1	150	0,3	200	0,3	100	0,4
		150	0,1	200	0,3	250	0,3	150	0,3
Проект 2	-500	50	0,8	60	0,4	60	0,4	70	0,3
		80	0,1	90	0,3	90	0,3	90	0,4
		90	0,1	100	0,3	100	0,3	110	0,3
Проект 3	-1000	50	0,6	50	0,4	50	0,2	50	0,2
		100	0,2	100	0,4	100	0,4	100	0,4
		150	0,2	150	0,2	150	0,4	150	0,4

Інвестиції	2 кв.25	3 кв.25	4 кв.25	1 кв.26
-800	50	100	200	150
-800	50	200	200	150
-800	50	100	200	150
-800	150	200	250	150
-800	50	200	150	100
-800	50	150	200	100
-800	100	150	150	150
-800	150	100	250	50
-800	50	200	150	50

Рисунок 3.3 Зведена таблиця розрахункових грошових потоків за проектом 1

Для розрахунку ефективності проекту 1 розрахуємо чисту приведену вартість (NPV), скориставшись вбудованою функцією в Excel (Рис. 3.4).

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a dialog box for the NPV function. The dialog box displays the following information:

- Функція:** NPV
- Ставка:** 0,20 = 0,2
- Значення1:** RC[-5]:RC[-1] = {-800\50\100\200\150}
- Значення2:** = число
- Результат:** = -417,341821
- Опис:** Повертає чисту зведену вартість інвестиції на основі дисконтної ставки та вартості майбутніх виплат (від'ємні значення) і надходжень (додатні значення).
- Значення1:** значення1;значення2;... від 1 до 254 виплат і надходжень, рівновіддалених у часі та здійснюваних наприкінці кожного періоду.
- Значення:** -417,341821
- Довідка з цієї функції:** [Довідка з цієї функції](#)
- Кнопки:** ОК, Скасувати

The spreadsheet background shows the following data:

№	1 квартал 2025 р	2 квартал 2025	3 квартал 2025	4 квартал 2025	1 квартал 2026
Проект 1	-800	50	100	200	150
Проект 2	-500	50	60	60	70
Проект 3	-1000	50	50	50	50

Рисунок 3.4 Розрахунок чистої приведенної вартості кожної комбінації грошових потоків проекту 1

Розрахуємо чисту приведену вартість і для інших проектів, скориставшись аналогічним алгоритмом (Рис. 3.5).

1 кв. 25	2 кв. 25	3 кв. 25	4 кв. 25	1 кв. 26	NPV 1	1 кв. 25	2 кв. 25	3 кв. 25	4 кв. 25	1 кв. 26	NPV 2	1 кв. 25	2 кв. 25	3 кв. 25	4 кв. 25	1 кв. 26	NPV 3
-800	50	100	200	150	-417,34 ₴	-500	50	60	90	70	-275,69 ₴	-1000	100	100	50	50	-661,81 ₴
-800	50	200	200	150	-359,47 ₴	-500	50	90	90	110	-242,25 ₴	-1000	100	100	100	150	-597,51 ₴
-800	50	100	200	150	-417,34 ₴	-500	50	90	100	70	-253,50 ₴	-1000	100	50	100	100	-646,54 ₴
-800	150	200	250	150	-265,91 ₴	-500	90	90	60	90	-236,98 ₴	-1000	50	100	100	100	-652,33 ₴
-800	50	200	150	100	-403,68 ₴	-500	50	90	60	90	-264,76 ₴	-1000	50	100	150	100	-628,22 ₴
-800	50	150	200	100	-408,50 ₴	-500	50	100	90	90	-244,50 ₴	-1000	50	50	50	50	-725,47 ₴
-800	100	150	150	150	-377,80 ₴	-500	90	100	100	70	-219,94 ₴	-1000	50	100	100	100	-652,33 ₴
-800	150	100	250	50	-363,97 ₴	-500	50	90	60	110	-256,72 ₴	-1000	100	50	100	150	-626,45 ₴
-800	50	200	150	50	-423,77 ₴	-500	50	90	60	70	-272,79 ₴	-1000	50	50	100	100	-681,26 ₴
-800	50	100	250	50	-433,42 ₴	-500	50	100	100	70	-247,72 ₴	-1000	100	150	150	100	-564,56 ₴
-800	50	150	250	50	-404,48 ₴	-500	80	100	60	70	-246,17 ₴	-1000	50	50	100	150	-661,17 ₴
-800	150	150	250	50	-335,04 ₴	-500	50	100	90	70	-252,54 ₴	-1000	150	50	100	100	-611,82 ₴
-800	50	200	250	100	-355,45 ₴	-500	50	100	90	70	-252,54 ₴	-1000	100	150	50	150	-592,69 ₴
-800	50	200	200	150	-359,47 ₴	-500	50	100	90	70	-252,54 ₴	-1000	100	50	100	100	-646,54 ₴
-800	50	150	250	100	-384,39 ₴	-500	90	100	100	70	-219,94 ₴	-1000	150	50	100	100	-611,82 ₴
-800	50	150	200	50	-428,59 ₴	-500	90	60	90	90	-239,87 ₴	-1000	50	50	50	100	-705,38 ₴
-800	50	200	150	100	-403,68 ₴	-500	50	60	90	90	-267,65 ₴	-1000	150	100	150	50	-578,86 ₴
-800	100	150	200	100	-373,78 ₴	-500	80	90	100	90	-224,63 ₴	-1000	100	100	150	100	-593,49 ₴
-800	50	100	150	50	-481,64 ₴	-500	50	100	90	110	-236,46 ₴	-1000	100	100	150	50	-613,59 ₴
-800	150	200	250	50	-306,10 ₴	-500	50	90	90	70	-258,33 ₴	-1000	50	150	150	100	-599,28 ₴
-800	50	150	200	50	-428,59 ₴	-500	50	60	60	70	-290,16 ₴	-1000	50	50	100	150	-661,17 ₴
-800	50	100	150	100	-461,55 ₴	-500	90	60	60	90	-254,34 ₴	-1000	50	150	150	150	-579,19 ₴
-800	50	100	250	100	-413,32 ₴	-500	50	90	60	70	-272,79 ₴	-1000	150	50	150	50	-607,80 ₴
-800	100	200	150	150	-348,86 ₴	-500	50	90	60	90	-264,76 ₴	-1000	150	50	50	150	-615,84 ₴
-800	150	150	250	100	-314,94 ₴	-500	90	60	100	90	-235,05 ₴	-1000	50	50	150	50	-677,24 ₴
-800	50	200	150	100	-403,68 ₴	-500	50	90	60	70	-272,79 ₴	-1000	100	50	150	150	-602,33 ₴
-800	50	100	200	100	-437,44 ₴	-500	50	90	90	90	-250,29 ₴	-1000	50	100	150	100	-628,22 ₴

Рисунок 3.5 Результати розрахунків чистої приведеної вартості за 3 проектами ТзОВ «Бусол»

Можна бачити, що за кожним проектом отримано від'ємні значення чистої приведеної вартості. Це зумовлено тим, що обрана досить висока ставка дисконтування на рівні 20%, проте, вона є цілком реалістичною в сучасних умовах, а також коротким прогностичним періодом (лише 1 рік).

Зрозуміло, що терміни окупності інвестиційних проектів можуть бути значно довшими, тому для вибору найбільш ефективного проекту в часовому горизонті 1 рік розрахуємо середні значення чистої приведеної вартості за кожним проектом (Рис. 3.6).

Аналогічно здійснимо розрахунок чистої приведеної вартості за кожним проектом та порівняємо отримані значення.

Отже, NPV 1 сер= -401,49 тис.грн.;

NPV 2 сер= -251,18 тис.грн.;

NPV 3 сер=-632,02 тис.грн.

Отримані результати свідчать про те, що для досягнення точки беззбитковості реалізації проектів потрібні значно довші часові періоди. Оскільки за рік реалізації підприємство не зможе окупити вкладені кошти.

AVERAGE		=AVERAGE(RC[-1]:R[74]C[-1])							
	4	5	6	7	8	9	16	23	24
7	150	0,1	200	0,3	250	0,3			
8	50	0,8	60	0,4	60	0,4			
9	80	0,1	90	0,3	90	0,3			
10	90	0,1	100	0,3	100	0,3			
11	50	0,6	50	0,4	50	0,2			
12	100	0,2	100	0,4	100	0,4			
13	150	0,2	150	0,2	150	0,4			
14									
15	2 кв.25	3 кв.25	4 кв.25	1 кв.26	NPV 1	NPV 1 сеп	NPV 2 сеп	NPV 3 сеп	
16	50	100	200	150	-417,34 €	=AVERAGE[RC[-1]:R[74]C[-1])			
17	50	200	200	150	-359,47 €	AVERAGE(значення1; [значення2]; ...)			
18	50	100	200	150	-417,34 €				
19	150	200	250	150	-265,91 €				
20	50	200	150	100	-403,68 €				
21	50	150	200	100	-408,50 €				
22	100	150	150	150	-377,80 €				
23	150	100	250	50	-363,97 €				
24	50	200	150	50	-417,34 €				

Рисунок 3.6 Розрахунок середньої чистої приведеної вартості за проектом 1

Збільшивши часовий період до 3 років, за проектом 1 вперше виникає ймовірність отримання прибутку (Рис. 3.7).

1 кв. 25	2 кв.25	3 кв.25	4 кв.25	1 кв.26	2 кв.26	3 кв.26	4 кв.26	1 кв.27	2 кв.27	3 кв.27	4 кв.27	1 кв.28	2 кв.28
-800	50	100	200	150	50	100	200	150	50	100	200	150	-239,12 €
-800	50	200	200	150	50	200	200	150	50	200	200	150	-139,88 €
-800	50	100	200	150	50	100	200	150	50	100	200	150	-239,12 €
-800	150	200	250	150	150	200	250	150	150	200	250	150	20,55 €
-800	50	200	150	100	50	200	150	100	50	200	150	100	-215,69 €
-800	50	150	200	100	50	150	200	100	50	150	200	100	-223,96 €
-800	100	150	150	150	100	150	150	150	100	150	150	150	-171,31 €
-800	150	100	250	50	150	100	250	50	150	100	250	50	-147,60 €
-800	50	200	150	50	50	200	150	50	50	200	150	50	-250,15 €
-800	50	100	250	50	50	100	250	50	50	100	250	50	-266,69 €
-800	50	150	250	50	50	150	250	50	50	150	250	50	-217,07 €
-800	150	150	250	50	150	150	250	50	150	150	250	50	-97,98 €
-800	50	200	250	100	50	200	250	100	50	200	250	100	-132,99 €
-800	50	200	200	150	50	200	200	150	50	200	200	150	-139,88 €
-800	50	150	250	100	50	150	250	100	50	150	250	100	-182,61 €

Рисунок 3.7 Результати розрахунків чистої приведеної вартості за проектом 1 за 3 роки реалізації

Це означає, що можна розглянути даний проект як перспективним, якщо підприємство готове до такого досить значного періоду окупності.

На Рис. 3.8 показані аналогічні результати розрахунків за проектом 2.

R2C14														
fx =NPV(0,2;RC[-13]:RC[-1])														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1 кв. 25	2 кв. 25	3 кв. 25	4 кв. 25	1 кв. 26	2 кв. 26	3 кв. 26	4 кв. 26	1 кв. 27	2 кв. 27	3 кв. 27	4 кв. 27	1 кв. 28	NPV 2
2	-500	50	60	90	70	50	60	90	70	50	60	90	70	-174,91 ₴
3	-500	50	90	90	110	50	90	90	110	50	90	90	110	-117,58 ₴
4	-500	50	90	100	70	50	90	100	70	50	90	100	70	-136,87 ₴
5	-500	90	90	60	90	90	90	60	90	90	90	60	90	-108,53 ₴
6	-500	50	90	60	90	50	90	60	90	50	90	60	90	-156,17 ₴
7	-500	50	100	90	90	50	100	90	90	50	100	90	90	-121,44 ₴
8	-500	90	100	100	70	90	100	100	70	90	100	100	70	-79,31 ₴
9	-500	50	90	60	110	50	90	60	110	50	90	60	110	-142,39 ₴
10	-500	50	90	60	70	50	90	60	70	50	90	60	70	-169,95 ₴
11	-500	50	100	100	70	50	100	100	70	50	100	100	70	-126,95 ₴
12	-500	80	100	60	70	80	100	60	70	80	100	60	70	-124,30 ₴
13	-500	50	100	90	70	50	100	90	70	50	100	90	70	-135,22 ₴
14	-500	50	100	90	70	50	100	90	70	50	100	90	70	-135,22 ₴
15	-500	50	100	90	70	50	100	90	70	50	100	90	70	-135,22 ₴
16	-500	90	100	100	70	90	100	100	70	90	100	100	70	-79,31 ₴
17	-500	90	60	90	90	90	60	90	90	90	60	90	90	-113,50 ₴
18	-500	50	60	90	90	50	60	90	90	50	60	90	90	-161,13 ₴
19	-500	80	90	100	90	80	90	100	90	80	90	100	90	-87,36 ₴
20	-500	50	100	90	110	50	100	90	110	50	100	90	110	-107,65 ₴
21	-500	50	90	90	70	50	90	90	70	50	90	90	70	-145,14 ₴
22	-500	50	60	60	70	50	60	60	70	50	60	60	70	-199,72 ₴
23	-500	90	60	60	90	90	60	60	90	90	60	60	90	-138,31 ₴

Рисунок 3.8 Результати розрахунків чистої приведено вартості за проектом 2 за 3 роки реалізації

Отримані результати вказують на недостатність вхідних грошових потоків для того, щоб проект 2 був окупним за 3 роки.

На Рис. 3.9 показано результати розрахунків за проектом 3.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1 кв. 25	2 кв. 25	3 кв. 25	4 кв. 25	1 кв. 26	2 кв. 26	3 кв. 26	4 кв. 26	1 кв. 27	2 кв. 27	3 кв. 27	4 кв. 27	1 кв. 28	NPV 3
2	-1000	100	100	50	50	100	100	50	50	100	100	50	50	-539,20 ₴
3	-1000	100	100	100	150	100	100	100	150	100	100	100	150	-428,94 ₴
4	-1000	100	50	100	100	100	50	100	100	100	50	100	100	-513,02 ₴
5	-1000	50	100	100	100	50	100	100	100	50	100	100	100	-522,94 ₴
6	-1000	50	100	150	100	50	100	150	100	50	100	150	100	-481,59 ₴
7	-1000	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	-648,37 ₴
8	-1000	50	100	100	100	50	100	100	100	50	100	100	100	-522,94 ₴
9	-1000	100	50	100	150	100	50	100	150	100	50	100	150	-478,56 ₴
10	-1000	50	50	100	100	50	50	100	100	50	50	100	100	-572,56 ₴
11	-1000	100	150	150	100	100	150	150	100	100	150	150	100	-372,43 ₴
12	-1000	50	50	100	150	50	50	100	150	50	50	100	150	-538,10 ₴
13	-1000	150	50	100	100	150	50	100	100	150	50	100	100	-453,47 ₴
14	-1000	100	150	50	150	100	150	50	150	100	150	50	150	-420,67 ₴
15	-1000	100	50	100	100	100	50	100	100	100	50	100	100	-513,02 ₴
16	-1000	150	50	100	100	150	50	100	100	150	50	100	100	-453,47 ₴

Рисунок 3.9 Результати розрахунків чистої приведено вартості за проектом 3 за 3 роки реалізації

За результатами розрахунків отримаємо, що

NPV 1 сер (3 роки) = -211,94 тис. грн.;

NPV 2 сер (3 роки) = -132,89 тис. грн.;

NPV 3 сер (3 роки) = -488,12 тис. грн.

Звичайно, чиста приведена вартість проектів із часом зростає, проте, навіть за 3 роки проект 1 та проект 3 не можуть стати окупними при будь яких комбінаціях грошових потоків, на відміну від проекту 2 (який можна вважати прийнятним для реалізації підприємством).

### **3.3 Розробка моделі впливу фінансової політики підприємства на досягнення його стратегічних цілей**

Розробка та впровадження збалансованої фінансової політики підприємства, яка враховує можливість досягнення стратегічних цілей, є важливим елементом управлінської роботи і є актуальним завданням в сучасному бізнес-середовищі. Звичайно, може скластися враження, що зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування вітчизняних підприємств за останні роки стало настільки непевним, що вибудовування стратегічних орієнтирів та відповідної фінансової політики втрачає свою актуальність. Ця думка є хибною, оскільки навпаки – підприємства із чітким розумінням своїх пріоритетів та набору інструментів, завдяки яким можна досягнути бажаних цілей, створює передумови для реалізації запланованого.

Розробка моделі впливу фінансової політики на стратегічні цілі підприємства може проводитися в декілька етапів (Рис. 3.10).

Проаналізуємо запропоновану модель більш детально.

#### **1. Аналіз стратегічних цілей підприємства**

Початковим етапом є визначення довгострокових цілей підприємства, тобто цілей, горизонт досягнення яких становить більше 5 років. Для ТзОВ «Бусол» це може бути, наприклад, розширення географії збуту 15 країн; нарощення обсягів реалізації на 30%; відкриття філії підприємства в 3 обласних центрах України та інше.



Рисунок 3.10 Модель впливу фінансової політики на стратегічні цілі ТзОВ «Бусол»

Джерело: власна розробка автора

Далі слід визначитися із пріоритетними напрямками розвитку. Мається на увазі, що окрім основного виду діяльності можна розглядати ще й допоміжні, які більшою або меншою мірою будуть пов'язані із виробництвом матраців, яким займається досліджуване підприємство.

Останнім елементом даного блоку є окреслення бажаних результатів у різних бізнес-процесах підприємства.

2. Визначення фінансово-економічних показників, за якими можна буде зробити висновок щодо досягнення чи недосягнення стратегічних цілей підприємства.



Формалізована оцінка стану підприємства повинна бути, адже покладатися на інтуїтивне відчуття досягнутості / недосягнутості стратегічних цілей не варто. Динамічне оцінювання прогресу допомагає вчасно виявити успіхи, відмітити недоліки в сформованій та реалізованій фінансовій політиці, оперативно відреагувати на ці відхилення шляхом коректування оперативних дій або стратегічних цілей. Такими показниками можуть бути рентабельність діяльності, показники ліквідності, фінансової стабільності та інше. Визначення числових діапазонів значень, за якими будемо проводитися моніторинг, повинно проводитися відповідно до специфіки галузі, в якій працює підприємство, рівня конкуренції та внутрішнього середовища організації.

3. Оцінювання потенційного впливу фінансової політики підприємства на формалізовані показники оцінки досягнутості стратегічних цілей.

Цей етап передбачає вивчення сформованої фінансової політики підприємства, аналіз її сильних та слабких сторін, а також доповнення її на основі вивчення успішного досвіду та аналізу змінних умов середовища її реалізації з метою підвищення рівня досягнутості цілей.

4. Безпосередня розробка моделі впливу фінансової політики підприємства на досягнення його стратегічних цілей. Тобто, формується зв'язок між вхідними фінансовими ресурсами, ризиками та стратегічними цілями організації. ТзОВ «Бусол» повинно ідентифікувати допустимий рівень ризику, який прийнятний для різних видів діяльності, сформувані бюджетні обмеження операційної та неопераційної діяльності і т.д.

Важливим є те, що побудована модель впливу фінансової політики на досягнення стратегічних цілей підприємства повинна бути спрямована на розробку оптимальних рішень поводження з фінансовими ресурсами підприємства із врахуванням його стратегічних цілей. Вона може виглядати у формі розробки декількох сценаріїв розвитку, побудови багатofакторних моделей взаємовпливу вхідних та вихідних параметрів та інше.

Також не слід забувати про галузеву приналежність підприємства. Наприклад, для досліджуваного підприємства, яке є виробничо-збутовим, пріоритетами можуть бути оптимізація витрат та підвищення ефективності виробничих процесів. Натомість для фінансової структури пріоритетними є управління ризиками та отримання максимального доходу.

5. Заключним блоком запропонованої моделі є її впровадження в практику управління із постійним моніторингом та оцінюванням її ефективності.

Це можливо зробити шляхом відстеження змін у наборі фінансових даних порівняння досягнутих показників із запланованими та стратегічними цілями, розробкою заходів із вдосконалення.

За умови кардинальних змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі функціонування компанії, модель повинна бути адаптована до поточного стану.

Отже, розробка та впровадження моделі впливу фінансової політики на досягнення стратегічних цілей підприємства є складним та багатоетапним процесом, який вимагає від управлінців та персоналу підприємства глибокого аналізу фінансових та стратегічних аспектів діяльності організації.

### **Висновки до розділу 3**

Здійснено моделювання системи стратегічного управління ТЗОВ «Бусол», яке може проводитися на трьох рівнях – початковому, основному та заключному. Визначено, що на початковому рівні слід провести такі процедури: формування мети і цілей; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища. На основному рівні процесів моделювання необхідно визначити стратегічні альтернативи; провести оцінку стратегічних альтернатив; здійснити вибір оптимальної стратегії; провести розробку детального плану дій; впровадити стратегію. Заключний етап повинен проводитися за такими процесами моделювання – моніторинг та контроль; оновлення стратегії.

Проведено інвестиційний аналіз 3 проєктів розвитку ТзОВ «Бусол»:

1. Закупівля обладнання «MATRIX», на якому можна виготовляти матраци із латексними блоками
2. Закупівля обладнання та найм працівників для пошиття постільної білизни як додаткового виду діяльності підприємства
3. Закупівля обладнання для виробництва дерев'яних ліжкових рам

Розраховані показники прогнозованої ефективності показують, що проєкт 2 є найбільш вигідним для підприємства і може впроваджуватися в роботу.

Здійснена розробка моделі впливу фінансової політики підприємства на досягнення її стратегічних цілей, яка формується такими елементами: аналіз стратегічних цілей підприємства; визначення фінансово-економічних показників, за якими можна буде зробити висновок щодо досягнення чи недосягнення стратегічних цілей підприємства; оцінювання потенційного впливу фінансової політики підприємства на формалізовані показники оцінки досягнутості стратегічних цілей; безпосередня розробка моделі впливу фінансової політики підприємства на досягнення його стратегічних цілей; впровадження в практику управління із постійним моніторингом та оцінюванням її ефективності.

## РОЗДІЛ 4

# ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

### 4.1 Стан охорони праці ТзОВ «Бусол»

Охорона праці є важливою складовою сфери діяльності будь якого підприємства. Особливо гостро забезпечення усіх принципів безпечних умов праці та робочих процесів постає на виробничих підприємствах, до яких належить ТзОВ «Бусол».

На досліджуваному підприємстві заходи з охорони праці відповідають таким принципам:

- система охорони праці побудована таким чином, що передбачає запобігання виникнення нещасних випадків на робочому місці та професійних захворювань шляхом вжиття відповідних заходів безпеки та гігієни праці;

- підприємство дотримується усіх норм законодавства в сфері охорони праці, забезпечує безпеку працівників відповідно до визначених стандартів;

- охорона праці охоплює всі сфери діяльності підприємства (не лише виробничі підрозділи), включаючи організацію робочих місць, безпечність обладнання та матеріалів, надання відповідної інформації, проведення тематичних інструктажів, навчання працівників;

- охорона праці є постійною та систематичною, здійснюється постійний контроль за дотриманням усіх умов, проводиться оцінка ризиків та впровадження відповідних заходів безпеки.

Фінансування заходів з організації охорони праці проводиться в розмірі 0,5% від фонду оплати праці (Табл. 4.1).

**Фінансування заходів охорони праці ТзОВ «Бусол»  
за період 2018-2022 рр., тис.грн.**

Роки	ФОП, тис.грн.	Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис.грн.	Абсолютне відхилення, тис.грн.
2018	18087	90,44	-
2019	31438	157,19	13351
2020	29430	147,15	-2008
2021	38600	193,00	9170
2022	43500	217,50	4900

Зважаючи на те, що фонд оплати збільшувався, відповідно зростала і величина фонду фінансування заходів охорони праці.

Аналіз стану охорони праці на ТзОВ «Бусол» включає такі аспекти.

Для виявлення потенційних небезпек та ризиків, здійснюється огляд робочих місць, оцінюється вплив обладнання, речовин та процесів на безпеку праці. Також перевіряється, чи впроваджено всі необхідні процедури та заходи безпеки, включаючи організацію забезпечення засобами індивідуального захисту, проведення навчання та інструктажу працівників, організацію медичних оглядів тощо.

Підтвердженням того, що система охорони праці на ТзОВ «Бусол» є добре налагодженою є відсутність нещасних випадків на виробництві, порушень техніки безпеки працівниками.

#### **4.2 Підвищення рівня організації цивільної безпеки на підприємстві**

Ефективна організація цивільного захисту на підприємстві є важливим чинником забезпечення його стабільної та безпечної роботи. Це комплекс правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та інших заходів, спрямованих на запобігання надзвичайним ситуаціям, ліквідацію їх наслідків і надання допомоги постраждалим.

Для підвищення рівня організації цивільної безпеки на підприємстві рекомендується вжити таких заходів.

Рекомендовано створити службу цивільного захисту та призначити відповідальну особу. До її функцій має входити планування і координація всіх заходів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям та реагування на них. Служба цивільного захисту має складатися з досвідчених фахівців, які добре обізнані з можливими загрозами для підприємства та методами реагування на них.

Також корисним буде захід з розробки плану дій на випадок виникнення надзвичайної ситуації з чітким розподілом обов'язків між працівниками. Переглядати його не рідше 1 разу на рік. План повинен містити інформацію про дії працівників в разі пожежі, аварій, стихійних лих, терористичних атак тощо. Детально прописати алгоритм оповіщення, евакуації, надання першої медичної допомоги, локалізації аварій.

Важливо провести ідентифікацію усіх потенційних загроз і оцінити ризики їх виникнення. До уваги слід взяти як природні, так і техногенні чинники. Оцінити ймовірність та можливі наслідки пожеж, вибухів, аварій, радіаційного забруднення, біологічного зараження, пандемій, стихійних лих, терористичних атак. На основі цього скласти перелік заходів для запобігання НС.

Для підвищення рівня організації цивільної безпеки на підприємстві варто забезпечити працівників засобами колективного та індивідуального захисту відповідно до норм. До них відносяться: протигази, респіратори, захисні костюми, аптечки, вогнегасники тощо. Проводити їх своєчасне технічне обслуговування та оновлення. Регулярно проводити інструктажі з правил експлуатації засобів захисту.

Кім того варто організувати проведення регулярних тренувань і навчань для відпрацювання дій персоналу в разі виникнення надзвичайних ситуацій. Залучати до навчань усіх працівників підприємства. Моделювати різні сценарії, аби підвищити рівень готовності до несподіваних загроз.

Можна встановити системи спостереження, виявлення загроз, оповіщення та зв'язку. Вони мають включати камери відеонагляду, датчики руху, диму і

полум'я, сирени для оповіщення, радіостанції. Забезпечити надійне функціонування цих систем, регулярно проводити техобслуговування.

Також важливо підготувати укриття для захисту працівників з урахуванням можливих загроз підприємству та особливостей його інфраструктури. Укриття мають бути захищеними від пожеж, забезпеченими вентиляцією, водою, каналізацією, засобами зв'язку. Визначити максимальну одночасну місткість укриттів та маршрути евакуації до них.

Можна розробити порядок взаємодії із зовнішніми аварійно-рятувальними службами і формуваннями. Чітко прописати процедуру виклику пожежників, медиків, поліції, служб газу і електромереж, МНС, спеціальних комісій з ліквідації наслідків НС.

Підприємству завжди мати резервні джерела електроенергії, в одопостачання, зв'язку на випадок аварій основних мереж. Перевіряти регулярно їх готовність до роботи в автономному режимі.

Для багатьох підприємств слід створити мережу добровільних формувань цивільного захисту із числа працівників. Провести їх спеціальне навчання та оснастити потрібним обладнанням. Залучати ці формування до ліквідації наслідків НС.

Виконання цих рекомендацій дозволить підвищити готовність підприємства до запобігання та реагування на надзвичайні ситуації, мінімізувати їх негативні наслідки та збитки для бізнесу. Крім того, це сприятиме створенню безпечних умов праці для персоналу.

#### **Висновки до розділу 4**

У розділі проаналізовано стан охорони праці на підприємстві ТзОВ «Бусол» та запропоновано заходи щодо підвищення рівня організації цивільного захисту.

Досліджено, що на підприємстві діє система охорони праці, спрямована на запобігання нещасним випадкам та профзахворюванням. Фінансування заходів охорони праці у 2018-2022 рр. становило 0,5% ФОП і зросло у 2,4 рази.

Підтвердженням ефективності системи охорони праці є відсутність виробничого травматизму та порушень техніки безпеки на підприємстві.

З метою посилення рівня цивільного захисту розроблено комплекс заходів: створення спеціальної служби, розробка планів реагування на НС, забезпечення засобами захисту, проведення тренувань, облаштування систем оповіщення та укриттів тощо.

Реалізація цих заходів підвищить готовність підприємства до запобігання надзвичайним ситуаціям, зменшить їх негативні наслідки та сприятиме безпечним умовам праці.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота виконана у відповідності із визначеними завданнями. Отримано наступні висновки:

1. Досліджено сутність поняття «фінансова політика підприємства», під яким можна розуміти систему заходів, форм і методів, який використовуються для фінансового забезпечення їхньої діяльності та досягнення поставлених завдань. Показано напрямки розробки фінансової політики підприємства: розробка облікової, управлінської та податкової політики; вироблення кредитної політики підприємства; управління оборотними коштами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, витратами, вибір амортизаційної (операційної) політики; вибір дивідендної та інвестиційної політики; ринкова політика (маркетингова і цінова політика).

2. Виявлено особливості формування та досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності, зокрема, запропоновано порядок стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства: визначення стратегічних цілей, SWOT-аналіз, кількісна оцінка складових потенціалу, прийняття рішень управління, контроль за використанням. Проаналізовано наукове підґрунтя важливості застосування саме стратегічно орієнтованого підходу до діяльності підприємства та управління ним. Досліджено основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління, наприклад, створення системи ефективних зовнішніх зв'язків; можливість отримати необхідну базу для прийняття раціональних рішень; полегшення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості та інші.

3. Описано роль фінансової політики в стратегічному управлінні підприємством та показано, що на основі фінансової політики проводиться економічне обґрунтування доцільності впровадження окремих бізнес-ідей, прийнятності варіантних інвестиційних рішень, оцінка ефективності спрямування фінансових ресурсів на конкретні напрями діяльності.

Детально досліджено наступні елементи фінансової політики підприємства: особливості формування капіталу; управління ліквідністю; управління ризиками; управління капіталом; управління оподаткуванням; фінансовий контроль.

4. Подано загальну характеристику виробничо-господарської діяльності ТЗОВ «Бусол», яке є експортно-орієнтованою виробничою компанією, яка займається виробництвом меблів, матраців, пружинних основ для меблів та матраців. Компанія вже більше 10 років експортує свою продукцію в країни Європи, такі як Бельгія, Голландія, Франція, Німеччина, Данія, Румунія та інші.

Однією з ключових особливостей ТЗОВ «Бусол» є активна інвестиційна політика у впровадження інноваційних технологій та досліджень. Компанія постійно вдосконалює свої виробничі процеси, співпрацює з науковими установами та фахівцями галузі. Це дозволяє підприємству залишатися на передовому рівні технологічного прогресу та випускати конкурентоспроможні продукти.

5. Проведено аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2017-2022 рр., який показав, що зважаючи на нарощення обсягів виробництва та скорочення витрат, продукція ТЗОВ «Бусол» була конкурентоспроможною на ринку, про що свідчить нарощення чистого доходу від реалізації продукції від рівня 349,97 млн. грн. в 2017 році до 622,54 млн. грн. в 2021 році із деяким спадом до рівня 615,4 млн. грн. в 2022 році. Це говорить про те, що підприємство суттєво збільшувало свій обсяг продажів протягом останніх п'яти років і дещо сповільнилося в 2022 році.

За 2022 рік спостерігався спад як чистого доходу від реалізації продукції на 7,1 млн. грн. і ще більший спад собівартості – на 20,52 млн. грн.

Валовий прибуток, тобто різниця між чистим доходом від реалізації продукції та собівартістю, збільшувався з 28,34 млн. грн. в 2017 році до 63,65 млн. грн. у 2021 році. Це говорить про зростання рентабельності компанії.

Адміністративні витрати наростали з 1,55 млн. грн. в 2017 році до 4,46 млн. грн. в 2021 році., що зменшувало фінансові результати від операційної

діяльності та можливо, приводило до підвищення рівня ефективності роботи компанії. За 2022 рік вони скоротилися на 198,25%.

Витрати на збут з'явилися тільки у 2020-2022 роках, що може свідчити про початок активної рекламної кампанії або запуск нових продукції.

6. Описано особливості ділової активності ТЗОВ «Бусол» та здійснити розрахунок показників, які її характеризують.

Коефіцієнт оборотності активів ТЗОВ «Бусол» коливалася в межах 1,91-2,25 в період 2017-2022 рр. із тенденцією до зростання, що свідчить про позитивні зрушення у діловій активності, які відображаються у нарощенні швидкості обороту сукупного капіталу підприємства.

Найбільше абсолютне відхилення значення коефіцієнту трансформації було за 2021 рік, коли він збільшився на 0,35, що становить 18,28% від рівня 2020 року.

Для ТЗОВ «Бусол» характерним є спад коефіцієнту оборотності запасів в період 2018-2019 рр. (на 0,38 та 1,73 од. відповідно) із наступним зростанням на 10,88% за 2020 рік та подальше зростання ще на 12,3% за 2021 рік. Тобто, можна стверджувати, що ефективність формування та використання запасів підвищується за винятком 2022 року, за який значення коефіцієнту скоротилося на 40,26%.

Найвищими показниками коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості характеризується 2021 рік (20,12), що на 9,17% вище від рівня 2020 року. В період 2017-2020 рр. значення показника знаходилися в межах 9,28-16,99 од.

Проаналізовано також фондомісткість продукції підприємства, фондівдачу.

7. Проведено моделювання системи стратегічного управління ТЗОВ «Бусол» за 3 рівнями процесів: початковий (формулювання мети і цілей; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища); основний (визначення стратегічних альтернатив; оцінка стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії;

розробка детального плану дій; впровадження стратегії); заключний (моніторинг та контроль; оновлення стратегії).

На основі такого багатофакторного аналізу обирається оптимальний варіант (або декілька варіантів), для реалізації якого розробляється детальний поетапний план дій.

Важливо, щоб цей план містив чіткі цільові показники, терміни, ресурси і відповідальних осіб за кожен етап впровадження. Тільки за таких умов можна ефективно контролювати процес, оперативно реагувати на відхилення та вчасно досягти поставленої мети.

Після завершення впровадження потрібно здійснити ретельний аналіз отриманих результатів, порівнявши їх з очікуваними, та зробити висновки щодо ефективності реалізованої стратегії. На основі цього аналізу можуть бути внесені зміни у стратегічний план та модель управління.

8. Здійснено інвестиційний аналіз проектів розвитку ТзОВ «Бусол»,

- закупівля обладнання «MATRIX», на якому можна виготовляти матраци із латексними блоками;
- закупівля обладнання та найм працівників для пошиття постільної білизни як додаткового виду діяльності підприємства;
- закупівля обладнання для виробництва дерев'яних ліжкових рам.

На основі інформації щодо прогностичних грошових потоків за проектами розраховані чисті приведені вартості, терміни окупності. Виявлено, що навіть за 3 роки проект 1 та проект 3 не можуть стати окупними при будь яких комбінаціях грошових потоків, на відміну від проекту 2 (який можна вважати прийнятним для реалізації підприємством).

9. Розроблено модель впливу фінансової політики підприємства на досягнення його стратегічних цілей, яка здійснюється в декілька етапів: аналіз стратегічних цілей підприємства; визначення фінансово-економічних показників, за якими можна буде зробити висновок щодо досягнення чи недосягнення стратегічних цілей підприємства; оцінювання потенційного впливу фінансової політики підприємства на формалізовані показники оцінки

досягнутості стратегічних цілей; безпосередня розробка моделі впливу фінансової політики підприємства на досягнення його стратегічних цілей; впровадження в практику управління із постійним моніторингом та оцінюванням її ефективності.

У кваліфікаційній роботі детально описаний кожен із цих елементів моделі.

10. Досліджено стан охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях на ТзОВ «Бусол».

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дергалюк Б. В., Парфенюк М. В., економічна сутність поняття «фінансова політика» та принципи її реалізації на підприємстві. *Ефективна економіка* № 5, 2017
2. Парфенюк М.В., Дергалюк Б.В. Економічна сутність поняття «фінансова політика» та принципи її реалізації на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*, № 11, 2017  
<http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102591>
3. Ерешко, Ю. О., Товмасян В.Р. (2020) Теорія фінансової політики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 15-16 (63), 63-68.  
doi:10.32702/2306-6814.2020
4. Вовк, О. М., & Дудік, А. О. (2020). УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД. *Економічний простір*. (162). С. 53-56
5. Ansoff , Н. Igor, *Strategic Managenet*, London: Macmillan, 1979, 236 pp.
6. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96.  
DOI: [10.32702/2306-6792.2020.7.92](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.92)
7. Таран-Лала, О., & Сухорук, К. (2021). ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
8. Фролов, С. М., Виговська, Н. Г., & Дзюба, В. В. (2021). Фінансова політика щодо формування оптимальної структури капіталу корпорацій. *Економіка, управління та адміністрування*, (2(96)), 85–90.  
[https://doi.org/10.26642/ema-2021-2\(96\)-85-90](https://doi.org/10.26642/ema-2021-2(96)-85-90)
9. Лук'яненко, І., Віт, Д., Оліскевич, М., Шумська, С., Близнюк, В., Прімерова, О., ... & Донкоглова, Н. (2020). Фінансова політика в умовах

тінізації та дисбалансів на ринку праці: методологія та інструментарій: монографія

10. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 408 с.
11. Вишневецький В. Теорія вартості в економічній науці. Економіст. 2015. № 5. С. 35-46
12. Домбровська С.О., Лапіна І.С. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні. Економічні науки. 2017. № 25. С. 138-141
13. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24, Ч. 1. С. 107-110
14. Довбня С.Б., Письменна О.О., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Ч. 1. Дніпро. НМетАУ. 2021. С. 40-51
15. Ігнашкіна Т.Б., Гриньов А.Ф., Дзулічанський О.А. Сутність дефініції «фінансова стійкість підприємства» у сучасній економічній науці. Донецький державний університет управління. Зб. наук. праць ДонДУУ. Т.ХІV. Вип. 271: Стратегія інституційного розвитку соціально-орієнтованої економіки України. Серія: Економіка. Донецьк: ДонДУУ, 2013. С.123-129
16. Багацька К.В., Говорушко Т.А. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: підручник. Київ, Видавничий дім «АртЕк». 2014. 320 с.
17. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
18. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 662 с.
19. Смачило В.В., Будникова Ю.В. Оцінка фінансової стійкості підприємств. Економіка України. 2009. №5. С. 12-17
20. Іванов В.Л., Малов В.О. Забезпечення організаційно-економічної стійкості промислового підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємство. 2010. № 22. С. 32-39

21. Чепка В.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 634-655
22. Стрішенець О. Аналітичний огляд фінансової стійкості підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. № 3 . С. 58-65
23. Чуницька І. І., Позднякова О. О. Фінансовий механізм управління діяльністю підприємства та його роль в організації фінансової політики. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2022. № 27(55). С. 81-87
24. Бойко Є. М. Сучасний стан та проблеми процесу формування фінансових ресурсів підприємства в Україні. Молодий вчений. 2016. № 5. С. 15-18
25. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
26. Ковалюк О. М. Методологічні основи фінансового механізму. Фінанси України. 2015. № 4. С. 54-60
27. Метеленко Н. Г., Шульга О.П. Концептуалізація поняття «фінансовий механізм». Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 10. С. 172-179
28. Панасюк О. В. Фінансові механізми розвитку суб'єктів малого підприємництва України. Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2015. Вип. 6. С. 768-772.
29. Перков В. В., Добровольський П. А., Мельник О. І. Фінансовий механізм діяльності аграрних підприємств. Modern economics. 2018. № 7. С. 131-138
30. Разумова Г. В., Буцанова Н. Г. Вдосконалення механізму управління фінансовою діяльністю підприємства. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 23-24 червня 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С.182-184



31. Чередниченко Г. А. Механізм державного регулювання підприємницької діяльності в Україні та напрями його вдосконалення. *Economics and management: problems of science and practice: Collection of scientific articles*. Nürnberg: Verlag SWG imex GmbH. 2014. Vol. 1. С 162-167
32. Чугунов І. Я. Фінансова політика у системі соціально-економічного розвитку України. Київ : Київ.нац.торг.-економ.ун-т, 2016. 236 с.
33. Балацька А. Сутність фінансового механізму розвитку малого та середнього бізнесу. *Економічний аналіз*. 2020. №30 (1). С. 7-14
34. Горячева К.С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2019. № 9. С. 65-69
35. Журавка О.С. Теоретичні аспекти формування системи фінансової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5. С.134-139
36. Колодяжна І. В. Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 135–140
37. Халіна О.В. Організаційне забезпечення функціонування системи контролінгу на підприємстві. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 80-84
38. Скотнікова Л.П., Угрімова І.В. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр.* 2018. № 19 (1295). С. 19-22
39. Ткаченко Т.П., Шевчук Н.А., Гончарук І.В. Напрями оптимізації інвестиційної діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 7. С. 45-48
40. Бланк І.А. Енциклопедія фінансового менеджменту. Концептуальні засади фінансового менеджменту. Одеса, 2018. 415 с.
41. Ковальчук В.В. Курс фінансового управління. Київ. 2018. 386 с.
42. Ломачинська І. А. Формування сучасного концептуального підходу до визначення сутності фінансів підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 6.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2128>

43. ЯНЧИНСЬКИЙ, Ростислав; ПАНУХНИК, Олена Віталіївна. Особливості антикризового управління на підприємствах в сучасних умовах. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*, 2023, 78-80
44. ПАНУХНИК, Олена Віталіївна. Багатогранність взаємодії приватного та державного секторів економіки як результат збалансованої політики партнерства. *Університетські наукові записки*. 2022. Вип. 1-2 (85-86). С. 27-35
45. ПАНУХНИК, Олена Віталіївна. Війна та український бізнес. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*. 2022, С. 32-34
46. ЧЕРНІЙ, Ігор; ПАНУХНИК, Олена Віталіївна. Оцінка гнучкості бізнесу в нестабільному ринковому середовищі. *Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*. 2022. С. 183-185
47. ХИМИЧ, Ірина Григорівна; ТИМОШИК, Наталія Степанівна. Бізнес-аналіз: стратегія діяльності в умовах війни. *Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика»*. Одеса: ОНМУ, 2022
48. ТИМОШИК, Наталія Степанівна. Загальний стан та пріоритетні напрями розвитку фінансового сектору України в умовах війни. *Modern science: challenges of today: Collective monograph*, 2023
49. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм

навчання «БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ» / В.С. Стручок.  
Тернопіль: ФОП Паляниця В. А.156 с.

50. МАРКОВИЧ, Ірина. ПОДАТКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Рекомендовано до друку науково-технічною, ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень»(Протокол № 6 від 01.07. 2022 р.), 2022, 66 с.*

51. МАРКОВИЧ, Ірина Богданівна. Суть нейромаркетингу як інструменту дослідження поведінки клієнтів. *Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». 2022. С. 158-159*

# ДОДАТКИ