

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет обліку і фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Світлана ХАЛАТУР**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2022 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: Удосконалення формування фінансової стратегії**  
**сільськогосподарського підприємства**

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Сергій ГРИЦЮК**

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Олена ДОБРОВОЛЬСЬКА**

**Дніпро – 2022**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Обліку і фінансів

**Кафедра:** Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Освітньо-професійна програма:** «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Спеціальність:** 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Грицюка Сергія Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Удосконалення формування фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства

**Науковий керівник:** Добровольська Олена Володимирівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «13» вересня 2022 р. № 2642

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «01» грудня 2022 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні фінансові звіти ДДС ІОБ НААН України за 2017-2021 роки, виробничо-фінансові плани, Закони України та інші нормативні акти щодо регулювання діяльності сільськогосподарських підприємств, матеріали наукових праць з економіки.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства. 2. Аналіз фінансового забезпечення ДДС ІОБ НААН України. 3. Напрями удосконалення формування фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства. 4. Висновки і пропозиції.

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

1. Сутнісні ознаки фінансової стратегії підприємства. 2. Процес розробки фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства. 3. Схема впливу зовнішнього бізнес-середовища на фінансову стратегію досліджуваного сільгосппідприємства. 4. Структурування сільськогосподарської товарної продукції за видами у 2021 році, %. 5. Динаміка показників структури активу балансу ДДС ІОБ НААН за 2017-2021 рр.. 6. Динаміка пасиву балансу ДДС ІОБ НААН за 2017-2021 рр., грн. 7. Динаміка фінансових результатів роботи ДДС ІОБ НААН за 2017-2021 рр., грн. 8. Послідовність формування стратегії сільськогосподарського підприємства з використанням системи цільових індикаторів. 9. Дерево фінансових цілей за умов реалізації ДДС ІОБ НААН України адаптивної фінансової стратегії із елементами захисного типу. 10. Схема аналітичних міркувань при визначенні джерел розвитку кризи на підприємстві. 11. Взаємозв'язок показників, які створюють фінансову ситуацію.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ «10» травня 2022 р. \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства	11.05. 2022	виконано
2	Аналіз фінансового забезпечення ДДС ІОБ НААН України	20.09. 2022	виконано
3	Напрями удосконалення формування фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства	24.10.2022	виконано
4	Висновки і пропозиції	25.11.2022	виконано
5	Оформлення роботи	01.12.2022	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Сергій ГРИЦЮК

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Олена ДОБРОВОЛЬСЬКА

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Фінансова стратегія у системі стратегічного управління підприємством	8
1.2. Особливості формування фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства	17
1.3. Методичні підходи до розроблення фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДДС ІОБ НААН УКРАЇНИ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ДДС ІОБ НААН	28
2.2. Аналіз показників внутрішнього фінансового середовища сільськогосподарського підприємства	37
2.3. Врахування зовнішніх факторів впливу на формування фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН	44
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	53
3.1. Інтегрований підхід до розробки фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН України	53
3.2. Удосконалення методики комплексної оцінки фінансового стану підприємства	61
3.3. Алгоритм розрахунку інтегральних показників фінансової ситуації сільськогосподарського підприємства	69
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	85

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення формування фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 84 с., 11 рис., 13 табл., 5 додатків, 69 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процес формування фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні та методичні аспекти процесу розробки фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства.

**Метою роботи** є визначення теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії підприємств сільського господарства.

**Методи дослідження** – діалектичного пізнання, індукції й дедукції, системного аналізу, статистико-економічний метод, метод таксономії (рівня розвитку).

В ході виконання кваліфікаційної роботи магістра було запропоновано модель інтегрованого підходу щодо визначення фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства, що поєднує в єдиний циклічний процес послідовність дій із розробки стратегії та базується на використанні системи цільових індикаторів фінансової стратегії.

Результати рекомендовані до впровадження Дніпропетровською дослідною станцією Інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України, с. Олександрівка, Дніпровський район, Дніпропетровська область.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО, ФІНАНСОВИЙ СТАН, КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА

### KEYWORDS

FINANCIAL STRATEGY, AGRICULTURAL ENTERPRISE, FINANCIAL CONDITION, COMPREHENSIVE ASSESSMENT

## ВСТУП

Сучасні динамічні умови господарювання зумовлюють нагальну потребу впровадження довгострокових програм управління фінансовими процесами або фінансових стратегій, які забезпечують досягнення цілей економічної діяльності завдяки ефективному використанню та комплексному управлінню фінансовими ресурсами і потенціалом підприємств. Значення обґрунтованої фінансової стратегії зростає, оскільки функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується складністю, невизначеністю, характерними особливостями продукції та високим рівнем ризику.

Розробка фінансових стратегій забезпечує основу для досягнення та оцінки результатів реалізованої стратегії з точки зору максимізації вартості підприємства. Крім того, довгострокова фінансова стратегія сприяє досягненню фінансової стійкості для сільгосппідприємств в умовах мінливої ринкової ситуації. Створюючи передумови для зміцнення фінансової безпеки та підвищення конкурентоспроможності, продумана та ефективна фінансова стратегія сама стає важливою конкурентною перевагою підприємства. Отже, потреба удосконалення методичних підходів до процесу обґрунтування фінансової стратегії підприємств сільського господарства є актуальним завданням.

Наукове підґрунтя розвитку теоретичних, методичних і практичних аспектів розробки фінансової стратегії представлено в працях вчених-економістів, таких як Адаменко А.П., Бланк І.О., Воронкова Т.Є., Домбровська С.О., Ковтун В.А., Костирко Л.А., Масюк Ю.В., Олійник О.О., Романишин В.О., Тимоць М.В., Халатур С.М., Ходаківський В.М., Яців І.Б. та інші.

Метою роботи є визначення теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії підприємств сільського господарства.

Для досягнення представленої мети було окреслено й виконано такі завдання:

- з'ясувати роль фінансової стратегії у сучасній системі стратегічного управління підприємством;
- визначити особливості формування фінансової стратегії сільгосппідприємства;
- обґрунтувати сучасні підходи до розроблення фінансової стратегії сільгосппідприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ДДС ІОБ НААН України;
- провести аналіз показників внутрішнього фінансового середовища сільгосппідприємства;
- визначити зовнішні фактори впливу на формування фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН України;
- запропонувати напрями удосконалення формування фінансової стратегії сільгосппідприємства;
- удосконалити методику комплексної оцінки фінансового стану сільгосппідприємств;
- здійснити розрахунки інтегральних показників фінансової ситуації ДДС ІОБ НААН України.

Об'єктом дослідження є процес формування фінансової стратегії сільгосппідприємства.

Предметом дослідження постають теоретичні та методичні аспекти процесу розробки фінансової стратегії сільгосппідприємства.

Задля вирішування представлених завдань у роботі використані наступні методи: діалектичного пізнання, індукції й дедукції, системного аналізу – при дослідженні сутності та принципів розробки стратегії фінансів підприємства; статистико-економічний – для формування даних і виявлення закономірностей їх зміни, визначення резервів і чинників впливу на розвиток об'єкта дослідження; математичний інструментарій, зокрема метод

таксономії (рівня розвитку) – для одержання кількісної оцінки фінансового стану підприємства. В повному обсязі для обробки економічної інформації використовувався інструментарій сучасних обчислювальних технологій, зокрема, програма MS Excel – при обчисленні інтегральних показників фінансової ситуації сільгосп підприємства.

За інформаційну базу дослідження прийняті чинні нормативно-правові акти, наукові публікації та здобутки вчених-економістів, які дозволили визначити тенденції розвитку та систематизувати проблеми діяльності підприємств сільського господарства. В якості джерел інформації використовувалась також бухгалтерська звітність ДДС ІОБ НААН України, на якому проводилось дослідження, публікації з мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи полягає в розробці моделі інтегрованого підходу щодо визначення фінансової стратегії сільгосп підприємства, що поєднує в єдиний циклічний процес послідовність дій із розробки стратегії та базується на використанні системи цільових індикаторів фінансової стратегії.

Практичне значення завершеної роботи представляється у висновках і пропозиціях, які покликані надати допомогу сільгосп підприємствам створювати дієву фінансову стратегію та більш якісно й системно планувати забезпечення бізнесу фінансовими ресурсами.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Фінансова стратегія у системі стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління як концепція пошуку шляхів довгострокового успіху підприємств сформувалася в другій половині ХХ ст. і поступово збагачувалася новими підходами та принципами.

У широкому розумінні стратегічне управління на підприємстві стосується процесу передбачення глобальних змін економічної ситуації, пошуку та реалізації масштабних рішень, які забезпечують його виживання та сталий розвиток за рахунок визначених факторів майбутнього успіху [60].

Важливість фінансової сфери діяльності в поєднанні з концепцією стратегічного управління призводить до необхідності обґрунтування для підприємства стратегії його фінансів, яка, незважаючи на важливість залучення й розподілу фінансових ресурсів, є підпорядкованою загальній (корпоративній чи бізнесовій) стратегії. Бланк І.О. слушно зазначає, що «формування фінансових ресурсів не є самоціллю для підприємства в процесі його фінансової діяльності, а завжди підпорядковується завданню їх ефективного використання в операційному процесі» [9]. Така підпорядкованість визначає функціональний характер фінансової стратегії та її спрямованість на забезпечення досягнення цілей діяльності й розвитку підприємства.

Якщо серед науковців існує певний консенсус щодо функціональної природи фінансової стратегії, залежності її від загальних пріоритетів діяльності підприємства, то зміст такої стратегії постає предметом наукової дискусії. Різні авторські підходи до його визначення наведені в додатку А (табл. А.1) та показують, що існує поляризація думок науковців від чітко

структурованого, вузького розуміння фінансової стратегії як сукупності цільових показників ефективності формування та вкладення фінансових ресурсів до її розширеного трактування як частини стратегії економічного розвитку.

Крім того, варто зазначити, що при розширеному підході визначення фінансової стратегії втрачає конкретику та не дозволяє ідентифікувати її як фінансову, а не маркетингову, виробничу чи кадрову, оскільки всі вони є нероздільними складниками економічної стратегії розвитку. З іншого боку, ототожнення фінансової стратегії з цільовими показниками не дозволяє уявити загальний вектор фінансової діяльності (розширення/збереження, максимізація/мінімізація тощо) підприємства. Безсумнівно, цільові показники є важливою складовою цілепокладання, оскільки вони надають цілям конкретику та дозволяють виміряти результати їх досягнення, але, навіть з етимологічної точки зору, стратегія має бути більше «мистецтвом», ніж набір індикаторів.

Аранчій В.І. [4], Бланк І.О. [9], Бражник Л.В. [10], Гудзь О.І. [18] та інші вчені виходять за межі виключно цільового підходу позначення стратегії фінансів. У їхніх роботах акцентується увага не лише на необхідності цілепокладання при підготовці стратегії, а й на важливості чіткого формулювання системи дій (методів, способів) досягнення цілей фінансування.

Ряд авторів пропонують розглядати фінансову стратегію з точки зору обґрунтування стратегічних рішень у фінансовому секторі [47, 54]. Окреслюючи сферу дії таких рішень, Свідерський В.П., Семенець А.О., Виноградська Т.І. акцентують увагу на двох важливих напрямках, які мають дихотомічний характер: залучення джерел фінансування й їхнє витрачання [48]. Дійсно, спектр можливих дій, які передбачають участь фінансових ресурсів, пов'язаний або з їх формуванням (залученням джерел фінансування), або з їх використанням у процесі господарської діяльності. Навіть розглядаючи оптимізацію як окремий напрямок рішень у фінансовій

сфері, прийнято визначати оптимальні пропорції структури капіталу з точки зору мобілізації фінансових ресурсів і дотримання фінансової стійкості й оптимальних пропорцій їх розподілу.

Якщо підхід, прийнятий у роботі [58], є досить ґрунтовним, то автор, конкретизуючи природу стратегічних фінансових рішень, акцентує увагу на їх інноваційному характері, який обов'язково повинен забезпечити перехід підприємства на «якісно новий рівень розвитку» [54]. З нашої точки зору, цей підхід не охоплює всі можливі сфери фінансової діяльності, оскільки не всі підприємства перебувають на інноваційному шляху розвитку, що, однак, не виключає необхідності розробки для них стратегії фінансів.

Таким чином, численні дослідження сутності стратегії фінансів дозволяють сформулювати (рис. 1.1) певні загальні підходи та виділити ті суттєві ознаки, які найбільш повно відповідають змісту фінансової стратегії підприємства:

1) функціональний характер і підпорядкованість загальній стратегії розвитку. Фінансова стратегія розробляється на основі корпоративної стратегії, враховуючи, що остання є стратегією найвищого рівня і визначає загальний план керування підприємством;

2) цілеспрямованість. Фінансова стратегія спирається на створення системи фінансових цілей, при досягненні яких відбувається успішне функціонування та розвиток підприємства;

3) довгострокова орієнтація, яка визначається сутністю стратегічного підходу та зумовлює необхідність дотримання умови тривалого періоду існування підприємства й, відповідно, складання його стратегії фінансів;

4) дихотомічна спрямованість на мобілізацію підприємством й наступне вкладання фінансових ресурсів;

5) умови – мінливість внутрішнього й зовнішнього бізнес-оточення підприємства, що зумовлює необхідність урахування змінень чинників зовнішнього оточення в процесі фінансового розвитку та адекватного реагування підприємства на ці зміни.

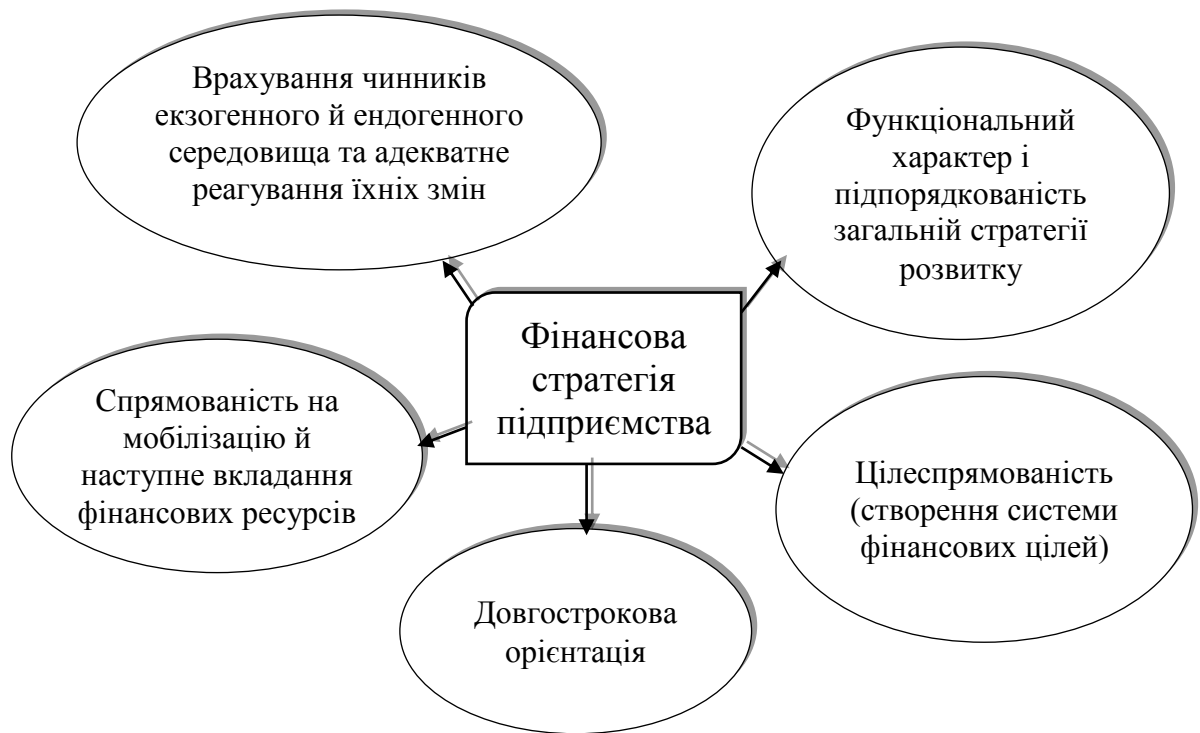


Рис. 1.1. Сутнісні ознаки фінансової стратегії підприємства

На основі виділення сутнісних ознак стратегії фінансової діяльності підприємства можна сформулювати узагальнене визначення досліджуваного поняття. На нашу думку, фінансова стратегія підприємства – це довгостроково орієнтована система цілей і заходів, спрямованих на мобілізацію й вкладення фінансових ресурсів, і покликаних успішно розвивати підприємство в рамках сформованої загальної стратегії, що базується на врахуванні й відповідному реагуванні на зміну зовнішнього бізнес-середовища.

Таким чином, запропоноване тлумачення фінансової стратегії підприємства розкриває її зміст і значення, яке вона посідає в процесі стратегічного управління підприємством.

Вимога цілеспрямованості фінансової стратегії зумовлює необхідність обґрунтування системи її цілей, які мають визначатися в контексті загального стратегічного напрямку господарювання підприємства. Згідно з дослідженнями теорії менеджменту, основними вимогами до цілей (у тому

числі фінансових) є принципи SMART: конкретні, вимірні, досяжні, релевантні та часові [43, 62].

Вимога конкретності означає необхідність чітко визначити, чого саме має бути досягнуто реалізацією тієї чи іншої фінансової стратегії – збільшення чистого прибутку, вартісне зростання чистих активів, скорочення фінансових витрат тощо. Вимога вимірності вимагає пояснення того, як досягається буде вимірюватися результат і які його кількісні (або якісні) обмеження – приріст розміру чистого прибутку на 10%, зниження вартості капіталу на 5%, відкриття кредитної лінії для фінансування нового власного бренду тощо. Досяжність означає необхідно пояснити, як буде отримано визначений результат – наприклад, 5% зниження вартості капіталу за рахунок зміни структури капіталу та відмова від виплати дивідендів на користь капіталізації нерозподіленого прибутку. Узгодженість пов'язана як із субординованим характером стратегії фінансів і її залежністю від загальних корпоративних цілей і задач розвитку, та і з наявністю необхідних ресурсів і компетенції задля отримання запланованих цільових фінансових результатів. Вимога визначеності в часі вимагає встановлення термінів досягнення цілей – коли мають бути отримані результати. Дотримуючись таких позицій, варто зазначити, що, на нашу думку, недоцільно розглядати загальний розвиток підприємства [67], максимізуючи його ринкову вартість [9, 22, 29] або збільшення ефективності його діяльності [31] як цілі розробки стратегії.

Хоча, безперечно, досягнення кожної такої мети неможливе без мобілізації й вкладення фінансових ресурсів, але їх наявність не є самодостатньою. Наприклад, суто фінансовий індикатор ринкової вартості підприємства, що має лише грошовий вимір, формується в результаті здійснення операційної діяльності. Його величина прямо визначається організацією та здійсненням процесів постачання, виробництва, реалізації товарів, післяпродажного обслуговування, які, у свою чергу, вимагають використання матеріальних, інформаційних та людських ресурсів. На користь викладеної позиції автора свідчить також той факт, що зростання

ефективної діяльності підприємства можливе не за рахунок, наприклад, підвищення рентабельності вкладеного капіталу, а за рахунок збільшення часу роботи обладнання або збільшення продуктивності праці. Тому при визначенні цілей стратегії фінансів слід дотримуватись як принципу їх відповідності загальним цілям діяльності й піднесення підприємства, так і принципу їх узгодженість із можливим набором засобів їх досягнення.

Вивчення фахової літератури з проблем обґрунтування цільової спрямованості фінансової стратегії дозволило стверджувати, що в цьому напрямі наукових досліджень немає загальноприйнятої думки. Найширше коло можливих цілей фінансової стратегії представлено в працях Г. Азаренкова [3], С. Белоусової [7], І. Бланк [9], М. Купира, М. Киришко [35], О. Пархацька [68], які пропонують такі формулювання: формування фінансових ресурсів й управління ними; визначення напрямків і зосередження зусиль на їх реалізації; ранжування та поетапність досягнення цілей; об'єктивне врахування реального фінансового стану; виявлення основних загроз з боку конкурентів і мобілізація сил для їх усунення. Незважаючи на те, що всі дії, визначені авторами, тією чи іншою мірою відносяться до сфери фінансової діяльності, з нашої точки зору, не всі з них можна вважати цілями фінансової стратегії. Така позиція зумовлена необхідністю дотримання вимоги вимірності цілей, що унеможливорює віднесення до них таких положень, як «формування... та управління», «ранжування», «виявлення загроз...», «мобілізація сил». Це загальні фрази, які розкривають зміст дій під час розробки стратегії, але не визначають її пріоритети.

Подібну невідповідність вимогам вимірності містить підхід С.В. Білоусової, яка вважає, що фінансова стратегія спрямована на управління фінансовими ресурсами [7]. Відповідно до цього визначення стратегія розглядається як інструмент управління без прив'язки до будь-яких конкретних пріоритетів такого управління.

Досить абстрактне трактування цільового змісту фінансової стратегії сформульовано С.В. Коляденко та А.М. Стратій, які пропонують вважати такою метою збільшення добробуту власника підприємства [30]. Безумовно, власники є одним із важливих стейкхолдерів, але без задоволення фінансових інтересів інших учасників трансакційних відносин (персоналу, кредиторів, постачальників, покупців, держави) господарська діяльність підприємства не може відбуватися. А оскільки збільшення «багатства» власників може призвести до конфлікту інтересів, коли на користь дивідендних виплат менеджмент змушені заморожувати інвестиційні проекти, то, з нашої точки зору, такий цільовий орієнтир суттєво звужує рамки формування фінансової стратегії.

Врахування цілей фінансової стратегії та їх узгодження із загальними стратегічними цілями підприємства було предметом дослідження Г. Алексін, який запропонував вважати фінансовими цілями зростання доходу, дивідендів, рентабельності інвестованого капіталу, покращення кредитний рейтинг, збільшення грошового потоку, підвищення курсу акцій, покращення структури капіталу [62]. Враховуючи довгостроковий характер фінансової стратегії, певний сумнів викликає орієнтація на зростання грошових потоків, оскільки цей вид фінансових ресурсів є найбільш ліквідним і потребує оперативного управління в режимі реального часу.

Інша точка зору викладена в праці Хлевицької Т.Б. та Плевако Н.О., які розмежовують цілі фінансової стратегії та стратегії фінансового розвитку й доводять, що пріоритети першої стратегії визначають кількісне зростання, максимізацію прибутку чи ринкової вартості бізнесу [56]. Подібної позиції дотримуються Бірбіченко С.С. та Корба Д.С., які формулюють мету фінансової стратегії як підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги [8]. Хоча в останньому випадку автори уточнюють цільову спрямованість стратегії, вводячи вимогу фінансової рівноваги, залишається незрозумілим, що розуміти під рівноважним станом і

чи можна його забезпечити в довгостроковій перспективі за високої динамічності ендogenous середовища.

Цікавий погляд на цільові показники фінансової стратегії викладено в [64], де автори наголошують, що фінансова стратегія має забезпечувати, насамперед, фінансову спроможність підприємства в процесі його сталого розвитку. Не применшуючи значення розвитку, вважаємо за необхідне, однак, додати, що на різних етапах життєвого циклу підприємству доводиться вирішувати проблеми не тільки розвитку, але й функціонування та виживання. Тому, з нашої точки зору, цей підхід не є вичерпним щодо охоплення всіх аспектів фінансової діяльності.

Враховуючи плюралізм поглядів на створення системи цілей фінансової стратегії, на нашу думку, можемо погодитися, перш за все, з тим, що для кожного окремого підприємства стратегія фінансів є унікальною моделлю його фінансової поведінки. Унікальність полягає в тому, що навіть при реалізації однієї і тієї ж принципово загальної стратегії, наприклад, лідерства за витратами в одному сегменті ринку, використовуючи схожий набір маркетингових інструментів, матеріальних та інформаційних ресурсів, підприємства можуть по-різному реалізувати набуті фінансові компетенції. Маючи доступ до дешевих кредитних ресурсів завдяки, наприклад, інституційним зв'язкам, цілі фінансової стратегії доцільно сформулювати як «збільшення частки позикового капіталу» (з обов'язковою кількісною конкретизацією). І навпаки, за умови обмеження позикового капіталу через його високу вартість, але за наявності власних джерел капіталу цільовим пріоритетом фінансової стратегії має стати підвищення долі власних фінансових джерел.

Визначення напрямків фінансової стратегії також є предметом багатьох дискусійних обговорень, бо проявлення фінансових компетенцій пов'язується не лише із мобілізацією й вкладанням фінансових ресурсів, а й з їх оптимальним розподілом, обранням обґрунтованих з економічного



погляду джерел, формуванням інвестиційних ресурсів, виходячи з привабливості підприємства тощо.

Узагальнення авторських підходів до формування напрямків фінансової стратегії свідчить про те, що попри наявні суттєві розбіжності є принаймні два принципово важливих аспекти, з якими сходяться практично всі дослідники. Такими спільними напрямами визначають стратегію мобілізації фінансових ресурсів (або стратегію фінансування) і стратегію інвестування (або стратегію їх використання). Така єдність визначається змістовими ознаками фінансової діяльності, яку характеризує дихотомія – необхідність залучення джерел фінансів й їхнє цільового використання.

Світова практика з фінансового менеджменту часто пропонує розробляти окремий стратегічний напрямок – стратегію розподілу та використання прибутку [24, 26, 65]. При такому розподілі приймаються рішення щодо пропорцій тезаврованої (реінвестованої) частини прибутку і прибутку, який виділено на дивідендні виплати та інші споживчі цілі.

Підсумком такого рішення можливе підвищення обсягів інвестиційного капіталу через капіталізацію прибутку, тобто збільшення питомої ваги власних фінансових джерел.

Оскільки зміст таких дій є переважно середньостроковим і потребує перегляду щороку (у залежності від фактичних фінансових результатів), то їх потрібно представляти як напрям фінансового планування, що є основою стратегії мобілізації фінансових ресурсів (стратегії фінансування).

Не заперечуючи важливості дотримання фінансової безпеки, що також розглядається в якості окремого об'єкта стратегічного управління в роботах [1, 5, 13, 16, 49], на нашу думку, незалежно від стратегії залучення фінансових ресурсів чи їх використання такий напрямок не існує. При розробці безпосередньо у сфері фінансування системи довгострокових цілей, фінансові менеджери вже мають акцентувати увагу на створенні такої структури капіталу, яка прийнятно забезпечить рівень фінансового ризику, фінансову стійкість, платоспроможність тощо. Тобто всі рішення щодо

обсягів та джерел надходження фінансових ресурсів повинні складатися та формалізуватися в стратегії фінансування вже з урахуванням тих вимог, що є базовими для фінансової безпеки. Тому забезпечення останнього слід розглядати як умову розроблення фінансової стратегії або як один із критеріїв ефективності її реалізації.

## 1.2. Особливості формування фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства

Формування фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства є процесом із високим ступенем складності, що зумовлено необхідністю та доцільністю проведення багатоаспектного аналізу, обґрунтування перспектив функціонування такого підприємства за рахунок визначення стратегічних напрямів і довгострокових цілей, дослідження зовнішнього бізнес-оточення й внутрішнього середовища підприємства, рівня використання його потенціалу та перспектив розвитку, оцінювання конкурентоспроможності тощо.

Загалом, теоретична основа стратегії не визначається сьогодні однозначно: це система цілей, набір правил, план, напрямок [15, 38, 53]. Разом з тим, визначення сходяться на тому, що стратегія має довгостроковий і цілеспрямований характер [11, 19, 25]. Виходячи із таких тверджень, слід зробити висновок, що основними характеристиками стратегії є: цілеспрямованість; системний підхід; довгострокова перспектива. Розробка стратегії є складним процесом, оскільки необхідно враховувати сукупність динамічних, нечітких, не завжди формалізованих цілей, вплив мінливого внутрішнього і зовнішнього бізнес-оточення [60].

Фінансову стратегію визначають як комплексний довгостроковий план організації системної діяльності щодо досягнення поставлених фінансових цілей через формування, розподілення (розміщення) й використання фінансових ресурсів. Вона спрямована на максимізацію вартості компанії за рахунок ефективного менеджменту та комплексного управління її

фінансовими ресурсами. У цьому контексті фінансова стратегія охоплює чотири напрями: управління доходами, управління витратами, забезпечення ліквідності та фінансової безпеки підприємства, управління фінансовою службою. За своєю функціональною сутністю фінансова стратегія охоплює діагностику та аналіз поточного і прогнозування перспективного фінансового стану підприємства, оптимізацію оборотних і необоротних активів, використання та залучення власних і позикових коштів, визначає політику розподілу прибутку, податкову та цінову політику, амортизаційну та дивідендну політику, політику у сфері цінних паперів, формування фінансового забезпечення діяльності підприємства тощо [9].

Специфічні особливості фінансової стратегії сільгосппідприємства охоплюють наступні її характеристики [4, 18, 45]:

- має підпорядкований та допоміжний характер в ієрархії стратегічної піраміди підприємства по відношенню до загальної стратегії, тому повинна узгоджуватися з її цілями та напрямками;

- пронизує всі інші різновиди стратегій компанії, створюючи фінансову підтримку та забезпечення їх реалізації;

- стратегічна спрямованість;

- базується на результатах аналізу стратегічної фінансової інформації;

- формується та коригується на основі системно-ситуаційного підходу.

Фінансова стратегія, спрямована на забезпечення функціонування сільськогосподарського підприємства в умовах ринкової нестабільності, розробляється в кілька етапів. Спочатку підприємству необхідно визначити термін розроблення фінансової стратегії. Потім необхідно визначити цілі та завдання розроблення цієї стратегії.

При формуванні фінансової стратегії на підприємстві можуть використовуватися такі інструменти:

- 1) інструменти фінансового менеджменту (включаючи фінансовий контроль, бюджетування, фінансовий аналіз);

2) інструменти ринку фінансових послуг (лізинг, страхування, факторинг).

Для сільськогосподарського підприємства роль фінансової стратегії може полягати в наступному [41, 50]:

- фінансове забезпечення реалізації стратегій усіх рівнів функціонування: фінансова стратегія відповідає за пошук достатнього обсягу ресурсів для діяльності сільськогосподарського підприємства;

- забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства: управління фінансовими ресурсами таким чином, щоб отримати максимально ефективний обсяг продукції (без збитків для основного виду діяльності) та максимізувати вартість підприємства;

- забезпечення реалізації кредитної та інвестиційної політики сільськогосподарського підприємства;

- активне реагування на зміни факторів зовнішнього бізнес-оточення;

- ефективне управління активами: забезпечення оптимального обсягу і структури активів з урахуванням стратегічних перспектив розвитку агропідприємства;

- управління фінансовими ризиками: аналіз та оцінка фінансових ризиків сільськогосподарського підприємства, впровадження своєчасних заходів щодо їх мінімізації;

- на основі використання грошових показників є основою для формулювання, виконання та оцінки результатів реалізації загальної стратегії сільськогосподарського підприємства.

Загалом усвідомлюючи неможливість описати всі ситуації господарської діяльності, що виникають у довгостроковій перспективі, слід розробити систему можливих цілей фінансової стратегії підприємства, що відповідатиме наступним вимогам:

- вимірність (усі визначені цілі можна описати в кількісних виразах або об'єктивно оцінити);

- конкретність (усі цілі тією чи іншою мірою пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства і задають чіткий напрямок його розвитку, уникаючи неоднозначності їх трактування);
- досяжність (сформульовані цілі не виходять за межі фінансових компетенцій відповідних спеціалістів підприємства)
- гнучкість (цілі визначаються таким чином, що за потреби можна внести корективи в їх формулювання);
- послідовність (цілі фінансової стратегії визначаються з урахуванням їх підпорядкованості загальним стратегічним цілям розвитку підприємства);
- терміновість (кожна фінансова ціль може мати чіткий термін її досягнення або контроль за її виконанням).

Таким чином, запропонована система цілей фінансової стратегії має відповідати вимогам до цілепокладання, розроблена в контексті можливих загальних стратегічних цілей сільгоспідприємства та дозволяти конкретизувати напрямки його фінансової стратегії.

### 1.3. Методичні підходи до розроблення фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства

Фінансова стратегія сільгоспідприємства створюється на основі використання фінансових методів та інструментів [1, 17, 55]. У рамках дослідження їх можна згрупувати за такими напрямками: аналіз альтернатив; оцінка; оптимізація; контроль; прогнозування.

Методи аналізу альтернатив охоплюють методи збору інформації, аналітичні, статистичні та економетричні методи, матричні методи тощо. Для оцінювання використовуються методи експертних оцінок, мережевого та вартісного аналізу, бальні методи. Оптимізація здійснюється методами логічного, фізичного або економіко-математичного моделювання. Контроль здійснюється з використанням методів документальної та фактичної перевірки, методу індикативних показників ефективності й системи

збалансованих показників. Прогнозування здійснюється шляхом використання методів сценаріїв, імітаційного моделювання, екстраполяції, математичного програмування [18, 48, 55].

Процеси, пов'язані із розробкою стратегії фінансів, є багатоетапною та складною діяльністю з прийняття сукупності оптимальних фінансових стратегічних рішень, загальне бачення якої узагальнено на рис. 1.2.

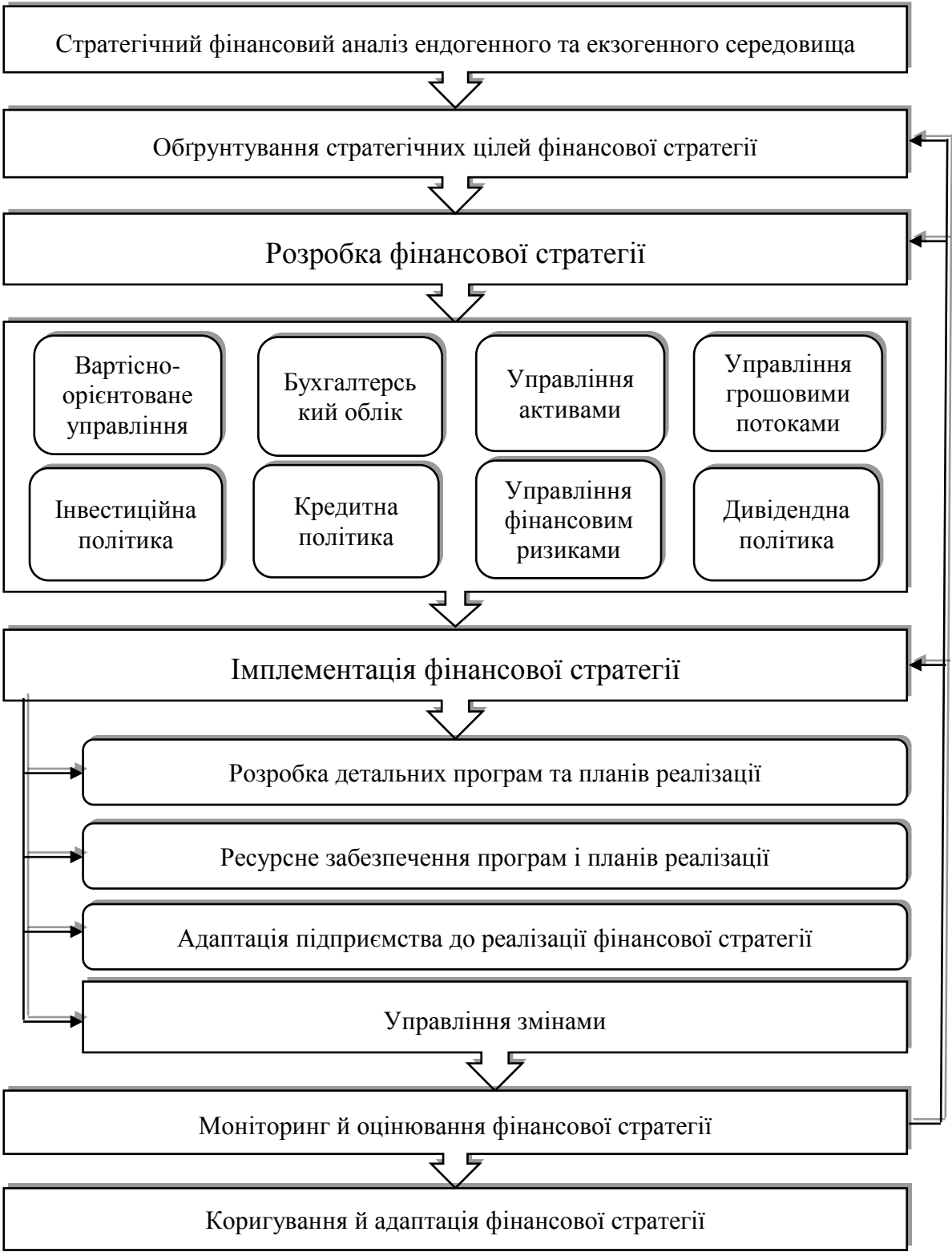


Рис. 1.2. Процес розробки фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства

Аналітичне дослідження стану фінансів сільгосп підприємства створює фундаментальне підґрунтя для стратегічного обґрунтування прийнятих фінансових рішень та визначення фінансової стратегії. Вона охоплює аналіз зовнішнього бізнес-оточення, що встановлює простір для формування та подальшого впровадження фінансової стратегії, й внутрішнього становища, що визначає внутрішньофірмові змінні стратегії фінансів сільськогосподарського підприємства. Аналіз внутрішнього становища має бути зосереджений на: загальній стратегії сільгосп підприємства для забезпечення узгодженості фінансової стратегії із загальним напрямом розвитку підприємства та сприяння її реалізації; наявних ресурсах та можливостях підприємства; глибокому аналізу показників фінансової діяльності підприємства на основі фінансової звітності за квартали та рік, які в цілому стратегічно визначають якість планованих фінансових рішень.

Також зазначимо, що фінансовий аналіз повинен охоплювати наступні аспекти:

- аналіз абсолютних величин показників, представлених у фінансовій звітності сільськогосподарського підприємства;

- горизонтальний аналіз – коли показники фінансової звітності порівнюються із аналогічними показниками у попередніх періодах. До найпоширеніших методів горизонтального аналізу належать такі: просте постатейне порівняння звітності та визначення причин виявлених змін; порівняльний аналіз інтенсивності змін окремих статей звітності між собою та звернення особливої уваги на випадки, коли зростання або збільшення

одного показника за економічною природою не відповідає відповідному змінненню іншого звітного показника;

– вертикальний аналіз – коли для окремих статей звітності виявляється їхня питома вага у загальному підсумку з метою порівняння отриманого результату з даними попередніх періодів;

– трендовий аналіз, заснований на оцінці відносної зміни звітних показників від базисного періоду протягом кількох років;

– розрахунок фінансових показників і коефіцієнтів та їх аналіз з погляду їх покращення, стабільності або погіршення, включаючи пояснення причин їх характерних особливостей.

Поглиблений аналіз зазначених напрямів дозволяє визначити загальний напрям стратегії фінансів сільськогосподарського підприємства, його поточний фінансовий стан, а також сильні (можливості) та слабкі (загрози) місця при впровадженні фінансової стратегії.

За результатами інтегрованого аналізу синергії сукупності зовнішніх і внутрішніх впливів бізнес-середовища підприємства та подальшого визначення стратегічного фінансового стану розробляються стратегічні фінансові цілі сільськогосподарського підприємства [20].

Основною ціллю фінансового управління є поступове піднесення ринкової вартості та прибутку підприємства, що потребує певного рівня конкретизації та обґрунтування завдань з урахуванням особливостей майбутнього вектору фінансового та загального розвитку сільськогосподарського підприємства. Зазвичай завдання фінансової діяльності охоплюють наступні її напрями: мобілізація потрібного розміру фінансових ресурсів задля досягнення загальних стратегічних цілей; запровадження умов для ефективнішого застосування фінансових ресурсів за різними видами та напрямами діяльності сільгоспідприємства; визначення оптимальних грошових потоків підприємства; досягнення зростаючого рівня прибутку; оптимізація співвідношення активів і капіталу тощо.



Зібрана та проаналізована стратегічна фінансова інформація стає базою при розробці стратегії фінансів за напрямками: вартісно-орієнтоване керування; бухгалтерський облік; управління грошовими потоками; керування активами; кредитна політика; інвестиційна політика; керування фінансовими ризиками; дивідендна політика.

Вартісно-орієнтоване управління передбачає впровадження в рамках фінансової стратегії заходів, спрямованих на максимізацію ринкової вартості сільськогосподарського підприємства через забезпечення стійкого та прибуткового зростання доходів.

Облікова складова фінансової стратегії виступає надзвичайно важливою для результативності діяльності підприємства, оскільки стратегічні рішення, прийняті в цій сфері, безпосередньо впливають на кількість та суму перерахованих податків, структуру балансу та іншої фінансової звітності, значення низки ключових фінансово-економічних показників. Все це знаходить своє відображення в обліковій політиці підприємства, яка відповідно до МСБО 8 та Національних стандартів (положень) бухгалтерського обліку формується з конкретних принципів, основ, конвенцій, правил і практики, що застосовуються підприємством під час обрахування й надання фінансової звітності [42]. Іншими словами, облікова політика – це настановний документ, який визначає та регламентує способи ведення бухгалтерського обліку, які запроваджуються при відображенні господарських операцій (первинне спостереження, вартісна оцінка, поточне групування та підсумкове узагальнення фактів господарської діяльності). Традиційно облікова політика затверджується спеціальним наказом по підприємству. При визначенні облікової політики підприємство володіє можливістю вибирати в основному щодо методів перенесення вартості сировини і матеріалів на виробництво, методів оцінки незавершеного виробництва, можливості використання варіантів нарахування амортизації, варіантів створення ремонтного і страхового фондів тощо. При розробці облікової політики сільськогосподарського

підприємства рекомендується обирати саме ті методи калькулювання собівартості, які забезпечують найбільш наочне уявлення про структуру виробничих витрат, рівень постійних і змінних витрат, частку комерційних витрат і є базою для управління витратами на підприємстві.

Управління активами охоплює питання оптимізації обсягів, складу і структури оборотних і необоротних засобів сільськогосподарського підприємства з погляду ефективності їх комплексного використання, забезпечення управління ліквідністю активів, прискорення їх оборотності, вибору безпечних форм і джерел їхнього фінансування, а також забезпечення збереження, обліку та більш прибуткового використання активів матеріальних і нематеріальних сільськогосподарського підприємства.

Управління грошовими потоками спрямоване на оптимізацію потоків грошових ресурсів сільськогосподарського підприємства з врахуванням їх поділу на операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, їхню синхронізацію щодо обсягів та часових періодів у майбутньому, раціональне розміщення залишку тимчасово вільних грошових ресурсів для забезпечення своєчасного надходження фінансових ресурсів для потреб сільгосппідприємства в рамках операційної й інвестиційної діяльності.

Кредитна політика розробляється на основі аналізу структури пасиву балансу, за результатами якого визначається достатність власних коштів та оборотних активів або їх недостатність й узгоджується рішення щодо залучення позик. У процесі розробки кредитної політики необхідно розрахувати величину потреб у позикових коштах (за її відсутності – можливу вигоду від їх залучення); правильно вибрати кредитну установу (виходячи з наявності ліцензії, розміру відсоткової ставки, методики її розрахунку – складні чи прості відсотки, термінів погашення, форм видачі кредиту, репутації на ринку цінних паперів, умов пролонгації кредитів тощо); підготувати план погашення позикових коштів і розрахунок суми відсотків з урахуванням особливостей оподаткування прибутку.

Інвестиційна політика передбачає визначення першочергових напрямів інвестування, оцінювання інвестиційної привабливості капітальних вкладень і фінансових активів для складання обґрунтованих інвестиційних програм і портфеля фінансових інвестицій, ефективного залучення джерел інвестиційних ресурсів для їх фінансування.

Управління фінансовими ризиками представляється комплексом заходів щодо ідентифікації, прогнозування можливих окремих фінансових ризиків та їх мінімізації.

Дивідендна політика регулює порядок визначення обсягів прибутку, який має спрямовуватися на дивідендні виплати, методику їх розрахунку та передумови їх виплати. Мета дивідендної політики – пошук відповідного балансу між захистом інтересів акціонерів, створенням передумов для зростання курсу акцій та часткою реінвестованого у розвиток виробництва прибутком.

Імплементация стратегії фінансів стає наступним логічним підсумковим етапом щодо попередніх етапів розробки, який є матеріалізацією раніше прийнятих рішень і охоплює розробку детальних програм і планів впровадження стратегії, підтвердження забезпеченості програм і планів ресурсами при реалізації стратегії, керування змінами та адаптування підприємства до імплементации стратегії (у тому числі окреслення прав, обов'язків і обсягів відповідальності менеджерів за результати фінансової діяльності підприємства; створення раціональної структури організації сільськогосподарського підприємства; виділення відповідних центрів фінансової відповідальності (тобто центрів, пов'язаних із доходами, витратами, прибутком, інвестиціями); розробка системи мотивації працівників, підбір/навчання персоналу у сфері фінансового менеджменту, формування оптимального бюджету на реалізацію стратегії).

Загалом процес упровадження фінансової стратегії потребує моніторингу, який представляється безперервним циклічним процесом вивчення ефективності реалізації заходів, заснований на систематичному

відстеженні, поясненні відхилень і змін показників результативності в «контрольних точках» реалізації стратегії й порівнянні із запланованими показниками, що може призвести до запровадження коригувальних дій, модифікації цілей, перегляду планів, перерозподілу завдань та перерозподілу ресурсів. Враховуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що запровадження стратегії фінансової діяльності сільгоспідприємства є абсолютною необхідністю для забезпечення його організаційно-економічного розвитку.

### Висновки до розділу 1

1. Проведене дослідження праць науковців-економістів дозволило визначити фінансову стратегію підприємства як довгостроково орієнтовану систему цілей і заходів, спрямованих на мобілізацію й вкладення фінансових ресурсів, і покликаних успішно розвивати підприємство в рамках сформованої загальної стратегії, що базується на врахуванні й відповідному реагуванні на зміну зовнішнього бізнес-середовища.

2. За результатами аналізу наукових думок дослідників стратегічного управління слід виділити два принципових напрями фінансової стратегії, які в сукупності описують зміст усіх можливих стратегічних цілей і дій у сфері фінансової діяльності підприємства: стратегія фінансування та інвестиційна стратегія, кожна з яких визначається своєю системою цілей та об'єктів.

3. Фінансову стратегію сільгоспідприємства слід визначати як комплексний план організації системної фінансової діяльності довгострокового характеру, який розробляється для досягнення її цілей з фінансування шляхом мобілізації та вкладення фінансових ресурсів.

4. Розробка фінансової стратегії сільгоспідприємства є тривалим і складним процесом, який включає стратегічний фінансовий аналіз бізнес-оточення; визначення стратегічних фінансових цілей; формування фінансової стратегії за такими напрямками: вартісно-орієнтоване керування; бухгалтерський облік; управління грошовими потоками; керування активами;

кредитна політика; інвестиційна політика; керування фінансовими ризиками; дивідендна політика та моніторинг фінансової стратегії.

5. Розробленню фінансової стратегії передує аналітичне дослідження фінансового стану сільгоспідприємства. Безпосередньо фінансовий аналіз підприємства містить у собі власне оцінку господарської діяльності об'єкта, синтез, а також рекомендування заходів щодо поліпшення фінансового стану сільгоспідприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДДС ІОБ НААН УКРАЇНИ

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ДДС ІОБ НААН України

У практичній площині, виходячи з цілей господарської діяльності, можна надати підприємству певну організаційно-економічну характеристику. Саме поглиблена оцінка різноманітних економічних показників, що відображають результати діяльності, дозволить визначити адекватність прийнятих та реалізованих керівництвом сільгосппідприємства управлінських рішень, які пов'язуються із розподілом фінансових ресурсів.

Об'єктом дослідження в цій роботі постає Дніпропетровська дослідна станція Інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України. Це господарство, що спеціалізується на виробництві й реалізації продукції сільськогосподарської, насамперед овочівництва й баштанництва. Керівником даного сільгосппідприємства довгий час є Володимир Филімонович Заверталюк. Працівниками підприємства, в середньому протягом року, є 29 осіб, що працюють на умовах найму. Серед них заступник директора, економіст, бухгалтер, агрономи, механіки, трактористи та інші. Основним джерелом надходжень є доходи від продажів культур зернових (пшениці твердих сортів, ячменю та соняшнику), селекційного насіння високоякісних стійких сортів (гібридів) овочевих й баштанних рослин. Також аналізоване підприємство займається розробкою ресурсозберігаючих технологій виробництва продукції та насіння рослин (овочевих й баштанних).

ДДС ІОБ НААН України при веденні своєї господарської діяльності співпрацює з різними контрагентами. В процесі такої взаємодії відбувається певний вплив з боку покупців, продавців та інших контрагентів на функціонування досліджуваного підприємства. Схематично це можна

представити на рис. 2.1, що дозволить наочно уявити врахування впливу зовнішнього бізнес-середовища при формуванні стратегії фінансів підприємства галузі сільського господарства.



Рис. 2.1. Схема впливу зовнішнього бізнес-середовища на фінансову стратегію досліджуваного сільгоспідприємства

Продуктивність сільгоспідприємства значною мірою означається його організаційно-економічною характеристикою, яка залежить від наступних елементів:

- змін асортименту продукції, тривалості операційного циклу, типу технології та виробничих масштабів;
- особливостей організації виробництва через галузеві та регіональні відмінності;

- кон'юнктури сегменту ринку, в якому працює підприємство;
- рівня механізованості та автоматизованості процесу виробництва;
- кваліфікаційного рівня (компетенцій) працівників.

Загалом, сфера господарської діяльності й завдання, які формулює для себе підприємство, будуть визначати його організаційно-економічну характеристику. Так, досліджуване господарство ДДС ІОБ НААН України проводить обробку землі задля ведення сільськогосподарської діяльності. Проведемо попередній аналіз динаміки величини та структурного розподілу земельних ресурсів сільгоспідприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Аналіз обсягу і структурної динаміки земельних площ ДДС ІОБ НААН

Назва показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2017 р. (%)	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
	гектар						%				
Земельні площі - разом	425	425	404	404	404	95,06	100	100	100	100	100
серед них: площі с.-г.	354	354	350	350	350	98,87	83,29	83,29	86,63	86,63	86,63
в т.ч.: – орані	337	337	334	334	334	99,11	79,29	79,29	82,67	82,67	82,67
– випаси	17	17	16	16	16	94,12	4,00	4,00	3,96	3,96	3,96
Розраховуючи на окремого робітника											
– площі с.-г.	12,21	12,21	12,07	12,07	12,07	98,85	-	-	-	-	-
– орані	11,62	11,62	11,52	11,52	11,52		-	-	-	-	-

Проаналізувавши таблицю 2.1 можна сказати про зменшення на 21 га площі земельних угідь у господарстві у 2021 році проти 2017 року, або на 4,94%. При цьому найбільшого зменшення зазнала площа пасовищ – на 5,88%, а найменше скоротилася площа ріллі – на 0,89%. У структурі земельних угідь площа ріллі збільшилася та склала у 2021 році 82,67% (проти



79,29% у 2017 році). Таку зміну слід пов'язати із закінченням терміну договорів щодо оренди земельних ділянок.

Наступним кроком проаналізуємо забезпеченість сільгосп підприємства основними й оборотними засобами. Для цього скористаємося з таблиці 2.2 показниками, які було обчислено на основі фінансової звітності.

Таблиця 2.2

## Зміна рівня забезпеченості основними й оборотними засобами

## ДДС ІОБ НААН України

Назва показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2017 р., (%)
Основні фонди*, тис. грн.	4245,1	4067,1	3768,0	3367,9	4576,3	107,80
Оборотні фонди*, тис. грн.	1859,1	187,6	819,0	1676,9	1937,8	104,23
Фондозабезпеченість, тис. грн./100 га	5096,5	1148,9	4523,7	951,4	6762,3	132,69
Фондоозброєність праці, тис. грн./1 роб.	146,4	140,3	129,9	116,1	149,3	101,99
Фондовіддача, грн./100 грн. ОФ	82,87	85,27	110,46	128,24	132,07	159,37
Фондомісткість, грн./100 грн. вал. доходу	120,67	117,28	90,53	77,98	82,61	68,46
Оборотні фонди, тис. грн./100 га	15229,9	11537,1	6785,9	13894,1	16876,9	110,81

\* – середньорічна вартість

З таблиці 2.2 визначаємо, що основні фонди за останні 5 років збільшилися на 7,8% та їхня середньорічна вартість у 2021 році складала 4576320 грн. Також збільшилися оборотні фонди на 4,23% та їхня середньорічна вартість у 2021 році становила 1937822 грн. Подальший аналіз показників ефективності нашої справи наводить на висновки про те, що ДДС ІОБ НААН України успішно здійснює свою діяльність протягом періоду, що досліджується. Насамперед, фондозабезпеченість також зросла на 32,69% у

2021 році проти 2017 року, фондоозброєність збільшилась на 1,99%, а фондівіддача основних фондів зросла на 59,37%. Зниження фондомісткості валової продукції відбулося на 31,54% проти 2017 року.

Динаміку товарної продукції господарства відображають показники таблиці 2.3, де спостерігається спрямованість ДДС ІОБ НААН у своїй діяльності на виробництво й реалізацію продукції рослинництва.

Таблиця 2.3

Складові товарної сільськогосподарської продукції за видами, тис. грн.

Різновид продукції	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. проти 2017 р. (+або -)	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		%	%	%	%	%
Пшениця (озимина)	1972	2928	2350	2278	2892	920	77,39	84,75	76,60	42,49	46,77
Соняшник	110	127	139	2504	2651	2541	4,32	3,68	4,53	46,71	42,87
Овочі	7	8	9	8	9	2	0,27	0,23	0,29	0,15	0,15
Інша продукція рослинництва	93	141	136	245	273	180	3,65	4,08	4,43	4,57	4,41
Продукція рослинництва загалом	2182	3204	2634	5035	5825	3643	85,64	92,74	85,85	93,92	94,19
Послуги с/г	366	251	434	326	359	-7	14,36	7,26	14,15	6,08	5,81
Всього	2548	3455	3068	5361	6184	3636	100	100	100	100	100

Після аналізу таблиці 2.3 слід визначити, що у 2021 році реалізація господарством товарної продукції проти 2017 року підвищилась на 3636 тис. грн., що стало можливим через збільшення реалізації соняшнику й пшениці. Загалом, продукція рослинництва має суттєву долю у товарній продукції за весь період дослідження, а на кінець період, у 2021 році, вона максимальна та складає 94,19%.

Представимо також станом на кінець 2021 року структуру товарної сільськогосподарської продукції за видами (рис. 2.2).

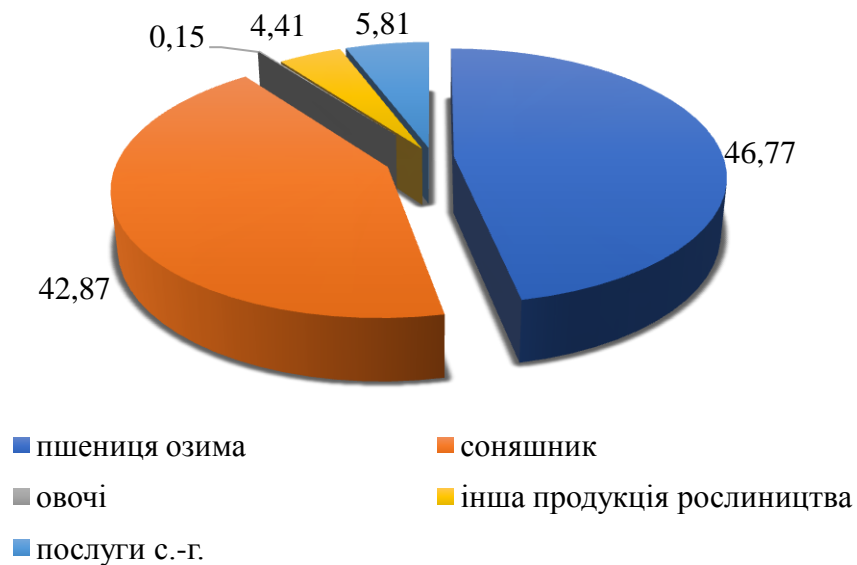


Рис. 2.2. Структурування сільськогосподарської товарної продукції за видами у 2021 році, %

Розгляд рисунку 2.2 підтвердив, що структурно у загальному обсязі товарної продукції переважає саме продукція рослинництва, а найбільшу частку мають озима пшениця 46,77% та соняшник 42,87%.

Отримання повної організаційно-економічної характеристики сільгосп підприємства передбачає врахування трудових ресурсів, які використовуються при веденні діяльності. Потрібно також оцінити рівень підготовки кадрів й їхню кваліфікацію. Серед групи показників оцінки найбільш важливим є показник плинності кадрів і подальше визначення причин його зміни. Надалі оцінюється також ефективність управління цим видом ресурсів. Для цілей аналізу прийнято розділяти весь персонал на виробничий (робітники, спеціалісти) та обслуговуючий (службовці, керівники). Співвідношення цих двох груп буде значною мірою визначати структуру робочої сили. В таблиці 2.4 представлено динаміку трудових ресурсів і надано оцінку ефективності їхнього вживання ДДС ІОБ НААН.

Таблиця 2.4

## Динаміка показників ефективності трудових ресурсів ДДС ІОБ НААН

Назва показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2017 р., +/-
Продукція валова, тис. грн. – всього	3518	3468	4162	5319	6248	2730
Послуги с.-г., тис. грн.	366	390	434	326	359	-7
Чисельність працівників (середньорічна), чол.	29	29	29	29	29	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1557	1799	1881	1892	1904	347

Надані у таблиці 2.4 дані говорять, що протягом періоду з 2017 по 2021 роки на досліджуваному сільгосппідприємстві не спостерігається зміна середньооблікової чисельності працівників. Вона є незмінною та становить 29 осіб. Робота сільськогосподарського підприємства передбачає проведення значної кількості операцій, які пов'язуються із складування, обліком, переміщенням запасів продукції, а це висуває певні вимоги до організованості та злагодженості роботи персоналу, задіяного як у виробництві, так і у складуванні. Отже, забезпеченість сільськогосподарського підприємства працівниками з відповідною кваліфікацією є важливим аспектом його господарської діяльності.

В межах дослідження організаційно-економічної характеристики необхідно також визначити напрями подальшого стратегічного розвитку сільгосппідприємства та оцінити можливості його адаптації щодо поточної ринкової кон'юнктури. Для цього оцінюють фінансовий стан підприємства, його життєздатність, виходячи з основних виробничо-господарських

показників. Серед таких основних критеріїв слід проаналізувати собівартість (поточні витрати), прибуток (валовий та чистий) та деякі інші. Загалом, отримаємо повну оцінку діяльності господарства та його організаційно-економічну характеристику.

Проаналізовані виробничо-господарські показники роботи сільгосп підприємства ДДС ІОБ НААН занесені до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз виробничо-господарської діяльності ДДС ІОБ НААН

Назва показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2017 р., у %
Розраховуючи на 100 гектарів с.-г. угіддя, грн.:						
– основних засобів	1199168	1148909	1076569	962269	1249402	104,2
– прямих затрат праці	439,83	508,19	537,43	540,57	557,34	126,7
Виготовлено валової продукції за співставними цінами, грн. розраховуючи на:						
– 100 гектарів угіддя с.-г.	993785	979661	1189142	1234000	1325089	133,3
– 1 грн. основних засобів	0,83	0,85	1,1	1,28	1,3	156,6
– 1 працівника (за середньорічною)	121310	119586,2	143517	148931	150239	123,8
Рентабельність, %	1,47	1,42	-0,25	-2,39	-2,08	-141,5

Показники виробничо-господарської діяльності представлені вище у таблиці 2.5, на жаль, вказують на збитковість діяльності господарства. Так, у 2021 році збитковість становила 2,08%, а позитивним можна зазначити той факт, що цей показник є трохи меншим, аніж за 2020 рік, коли збитковість була найбільшою за період 2017-2021 роки.

Для характеристики майнового стану господарства ДДС ІОБ НААН необхідно проаналізувати сукупність показників, які засвідчать про наявність

фінансових ресурсів, їхнє розміщення й використання. Аналіз зазначених показників зведено до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Коефіцієнтний аналіз стану майна ДДС ІОБ НААН

Назва показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відношення 2021 р. до 2017 р., (індекс)
Дольова частина оборотних виробничих фондів	19,78	12,00	9,68	19,91	18,34	0,93
Дольова частина основних фондів у активах	45,16	43,39	44,53	40	42,31	0,94
Коеф-нт зносу основних фондів	0,382	0,403	0,421	0,45	0,462	1,21
Коеф-нт мобільності активів	0,31	0,02	0,11	0,25	0,33	1,06

Протягом періоду з 2017 по 2021 роки відбулося зменшення часток активів, які задіяні у виробництві продукції (табл. 2.6), а саме: оборотні виробничі фонди зменшилися на 7%, а основні засоби – на 6%. Негативним також є зростання коефіцієнта зношення основних засобів, оскільки це говорить про їхнє старіння та вказує на необхідність проведення відповідної інвестиційної політики. Позитивним слід вважати зростання коефіцієнта мобільності активів, бо це дозволяє прискорити повернення вкладених у виробництво фінансових ресурсів і зменшити витрати на їх додаткове залучення.

Загалом, представлений аналіз господарства ДДС ІОБ НААН дозволяє підвести загальні підсумки щодо його господарської діяльності за період

2017-2021 роки. Так, відбувається постійне зростання майнового потенціалу підприємства, а це визначається збільшенням його основних й оборотних засобів, але темпи підвищення доходів є незначними. Остання обставина призводить до збитковості його діяльності. Отже, керівництву сільгосппідприємства треба врахувати ці обставини при розробці стратегічних цілей його фінансової діяльності.

## 2.2. Аналіз показників внутрішнього фінансового середовища сільськогосподарського підприємства

При розробленні фінансової стратегії важливе місце посідає оцінювання результатів впливу ендогенних чинників, що знаходить безпосереднє відображення у показниках фінансового стану сільгосппідприємства. Тому наступним кроком при обґрунтуванні напрямів формування й подальшого коригування фінансової стратегії важливим є дослідження забезпечення підприємства фінансовими джерелами, ефективності їхнього використання, рівня платоспроможності й фінансової стійкості, стану системи управління фінансами, прогнозування зміни значень параметрів ендогенного фінансового середовища сільгосппідприємства.

В межах теоретико-методичного розділу дослідження було зазначено, що фінансово-економічний стан є поняттям досить системним. Його формує певний перелік характеристик, які визначаються групами фінансових показників: фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності.

Дослідження забезпеченості фінансовими ресурсами є першим кроком аналізу фінансового стану. Його слід розпочинати з оцінки статей балансу, а саме розглянути їх складники й структуру. Це дозволить відповісти на запитання щодо достатності залученого капіталу для формування активів і нормального проведення операційної діяльності. Тому у таблиці 2.7 представлено показники балансу досліджуваного сільгосппідприємства ДДС ІОБ НААН за період 2017-2021 рр..

Таблиця 2.7

Оцінка абсолютних показників активної частини балансу ДДС ІОБ  
НААН за 2017-2021 рр., тис. грн.

Назва показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2017 р.	
						абсолютна зміна, грн.	відносна зміна, %
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1343,2	1351,4	1351,4	1301,4	1287,9	-55,3	-4,12
Основні засоби	4245,1	4067,1	3768,0	3367,9	3278,6	-966,5	-22,77
Усього за розділом I	5588,3	5418,6	5119,4	4669,4	4566,5	-1021,8	-18,29
II. Оборотні активи							
Запаси	1952,0	3766,3	2522,4	2074,6	2153,3	201,3	10,31
Дебіторська заборгованість	1826,4	88,8	91,5	1095,0	1187,2	-639,1	-34,99
Гроші та їхні еквіваленти	32,7	98,8	727,5	581,9	45,2	12,5	38,11
Усього за розділом II	3811,1	3954,0	3341,4	3751,4	3385,7	-425,3	-11,16
Баланс	9399,4	9372,6	8460,8	8420,8	7952,2	-1447,2	-15,40

Розглянувши таблицю 2.7 зробимо висновок про зменшення загальної суми активів підприємства, бо їхня величина у 2021 році на 1447171 грн. менше суми активів у 2017 році. Суттєве зменшення відбулося через скорочення обсягів дебіторської заборгованості (на 34,99%) та основних засобів (на 22,77%).

За досліджуваний період динаміку показників структури активу балансу ДДС ІОБ НААН можна відобразити за допомогою рисунка 2.3.



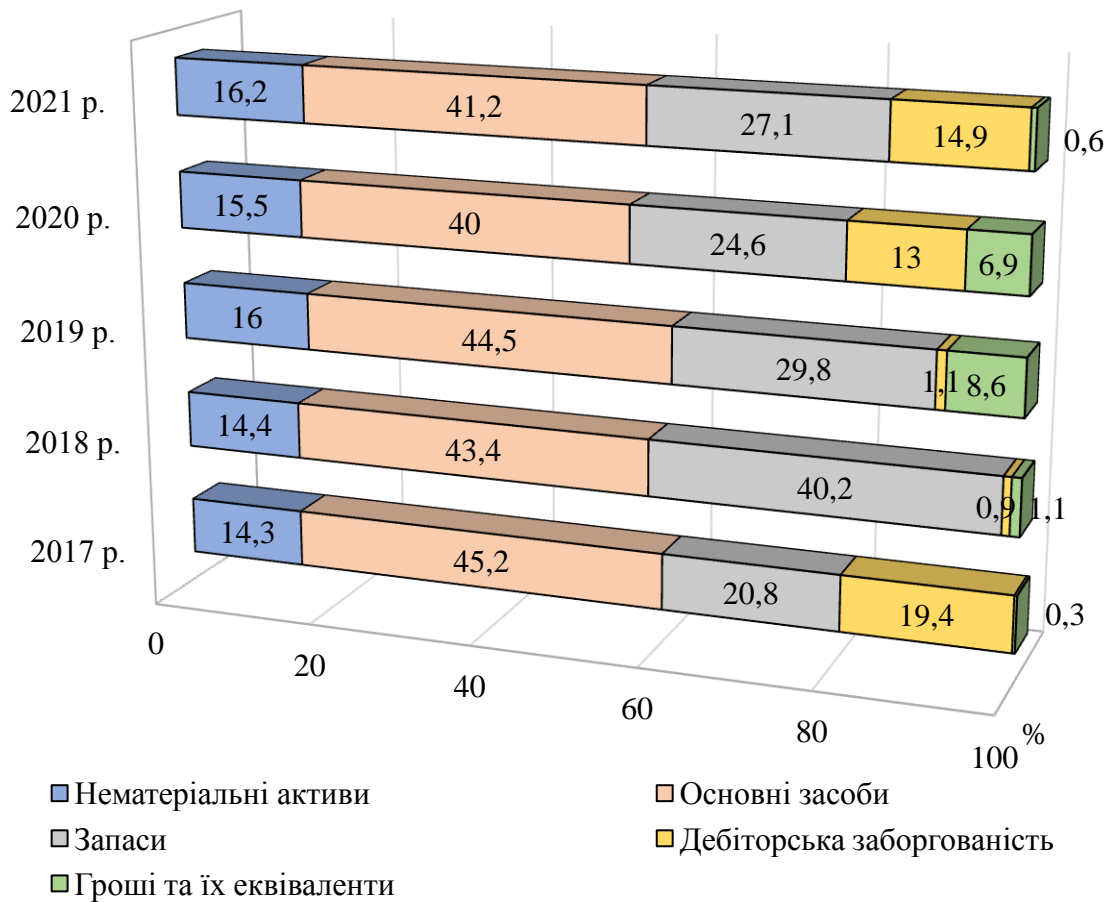


Рис. 2.3. Динаміка показників структури активу балансу ДДС ІОБ НААН за 2017-2021 рр.

Щодо проаналізованої структури активів, то збільшення протягом періоду 2017-2021 рр. зазнали такі статті активу як нематеріальні активи на 1,9% та запаси на 6,3%. В свою чергу, дольова частка основних засобів знизилася на 4%, а дебіторської заборгованості на 4,5%. Суттєво змінювала протягом періоду частка грошей та їх еквівалентів: у 2019-2020 роках ця стаття мала значне підвищення частки, але у 2021 році вона значно впала та складала менше 1% (як, до речі було і на початку періоду у 2017 році). Таким чином, основне зменшення підсумку балансу відбулося за рахунок скорочення величини активів необоротних, а оборотні скорочувалися протягом аналізованого періоду не так суттєво. Така нерівномірна зміна може вказувати на скорочення виробничого потенціалу ДДС ІОБ НААН через зношуваність основних засобів та значні темпи їхнього вибуття.

Дослідження щодо визначення рівня фінансових показників сільгосп підприємства як найважливішої характеристики його розвитку та надійності в цілому має розпочинатися із дослідження пасиву балансу. В таблиці 2.8 проведено аналіз абсолютних показників пасиву балансу сільгосп підприємства.

Таблиця 2.8

Оцінка абсолютних показників пасивної частини балансу ДДС ІОБ НААН за 2017-2021 рр., тис. грн.

Назва показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2017 р.	
						абсолютна зміна, грн.	відносна зміна, %
I. Власний капітал							
Зареєстрований капітал й інший додатковий	6427,2	6466,8	9662,3	9697,54	9854,3	3427,1	53,32
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	339,6	66,1	-3595,6	-3670,8	-3763,2	-4102,8	-1208,16
Усього за розділом I	6766,8	6532,9	6066,7	6026,7	6091,1	-675,7	-9,99
II. Зобов'язання							
Поточна кредиторська заборгованість	75,2	72,6	69,0	69,0	78,5	3,3	4,39
Інші поточні борги	2557,3	2767,0	2325,1	2325,1	1782,6	-774,7	-30,29
Усього за розділом II	2632,5	2839,6	2394,1	2394,1	1861,1	-771,41	-29,30
Баланс	9399,4	9372,6	8460,8	8420,8	7952,2	-1447,2	-15,40

За підсумками таблиці 2.8 можемо засвідчити, що зменшення загальної суми пасиву балансу відбулося за рахунок скорочення як власного, так і залученого капіталу. Темпи скорочення зобов'язань перевищували темпи скорочення власного капіталу, але така ситуація викликана значною

збитковістю сільгосп підприємства у 2019-2021 роках. Отже, навіть враховуючи те, що зареєстрований капітал та інший додатковий зростає для ДДС ІОБ НААН України на 53,32% з 2017 до 2021 року, скорочення за іншими статтями пасиву привело до зменшення валюти балансу на 15,5%. Загалом, накопичений розмір непокритого збитку суттєво погіршує структурну динаміку капіталу. Графічно динаміку основних складових правої частини балансу наведено на рис. 2.4.

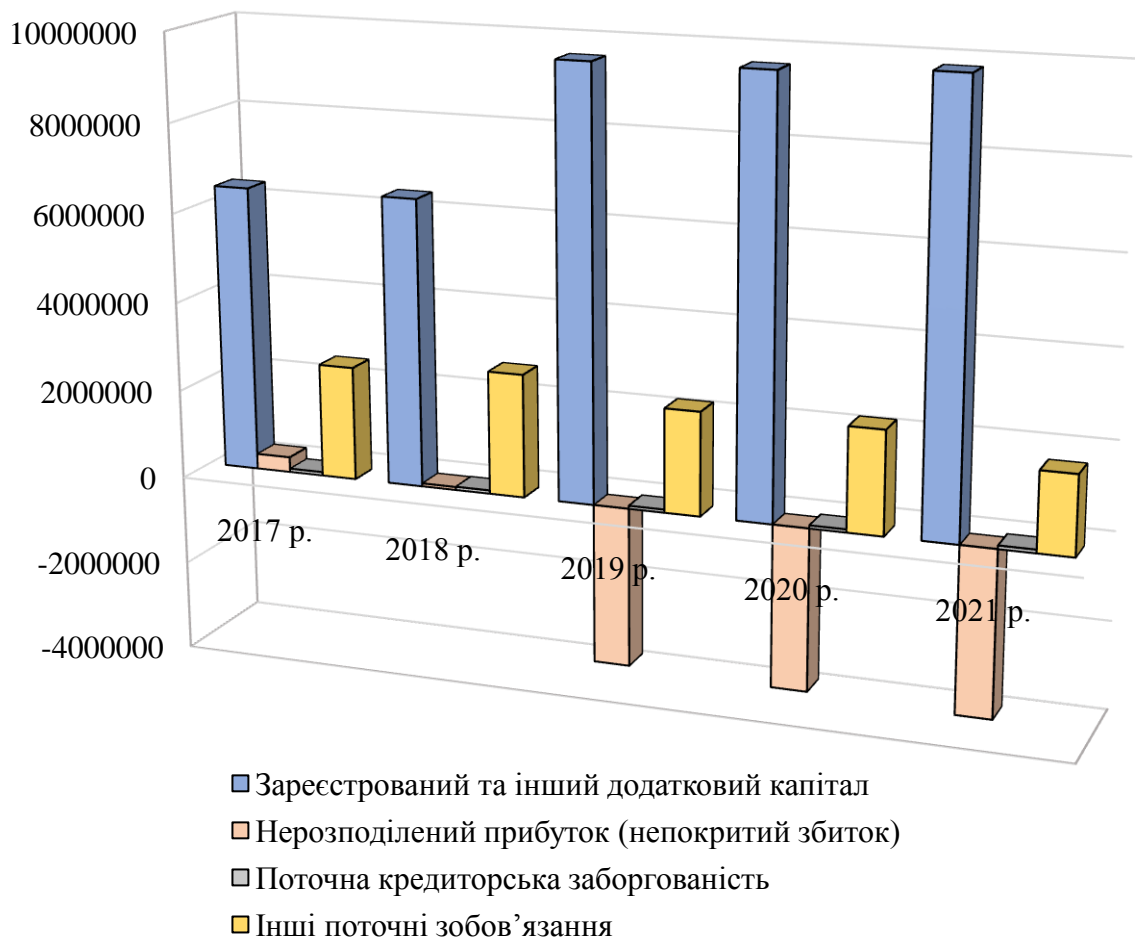


Рис. 2.4. Динаміка пасиву балансу ДДС ІОБ НААН за 2017-2021 рр., грн.

Щодо структури пасиву балансу можемо відзначити про зростання дольової частки власного капіталу, яке переважає над часткою позикового капіталу впродовж всього аналізованого періоду 2017-2021 рр.

Крім дослідження статей балансу аналіз внутрішнього фінансового середовища здійснюють через огляд фінансових результатів діяльності. Для його проведення скористаємося відповідним бухгалтерським звітом ДДС ІОБ НААН. У процесі здійснення оцінки фінансових результатів спираються на методику порівняння доходів і витрат підприємства. У таблиці 2.9 наведено зведені дані щодо доходів, витрат та фінансового результату діяльності ДДС ІОБ НААН за період дослідження.

Таблиця 2.9

Фінансові результати за 2017-2021 рр. підприємства ДДС ІОБ НААН, грн.

Назва показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відношення 2021 р. до 2017 р.
Доходи від реалізації	3838,7	4772,6	7155,3	6593,8	6365,7	165,8
Витрати на виготовлення	2654,6	4645,0	6497,2	6094,7	5956,4	224,4
Валовий прибуток	1184,1	127,5	658,1	499,1	409,4	34,6
Інші операційні доходи	24,3	38,3	43,1	40,2	39,6	163,1
Витрати з продажів активів	1081,5	0	607,9	593,5	506,7	46,9
Інші витрати	95,6	99,8	109,8	91,5	93,6	97,9
Чистий фінрезультат	31,3	66,1	-16,5	-145,6	-151,3	-483,1

Показники фінансового результату відображають інформацію щодо груп доходів, які сприяють збільшенню фінансових результатів. Так, представлені в таблиці 2.9 дані, відображають позитивний валовий фінансовий результат по всіх роках досліджуваного періоду. Максимальне значення валовий прибуток мав у 2017 році, тоді як у 2018 році його значення було мінімальним. Але за рахунок інших операційних доходів підприємству вдалося отримати чистий прибуток. Суттєве погіршення ситуації відбулося у 2019 році, коли ДДС ІОБ НААН, на жаль, отримало

збиток. Така ситуація є на сьогодні вкрай негативною, бо тенденція збиткової діяльності зберіглася і у 2021 році, коли сума збитку сягнула вже 151290 грн. Можна визнати, що сільськогосподарське підприємство має проблеми щодо ефективності своєї господарської діяльності. Отже, негайною потребою постає корегування фінансової стратегії й розробка заходів щодо подолання цих кризових явищ.

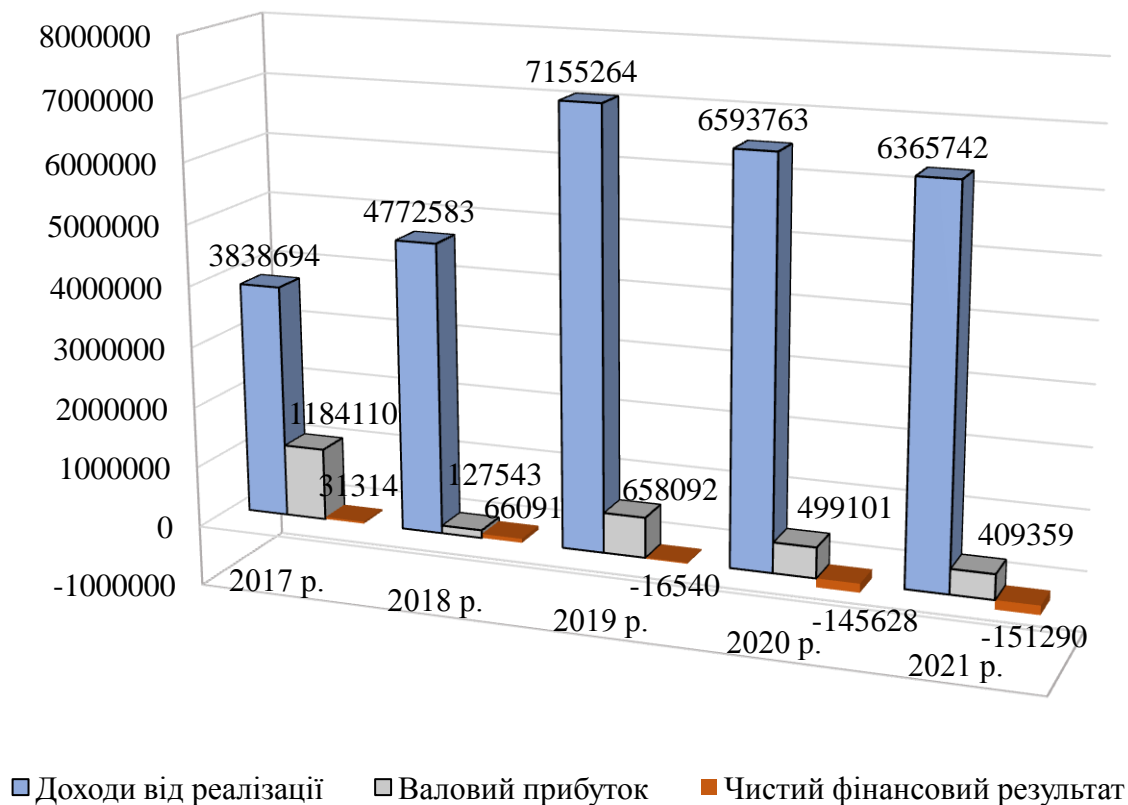


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів роботи ДДС ІОБ НААН за 2017-2021 рр., грн.

Отже, закінчивши аналіз показників внутрішнього фінансового середовища ДДС ІОБ НААН за 2017-2021 роки слід констатувати, що сільгоспідприємство втрачає свій фінансовий потенціал через зменшення власного капіталу внаслідок збиткової господарської діяльності протягом 2019-2021 років. У межах даного дослідження виникає потреба щодо вчасного виявлення кризових явищ у фінансовій ситуації

сільгоспідприємства, розробки програмних заходів із покращення його фінансово стану та впровадження необхідних коригувань при формуванні фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН України.

### 2.3. Врахування зовнішніх факторів впливу на формування фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН

При обґрунтуванні рішень, пов'язаних із складанням і впровадженням фінансової стратегії сільгоспідприємства необхідно знати чи відповідає її стратегічний потенціал умовам, що визначаються екзогенним, в тому числі конкурентним, середовищем.

Головною умовою піднесення рівня конкурентоспроможності сільгоспідприємства визначається вибір правильної конкурентної стратегії й вирощування продукції, кращої за конкурентів. Висока конкурентна позиція вказує на можливість зростання обсягів виробництва, необхідність складання портфеля замовлень й реалізації продукції, отримання підприємством максимального прибутку. Керівники сільгоспідприємства повинні чітко визначити всі види господарської діяльності, які створюють для підприємства умови найкращого використання наявних ресурсів. Це може відбуватися завдяки впровадженню прогресивніших технологій, мотивування працівників та обрання найбільш ефективного стратегічного керування серед існуючих альтернативних варіантів. Такий підхід здатен забезпечити стратегію диверсифікованого розвитку сільгоспідприємства.

При постановці довгострокових цілей сільгоспідприємства та розробці його фінансової стратегії розвитку досить важливим стає визначення конкурентного статусу.

Оцінювання конкурентоспроможності сільгоспідприємства провадиться через визначення його конкурентних переваг з використанням підходів конкурентного аналізу.

Конкурентний аналіз здійснюється в три етапи: моніторинг факторів конкурентного середовища й оцінка ринкової привабливості; дослідження

конкурентів; оцінювання конкурентоспроможності й визначення конкурентних переваг сільгосп підприємства.

Зазвичай підприємство інвестує капітал у виробництво і реалізацію найбільш перспективних з його точки зору продукції. Якщо ж підприємство припиняє вкладати капітал, то це означає, що воно не бачить перспектив отримання достатньо високої норми прибутку в майбутньому, що вказує на зниження конкурентоспроможності продукції.

Згідно із шкалою експертних оцінок, яка включає: частку ринку, обсяг продажів, прибуток (балансовий, чистий), рентабельність, собівартість, товарообіг, продуктивність праці, ресурсовіддачу, співвідношення власних і залучених коштів, відповідна сума балів визначається для кожного кількісного показника. Якісні показники також мають оцінювати експерти. До якісних показників відносять: широту асортименту, адаптованість збутових каналів, якісні параметри обслуговування й додаткові послуги, зручність пакування, імідж сільгосп підприємства. Аналізуючи сильні і слабкі сторони можливо визначити конкурентні переваги сільгосп підприємства. Загалом виокремлюють три основних рівня конкурентних переваг: організаційний, функціональний, на основі взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

Серед організаційних переваг розглядають: досвід маркетингової діяльності, організаційну структуру керування маркетингом, умови взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства.

Функціональні переваги стосуються показників ефективності маркетингових функцій: знання споживачів, їх потреб і переваг у розрізі цільових ринкових сегментів; конкурентоспроможність товару, ефективна дистрибуція, ефективність збутової політики, гнучка цінова політика, ефективна комунікаційна політика.

Переваг, заснованих на зв'язках із зовнішнім середовищем, можливо досягати за умови встановлення відносин оптимальної взаємодії з факторами як макросередовища (політичні, організаційні, економічні, соціальні органи),

так і факторів мікросередовища найближчого оточення (споживачі, постачальники, маркетингові посередники, усілякі контакти з аудиторією тощо).

Задля оцінки рівня конкурентоспроможності сільгосп підприємства відносно до підприємств-конкурентів можна скористатися формулою:

$$BPK = \frac{\Delta \sum n}{\sum \bar{b}} \cdot 100; \quad (2.1)$$

$$\Delta \sum n = \sum \bar{b} - \sum n. \text{,} \quad (2.2)$$

де BPK – відносний рівень конкурентоспроможності;

$\sum \bar{b}$  – сума зважених балів за всіма показниками базового підприємства;

$\sum n$  – сума зважених балів за всіма показниками n-го підприємства.

При дослідженні отриманих результатів використовують шкалу оцінювання залежно від значення показника:

0-25% – низька конкурентоспроможність;

26-50% – середня конкурентоспроможність;

51% і вище – висока конкурентоспроможність.

Не слід також забувати про важливість показників фінансових результатів роботи підприємства при оцінці його конкурентоспроможності. Сучасні методики комплексної оцінки результатів господарської діяльності сільгосп підприємства дозволяють охарактеризувати його конкурентоспроможність з погляду тактики. Але, як зазначають дослідники, єдиних стандартів оцінювання та єдиної методики не існує.

Обґрунтування підприємством заходів, спрямованих на піднесення конкурентоспроможності, потребує оцінки її існуючого рівня. Для керування конкурентоспроможністю доцільним є вимірювання її рівня кількісним параметром, який би відображав вплив на нього основних факторів. Але на практиці така оцінка пов'язується із певними утрудненнями. Серед них слід відзначити суб'єктивний характер оцінювання. Також кожний окремий



суб'єкт дотримується власних поглядів на ті ознаки підприємства, які слід використовувати при визначенні його конкурентоспроможності [4].

Перший етап цього аналізу здійснюється шляхом встановлення базового підприємства, для нашого випадку це буде ДДС ІОБ НААН, та визначення його основних конкурентів, які також функціонують у сфері виробництва та реалізації аграрної продукції й володіють схожими умовами виробництва.

У таблиці Б.1 Додатку Б наведено дані, необхідні для вищевказаного аналізу. Отже, конкурентний аналіз ДДС ІОБ НААН щодо основних конкурентів та розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, дозволяє підбити такі підсумки: достатньо високий рівень конкуренції відбувається поміж ДДС ІОБ НААН та конкурентом № 2, відповідна сума зважених балів склала 134 й 153 бали за максимально можливої оцінки у 170 бали. Відсотковий рівень конкурентоспроможності становить 114%. Порівняння показників ефективності роботи базового підприємства із його основними конкурентами розширює можливості не тільки щодо визначення рівня конкурентоспроможності, а й дозволяє встановити основні вади господарської діяльності.

Таким чином, у ході конкурентного аналізу вдалося ідентифікувати певні вади, які перешкоджають ефективній діяльності та конкурентоспроможності ДДС ІОБ НААН – насамперед, замалий досвід маркетингової діяльності (відділ маркетингу на цьому підприємстві створено лише у 2020 році), а потім низька адаптивність каналів збуту та ефективність самої політики збуту, негнучка цінова політика.

Для конкурента № 1 сума зважених оцінок становила лише 73 бали. Цей момент пояснюється незначною часткою ринку, низькою рентабельністю виробництва та відсутністю відділу маркетингу.

Вибір ефективних напрямів стратегії розвитку з урахуванням основних недоліків, виявлених під час аналізу, забезпечить підприємству конкурентоспроможний статус у найближчому майбутньому.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності ДДС ІОБ НААН можливе застосування такого методичного інструменту як SWOT-аналіз, який встановлює взаємозв'язок між сильними й слабкими сторонами підприємства, а також загрозами та можливостями, які супроводжують його роботу. Найслабші сторони господарської діяльності ДДС ІОБ НААН – це організація збуту та можливість використання нового обладнання і введення новітніх технологій, застосування прогресивних підходів до управління виробництвом. Це основні питання, на які слід звернути увагу при обґрунтуванні стратегічних рішень.

Результати узагальненого аналізу наведено у SWOT-матриці (табл. 2.10), що вибудовується за двома векторами: стану екзогенного середовища (горизонтальна вісь) і стану ендогенного середовища (вертикальна вісь).

Таблиця 2.10

## Матриця SWOT-аналізу для ДДС ІОБ НААН

Стан екзогенного середовища:			
	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запровадження нових сортів рослин із підвищеним генетичним потенціалом</li> <li>2. Виготовлення перспективних сільськогосподарських продуктів (наприклад, екологічно чистих).</li> <li>3. Підвищення ефективності власних ресурсів</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування конкурентами прогресивних технологій.</li> <li>2. Підвищення тиску конкурентів</li> </ol>	
Стан ендогенного середовища	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільний попит на продукцію</li> <li>2. Низька імовірність появи нових конкурентів і підвищення небезпеки з їхнього боку</li> <li>3. Сегментування ринку</li> </ol>	<p>Інвестування в розвиток інноваційних виробничих сфер, розширення дольової частки ринку, підтримка держави, використання передових технічних і технологічних досягнень, організаційний розвиток управління й маркетингу</p>	<p>Завдяки залученню новітніх технологій і кооперації виробництва посісти передове положення в галузі</p>
	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення темпів інфляції</li> <li>2. Зміни в потребах споживачів</li> </ol>	<p>Оцінювання ринку й застосування методів прогнозування і стимулювання попиту на продукцію</p>	

Таким чином, успішний розвиток ДДС ІОБ НААН можливий за умови врахування у системі стратегічного управління сильних сторін та

можливостей, визначення напрямів мінімізації загроз і ліквідації слабких місць.

Проведене дослідження ще раз доводить тезу, що формування стратегічних позицій сільськогосподарського підприємства має відбуватися із застосуванням сучасних методів оцінювання задля визначення можливостей підвищення його конкурентного статусу. Серед загальновідомих сформованих основних напрямів управління конкурентоспроможністю сільгоспідприємства, можемо визначити конкретні стратегії щодо застосування їх в діяльності ДДС ІОБ НААН.

Найважливішою проблемою сьогодення для українського сільгоспідприємства у нестійких умовах ринку є проблема його виживання та забезпечення постійного розвитку. Ефективним вирішенням цієї проблеми є створення та реалізація конкурентних переваг, які можливо досягнути при ефективній стратегії розвитку підприємства.

Об'єктивно стратегія покликана сформулювати для підприємства відповіді на певні важливі запитання: в якій галузі та на яких ринках має працювати підприємство; як розподілити часто обмежені ресурси; як конкурувати.

Для рослинництва найефективнішою стратегією буде застосування селективного розвитку, оптимальних витрат і диверсифікації. У цьому секторі основою стратегії розвитку продукту є застосування новітніх технологій, використання сортів високоврожайних і адаптивно стійких сільськогосподарських культур.

Отже, для ДДС ІОБ НААН стратегічне планування – це процес формування та практичної реалізації загальної програми дій. Управління маркетингом у сільськогосподарському виробництві передбачає орієнтацію на споживача та на конкурентів. Успішність виробничої діяльності ДДС ІОБ НААН через призму маркетингової орієнтації проглядається як результат задоволеності споживачів, а також отримання та збереження довготривалих конкурентних переваг на ринку. Постійне відслідковування потреб ринку з

боку служби маркетингу дозволить компанії завжди мати відповіді на три головні питання: кому, що і скільки виробляти.

Для відкритого конкурентного бізнес-середовища умовою ефективного функціонування сільського господарства є залучення сучасних інноваційних технологій виробництва через інвестиційні проекти, які переважно спрямовані на модернізацію, ресурсо- та енергозбереження, скорочення собівартості сільськогосподарських товаровиробників.

Для створення умов довгострокової економічної ефективності та конкурентоспроможності можна запропонувати обрати для ДДС ІОБ НААН такий напрям діяльності як виробництво екологічно чистої продукції.

Отже, можна резюмувати, що формування ефективної фінансової стратегія розвитку в умовах конкурентної боротьби визначає комерційний успіх підприємства. При розробці фінансової стратегії маємо враховувати впливи екзогенного середовища, які вимагають управління конкурентоспроможністю, а саме: управління якістю продукції, розробку і виробництво нової продукції; комплексне дослідження ринку та маркетингове планування; рекламу та стимулювання збуту; вдосконалення продукції; цінову політику; вдосконалення організаційної структури; обрання більш ефективних збутових каналів.

## Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз дозволяє говорити про те, що протягом періоду з 2017 по 2021 роки відбулося зменшення часток активів, які задіяні у виробництві продукції, а саме: оборотні виробничі фонди зменшилися на 7%, а основні засоби – на 6%. Негативним також є зростання коефіцієнта зношення основних засобів, оскільки це говорить про їхнє старіння та вказує на необхідність проведення відповідної інвестиційної політики. Позитивним слід вважати зростання коефіцієнта мобільності активів, бо це дозволяє

прискорити повернення вкладених у виробництво фінансових ресурсів і зменшити витрати на їх додаткове залучення.

2. Дослідження структури активів визначило збільшення протягом періоду 2017-2021 рр. таких статей активу як нематеріальні активи на 1,9% та запаси на 6,3%. В свою чергу, дольова частка основних засобів знизилася на 4%, а дебіторської заборгованості на 4,5%. Таким чином, основне зменшення підсумку балансу відбулося за рахунок скорочення величини активів необоротних, а оборотні скорочувалися протягом аналізованого періоду не так суттєво. Така нерівномірна зміна може вказувати на скорочення виробничого потенціалу ДДС ІОБ НААН через зношуваність основних засобів та значні темпи їхнього вибуття.

3. За підсумками аналізу можна засвідчити, що зменшення загальної суми пасиву балансу відбулося за рахунок скорочення як власного, так і залученого капіталу. Темпи скорочення зобов'язань перевищували темпи скорочення власного капіталу, але така ситуація викликана значною збитковістю сільгосппідприємства у 2019-2021 роках. Отже, навіть враховуючи те, що зареєстрований капітал та інший додатковий зростає для ДДС ІОБ НААН України на 53,32% з 2017 до 2021 року, скорочення за іншими статтями пасиву привело до зменшення валюти балансу на 15,5%. Загалом, накопичений розмір непокритого збитку суттєво погіршує структурну динаміку капіталу.

4. Показники фінансового результату відображають позитивний валовий фінансовий результат по всіх роках досліджуваного періоду. Максимальне значення валовий прибуток мав у 2017 році, тоді як у 2018 році його значення було мінімальним. Але за рахунок інших операційних доходів підприємству вдалося отримати чистий прибуток. Суттєве погіршення ситуації відбулося у 2019 році, коли ДДС ІОБ НААН, на жаль, отримало збиток. Така ситуація є на сьогодні вкрай негативною, бо тенденція збиткової діяльності зберіглася і у 2021 році, коли сума збитку сягнула вже 151290 грн. Можна визнати, що сільськогосподарське підприємство має проблеми щодо

ефективності своєї господарської діяльності. Отже, негайною потребою постає корегування фінансової стратегії й розробка заходів щодо подолання цих кризових явищ.

5. Слід констатувати, що сільгоспідприємство втрачає свій фінансовий потенціал через зменшення власного капіталу внаслідок збиткової господарської діяльності протягом 2019-2021 років. У межах даного дослідження виникає потреба щодо вчасного виявлення кризових явищ у фінансовій ситуації сільгоспідприємства, розробки програмних заходів із покращення його фінансово стану та впровадження необхідних коригувань при формуванні фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН України.

6. Найважливішою проблемою сьогодення для українського сільгоспідприємства у нестійких умовах ринку є проблема його виживання та забезпечення постійного розвитку. Ефективним вирішенням цієї проблеми є створення та реалізація конкурентних переваг, які можливо досягнути при ефективній стратегії розвитку підприємства. Для рослинництва найефективнішою стратегією буде застосування селективного розвитку, оптимальних витрат і диверсифікації. У цьому секторі основою стратегії розвитку продукту є застосування новітніх технологій, використання сортів високоврожайних і адаптивно стійких сільськогосподарських культур.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Інтегрований підхід до розробки фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН України

Фінансово-господарська діяльність сільгосппідприємства не може обмежуватися лише завданнями фінансового забезпечення його поточних бізнес-процесів і комерційної діяльності. Успішність діяльності такого підприємства серед іншого пов'язується із перспективами його розвитку. Звідси постає питання про необхідність розробки сільгосппідприємством стратегії розвитку й відповідного фінансового забезпечення її реалізації. Забезпеченість стратегічного управління відбувається через інструмент фінансової стратегії.

Розроблення фінансової стратегії виявляється непростим процесом, що вимагає проведення певних послідовних дій, які здебільшого мають комплексний характер, стосуються різноманітних аспектів фінансової, операційної й інвестиційної діяльності та передбачають узгодження на різних рівнях. З метою дотримання принципу узгодженості фінансової стратегії щодо загальногосподарської стратегії розвитку і стадії циклу життєвого пропонується застосовувати інтегрований підхід при обґрунтуванні фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН України. Зміст такого підходу описується наступними положеннями:

1. Фінансова стратегія постає цілісним генеральним планом фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства, що дозволяє інтегрувати фінансові цілі у визначені пріоритети розвитку підприємства сільського господарства.

2. Рівень фінансового потенціалу та умови зовнішнього фінансового середовища є першочерговими під час обґрунтування типу фінансової

стратегії. Тому врахування особливостей стратегічного цілевстановлення на певній стадії циклу життя сільгосп підприємства має бути узгоджено із наявними та перспективними фінансовими можливостями.

3. Розробка ключових індикаторів фінансової стратегії мусить враховувати інтеграційні зв'язки між фінансовим станом, фінансовим середовищем і особливостями проходження підприємством того чи іншого етапу розвитку.

4. Засоби досягнення ключових індикаторів стратегії фінансів мають узгоджуватись із її цілями та обиратися згідно з принципом ефективності.

В кінцевому підсумку, система цілей фінансової стратегії формується у контексті цілей загальної стратегії підприємства і конкретизується за напрямками його фінансової стратегії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Система цілей фінансової стратегії підприємства

Цілі загальної стратегії	Цілі фінансової стратегії
Розширення частки ринку	Розширення частки власного/позикового капіталу; мінімізація фінансових ризиків; мінімізація питомих витрат
Утримання ринкової частки	Формування сильної структури капіталу; забезпечення прибутковості; посилення фінансової дисципліни
Максимізація ринкової вартості	Зменшення вартості капіталу; забезпечення зростання грошового потоку; максимізація прибутку
Підвищення якості продукції	Розширення фінансування; збільшення частки інвестицій у дослідження та розробки
Посилення іміджу (впізнаваності бренду, ділової репутації тощо)	Підвищення інвестиційного (кредитного) рейтингу; підтримка мінімально необхідної стратегічної ліквідності; реалізація постійної дивідендної політики; посилення фінансової дисципліни

Грунтуючись на зазначених положеннях, було запропоновано модель інтегрованого підходу щодо визначення фінансової стратегії сільськогосподарського підприємства, що поєднує в єдиний циклічний



процес послідовність дій із розробки стратегії та базується на використанні системи цільових індикаторів фінансової стратегії (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Послідовність формування стратегії сільськогосподарського підприємства з використанням системи цільових індикаторів

Стабілізація темпів зростання досліджуваної ДДС ІОБ НААН України свідчить про його перехід до стадії зрілості, яка характеризується як необхідністю збереження досягнутої частки ринку, так і підвищення прибутковості.

Основні ж задачі фінансової стратегії на етапі зрілості змінюються в залежності від визнання фінансовими керівниками головних цілей розвитку. Якщо, скажімо, власник планує продаж підприємства як діючого, то, звичайно, основною ціллю фінансової стратегії постає забезпечення максимально сприятливих фінансових умов для піднесення вартості цього підприємства. Якщо перспективи підприємства, з погляду власника, свідчать про отримання стабільного доходу на рівні середньоринкових показників, то основною ціллю такої стратегії фінансів стає максимізація прибутку, що забезпечить основу для відтворення розширеної діяльності з елементами інновацій. Якщо бізнес зазнає поступовою втрати своєї привабливості, але власники обґрунтовано сподіваються зберегти досягнуту частку ринку впродовж якогось терміну, основною ціллю стратегії фінансів мусить стати

підтримка стабільно надійного фінансового стану на прийнятному рівні, що дозволить уникати прояву кризових явищ.

На нашу думку, в реаліях сьогодення основними пріоритетами створення фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН України можуть бути максимізація прибутку та підтримання стабільного фінансового стану. З урахуванням визначених цілей основну за типом фінансову стратегію слід визначати як підтримуючу або адаптивну (в літературі, як правило, використовується термін «помірна»).

На стадії зрілості завдяки набутим знанням та досвіду керівники сільськогосподарського підприємства здатні забезпечувати стабільний прибуток, через це першочергові завдання стратегії фінансування ДДС ІОБ НААН України проявляються у необхідності мобілізувати власний капітал (насамперед в якості нерозподіленого прибутку) задля створення для підприємства умов реінкарнації життєвого циклу. Визначальним оціночним критерієм ефективності стратегії фінансування у цьому випадку виступає оптимальність й стабільність структури капіталу.

Потреба у відновлюваності циклу життя вимагає від керівництва ДДС ІОБ НААН України визначення перспективних напрямів діяльності, а відтак диверсифікації інвестицій. Через це інвестиційна стратегія на етапі зрілості повинна передбачати креативну підтримку інвестицій з боку підприємства (нестандартні системи управління, специфічна система логістики, система мерчандайзингу тощо).

Важливим аспектом конкурентних переваг ДДС ІОБ НААН України, що знаходиться у зрілій стадії, виступає операційна ефективність. Отже, високий рівень операційних можливостей, в свою чергу, оптимізує технологічні, сервісні та управлінські процеси на сільськогосподарському підприємстві задля встановлення й уникнення непродуктивних витрат, а також піднесення ефективності використання ресурсних можливостей. Узагальнення обґрунтованих засад фінансової стратегії за її ключовими

ознаками для сільськогосподарського підприємства на етапі зрілості наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Ключові ознаки фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН України

Ключові напрями	Ключові характеристики фінансової стратегії
Цілі розвитку підприємства	Максимізація вартості підприємства, прибутку, підтримка стійкості фінансового стану
Тип фінансової стратегії	Адаптивна, стабілізаційна, поміркована
Ключові аспекти формування фінансової стратегії	Управління витратами задля підвищення операційної ефективності; управління оборотним капіталом
Стратегія фінансування	Стратегія оптимізації фінансових витрат
Інвестиційна стратегія	Стратегія диверсифікації інвестицій
Управління витратами	Оптимізація витрат

Найбільш поширеним показником, який пов'язує більшість цілей фінансової стратегії, вважається прибуток. Залежно від стадії циклу життя сільськогосподарського підприємства, визначення прибутку як цільового індикатора може передбачати його максимізацію або стабільність отримання. Кількісне вимірювання фінансової стратегії, спрямованої на максимізацію прибутку, потребує встановлення цільового максимального значення у абсолютному вимірі (сума прибутку) або у відносному (рентабельність). Фінансова стратегія, орієнтована на стабільність отримання прибутку, вимагає вибору в якості індикатора, наприклад, темпів зростання прибутку, які мають характеризуватися позитивною динамікою.

Ураховуючи наявність безлічі фінансових коефіцієнтів, які для цілей фінансового аналізу традиційно групуються за чотирма напрямками: рентабельність, ділова активність, ліквідність (платоспроможність) і фінансова стійкість, а також множини показників динаміки фінансових результатів і статей балансу, на наш погляд, їх використання під час формування фінансової стратегії буде доцільним лише для вимірювання похідних цілей другого порядку. Така позиція визначена тим, що розробка

стратегії фінансування, інвестування або політики управління витратами також має цілеспрямований, але підпорядкований загальній фінансовій стратегії характер. Під час вибору того чи іншого показника необхідно зважати на його інформативність саме в стратегічному аспекті, тому що не всі фінансові коефіцієнти орієнтовані на прийняття довгострокових рішень. Наприклад, рентабельність операційної діяльності за окремими видами продукції або рівень витрат на залучення позикового капіталу під реалізацію проекту розширення асортименту є показниками поточного управління.

Ураховуючи результати проведеного узгодження рекомендованого типу фінансової стратегії із стадією циклу життя сільськогосподарського підприємства, можна сформулювати стратегічні фінансові цілі, які будуть відповідати обраним пріоритетам розвитку (рис. 3.2). Теоретичним підґрунтям такого цілевстановлення є дані таблиці 3.2. Загальною стратегією ДДС ІОБ НААН України є стратегія оновлення з підтримкою життєздатності ключових напрямів бізнесу. Адаптивна фінансова стратегія із елементами захисного типу за таких умов спрямовується на збереження достатнього рівня прибутковості й стійкості фінансового стану.

Визначені головні цілі мають виключно фінансовий характер, проте наступний рівень цілевстановлення передбачає їх операціоналізацію. Це пов'язується із процесом створення вартості на підприємстві, яка є наслідком ефективної фінансової, інвестиційної та операційної діяльності. Якщо в якійсь сфері відбувається руйнування вартості, то в іншій має бути забезпечена компенсація негативних тенденцій. Ураховуючи, що погіршення фінансового стану ДДС ІОБ НААН України за показниками оборотності активів і капіталу відбувається через збільшення обсягів дебіторської заборгованості, то саме удосконалення системи контролю за формуванням дебіторської заборгованості має бути прийняте як підтримуючі цілі.

Забезпечення стратегічної мети збереження фінансової стійкості вимагає більш активної співпраці з контрагентами задля формування таких

умов, що дозволять забезпечити потребу у залученні фінансових ресурсів для поповнення запасів підприємства.



Рис. 3.2. Дерево фінансових цілей за умов реалізації ДДС ІОБ НААН України адаптивної фінансової стратегії із елементами захисного типу

Утворення кредиторської й дебіторської заборгованостей є об'єктивним процесом. Їх наявність, обсяги і складові по-різному відбиваються на підсумках господарської діяльності підприємства, через те, що володіють як позитивними, так і негативними рисами. Так, формування дебіторської заборгованості на підприємстві пов'язане з прямими і альтернативними

витратами: відволікання коштів із обороту, ризик неповернення, ризик втрат від інфляції.

В той самий час вона приносить значну користь – надання кредиту споживачам підвищує рівень продажів. За відсутності належного контролю заборгованість може перевищити допустимий рівень, і надалі це призведе до зниження потоків готівки і значного зниження прибутку. Аналогічно присутність для підприємства кредиторської заборгованості має свої переваги і вади.

У таблиці 3.3 наведено ключові переваги і вади утворення на підприємстві дебіторської й кредиторської заборгованостей.

Таблиця 3.3

**Переваги і недоліки утворення на підприємствах дебіторської й кредиторської заборгованостей**

Спрямованість впливу	Заборгованість дебіторська	Заборгованість кредиторська
Позитивна дія для роботи підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мотивація щодо зростання розмірів продажів;</li> <li>– побудова тривалих і стабільних відносин із покупцями;</li> <li>– утворення конкурентоспроможного асортименту продукції;</li> <li>– поживлений продаж запасів і відповідне зменшення з їхнього утримання та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшені фінансових можливостей щодо оборотних засобів і нарощення економічного потенціалу;</li> <li>– отримання збільшеного прибутку;</li> <li>– скорочення витрат на операції із залучення капіталу;</li> <li>– зменшення рівня ризику інфляційних втрат й ін.</li> </ul>
Негативна дія для роботи підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– іммобілізація засобів із обороту;</li> <li>– поява витрат на моніторинг дебіторської заборгованості;</li> <li>– поява ризику неповернення заборгованості, можливих інфляційних втрат і зменшення прибутку й ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання обсягу боргів;</li> <li>– поява втрат від недоотримання знижок при покупці товарів, послуг;</li> <li>– посилення рівня ризику втрати платоспроможності й порушення фінансової стійкості та ін.</li> </ul>

Управління економічними процесами або явищами в рамках конкретного підприємства вимагає чіткого розуміння причинно-наслідкових зв'язків, умов і факторів їх формування. Вплив на фактори, від стану яких залежить результат, складає механізм управління, що є найбільш активною частиною всієї системи управління. Це положення відноситься до

заборгованості як кредиторської, так і дебіторської. Об'єктивні умови, які обумовлюють їх виникнення, було розглянуто в другому розділі роботи. Проте вони далеко не вичерпують всього кола причин і обставин, які сприяють виникненню заборгованостей, формуванню їх складу, розміру і співвідношення.

Отже, управління дебіторською заборгованістю постає об'єктивною умовою збереження стійкості фінансового стану ДДС ІОБ НААН України та представляє собою процес розробки і впровадження управлінських рішень щодо виявлення оптимальних її розмірів й збільшення швидкості руху, що у перспективі забезпечуватиме необхідний рівень прибутку й раціональний розмір вільних коштів.

### 3.2. Удосконалення методики комплексної оцінки фінансового стану підприємства

Одним із центральних механізмів процесу стратегічного фінансового управління виступає механізм діагностики стану фінансів підприємства, цільовою спрямованістю якого повинно бути отримання його кількісної інтегральної оцінки. Призначення такого оцінювання фінансового стану сільгосп підприємства полягає у побудові однозначної кількісної оцінки фінансової ситуації, яка повстала на підприємстві у певний момент часу. При цьому необхідно розв'язати наступні задачі:

- 1) визначення інформаційної системи показників для дослідження;
- 2) загальне оцінювання стану сільгосп підприємства;
- 3) оцінювання окремих видів діяльності підприємства.

Перша задача, що стосується обґрунтування інформаційної системи показників, є однією з найбільш істотних задач. Адже якість проведеного аналізу та достовірність отриманих результатів залежатиме саме від переліку таких показників. Через це показники, які включатимуться до переліку, мають відповідати таким вимогам:

– показники всебічно та комплексно мають відображати стан фінансів сільгосп підприємства;

– відібрані показники відобразатимуть найістотніші характеристики різних сторін фінансового стану;

– перелік показників відповідатиме чинній системі обліку та звітності;

– мінімізація витрат на збирання й обробку інформації.

Узгоджена таким чином система показників, утворює єдність, яка дозволяє гасити вади одного показника позитивними рисами іншого і, маючи властивість емерджентності, утворить нову якість, не властиву жодному з показників, включених у систему.

Також, обрана система показників забезпечуватиме використання різних методів аналізу таких як [9, 14, 21, 28]: аналіз тренду (горизонтальний); аналіз структури (вертикальний); аналіз порівняльний; аналіз фінансових коефіцієнтів.

Виходячи з перелічених методів, у практиці господарювання існує безліч підходів до угруповання фінансових показників. Так, у роботі [28] пропонується розподіл на внутрішні і зовнішні фінансові показники. До зовнішніх фінансових показників відносяться:

– абсолютні показники прибутку;

– відносні показники рентабельності;

– показники фінансового стану і ринкової стійкості;

– показники ліквідності балансу і платоспроможності;

– показники ефективного використання позикового капіталу.

Основний зміст внутрішнього фінансового аналізу складають показники ефективності авансованого капіталу, аналізу взаємозв'язку витрат, обороту і прибутку.

У роботі [46] пропонується аналізувати фінансовий стан підприємства через наступні групи показників:

– показники чистого грошового потоку підприємства;

– показники ринкової вартості;



- показники структури капіталу підприємства;
- показники боргу підприємства за терміновістю погашення;
- показники складу активів підприємства;
- показники складу поточних витрат підприємства;
- показники рівня концентрації фінансових операцій у зонах підвищеного ризику.

Досить велика група методик фінансового аналізу [5, 9, 21, 50] підприємства базується на класифікації показників за двома основними групами:

- показники аналізу фінансового стану;
- показники аналізу фінансових результатів.

До першої групи відносяться показники, що характеризують:

- загальний фінансового стану та його зміну за період;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз ліквідності балансу;
- аналіз фінансових коефіцієнтів.

Другу групу формують показники:

- аналізу рівня, структури і динаміки абсолютних фінансових результатів;
- аналізу рентабельності і ділової активності.

У даному дослідженні пропонується класифікувати показники, що висвітлюють фінансовий стан, спираючись на цілі фінансової діагностики, а саме [4]:

- оцінки майнового стану;
- оцінки фінансового стану і ліквідності;
- оцінки оборотності активів або ділової активності;
- оцінки рентабельності;
- оцінки від'ємних статей балансу.

Оцінка структури майна підприємства і джерел формування необхідна як для самого підприємства, так і для зовнішніх партнерів. Стан і рух

основних коштів характеризуються коефіцієнтом зносу основних фондів, коефіцієнтом їх оновлення, а також коефіцієнтом вибуття основних фондів. Крім того, для всебічної оцінки майнового стану цю групу показників необхідно доповнити показниками, що характеризують величину дебіторської заборгованості й товарно-матеріальних запасів.

Загальноприйнятим є той факт, що фінансовий стан характеризує комплекс показників, які всебічно висвітлюють наявність, розміщення й використання підприємством фінансових ресурсів. До них відносяться: величина власних коштів, коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними оборотними коштами, співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей, коефіцієнти довгострокової та поточної ліквідності, коефіцієнт маневрування власного капіталу. Дана група показників істотно впливає на оцінку платоспроможності підприємства, особливо, загальний коефіцієнт ліквідності балансу та коефіцієнт ліквідності, розрахований за різними групами ліквідних активів підприємства. У законодавстві України про банкрутство загальний коефіцієнт ліквідності є одним з індикаторів платоспроможності підприємства і, отже, значно впливає на рішення про те, стійке підприємство чи воно знаходиться в області розвитку кризи. Для цього розглянемо детальніше процес формування даного показника.

Коефіцієнт ліквідності дозволяє визначити поточний фінансовий стан, виявити, чи здатне підприємство протягом звітного періоду погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Нормативне значення даного показника  $> 2$ . Якщо значення коефіцієнта не досягає даного рівня, це вказує на функціонування підприємства в умовах фінансового ризику, у протилежному випадку – характеризує стійкий стан підприємства.

Однак, як показує практика використання даного показника, його високе значення далеко не завжди вибиває дійсний стан справ на підприємстві. Така особливість, насамперед, лежить у розрахунку даного показника. Існує два шляхи досягнення високого рівня показника поточної

ліквідності: за рахунок збільшення запасів ТМЦ, що зберігаються на складі, та за рахунок високого рівня дебіторської заборгованості.

Підвищення складського обсягу готової продукції постає як результат або неправильного маркетингу, або незадовільного якісного такої продукції. Ріст заборгованості дебіторів не є значною вадою, порівняно з першим показником, але вказує на скорочення для підприємства величини оборотних коштів, що також є негативним, бо падає оборотність коштів і погіршується фінансовий стан. Отже, щоби показник поточної ліквідності реально вказував на стан фінансів підприємства, виникає необхідність проаналізувати його разом зі значеннями показників дебіторської заборгованості, запасів ТМЦ і короткострокових боргів. Представимо схематично логіку міркувань під час виявлення джерел зростання кризових ознак на підприємстві за умови значення показника ліквідності в межах норми та росту обсягів готової продукції (рис. 3.3) [8].

При цьому потребує аналізу розмір виручки від реалізації. Так при тенденціях збільшення надходження виручки у звітному періоді виникає потреба оцінювання дебіторської заборгованості. Становище, коли у підприємства є надходження виручки від реалізації продукції при одночасному скороченні обсягів боргів дебіторів, то відбувається піднесення на підприємстві власних обігових засобів. Результатом є фінансова стабілізація сільгосппідприємства і висвітлюються можливості майбутнього виробничого розвитку. Навпаки, якщо за наявності виручки у підприємства простежується піднесення розміру дебіторської заборгованості, то цей шлях зазначає про часткову реалізацію готової продукції у кредит. Однак тут маємо усвідомлювати, що сама наявність дебіторської заборгованості не вказує однозначно на розвиток кризи, бо можуть існувати і власні джерела збільшення оборотних коштів підприємства. В цій розкладці оцінка розмірів короткострокової заборгованості не провадиться, оскільки їхня зміна не матиме істотного впливу на фінансовий стан. Отже, при вищевказаних

обставинах нормативне значення коефіцієнту поточної ліквідності дозволить йому дійсно відбивати реальний фінансовий стан сільгосппідприємства.



Рис. 3.3. Схема аналітичних міркувань при визначенні джерел розвитку кризи на підприємстві

Проаналізуємо варіант, за яким в аналізованому періоді підприємство не мало виручки від реалізації продукції. Можливі дві ситуації: продукція продана в кредит і, отже, дебіторська заборгованість збільшується; збільшилися запаси ТМЦ. І в першому, і в другому випадках у підприємства спостерігається дефіцит оборотних коштів, отже, для ведення процесу виробництва необхідне залучення коштів. У цьому випадку для реальної оцінки ліквідності підприємства необхідно перейти до аналізу короткострокових боргів. Зростання обсягів короткострокових боргів показує прагнення підприємства забезпечити свою діяльність за рахунок використання кредитних ресурсів. Однак це збільшує заборгованість

підприємства і через це посилює кризові явища, у результаті чого ліквідність підприємства падає. Таким чином, для одержання достовірних результатів, що діагностують стан ліквідності підприємства, необхідно одночасно зі значенням коефіцієнта поточної ліквідності розглядати динаміку зміни таких показників, як запаси ТМЦ, виручка від реалізації продукції, обсяг дебіторської заборгованості й величина короткострокових боргів.

Групу показників, що описують від'ємні статті балансу, складають показники, які розглядаються як джерела виникнення кризових явищ на підприємстві. До них відносяться: розмір непокритих збитків, прострочена дебіторська і кредиторська заборгованості, коефіцієнт ваги прострочених боргів, коефіцієнт втрати платоспроможності. Останні два коефіцієнти є законодавчими індикаторами кризового стану підприємств.

Фінансово-економічне положення підприємства, його платоспроможність завжди залежні від оборотності коштів, вкладених в активи. Чим вищі показники оборотності, тим швидше кошти, вкладені в активи, перетворюються в грошові кошти, якими підприємство розплачується за своїми зобов'язаннями. Окремі види поточних активів мають різну швидкість обороту. Тому доцільно аналізувати такі показники, як оборотність обігового капіталу, оборотність основного капіталу, оборотність товарно-матеріальних запасів, оборотність дебіторської й кредиторської заборгованостей.

Одним із синтетичних показників ефективності діяльності є загальна рентабельність, яка вказує, скільки прибутку підприємство отримує на 1 гривню вартості своїх активів. Крім загальної рентабельності, для повноти аналізу необхідно розраховувати рентабельність чистих активів, власного капіталу і продукції, оскільки дані показники дозволяють провести факторний аналіз загальної рентабельності підприємства.

Взаємозв'язок перелічених вище груп показників наведений на рис. 3.4.

Відповідно до вищесказаного, на основі проведеного аналізу літературних джерел і практики господарювання українських підприємств до

первинного переліку показників, які висвітлюють фінансову ситуацію, увійшли 45 показників [6].

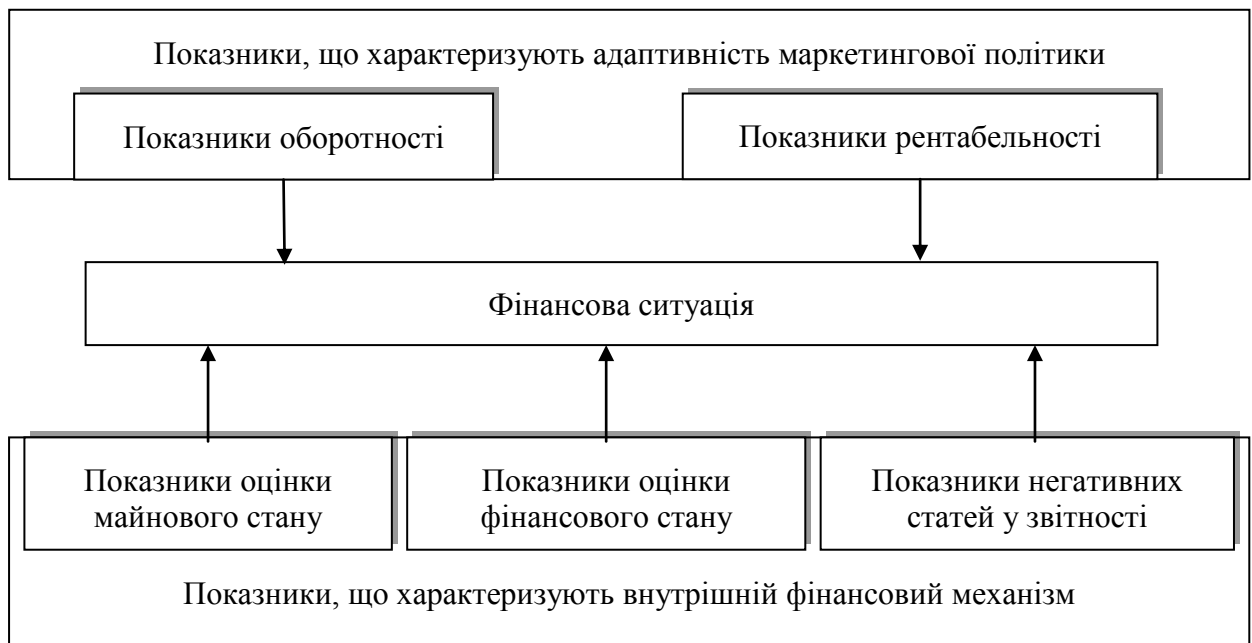


Рис. 3.4. Взаємозв'язок показників, які створюють фінансову ситуацію

Для підтвердження доцільності включення в дослідження запропонованого переліку показників був проведений експертний аналіз [6]. Алгоритм отримання експертних оцінок включає в себе три етапи:

- 1) формування матриці рангів;
- 2) розрахунок і аналіз коефіцієнтів конкордації;
- 3) побудова гістограми та полігону розподілу.

Зміст даних етапів алгоритму, їх математична формалізація представлені в роботі [6]. Внаслідок проведеного експертного опитування з первинних 45 показників були виділені 27, які, на думку експертів, характеризують фінансову ситуацію підприємства (додаток В, табл. В.1).

Таким чином, проведення аналізу економічної літератури та врахування практичних наробок щодо ведення фінансового обліку на українських підприємствах, а також експертний аналіз дозволив

обґрунтувати обрання набору фінансових показників, що покликаний сформулювати для дослідження змістовне наповнення інформаційного простору. Слід також зазначити, що кількісну оцінку поточної ситуації на підприємстві пропонується здійснювати не тільки на основі отриманих значень загального інтегрального показника, а й на основі локальних інтегральних показників. Така деталізація дає змогу визначити, які сфери діяльності підприємства сильно впливають на загальну ситуацію (загальний інтегральний показник) і виявити, що є причиною її погіршення.

### 3.3. Алгоритм розрахунку інтегральних показників фінансової ситуації сільськогосподарського підприємства

Далі проведемо кількісну оцінку загального стану підприємства й кількісну оцінку стану його локальних сфер діяльності, згідно задач визначених вище. Оскільки стан сільгосппідприємства розглядається нами як багатомірний об'єкт, то математичним інструментарієм одержання кількісної оцінки стану підприємства були обрані методи таксономії, зокрема, метод рівня розвитку [12].

Алгоритм побудови кількісної оцінки фінансового стану сільгосппідприємства включає ряд основних кроків:

- 1) створення матриці вихідних даних;
- 2) стандартизація матриці вихідних даних;
- 3) знаходження еталонної фінансової ситуації;
- 4) розрахунок інтегрального показника фінансової ситуації.

Розглянемо докладніше зміст кожного кроку.

Крок 1. У загальному вигляді матриця вихідних даних матиме вид:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \Lambda & x_{1j} & \Lambda & x_{1n} \\ x_{21} & \Lambda & x_{2j} & \Lambda & x_{2n} \\ \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda \\ x_{i1} & \Lambda & x_{ij} & \Lambda & x_{in} \\ \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda \\ x_{m1} & \Lambda & x_{mj} & \Lambda & x_{mn} \end{bmatrix}, \quad (3.1)$$

де  $n$  – число показників ( $j = 1, 2, \dots, n$ );

$m$  – число років ( $i = 1, 2, \dots, m$ );

$x_{ij}$  – значення  $j$ -го показника, що характеризує фінансовий стан у  $i$ -ий період часу.

У загальному випадку рядками матриці, виходячи з цілей аналізу, також можуть виступати показники різних підприємств. Матричний вигляд вихідних даних надає можливість дослідити змінення значень показників, відібраних для оцінювання стану підприємства в часі; вивчити просторові розходження, тобто розходження множини об'єктів за сукупністю показників; досліджувати зміни обраної характеристики у часі й просторі, тобто на множині об'єктів. Виходячи з цілей дослідження, матрицю вихідних даних формують 27 показників, визначених у таблиці В.1 додатку В.

Крок 2. Показники, відібрані в остаточний список, є нерівномірними за розмірністю, тому матрицю вихідних даних попередньо необхідно трансформувати (нормувати, стандартизувати), зводячи до єдиного для всіх показників масштабу. Нормалізація характеристик проводиться за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}, \quad (3.2)$$

де  $x_{ij}$  – значення  $j$ -го показника для  $i$ -го періоду;

$\bar{x}_j$  – середнє арифметичне значення  $j$ -го показника, що розраховується за формулою:



$$\bar{x}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}; \quad (3.3)$$

$S_j$  – середньоквадратичне відхилення  $j$ -го показника, що розраховується за формулою:

$$S_j = \left[ \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2 \right]^{1/2}. \quad (3.4)$$

Крок 3. Порівнюємо отримані фактичні ситуації із еталонною ситуацією. Якщо б мали одномірний випадок (для одного показника), то таке порівняння не викликає труднощів, тому що еталон лінійно упорядкований. Для багатомірного випадку, тобто коли кожна фінансова ситуація матриці вихідних даних розглядається як точка в  $n$ -мірному просторі показників, необхідно визначити координати точки-еталона. Тому маємо поділити всі показники на дві групи: стимулятори і дестимулятори. До стимуляторів віднесемо ті показники, зростання яких позитивно впливає на фінансовий стан. Відтак показники із протилежними властивостями називаються дестимуляторами. У таблиці Г.1 додатку Г наведено перелік стимуляторів і дестимуляторів даного дослідження.

При формуванні точки-еталона ( $P_0$ ) серед показників-стимуляторів відбираються максимальні їхні значення та посеред показників-дестимуляторів – мінімальні значення, тобто:

$$P_0(z_{01}, \dots, z_{0k}, \dots, z_{0n}) \quad (3.5)$$

де  $z_{0k} = \max_i z_{ik}$ , якщо  $k \in J$ ,

$z_{0k} = \min_i z_{ik}$ , якщо  $k \notin J$ ,

$J$  – множина показників-стимуляторів.

Крок 4. Здійснюється комплексні оцінка фінансових ситуацій підприємства, що відбувається через розрахунок інтегрального показника. Основні переваги інтегрального показника представляються наступним:

– по-перше, він синтезує у себе впливи всіх фінансових показників, що включені у дослідження;

– по-друге, зводить оцінку фінансової ситуації підприємства до єдиного кількісного значення, що дозволяє полегшити економічну інтерпретацію обчислених результатів.

Для проведення розрахунків кількісної оцінки інтегрального показника маємо здійснити:

– визначення відстані ( $C_{i0}$ ) між точками, що характеризують досліджувані елементи, і еталонною точкою  $P_0$ :

$$C_{i0} = \left[ \sum_{k=1}^n (z_{ik} - z_{0k})^2 \right]^{1/2}, \quad (3.6)$$

де  $i = 1, 2, \dots, m$ ,  $k = 1, 2, \dots, n$ ;

– визначення модифікованої комплексної оцінки:

$$d_i = 1 - \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (3.7)$$

де

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0; \quad \bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0}; \quad S_0 = \left[ \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2 \right]^{1/2}.$$

Інтерпретація показника  $d_i$  така: чим ближче величина комплексної оцінки до 1, тим стабільнішим є стан фінансів. Значення інтегрального показника  $d_i$  надає можливість провести аналіз динаміки змінення фінансового стану, тобто одержати ряд упорядкованих чисел:

$$d^{(m)} \leq d^{(m-1)} \leq \dots \leq d^{(1)},$$

які показують місце  $i$ -ої фінансової ситуації на шкалі розвитку кризи.

Розрахунок інтегрального показника проводився в двох напрямках:

- оцінка загального фінансового стану;
- оцінка стану локальних царин діяльності підприємства.

Ціллю таких обчислень стає визначення не тільки загальної тенденції розвитку фінансового стану, але й в аналізуванні причин і джерел розвинення

негативних тенденцій. Дані розрахунки проводилися в середовищі табличного редактора Excel.

У Додатку Д представлено результати розрахунків загального і локальних інтегральних показників фінансових ситуацій по аналізованому підприємству за період 2018-2021 рр.

Аналіз динаміки розвитку загального інтегрального показника для ДДС ІОБ НААН України показав, що у 2021 р. спостерігається найменше значення показника ( $d = 0,19199$ ), а у 2020 р. – найбільше ( $d = 0,5961$ ). Дана тенденція є не випадковою, оскільки підприємство отримало значний збиток. Усе це свідчить на розвинення кризи на підприємстві.

Для того, щоб виявити джерела такого погіршення, необхідно проаналізувати динаміку зміни часткових інтегральних показників по аналізованих локальних групах стану підприємства. Аналіз показує, що односпрямованої тенденції зміни значень локальних інтегральних показників немає. Так, динаміка змін значень інтегрального показника по групі показників майнового стану показує, що найвищі значення цього показника припадають на 2020 та 2018 рр. Однак дане збільшення пов'язане зі збільшенням частки товарно-матеріальних запасів на підприємстві та розміру дебіторської заборгованості.

Тож спадаюча тенденція загального інтегрального показника свідчить про недоліки фінансового менеджменту на підприємстві, зокрема, про певні негативні тенденції в політиці розподілу прибутку та відновлення основних засобів, оскільки нарощування обсягів виробництва у 2020 р. не супроводжувалося приростом обсягів власного капіталу та власних оборотних коштів у 2021 р.

Отже, ДДС ІОБ НААН України, створюючи умови для реалізації того чи іншого стратегічного плану має можливість покращити показники фінансово-господарської діяльності. А інтегральний показник, представлений у цій роботі, дозволить здійснити експрес-аналіз впливу

реалізації запропонованих стратегічних напрямів фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства

### Висновки до розділу 3

1. Запропоновано застосування інтегрованого підходу при обґрунтуванні фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН України задля дотримання принципу узгодженості фінансової стратегії щодо загальногосподарської стратегії розвитку і стадії циклу життєвого. Такий підхід надає можливість представити фінансову стратегію як цілісний генеральний план фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства, що дозволяє інтегрувати фінансові цілі у визначені пріоритети його розвитку.

2. Основні задачі фінансової стратегії на етапі зрілості змінюються в залежності від визнання фінансовими керівниками головних цілей розвитку. Якщо бізнес поступово втрачає свою привабливість, але власники обґрунтовано сподіваються зберегти досягнуту частку ринку впродовж якогось терміну, основною ціллю фінансової стратегії мусить стати підтримка стабільного фінансового стану на прийнятному рівні, що дозволить уникати прояву кризових явищ.

3. З метою здійснення експрес-аналізу впливу реалізації заходів фінансової стратегії на фінансовий стан підприємства в роботі було запропоновано методику розрахунку інтегрального показника. Розроблена методика інтегральної оцінки апробована в ДДС ІОБ НААН України. До її переваг можна віднести: по-перше, зручність використання; по-друге, можливість звернення до будь-якого суб'єкта господарювання. На відміну від аналогічних моделей, розроблених вітчизняними та зарубіжними вченими, представлена модель забезпечує миттєву оцінку ефективності впроваджених заходів.

4. Спадаюча тенденція загального інтегрального показника для ДДС ІОБ НААН України свідчить про недоліки фінансового менеджменту на підприємстві, зокрема, про певні негативні тенденції в політиці розподілу прибутку та відновлення основних засобів, оскільки нарощування обсягів виробництва не супроводжувалося приростом обсягів власного капіталу та власних оборотних коштів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи результати дослідження з удосконалення формування фінансової стратегії сільгосппідприємства варто зробити такі висновки:

1. Проведений огляд праць науковців-економістів дозволив визначити фінансову стратегію підприємства як довгостроково орієнтовану систему цілей і заходів, спрямованих на мобілізацію й вкладення фінансових ресурсів, і покликаних успішно розвивати підприємство в рамках сформованої загальної стратегії, що базується на врахуванні й відповідному реагуванні на зміну зовнішнього бізнес-середовища.

2. Фінансову стратегію сільгосппідприємства слід визначати як комплексний план організації системної фінансової діяльності довгострокового характеру, який розробляється для досягнення її цілей з фінансування шляхом мобілізації та вкладення фінансових ресурсів.

3. Розробка фінансової стратегії сільгосппідприємства є тривалим і складним процесом, який включає стратегічний фінансовий аналіз бізнес-оточення; визначення стратегічних фінансових цілей; формування фінансової стратегії за такими напрямками: вартісно-орієнтоване керування; бухгалтерський облік; управління грошовими потоками; керування активами; кредитна політика; інвестиційна політика; керування фінансовими ризиками; дивідендна політика та моніторинг фінансової стратегії. Розробленню фінансової стратегії передує аналітичне дослідження фінансового стану сільгосппідприємства. Безпосередньо фінансовий аналіз підприємства містить у собі власне оцінку господарської діяльності об'єкта, синтез, а також рекомендування заходів щодо поліпшення фінансового стану сільгосппідприємства в цілому.

4. Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики дозволяє говорити про те, що протягом періоду з 2017 по 2021 роки відбулося зменшення часток активів, які задіяні у виробництві продукції, а саме: оборотні виробничі фонди зменшилися на 7%, а основні засоби – на

6%. Негативним також є зростання коефіцієнта зношення основних засобів, оскільки це говорить про їхнє старіння та вказує на необхідність проведення відповідної інвестиційної політики. Позитивним слід вважати зростання коефіцієнта мобільності активів, бо це дозволяє прискорити повернення вкладених у виробництво фінансових ресурсів і зменшити витрати на їх додаткове залучення.

5. За підсумками аналізу показників внутрішнього фінансового середовища ДДС ІОБ НААН України можна засвідчити, що зменшення загальної суми пасиву балансу відбулося за рахунок скорочення як власного, так і залученого капіталу. Темпи скорочення зобов'язань перевищували темпи скорочення власного капіталу, але така ситуація викликана значною збитковістю сільгосп підприємства у 2019-2021 роках. Отже, навіть враховуючи те, що зареєстрований капітал та інший додатковий зростає для ДДС ІОБ НААН України на 53,32% з 2017 до 2021 року, скорочення за іншими статтями пасиву привело до зменшення валюти балансу на 15,5%. Загалом, накопичений розмір непокритого збитку суттєво погіршує структурну динаміку капіталу. Можна визнати, що сільськогосподарське підприємство має проблеми щодо ефективності своєї господарської діяльності. Отже, негайною потребою постає коригування фінансової стратегії й розробка заходів щодо подолання цих кризових явищ.

6. Найважливішою для українського сільгосп підприємства у нестійких умовах ринку є проблема його виживання та забезпечення постійного розвитку. Ефективним вирішенням цієї проблеми є створення та реалізація конкурентних переваг, які можливо досягнути при ефективній стратегії розвитку підприємства. Для рослинництва найефективнішою стратегією буде застосування селективного розвитку, оптимальних витрат і диверсифікації. У цьому секторі основою стратегії розвитку продукту є застосування новітніх технологій, використання сортів високоврожайних і адаптивно стійких сільськогосподарських культур.

7. Запропоновано застосування інтегрованого підходу при обґрунтуванні фінансової стратегії ДДС ІОБ НААН України задля дотримання принципу узгодженості фінансової стратегії щодо загальногосподарської стратегії розвитку і стадії циклу життєвого. Такий підхід надає можливість представити фінансову стратегію як цілісний генеральний план фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства, що дозволяє інтегрувати фінансові цілі у визначені пріоритети його розвитку.

8. З метою здійснення експрес-аналізу впливу реалізації заходів фінансової стратегії на фінансовий стан підприємства в роботі було запропоновано методику розрахунку інтегрального показника. Розроблена методика інтегральної оцінки апробована в ДДС ІОБ НААН України. До її переваг можна віднести: по-перше, зручність використання; по-друге, можливість звернення до будь-якого суб'єкта господарювання. На відміну від аналогічних моделей, розроблених вітчизняними та зарубіжними вченими, представлена модель забезпечує миттєву оцінку ефективності впроваджених заходів.

9. Спадаюча тенденція загального інтегрального показника для ДДС ІОБ НААН України свідчить про недоліки фінансового менеджменту на підприємстві, зокрема, про певні негативні тенденції в політиці розподілу прибутку та відновлення основних засобів, оскільки нарощування обсягів виробництва не супроводжувалося приростом обсягів власного капіталу та власних оборотних коштів.

Таким чином, реалізація запропонованих у роботі рекомендацій дозволить значно пришвидшити процес розвитку стратегічного управління на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах і, як наслідок, підняти стан економіки країни на якісно новий рівень розвитку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаєва А.Є. Особливості здійснення стратегічного управління фінансовими ресурсами на вітчизняних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 188-191.
2. Адаменко І.П. Фінансова стратегія в умовах економічних перетворень. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 190-196.
3. Азаренкова Г.М. Фінансова стратегія антикризового управління суб'єктом підприємництва в сучасних умовах функціонування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 465-470.
4. Аранчій В.І., Зоря О.П. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2016. № 2. С. 156-159.
5. Базилінська О.Я., Панченко О.І. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 89-94.
6. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління [Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін.]; за ред. О.В. Мозенкова. Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2003. 272 с.
7. Белоусова С.В. Теоретичні імперативи фінансової стратегії підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-2. С. 73-77.
8. Бірбіренко С.С., Корба Д.С. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 5(1). С. 47-51.
9. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр, 2004. 720 с.
10. Бражник Л.В., Дорошенко О.О. Вибір фінансової стратегії розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 99-103.

11. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 100-111.
12. Васильєва Н.К. Економіко-математичне моделювання в сільському господарстві: навч. посіб. / Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2015. 155 с.
13. Волощук Л.О., Науменко К.І. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1(1). С. 23-30.
14. Вороніна О.О. Фінансовий моніторинг у системі стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 265-269.
15. Воронкова Т.Є. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5910>
16. Гарькава В.Ф., Кліщевська А.Ю. Фінансова стратегія у системі економічної безпеки вітчизняних підприємств на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 47-51.
17. Грищук Н. В. Стратегія фінансового забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 97-106.
18. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24(1). С. 107-110.
19. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.
20. Добровольська О.В., Водолазська О.А. Грицюк С.І. Формування системи стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №19-20. С. 47-53.
21. Добровольська О.В., Кравченко М.В., Даніленко О.В. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32.

22. Домбровська С.О. Стратегічні орієнтири управління структурою капіталу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 113-119.

23. Домбровська С.О., Лапіна І.С. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 25 (1). С. 138-141.

24. Завгородня Т.П., Костюк В.А., Холодний Г.О., Скрипник В.В. Безпекове стратегування управління інноваційними бізнес-процесами та капіталізацією в агропродовольчій сфері в умовах глобалізації фінансових ринків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 116-124.

25. Завідна Л.Д. Модель фінансової стратегії розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50(2). С. 13-18.

26. Кіктенко О.В., Буря В.В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 115-120.

27. Ковтун В.А. Напрями інноваційної та фінансової стратегії аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 124-131.

28. Колосінська М.І., Бойда С.В., Семенко О.О. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії. *Ефективна економіка*. 2020. № 4.

29. Колосінська М.І., Семенко О.О. Методичний підхід до побудови фінансової стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9.

30. Коляденко С.В., Стратій А.М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 17-23.

31. Костирко Л.А. Інтегрована інформаційна система підтримки фінансової стратегії стійкого розвитку підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2013. № 4 (12). С. 91-98.

32. Костирко Л.А., Соломатіна Т.В. Концептуальні засади стратегічного розвитку фінансового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 310-316.

33. Костирко Л.А., Соломатіна Т.В. Фінансова стратегія розвитку майнового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 54-61.

34. Крикунова В.М. Аналіз ефективності діяльності підприємств аграрного сектору економіки. *Агросвіт*. 2014. № 22. С.23-28.

35. Купира М.І., Киришко М.В. Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 104-110.

36. Лазорчин В.А. Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 185-191.

37. Масюк Ю.В., Пазюн Ю.В. Фінансова стратегія підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 48-51.

38. Мироненко Є.В., Баркова С.О., Єржакова В.В. Сучасний стан формування фінансової стратегії в системі управління промисловим підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3. С. 122-130.

39. Моташко Т.П., Мартинюк В.М. Теоретико-методичні основи фінансового ризик-менеджменту стратегічного підприємства. *Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 6. С. 52-63.

40. Нагорна І.В., Степанчук О.О. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.

41. Олійник О.О. Фінансова стратегія аграрного підприємства: теоретичний аспект розробки та моделювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 26-31.

42. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

43. Решетник Н., Насікан Н, Клименко О., Світлична К., Сусллова Т. Стратегічний фінансовий менеджмент в діяльності корпорацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 2. С. 134-141.

44. Роганова Г.О., Ярина В.В. Визначення фінансової стратегії підприємства кондитерської промисловості в рамках аналізу його фінансової стійкості. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 286-292.

45. Романишин В.О., Бернацька А.О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 54-62.

46. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126>

47. Сатир Л.М., Кепко В.М., Новікова В.В., Непочатенко А.В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 38-44.

48. Свідерський В.П., Семенець А.О., Виноградська Т.І. Деякі аспекти управління фінансовими ресурсами і формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6(2). С. 26-28.

49. Сидорчук І. Систематизація теоретико-методологічних підходів до формування, реалізації та моделювання стратегій управління інноваційним розвитком та фінансово-економічною безпекою підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 2. С. 33-39.

50. Соломатіна Т.В. Діагностика ризиків втрати стратегічного фінансового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 42-48.

51. Соломатіна Т.В. Лізинг в системі стратегічного розвитку фінансового потенціалу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 93-97.

52. Соломатіна Т.В. Фінансова результативність в системі стратегічного розвитку суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 41-46.

53. Тимоць М.В., Борович О.В. Концептуальні підходи до формування фінансової стратегії підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2019. Вип. 809. С. 34-38.

54. Турило А.М., Турило А.А., Короленко Р.В. Суб'єктна інноваційність в аспекті фінансово-економічної стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 4(2). С. 97-104.

55. Халатур С.М. Сучасна практика формування стратегії економічного розвитку сільського господарства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 138-142.

56. Хлевицька Т.Б., Плевако Н.О. Науково-методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 241-248.

57. Ходаківський В.М., Місевич М.А., Матвійчук Д.В., Паламарчук А.М. Формування альтернатив стратегічного управління фінансовим забезпеченням сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 63-71.

58. Хринюк О.С., Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 581-587.

59. Швець Ю.О., Мозолєвська А.І. Сучасний стан формування фінансової стратегії промислового підприємства та шляхи її реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 235-242.

60. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 384 с.

61. Яців І. Застосування конкурентних стратегій в управлінні фінансовим станом сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2021. Т. 14. № 3-4. С. 84-92.

62. Aleksin G. Company financial strategys essence and its components. *Modern economics*. 2020. № 21. С. 6-12.

63. Aleksin G. The financial strategy instrument in the context of enterprise modernization. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 3. С. 20-29.

64. Chiz L., Khotyeyeva N., Zadorozhna N. The basis of port enterprise financial strategy. *Technology audit and production reserves*. 2019. № 5/4(49). Pp. 18-25. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/181144/182251>

65. Kalaman O., Purtskhvanidze O., Levchuk Yu. Methodology formation of enterprise financial strategy on the basis of existing models analysis. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, Вип. 3. С. 33-41.

66. Kinzerska O., Garafonova O., Kravchyk Yu., Ivanko A., Prystupa A. Implementation of the financial strategy for sustainable ecological and economic development in the agricultural sector. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 4. С. 578-586.

67. Melnyk O., Kushchova T. Enterprise financial strategy formation // *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 69-76.

68. Parhacka O. Mechanism of forming of the financial strategy to ensure the development of business subjects. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 65-68.

69. Štimac M., Lych V., Yurchenko Yu. Financial strategy development process. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 3. С. 124-130.

## ДОДАТКИ



## ДОДАТОК А

Таблиця А.1

## Підходи до трактування змісту фінансової стратегії підприємства

Автор	Визначення	Сутнісні ознаки
Бланк І.О. [9]	Один з найважливіших видів функціональних стратегій підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування й використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища	Функціональний, забезпечуючий характер, довгостроковість, фінансові цілі
Воронкова Т.Є. [15]	Пріоритетні напрями розвитку фінансової діяльності, спрямовані на досягнення головної мети фінансової стратегії	Напрями розвитку фінансової діяльності
Гудзь О.І. [18]	Складна багатофакторна модель дій та заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей в загальній концепції розвитку в області формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства	Модель; дії із досягнення перспективних фінансових цілей
Колосінська М.І., Семенко О.О. [29]	Визначення пріоритетних цілей і системи дій з їх досягнення в області формування фінансових ресурсів, оптимізації їх структури та ефективного використання, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства та забезпечують її реалізацію	Цілепокладання; систематизація дій з досягнення фінансових цілей
Костирко Л.А. [31]	Результат прийняття стратегічних рішень з питань можливого залучення джерел фінансування та їх витрачання	Стратегічні рішення у сфері фінансування
Лазорчин В.А. [36]	Довготерміновий фінансовий план (програму) розвитку діяльності підприємства для досягнення певної мети	Довгостроковість, фінансовий план
Моташко Т.П., Мартинюк В.М. [39]	Частина фінансового менеджменту, що пов'язана із формуванням системи довгострокових цілей фінансової діяльності й вибором найефективніших шляхів їх досягнення	Довгостроковість, фінансові цілі, шляхи їх досягнення
Соломатіна Т.В. [52]	Частина загальної стратегії економічного розвитку, узгоджена з її цілями та напрямками	Складова економічного розвитку
Хлевицька В.М., Плевако Н.О. [56]	Система формування і втілення пріоритетних фінансових цілей підприємства шляхом ефективного залучення і використання фінансових ресурсів, координації їх потоків, забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки на основі безперервного обліку змін чинників зовнішнього і внутрішнього середовища	Система фінансових цілей

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Конкурентний аналіз ДДС ІОБ НААН щодо основних конкурентів

Групи показників	ДДС ІОБ НААН		Конкурент №1		Конкурент №2	
	значення	експертна оцінка (max 10 б)	значення	експертна оцінка (max 10 б)	значення	експертна оцінка (max 10 б)
1	2	3	4	5	6	7
1. Економічні:						
Ринкова частка, %	6	10	4	8	7	10
Обсяг продажу, тис. грн.	4096,0	9	3505,0	8	5905,0	10
Чистий прибуток, тис. грн.	618,0	8	469,0	8	1050,0	10
Рентабельність, %	9,1	9	3,8	5	13,5	10
Коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів	23	10	5	6	6	7
Зважена оцінка	x	46	x	35	x	47
2. Якісні (100-бальна шкала вимірювання):						
Широта асортименту	80	8	65	7	75	8
Адаптованість каналів збуту	85	8	50	5	100	10
Додаткові послуги	60	7	20	2	60	7
Якість обслуговування	90	10	70	7	100	10
Імідж підприємства	70	8	40	4	65	8
Зважена оцінка	x	41	x	25	x	43
3. Організаційні (+,-):						
Досвід маркетингової діяльності	-	0	-	0	+	10
Оргструктура управління маркетингом	+	10	-	0	+	10
Взаємодія маркетингової служби з іншими структурними підрозділами	+	10	-	0	+	10
Зважена оцінка	x	20	x	0	x	30
4. Функціональні (100 бальна шкала вимірювання):						
Знання споживачів	100	10	50	5	100	10
Конкурентоспроможність товарів	75	8	30	3	85	9
Ефективна збутова політика	70	7	30	3	90	9
Гнучка політика цін	20	2	15	2	45	5
Зважена оцінка	x	27	x	13	x	33
Сума зважених оцінок	x	134	x	73	x	153

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1

## Показники, які створюють фінансову ситуацію

Група показників	Назви показників
Оцінка майнового стану підприємства	Сума активів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, тис. грн.
	Частка основних засобів у сумі активів, %
	Знос основних засобів, %
	Коефіцієнт оновлення основних засобів, %
	Розмір товарно-матеріальних запасів, тис. грн.
	Частка запасів в оборотних активах, %
	Розмір дебіторської заборгованості, тис. грн.
Оцінка фінансового стану	Частка власних коштів у загальній сумі джерел, %
	Частка власних оборотних коштів у загальній їх сумі, %
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
	Коефіцієнт поточної ліквідності
	Коефіцієнт миттєвої ліквідності
	Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власними оборотними коштами
	Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської
Присутність від'ємних статей у балансі	Непокриті збитки, тис. грн.
	Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн.
	Прострочена кредиторська заборгованість, тис. грн.
	Частка простроченої дебіторської заборгованості у загальній її сумі, %
	Коефіцієнт втрати платоспроможності
Оцінка рентабельності	Сума балансового прибутку, тис. грн.
	Рентабельність продукції, %
	Рентабельність активів, %
	Рентабельність власного капіталу, %
Оцінка оборотності	Оборотність основного капіталу, разів
	Оборотність товарно-матеріальних запасів, разів
	Оборотність дебіторської заборгованості, разів
	Оборотність оборотного капіталу, разів

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

## Перелік показників стимуляторів і дестимуляторів

Найменування показників	Стимулятори (+), дестимулятори (-)
Сума активів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, тис. грн.	+
Частка основних засобів у сумі активів, %	+
Знос основних засобів, %	-
Коефіцієнт відновлення основних засобів, %	+
Величина товарно-матеріальних запасів, тис. грн.	-
Частка запасів в оборотних активах, %	-
Величина дебіторської заборгованості, тис. грн.	+
Частка власних засобів у загальній сумі джерел, %	+
Частка власних оборотних коштів у їх загальній сумі, %	+
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	+
Коефіцієнт поточної ліквідності	+
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	+
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	+
Непокриті збитки, тис. грн.	-
Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн.	-
Прострочена кредиторська заборгованість, тис. грн.	-
Частка простроченої дебіторської заборгованості у загальній її сумі, %	-
Коефіцієнт втрати платоспроможності	-
Сума балансового прибутку, тис. грн.	+
Рентабельність продукції, %	+
Рентабельність активів, %	+
Рентабельність власного капіталу, %	+
Оборотність основного капіталу, разів	+
Оборотність товарно-матеріальних запасів, разів	+
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	+
Оборотність оборотного капіталу, разів	+
Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	+

## ДОДАТОК Д

## Крок 1. Формування матриці вихідних даних

Стимулятор (1), дестимулятор (0)	2021	2020	2019	2018	Рік	Назва показників
						Сума активів, що знаходиться у розпорядженні підприємства, тис. грн.
1,00	35416,00	31474,60	18066,40	15094,30	2018	Сума активів, що знаходиться у розпорядженні підприємства, тис. грн.
1,00	18,32	23,00	47,99	60,76	2018	Частка основних засобів у сумі активів, %
0,00	29,00	23,00	12,00	13,00	2018	Знос основних засобів, %
1,00	18,00	29,00	24,00	25,00	2018	Коефіцієнт оновлення основних засобів, %
0,00	4303,00	1005,90	3846,70	1909,00	2018	Розмір товарно-матеріальних запасів, тис. грн.
0,00	14,91	4,16	41,27	32,56	2018	Частка запасів в оборотних активах, %
1,00	23493,00	22857,20	5055,00	2967,80	2018	Розмір дебіторської заборгованості, тис. грн.
1,00	-68,60	8,50	-1,20	-6,80	2018	Частка власних коштів у загальній сумі джерел, %
1,00	5,56	12,21	8,34	15,83	2018	Частка власних оборотних коштів у загальній їх сумі, %
1,00	-0,07	1,10	-3,72	-0,91	2018	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
1,00	1,06	1,14	1,01	1,19	2018	Коефіцієнт поточної ліквідності
1,00	0,90	1,09	0,64	0,80	2018	Коефіцієнт миттєвої ліквідності
1,00	37,28	293,37	20,20	48,63	2018	Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власними оборотними коштами
1,00	0,86	1,08	0,62	0,59	2018	Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської
0,00	-24312,00	0,00	-218,10	-1035,60	2018	Непокриті збитки, тис. грн.
0,00	12416,00	8560,30	2413,10	1250,50	2018	Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн.
0,00	9615,00	7498,10	1615,20	1084,20	2018	Прострочена кредиторська заборгованість, тис. грн.
0,00	40,93	37,45	47,74	42,14	2018	Частка простроченої дебіторської заборгованості у загальній її сумі, %
0,00	0,54	0,59	0,53	0,66	2018	Коефіцієнт втрати платоспроможності
1,00	0,00	2882,40	817,50	1840,80	2018	Сума балансового прибутку, тис. грн.
1,00	-54,20	5,23	2,43	9,06	2018	Рентабельність продукції, %
1,00	-80,66	11,64	4,93	14,34	2018	Рентабельність активів, %
1,00	-249,50	233,66	-132,38	-94,56	2018	Рентабельність власного капіталу, %
1,00	7,25	6,92	3,78	2,75	2018	Оборотність основного капіталу, разів
1,00	18,74	22,70	11,71	13,53	2018	Оборотність товарно-матеріальних запасів, разів
1,00	2,15	3,95	8,46	7,46	2018	Оборотність дебіторської заборгованості, разів
1,00	2,11	3,63	4,96	4,36	2018	Оборотність оборотного капіталу, разів

## Продовження ДОДАТКУ Д

Крок 2. Стандартизація матриці вихідних даних

$\mu_i$	25012,83	37,52	19,25	24,00	2766,15	23,23	13593,25	-17,03	10,49	-0,90	1,10	0,86	99,87	0,79	-6391,43	6159,98	4953,13	42,07	0,58	1385,18	-9,37	-12,44	-60,70	5,18	16,67	5,51	3,77
$\sigma_i$	8611,19	17,53	7,08	3,94	1356,71	14,54	9612,85	30,28	3,89	1,78	0,07	0,16	112,17	0,20	10353,65	4556,35	3685,12	3,70	0,05	1082,85	25,99	39,54	179,29	1,95	4,33	2,56	1,07

-1,15	1,33	-0,9	0,25	-0,63	0,642	-1,1	0,34	1,38	-0,01	1,29	-0,35	-0,46	-0,99	0,52	-1,08	-1,05	0,02	1,55	0,42	0,71	0,68	-0,2	-1,2	-0,7	0,76	0,56
-0,81	0,6	-1	0	0,796	1,241	-0,9	0,52	-0,6	-1,59	-1,3	-1,33	-0,71	-0,84	0,6	-0,82	-0,91	1,53	-1	-0,52	0,45	0,44	-0,4	-0,7	-1,1	1,15	1,12
0,75	-0,8	0,53	1,27	-1,3	-1,31	0,96	0,84	0,44	1,13	0,57	1,43	1,725	1,47	0,62	0,53	0,69	-1,25	0,19	1,38	0,56	0,61	1,64	0,9	1,39	-0,6	-0,1
1,208	-1,1	1,38	-1,52	1,133	-0,57	1,03	-1,7	-1,3	0,47	-0,6	0,26	-0,56	0,36	-1,73	1,37	1,27	-0,31	-0,8	-1,28	-1,7	-1,7	-1,1	1,07	0,48	-1,3	-1,6
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Крок 3. Формування точки-еталона для кожного показника

1,21	1,33	-1,02	1,27	-1,30	-1,31	1,03	0,84	1,38	1,13	1,29	1,43	1,72	1,47	-1,73	-1,08	-1,05	-1,25	-0,97	1,38	0,71	0,68	1,64	1,07	1,39	1,15	1,12
------	------	-------	------	-------	-------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	------	------	------	------	------	------	------	------

Крок 4. Розрахунок комплексної оцінки фінансових ситуацій підприємства

Оцінка загального фінансового стану підприємства

1	7,6534434
2	9,3964409
3	5,0832351
4	10,171413

$\bar{C}_0$	8,0761332
$S_0$	2,2560671
$C_0$	12,588267

$d_i$	1	0,3920177
	2	0,2535557
	3	0,5961926
	4	0,1919926



## Продовження ДОДАТКУ Д

Оцінка стану локальних сфер діяльності підприємства

по групі  
майнового стану

1	3,2986081
2	4,1356237
3	2,694498
4	5,0871267

$\overline{C}_0$	3,8039641
$S_0$	1,0396801
$C_0$	5,8833243

 $d_i$ 

1	0,4393292
2	0,29706
3	0,542011
4	0,1353312

по групі фінансового  
стану

1	4,482815
2	6,3582463
3	1,1779902
4	5,0181663

$\overline{C}_0$	4,2593044
$S_0$	2,2004456
$C_0$	8,6601957

 $d_i$ 

1	0,4823656
2	0,265808
3	0,8639765
4	0,4205482

по групі від'ємних  
статей балансу

1	3,61069136
2	3,63735085
3	3,53205936
4	3,50510809

$\overline{C}_0$	3,57130241
$S_0$	0,0628108
$C_0$	3,69692402

 $d_i$ 

1	0,02332552
2	0,01611425
3	0,04459509
4	0,05188528

по групі показників  
прибутковості

1	2,06800633
2	2,81536426
3	0,16242186
4	5,10353598

$\overline{C}_0$	2,53733211
$S_0$	2,04313236
$C_0$	6,62359683

 $d_i$ 

1	0,68778197
2	0,57494933
3	0,9754783
4	0,22949175

по групі показників  
оборотності

1	3,2070247
2	3,0993266
3	2,1655196
4	3,7503244

$\overline{C}_0$	3,0555488
$S_0$	0,6582114
$C_0$	4,3719715

 $d_i$ 

1	0,266458
2	0,2910918
3	0,5046812
4	0,1421892