

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

---

**ФІНАНСОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

---

**КАФЕДРА ФІНАНСІВ**

---

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТР**

---

(освітній ступінь)

на тему: « Управління фінансовим потенціалом підприємств деревопереробної  
галузі»

Виконала:

студентка 2-го (магістерського) рівня вищої освіти  
ОС «Магістр»  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа  
та страхування»

Саковець Ліна Володимирівна

Керівник: к.е.н., доцент Алексєєнко І.І.

Рецензент: комерційний директор ТОВ «МАДІ»  
Луньов А.А

Харків – 2020

## АНОТАЦІЯ

Магістерська дипломна робота: с.101, рис. 39, табл. 27, джерел 81.

Об'єктом дослідження виступає процес управління фінансовим потенціалом на підприємствах деревопереробної галузі. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад щодо управління фінансовим потенціалом підприємств.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом як складової фінансової стратегії на підприємствах деревопереробної галузі. Для досягнення поставленої мети використано такі методи наукового пізнання: методи порівняння та узагальнення, метод морфологічного аналізу; методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняння; методи статистичного спостереження, аналізу динамічних рядів, PEST-аналізу; метод кластерного аналізу; метод структурно-функціонального моделювання; методи аналізу літературних джерел та нормативних актів, SWOT-аналізу; методи вертикального, горизонтального та коефіцієнтного аналізу; концепція збалансованої системи показників; метод факторного аналізу. Обробка кількісної інформації, яка отримана в перебігу дослідження, здійснювалася за допомогою персонального комп'ютера з використанням пакету Microsoft Office: Word, Excel, Power Point та програмного забезпечення Ramus Educational, Statistica та Paint.

В результаті дослідження вдосконалено існуючу модель бізнес-процесу управління фінансовим потенціалом підприємством, виконано діагностику факторів впливу на управління фінансовим потенціалом підприємств деревопереробної галузі, здійснено стратегічний аналіз галузі, оцінено стан фінансового потенціалу підприємств деревопереробної галузі та розроблено шляхи удосконалення управління фінансовим потенціалом підприємств деревопереробної галузі.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ, ПІДПРИЄМСТВО, АНАЛІЗ, ПОТЕНЦІАЛ, PEST-АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ, МЕТОД, СТРАТЕГІЯ

## АННОТАЦИЯ

Магистерская дипломная работа: с.101, рис. 39, табл. 27, источников 81.

Объектом исследования выступает процесс управления финансовым потенциалом на предприятиях деревоперерабатывающей отрасли. Предметом исследования является совокупность теоретических, методических и практических основ по управлению финансовым потенциалом предприятий.

Целью магистерской работы является обобщение теоретических основ и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности управления финансовым потенциалом как составляющей финансовой стратегии на предприятиях деревоперерабатывающей отрасли. Для достижения поставленной цели использованы следующие методы научного познания: методы сравнения и обобщения, метод морфологического анализа; методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения; методы статистического наблюдения, анализа динамических рядов, PEST-анализа; метод кластерного анализа; метод структурно-функционального моделирования; методы анализа литературных источников и нормативных актов, SWOT-анализа; методы вертикального, горизонтального и коэффициентный анализа; концепция сбалансированной системы показателей; метод факторного анализа. Обработка количественной информации, полученной в ходе исследования, осуществлялась с помощью персонального компьютера с использованием пакета Microsoft Office: Word, Excel, Power Point и программного обеспечения Ramus Educational, Statistica и Paint.

В результате исследования усовершенствовано существующую модель бизнес-процесса управления финансовым потенциалом предприятием, выполнено диагностику факторов влияния на управление финансовым потенциалом предприятий деревоперерабатывающей отрасли, осуществлен стратегический анализ отрасли, оценено состояние финансового потенциала предприятий отрасли и разработаны пути совершенствования управления финансовым потенциалом предприятий деревоперерабатывающей отрасли.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

ФИНАНСОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМ  
ПОТЕНЦИАЛОМ, ПРЕДПРИЯТИЕ, АНАЛИЗ, ПОТЕНЦИАЛ, PEST-АНАЛИЗ,  
SWOT-АНАЛИЗ, МЕТОД, СТРАТЕГИЯ

ANNOTATION

Master's thesis: p.101, fig. 39, table. 27, sources 81.

The object of research is the process of managing the financial potential of enterprises in the wood processing industry. The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical bases for managing the financial potential of enterprises.

The purpose of the master's work is to summarize the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the efficiency of financial management as a component of financial strategy in the wood processing industry. To achieve this goal, the following methods of scientific knowledge are used: methods of comparison and generalization, the method of morphological analysis; methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparison; methods of statistical observation, time series analysis, PEST analysis; cluster analysis method; method of structural-functional modeling; methods of analysis of literature sources and regulations, SWOT-analysis; methods of vertical, horizontal and coefficient analysis; the concept of a balanced scorecard; factor analysis method. Quantitative information obtained during the study was processed using a personal computer using Microsoft Office: Word, Excel, Power Point and Ramus Educational, Statistica and Paint software.

As a result of the study, the existing business process model of financial potential management of the enterprise was improved, factors influencing the financial potential of wood processing enterprises were diagnosed, strategic analysis of the industry was performed, the state of financial potential of wood processing enterprises was assessed.

KEY WORDS

FINANCIAL POTENTIAL, FINANCIAL POTENTIAL MANAGEMENT,  
ENTERPRISE, ANALYSIS, POTENTIAL, PEST ANALYSIS, SWOT ANALYSIS,  
METHOD, STRATEG

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	8
1. Теоретичні основи управління фінансовим потенціалом підприємства	11
1.1. Економічний зміст та сутність управління фінансовим потенціалом підприємства	11
1.2. Механізм управління фінансовим потенціалом підприємства	18
1.3. Стратегічне управління фінансовим потенціалом підприємства	25
Висновки до розділу 1	32
2. Аналіз рівня фінансового потенціалу деревопереробних підприємств	33
2.1. Аналіз сучасного стану підприємств деревопереробної галузі в Україні	33
2.2. Групування підприємств за рівнем управління фінансовим потенціалом методом кластерного аналізу	45
2.3. Поглиблений аналіз та оцінка ефективності управління фінансовим потенціалом на підприємствах кластеру	52
Висновки до розділу 2	59
3. Структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовим потенціалом підприємств деревопереробної галузі	60
3.1. Побудова структурно-функціональної моделі AS-IS процесу управління фінансовим потенціалом підприємства	60
3.2. Побудова структурно-функціональної моделі TO-BE процесу управління фінансовим потенціалом підприємства	66
Висновки до розділу 3	74
4. Розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємств деревопереробної галузі	75
4.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств деревопереробної галузі	75
4.2. Побудова стратегічної карти процесу управління фінансовим потенціалом підприємства	83
4.3. Сценарний підхід до нейтралізації ризиків на підприємствах деревопереробної галузі на прикладі ТОВ «МАДІ»	90
4.4. Ідентифікація факторів впливу на зміцнення фінансового потенціалу на підприємствах деревопереробної галузі на прикладі ТОВ «МАДІ»	99
Висновки до розділу 4	106
Висновки	107
Перелік використаної літератури	112
Додатки	119

## ВСТУП

В даний час підприємствам, які функціонують в умовах ринкової економіки, досить складно постійно підлаштовуватися під мінливі умови середовища. У даній ситуації фактори досягнення певного економічного успіху поступово переміщуються із зовнішнього середовища безпосередньо у внутрішнє, що визначається сучасним фінансовим потенціалом підприємства.

Управління фінансами підприємства в ринковій економіці, в цілому, пронизує абсолютно всі елементи системи управління бізнесом. Загальний стан фінансів організацій залежить, перш за все, від їх певного фінансового потенціалу. Його зміст складає сукупність доходів і фінансових ресурсів господарюючих суб'єктів безпосередньо при заданих, сформованих параметрах ресурсного, ринкового, виробничих потенціалів. Наукові дослідження показують, що вітчизняним підприємствам не вистачає виваженого управління фінансовим потенціалом, яке буде не лише націлене на збільшення прибутку, а загалом на рівень роботи підприємства. Нагальна необхідність вирішення концептуальних питань управління фінансовим потенціалом підприємством обумовлює актуальність теми магістерської дипломної роботи. Зміст, проблеми, методи управління фінансовим потенціалом підприємством вивчали у своїх роботах такі видатні вчені, як: Т. Б. Кузенко, О. В. Курінна, Н. В. Сабліна, А. С. Назаренко, І. П. Мойсеєнко, В. О. Григоренко, О. О. Маслиган, А. Г. Кайгородов, О. О. Парацій, Л. С. Мартюшева, П. В. Пузирьова та ін. Незважаючи на ґрунтовний рівень розробки проблем управління фінансовим потенціалом, проблематика використання конкретних інструментів, що допомагають збільшити фінансовий потенціал потребує подальших розробок як у науковому, так і практичному аспекті. Значимість і актуальність теми визначили вибір напрямку дослідження, мету і завдання роботи. Метою дослідження є узагальнення теоретичних і методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління фінансовим потенціалом на підприємствах деревопереробної галузі.

Відповідно до зазначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

визначити сутність категорії «управління фінансовим потенціалом»;

розглянути механізм управління фінансовим потенціалом на підприємстві та охарактеризувати його складові; розробити стратегію управління фінансовим потенціалом підприємства;

надати загальну характеристику та провести аналіз сучасного стану деревопереробної галузі;

здійснити групування підприємств за рівнем управління фінансовим потенціалом методом кластерного аналізу;

провести поглиблений аналіз та оцінку ефективності управління фінансовим потенціалом на підприємствах кластеру;

розробити структурно-функціональні моделі процесу управління фінансовим потенціалом підприємства (AS-IS та TO-BE);

здійснити внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств деревопереробної галузі;

розробити рекомендації з підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємств деревопереробної галузі;

побудувати стратегічну карту процесу управління фінансовим потенціалом підприємства;

ідентифікувати фактори впливу на зміцнення фінансового потенціалу на підприємства;

розглянути сценарний підхід для нейтралізації ризиків на підприємствах деревопереробної галузі

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення управління фінансовим потенціалом підприємств деревопереробної галузі.

В процесі дослідження використовувались наступні методи: методи порівняння та узагальнення, метод морфологічного аналізу – для уточнення економічного змісту сутності категорії «управління фінансовим потенціалом підприємства»; методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняння – в процесі дослідженні механізму управління фінансовим потенціалом підприємства та розкриття методичних підходів до діагностики розвитку фінансового потенціалу на підприємстві; методи статистичного спостереження, аналізу динамічних рядів, PEST-аналізу – для здійснення оцінки сучасного стану деревопереробної галузі; метод кластерного аналізу – для проведення діагностики фінансового стану підприємств деревопереробної галузі; метод структурно-функціонального моделювання – для побудови та удосконалення моделей бізнес-

процесу управління фінансовим потенціалом підприємства; методи аналізу літературних джерел та нормативних актів, SWOT-аналізу – для оцінювання стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств галузі; методи вертикального, горизонтального та коефіцієнтного аналізу – для розрахунку показників та оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання деревопереробної галузі; концепція збалансованої системи показників – для побудови системи стратегічних цілей та формування стратегічної карти для підприємства деревопереробної галузі; метод факторного аналізу – для аналізу впливу факторів на зміну показників фінансового потенціалу підприємства деревопереробної галузі;

Інформаційною базою дослідження виступили законодавчі та нормативні акти, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, навчальна та методична література, публікації в періодичних виданнях, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність підприємств деревопереробної галузі, джерела мережі Інтернет.

Обробка кількісної інформації, яка отримана в перебігу дослідження, здійснювалася за допомогою персонального комп'ютера з використанням пакету Microsoft Office: Word, Excel, Power Point та програмного забезпечення Ramus Educational, Statistica та Paint.

Основні положення і результати дипломної роботи знайшли своє відображення в наступних наукових публікаціях:

тези доповіді на Студентській науково – практичній конференції «Фінанси очима студентів» за темою «Стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства» (листопад 2020 р., ХНЕУ імені С. Кузнеця, м. Харків);

статті «Формування фінансової стратегії деревообробного підприємства» та «Сценарний підхід до нейтралізації ризиків на підприємствах деревопереробної галузі» («Молодіжний економічний вісник ХНЕУ імені С. Кузнеця», 2020 р.).

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості та доцільності їх використання в практичній діяльності ТОВ «МАДІ» та інших підприємств деревопереробної галузі з метою покращення якості прийняття управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня фінансового потенціалу, що в свою чергу, призведе до покращення загального фінансового стану суб'єктів господарювання.



## І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічний зміст поняття «управління фінансовим потенціалом» підприємства

Перехід до більш розвиненого ринку ставить нові завдання перед фінансовою діяльністю підприємства. Конкурентоспроможність підприємства залежить як від внутрішніх можливостей ефективно використовувати всі наявні в його розпорядженні ресурси, так і від зовнішніх умов, таких як податкова (кредитна, цінова політика держави та ринкова інфраструктура).

Єдиного визначення поняття «управління фінансовим потенціалом» немає, тому доцільно проаналізувати трактування різних авторів для визначення найбільш коректного та зрозумілого пояснення.

Узагальнені наукові підходи до визначення поняття «управління фінансовим потенціалом» підприємства представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Підходи до визначення поняття «управління фінансовим потенціалом»

Автор	Визначення поняття
1	2
Кунцевич В.О. [28]	здатність до оптимізації фінансової системи із залученням і використанням фінансових ресурсів
Ф. І. Євдокімов, О. В. Мізіна. [12]	можливості системи фінансового управління до ефективного розподілу фінансових ресурсів
А.Г. Кайгородов, А.А. Хомякова [20]	максимально можлива вартість всіх ресурсів підприємства, за умови їх функціонування в рамках певної організаційної структури
Н.Т. Толстих [69]	забезпеченість фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільність їх розміщення та ефективність використання
І.П. Мойсеєнко, Л. А. Мачкур [39]	визначає конкурентоспроможність підприємства, можливості ділового співробітництва, оцінює, наскільки гарантовані економічні інтереси підприємства та партнерів у фінансовому й виробничому відношеннях
О.О. Маслиган [36]	формалізована модель системи фінансового управління, розширеною на величину можливості підприємства до цілеспрямованого фінансового розвитку
А. І. Олексюк [45]	максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних та прихованих альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства в певному середовищі господарювання/

## Закінчення табл. 1.1

1	2
А.С. Назаренко [41]	управління фінансовими можливостями підприємства, що формуються за наявності різних ресурсів під впливом зовнішнього оточення й внутрішньої структури підприємства та можуть бути реалізовані за допомогою діяльності персоналу та системи управління для досягнення максимального фінансового результату

Згідно з табл. 1.1 можна побачити, що більшість авторів, що досліджують фінансовий потенціал на рівні підприємств, вважають, що це комплексне явище і його слід характеризувати системою показників, що відображають наявність і розміщення коштів, реальні та потенційні фінансові можливості. При цьому фінансовий потенціал господарюючих суб'єктів частіше оцінюється через характеристики фінансового стану: забезпеченість фінансовими коштами, отримання прибутку і рівень фінансової стійкості.

На думку автора, під фінансовим потенціалом слід розуміти систему економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях з приводу отримання максимально можливого фінансового результату, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні фінансових ресурсів за допомогою діагностики, визначення структурної динаміки та моніторингу основних фінансових показників діяльності підприємства

Фінансовий потенціал підприємства є комплексним поняттям і характеризується системою показників, що відображають наявність і розміщення засобів, реальні і потенційні фінансові можливості. Основними з них є склад і структура активів підприємства, обсяг виробленої продукції та послуг, загальні витрати на виробництво, структура витрат, структура оборотних коштів та період їх обороту і платоспроможність, інвестиційний потенціал, інтенсивність інвестицій, норма прибутку капіталу, рентабельність продукції. Фактори, що впливають на фінансовий потенціал підприємства - це, насамперед, стійкість темпів зростання власних коштів підприємства, якість управління поточними активами, забезпечення запасів і витрат власними засобами, забезпечення допустимої залежності підприємства від кредиторів, обіг акцій, що виплачуються дивіденди [20].

Конкурентоспроможний фінансовий потенціал характеризується стійкою платіжною готовністю, достатньою забезпеченістю власними оборотними

коштами та ефективним їх використанням з господарською доцільністю, чіткою організацією розрахунків, наявність стійкої фінансової бази. Фінансове становище підприємства може бути напруженим у разі неефективного розміщення коштів, їх іммобілізації, простроченої заборгованості перед бюджетом, постачальниками, банком, а також недостатньої стійкості потенційної фінансової бази, що пов'язано з несприятливими тенденціями у виробництві [50].

Стійке фінансове положення підприємства є необхідною умовою його діяльності в ринкових відносинах, оскільки від цього залежить своєчасність і повнота погашення його зобов'язань по оплаті праці робітників, розрахунків з бюджетом, банками та постачальниками матеріальних ресурсів, по виплаті дивідендів і т. д. Фінансовий потенціал можна вважати ефективним, якщо він покриває власними коштами не менш як 50% фінансових ресурсів, необхідних для здійснення конкурентоспроможної діяльності підприємства, цілеспрямовано і ефективно використовує фінансові ресурси і є платоспроможним [10].

Зміцнення фінансового потенціалу підприємства багато в чому залежить від правильності сформованої фінансової стратегії. Формування та реалізація фінансової стратегії, спрямованої на підтримку конкурентоспроможного потенціалу підприємства, ґрунтується на використанні механізмів та інструментів фінансового менеджменту, до яких можна віднести наступні:

фінансове управління – фінансовий аналіз, бюджетування, антикризове управління, менеджмент залучення позикових коштів і розміщення вільних коштів, інвестиційний менеджмент;

фінансова реструктуризація – ліквідація нерентабельних і неплатоспроможних структур підприємства, посилення контролю за витрачанням коштів, списання активів з балансу підприємства, управління видатками виробництва, інтеграція капіталу;

ринок фінансових послуг – факторинг, страхування, лізинг, офшори;

управління фінансовими ризиками – управління активами і пасивами, хеджування, свопи, ф'ючерси, форварди, опціони [10].

Оцінка фінансового потенціалу конкурентоспроможності підприємства може бути здійснена за рівнем фінансовоозброєності праці. Передбачається, що чим вище фінансоозброєність праці, тим більше у підприємства можливостей зміцнити конкурентний потенціал підприємства.

Управління фінансовим потенціалом підприємства здійснюється в рамках фінансового менеджменту, основною метою якого є забезпечення ефективного функціонування підприємства за допомогою впливу на його фінансові ресурси [28].

Фінансовий потенціал є складною, динамічною системою, елементи якої взаємозв'язані та взаємообумовлені. Кожен з елементів залежить від рівня розвитку підприємства, конкурентної позиції, можливості залучення та поєднання окремих видів джерел фінансування, ефективності системи управління. Слід встановити різницю між поняттями «фінансові ресурси», «фінансовий капітал» та «фінансовий потенціал» в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Гармонізація понять «фінансові ресурси», «фінансовий капітал» та «фінансовий потенціал»

Прибуток від реалізації продукції підприємства	Облігації підприємства	Здатність швидко залучати необхідні ресурси
Довгострокові кредити банку й інших кредиторів (крім облігаційних позик)	Ресурси, отримані від випуску облігацій	
Амортизаційні відрахування	Дебіторська заборгованість	Імідж підприємства як платника
Резервний фонд	Дивіденди на акції	
Залучення позикових коштів і додаткових пайових внесків учасників у товариствах	Ресурси, що мобілізуються за допомогою випуску і розміщення акцій в акціонерних товариствах відкритого і закритого типів	Відстрочення терміну платежів
Кредиторська заборгованість		
Ресурси, отримані від продажу цінних паперів		
Страхові внески		
Ресурси, отримані від продажу майна		
Прибуток від фінансових операцій		
Капітал підприємства		
Фінансові ресурси	Фінансовий капітал	Можливості та резерви
Фінансовий потенціал		

З табл. 1.2 видно що, фінансовий потенціал – це сукупність фінансових ресурсів і можливостей підприємства, які дають змогу забезпечити визначений стратегічний напрямок розвитку підприємств.

Слід зазначити, що виділяють об'єктивний і суб'єктивний фінансовий потенціал. Об'єктивний фінансовий потенціал представлений ресурсами, що беруть участь у виробничому процесі або тими, які можуть бути в нього залучені. Однак забезпечити ефективність використання фінансових ресурсів без відповідного фінансового інструментарію неможливо, а фінансовий потенціал сприяє максимально можливому та ефективному використанню коштів підприємства. Класифікація фінансового потенціалу підприємства представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Класифікація фінансового потенціалу підприємства [57]

Класифікаційна ознака	Вид фінансового потенціалу
За часом використання	Поточний і перспективний
За ступенем використання	Використаний, використовуваний, невикористаний, очікуваний до використання
За стадіями процесу відтворення	Потенціал у сфері виробництва та потенціал у сфері обігу
За економічною природою та характером впливу на результати діяльності підприємства	Екстенсивний, інтенсивний, інноваційний
За способами виявлення	Явний і прихований
За часом виявлення	Виявлений в процесі планування; не врахований в процесі планування, а виявлений в процесі його виконання

Фінансовий потенціал характеризується реальними можливостями, тобто зафіксованим на теоретичному рівні кінцевим рівнем стану підприємства, реалізація якого може бути здійснена за наявності ресурсів і можливостей в даний момент часу.

Розглядати фінансовий потенціал можна з точки зору його як ресурсу розвитку і зростання підприємства. Використовуючи методологію фінансового аналізу, фінансовий менеджер домагається ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства. Діагностика фінансового потенціалу допускає

виявлення значущих проблем у виробничо-господарській діяльності та способи посилення стійкості та конкурентоспроможності організації. Також важливо визначити шляхи збільшення позитивного фінансового результату, який буде важливою умовою стабільного розвитку і зростання конкурентоспроможності організації.

Основне завдання при управлінні фінансовим потенціалом підприємства полягає в оптимізації його фінансових потоків, так як це повинно максимізувати позитивний фінансовий результат, що виражається в показниках прибутку. Тому насамперед підприємство потребує коректного фінансового плану ведення своєї господарської діяльності.

Певного рівня фінансового потенціалу як постійної величини не існує. Якщо розглядати його з точки зору забезпечення конкурентоспроможності, то він буде залежати від цілей розвитку, тому планування його розвитку буде складатися з шести наступних етапів:

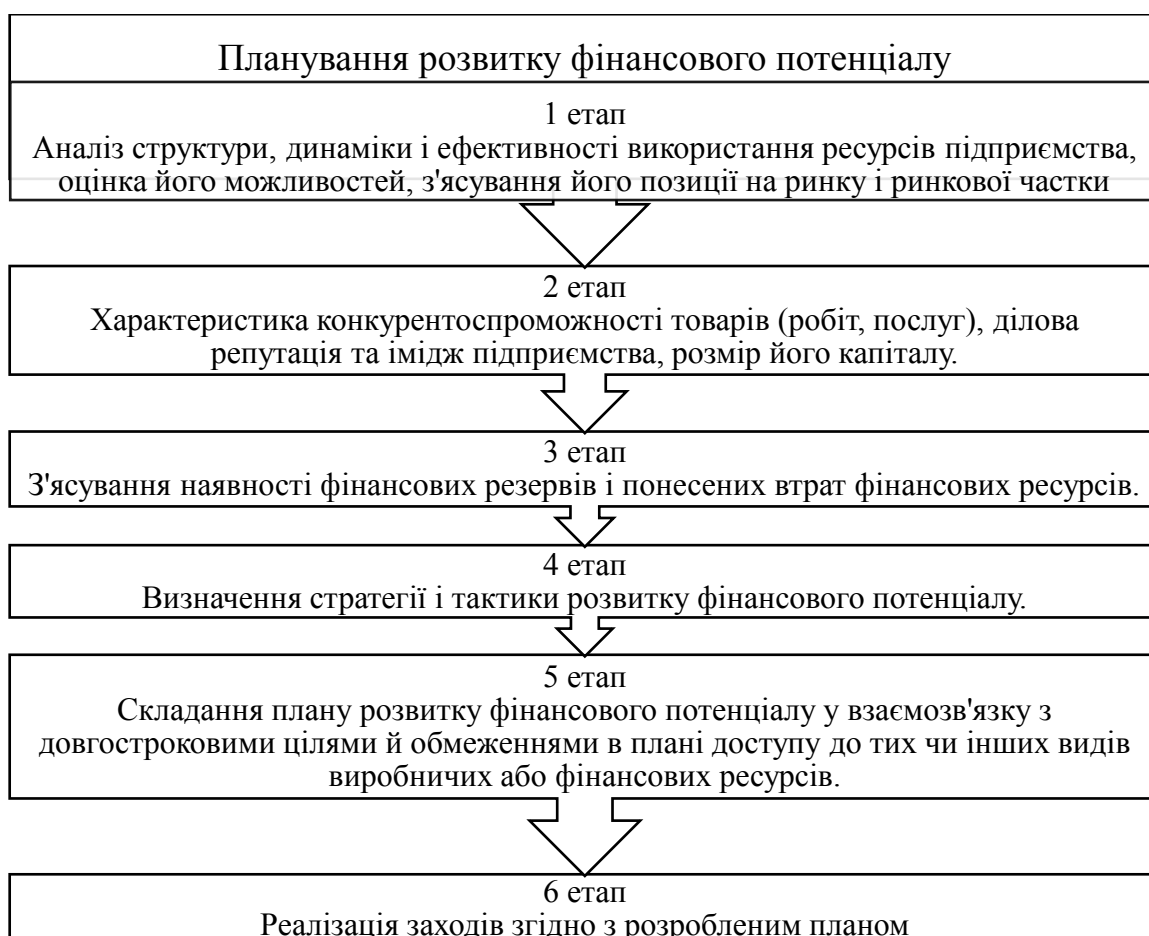


Рис. 1.1. Етапи планування розвитку фінансового потенціалу

Основними факторами успіху у забезпеченні ефективного управління фінансовим потенціалом є [29]:

1. Удосконалення фінансового потенціалу за рахунок збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків (за рахунок збільшення виручки від реалізації; скорочення вихідних грошових потоків можна досягти за рахунок: зниження витрат, які відносяться на собівартість продукції та які покривають за рахунок прибутку).
2. Мобілізація внутрішніх резервів (проведення реструктуризації активів підприємства; сукупність заходів, пов'язаних зі зміною структури та складу активів балансу; перетворення в грошову форму наявних матеріальних та фінансових активів підприємства).
3. Врахування впливу конкуренції.
4. Необхідність оптимального розподілу й перерозподілу фінансових ресурсів.
5. Розробка й прийняття рішень по досягненню певного компромісу між вимогами прибутковості, надійності й ліквідності капіталу підприємств.
6. Регулювання структурних перетворень у фінансовому потенціалі.
7. Використання методів управлінського впливу на фінансові ресурси.

Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта залежить від рівня розвитку фінансового потенціалу і його елементів, і так як підприємство працює під впливом великої кількості факторів макросередовища, розвиток фінансового потенціалу потрібно визначати як елемент економічного потенціалу підприємства і розглядати його в сукупності з потенціалом всього ринку, на якому працює підприємство, можливостями основних конкурентів і потенціалом державних органів влади.

На закінчення необхідно відзначити той факт, що зараз спостерігається проблема недостатньої конкретизації терміна «фінансовий потенціал» як на галузевому рівні, так і на рівні підприємства. Але необхідно розуміти, що правильно визначення цього терміна допоможе і більш правильному застосуванню цього інструменту, адже фінансовий потенціал є джерелом та каталізатором розширеного відтворення. Тому чим більше фінансовий потенціал і чим ефективніше він використовується, тим вище конкурентоспроможність підприємства і його фінансові результати. Зростання фінансового потенціалу сприяє збільшенню обсягів виробництва, валової виручки і показників прибутку і рентабельності, за рахунок чого поліпшуються економічні умови, з'являються можливості доступу до нових джерел розширеного відтворення, досягається їх економічна спроможність і ринкова адаптація.

## 1.2. Механізм управління фінансовим потенціалом підприємства

Розвиток підприємств вимагає створення ефективного економічного базису, який би сприяв соціальній та економічній стабільності. Ефективність організації фінансів регіону як системи відносин, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів усіх суб'єктів, залежить від оптимальної побудови і дієвості його фінансової системи. Останню можна уявити як сукупність відокремлених, але взаємопов'язаних сфер і ланок фінансових відносин, які мають певні особливості в мобілізації і використанні фінансових ресурсів, а також відповідний апарат управління та нормативно-правове забезпечення [77].

Елементами фінансової системи є фінансові потоки і грошові кошти, які акумулюються, розподіляються та використовуються різними суб'єктами, створюють сукупність його фінансових ресурсів і формують фінансовий потенціал підприємства.

Можна виділити наступні характеристики цієї економічної категорії: обсяг фінансового потенціалу характеризується сукупністю фінансових ресурсів, які присутні в регіоні і необхідні для підтримання нормального його функціонування економіки; фінансовий потенціал визначає здатність створювати (залучати) фінансові ресурси для задоволення потреб його суб'єктів та сприяння соціально-економічному розвитку; фінансовий потенціал відображає результат економічної діяльності; фінансовий потенціал є резервом економічного захисту суб'єктів регіону від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз; фінансовий потенціал передбачає наявність інститутів, які сприяють ефективному управлінню фінансовими ресурсами; фінансовий потенціал можна представити як динамічну систему, яка відображає економічні відносини і зв'язки, має просторові і тимчасові параметри.

Фінансовий потенціал як економічна категорія проявляється в його функції, які можна зіставити з функціями фінансів [41]:

функція забезпечення – фінансовий потенціал дозволяє забезпечувати потреби та соціально-економічний розвиток, підвищити рівень капіталізації території і зміцнити її ресурсну базу;



функція перерозподілу – відображає процес міжрегіонального та внутрішньо регіонального перерозподілу фінансових ресурсів з метою формування комплексу фактичних і прихованих потенційних ресурсів регіону;

функція стимулювання – визначає здатність регіону на основі ефективної системи мобілізації ресурсів залучати додаткові вільні інвестиційні ресурси для його соціально-економічного розвитку;

функція контролю – відображає фінансовий потенціал як фінансовий результат господарської діяльності і є підставою для міжтериторіального порівняння та формування рейтингу економічного розвитку.

Управління фінансовим потенціалом має базуватися на системному підході, який передбачає комплексне управління всіма його складовими, з урахуванням закономірностей системного розвитку.

Відповідно, процес управління фінансовим потенціалом підприємства являє собою безперервний процес впливу на його складові елементи через прийняття відповідних стратегічних, тактичних і оперативних рішень для забезпечення формування, нарощування та ефективного використання його фінансових ресурсів, сталого економічного зростання та соціально-економічного розвитку. Формування та ефективне використання фінансового потенціалу розвитку підприємства на основі системного підходу передбачає узгодження між собою і реалізацію певних елементів, таких як: об'єкти, суб'єкти, загрози, цілі, принципи, забезпечення, інструментарій, за допомогою відповідного механізму. Відсутність дієвого механізму управління фінансовим потенціалом розвитку призведе до виникнення фінансових проблем через неефективне управління фінансовими ресурсами. Більшість вчених економічну категорію «фінансовий механізм» розглядають як сукупність форм, методів і важелів впливу на формування і використання фінансових ресурсів для досягнення певних цілей розвитку суспільства. Вчений А. Г. Кайгородов фінансовий механізм трактує як сукупність видів, форм організації фінансових відносин, специфічних методів формування та використання фінансових ресурсів і способів їх кількісного визначення [20].

П. В. Пузирьова під фінансовим механізмом розуміється сукупність елементів, форм, методів та інструментів формування і використання фінансових ресурсів, публічних і власних доходів, покликану забезпечити повноцінне функціонування системи фінансів і реалізацію фінансової політики держави (муніципальних утворень) і господарюючих суб'єктів [57].

Більш лаконічне визначення фінансового механізму наведено В. О. Григоренком, за думку якого фінансовий механізм – це система встановлених державою форм, видів і методів фінансових відносин. Також автор зазначає, що фінансовий механізм складається з сукупності організаційних форм фінансових відносин, форми фінансових ресурсів, порядку і методів формування та використання централізованих і децентралізованих фондів грошових коштів, методів фінансового планування, форм управління фінансами та фінансовою системою, фінансового законодавства [10].

Українські вчені С. І. Юрій та В. М. Федосов розглядають фінансовий механізм як сукупність конкретних фінансових методів і важелів впливу на формування та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення функціонування та розвитку державних структур, суб'єктів господарювання та населення [77].

Подібне тлумачення фінансового механізму наведено О. О. Маслиганом, які визначають цю категорію як сукупність форм і методів формування та використання фінансових ресурсів, які застосовуються з метою створення сприятливих умов для економічного і соціального розвитку суспільства [36].

Враховуючи погляди вчених, механізм управління фінансовим потенціалом розвитку підприємства можна розглядати як сукупність елементів і фінансових відносин, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів для досягнення цілей соціально-економічного розвитку. Функціонування цього механізму має сприяти своєчасному, повному і ефективному формуванню і використанню фінансових ресурсів для задоволення потреб підприємства та забезпечувати його розвиток. Механізм управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання має включати принципи, мету, задачі, функції механізму, інструменти, необхідні для його реалізації, інформаційну підтримку прийняття рішень відносно напрямів розвитку фінансового потенціалу

Реалізація процесу управління фінансовим потенціалом розвитку регіону здійснюється в кілька етапів:

- 1) оцінка реального і прихованого фінансового потенціалу;
- 2) комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз фінансовій системі;
- 3) визначення цілей управління фінансовим потенціалом;
- 4) аналіз альтернативних стратегій управління фінансовим потенціалом;

- 5) реалізація управлінських рішень щодо формування, нарощування та використання фінансового потенціалу;
- 6) контроль над управлінням фінансовим потенціалом;
- 7) оцінка ефективності управління фінансовим потенціалом.

Більш детально механізм управління фінансовим потенціалом підприємства представлено на рис. 1.2

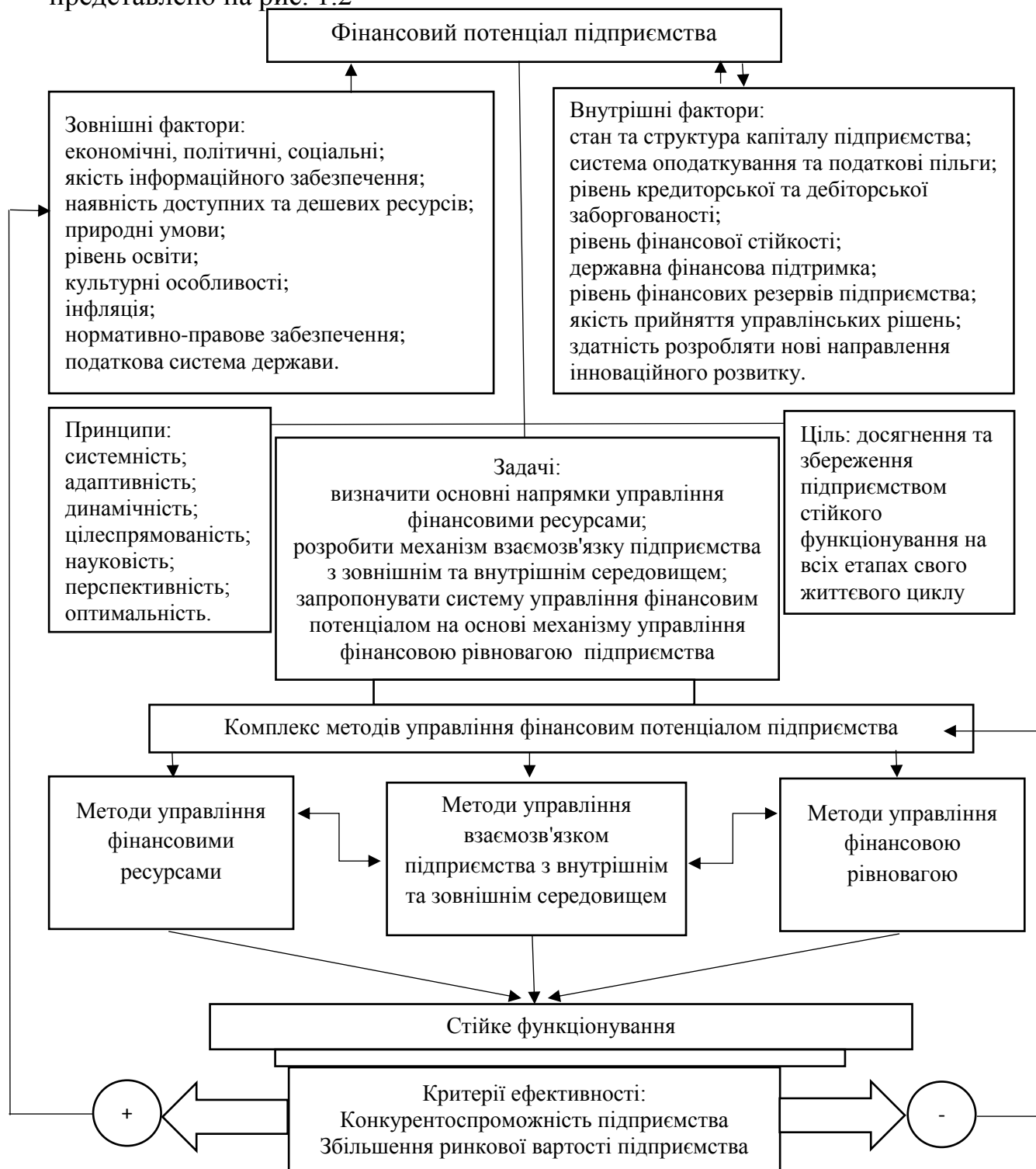


Рис. 1.2 Механізм управління фінансовим потенціалом [26]

Як видно з рис 1.2 механізм управління фінансовим потенціалом підприємства складається з трьох взаємопов'язаних етапів.

Перший етап – діагностика фінансових показників» представляє збір, встановлення і вивчення ознак, що визначають розвиток фінансового потенціалу можливе запобігання небажаних відхилень від його розвитку.

Другий етап – оцінка структурної динаміки фінансових показників є невід'ємною складовою частиною системного підходу до управління фінансовим потенціалом підприємства, виконання якого дозволяє своєчасно вносити корективи в структуру фінансового потенціалу для досягнення поставленої мети.

Механізм управління фінансовим потенціалом підприємства реалізується з дотриманням чітко визначених та науково обґрунтованих принципів, які забезпечують його ефективне функціонування і сприяють досягненню поставлених цілей. Такими принципами є:

Системність – не елементи самі по собі складають суть цілого (системи), а навпаки, ціле як первинне породжує при своєму розподілі елементи системи. Згідно з даним дослідженням всі компоненти системи управління фінансовим потенціалом взаємопов'язані і в своїй сукупності допомагають досягти спільної поставленої мети.

Адаптивність – запропонована концепція рішення проблеми повинна бути максимально пристосована до потреб господарської практики. Система управління фінансовим потенціалом підприємства повинна володіти властивістю сталого функціонування під впливом факторів зовнішнього середовища.

Динамічність – процес управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання безперервний і чутливий до змін зовнішнього середовища.

Цілеспрямованість – складові розробленої концепції в комплексі повинні бути орієнтованими на досягнення єдиної поставленої мети.

Науковість – при розробці концепції повинні бути дотримані принципи наукового пізнання.

Перспективність – запропонована концепція повинна бути спрямована на перспективу, відповідати потребам сучасних умов господарювання та бути актуальною не тільки в нинішніх умовах, але і в майбутньому.

Альтернативність – при побудові концепції механізму управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання слід забезпечувати

альтернативність інших напрямів досягнення та зберігання підприємством конкурентоспроможності та як наслідок-сталого функціонування.

Оптимальність – число елементів системи має бути оптимальним. У нашому випадку елементи системи управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання, управління якими спрямоване на досягнення і збереження конкурентоспроможності, це сукупність трьох основних комплексів методів: управління фінансовими ресурсами підприємства; управління взаємодії підприємства з зовнішнім і внутрішнім середовищем; управління фінансової рівноваги підприємства. інтегрованість механізму управління фінансовим потенціалом в загальну систему управління; узгодженість управлінських рішень при забезпеченні управління фінансовим потенціалом; наявність системи постійного моніторингу реальних і потенційних загроз внутрішнього і зовнішнього характеру фінансовій системі регіону; врахування особливостей фінансового розвитку підприємства; безперервність управління фінансовим потенціалом підприємства; прозорість при управлінні фінансовим потенціалом, що дозволить мати повні і достовірні дані про фінансові потоки підприємства.

Зазначені принципи повинні застосовуватися комплексно, оскільки вони обумовлюють ефективність функціонування механізму управління фінансовим потенціалом, а рівень реалізації принципів визначає якість управління підприємством.

Третій етап – моніторинг фінансових показників є одним з основних складових системного підходу до управління фінансовою потенціалом підприємства, який дозволяє визначити ймовірність до досягнення поставлених стратегічних цілей.

Враховуючи, що процес формування та використання фінансового потенціалу відбувається на основі сукупності фінансових відносин, а значить це передбачає наявність цілеспрямованих процесів, пов'язаних з досягненням певної системи цілей управління: оптимізація обсягу та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами; формування системи захисту від деструктивного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів; формування запасу фінансової міцності.

Раціональне поєднання сукупності методів, ресурсів, принципів, інструментів, регламентів, нормативів і процесів формує технології управління фінансовим потенціалом підприємства.

Застосування ефективних технологій управління дозволяє за допомогою використання засобів і методів забезпечити генерування чистих грошових потоків, за рахунок яких формуються власні фінансові ресурси; покращити умови їх залучення у господарський оборот із зовнішніх джерел; здійснити акумулювання й ефективний розподіл у фінансові ресурси за окремими видами діяльності і напрямками їх використання. На цій основі відбувається зростання і розвиток фінансового потенціалу, а також його ефективне використання

Отже, визначивши основні складові механізму управління фінансовим потенціалом підприємства постає необхідність визначити напрями його удосконалення. Для удосконалення планування фінансового потенціалу можна застосувати оптимізацію структури капіталу з використанням механізму фінансового левериджу, як системи майбутнього розвитку компанії. Використовуючи даний механізм можна орієнтувати управлінський процес на максимальне збільшення прибутку, вартості капіталу за мінімального ризику за умови збереження платоспроможності і ліквідності суб'єкта господарювання.

Щоб виключити фінансові помилки при підготовці і організації планування фінансового потенціалу підприємства, треба завжди пов'язувати зміст документів до вимог і об'єктивно обумовлених механізмів діяльності підприємства. А для цього необхідно вивчити цей механізм.

У процесі формування фінансового потенціалу необхідно чітко визначити стратегічне бачення підприємства, базову концепцію управління та політику його розвитку, що дозволить привести до очікуваного результату.

Важливим елементом даного процесу є усунення систем та структур, які не узгоджуються або протирічать очікуваним результатам при здійсненні змін. Ці удосконалення дозволять ефективно управляти фінансовим потенціалом підприємства.

Таким чином, для підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом необхідно враховувати всі можливі важелі, що матимуть позитивний вплив на управління економічними ресурсами підприємства і його загальний розвиток. Головною функцією управління фінансовим потенціалом підприємства є оптимізація його грошових потоків. Оптимізація грошових потоків представляє собою процес вибору найкращих форм їх організації на підприємстві з урахуванням умов і особливостей здійснення майбутньої господарської діяльності.

### 1.3. Стратегічне управління фінансовим потенціалом підприємства

Наразі в реальному секторі економіки відбувається структурна перебудова, диверсифікованість і децентралізація виробництва визначають радикальні зміни в області стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства.

Сьогодні на багатьох підприємствах відбуваються реструктуризації, принципово важливий аналіз фінансових потоків, пошук вигідних джерел фінансування та інвестування, забезпечення фінансової рівноваги дебіторської і кредиторської заборгованості, ефективна податкова та облікова політика. Виходячи з цього, стратегію управління фінансовим потенціалом підприємства слід розглядати як комплекс заходів по управлінню фінансовими ресурсами підприємства з метою отримання економічної вигоди і безперервної життєдіяльності підприємства.

Питання фінансового забезпечення є особливо актуальними в сучасних умовах для промислових підприємств. Основною проблемою розвитку підприємств промислових галузей сьогодні є повільне оновлення технічної бази при високому ступені зносу основних виробничих фондів. У таких умовах фінансовоінвестиційні можливості підприємства визначають перспективи його інноваційного розвитку та можливості забезпечення і підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Лише за умови розробки ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства можлива його адаптація до постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища на основі забезпечення виробничої та фінансової гнучкості, обґрунтованої достатнім рівнем фінансових можливостей та наявністю реальних перспектив фінансового розвитку. В сучасних умовах все більшого значення набувають практичні підходи до управління та оцінки фінансовим потенціалом. При цьому зазначений напрямок менеджменту є базовим по відношенню до таких елементів як управління якістю, розробка і просування нових асортиментних груп і т.д.

Фінансова стратегія – один з найважливіших видів функціональних стратегій підприємства, який забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення,

адекватного коригування напрямків формування та використання фінансових ресурсів при змінах умов зовнішнього середовища [8].

Механізм формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства можна розділити на ряд етапів:

1. Аналіз і виділення з цілей підприємства, пріоритетів при формуванні стратегії управління фінансовим потенціалом;
  2. Розробка конкретних цілей базуються на: аналізі та прогнозі фінансово-економічного стану зовнішнього середовища; аналізі внутрішнього середовища підприємства; виявлення сильних і слабких сторін, зокрема, сильними сторонами є: стабільний приріст обсягу продажів і прибутковості, додатковий грошовий потік; слабкими сторонами – зниження рентабельності, негативний грошовий потік можливостей – поліпшення структури витрат; загрози – втрата капіталу, інвестованого в дочірні підприємства, ознаки загальноекономічної депресії;
  3. Адаптація до зовнішнього середовища;
  4. Визначення основних напрямків формування, накопичення, розподілу ресурсів, і пошук нових джерел фінансування;
  5. Формування елементів стратегії управління фінансовим потенціалом (планування і контроль фінансових потоків і ресурсів, організаційно-правове оформлення, вибір фінансових інструментів, аналіз і оцінка фінансових ризиків, формування програми життєдіяльності підприємства, податкове планування);
  6. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом в конкретних фінансових програмних документах і стратегічних планах;
  7. Реалізація стратегії управління фінансовим потенціалом;
  8. Аналіз і контроль стратегії управління фінансовим потенціалом.
- Використання результатів аналізу для конкретизації стратегічних напрямків розвитку підприємства [11].

Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства включає такі складові: стратегічне і тактичне планування; організаційно-правове оформлення фінансових потоків; контролінг в управлінні фінансово-економічною діяльністю; вибір ефективних фінансових інструментів; управління фінансовими ризиками; податкове планування; використання інвестиційних рішень; діагностика та прогнозування фінансового потенціалу підприємства [56].

Всі зазначені вище елементи стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства визначають конкурентоспроможність будь-якого підприємства.



Досягнення саме цієї мети і повинна забезпечити в перспективі система управління підприємством.

По суті стратегію управління фінансовим потенціалом підприємства слід розглядати як систему цілей і дій на перспективу в основі створення і реалізації, якої є управління фінансами, фінансовими ресурсами підприємства, тобто фінансовий менеджмент. Дана система являє собою плани отримання, накопичення і розподілу фінансових ресурсів.

Вихідною позицією у розробці стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства є ефективне використання фінансового ринку, головною функцією якого є забезпечення руху грошових потоків від одних власників до інших. Зокрема, необхідно активізувати систему вексельного обігу у взаємозаліках підприємств, розвивати лізингові відносини, впроваджувати факторингові операції і т.п. [8].

Проблему касового розриву з оборотними коштами можна також вирішити за допомогою овердрафту контокорентного та податкового кредиту.

Із зазначеного вище набору фінансових інструментів кожне підприємство може розробити свою стратегію управління фінансовим потенціалом. Але необхідно враховувати, що всі інструменти фінансового ринку динамічні, постійно розвиваються, тому перед усіма підприємствами однієї з найважливіших задач є своєчасне відстеження тенденцій розвитку фінансового ринку і своєчасне прийняття на озброєння економічно вигідних стратегій. Фінансовий стан та фінансові результати діяльності визначають рівень фінансово-економічного потенціалу підприємства та рівень ефективності управління фінансовими ресурсами, що має велике значення в умовах нестачі і обмеженості коштів. Зміцнення фінансово-економічного потенціалу організації багато в чому залежить від ефективності розробленої фінансової стратегії.

Формування і реалізація стратегії в галузі фінансів спрямовані на підтримку конкурентоспроможного потенціалу підприємства і включають певні механізми і інструменти. Можна виділити механізми і інструменти фінансової стратегії: фінансове управління (фінансовий аналіз, бюджетування, антикризовий вплив, залучення позикових коштів, інвестиційний механізм), фінансова реструктуризація (ліквідація нерентабельних і неплатоспроможних у структур, контроль за витрачанням грошових коштів, списання активів з балансу підприємства, управління витратами виробництва, інтеграція капіталу), фінансові

послуги (факторинг, страхування, лізин), управління фінансовими ризиками (хеджування, свопи, управління активами і пасивами, форварди, ф'ючерси, опціони)

При формуванні стратегії управління розвитком підприємства необхідно застосовувати як кількісні, так і якісні підходи і методи. Необхідність поєднання кількісних і якісних методів породжує проблему їх обмеженого комбінування в процесі побудови стратегії. При цьому не можна опустити ні кількісні (норму прибутку, процентні ставки по кредитах і ін), ні якісні (рівень і критерії фінансового стану, ресурсовіддачі і т. п.) [11].

У цьому зв'язку одним з головних завдань, що стоять перед фінансовими менеджерами є ефективне управління процесом формування, використання та прогнозування потреби у внутрішніх джерелах фінансових ресурсів.

До внутрішніх джерел формування власних фінансових ресурсів відноситься на чистий прибуток підприємства, що формує частину його власних фінансових ресурсів, забезпечує приріст власного капіталу і відповідно зростання вартості підприємства, і амортизаційні відрахування.

Слід зауважити, що амортизаційні відрахування включаються до складу джерел формування фінансових ресурсів. Амортизаційні відрахування, хоча і входять у собівартість виробленої продукції, після її реалізації акумулюються у фондах, призначених для оновлення вартості зношених засобів праці. З цієї точки зору нарахована амортизація розглядається як потенційний фінансовий ресурс відтворення. Але амортизаційні відрахування постійно знаходяться в русі, і повинні знаходитися в русі. Тільки тоді вони не будуть невикористаним капіталом, який чекає свого часу, щоб проявити себе як фінансовий ресурс, а будуть приносити дохід [77].

Дослідження методів нарахування амортизації показують, що при певних умовах амортизаційні відрахування дозволяють підприємству в певний момент часу, коли накопичена величина їх буде відповідати вартості заміщення засобів виробництва, в проміжки цього часу амортизаційні відрахування будуть функціонувати як фінансовий ресурс, що з'явився як складова отриманого доходу. При цьому, не важливо на які цілі вони будуть використовуватися в майбутньому: на реновацію або капітальний ремонт. І в тому, і в іншому випадку відтворення основних засобів має чіткі часові межі. У цьому проміжку часу амортизаційні

відрахування, функціонуючи як внутрішнє джерело фінансових ресурсів, можуть і повинні приносити прибуток.

Так застосування методів прискореної амортизації основних засобів зумовлюється їх узгодженістю з механізмом ринкових відносин. При цьому амортизаційні відрахування з одного боку зменшують розмір оподаткованого прибутку, а з іншого боку посилюють роль амортизації як джерела нагромадження фінансових ресурсів [77].

Розширення самостійності підприємств в прийнятті рішень, що стосуються розрахунків амортизації, створить сприятливі умови для самофінансування за рахунок застосування методів прискореної амортизації активної частини основних засобів; механізму відшкодування різниці між нарахованою амортизацією та відновленою вартістю основних засобів за рахунок прибутку.

Підводячи підсумок, хочеться відзначити, що найбільш виправданим як критерій абсолютної результативності фінансових ресурсів слід вважати показник чистого доходу, розрахований як сума прибутку підприємства (чистого прибутку) плюс амортизаційні відрахування [77].

Для характеристики економічної ефективності фінансової діяльності підприємства інтерес представляє прибутковість, виражена показником ресурсовіддачі, в основу розрахунку якого приймається чистий прибуток (сума прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після вирахування податків).

Для оцінки результативності фінансових ресурсів визначається оптимальне співвідношення складових чистого доходу і ресурсів, враховуючи обмеження.

Для оцінки взаємозв'язку між окремими елементами проводиться процедура парного регресивного аналізу залежності чистого доходу підприємства від обсягу власних і позикових коштів.

За допомогою регресивно-кореляційного аналізу вимірюється ступінь впливу факторних ознак на результативні і роль одержуваного фактора загальному вимірі результативної ознаки [56].

В основі регресивного аналізу лежить побудова кореляційної моделі (рівняння регресії), основною проблемою якого є визначення типу аналітичної функції, що відбиває механізм зв'язку результативної ознаки в нашому випадку чистого доходу з факторних – обсягом власного і позикового капіталу.

Необхідно відзначити, що зміст кожного елемента стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства залежить, насамперед, від постійно мінливої економічної ситуації в Україні та по суті елементи стратегії управління фінансовим потенціалом є конкретними напрямками загальної стратегії розвитку підприємства. Фінансова стратегія охоплює питання теорії і практики формування фінансів, їх планування, вирішує завдання, що забезпечують фінансову стійкість підприємства в ринкових умовах господарювання [69].

Процесом розробки стратегії управління фінансовим потенціалом є формування сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, що забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства. В табл. 1.4 представлена послідовність розробки стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства.

Таблиця 1.4

## Стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства [75]

1 етап	Визначення головної цілі стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства
2 етап	Визначення періоду реалізації стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства
3 етап	Аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища та нейтралізації негативного впливу на діяльність підприємства
4 етап	Аналіз внутрішнього фінансового середовища діяльності підприємства
5 етап	Комплексна оцінка фінансової позиції підприємства
6 етап	Визначення необхідних інструментів для розроблення стратегії управління фінансовим потенціалом
7 етап	Визначення стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства
8 етап	Формування цільових завдань діяльності підприємства
9 етап	Визначення цільових нормативів діяльності підприємства
10 етап	Визначення основних фінансових рішень для досягнення головних фінансових цілей підприємства
11 етап	Розроблення варіантів стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства
12 етап	Оцінювання та вибір оптимального варіанта стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства
13 етап	Деталізація обраного варіанта стратегії управління фінансовим потенціалом

## Закінчення табл 1.4

14 етап	Оформлення та затвердження стратегій управління фінансовим потенціалом підприємства як документа, доведення до виконавців
15 етап	Організація контролю за виконанням розробленої стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства

Як видно з табл. 1.4 формування стратегії управління фінансовим потенціалом має включати такі складові: діагностика та прогнозування фінансового потенціалу підприємства; стратегічне і тактичне планування; вибір ефективних фінансових інструментів, у тому числі в рамках прийнятих інвестиційних рішень; управління фінансовими ризиками; податкове планування; організаційно-правове оформлення та подальший контроль фінансових потоків. Необхідно відзначити, що зазначені елементи стратегії управління фінансовим потенціалом зрештою визначають конкурентоспроможність будь-якого підприємства, що має своєю метою вилучення позитивного економічного ефекту. Досягнення саме цієї мети і повинна забезпечити в перспективі система менеджменту в цілому.

Також слід зазначити, що при виборі послідовності постановки системи управління фінансами доцільно враховувати наступні, об'єктивно присутні рівні розвитку фінансового менеджменту підприємств і, як наслідок, обирати пріоритети докладання зусиль і можливі цільові показники в області фінансів: управління платоспроможністю, в тому числі введення системи бюджетування, розробка кредитної політики, управління запасами; управління прибутковістю, у тому числі підвищення ефективності діяльності, рентабельність операцій; управління витратами.; управління активами та економічним потенціалом, в тому числі рентабельність активів і фінансова стійкість, фінансовий аналіз і довгострокове планування [33].

Отже, управління фінансовим потенціалом підприємства багато в чому залежить від правильності сформованої стратегії управління фінансовим потенціалом. Формування та реалізація стратегії управління фінансовим потенціалом, спрямованої на підтримку конкурентоспроможного фінансового потенціалу підприємства, ґрунтується на використанні механізмів та інструментів фінансового менеджменту.

## Висновок до розділу 1

У сучасних умовах розвитку економічних систем, які характеризуються нестабільністю цілей підприємства, мінливістю кон'юнктури ринків збуту, перманентними змінами вартості факторів виробництва та ціни фінансових ресурсів, змінами у конкурентному середовищі та іншими макро- і мікроекономічними факторами, одним з першочергових завдань керівництва підприємства є формування системи управління фінансовим потенціалом, що викликано необхідністю забезпечення ефективності функціонування та сталого розвитку підприємства.

В розділі 1 розглянуто економічний зміст та сутність управління фінансовим потенціалом. Фінансовий потенціал можна охарактеризувати як відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови: можливості залучення капіталу в обсязі, необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів; наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості; рентабельності вкладеного капіталу. Основною метою управління фінансовим потенціалом є оптимізація фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату.

Здійснено постановку і вирішення актуальної задачі розробки концепції механізму управління фінансовим потенціалом підприємства, ефективність якого багато в чому залежить від того, наскільки цей механізм буде відповідати реалізованим у процесі економічної реформи цілям і завданням підвищення інвестиційної активності господарюючих суб'єктів і дієвості державного регулювання у цій сфері.

У процесі формування фінансового потенціалу необхідно чітко визначити стратегічне бачення підприємства, базову концепцію управління та політику його розвитку, що дозволить привести до очікуваного результату. н.

Наведено етапи формування стратегії управління фінансовим потенціалом, яка має включати такі складові: діагностика та прогнозування фінансового потенціалу підприємства; стратегічне і тактичне планування; вибір ефективних фінансових інструментів, у тому числі в рамках прийнятих інвестиційних рішень; управління фінансовими ризиками; податкове планування; організаційно-правове оформлення та подальший контроль фінансових потоків.

## 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЕВОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Аналіз сучасного стану підприємств деревопереробної галузі в Україні

В умовах пошуку стратегій та алгоритмів виходу з глобальної кризи особлива увага надається розвитку промисловості та промислової політики. Сучасна промисловість є генератором науково-технічного прогресу и інновації в економіці.

Розвиток промислового виробництва більше за інші сектори впливає на ринок праці та глобальну конкурентоспроможність країни. Серед найбільш впливових та одночасно проблемних ланок промисловості України є переробна промисловість.

Значення деревопереробної промисловості в економіці України визначається тим, що в сучасних умовах практично немає такої сфери господарства, де деревина і продукція її переробки не відігравали б істотної ролі. Деревина лежить в основі виробництва будматеріалів, меблів, паперу та іншої продукції, що дозволяє розглядати її як об'єкт жорсткої конкуренції між "лісовою" економікою і деякими іншими секторами, а також сільське господарство, промисловість, будівництво, транспортну інфраструктуру тощо [27].

Деревина слугує сировиною як при виробництві засобів виробництва, зокрема предметів праці (круглий ліс, пиломатеріали, фанера, деревні плити, метиловий спирт тощо), так і предметів споживання (меблі).

Найтипівішим структурним представленням деревопереробної промисловості, як підкомплексу лісопромислового комплексу, є включення в неї таких галузей виробництва: лісопильної, фанерної і меблевої промисловості, виробництва деревно-стружкових і деревноволокнистих плит та будівельних матеріалів з лісу (вікна, двері, паркет) [55].

Основними видами продукції деревопереробної промисловості є пиломатеріали, деревні плити для потреб будівництва, заготовки і деталі для вагоно-, авто-, суднобудування, а також машинобудівна дерев'яна тара, меблі тощо. Сировинна база деревопереробної промисловості України складається з деревини, яку заготовляють у місцевих лісах, та деревини, що привозять з Росії та

Білорусії. Підприємства деревопереробної промисловості, характерною ознакою яких є найбільша концентрація як заготівлі, так і споживання деревопереробної продукції, традиційно розміщуються у місцях зосередження лісосировинних ресурсів - на Поліссі, у Передкарпатті і Закарпатті.

У 2017 році в Україні виготовлено дерево-обробної продукції на суму 128 689 млн грн (у цінах споживачів) або 42 890 млн євро. Зазначимо, що деревопереробною продукцією вважаємо продукцію такого сегмента переробної промисловості як “Виробництво деревини, паперу; поліграфічна діяльність та тиражування”, до складу якого віднесено три розділи секції С за КВЕД: 16 “Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння”; 17 “Виробництво паперу та паперових виробів”; 18 “Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації” [21]

У структурі деревопереробної продукції в Україні за напрямками її використання стабільно домінує продукція для виробничих цілей або проміжного споживання (рис. 2.1, розраховано за даними [8]). Однак у 2019 році частка цієї продукції зменшилася (на 0,84 в.п.) порівняно з 2018 роком, натомість зросли частки продукції кінцевого споживання (на 0,26 в.п) і валового нагромадження капіталу (на 0,58 %).



Рис. 2.1 Структура деревопереробної продукції України за напрямками її використання [48]



У 2018 році економікою України спожито виробничих ресурсів деревопереробної промисловості на 92 814 млн грн, що на 4,71% більше, аніж у 2016 році та на 85,34% – аніж у 2014 році [48]. Однак таке зростання переважно зумовлено девальвацією національної валюти, оскільки у доларовому еквіваленті цей показник у 2018 році збільшився тільки на 0,6% (проти 7,1% у 2017-му (рис. 2.2, розраховано за даними [48])).



Рис. 2.2 Динаміка використання деревопереробної продукції проміжного споживання в Україні [48]

Отже, згідно рис. 2.2 можна констатувати сповільнення темпу приросту споживання деревопереробної продукції вітчизняною економікою у 2018 році.

Упродовж 2015–2019 років деревопереробна промисловість України зменшила частку своєї власної продукції у структурі витрат (проміжного споживання) на 5,74 % (табл. 2.1, розраховано за даними [48]). Така тенденція є ознакою зниження рівня технологічності вітчизняних деревопереробних виробництв, оскільки чим вища частка деревопереробної продукції у витратах деревопереробної промисловості, тим довші ланцюги створення валової доданої вартості та повніший операційний цикл цього промислового виробництва. А отже, частку власної продукції у проміжному споживанні також можна вважати

загальним індикатором рівня технологічності й ефективності функціонування будь-якого переробного виробництва.

Таблиця 2.1

Види економічної діяльності, продукція яких займає найбільшу частку у структурі витрат деревопереробної промисловості України [48]

Вид економічної діяльності	Роки					Відхилення (+/-)				
	2015	2016	2017	2018	2019	2016 -15	2017 -16	2018 -17	2019 -18	2019 -14
Виробництво деревини, паперу; поліграфічна діяльність та тиражування, %	34,65	33,69	33,33	35,06	28,91	-0,96	-0,36	1,72	-6,14	-5,74
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, %	16,65	16,65	17,25	15,99	16,38	0,01	0,6	-1,26	0,39	-0,27
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство, %	6,53	6,73	8,6	8,65	10,97	0,2	1,88	0,05	2,32	4,44
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, %	16,65	17,85	14,24	11,36	10,91	1,2	-3,61	-2,88	-0,45	-5,75

Підприємства даного сектору економіки розташовані в більшості областей нашої країни. За умов нестабільності економіки України та складної політичної ситуації першорядним завданням для будь-якого підприємства є аналіз його зовнішнього середовища, а зокрема оцінка макросередовища. Оскільки стан і напрям розвитку макросередовища певною мірою визначають можливості підприємства.

Зміни в макросередовищі можуть послабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків. Тому для розуміння загальної картини розвитку деревопереробної галузі та промисловості загалом було

проведено аналіз ключових показників діяльності підприємств цієї сфери. У табл. 2.2 наведено кількість підприємств та зайнятих працівників цієї галузі.

Таблиця 2.2

## Кількість підприємств та зайнятих працівників [48]

Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва, одиниць						Абсолютне відхилення, одиниць			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Промисловість	135149	127069	123876	125859	130324	-8080	-3193	1983	4465
Переробна промисловість	126217	118527	114773	115949	118935	-7690	-3754	1176	2986
виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграф. діяльність	25882	23942	22607	22452	22588	-1940	-1335	-155	136
Кількість зайнятих працівників за видами економічної діяльності, осіб						Абсолютне відхилення, осіб			
	2015	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Промисловість	2252134	2176882	2151653	2110026	2056372	-75252	-25229	-41627	-53654
Переробна промисловість	1480186	1429624	1444997	1449291	1413133	-50562	15373	4294	-36158
виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграф. діяльність	85700	86911	91497	95250	90018	1211	4586	3753	-5232

З табл. 2.2 видно, що загалом кількість підприємств у 2019 році збільшується на 4465 промислових підприємств, така ситуація спостерігається з усіма видами діяльності. Протягом 4 аналізованих років кількість підприємств виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність зменшується, але зменшення відбувається не за таких обсягів у 2016 році порівняно з 2018 роком, наприклад. У 2019 році вперше відбулось збільшення на 136 одиниць. Загалом підприємств у 2018-19 роках у галузі промисловість та переробна промисловість стало більше [48].

Кількість зайнятих працівників протягом аналізованого періоду постійно змінювалась та була нестабільною. Так, у 2018 році відбувається зменшення показника на -41627 осіб, збільшення спостерігається і у переробній промисловості на 4294 осіб, збільшення спостерігається і у деревопереробній

промисловості на 3753 чол. У 2019 році ситуація змінюється і кількість зайнятих працівників підприємств переробної промисловості зменшується на 36158, відбувається зменшення показника на 5232 чол у деревоперробній галузі. Слід зазначити, що у галузі виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність кількість працівників постійно зростала до 2019 року, що є позитивним показником і свідчить про те, що підприємства мають робочі місця та цікавлять робочу силу [48].

Далі доцільно розглянути обсяг загалом реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) та з виготовлення виробів з деревини у 2015-2020 роках (рис. 2.3).

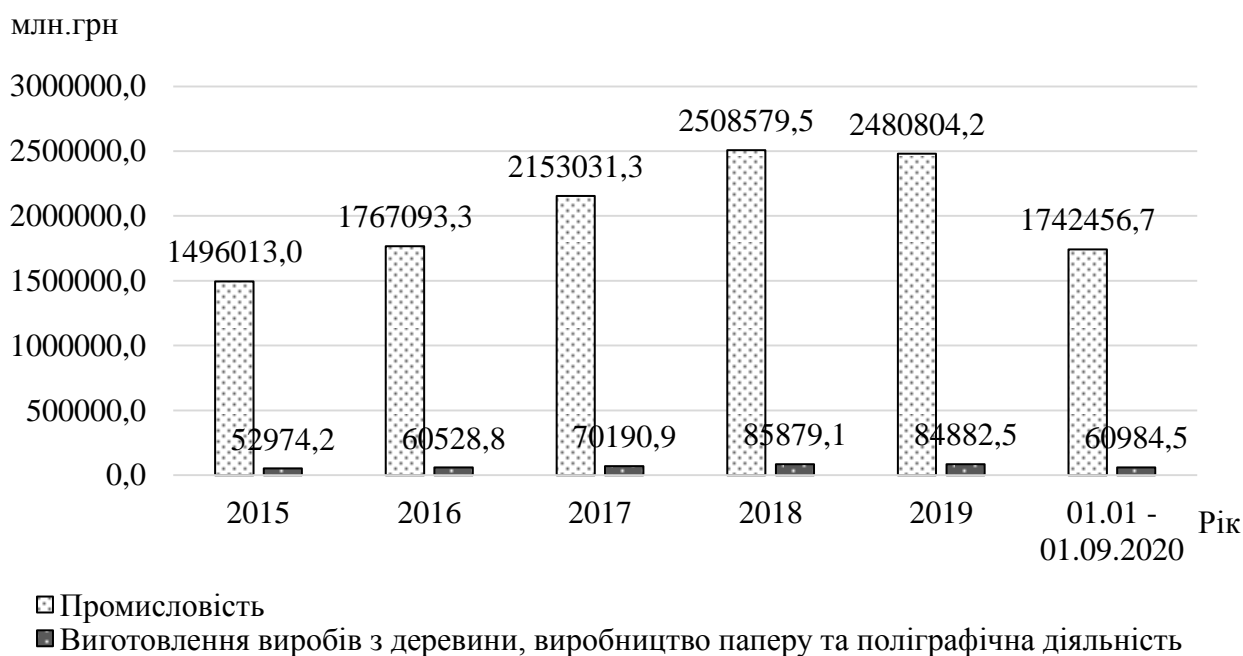


Рис.2.3 Обсяг загалом реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) та з виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності у 2015-2020 роках [48]

Обсяг загалом реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за проаналізовані 2015-2020 роки зростає як загалом в промисловості так і в галузі з виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності. У 2019 році відбулось незначне зменшення обсягів продукції, у 2020 році за 9 міс також, каталізатором стала пандемія та закриття фабрик на карантин.

За підсумками 2018 року, спостерігалось незначне зростання виробництва окремих видів промислової продукції деревопереробної галузі. Зокрема, на 2,4% (до 1781 тис. м3) зросло виробництво деревини вздовж розпиляної чи розколотої та шпал (16.10.10 за КВЕД-2010). При цьому, у 2017 році воно зменшилося на 9,9% порівняно з 2016 роком. Також у 2018 році на 3,8% зросло виробництво деревостружкових плит та на 2,2% – виробництво фанери. Однак в цілому виробництво вказаних видів промислової продукції залишається приблизно на одному рівні впродовж останніх кількох років.

Згідно із даними Держстату, за 2019 рік обсяги промислового виробництва в Україні скоротилися на 1,1% у порівнянні із 2018 роком. Зокрема, у переробній промисловості за минулий рік виробництво скоротилося на 2,0% у порівнянні з 2018 роком. Таким чином, не можна говорити про суттєве та стабільне зростання промислового виробництва в галузі.



Рис. 2.4. Індеси промислової продукції 16-16.1 за КВЕД за 2013-2019 роки[48]

Наявні дані свідчать, що деревопереробна та меблева галузі демонструють амбівалентні тенденції промислового виробництва. Починаючи з даних за січень 2020 року Держстат почав здійснювати розрахунки індексів, виходячи з базисного 2016 року.

Крім того, відомство повідомило, що 2016 рік став новим еталонним/базисним роком і для здійснення ретроспективних розрахунків ВВП та

його складових (річні дані з 2000 року, квартальні з 2010 року), показників промисловості, сільського господарства, будівництва, торгівлі та інших послуг. Тому спостерігається зменшення індексу промислової продукції

Наступним кроком було проаналізовано капітальні інвестиції у аналізовану сферу діяльності (рис. 2.5).

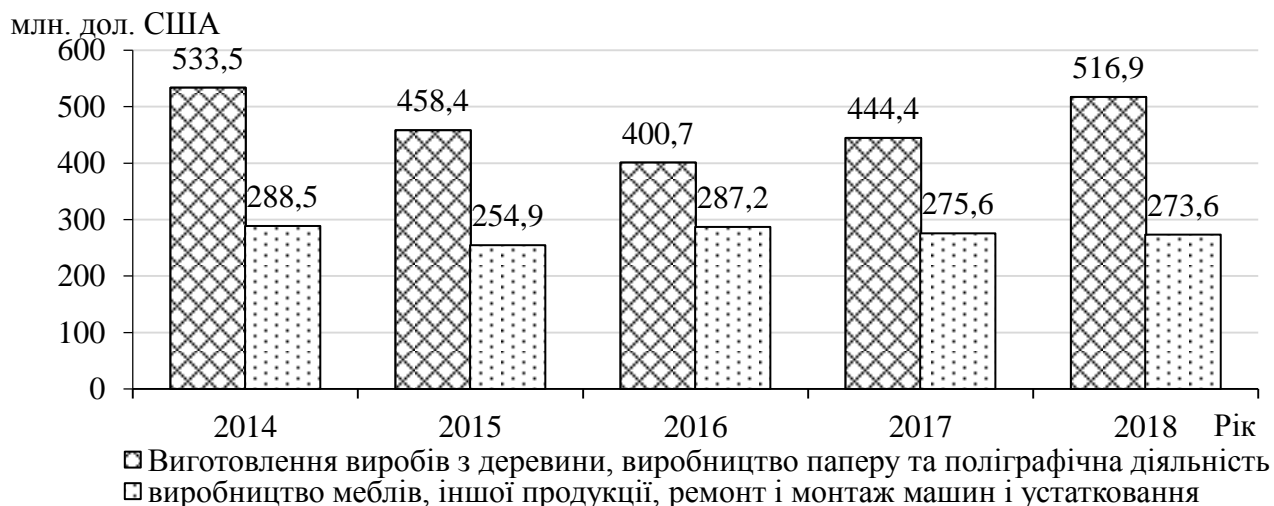


Рис. 2.5. Обсяг прямих іноземних інвестицій за окремими видами діяльності, млн. дол. США [48]

Станом 2018 рік, в цілому для розділів 16-18 за КВЕД обсяг прямих іноземних інвестицій досяг 516,9 млн. дол. США, що на 16,3% (72,5 млн. дол. США) більше у 2017 році або на 29% (116,2 млн. дол. США) більше ніж у 2016 році. Однак указаний обсяг залишається нижчим від показника станом на 2014 рік (533,5 млн. дол. США), коли почався відтік інвестицій.

Статистичні дані 2018 року вказують, що приріст у звітному році відбувся за рахунок збільшення інвестицій у лісопилне та стругальне виробництво (на 34,3% або 27 млн. дол. США), виготовлення виробів із деревини, корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння (на 11,5% або 25,9 млн. дол. США) та виробництво паперу і паперових виборів (на 15,4% або 19,3 млн. дол. США).

Одним із найважливіших показників, який визначає результати господарської діяльності підприємств, є прибуток. Він є внутрішнім джерелом для фінансування їх розвитку, а також забезпечує їхню фінансову стійкість та платоспроможність. Динаміка обсягів фінансових результатів підприємств галузі за січень-вересень 2015–2019 рр. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Чистий прибуток (збиток) підприємств деревопереробної галузі,  
млн. грн. [48]

Показники	Чистий фінансовий результат	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Січень-вересень 2015 року					
Промисловість	-90283,3	60,4	74782,3	39,6	165065,6
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	-536,4	70,6	2323,4	29,4	2859,8
Січень-вересень 2016 року					
Промисловість	-11855,9	64,9	77972,3	35,1	89828,2
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	1742,8	76	2844,6	24	1101,8
Січень-вересень 2017 року					
Промисловість	72065,5	69	144270,7	31	72205,2
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	2223,3	79,9	3292,2	20,1	1068,9
Січень-вересень 2018 року					
Промисловість	71823,8	68,5	160525,6	31,5	88701,8
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	3959,8	83,7	4743	16,3	783,2
Січень-вересень 2019 року					
Промисловість	129494	73,4	192131,1	26,6	62637,1
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	3824,2	86,0	4299,6	14,0	475,4

Дані табл. 2.3 свідчать, що за період аналізу підприємства деревопереробної галузі отримали збитки протягом 2015 року це стосується і промисловості в цілому. Але з 2016 року відбувається постійне зростання чистого прибутку. Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної

діяльності за січень-червень 2020 року показав [48]: промисловість у збиткові на 45928,7 млн.грн. Підприємства, які одержали прибуток - 60,8%, що складає 62175,7 млн. грн; Підприємства, які одержали збиток – 39,2%, що складає 108104,4 млн. грн. деревоперобна галузь у збиткові на 153,6 млн,грн. Підприємства, які одержали прибуток - 70,3%, що складає 1536,6 млн. грн; Підприємства, які одержали збиток – 29,7%, що складає 1690,2 млн. грн.

Зовнішнє середовище підприємства являє собою сукупність всіх зовнішніх умов, які впливають на функціонування і розвиток підприємства. Вона включає ряд елементів, які поділяють на середу непрямого впливу, або макросередовища, і середу прямого впливу, або мікросередовища. Аналіз макросередовища передбачає вивчення впливу на діяльність підприємства наступних зовнішніх факторів: стабільність чи нестабільність економіки і ринку, правове забезпечення діяльності підприємства в галузі його функціонування, політичні процеси, рівень соціокультурного, науково-технічного і технологічного розвитку населення, міжнародний поділ праці, глобалізація ринків.

Якщо розглядати макросередовище деревопереробного підприємства, то в числі першочергових напрямків аналізу розглядається стан галузі в національному та світовому масштабах, рівень і напрями розвитку технологій на інноваційній основі. По відношенню до факторів впливу макросередовища підприємство займає підлегле становище, не маючи можливості надати на них вплив. Тому в ході аналізу зовнішнього середовища необхідно відстежувати тенденції і прогнозувати напрям майбутніх змін, а також оцінювати ці зміни з точки зору їх впливу на діяльність підприємства.

В якості основного методу аналізу макросередовища використовується PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів). До політичних факторів відносять вибори, зміни в законодавстві, державне регулювання галузі та інші фактори. До економічних чинників відносять динаміку ВВП, інфляцію, зміна курсу національної валюти, зміни попиту, рівень зайнятості населення, рівень купівельної спроможності населення і тому подібні. До соціальних факторів відносять зміну цінностей, смаків та уподобань населення, демографічні зміни, рівень освіти та інші фактори. До технологічних чинників відносять тенденції, нові патенти і продукти, розвиток технологій. Матриця PEST-аналізу деревопереробної галузі України представлена в табл. 2.4.



Таблиця 2.4

## Матриця PEST-аналізу деревопереробної галузі України

Політичні фактори (P)	Вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори (E)	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Недосконалість законодавства: відсутність дієвої системи правового регулювання	0,25	4	1	Негативна кредитна ситуація: високі ставки за кредит	0,17	4	0,68
Необхідність дотримуватись норм СОТ у зовнішньоекономічній діяльності підприємств	0,13	4	0,52	Зміна рівня інфляції, девальвація національної валюти. Динаміка курсів головних валют	0,23	5	1,15
Нестабільність політичної ситуації, воєнні конфлікти, військова агресія.	0,19	5	0,95	Слабке залучення інвестицій в економіку через несприятливий інвестиційний клімат.	0,12	3	0,36
Недосконалі митна та податкова системи.	0,17	4	0,68	Рівень розвитку підприємництва	0,15	3	0,45
Рівень корупції	0,14	2	0,28	Платоспроможний попит	0,24	5	1,2
Державне регулювання конкуренції	0,12	3	0,36	Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси);	0,09	2	0,18
Соціальні фактори (S)	Вага	Бал	Оцінка	Технологічні фактори (Т)	Вага	Бал	Оцінка
Невисокий рівень доходів та платоспроможності населення (Пандемія – COVID-2019)	0,22	5	1,1	Значне зношування активної частини основних фондів	0,22	5	1,1
Невисокий рівень умов праці та техніки безпеки	0,2	5	1	Якість продукції	0,22	5	1,1
Соціальна захищеність населення	0,07	1	0,07	Відсутність інноваційних розробок, надмірна енерго- та матеріаломісткість виробництва продукції	0,13	4	0,52
Демографічна ситуація, вікова структура	0,17	4	0,68	Впровадження нових стандартів роздрібної торгівлі	0,17	5	0,85
Рівень міграції	0,14	3	0,42	Неоптимальні розміри промислових площ підприємств, високий рівень витрат на їх підтримання	0,12	3	0,36
Мода і зразки для наслідування	0,2	5	1	Вимоги до якості продукції і сервісу	0,14	3	0,42

З табл. 2.4 видно, що було вказано реальну значимість кожного фактора. Реальна значимість дозволяє оцінити, наскільки компанії слід звертати увагу і контролювати фактор зміни зовнішнього середовища. Чим вище значимість фактора, тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактора на підприємство.

Доведено, що серед політичних чинників найбільше на галузь впливає недосконалість законодавства: відсутність дієвої системи правового регулювання та хитка політична ситуація в країні. Постійні зміни в правовому та податковому регулюванні, вони призводять до нестабільності прибутку [58]. Військовий конфлікт на сході зумовлює негативний вплив, через перебої з поставками певних категорій товарів, необхідність пошуку нових постачальників або товарів-замінників.

Серед економічних чинників: рівень інфляції за січень-березень складає 102,6 % [47] і низький платоспроможний попит створюють умови для зниження обсягу виробництва, індекси промислової продукції за основними видами діяльності знизився на 7,5% порівняно з 2019 роком за аналізованим видом діяльності [19], знижується обсяг виробництва, так як коливання і зростання цін роблять невизначеними перспективи розвитку виробництва [65]. Це свідчить про значну політичну і економічну нестабільність в країні.

Серед соціально-демографічних факторів невисокий рівень доходів та платоспроможності населення – падіння рівня життя через пандемію –COVID-2019, адже багато людей залишились без роботи, адже рівень безробіття ще до пандемії за січень- лютий 2020 року складав 8,2% до робочої сили, у інших скоротили заробітну плату, відбувається негативний вплив через зменшення кількості потенційних покупців товарів народного споживання та можливе збільшення державою податкового тиску на заробітну плату працівників підприємства, невисокий рівень умов праці та техніки безпеки також впливає на галузь, тому необхідно створити достойні умови праці для залучення кваліфікованих кадрів [49].

Серед технологічних чинників на підприємства галузі більше впливає фактор значного зношування активної частини основних фондів розвитку, а саме у 2018 році знос ОФ склав 60,6% та якість продукції, адже для оновлення основних фондів та підтримка якості вимагає великих витрат, також фактор впровадження нових стандартів роздрібної торгівлі має великий вплив та будь-яке

нововведення загрожує великими довготривалими наслідками, що не завжди вдається передбачити [20].

Можна сказати, що доцільно модернізувати всю промисловість України, що значно розширить внутрішній ринок; активізувати наявний науково-виробничий потенціал у передових напрямках науки і техніки та визначити інноваційні шляхи розвитку; підвищити інноваційну активність; розробити і реалізувати програми дій із відновлення активної частини основних фондів.

На підставі проведеного PEST-аналізу пропонується впровадження наступних стратегій деревопереробної галузі виділити кошти на маркетингову діяльність і залучення всіх співробітників до просування свого товару. Це необхідно для реалізації інших стратегій; поліпшити якість продукції і підвищити її конкурентоспроможність неможливо на зношеному обладнанні, тому необхідно оновити основні виробничі фонди. Необхідно спрямувати сили і засоби підприємства на підтримку якості і конкурентоспроможності продукції – тільки завдяки цьому можна забезпечити стабільне зростання прибутку.

## 2.2. Групування підприємств за рівнем управління фінансовим потенціалом методом кластерного аналізу

В умовах сучасної конкуренції індивідуальне і самостійне функціонування навіть великих організацій дає все менші гарантії ефективного досягнення поставлених цілей, тому останнім часом підприємства значно охоче використовують різні форми кооперації, сприймаючи їх як складові елементи своїх стратегій. Сильні глобалізаційні тенденції приводять до того, що в усіх галузях економіки співробітництво стає ключовим підходом до ефективної конкуренції. Таким чином, постає проблема детального аналізу кластерних об'єднань, їх видів, а також загроз та можливостей їх існування.

Кластерний аналіз є одним з багатовимірних методів класифікації підприємств. Він являє собою сукупність методів, що дозволяють класифікувати багатовимірні спостереження, кожне з яких описується набором вихідних змінних  $X_1, X_2, \dots, X_m$  і дозволяє розбити вихідну сукупність об'єктів на групи схожих, близьких між собою об'єктів.

На сьогоднішній день відомо величезна кількість алгоритмів кластеризації, найбільш часто використовуються два основних типи кластерного аналізу: ієрархічний і здійснюваний методом k-середніх [3]. У першому випадку автоматизована статистична процедура самостійно визначає оптимальне число кластерів і ряд інших параметрів, необхідних для кластерного аналізу. Другий тип аналізу має суттєві обмеження по практичного застосування - для нього необхідно визначати і точну кількість виділених кластерів, і початкові значення центрів кожного кластера, і деякі інші статистики. Для дослідження був обраний перший метод. Для визначення відстані між парою кластерів був використаний метод «зважене попарне середнє».

В даній роботі метод кластерного аналізу використовується з метою поділу досліджуваних підприємств на фінансово стійких та тих, що знаходяться в кризі на основі наступних показників: коефіцієнту поточної ліквідності, коефіцієнту забезпеченості запасів та витрат ВОК, коефіцієнту автономії, коефіцієнту оборотності активів та рентабельності майна. Початкові дані наведені на рис. 2.6

	1 К ф.нез.	2 К шв.л.	3 Сукупні активи	4 ВОК
ТОВ "МАДІ"	0,61	1,78	577777	352716
Новий стиль	0,51	1,63	602187	358104
Родос	0,49	1,5	341099	150224
Лидор	0,28	0,9	145290	72770
Омега	0,43	1,4	289430	139724
Маркет дверей	0,39	1,1	332779	154811
Статус	0,61	1,4	443870	200419
Дорс	0,21	0,8	188702	79186
Редфорт	0,42	1,2	217113	100948
Прованс	0,31	0,77	199304	88201

Рис. 2.6. Початкові дані для кластерного аналізу

Перед початком кластерного аналізу необхідно провести стандартизацію початкових даних. Стандартизовані дані представлено на рис.2.7.

	1 К ф.нез.	2 К шв.л.	3 Сукупні активи	4 ВОК
ТОВ "МАДІ"	-0,819415277	-0,81941	1,21580187	0,423025
Новий стиль	-0,814974448	-0,81497	1,22926652	0,400679
Родос	-0,759016505	-0,75901	1,34875686	0,16927
Лидор	-0,783679547	-0,78367	1,30493002	0,26242
Омега	-0,776659338	-0,77665	1,31851508	0,234797
Маркет дверей	-0,769553468	-0,76955	1,33131792	0,207785
Статус	-0,7638109	-0,76381	1,34103649	0,186582
Дорс	-0,749743356	-0,74974	1,36274878	0,136731
Редфорт	-0,769451082	-0,76944	1,33149862	0,207396
Прованс	-0,759945309	-0,75994	1,34728745	0,172598

Рис. 2.7. Стандартизовані дані для кластерного аналізу

Здійснюємо кластерний аналіз на основі ієрархічної класифікації з використанням методу одинарного зв'язку. Результатом кластеризації є дендрограма (рис. 2.8).

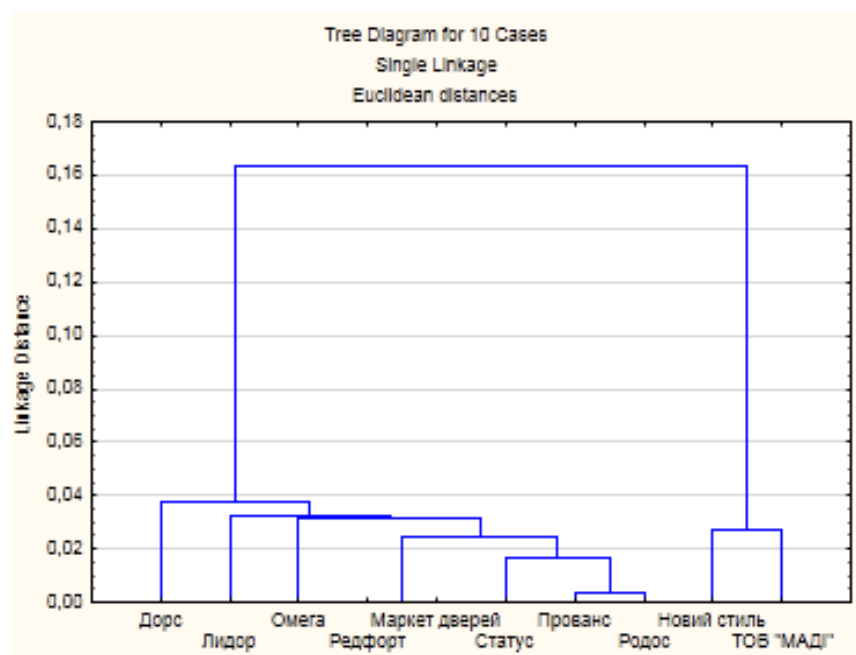


Рис. 2.8. Вертикальна дендрограма класифікації за методом одинарного зв'язку

В результаті отримано 2 кластера: до першого входять вісім підприємств: Дорс, Лидор, Омега, Редфорт, Маркет дверей, Статус, Прованс, Родос, до 2-го – Новий стиль та Маді. На рис. 2.9 та 2.10 наведені Евклідові відстані між об'єктами спостереження та схема об'єднання в кластери.

Case No.	Euclidean distances (Spreadsheet1)									
	ТОВ "МАДІ"	Новий стиль	Родос	Лидор	Омега	Маркет дверей	Статус	Дорс	Редфорт	Прованс
ТОВ "МАДІ"	0,00	0,03	0,30	0,19	0,22	0,25	0,28	0,34	0,25	0,30
Новий стиль	0,03	0,00	0,27	0,16	0,20	0,23	0,25	0,31	0,23	0,27
Родос	0,30	0,27	0,00	0,11	0,08	0,04	0,02	0,04	0,04	0,00
Лидор	0,19	0,16	0,11	0,00	0,03	0,06	0,09	0,15	0,06	0,10
Омега	0,22	0,20	0,08	0,03	0,00	0,03	0,06	0,11	0,03	0,07
Маркет дверей	0,25	0,23	0,04	0,06	0,03	0,00	0,02	0,08	0,00	0,04
Статус	0,28	0,25	0,02	0,09	0,06	0,02	0,00	0,06	0,02	0,02
Дорс	0,34	0,31	0,04	0,15	0,11	0,08	0,06	0,00	0,08	0,04
Редфорт	0,25	0,23	0,04	0,06	0,03	0,00	0,02	0,08	0,00	0,04
Прованс	0,30	0,27	0,00	0,10	0,07	0,04	0,02	0,04	0,04	0,00

Рис.2.9. Евклідові відстані

linkage distance	Amalgamation Schedule (Spreadsheet1)									
	Obj. No. 1	Obj. No. 2	Obj. No. 3	Obj. No. 4	Obj. No. 5	Obj. No. 6	Obj. No. 7	Obj. No. 8	Obj. No. 9	Obj. No. 10
,0004530	Маркет дверей	Редфорт								
,0038685	Родос	Прованс								
,0162635	Родос	Прованс	Статус							
,0242444	Родос	Прованс	Статус	Маркет дверей	Редфорт					
,0268343	ТОВ "МАДІ"	Новий стиль								
,0315359	Родос	Прованс	Статус	Маркет дверей	Редфорт	Омега				
,0323443	Родос	Прованс	Статус	Маркет дверей	Редфорт	Омега	Лидор			
,0377693	Родос	Прованс	Статус	Маркет дверей	Редфорт	Омега	Лидор	Дорс		
,1637053	ТОВ "МАДІ"	Новий стиль	Родос	Прованс	Статус	Маркет дверей	Редфорт	Омега	Лидор	Дорс

Рис. 2.10. Схема об'єднання

Наступним методом, за яким було проведено кластерний аналіз, є метод Варда (Уорда). Дендрограма класифікації зображена на рис. 2.11

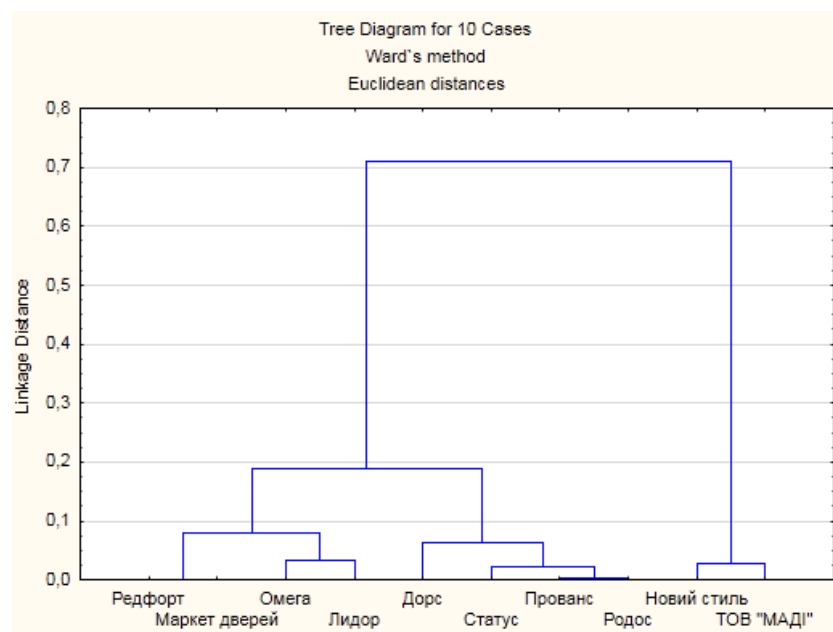


Рис. 2.11. Вертикальна дендрограма класифікації за методом Варда

В результаті кластеризації за даним методом було виділено 2 кластери: до 1-го ввійшли всі ті ж 8 підприємств; інші 2 – до 2-го кластера, так як і в попередньому методі. Розглянемо здійснення кластерного аналізу методом к-середніх, при якому початково задається кількість кластерів. В даному випадку кількість кластерів – 2: фінансово стійкі підприємства та підприємства в кризі.

На рис. 2.12-2.14 наведені Евклідові відстані між кластерами, середні значення змінних для кластерів та їх графічне відображення

Euclidean Distances between Clusters (Spreadsheet1)			
Distances below diagonal			
Squared distances above diagonal			
Cluster Number	No. 1	No. 2	
No. 1	0,000000	0,016010	
No. 2	0,126531	0,000000	

Рис. 2.12. Евклідові відстані між кластерами

Variable	Cluster Means (Spreadsheet1)	
	Cluster No. 1	Cluster No. 2
К ф. нез.	-0,817195	-0,766482
К шв. л.	-0,817191	-0,766476
Сукупні активи	1,222534	1,335761
ВОК	0,411852	0,197197

Рис. 2.13. Середні значення змінних для кластерів

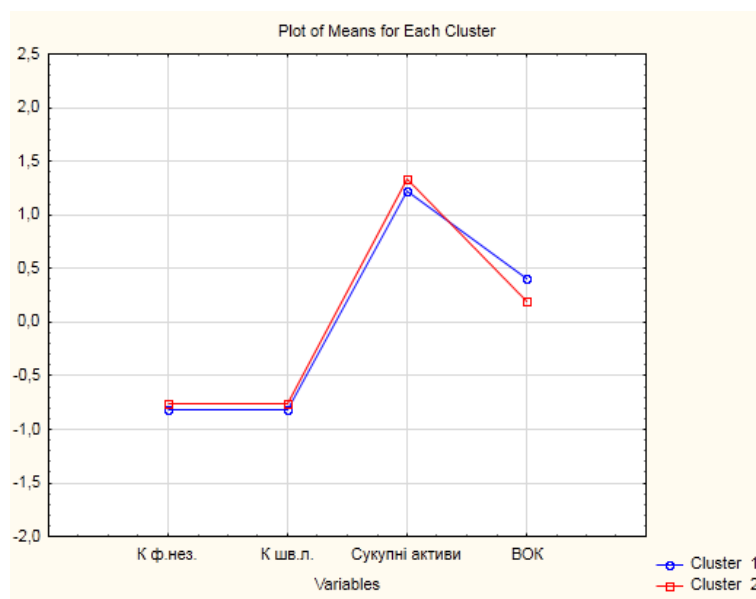


Рис. 2.14. Графік середніх значень для кластерів

Якість кластерного аналізу визначається за допомогою дисперсійного аналізу (рис. 2.15).

Variable	Analysis of Variance (Spreadsheet1)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
К ф.нез.	0,004115	1	0,000813	8	40,47896	0,000218
К шв.п.	0,004115	1	0,000813	8	40,48874	0,000218
Сукупні активи	0,020513	1	0,002434	8	67,40788	0,000036
ВОК	0,073722	1	0,011287	8	52,25116	0,000090

Рис. 2.15. Результати дисперсійного аналізу

Проведений аналіз свідчить, що найбільш репрезентативним показником при поділі на кластери є сукупні активи та ВОК, для якого значення міжгрупової дисперсії перевищує значення внутрішньогрупової. Оскільки р-значення для кожного із факторів не перевищує 0,05, виключення їх із кластеризації є недоцільним. На рис. 2.16 наведені описові характеристики для кожного кластера.

Descriptive Statistics for Cluster 2 (Spreadsheet1)			
Cluster contains 8 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
К ф.нез.	-0,766482	0,010713	0,000115
К шв.п.	-0,766476	0,010712	0,000115
Сукупні активи	1,335761	0,018298	0,000335
ВОК	0,197197	0,039709	0,001577

Descriptive Statistics for Cluster 1 (Spreadsheet1)			
Cluster contains 2 cases			
Variable	Mean	Standard Deviation	Variance
К ф.нез.	-0,817195	0,003140	0,000010
К шв.п.	-0,817191	0,003140	0,000010
Сукупні активи	1,222534	0,009521	0,000091
ВОК	0,411852	0,015801	0,000250

Рис. 2.16. Описові характеристики кластерів

Елементи кластерів та відстані до центрів представлені на рис. 2.17 та 2.18.

Members of Cluster Number 1 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center	
Cluster contains 2 cases	
	Distance
ТОВ "МАДІ"	0,006709
Новий стиль	0,006709

Рис. 2.17. Елементи 1-го кластера



Members of Cluster Number 2 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 8 cases	
	Distance
Родос	0,016281
Лидор	0,038066
Омега	0,021899
Маркет дверей	0,006138
Статус	0,006221
Дорс	0,035160
Редфорт	0,005912
Прованс	0,014348

Рис. 2.18. Елементи 2-го кластера

За результатами кластерного аналізу за методом к-середніх можна сказати, що 2 кластери майже на одному рівні, якщо у першого кластеру показник ВОК краще, то у-другого – сукупні активи. Але дещо краще показники у другого кластера.

Таким чином, використання методики кластерного аналізу дозволяє визначити групи деревопереробних організацій, для яких системою управління повинні розроблятися конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності.

Для класифікації підприємств з фінансового потенціалу використаний метод кластерного аналізу, що дає можливість виділити однорідні одиниці сукупності в багатовимірному просторі, тобто сформувати однорідні групи підприємств за комплексом показників, що відображають фінансовий потенціал.

Взагалі методи кластерного аналізу широко застосовуються в дослідженнях регіональної диференціації за рівнями економічного розвитку, а особливо - тоді, коли звичайних методів порівняльного аналізу і побудови рейтингів (комплексних оцінок) замало.

Використання кластерного аналізу дає значний ефект, коли вивчається велика кількість підприємств і потрібен загальний фінансовий аналіз стану галузі. Переважно проводити кластеризацію ієрархічним кластерним аналізом, відстань між кластерами визначати «зваженим попарним середнім» на основі коефіцієнта кореляції Пірсона.

### 2.3. Поглиблений аналіз та оцінка ефективності управління фінансовим потенціалом на підприємствах кластеру

Існують різні підходи до оцінки фінансового потенціалу організація. Для оцінки фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ» та ТОВ «Новий Стиль», що ввійшли до другого кластеру будемо використовувати методика оцінки фінансового потенціалу підприємства, запропоновану П. А. Фоміним, М. К. Старовойтовим [73].

Методика визначення рівня фінансового потенціалу організації включає певну послідовність етапів: оцінка фінансового потенціалу організації з фінансових показників, складання кривої фінансового потенціалу організації з фінансовими показниками, визначення рівня фінансового потенціалу організації, комплексна оцінка фінансового потенціалу організації. Враховуючи різноманіття фінансових процесів, множинність фінансових показників, відмінність у рівні їх критичних оцінок, різну ступінь їх відхилень від фактичних значень і виникаючі при цьому складності в оцінці фінансової стійкості організації, рекомендується проводити інтегральну рейтингову оцінку фінансового потенціалу організації. Рейтингова оцінка дає можливість у цілому оцінити фінансову ситуацію та рівень платоспроможності того чи іншого підприємства. Потреба в рейтингові підприємства зумовлена бажанням суб'єктів господарювання орієнтуватися та мати інтегральну оцінку фінансової позиції кожного суб'єкта діяльності. Комплексна рейтингова оцінка фінансового стану підприємства включає наступні етапи: вибір і обґрунтування системи показників; складання методика розрахунку комплексної рейтингової оцінки; збір і обробка аналітичної інформації; розрахунок підсумкового показника і ранжування підприємств за рейтингом. Для оцінки фінансового потенціалу обраний набір наступних показників: коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт термінової ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; коефіцієнт ефективності використання активів; частка заборгованості в загальній сумі джерел коефіцієнт забезпечення боргів (заборгованості).

В табл. 2.5 проведена рейтингова оцінка фінансового потенціалу за фінансовими показниками.

Таблиця 2.5

## Рейтингова оцінка фінансового потенціалу за фінансовими показниками за 2017-2019 роки

№	Назва показника	Розрахунок	ТОВ «МАДІ»			ТОВ «Новий стиль»		
			2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Валюта балансу	0,63	0,69	0,61	0,49	0,56	0,51
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,53	3,00	2,37	2,01	2,13	2,23
3	Коефіцієнт термінової ліквідності	Оборотні активи – Виробничі запаси/ Поточні зобов'язання	1,94	2,22	1,78	1,71	1,65	1,63
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кошти та їх еквіваленти + поточні фінансові Інвестиції /Поточні зобов'язання	0,12	0,34	0,24	0,25	0,28	0,32
5	Рентабельність усіх активів	Чистий прибуток/ середньорічна вартість активів	0,05	0,08	0,16	0,12	0,14	0,17
6	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/ Власний капітал	0,08	0,13	0,13	0,14	0,15	0,24
7	Ефективність використання активів для виробництва продукції	Чистий дохід / Валюта балансу	1,82	1,98	2,17	1,96	1,88	2,43
8	Частка заборгованості в загальній сумі джерел	Поточні + довгострокові зобов'язання / Валюта балансу	0,37	0,31	0,39	0,45	0,48	0,51
9	Коефіцієнт забезпечення боргів (заборгованості)	Власний капітал/ Залучений капітал	1,68	2,19	1,57	1,77	1,55	2,1

Для визначення рівня фінансового потенціалу за фінансовими показниками порівняємо отримані значення фінансових коефіцієнтів із рекомендованими даними рейтингової оцінки табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Рейтингова оцінка фінансового потенціалу за фінансовими показниками

Показник	Рівень ФПП			Оцінка ТОВ «МАДІ»			Оцінка ТОВ «Новий стиль»		
	Високий (А)	Середній (В)	Низький (С)	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	2	4	5	6	7	8			
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	> 0,5	0,3-0,5	< 0,3	А	А	А	А	А	А
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2,0	1,0 – 2,0	< 1,0	А	А	А	А	А	А
3. Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	0,4-0,8	< 0,4	А	А	А	А	А	А
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,1- 0,2	< 0,1	В	А	А	А	А	А
5. Рентабельність усіх активів	> 0,1	0,05-0,1	< 0,05	В	В	А	А	А	А
6. Рентабельність власного капіталу	> 0,15	0,1-0,15	< 0,1	С	В	В	В	В	А
7. Ефективність використання активів для виробництва продукції	> 1,6	1,0-1,6	< 1,0	А	А	А	А	А	А
8. Частка заборгованості в загальній сумі джерел	< 0,5	0,7-0,5	> 0,7	А	А	А	А	А	В
9. Коефіцієнт забезпечення боргів (заборгованості)	> 0,26	0,1-0,26	< 0,1	А	А	А	А	А	А

Після розрахунку фінансових показників ТОВ «МАДІ» в 2016-18 роках загалом можна присвоїти високий рівень фінансового потенціалу, але слід розглянути кожен показник окремо. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів свідчить про те, що в структурі капіталу частка позикових коштів невелика і складає 0,37 у 2017 році, у 2018 році - 0,31, у 2019 році - 0,39, показник знаходиться в межах норми і відноситься до класу А.

Коефіцієнт загальної ліквідності відображає достатність ліквідних ресурсів підприємства для погашення його поточних зобов'язань [4, с. 82], за розрахунками видно, що підприємство з дуже високим рівнем ліквідності ресурсів, адже розрахункові дані за три роки більше 2. .

Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності підприємства знаходяться в межах нормативних значень, тільки 2017 року коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходився на середньому рівні ФПП, але протягом наступних років він збільшився, це свідчить про можливість своєчасної оплати боргів підприємством.

Рентабельність активів у 2017 році дорівнював 0,05, що свідчить про середній рівень ФПП, але протягом наступних років показник зростає та у 2019 році досяг високого рівня (склав 0,16). Тобто 1 одиниця активу приносить 0,16 грн прибутку. Чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії.

Рентабельність власного капіталу протягом аналізованих років зростає, але все одно ФПП знаходиться на середньому рівні, що свідчить про те, що величина прибутку, яку отримує підприємство на одиницю вартості власного капіталу невисока и у 2019 році склала всього 0,13 грн. отже, власний капітал використовується неефективно.

Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу, але слід зауважити, що якість товару не повинна стати гіршою, можливо, треба змінити постачальника, тощо. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

Коефіцієнт ефективності використання активів показує кількість повних циклів обігу продукції за аналізований період. У 2017 році значення даного коефіцієнта дорівнює 1,82 та у 2018 році зріс до 2,17. Чим більше поних циклів обігу, тим успішніша робота підприємства

Частка заборгованості в загальній сумі джерел у загальній сумі джерел становить 0.39 у 2019 році, тобто власний капітал у 2019 році склав 0,61, що свідчить про високий ФПП. Адже підприємство не залежить від позичальників і в разі необхідності зможе виплатити весь борг.

Коефіцієнт забезпечення боргів (заборгованості) у 2018 році був найвищим, та склав 2,19, тобто на 1 грн залученого капіталу припадає 2,19 грн власного капіталу, хоч показник у 2019 році зменшився, але все одно знаходиться в межах високого рівня ФПП.

В цілому, підприємство практично за всіма показниками за весь аналізований період має високий рівень ФПП, згідно з результатом фінансового показника, підприємство має не дуже високу рентабельність власного капіталу. Отже, була проведена оцінка фінансового потенціалу організації за фінансовими показниками за трирічний період. Що є першим етапом визначення рівня фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ».

Другий етап - складання кривої фінансового потенціалу організації за фінансовими показниками та визначення рівня фінансового потенціалу організації. Результати зіставлення отриманих значень фінансових коефіцієнтів зі шкалою. характеризують рівні фінансового потенціалу організації за фінансовими коефіцієнтами [57].

Якщо з'єднати зазначені позиції єдиною лінією. то виходить крива фінансового потенціалу організації, що характеризує його рівень за фінансовими показниками. За даними, представленими в таблиці 1.6 побудуємо криві фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ» за 2017-2019 рр які представлені в табл. 2.7.

Пропонована методика рейтингової оцінки фінансового стану і ділової активності підприємства володіє наступними перевагами: дана методика базується на комплексному, багатовимірному підході до оцінки фінансового стану підприємства; рейтингова оцінка здійснюється на основі даних публічної звітності підприємства; для її отримання використовуються найважливіші показники фінансового стану; рейтингова оцінка є порівняльною (вона враховує реальні досягнення всіх конкурентів); для отримання рейтингової оцінки використовується гнучкий обчислювальний алгоритм, який реалізує можливості математичної моделі порівняльної комплексної оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Крива фінансового потенціалу ТОВ «Маді» та ТОВ «Новий Стиль» за 2017-2019 роки

Показник	Рівень ФПП ТОВ «Маді»			Оцінка ТОВ «Маді»			Рівень ФПП ТОВ «Новий Стиль»			Оцінка ТОВ «Новий Стиль»		
	Високий (А)	Середній (В)	Низький (С)	2017	2018	2019	Високий (А)	Середній (В)	Низький (С)	2017	2018	2019
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	*	*	*	А	А	А	**	*	*	А	А	А
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	*	*	*	А	А	А	**	*	*	А	А	А
3. Коефіцієнт термінової ліквідності	*	*	*	А	А	А	**	*	*	А	А	А
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	*	*	*	В	А	А	**	*	*	А	А	А
5. Рентабельність усіх активів	*	*	*	В	В	А	**	*	*	А	А	А
6. Рентабельність власного капіталу	*	*	*	С	В	В	*	*	*	В	В	А
7. Ефективність використання активів для виробництва продукції	*	*	*	А	А	А	**	*	*	А	А	А
8. Частка заборгованості в загальній сумі джерел	*	*	*	А	А	А	**	*	*	А	А	В
9. Коефіцієнт забезпечення боргів (заборгованості)	*	*	*	А	А	А	**	*	*	А	А	А

.....2017 p.      - - - - 2018 p.      —————2019 p.

Криві фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ» за 2017-19 свідчать про те, фінансовий потенціал підприємства має високий рівень протягом останніх трьох років. Однак значення деяких показників не відповідають високому значенню. До показників, що мають низький рівень можна віднести: рентабельність власного капіталу, адже інші показники протягом аналізованих показників зростали і в 2018 році всі мали високий показник, окрім зазначеного

Третім етапом є комплексна оцінка фінансового потенціалу організації. Характеристика рівнів фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ» представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Характеристика рівнів фінансового потенціалу

Рівень ФПП	Коротка характеристика
Високий	Діяльність підприємства прибуткова. Фінансове становище стабільне
Середній	Діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стабільність багато в чому залежить від змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі
Низький	Підприємство фінансово нестабільне

Зробивши оцінку існуючого рівня фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ» та ТОВ «Новий Стиль», а також побудувавши криві фінансового потенціалу за трирічний період можна зробити висновок, що підприємства не за всіма складовим фінансового потенціалу має високі оцінки, однак більшість показників займають високий рівень. Тому з вищенаведених даних можна віднести розглянуте підприємство до високого рівня фінансового потенціалу.

Основною метою управління фінансовим потенціалом є оптимізація фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату. Для цього підприємство повинне розробляти і ефективно застосовувати відповідні стратегії фінансування [26]. Основною і найбільш загальною метою залучення інвестицій є підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто результатом будь-якого обраного способу вкладення інвестиційних коштів при грамотному управлінні повинно бути зростання вартості підприємства та інших показників його діяльності.



## Висновки до розділу 2

Деревопереробна промисловість – одна з небагатьох галузей реального сектору економіки, що демонструє поступове зростання, незважаючи на складні умови функціонування, хоч у 2020 році деревопереробна промисловість отримала збиток, але така ситуація склалась через пандемію. Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-червень 2020 року показав [48]: промисловість у збиткові на 45928,7 млн.грн. Підприємства, які одержали прибуток - 60,8%, що складає 62175,7 млн. грн; гідприємства, які одержали збиток – 39,2%, що складає 108104,4 млн. грн. деревоперобна галузь у збиткові на 153,6 млн,грн. Підприємства, які одержали прибуток - 70,3%, що складає 1536,6 млн. грн; гідприємства, які одержали збиток – 29,7%, що складає 1690,2 млн. грн.

За допомогою методики рейтингової оцінки фінансового стану було розраховано показники для оцінки фінансового потенціалу: коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт термінової ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; коефіцієнт ефективності використання активів; частка заборгованості в загальній сумі джерел коефіцієнт забезпечення заборгованості.

В цілому, підприємство практично за всіма показниками за весь аналізований період має високий рівень ФПП, згідно з результатом фінансового показника, підприємство має не дуже високу рентабельність власного капіталу. Отже, була проведена оцінка фінансового потенціалу організації за фінансовими показниками за трирічний період.

Далі було складено криві ФПП за фінансовими показниками та визначення рівня фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ» та ТОВ «Новий Стиль» за 2017-2019 роки. Зробивши оцінку існуючого рівня фінансового потенціалу, а також побудувавши криві фінансового потенціалу за трирічний період можна зробити висновок. що підприємства не за всіма складовим фінансового потенціалу має високі оцінки, однак більшість показників займають високий рівень. Тому з вищенаведених даних можна віднести розглянуте підприємство до високого рівня фінансового потенціалу.

### 3. СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

#### 3.1. Побудова структурно-функціональної моделі AS-IS процесу управління фінансовим потенціалом підприємства

В умовах ринкової економіки, що характеризується досить суттєвими змінами факторів зовнішнього середовища функціонування підприємств, загрозами їх фінансовим інтересам з боку інших суб'єктів господарювання, високим рівнем фінансових ризиків, одним з актуальних напрямів стратегічного управління стає забезпечення високого рівня управління фінансовим потенціалом підприємства деревопереробного комплексу.

Сучасні напрямки розвитку ефективної діяльності підприємств вимагають раціонального вибору методів управління бізнес-процесами підприємства. Особливе місце у цих процесах відводиться посиленню ролі фінансового планування, з одного боку, та розробці моделей якісно нового обґрунтування планових фінансових рішень та застосування форм і видів фінансового планування. Процес фінансового планування суттєво трансформується в контексті розвитку сучасних концепцій управління і орієнтований на його здатність своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, передбачати настання ризикових подій, і безпосередньо забезпечувати стабільну діяльність підприємств. Всі зазначені зміни можуть бути комплексно враховані та відображені в структурно-функціональному моделюванні бізнес-процесу управління фінансовим потенціалом підприємства

Модель є загальним описом предметної області, вона повинна бути адекватна предметній області і містити в собі знання всіх етапів опису бізнес-процесів організації. Найбільш зручною мовою моделювання процесів бізнесу є технологія структурного аналізу SADT (модель IDEF0). Сутність структурного підходу полягає в її декомпозиції (розбитті) на функції, що автоматизуються: система розбивається на функціональні підсистеми, які в свою чергу діляться на підфункції, що підрозділяються на задачі і так далі. Процес розбиття триває до конкретних процедур. Позитивними характеристиками структурно-

функціональної моделі є можливість враховувати всі етапи, які характеризують діяльність підприємства на шляху до розробки моделі ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства, наочно проілюструвати порядок дій при розробці такої моделі. Запропонована модель формалізує послідовність проведення розробки моделі управління фінансовим потенціалом підприємства.

Модель не може бути побудована без чітко сформульованої мети. Мета повинна визначати предметну область проектування, задачі проектування, результати проектування. Формулювання цілі дозволяє групі аналітиків фокусувати зусилля в потрібному напрямі.

Метою розробки моделі управління фінансовим потенціалом підприємства є визначення ефективних шляхів управління фінансовим потенціалом підприємства. Отже, суб'єктом структурно-функціональної моделі є процес розробки моделі управління фінансовим потенціалом підприємства. Реалізація стандарту IDEF0 здійснюється у такий спосіб: першим етапом є побудова основного блоку аналізу.

Під час виконання системного аналізу з використанням програмного продукту Ramus, завдяки сучасним передовим CASE-технологіям, було побудовано структурно-функціональну модель антикризового фінансового управління підприємствами за стандартом AS-IS.

Модель AS-IS (як є) – модель, що описує систему в тому стані, в якому вона знаходиться в даний момент часу. Аналіз цієї функціональної моделі дозволяє зрозуміти, де знаходяться найбільш слабкі місця, в чому полягатимуть переваги нових бізнес-процесів.

Знайдені в моделі AS-IS недоліки можна виправити при створенні моделі TO-BE – моделі нової організації бізнес-процесів. Розглянемо процес побудови структурно-функціональної моделі IDEF0 бізнес-процесу управління фінансовим потенціалом на прикладі підприємства деревопреробної галузі за стандартом AS-IS. Вона передбачає наступні послідовні етапи робіт.

Загальноприйнята технологія проектування інформаційної системи (далі ІС) має на увазі спочатку створення моделі AS-IS, потім на основі її аналізу визначаються напрямки поліпшення процесів, створення моделі TO-BE. Тільки на основі розробленої моделі TO-BE надалі відбувається побудова моделі даних, прототипу і потім остаточного варіант ІС.

Якщо в основу автоматизації підприємства буде закладена модель AS-IS, то створювана «нова» ІС буде виконуватися за принципом «все залишити, як є», і замість інформатизації підприємства на основі нових інформаційних технологій, відбудеться (в кращому випадку) проста комп'ютеризація недосконалих процесів. В результаті впровадження і експлуатація такої «нової» ІС призведе до додаткових витрат на закупівлю обладнання, створення програмного забезпечення та їх супровід

Першим етапом є побудова основного блоку – контекстної діаграми, на якій по центру знаходиться блок головного завдання, що відповідає головній задачі та відображає сутність моделі, мету її створення, а також відтворює сукупність запитань, на які має відповідати модель (рис. 3.1).

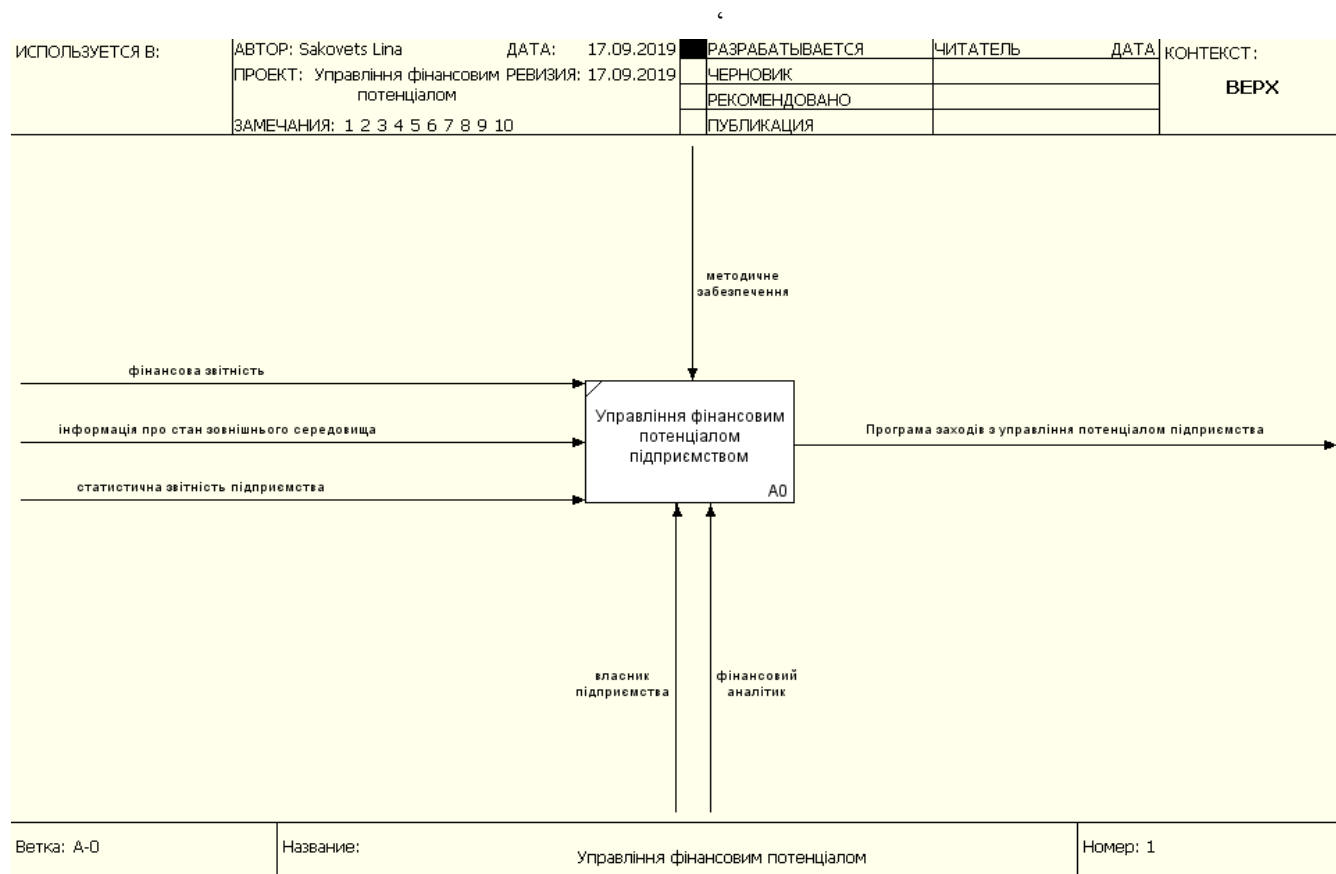


Рис. 3.1. Контекстна діаграма «Управління фінансовим потенціалом ТОВ «МАДІ» AS-IS»

Згідно з рис. 3.1 до контекстної діаграми надходять інтерфейсі дуги, які визначають вхідну інформацію, а саме: фінансова звітність підприємства (Баланс, Звіт про фінансові результати, звіт про грошові потоки), статистичні дані(статистична звітність підприємства) та інформація про стан зовнішнього

середовища. Особи, що здійснюють управління фінансовим потенціалом підприємствами представлені фінансовим аналітиком та власником підприємства. Результатом реалізації функціонального блоку контекстної діаграми є сформовані рекомендації щодо розробки плану заходів з управління фінансовим потенціалом підприємства.

На другому етапі моделювання відбувається декомпозиція контекстної діаграми «Управління фінансовим потенціалом підприємства AS-IS» на чотири блоки, яка дає змогу визначити структуру сукупності етапів процесу управління фінансовим потенціалом підприємства (рис. 3.2).

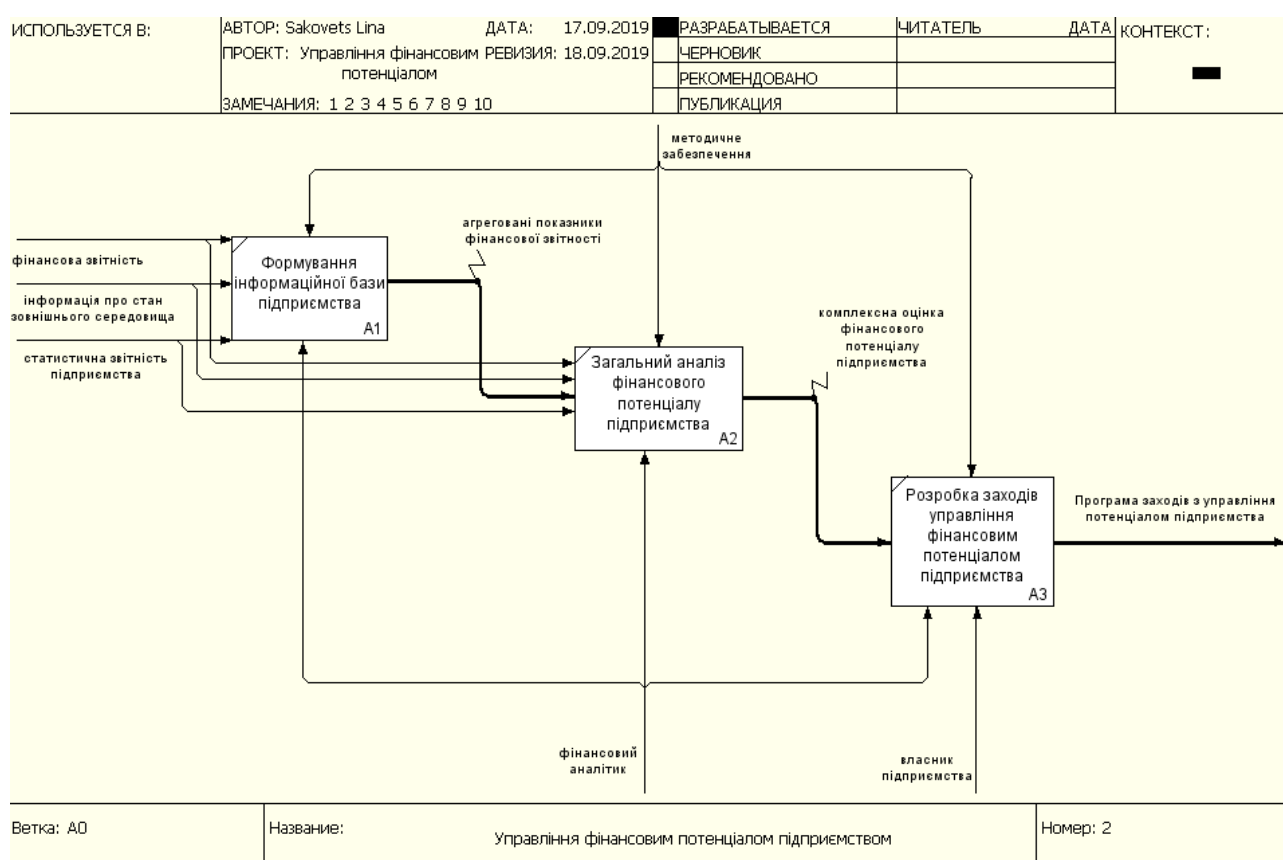


Рис. 3.2. Декомпозиція контекстної діаграми «Управління фінансовим потенціалом ТОВ «МАДІ» AS-IS»

Декомпозиція функціональної моделі управління фінансовим потенціалом підприємств дозволила виділити функціональні підсистеми, відповідно до яких процес управління складається з наступних етапів: формування інформаційної бази підприємства — передбачає процес збору, реєстрації та обробки всієї фінансової звітності, статистичної інформації з метою аналізу, оцінки

фінансового потенціалу; загальний аналіз фінансового потенціалу підприємства – цей етап дозволяє визначити рівень фінансового потенціалу в динаміці; розробка заходів управління фінансовим потенціалом підприємства.

Треба відмітити, що інтерфейсні дуги переходять з контекстної діаграми на декомпонуючі з урахуванням закладеного змісту. Блоки між собою пов'язані послідовними діями, що дозволяє наочно проілюструвати рух інформаційних потоків. Результати кожного з попередніх етапів є вхідними даними для наступного етапу.

Перший етап даної моделі є не змінним, а саме: підготовка даних необхідних для аналізу та оцінки фінансового потенціалу (рис. 3.3). На підприємстві «Формування інформаційної бази» формується наступними етапами: збір внутрішніх та зовнішніх даних; обробка та систематизація фінансової звітності підприємства; розрахунок агрегованих показників фінансової звітності підприємства.

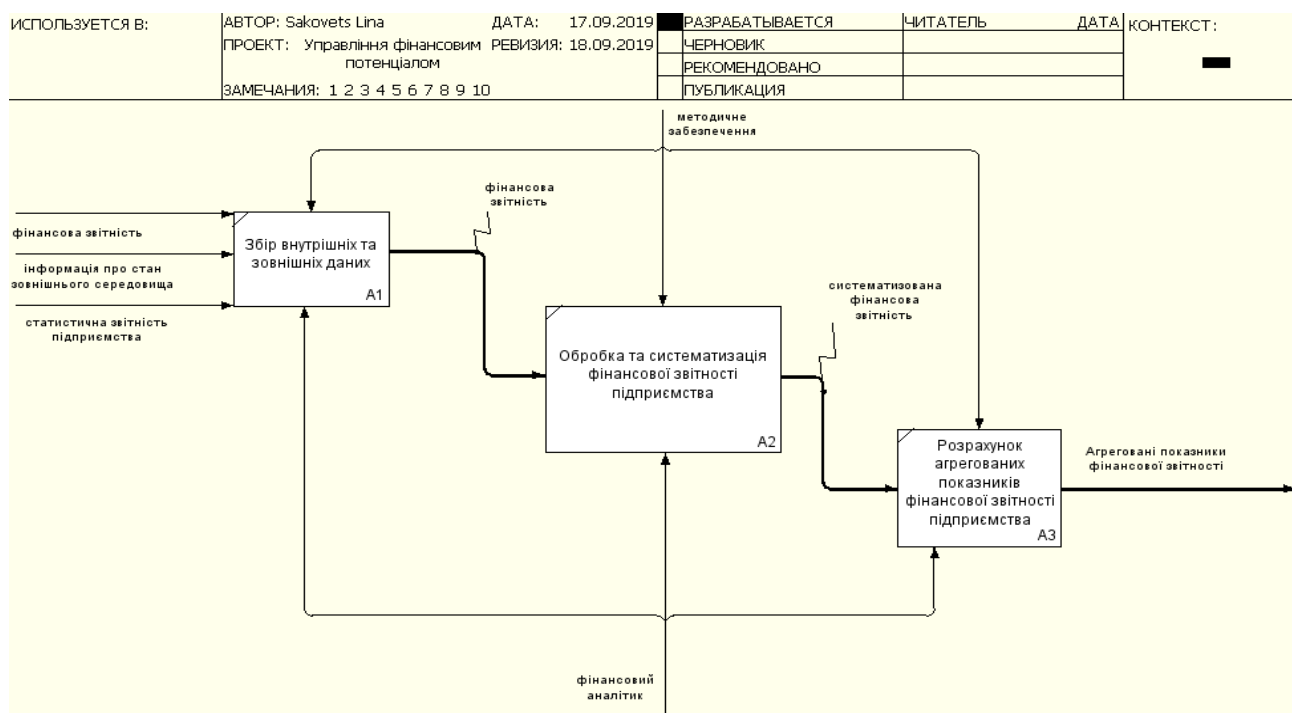


Рис. 3.3. Декомпозиція функціонального блоку "Формування інформаційної бази ТОВ «МАДІ»"

Одним із головних етапів управління фінансовим потенціалом підприємства є його загальний аналіз (рис. 3.4). Цей етап дозволяє визначити рівень фінансового потенціалу за допомогою реалізації трьох завдань:

аналіз динаміки рівня фінансового потенціалу – виконується за статистичними даними підприємства;

оцінка фінансового потенціалу за фінансовими показниками – виконується за даними балансу підприємства та звіту про фінансові результати;

розрахунок показників комплексної оцінки фінансового потенціалу підприємства.

Результатом проведення даного етапу є формування рекомендацій щодо розробки плану заходів з управління фінансовим потенціалом підприємством. Запропонована модель дозволяє формалізувати процедури управління фінансовим потенціалом підприємств й розрахунки окремих показників, в залежності від інтересів користувачів інформації про фінансовий стан та мети діяльності суб'єкту господарювання.

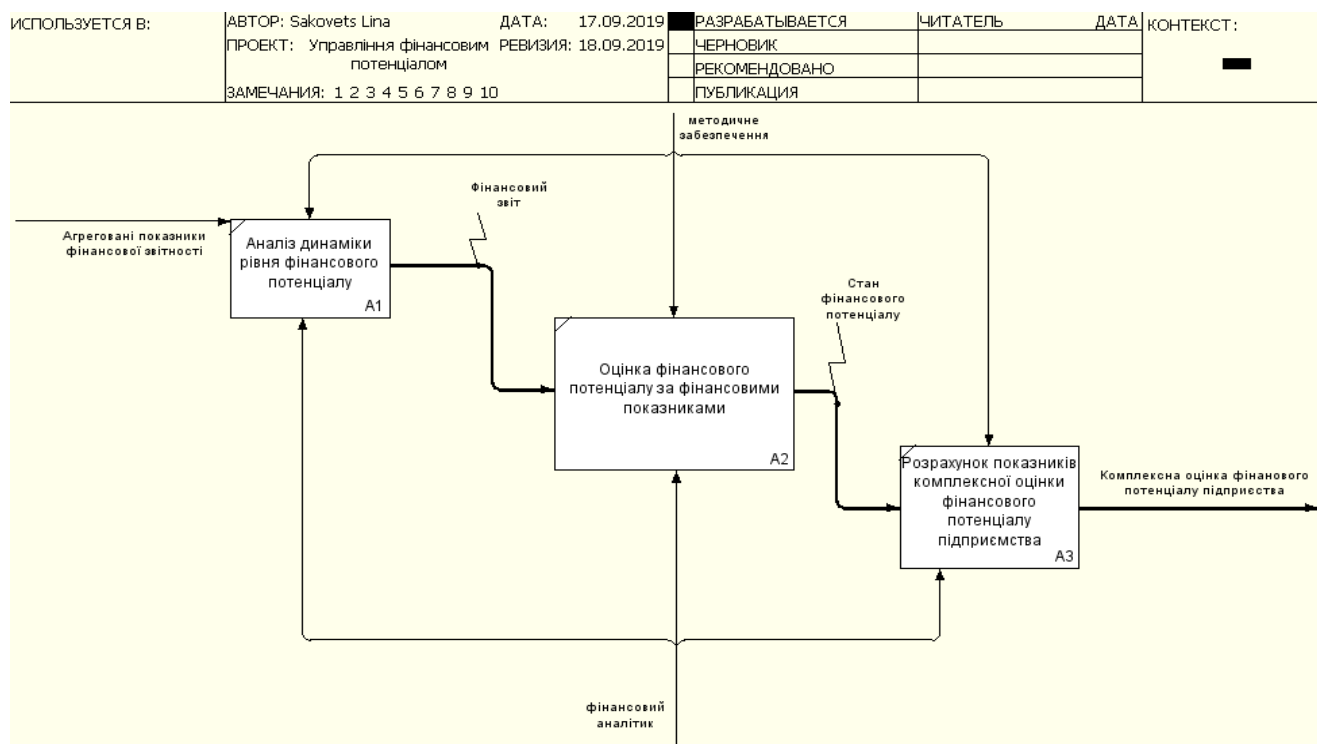


Рис. 3.4. Декомпозиція функціонального блоку «Загальний аналіз фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ»»

Методично підхід ґрунтується на принципі цілеспрямованості, що дозволяє враховувати та коригувати досягнення поставленої мети в оперативному та стратегічному аспектах. Описана технологія побудови структурно-функціональної моделі дозволяє фінансовим аналітикам досліджувати логіку

виконання дій щодо управління фінансовим потенціалом підприємств, а також оцінки якості стратегічного управління.

Основними недоліками даної моделі управління фінансовим потенціалом підприємства деревопреробної галузі, на думку автора, є: неможливість сформулювати об'єктивну стратегію на основі аналізу лише фінансового потенціалу, необхідно проаналізувати зовнішнє середовище, адже присутня нестабільність ситуації в Україні; відсутність дієвих інструментів та методів прогнозування та реагування на різні сценарії розвитку подій, що ставить під ризик фінансовий потенціал підприємства; недостатність контролю за імплементацією стратегії з максимізації фінансового потенціалу підприємства; неможливість визначити ймовірність виникнення кризи на підприємстві, дізнатись реальне становище підприємства. Таким чином, побудована модель AS-IS дає можливість виявити проблеми, розбіжності, непогодженості, загрози, що існують у конкретного бізнес-процесу на поточний момент часу й мають бути подолані за фундаментальної модернізації існуючих організаційних рішень і процедур.

Це стає можливим, якщо побудувати іншу функціональну модель «ТО-ВЕ» («як повинно бути») з метою удосконалення існуючої практики реалізації ділового процесу, доведення до кожного працівника, що бере участь у ньому, чіткого розуміння структури і змісту як усього бізнес-процесу в цілому, так і своєї частки.

### 3.2. Побудова структурно-функціональної моделі ТО-ВЕ процесу управління фінансовим потенціалом підприємства

Підходи до забезпечення стійкого фінансового потенціалу нерозривно пов'язані з загальною стратегією діяльності підприємства. Управління фінансовим потенціалом підприємства є системою принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень.

За допомогою структурно-функціональної моделі можна формалізувати послідовність процесу управління фінансовою стійкістю, заочно ілюструвати порядок дій та спостерігати за проміжними результатами.

Головною відмінністю моделі «Управління фінансовим потенціалом підприємства» ТО-ВЕ порівняно з моделлю AS-IS є те, що у вдосконаленій моделі



додано нові етапи, вона дозволяє з високою точністю визначити та досягти цілі збільшення чистих активів підприємства.

На основному блоці контекстної діаграми моделі визначено зміст досліджуваного процесу – «Управління фінансовим потенціалом». Вхідна інформація представлена фінансовою звітністю підприємства: баланс (звіт про фінансовий стан підприємства), що фіксує майновий та фінансовий стан підприємства на звітну дату, звіт про фінансові результати діяльності підприємства, звіт про рух грошових коштів та макроекономічна інформація.

Блок управління включає: метод рейтингової оцінки підприємства, методика стратегічного управління підприємства та нормативно-правова бази. Забезпечити ефективність будь-якого процесу можна лише у разі чіткого розподілу відповідальності між повноважними особами. Механізм процесу представлений фінансовим аналітиком, фінансовим директором (рис. 3.5).

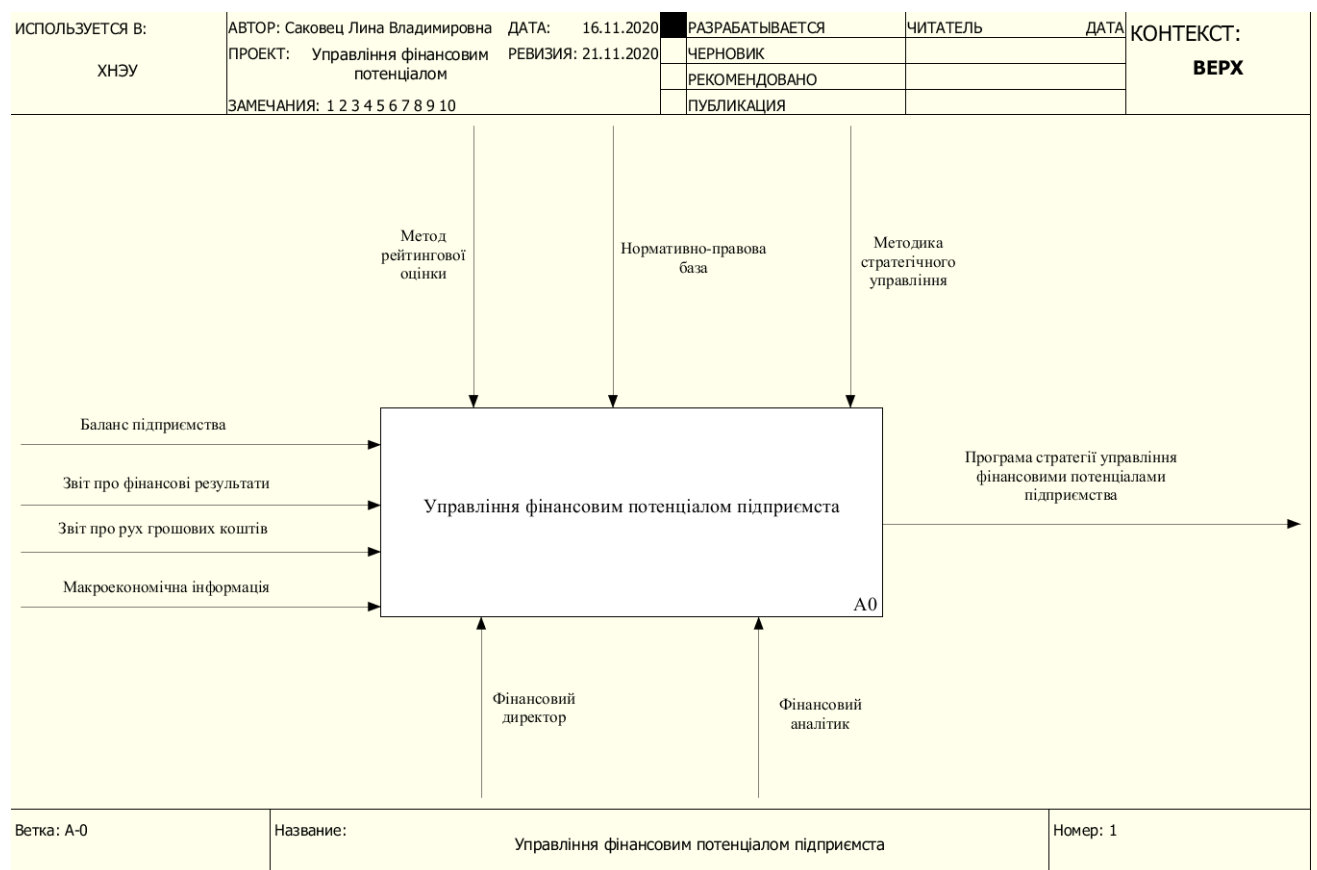


Рис. 3.5 Контекстна діаграма «Управління фінансовим потенціалом ТОВ «МАДІ» ТОВЕ»

Як видно з рис. 3.6, передбачено п'ять етапів: формування інформаційної бази підприємства; проведення рейтингової оцінки фінансового потенціалу підприємства; діагностика стану зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства; Розробка системи стратегічних цілей; розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства. Як видно з рис. 3.6, фінансовий аналітик у всіх процесах бере участь окрім останнього, адже саме фінансовий директор має приймати рішення щодо розробки і впровадження заходів для покращення роботи підприємства..

Декомпозиція контекстної діаграми «Управління фінансовим потенціалом ТОВ «МАДІ» ТОВ ВЕ» представлена на рис. 3.6.

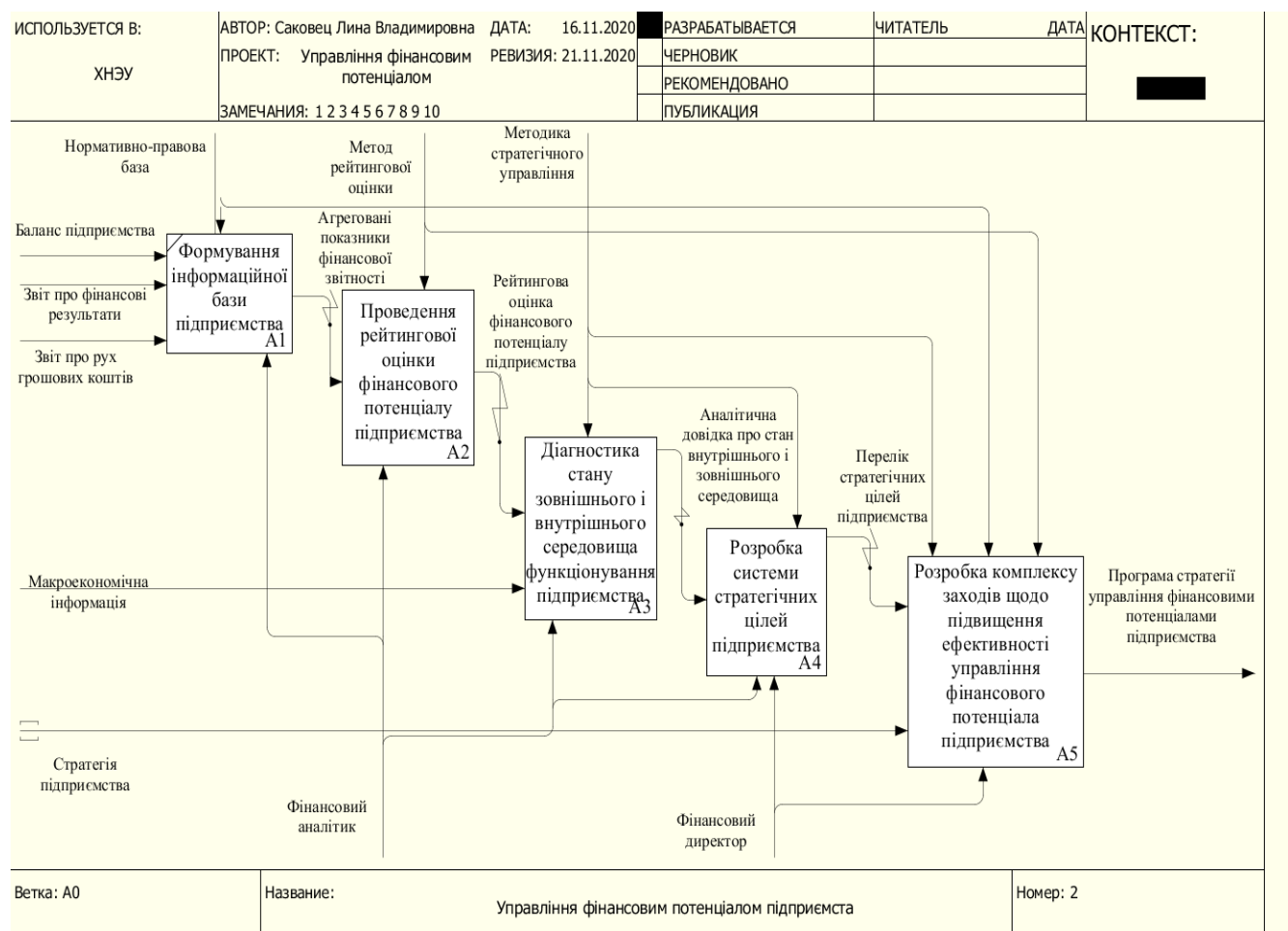


Рис. 3.6 Декомпозиція контекстної діаграми «Управління фінансовим потенціалом ТОВ «МАДІ» ТОВ ВЕ»

На другому етапі запропоновано проводити «Рейтингову оцінку фінансового потенціалу підприємства та формування висновків щодо якості управління ним», на основі сформованої системи показників, ключовими складовими якої є такі: коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт росту чистого доходу, коефіцієнт витрат на реалізацію та управління, ефективність використання активів для реалізації послуг. Рейтингова оцінка дає змогу визначити рівень ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства. Декомпозиція функціонального блоку «Проведення рейтингової оцінки фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ» ТОВЕ» на рис. 3.7

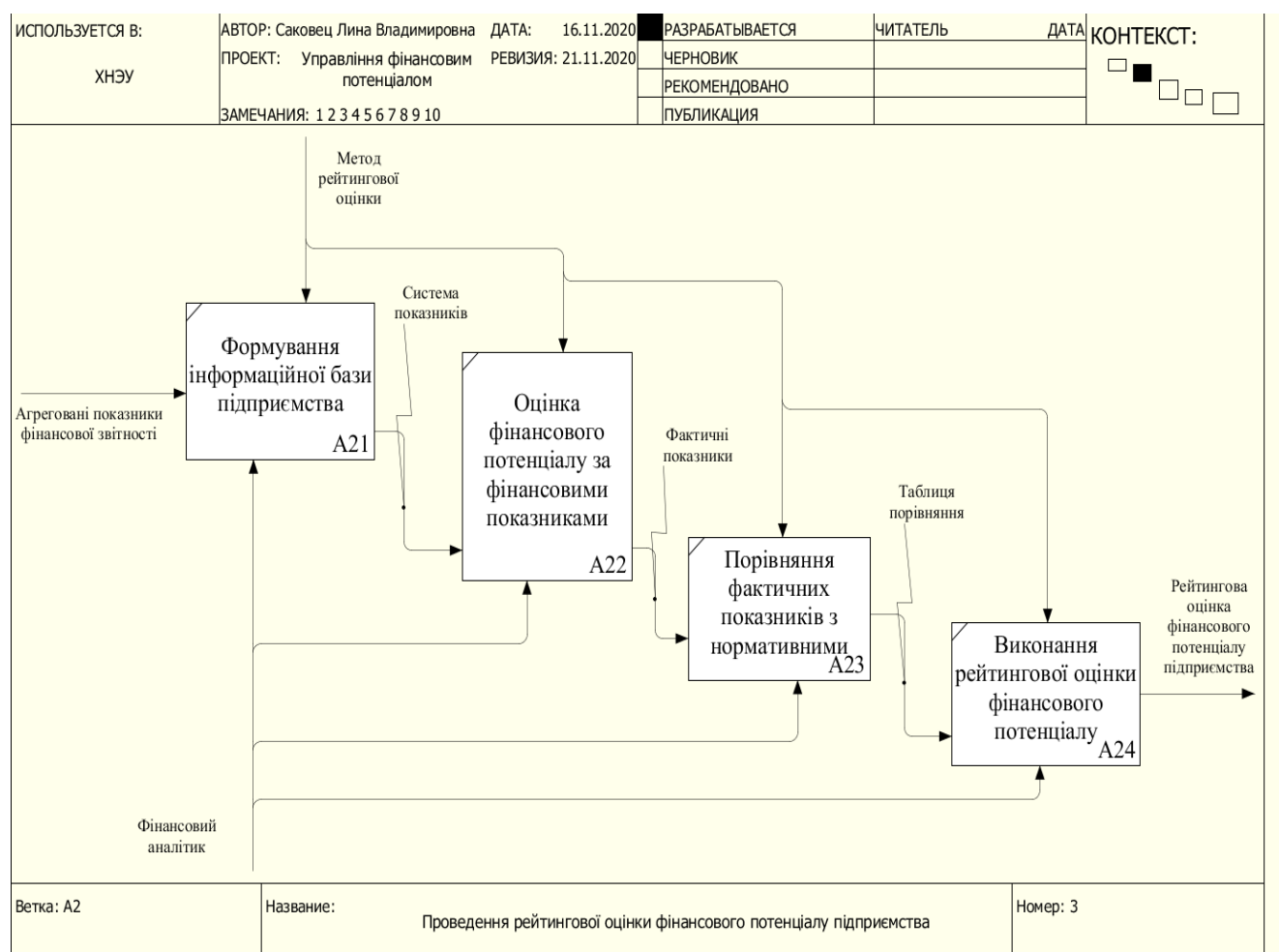


Рис. 3.7 Декомпозиція функціонального блоку «Проведення рейтингової оцінки фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ» ТОВЕ»

На третьому етапі, на думку автора, для досягнення поставлених цілей необхідно доповнити аналізом стану зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Вхідна інформація представлена макроекономічною інформацією, рейтинговою оцінкою фінансового потенціалу підприємства.

Блок управління включає методіку стратегічного управління підприємства. Аналіз внутрішнього середовища передбачає застосування методу SWOT-аналізу, який полягає в здійсненні експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування висновків про перспективи діяльності підприємства і його конкурентні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку.

Методологія SWOT-аналізу передбачає, по-перше, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін фірми, а також зовнішніх можливостей і загроз, і, по-друге, встановлення зв'язків між ними. SWOT-аналіз допомагає відповісти на такі питання: чи використовує компанія внутрішні сильні сторони або відмітні переваги у своїй стратегії; якщо компанія не має відмітних переваг, то які з її потенційних сильних сторін можуть ними стати? чи є слабкості компанії її уразливими місцями в конкуренції і / або вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини; які слабкості потребують коригування, виходячи зі стратегічних міркувань; які сприятливі можливості дають компанії реальні шанси на успіх при використанні її кваліфікації і доступу до ресурсів; які загрози повинні найбільш турбувати менеджера, і які стратегічні дії він повинен зробити для хорошого захисту. Простота SWOT-аналізу оманлива, його результати сильно залежать від повноти і якості вихідної інформації. Для проведення SWOT-аналізу потрібні або експерти з дуже глибоким розумінням поточного стану і тенденцій розвитку ринку, або дуже великий обсяг роботи по збору та аналізу первинної інформації для досягнення цього розуміння.

Помилки, допущені при формуванні таблиці (включення зайвих факторів або втрата важливих, некоректна оцінка вагових коефіцієнтів і взаємовпливу), не можуть бути виявлені в процесі подальшого аналізу (крім зовсім явних) - вони приведуть до неправильних висновків і помилковим стратегічних рішень. Крім того, інтерпретація отриманої моделі, а, отже, якість висновків і рекомендацій сильно залежать від кваліфікації експертів, які проводять SWOT-аналіз. Технологію здійснення другого етапу наведено на рис. 3.8.

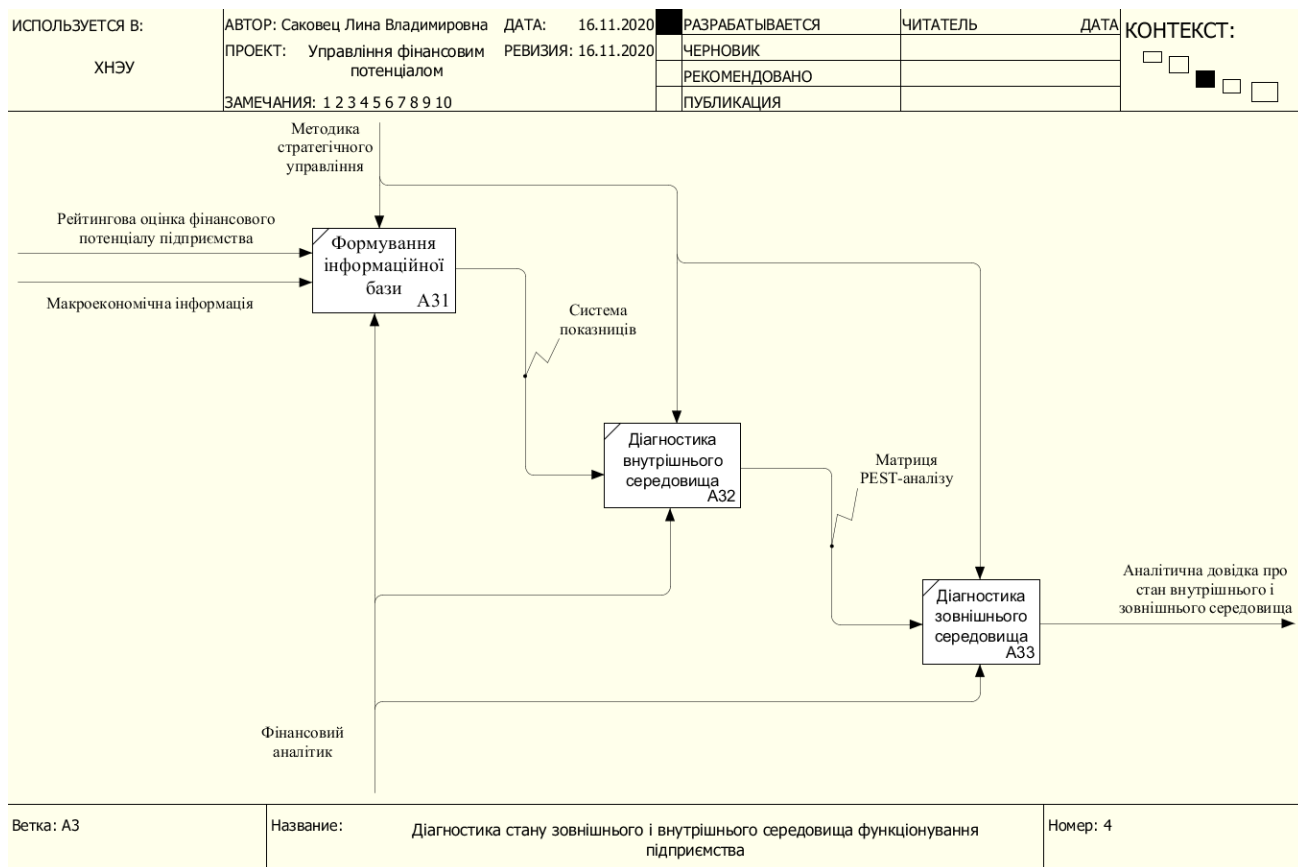


Рис. 3.8 Декомпозиція функціонального блоку «Діагностика стану зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства ТОВ «МАДІ» ТОВЕ»

В якості базового шаблону для розробки системи цілей для компанії в цілому ми розглянемо шаблон «стратегічної карти» (англ. Strategy Map). Логіка «стратегічної карти» передбачає, що система цілей для організації повинна прописуватися в чотирьох взаємопов'язаних проекціях - «Фінанси», «Клієнти \ Продукти», «Бізнес-процеси», «Персонал \ Інфраструктура ». Причинно-наслідковий зв'язок цих проекцій очевидний -кваліфіковані та мотивовані співробітники, використовуючи розвинену інфраструктуру (Обладнання, програмне забезпечення, транспортний парк і т.д.), покликані забезпечити необхідні компанії якість і швидкість виконання бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси необхідні для досягнення конкурентної переваги і забезпечення задоволеності клієнтів. Задоволені клієнти та конкурентні переваги є передумовою досягнення бажаних фінансових цілей. При цьому розробка системи цілей для комерційної організації здійснюється внаступній послідовності:

1. Цілі в проекції «Фінанси»;

2. Цілі в проєкції «Клієнти \ Продукти»;
3. Мети в проєкції «Бізнес-процеси»;
4. Мети в проєкції «Персонал \ Інфраструктура».

Як правило, така стратегічна карта складається з ключових цілей, взаємопов'язаних між собою причинно-наслідковими зв'язками. Фактично стратегічна карта являє собою дерево цілей, де фінансові цілі, які ставляться перед організацією акціонерами, декомпозируються на нефінансові.

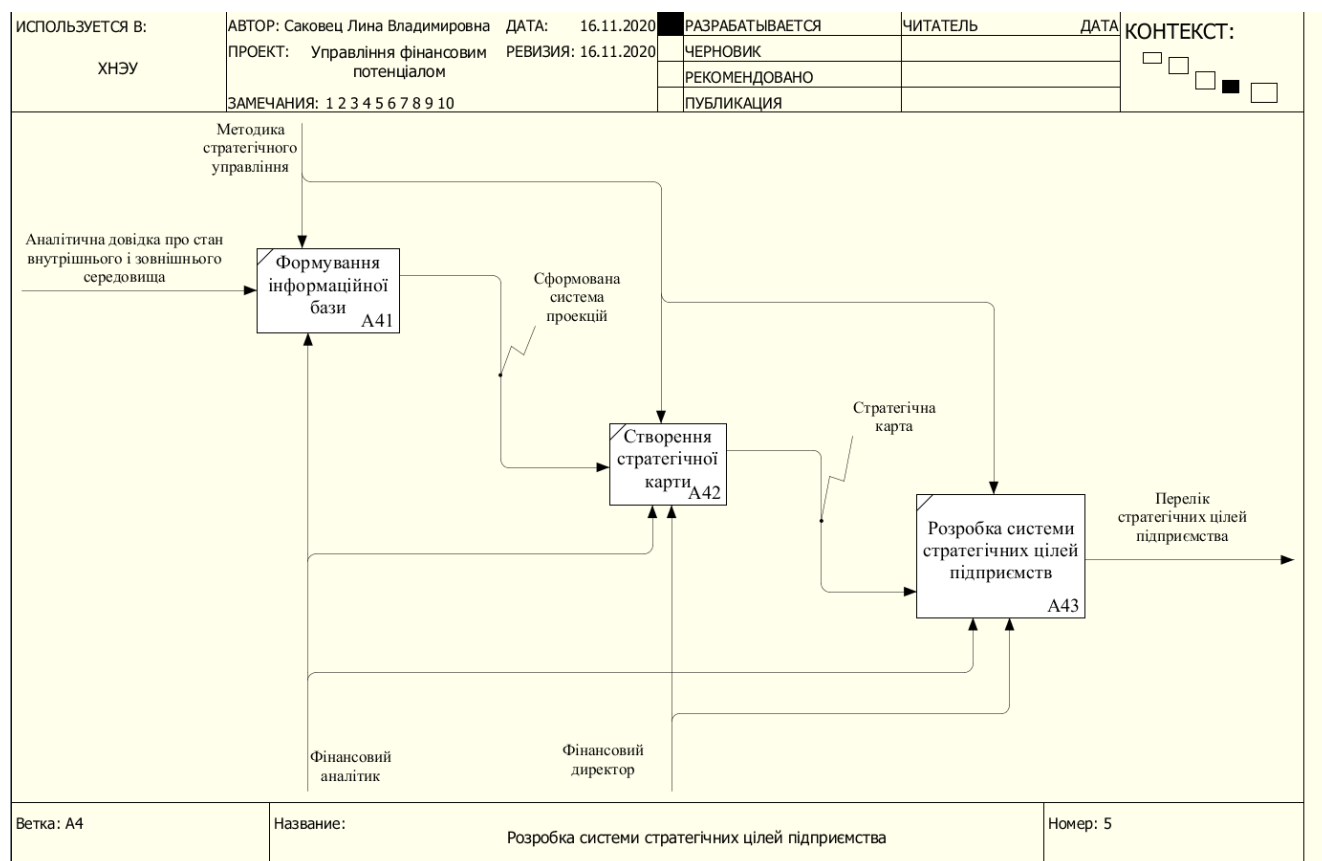


Рис. 3.9 Декомпозиція функціонального блоку «Розробка системи стратегічних цілей ТОВ «МАДІ» ТОВЕ»

Останній етап передбачає вибір та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства, виходячи з системи цільових фінансових показників, аналітичної довідки про стан зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, переліку стратегічних цілей підприємства, отриманих на попередніх етапах, та враховуючи нормативно-правову базу. Четвертий етап здійснюється фінансовим директором.

На виході фінансовий директор формує програму стратегії управління фінансовим потенціалом.

Технологія проведення «Розробки комплексу рекомендацій щодо підвищення управління фінансового потенціалу підприємства» наведена на рис. 3.10.

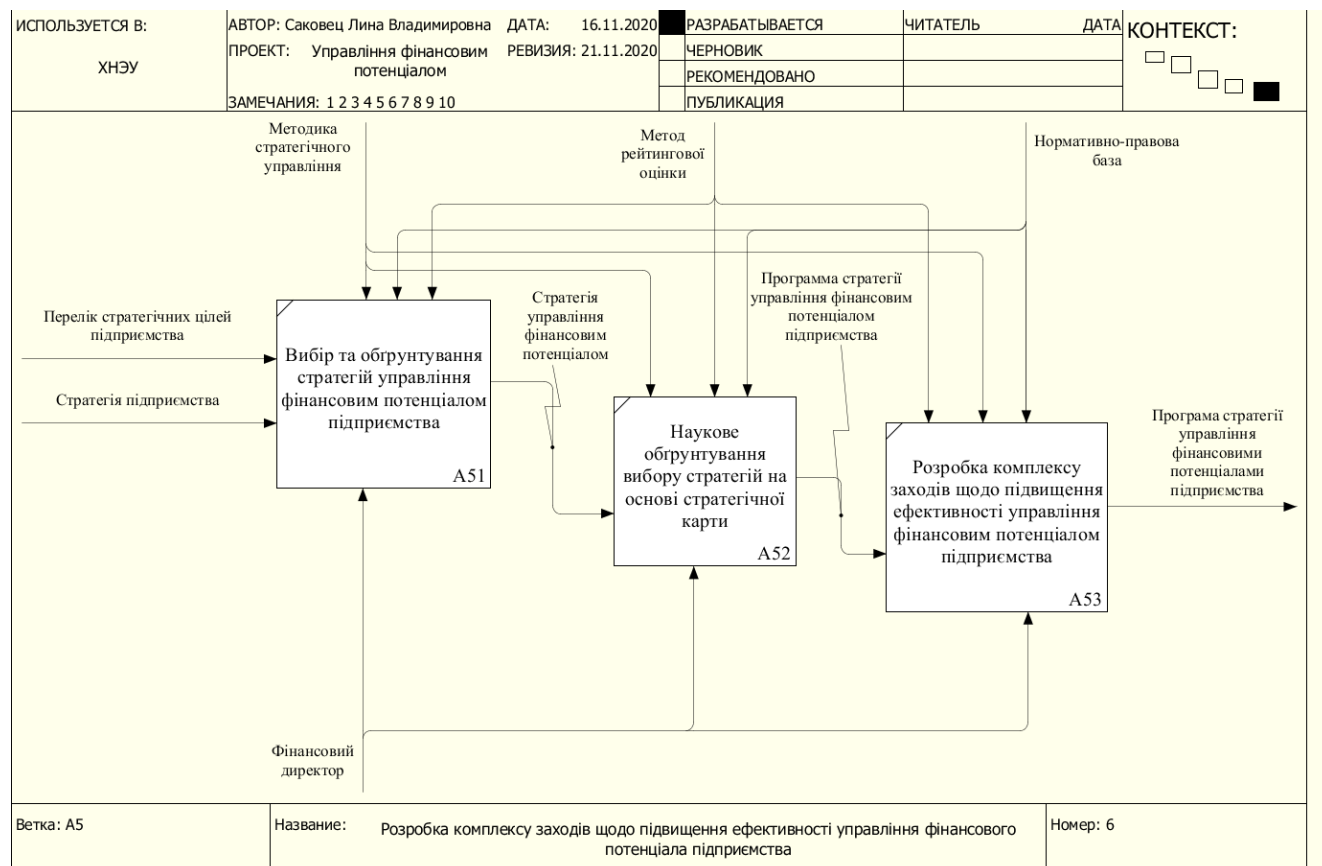


Рис. 3.10 Декомпозиція функціонального блоку «Розробка комплексу рекомендацій щодо підвищення управління фінансового потенціалу ТОВ «МАДІ» ТОВЕ»

Запропонований підхід до управління фінансовим потенціалом підприємства дозволяє: синтезувати в межах єдиної методології часткові завдання управління фінансовим потенціалом підприємства; забезпечує регулювання параметрів управлінської діяльності на кожному з етапів розробки моделі управління. У значній мірі скорочує вплив чинників невизначеності на точність схвалюваних управлінських рішень, що створює передумови для вдосконалення управління фінансовим потенціалом підприємства та подальшої ефективної діяльності підприємства.

### Висновки до розділу 3

Отже, загальному випадку виділяється два види моделей: моделі «as is» (такі моделі відображають поточний стан системи управління, виявити недоліки і сформулювати пропозиції щодо її поліпшення; моделі «to be» (такі моделі відображають уявлення про те, якою має бути система управління, спланувати план по створенню такої системи)

Запропонована модель формалізує послідовність проведення розробки моделі управління фінансовим потенціалом підприємства. Модель AS IS показує, що діагностика фінансового потенціалу підприємства відбувається на основі фінансової звітності, інформації про стан зовнішнього середовища та статистичної звітності підприємства, що регулюється методичним забезпеченням. Вихід з даної контекстної діаграми програма заходів з управління фінансовим потенціалом. Далі була декомпозиція блоку, задля більш точного розуміння роботи з управління фінансовим потенціалом.

Декомпозиція контекстної діаграми «Управління фінансовим потенціалом ТОВ «МАДІ» AS IS» включає формування інформаційної бази підприємства задля отримання агрегованих показників фінансової звітності, на основі них проводиться загальний аналіз фінансового потенціалу, після якого отримуємо загальну оцінку фінансового потенціалу, після отримання комплексної оцінки розробляються заходи управління фінансовим потенціалом, щоб отримати програму для управління потенціалом підприємства. Далі була проведена декомпозиція 2-ох блоків, щоб більше зрозуміти систему управління фінансовим потенціалом.

На наступному етапі з метою удосконалення процесу управління фінансовим потенціалом підприємства розроблена модель TO-BE. В яку пропонується включити п'ять етапів: формування інформаційної бази підприємства; проведення рейтингової оцінки фінансового потенціалу підприємства; діагностика стану зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства; Розробка системи стратегічних цілей; розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства. задля більш точного розроблення комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом



підприємства, щоб отримати в результаті ефективну програму стратегії управління фінансовим потенціалом.

#### 4. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

##### 4.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств методом SWOT-аналізу

Розвиток підприємства тісно пов'язане з формуванням стратегічних і перспективних напрямків його діяльності. В умовах ринкової конкуренції і мінливої зовнішнього середовища керівники підприємства повинні приділяти увагу не тільки внутрішньому стану компанії, але і розробити таку стратегію, яка дозволила б адаптуватися до зовнішнього середовища. У зв'язку з цим останнім часом зріс інтерес до методів аналізу зовнішнього середовища, зокрема до SWOT-аналізу. Важливим інструментом (методом), який застосовується при розробці альтернатив стратегічних напрямків і дій будь-якого підприємства, є SWOT-аналіз. Дедалі складніші господарські відносини як в самих організаціях, так і в зовнішньому середовищі зумовили появу нових методологічних і методичних підходів, пов'язаних з цільовою спрямованістю сучасного фінансового аналізу, розширенням його інформаційної бази, використанням нових методів, моделей і показників. На сьогоднішній день він заснований на сукупному розгляді факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на поточний і перспективний фінансовий стан організації, що є актуальним в умовах нестабільності і невизначеності. Методично при аналізі фінансового стану більшість підприємств мало пов'язують його зі станом зовнішнього середовища (позиціонування до умов зовнішнього середовища на етапах далі, ніж експрес-аналіз найчастіше не проводиться), етапами життєвого циклу організації, аналіз практично завжди проводиться відокремлено, в чому порушується комплексність аналітичної оцінки. Розглядаючи визначення і характеристики фінансового стану організації слід зазначити, що фінансовий стан є одним з найважливіших показників економічної науки, що відображає суттєві сторони економічних явищ і

процесів підприємства. Фінансовий стан комерційної організації - це економічна категорія, що представляє собою ступінь здатності комерційної організації фінансувати свою діяльність і характеризується забезпеченістю комерційної організації фінансовими ресурсами, необхідними для нормального її функціонування, доцільністю їх розміщення, інтенсивністю і ефективністю використання, а також стійкістю положення на ринкові цінних паперів (якщо комерційна організація - відкрите акціонерне товариство). [1] Комплексна оцінка фінансового стану суб'єкта господарювання дає можливість ідентифікувати особливості і результати його фінансової діяльності, виявити проблемні зони і перспективи фінансового розвитку, з огляду на фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, а також оцінити ефективність системи управління фінансами. Така оцінка інтегрує результати аналізу факторів зовнішнього фінансового середовища і діагностики внутрішнього фінансового середовища підприємства, в зв'язку з чим можна говорити про стратегічної спрямованості аналізу фінансового стану, а управління фінансовим станом представляти, як системний, динамічний і націлений на перспективу процес. Аналіз фінансового стану з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища здійснимо в такій послідовності: аналіз зовнішнього середовища непрямого та безпосереднього впливу; аналіз внутрішнього фінансового середовища; складання підсумкової SWOT-таблиці; таблиці і висновки за результатами аналізу. SWOT-аналіз - це метод стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на розвиток підприємства. Мета SWOT – це аббревіатура з чотирьох слів: strenght – сильна сторона (конкурентна перевага), weakness - слабка сторона (в чому підприємство відстає від конкурентів), opportunity - можливість, threat - загроза. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на фінансовий стан проведемо на прикладі виробничо-комерційної організації ТОВ «МАДІ». Під зовнішнім середовищем організації розуміються всі умови і чинники, які виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми. Цілями аналізу зовнішнього середовища є виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути у підприємства в майбутньому, для вірного визначення стратегії його подальшої діяльності. Залежно від характеру впливу окремих умов та факторів, а також можливості їх контролю з боку підприємства слід виділяти фактори зовнішнього середовища непрямого впливу і фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу.

Виділяють три етапи проведення SWOT-аналізу. Перший етап SWOT-аналізу – оцінка власних сил. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для того щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства, складається перелік параметрів, за яким буде оцінюватися підприємство. По кожному параметру визначається, що є сильною стороною підприємства, а що - слабкою. З усього переліку вибирають найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства і заносять їх у матрицю SWOT-аналізу. Таким чином, актуальність полягає у величезній значущості застосування технології SWOT-аналізу в оцінці можливостей і загроз, сильних, слабких сторін, при прийнятті управлінських рішень, при розробці тактики ефективної конкурентної боротьби. Переваги SWOT аналізу полягають в тому, що він дозволяє досить просто, в правильному розрізі поглянути на становище компанії, товару або послуги в галузі, і тому є найбільш популярним інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень. Компанії слід підтримувати свої сильні сторони, прагнути досягати своїх можливостей і боротися зі слабкими сторонами. Розглянемо методику SWOT-аналізу, яка дозволить найбільш повно врахувати різні фактори, що впливають на підприємство. У даній роботі розглянута діяльність деревопереробного підприємства ТОВ «МАДІ», що спеціалізується на виробництві міжкімнатних дверей. Для аналізу внутрішнього середовища підприємства складемо таблицю сильних та слабких сторін в табл. 4.2

Таблиця 4.2

## Сильні і слабкі сторони ТОВ «МАДІ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Багаторічний досвід роботи на ринку	1. Велика кількість браку
2. Зручне місце розташування, близькість до транспортних магістралей	2. Високі витрати виробництва.
3. Розвинена логістика	3. Низька зацікавленість виробничих робітників у розвитку підприємства
4. Конкуrentоздатність	4. Слабка маркетингова політика
5. Наявність постійних дистриб'юторів і клієнтів	5. Наявність старого обладнання.
6. Наявність кваліфікованого персоналу	6. Низький рівень використання модернізованих (економічних) технологій.
7. Наявність всіх комунікацій	
8. Наявність філій по Україні	
9. Введення нової системи заохочення продажу продукції	

Другий етап SWOT-аналізу – оцінка ринку. При оцінці ринкових можливостей і загроз беруться до уваги такі параметри: фактори попиту, конкуренції, збуту, економічні фактори, політичні та правові чинники, науково-технічні фактори, соціально-демографічні фактори, природні та екологічні чинники, міжнародні чинники. Для аналізу зовнішнього середовища підприємства складемо таблицю можливостей та загроз для ТОВ «МАДІ» в табл. 4.3

Таблиця 4.3

## Можливості та загрози для ТОВ «МАДІ»

Можливості	Загрози
1. Розробка і випуск нових видів продукції. 2. Збільшення обсягу продажів. 3. Поліпшення роботи підприємства. 4. Довіра ділових партнерів. 5. Випуск продукції на експорт. 6. Автоматизація виробництва. 7. Залучення інвесторів 8. Вихід на інші ринки збуту	1. Відсутність системи менеджменту якості 2. Через пандемію COVID-19 може зменшитись попит через зменшення фінансового стану покупців. 3. Зміна курсів валют. 4. Значні темпи інфляції 5. Високий рівень політичної та законодавчої нестабільності. 6. Недостатність зовнішнього фінансування.

Третій крок – зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку. Для визначення основної стратегії підприємства зводимо показники у окрему матрицю SWOT-аналізу та зіставляємо їх в табл. 4.4. З табл. 4.4 видно, що зліва виділяються два розділи, в які відповідно вносяться всі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони підприємства. У верхній частині матриці також виділяються два розділи, в які вносяться всі виявлені можливості і загрози.

Розглянемо комбінації «сильні сторони / можливості», поле СіМ. Для використання існуючих можливостей за допомогою сильних сторін підприємства необхідне збільшення об'єму виробництва за допомогою автоматизації виробництва; налагодження зв'язків з постачальниками, отримання якісної сировини; оволодіння новими видами виробництва, технологій; залучення нових клієнтів шляхом розширення асортименту виготовленої продукції та вихід на нові ринки збуту; підтримка довіри високою якістю відвантаженої продукції.

## Зведена матриця SWOT-аналізу ТОВ «МАДІ»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка і випуск нових видів продукції.</li> <li>2. Збільшення обсягу продажів.</li> <li>3. Поліпшення роботи підприємства.</li> <li>4. Довіра ділових партнерів.</li> <li>5. Випуск продукції на експорт.</li> <li>6. Автоматизація виробництва</li> <li>7. Залучення інвесторів.</li> <li>8. Вихід на інші ринки збуту.</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність системи менеджменту якості</li> <li>2. Через пандемію COVID-19 може зменшитись попит через зменшення фін. стану покупців.</li> <li>3. Зміна курсів валют.</li> <li>4. Значні темпи інфляції</li> <li>5. Високий рівень політичної та законодавчої нестабільності.</li> <li>6. Недостатність зовнішнього фінансування.</li> </ol>
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Багаторічний досвід роботи на ринку</li> <li>2. Зручне місце розташування, близькість до транспортних магістралей</li> <li>3. Розвинена логістика</li> <li>4. Конкурендоздатність</li> <li>5. Наявність постійних дистриб'юторів і клієнтів</li> <li>6. Наявність кваліфікованого персоналу</li> <li>7. Наявність всіх комунікацій</li> <li>8. Наявність філій по Україні</li> <li>9. Введення нової системи заохочення продажу продукції</li> </ol>	<p>Поле СіМ:</p> <p>Рішення: збільшення об'єму виробництва за допомогою автоматизації виробництва; налагодження зв'язків з постачальниками – отримання якісної сировини; оволодіння новими видами виробництва, технологій; залучення нових клієнтів шляхом розширення асортименту виготовленої продукції та вихід на нові ринки збуту; підтримка довіри високою якістю відвантаженої продукції.</p>	<p>Поле СіЗ:</p> <p>Рішення: підвищення оборотності капіталу; утримання позитивної позиції іміджу; оновлення обладнання (застаріле устаткування спричинює більші затрати сировини, а також негативно впливає на обсяг виробництва); пошук сировини за нижчими цінами.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика кількість браку</li> <li>2. Високі витрати виробництва.</li> <li>3. Низька зацікавленість виробничих робітників у розвитку підприємства</li> <li>4. Слабка маркетингова політика</li> <li>5. Наявність старого обладнання.</li> <li>6. Низький рівень використання модернізованих (економічних) технологій.</li> </ol>	<p>Поле СлМ:</p> <p>Рішення: спрямування інвестицій на заміну застарілого обладнання; збільшення прибутку за рахунок отримання нових замовлень; покращення якості продукції за рахунок отримання якісної сировини.</p>	<p>Поле СлЗ:</p> <p>Рішення: інфляція має негативний вплив на рентабельність; оптимізація обсягів випуску продукції; через пандемію COVID -19 може зменшитись попит через зменшення фін. стану покупців</p>

Розглянемо комбінацію СіЗ – «сильні сторони / загрози». Поле СіЗ передбачає використання сильних сторін підприємства для усунення можливих ризиків. В першу чергу, це підвищення оборотності капіталу; утримання позитивної позиції іміджу; оновлення обладнання (застаріле устаткування спричинює більші затрати сировини, а також негативно впливає на обсяг виробництва); пошук сировини за нижчими цінами.

Щодо поля СлМ «слабкі сторони / можливості» основними напрямками роботи є спрямування інвестицій на заміну застарілого обладнання; збільшення прибутку за рахунок отримання нових замовлень; покращення якості продукції за рахунок отримання якісної сировини.

Впровадження даного алгоритму в систему управління підприємства дозволить підприємства не тільки зберегти свої позиції на ринку, але і поліпшити фінансовий стан підприємства. SWOT-аналіз являє собою узагальнену основу для розуміння і управління навколишнім середовищем, в якій функціонує організація. Ця модель допомагає аналітику виділити основні проблеми, що постають перед організацією, в процесі ретельного аналізу чотирьох окремих елементів SWOT

Методика SWOT-аналізу дозволяє виявляти фактори, що впливають на ефективну діяльність підприємства (що в свою чергу дозволяє керівництву вибудувати стратегію розвитку і ефективного функціонування саме на підставі даних «позитивних» – Фактори), а також виявити негативного характеру фактори впливу на підприємство, які вимагають своєчасного реагування та усунення з боку керівництва підприємства. Результатом грамотно-проведеного SWOT-аналізу підприємства є стратегія щодо ефективного розвитку підприємства, розроблену з урахуванням всіх факторів впливу негативного і позитивного характеру, як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Таким чином, при необхідності, виділення сильних і слабких сторін підприємства – є місце для використання методу SWOT-аналізу. Його продуктом може бути як бізнес-стратегія розвитку підприємства і підвищення його ефективності. SWOT-аналіз – один з найбільш ефективних інструментів в стратегічному менеджменті. Даний метод ґрунтується на оцінці зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність і розвиток підприємства.

Важливим в аналізі внутрішнього середовища є розуміння місії компанії. Місія ТОВ «МАДІ» полягає у виробництві широкого асортименту продукції для

будівельних, оздоблювальних робіт, як для великих промислових об'єктів, так і для невеликого домашнього ремонту для задоволення потреб споживачів.

Компанія розширює точки збуту, надає допомогу клієнтам в доставці, тобто надає повний спектр високоякісних і технологічних послуг для забезпечення сталого розвитку підприємства та загалом переробної галузі України. Компанія впроваджує ідей для збільшення прибутку шляхом «зближення» компанії та продавців, надає допомогу клієнтам через надання фінансування (заохочень) та консультаційного характеру, адже є одним з найбільших виробників міжкімнатних дверей і не повинна втрачати позицію лідера, працює по всіх каналах збуту, що дозволяє швидко і якісно здійснювати поставки по всій Україні і за кордон. Також у підприємства конструктивний підхід до ціноутворення. Прагне об'єднувати зусилля для досягнення загальних цілей на основі взаємної довіри працівників і визнання індивідуальної незалежності, створення нових робочих місць з високою культурою виробництва. Адже основне кредо компанії: «Поважай і цінуй свого партнера так, як хочеш, щоб поважали тебе»

Отже, щоб очікувати ефекту від створеної і зафіксованої місії, потрібно як мінімум, впорядкувати функціональні і інформаційні взаємодії підрозділів підприємства. Для кожного співробітника необхідно провести збалансування за чотирма дуже важливим компонентам їх робіт, таких як відповідальність, повноваження, обов'язки, ресурси, і відомо, що останніх завжди бракує в будь-якому бізнесі.

Стратегічне бачення містить в собі правила, за якими підприємству необхідно сформулювати свою стратегічну конструкцію. До них відносяться: зосередження співробітників організації на спільної мети; формулювання основи або стандарту для розподілу ресурсів; створення або зміна клімату, або культури підприємства; забезпечення трансформації цілей компанії в робочу сферу; введення системи формального планування на підприємстві; введення системи заохочень. Якщо місія орієнтується на споживача, то бачення компанії акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати цю місію.

Бачення ТОВ «МАДІ»: полягає в розробці найновіших колекцій дверей, щоб освіжати квартири, домівки, створювати затишок в оселі. А ще будувати більш сталий бізнес та краще майбутнє, щоб змінювати життя людей, країни.

Стати не тільки лідером виробництва продукції, а й лідером якості на ринку, щоб інвестори вкладали кошти в розвиток компанії.

Чимало важливим інструментом менеджменту є процес визначення стратегічних цілей.

Цілі підприємства на відміну від місії розрізняються тим, що вони найбільш конкретизуються за змістом і складом. Найчастіше виражаються у вартісному вираженні. До них можна віднести передбачувані показники виручки або прибутку, темпи зростання, обсяги дивідендів, вартість акцій. Але існують і цілі, які не мають фінансового відношення, наприклад, рівень задоволення співробітників від виконуваної ними роботи. Досягнення таких поставлених цілей тягне за собою низький контроль.

Цілі є конкретними варіантами місії компанії у вигляді, доступною для менеджменту їх реалізації. Можна відзначити наступні характерні особливості і властивості: конкретна орієнтація на конкретний проміжок часу; чіткість, вимірність; узгодженість і взаємодія з іншими цілями і ресурсами; орієнтованість і контроль.

На прикладі виробничого підприємства, а саме ТОВ «МАДІ», яке в даний час активно і стрімко розвивається і виступає на ринку як якісний виробник, надійний постачальник дверей, оздоблювальних і будівельних матеріалів, можна показати те, що без чітко розробленого бачення неможливо досягти стратегічно позитивних результатів. ТОВ «МАДІ» ставить перед собою такі цілі як:

- розширення наявних і розвиток нових видів виробництв;
- збільшення номенклатури товарів, що випускаються;
- скорочення термінів поставки будматеріалу, дверей і т.п;
- розвиток дилерської мережі;
- збільшення продажу деяких товарів через бонусну систему

Спільне стратегічне бачення даного підприємства направлено на зміцнення існуючих позицій на ринковій області, та всієї України, а також зростання обсягів виробництва і реалізації продукції. Стратегією підприємства, що має довгострокову перспективу, є стратегія посилення позиції на ринку, при якій підприємство робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції, такий тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль. В рамках стратегічного управління призначення стратегічного бачення є існуванням і виживанням підприємства в довгостроковій перспективі за



допомогою постанови динамічного балансу з навколишнім середовищем, який дозволяє врегулювати різні проблеми зацікавлених в діяльності організації осіб.

#### 4.2. Побудова стратегічної карти процесу управління фінансовим потенціалом підприємства

На сучасному етапі розробка корпоративної фінансової стратегії є не особливістю окремих провідних організацій, а об'єктивною необхідністю для всіх учасників ринку, які прагнуть до поступального розвитку і збереженню стійкого становища. Однією з основних причин потреби в розробці та реалізації ефективної корпоративної фінансової стратегії є визнання зростаючого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результативність ведення підприємницької діяльності. В даний час корпоративна фінансова стратегія є найважливішим фактором ефективної діяльності організації, оскільки визначає джерела формування та напрямки використання фінансових ресурсів, є основою для досягнення загальних корпоративних цілей організації, що сприяє зростанню її ринкової вартості і добробуту її власників.

В системі стратегічного управління, як правило, виділяють три рівня стратегій організації: корпоративну (загальну), функціональні та бізнес-стратегії. Корпоративна стратегія передбачає розробку і проголошення місії організації, що відбиває зміст її існування, її призначення, та спрямована на вибір пріоритетних напрямків розвитку організації в цілому. Функціональна стратегія спрямована на деталізацію корпоративної стратегії, на забезпечення і реалізацію стратегій окремих господарських одиниць за допомогою відповідних ресурсів. Серед різних функціональних стратегій (маркетингова, виробнича, інноваційна) фінансова стратегія займає одне з найважливіших місць, оскільки саме фінансова стратегія забезпечує фінансовими ресурсами реалізацію стратегій всіх рівнів, тим самим координуючи і інтегруючи зусилля всіх функціональних підрозділів організації. Бізнес-стратегії спрямовані на вирішення двох основних цілей організації: забезпечення її конкурентних переваг і підвищення прибутковості її діяльності. Стратегічні рішення, що приймаються на даному рівні, спрямовані на забезпечення розробки і виведення на ринок нового товару, модернізацію існуючих товарних ліній, інвестиції в нові технології і т.п.

В рамках цього дослідження в якості основного визначення корпоративної фінансової стратегії будемо використовувати формулювання І.А. Бланка, що є, на

погляд автора, найбільш повним і розширеним. На думку вченого, загальна фінансова стратегія представляє собою один з найважливіших видів функціональної стратегії організації, що забезпечує всі основні напрями розвитку її фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватної коригування напрямків формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [75]. Дане визначення чітко відображає сутність корпоративної фінансової стратегії як найважливішої серед функціональних стратегій організації, спрямованої на вибір найбільш ефективних шляхів її розвитку в умовах довгострокового фінансового планування і постійної мінливості зовнішнього середовища.

Процес розробки корпоративної фінансової стратегії передбачає виділення домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку, що дозволяє визначити пріоритетні напрями фінансової діяльності організації для успішної реалізації її головною цільовою функції – зростання ринкової вартості в довгостроковій перспективі. Як домінантних сфер розвитку фінансової діяльності організації І.А. Бланк виділяє ряд стратегій, в їх числі [4]:

стратегія формування фінансових ресурсів організації, цілі, завдання та основні стратегічні рішення якої повинні бути спрямовані на фінансове забезпечення реалізації загальної корпоративної стратегії організації і відповідно підпорядковані їй;

стратегія розподілу фінансових ресурсів організації, яка, з одного боку, повинна бути спрямована на фінансове забезпечення реалізації окремих функціональних стратегій і стратегій господарських одиниць, а з іншого, складати основу формування напрямів інвестиційної діяльності організації в стратегічній перспективі;

стратегія забезпечення фінансової безпеки організації, основним призначенням якої є формування і підтримка основних параметрів фінансової рівноваги організації в процесі її стратегічного розвитку;

стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю організації, параметри якої розробляються її фінансовими службами і включаються у вигляді самостійного блоку в корпоративну і окремі функціональні стратегії організації.

Виділені пріоритетні напрями корпоративної фінансової стратегії організації повинні бути відображені в конкретних цільових стратегічних

нормативах, в якості яких можуть виступати наступні показники: темпи зростання чистого грошового потоку; рентабельність власного капіталу; структура активів; фінансовий леверидж; період обороту дебіторської та кредиторської заборгованості.

Серед перерахованих основних напрямків стратегічного фінансового розвитку організації стратегія формування фінансових ресурсів має основоположне значення, оскільки дана стратегія покликана забезпечити достатній обсяг фінансових ресурсів організації відповідно до потреб її стратегічного розвитку з метою реалізації як функціональної, так і загальної корпоративної стратегії.

На рис. 4.1 відображено місце стратегії формування фінансових ресурсів в стратегічному наборі організації



Рис. 4.1 Стратегія формування фінансових ресурсів в стратегічному наборі організації [25]

Під фінансовими ресурсами організації будемо розуміти суму доходів, зовнішніх надходжень і виняткових прав, які формуються в процесі взаємодії надходжень і витрат, що знаходяться у власності або розпорядженні організації і

призначені для виконання фінансових зобов'язань, забезпечення відтворювальних витрат, соціальних потреб і матеріального стимулювання працівників

В системі стратегічного управління процесом формування фінансових ресурсів організації їх розподіл на власні і позикові носить визначальний характер. Власні фінансові ресурси належать організації на правах власності і є частиною її власного капіталу.

Позикові фінансові ресурси представляють собою фінансові зобов'язання організації і підлягають поверненню в певні терміни. Крім того, варто відзначити, що фінансові ресурси, залучені на довгостроковій основі, є основним об'єктом стратегічного управління процесом формування фінансових ресурсів організації.

Короткострокові фінансові ресурси, що формуються організаціям на період до одного року, використовуються, як правило, для задоволення тимчасових інвестиційних потреб.

Основна мета стратегії формування фінансових ресурсів полягає в задоволенні потреб організації в формуванні необхідних активів, що забезпечують розвиток її господарської діяльності в стратегічній перспективі. Дана мета передбачає виконання таких основних завдань:

- 1) забезпечення позитивної динаміки приросту обсягу фінансових ресурсів з внутрішніх джерел організації;
- 2) забезпечення позитивної динаміки приросту обсягу фінансових ресурсів із зовнішніх джерел організації;
- 3) оптимізація структури капіталу організації за критерієм вартості з урахуванням ризику.

Стратегічні цілі не є незалежними і відірваними один від одного, навпаки, вони тісно між собою пов'язані і впливають один на одного. Для відображення причинно-наслідкових ланцюжків використовується термін «стратегічні карти»

Стратегічна карта – це діаграма або малюнок, що описує стратегію у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними.

За допомогою стратегічної карти можна простежити, як нематеріальні активи перетворюються в матеріальні результати. Контролювати виконання поставлених стратегічних цілей компанія може за допомогою набору показників, які дають комплексне уявлення про її стан і можливі проблеми.

Після того як стратегічні цілі будуть сформульовані, необхідно визначити для кожної з них ключові фактори успіху, від яких залежить досягнення функціональних цілей. Стратегічна карта «ТОВ МАДІ» представлена на рис. 4.2.

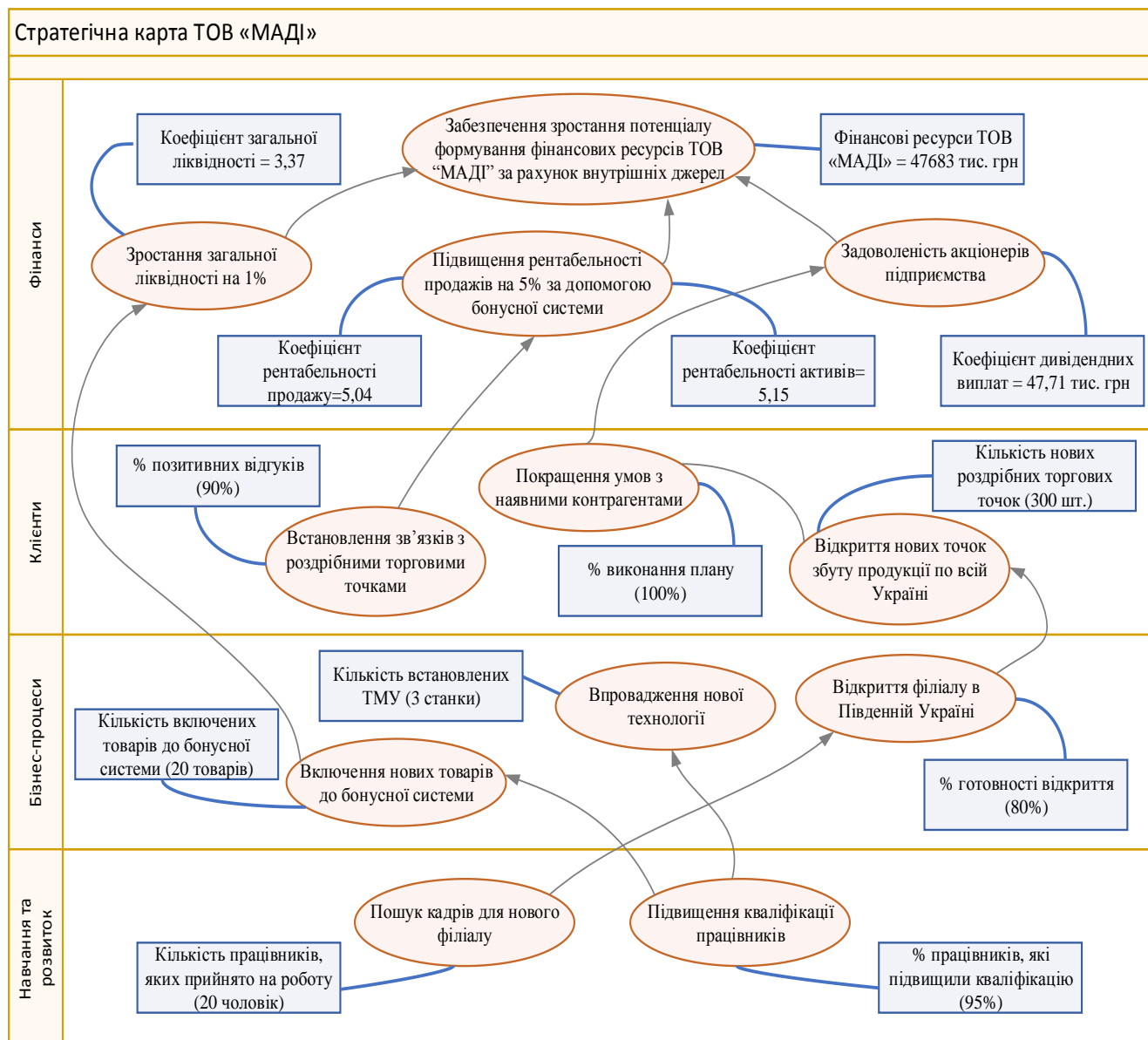


Рис. 4.2 Стратегічна карта ТОВ «МАДІ»

На першому рівні стратегічної карти розташована проекція фінансів підприємства, що охоплює стратегію управління фінансовими ресурсами, а саме підвищення рівня фінансового потенціалу. Цьому сприятиме покращення рівня платоспроможності підприємства за рахунок збільшення показників ліквідності до оптимального рівня. Окрім цього, у проекції фінансів також зазначено як мету

збільшення показників рентабельності активів та продажу за рахунок збільшення прибутку.

На другому рівні розташована проекція клієнтів, що відображає, якою організація прагне бути в очах клієнтів, тобто це конкурентна пропозиція компанії. У цьому випадку проекція клієнтів охоплює стратегії збільшення кількості клієнтів, збереження постійних клієнтів за допомогою бонусної системи, покращення умов з контрагентами, географічне розширення ринків збуту, а також відкриття філіалу в Південній Україні.

На третьому рівні стратегічної карти розташована проекція внутрішніх бізнес-процесів, що визначає ключові внутрішні процеси, у яких підприємство має перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, сформовані в конкурентній пропозиції. Проекція охоплює стратегії зростання обсягів продажів через бонусну систему, включення більшої кількості товарів, впроваджень нових технологій.

Останній рівень стратегічної карти містить проекцію навчання та зростання, що визначає основні елементи культури, технології та навичок працівників. Проекція охоплює такі завдання, як підвищення рівня професіоналізму, у тому числі кількості працівників із вищою освітою, а також пошук нових кадрів для філіалу, що впливатиме на проекцію бізнес-процесів [52; 67].

Таким чином, створення стратегічної карти є важливим кроком для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті дають змогу підприємству ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях функціонування підприємства.

Під час формування стратегії управління фінансовими ресурсами в деревопереробній галузі і задля досягнення оптимальних наслідків детальної уваги потребують функції суб'єкта управління, функції доцільно розподілити на два аспекти управлінської діяльності: враховуючи процес формування і процес використання фінансових ресурсів. Виконання функцій суб'єктами управління здійснюється через прийняття рішень щодо формування стратегії управління фінансовими ресурсами ТОВ «МАДІ». Доцільно зауважити, що фінансова стратегія повинна забезпечувати: формування та ефективне використання фінансових ресурсів; пошук оптимальних напрямків зосередження фінансових ресурсів; відповідність фінансових рішень ринковій стійкості; формування

першорядних загроз з боку конкурентів, маневрування і точний вибір напрямів фінансових дій для досягнення переваги над конкурентами.

На сьогодні джерела формування фінансових ресурсів нестабільні. Для забезпечення виробничої діяльності підприємствам недостатньо власного капіталу. Розподіл власного капіталу не відповідає оптимальним розмірам, що спонукає до збільшення матеріальних запасів або ж їх дефіциту. \

Фінансове забезпечення виробничої діяльності підприємства проводиться за допомогою фінансового планування, за допомогою якого можливо визначити обсяги та джерела фінансових ресурсів, обсяги збуту продукції та економічне становище підприємства

Формування оптимальної структури фінансових ресурсів підприємства є складним та важливим елементом формування капіталу підприємства [9]. Підприємство має побудувати структуру джерел фінансування опираючись на цілі та критерії оптимізації. Цих цілей може бути декілька.

Комплекс цих цілей буде визначатися комплексом використовуваних фінансових ресурсів підприємства. Такими цілями можуть бути: зростання доходу власників підприємства від їх участі у капіталі, забезпечення контролю підприємства та інші цілі.

Підприємство має побудувати структуру джерел фінансування опираючись на цілі та критерії оптимізації. Цих цілей може бути декілька. Комплекс цих цілей буде визначатися комплексом використовуваних фінансових ресурсів підприємства. Такими цілями можуть бути: зростання доходу власників підприємства від їх участі у капіталі, забезпечення контролю підприємства та інші цілі.

З урахуванням стратегічної фінансової позиції здійснюється вибір виду стратегії формування фінансових ресурсів в свою чергу, визначають вид загальної фінансової стратегії організації. Так, стратегія формування фінансових ресурсів складається з стратегії формування власних фінансових ресурсів і стратегії формування позикових фінансових ресурсів (рис.4.3)

В процесі формування фінансових ресурсів підприємства слід дотримувалися правила, що довгострокові зобов'язання доцільно направляти тільки на фінансування необоротних активів, а поточні – на покриття потреби в оборотних активах (рис. 4.3).

Актив		Пасив	
Майно	Необоротні активи	Власний капітал, що спрямований в необоротні активи	Фінансові ресурси
		Довгострокові зобов'язання	
	Оборотні активи	Власний оборотний капітал (ВК- НОА)	
		Поточні зобов'язання	

Рис. 4.3. Спрощена модель джерел фінансування підприємства

ТОВ «МАДІ» дотримується поданої моделі джерел фінансування підприємства. Усі необоротні активи фінансуються за рахунок власного капіталу, частина якого направлена на фінансування необоротних активів. Довгостроковими зобов'язаннями підприємство не користується. Модель фінансування ТОВ «МАДІ» за 2019 рік представлена в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Модель фінансування ТОВ «МАДІ» за 2019 рік

Необоротні активи 45410	Власний капітал, що спрямований в необоротні активи 352716
	Довгострокові зобов'язання 0
Оборотні активи 532367	Власний оборотний капітал 307306
	Поточні зобов'язання 225061

Як видно з табл. 2.5 оборотні активи фінансуються за рахунок ВОК на суму 307306 грн та за рахунок поточних зобов'язань на суму 225 061 грн. Слід зауважити, що сума власного оборотного капіталу перевищує суму поточних зобов'язань, що є позитивним показником, адже в разі необхідності виплатити всю заборгованість підприємство не втратить своєї платоспроможності і фінансової стійкості.

Можна зробити висновок, що стратегія формування фінансових ресурсів, будучи найважливішою домінуючою сферою загальної корпоративної фінансової стратегії, спрямована на забезпечення реалізації головних стратегічних цілей організації шляхом залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів з різних джерел.



#### 4.3. Сценарний підхід до нейтралізації ризиків на підприємствах деревопереробної галузі на прикладі ТОВ «МАДІ»

Управління фінансовим потенціалом підприємства здійснюється в умовах невизначеності, зумовленої науковим прогресом, нестабільністю політичної ситуації, зростанням конкуренції на товарних і фінансових ринках, посиленням глобалізаційних процесів та дефіцитом інформації, а також за наявності різноманітних способів і варіантів перетворення можливостей у дійсність та багатоваріантності реалізації управлінських рішень.

У момент прийняття будь-якого рішення дуже часто неможливо отримати чітку та вичерпну інформацію щодо зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначатимуть майбутній стан середовища реалізації стратегії підприємства. Так проявляється сутність невизначеності як об'єктивної форми існування навколишнього середовища. Велика ймовірність виникнення “стратегічних несподіванок” призводить до виникнення ризику зниження фінансового потенціалу, що зумовлює необхідність приймати стратегічні фінансові рішення і поза циклами планування з метою швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Це, в свою чергу, потребує створення відповідної підсистеми контролю ризику обраної стратегії та управління ризиком втрати фінансового потенціалу

Ризик зниження фінансового потенціалу підприємства, як правило, визначають як ймовірність виникнення фінансових втрат через неефективну структуру капіталу, що спричинює до розбалансованості грошових потоків підприємства.

Оскільки прийняття рішення - це вибір з можливих варіантів розвитку подій (сценаріїв), в основі цієї схеми лежить аналіз ризиків по кожному сценарієм. Основна ідея полягає в тому, щоб вибрати той сценарій, який буде оптимальним у співвідношенні «виграш - ризик» з урахуванням тих дій, які необхідно вжити, щоб пом'якшити ризики, пов'язані з цим сценарієм. Приймаючи рішення та перебуваючи в точці А, обираємо сценарій розвитку подій і, таким чином, можемо потрапити в точку В1 або в точку В2 (для простоти припустимо тільки два можливих результату) (рис. 4.3) Припустимо, що вирішили збільшити фін

потенціал за рахунок: 1- Нарощення ВК, 2 - збільшення грошових потоків. Яким шляхом піти не знаємо і зараз дізнатися не можемо.

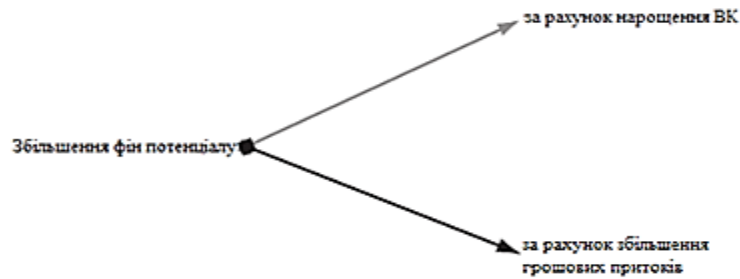


Рис. 4.3 Сценарії розвитку подій

У кожного сценарію є дві цікаві для нас характеристики – виграш, який отримаємо, якщо сценарій реалізується, і ризики, з цим сценарієм пов'язані. У ситуації, що розглядається виграш визначається розміром фінансового потенціалу.

Тепер по кожному сценарію визначаємо ризики, які будуть мати місце в разі, якщо цей сценарій реалізується, а також ті ризики, які можуть виникнути по ходу реалізації сценарію (тобто ризики того, що прийняте рішення реалізувати не вдасться).

Наприклад, вирішили збільшити фінансовий потенціал 2-ма методами: через нарощення власного капіталу або збільшенням грошових притоків. Найбільший ризик – це отримати недостатньо прибутку для покриття всіх витрат.

Реалізація рішення – це дуже важливий фактор, що визначає його успішність. В принципі, у нас щось може піти не так, як плануємо, з двох причин: або не правильно вибрано сценарій (шлях), або - цей сценарій не реалізуємо.

У нашому випадку реалізація рішення – це збільшення фінансового потенціалу. Які ризики можуть бути пов'язані з цим. Картина ризиків для збільшення фінансового потенціалу представлена на рис. 4.4.

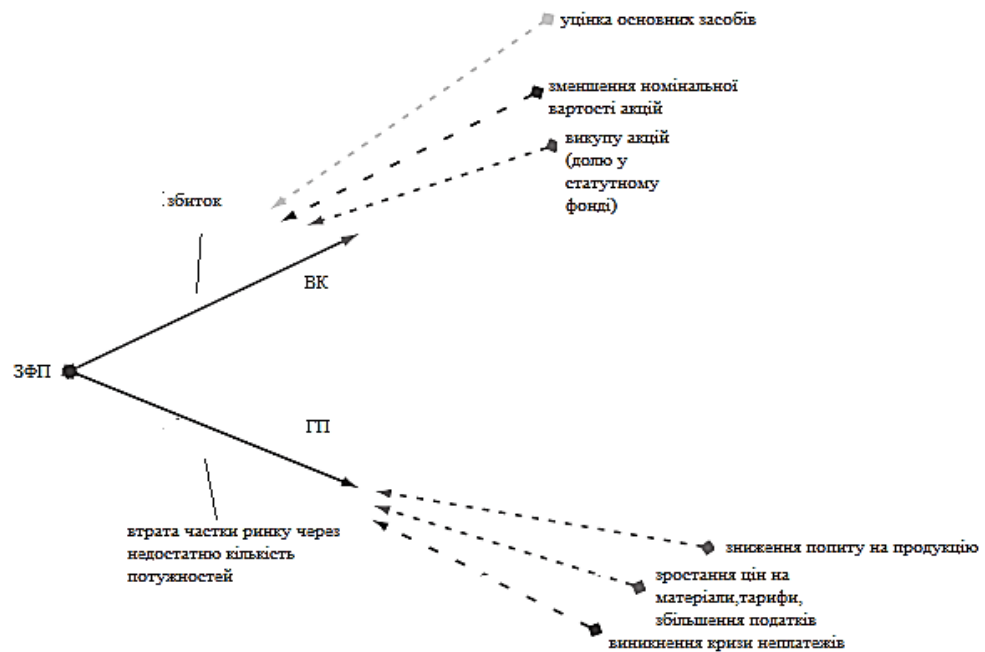


Рис. 4.4 Картина ризиків по кожному сценарію

Уявивши, що сценарій реалізувався, і визначивши його ризики, повертаємося назад в точку А і дивимося, що можна зробити з кожним ризиком по кожному сценарію - визначаємо стратегії управління ризиками. В результаті для кожного рішення отримуємо набір дій. Ці дії змінять сценарії, тому що тепер можемо проаналізувати сценарії за умови, що всі дії, спрямовані на управління ризиками за цим сценарієм, реалізували. Для початку необхідно по кожному сценарію визначити вірогідність та який вплив має даний фактор на фінансовий потенціал. Так як номінальна вартість акцій може зменшитись, хоч така ймовірність дуже низька, адже підприємство успішно функціонує на ринку та є досить популярним, але якщо така ситуація станеться, то це дуже вплине на власний капітал, та він зменшиться. Щодо неотримання прибутку, то така ситуація має високий вплив на показник, але вірогідність цього – середня, адже сфера буд матеріалів завжди є необхідною в будь-який сезон. Викуп своєї частки (долі) - так як і зазначалось вище, підприємство прибуткове, то вірогідність викупу своєї частки низька, але якщо таке станеться, то вплив на ВК дуже великий. Уцінка основних засобів: вірогідність цього також є, але на середньому рівні, і навіть якщо таке станеться, то це не дуже вплине на власний капітал та фінансовий потенціал.

Виникнення кризи неплатежів можлива і вона несе досить серйозні негативні зміни в фінансових притоках. Але вірогідність середня, адже пп-во

працює з постійними контрагентами, які зарекомендували себе, як якісних дебіторів. втрата частини ринку через малу кількість потужностей дуже низька, хоча мала б великий вплив на формування грошових притоків, вірогідність того, що ціни збільшаться висока, і це зрозуміло, адже в країні інфляція і час від часу ціни, тарифи збільшуються, звісно це впливає на фінансові притоки, але не дуже вагомо. Тоді у нас вийде наступна картина оцінки ризиків (рис. 4.5 та рис. 4.6).

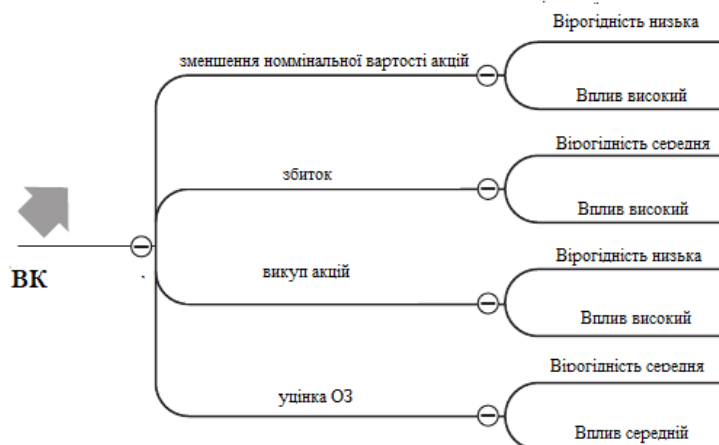


Рис. 4.5. Оцінка ризиків для збільшення фінансового потенціалу через нарощення власного капіталу

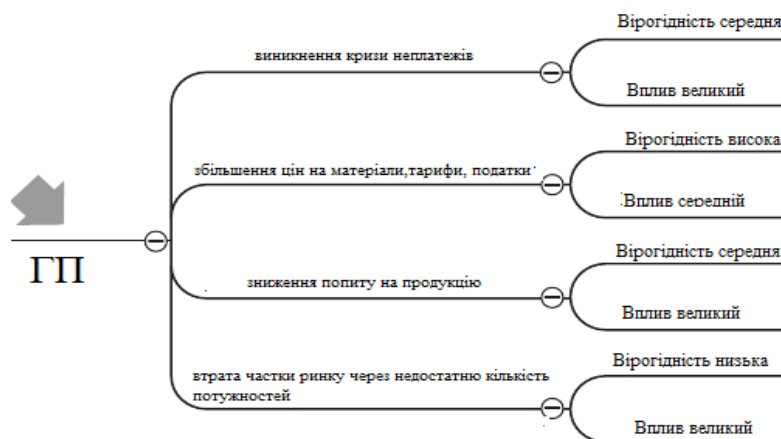


Рис. 4.6. Оцінка ризиків для збільшення фінансового потенціалу через збільшення грошових притоків

Ризик того, що може бути криза неплатежів можна пом'якшити, а саме розробити ефективну систему контролу, яка передбачає наявність наступних елементів: кредитної політики; системи мотивації дебіторів; системи обліку та аналізу дебіторської заборгованості (враховуючи бонуси, знижки, можливість

повернення товарів і т. д.); системи відповідальності та мотивації менеджерів з продажу; процедури інкасації простроченої заборгованості.

Ризик того, що можливе збільшення цін на товари, тарифи і тд необхідно прийняти, якщо тільки неможливо змінити постачальників, але не нехтуючи якістю. Зниження попиту може бути з причини: застарілості, тому необхідно завжди аналізувати ринок, аналізувати продажі та виробляти нові продукти, які будуть до смаку покупцям.

Ризик того, що недостатньо обладнання можна з легкістю уникнути, завжди мати запасне та додаткове обладнання, з часом оновлювати та слідкувати за амортизацією, щоб вчасно реагувати на зміни.

Ризик того, що акціонер захоче забрати свою частину можна зменшити тим, що задовольняти потреби акціонерів, що є важчим, ніж, наприклад, замінити обладнання, тощо.

Ризик отримати збиток можна зменшити тим, що необхідно добре слідкувати і контролювати витрати підприємства, також задовольняти потреби контрагентів та покупців.

Ризик того, що номінальна вартість акцій впаде можна зменшити гарною роботою підприємства. Або прийняти. Ризик того, що відбудеться уцінка оз необхідно прийняти. Тоді вийде наступна картина дій, пов'язаних з кожним сценарієм (рис. 4.7).

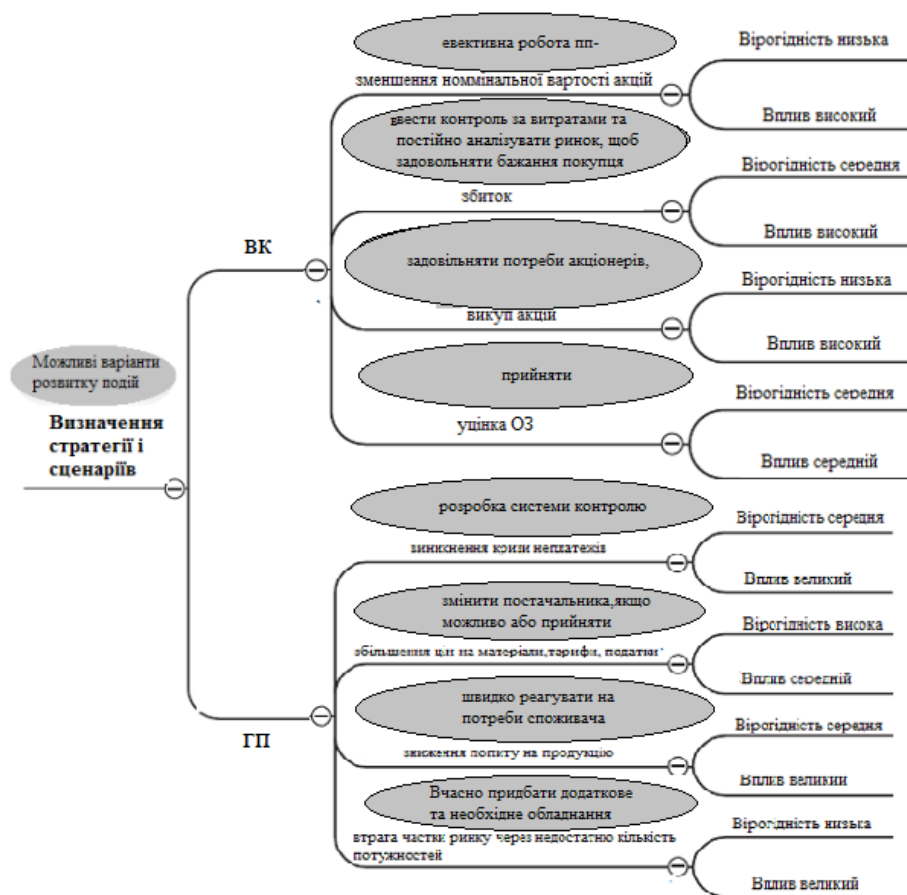


Рис. 4.7 Картина дій за сценаріями

Визначивши ризики по кожному сценарієм і дії, які необхідно зробити для того, щоб ці ризики пом'якшити, отримаємо нові сценарії В1 'і В2' з новими розмірами виграшу і рівнями ризику. Порівнюємо їх і вибираємо той, який володіє мінімальним ризиком і при цьому дає нам максимальний виграш. І бачимо, що всі ризики можна пом'якшити в збільшенні фінансового потенціалу через збільшення грошових притоків. Управління ризиками при прийнятті рішень дисциплінує і гарантує, що рішення не буде прийнято навмання. Навпаки - буде врахована вся необхідна інформація, проаналізовані всі можливі перепони. А це означає, що не будемо обирати сценарій до того, як розробляємо план дій по кожному ризику. Отже, застрахуємо себе від вибору сценарію, який містить в собі не виправдане кількість ризиків, і не будемо відмовлятися від сценаріїв, які ризиків не містять.

Проведення аналізу власних та залучених ресурсів є необхідним для оцінки формування джерел фінансових ресурсів у сучасних умовах. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства дозволить визначити напрями за

рахунок яких можна поліпшити ці показники. Для удосконалення формування фінансових ресурсів підприємство ТОВ «МАДІ» повинно орієнтуватися на планування та прогнозування обсягів фінансових ресурсів та контроль за їх використанням.

У сучасних умовах підприємству потрібно сформувавши стратегію, яка має бути направлена на зниження фінансових ризиків, покращення ліквідності фінансових ресурсів та підвищення ефективності їх використання. Для точного прийняття рішення слід провести аналіз ефективності залучення кредиту в розмірі 50 тис грн на 1 рік під 18% (ОщадБанк), прогнозується збільшення доходу на 4%. Для цього необхідно розрахувати баланс на початок року з урахування кредиту взятого на обладнання, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та баланс на кінець року. Баланс на 01.01.2019 року наведено в табл. 4.5

Таблиця 4.5

Баланс на 01.01.2019 року з урахуванням залученого кредиту на обладнання

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи			I. Власний капітал		
Основні засоби	1010	30412+50 =30462	Нерозподілений прибуток	1420	274541
Усього за розділом I	1095	45460	Усього за розділом I	1495	352716
II. Оборотні активи			II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Гроші та їх еквіваленти	1165	53620			
Усього за розділом II	1195	532367	Усього за розділом II	1595	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
			Короткострокові кредити банків	1600	50
			Усього за розділом III	1695	225111
			IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	
Баланс	1300	577827	Баланс	1900	577827

Далі представлено розрахунок звіту про фінансові результати (табл. 4.6)

Таблиця 4.6

## Звіт про фінансові результати з урахуванням зростання доходу на 4%

Стаття	Код рядка	01.01.2019	31.12.2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1251745	1251745*1,04=1301815
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	968090	968090*1,04=1006814
Валовий: прибуток	2090	283655	295001
Інші операційні доходи	2120	102088	102088
Адміністративні витрати	2130	95222	95222
Витрати на збут	2150	156141	156141
Інші операційні витрати	2180	77710	77710
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	56670	68016,2
Інші фінансові доходи	2220	1375	1375
Інші доходи	2240	13	13
Фінансові витрати	2250	512	521
Інші витрати	2270	66	66
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	57480	68817,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10347	12387,1
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	47133	56430,1

Далі розраховано спрощений звіт про рух грошових коштів з урахуванням виплати тіла кредиту (табл. 4.7)

Таблиця 4.7

## Звіт про рух грошових коштів

Притоки		Відтоки	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1301815	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1006814
		Адміністративні витрати	95222
Інші фінансові доходи	102088	Фінансові витрати	521
		Тіло кредиту	50



## Закінчення табл. 4.7

Інші доходи	13	Інші витрати	66
		Витрати (дохід) з податку на прибуток	12387,1
Усього	1405291	Усього	1348911

Згідно з табл. 2.7 розраховуємо чистий рух грошових коштів: ЧРГК = 1405291 – 1348911 = 56380,1 тис. грн На основі вищепроведених розрахунків, було складено баланс на кінець року в табл. 4.8

Таблиця 4.8

## Баланс на 31.12.2019 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду
1	2	3	1	2	3
I. Необоротні активи			I. Власний капітал		
Основні засоби	1010	30462	Нерозподілений прибуток	1420	274541+56430,1=330971,1
Усього за розділом I	1095	45460	Усього за розділом I	1495	409146,1
II. Оборотні активи			II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Гроші та їх еквіваленти	1165	53620+56380,1=110000,1			
Усього за розділом II	1195	588797,1	Усього за розділом II	1595	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
			Короткострокові кредити банків	1600	
			Усього за розділом III	1695	225061
			IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	
Баланс	1300	634207,1	Баланс	1900	634207,1

Отже, залучення зовнішніх притоків досить позитивно впливає на результат фінансової діяльності компанії. Залучення кредиту збільшило прибуток компанії на 56430,1 тис. грн. Компанії доцільно залучити кредит для купівлі додаткового обладнання задля збільшення фінансового результату.

#### 4.4 Ідентифікація факторів впливу на зміцнення фінансового потенціалу

Проведений аналіз за підсумками діяльності характеризує підприємство як фінансово стійке. Проте в цілях стабілізації і подальшого підвищення економічної ефективності діяльності необхідно здійснити наступний комплекс заходів: розширення каналів збуту дверей, реалізація запасів із застосуванням знижки, розробка регламенту з управлінням дебіторською заборгованістю. Для того, щоб виявити який коефіцієнт найбільше впливає на ФПП необхідно провести факторний аналіз даних коефіцієнтів.

Факторний аналіз – це аналіз впливу деяких факторів на кінцевий показник за допомогою стохастичних і детермінованих прийомів обстеження. Факторний (інтегральний) фінансовий аналіз дозволяє отримати найбільш глибоку оцінку фінансового становища підприємства. Він використовується для вимірювання та вивчення впливу факторів на розміри результативного значення.

Факторно - аналітичний підхід ґрунтується на уявленні про комплексний характер досліджуваного явища, що виявляється, у взаємозв'язках між окремими його ознаками. Метою факторного аналізу є концентрація вихідної інформації, представленої у вигляді масиву даних і виділенні якомога більшої кількості ознак через якомога меншу кількість характеристик. Наймісткіші характеристики в свою чергу і будуть найсуттєвішими. Саме узагальнені місткі характеристики і називаються факторами. Відбір факторів для аналізу того чи іншого показника здійснюється на основі теоретичних і практичних знань, набутих в цій галузі. При цьому зазвичай виходять з принципу: чим більший комплекс факторів досліджується, тим точніше будуть результати аналізу.

Факторний аналіз виконується з метою редукації даних (скорочення кількості змінних), їх класифікації (визначення структури взаємозв'язків між змінними), групування та компактної візуалізації даних; пошуку прихованих змінних; генерація нових ідей. Підготовка даних до факторного аналізу. Факторний аналіз спирається на обчислення коефіцієнтів кореляції між змінними, а тому масив даних, які готуються для факторного аналізу. Масив повинен бути представлений у вигляді двовимірної матриці. Таблиця вхідних даних для рішення задачі представлена в табл. 4.9. В якості початкових даних для факторного аналізу використовуються внутрішні фактори, що характеризують стан фінансового потенціалу підприємства.

## Вхідні дані для факторного аналізу

	ЧП	Ка	Кзл	Ктл	Кал	Ра	Рвк	Еф. а	Частка заборгованості	К з-ті
2016 1к	6783,25	0,61	2,13	1,55	0,08	0,02	0,11	2,22	0,39	1,56
2016 2к	5483,00	0,58	2,39	1,81	0,10	0,60	0,08	1,78	0,42	1,39
2016 3к	7984,60	0,67	2,68	2,07	0,14	0,55	0,08	1,76	0,33	2,07
2016 4к	6882,15	0,63	2,86	2,24	0,15	0,50	0,08	1,62	0,37	1,72
2017 1к	11457,75	0,70	3,75	2,72	0,30	0,06	0,15	2,01	0,30	2,35
2017 2к	10937,00	0,70	2,90	1,69	0,26	0,08	0,11	1,76	0,30	2,29
2017 3к	12339,00	0,67	1,46	1,38	0,32	0,09	0,12	1,77	0,33	2,03
2017 4к	11097,25	0,69	4,84	3,74	0,51	0,07	0,16	0,50	0,31	2,18
2018 1к	11783,25	0,61	2,37	1,78	0,18	0,12	0,16	2,55	0,39	1,53
2018 2к	12930,00	0,62	2,32	2,02	0,29	0,18	0,15	2,29	0,38	1,63
2018 3к	11768,00	0,60	2,54	1,72	0,27	0,17	0,12	1,89	0,40	1,51
2018 4к	10651,75	0,62	2,40	1,62	0,20	0,15	0,12	2,04	0,38	1,60

Результати факторного аналізу наведені в табл. 4.10

Таблиця 4.10

## Результати факторного аналізу

Кількість змінних	10
Метод	Основні компоненти
log (10) детермінант кореляційної матриці:	(неправильно обумовлений)
Кількість вилучених факторів	2
Власні значення	6, 61414; 1,55394

Наступний етап факторного аналізу – оцінка рівня інформативності головних компонент (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

## Оцінка рівня інформативності головних компонент

Значення	Власні значення	% заг. дисп	Кумулят. влас. знач.	Кумулят. %
1	6,614141	66,14141	6,614141	66,14141
2	1,553942	15,53942	8,168084	81,68084

Отримані головні компоненти на 81,68% пояснюють варіацію вихідної системи показників, причому перша головна компонента пояснює 66,14% загальної дисперсії, а друга – 15,53%. Одним із критеріїв відбору числа головних факторів є критерій «кам'янистого осипу», графік якого представлено на рис. 4.8.

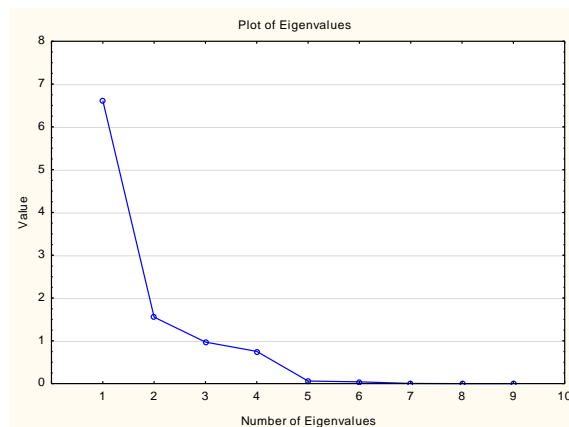


Рис. 4.8. Графік «кам'янистого осипу»

Як показує графік, оптимальна кількість факторів – 2, оскільки саме при цій кількості факторів графік власних чисел починає згладжуватися в напрямку правої, пологої його частини, і, таким чином, зменшення значень максимально сповільнюється. Значення спільностей для виділених факторів представлено в табл. 4.12.

Таблица 4.12

#### Значення спільностей

	Фінансова складова	Виробнича складова	Множ. R- квадр
Чистий прибуток	0,965055	0,968804	1,000001
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,943120	0,945261	1,000000
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,904239	0,968423	1,000000
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,814456	0,939607	1,000000
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,711448	0,992235	1,000000
Рентабельність усіх активів	0,258997	0,318858	1,000000
Рентабельність власного капіталу	0,866748	0,980891	1,000000
Ефективність використання активів для виробництва продукції	0,036849	0,904872	1,000000
Частка заборгованості в загальній сумі джерел	0,965245	0,967504	1,000000
Коефіцієнт забезпечення боргів (заборгованості)	0,147985	0,181629	1,000000

В табл. 4.13 представлені значення факторних навантажень, які є коефіцієнтами кореляції між змінними та виділеними факторами;

Таблиця 4.13

## Факторні навантаження

	Фінансова складова ФПП	Виробнича складова ФПП
Чистий прибуток	-0,982372	-0,061226
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,971144	0,046271
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,950915	0,253344
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,902472	0,353767
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,843474	0,529894
Рентабельність усіх активів	-0,508917	-0,244666
Рентабельність власного капіталу	-0,930993	0,337851
Ефективність використання активів для виробництва продукції	-0,191960	-0,931678
Частка заборгованості в загальній сумі джерел	-0,982469	0,047529
Коефіцієнт забезпечення боргів (заборгованості)	0,384688	-0,183423
Заг. дис	6,614141	1,553942
Частка заг.	0,661414	0,155394

На рис. 4.9 представлений графік навантажень, який ілюструє співвідношення між факторами і групами змінних.

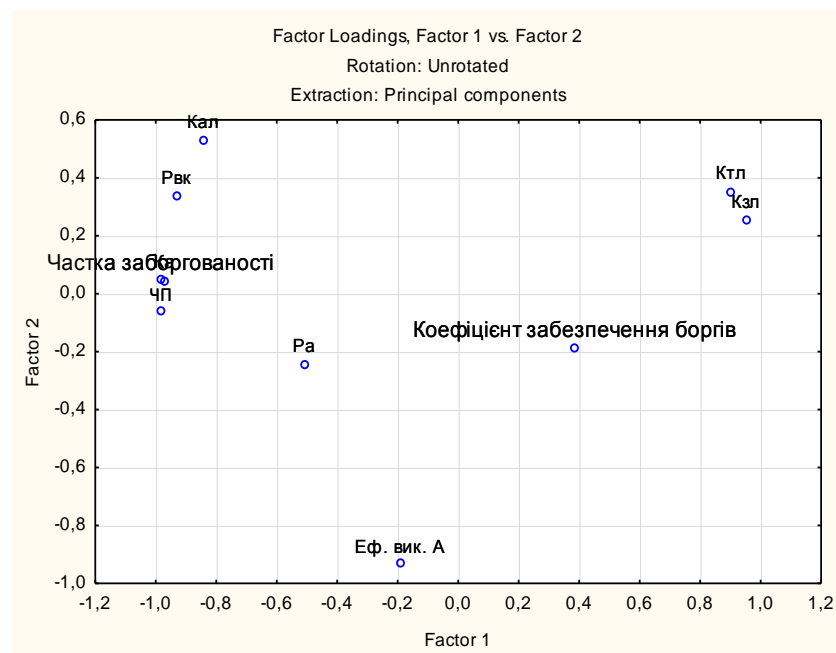


Рис. 4.9 Графічне представлення факторних навантажень

Для інтерпретації отриманих головних компонент значення факторних навантажень повинні виявляти закономірності. Факторні навантаження повинні об'єднувати змінні у групи, для яких коефіцієнти кореляції з факторами приймають більші значення по одній групі і менші по іншій. В табл. 4.14 представлені факторні навантаження за методом Еквімакс.

Таблиця 4.14

## Факторні навантаження за методом Еквімакс

	Фінансова складова ФПП	Виробнича складова ФПП
Чистий прибуток	0,978117	0,109961
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,972243	0,002040
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	-0,937153	-0,300279
Коефіцієнт термінової ліквідності	-0,883780	-0,398171
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,868761	-0,487330
Рентабельність усіх активів	0,496132	0,269650
Рентабельність власного капіталу	0,946630	-0,291175
Ефективність використання активів для виробництва продукції	0,145431	0,940065
Частка заборгованості в загальній сумі джерел	0,983617	0,001346
Коефіцієнт забезпечення боргів (заборгованості)	-0,393326	0,164082
Заг. дис	6,601649	1,566435
Частка заг.	0,660165	0,156643

Отже, результати факторного аналізу дозволили виділити 2 фактора. До першого входить чистий прибуток, коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), коефіцієнт термінової ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, рентабельність власного капіталу та частка заборгованості в загальній сумі джерел. До другого – ефективність використання активів для виробництва продукції. Тому можна зробити висновок, що перший фактор включає внутрішні, які характеризують в цілому діяльність підприємства, а другий фактор – ефективність використання активів підприємства. Так як всі коефіцієнти мають високі показники окрім рентабельності власного капіталу, слід розглянути шляхи, які б допомогли збільшити показник до бажаного (високого).

Один з варіантів збільшення показника рентабельності ВК є збільшення чистого прибутку. Спробувати зменшити виробничу собівартість, але при цьому якість товару не повинна зменшитись. Але на думку автора найбільш ефективним може бути впровадження системи заохочень для кінцевих продавців (продавці в магазині, консультанти). За кожне продане полотно продавець буде отримувати

певну суму (винагороду) за проданий товар, таким чином не тільки компанія буде зацікавлена в продажі, а й продавець, такий метод допоможе збільшити чистий прибуток, а, отже, й рентабельність власного капіталу

Для покращення фінансового стану будь-якої організації необхідно управляти дебіторською заборгованістю. А так як протягом трьох років у ТОВ «МАДІ» вона постійно зростає, то на це слід звернути увагу. Для поліпшення організації розрахунків з дебіторами ТОВ «МАДІ» рекомендуються наступні заходи :

створити комісію по роботі з дебіторською заборгованістю, в обов'язки якої входять систематичне спостереження за станом розрахунковою дисципліною, проведення регулярних звірок розрахунками з покупцями і замовниками. Важливою складовою частиною оперативної роботи комісії має стати ведення картотеки нагадувань боржникам, і своєчасне пред'явлення претензій по оплаті наданих послуг, отриманих товарно-матеріальних цінностей;

необхідно проводити аналіз складу і структури дебіторської заборгованості або терміни її можливого погашення, що дозволить своєчасно виявляти прострочену заборгованість і вживати заходів до її виникнення. Дані про терміни освіти (погашення) заборгованості повинні бути регулярними оперативними;

контролювати оборотність дебіторської заборгованості, а також стан розрахунків за простроченою заборгованістю, так як в умовах інфляції будь-яка відстрочка платежу призводить до того, що підприємство реально отримує лише частину вартості, що надійшли товарно-матеріальних цінностей, наданих послуг, тому бажано вирішити систему авансових платежів:

на високому рівні організувати роботу з договорами, в картці клієнта відрізняти працює він під реалізацію або за системою передоплати; контролювати політику диверсифікації щодо дебіторів, тобто орієнтуватися на збільшення їх кількості для зменшення ризику несплати одним або декількома великими покупцями і замовниками;

розробляти різноманітні моделі договорів з гнучкими умовами оплати, зокрема надання покупцями знижок при дострокової оплати, так як зниження вартості товарно-матеріальних цінностей, наданих послуг та виконаних робіт призводить до розширення продаж та інтенсифікує приплив коштів.

Можна рекомендувати наступний регламент з управління простроченою дебіторською заборгованістю, поданий у таблиці 4.15

Рекомендований регламент з управління дебіторською заборгованістю в  
ТОВ «МАДІ»

Етапи управління дебіторською заборгованістю	Процедура
1	2
Критичний термін сплати не настав	Заключення договору
	Контроль відвантаження
	Виставлення рахунку
	Повідомлення про відвантаження
	Повідомлення про суму та розрахункових термінах погашення ДЗ
	За 2-3 дні до критичного терміну сплати- дзвінок з нагадуванням про закінчення періоду відстрочки
Прострочення до 7 днів	При несплаті в термін - дзвінок з в'ясненням причин, формування графіку платежів
	Припинення поставок до сплати
	Направлення застережливого листа про штраф
Прострочення від 7 до 30 днів	Нарахування штрафу
	Дзвінки кожного дня з нагадуваннями
	Переговори з відповідальними особами
Прострочення від 30 до 60 днів	Відрядження відповідального менеджера, вжиття всіх можливих заходів щодо досудового урегулювання
	Офіційна претензія (рекомендованим листом)
Прострочення від 60	Звернення до суду

На підставі звітів щодо критичного терміну погашення дебіторської заборгованості менеджери організації повинні щодня контролювати ситуацію за розрахунками. Бухгалтерія підприємства повинна формувати основні принципи управління дебіторською заборгованістю ліміти, терміни, умови надання відстрочки платежу, контроль погашення. Якщо прострочення становить більше 30 днів, то інформація про це передається в бухгалтерію. Дані заходи дозволять знизити дебіторську заборгованість.

Отже, заходи, спрямовані на покращання фінансового потенціалу підприємства, повинні містити в собі: вивчення попиту на продукцію, що випускається, з метою розширення ринку; аналіз складових собівартості продукції і визначення шляхів її зниження; переорієнтацію на випуск іншої продукції; вивчення руху дебіторської заборгованості з метою її зменшення; вивчення можливості одержання довгострокових кредитів; контроль за фінансовим станом підприємства і дотриманням виробленої фінансової стратегії.



## Висновки до розділу 4

В основі розвитку будь-якої організації лежить стратегічне планування, яке в свою чергу базується на аналізі. Аналіз фірми (внутрішнього середовища) і ринку (зовнішнього середовища) було проведено за допомогою PEST та SWOT-аналізу. На підставі проведеного PEST-аналізу пропонується впровадження наступних стратегій деревопереробної галузі: виділити кошти на маркетингову діяльність. Це необхідно для реалізації інших стратегій; поліпшити якість продукції і підвищити її конкурентоспроможність неможливо на зношеному обладнанні, тому необхідно оновити основні виробничі фонди.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МАДІ» показав що у організації більше сильних сторін, ніж слабких. Проаналізувавши зовнішнє середовище, що впливає на ринок, було виявлено можливості, які можуть поліпшити становище підприємства на ринку, а також загрози, здатні його погіршити. Положення ТОВ «МАДІ» можна поправити методами, які визначені в матриці SWOT. Ефективність застосування SWOT-аналізу полягає в тому, що завдяки йому можна провести стратегічне планування. Найбільш вигідною стане стратегія диверсифікації, яка полягає в розширенні номенклатури товарів, частковій зміні спеціалізації (в залежності від попиту).

На базі цих даних була складена стратегічна карта для ТОВ «МАДІ», яка дозволить збільшити рентабельність продажів на 5%, дана стратегія наведена на 4-х рівнях. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті дають змогу підприємству ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях функціонування підприємства.

За допомогою сценарного методу було виділено 2 шляхи збільшення фінансового потенціалу та можливі ризики при кожному з них. Провівши аналіз кожного, було обрано менш ризиковий та проведено розрахунок одного з запропонованих методів збільшення грошового притоку (кредит), який показав ефективність залучення коштів

За допомогою факторного аналізу було ідентифіковано фактори впливу на фінансовий потенціал. В результаті факторного аналізу було знижено розмірність ознакового простору шляхом виділення 2 факторів: показники, що характеризують в цілому діяльність підприємства, та показники ефективності використання активів.

## ВИСНОВКИ

Економіка нашої країни розвивається, орієнтуючись на ринкові тенденції і принципи розвитку, при цьому підприємства для оцінки своєї діяльності продовжують застосовувати в основному стандартні методики фінансового аналізу і планування, що базуються тільки на розрахунку коефіцієнтів платоспроможності, ліквідності і т.д. В умовах конкуренції, що загострюється між підприємствами особливої актуальності набувають питання комплексно про управління фінансовим потенціалом суб'єктів господарювання. Конкурентоспроможний фінансовий потенціал характеризується стійкою платіжної готовністю, достатньою забезпеченістю власними оборотними засобами та ефективним їх використанням з господарською доцільністю, чіткою організацією розрахунків, наявністю стійкої фінансової бази.

Розробка комплексу заходів з аналізу та планування фінансового потенціалу є об'єктивною необхідністю і включає систему управління фінансовими ресурсами господарюючого суб'єкта в частині їх формування, а також розподілу та використання, розвитку, з метою отримання економічної вигоди і забезпечення безперервного виробничого процесу. Модель стратегічного фінансового потенціалу підприємства є кінцевим продуктом стратегічного фінансового аналізу, яка всебічно і комплексно характеризує передумови і можливості фінансового розвитку підприємства в розрізі кожної із стратегічних сфер фінансової діяльності

У першому розділі розглянуто економічний зміст та сутність управління фінансовим потенціалом. Фінансовий потенціал можна охарактеризувати як відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови: можливості залучення капіталу в обсязі, необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів; наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості; рентабельності вкладеного капіталу;

Основною метою управління фінансовим потенціалом є оптимізація фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату.

В роботі здійснено постановку і вирішення актуальної задачі розробки концепції механізму управління фінансовим потенціалом підприємства,

ефективність якого багато в чому залежить від того, наскільки цей механізм буде відповідати реалізованим у процесі економічної реформи цілям і завданням підвищення інвестиційної активності господарюючих суб'єктів і дієвості державного регулювання у цій сфері.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що процес управління фінансового потенціалу підприємства є складним явищем, котре залежить від багатьох факторів, які контролюються суб'єктом господарювання. Під час оцінювання фінансового потенціалу підприємства беруться до уваги показники ефективності використання існуючих фінансових ресурсів та стратегічні напрями розвитку бізнесу. Проте через значну залежність фінансових можливостей підприємства від змін в економічному середовищі необхідно враховувати вплив факторів, які чинять вплив на формування і використання фінансового потенціалу.

Головним завданням управління фінансовим потенціалом підприємства є оптимізація фінансових потоків із метою максимального збільшення позитивного фінансового результату. Удосконалення фінансового потенціалу можливе шляхом підвищення результативності розміщення та використання ресурсів підприємства. При цьому забезпечується розвиток виробництва чи інших сфер діяльності на основі зростання прибутку й активів під час збереження платоспроможності та кредитоспроможності.

Наведено етапи формування стратегії управління фінансовим потенціалом, яка має включати такі складові: діагностика та прогнозування фінансового потенціалу підприємства; стратегічне і тактичне планування; вибір ефективних фінансових інструментів, у тому числі в рамках прийнятих інвестиційних рішень; управління фінансовими ризиками; податкове планування; організаційно-правове оформлення та подальший контроль фінансових потоків.

Другий розділ присвячений саме комплексному аналізу сучасного стану деревопереробної галузі, який характеризується фінансовими показниками, що дозволили відстежити динаміку розвитку, та аналіз яких здійснюється на підставі статистичних даних.

На сьогодні деревопереробна промисловість України є перспективною експортно орієнтованою галуззю, від розвитку якої залежить створення нових робочих місць, наповнення бюджету, зростання конкурентоспроможності регіонів. Деревопереробна промисловість – одна з небагатьох галузей реального сектора економіки, що демонструє поступове зростання, незважаючи на складні

умови функціонування. Так, Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-червень 2020 року показав [48]: промисловість у збитковій на 45928,7 млн.грн. Підприємства, які одержали прибуток - 60,8%, що складає 62175,7 млн. грн; гідприємства, які одержали збиток – 39,2%, що складає 108104,4 млн. грн. деревоперобна галузь у збитковій на 153,6 млн,грн. Підприємства, які одержали прибуток - 70,3%, що складає 1536,6 млн. грн; гідприємства, які одержали збиток – 29,7%, що складає 1690,2 млн. грн. Далі був використаний метод кластерного аналізу з метою поділу досліджуваних підприємств на фінансово стійких та тих, що знаходяться в кризі на основі наступних показників: коефіцієнту поточної ліквідності, коефіцієнту забезпеченості запасів та витрат ВОК, коефіцієнту автономії, коефіцієнту оборотності активів та рентабельності майна. Проведений аналіз свідчить, що найбільш репрезентативним показником при поділі на кластери є сукупні активи та ВОК. результаті отримано 2 кластера: до першого входять вісім підприємств: Дорс, Лидор, Омега, Редфорт, Маркет дверей, Статус, Прованс, Родос, до 2-го – Новий стиль та Маді. Після поділу підприємства на кластери був проведений поглиблений аналіз та оцінка ефективності управління фінансовим потенціалом підприємств другого кластеру за допомогою рейтингової оцінки.

Проведений аналіз діяльності підприємства ТОВ «МАДІ» показав, що дане підприємство має позитивну динаміку розвитку. Підприємство функціонує переважно за рахунок власних коштів, а залучаються кошти тільки на розсуд керівника. У структурі власних фінансових ресурсів найбільша питома вага припадає на доходи підприємства, а найменша статутному капіталу, який протягом аналізованого періоду залишався незмінним. Щодо залучених фінансових ресурсів, то більша питома вага належить короткостроковим кредитам банків, а кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги займає незначну частку. Провівши оцінку ефективності використання фінансових ресурсів на підприємстві ТОВ «МАДІ». встановлено, що фінансові ресурси на підприємстві використовуються ефективно. Підприємство ліквідне, фінансово стійке та має високий рівень платоспроможності. Провівши розрахунок показників автономії, фінансової стійкості, фінансової залежності, фінансування та маневреності власного капіталу можна із впевненістю сказати, що усі коефіцієнти знаходяться у межах оптимального значення, а отже і діяльність підприємства є ефективною. Було виявлено, що фінансова стійкість зростає, частка залучених фінансових ресурсів скорочується. Високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності

підприємства забезпечується за досить високого розміру власних фінансових ресурсів підприємства, основним джерелом яких є дохід. За допомогою показників ліквідності виявлено, що у розпорядженні підприємства знаходиться значна сума вільних коштів, підприємству загрожують високі фінансові ризики та існують можливості до залучення додаткових ресурсних джерел. Розрахувавши коефіцієнти оборотності можна стверджувати, що зростає швидкість оборотності коштів та кількість оборотів за рік, зростає ліміт кредиту, який може отримати підприємство. У третьому розділі магістерської дипломної роботи здійснено структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовим потенціалом підприємства деревопереробної галузі. На основі стандарту IDEF0 за допомогою CASE-засобу з використанням програмного продукту Ramus побудовано структурно-функціональну модель бізнес-процесу «Управління фінансовим потенціалом підприємства». Модель AS IS показує, що діагностика фінансового потенціалу підприємства відбувається на основі фінансової звітності, інформації про стан зовнішнього середовища та статистичної звітності підприємства, що регулюється методичним забезпеченням. Вихід з даної контекстної діаграми програма заходів з управління фінансовим потенціалом. Далі була декомпозиція блоку, задля більш точного розуміння роботи з управління фінансовим потенціалом. Декомпозиція контекстної діаграми «Управління фінансовим потенціалом ТОВ «МАДІ» AS IS» включає формування інформаційної бази підприємства задля отримання агрегованих показників фінансової звітності, на основі них проводиться загальний аналіз фінансового потенціалу, після якого отримуємо загальну оцінку фінансового потенціалу, після отримання комплексної оцінки розробляються заходи управління фінансовим потенціалом, щоб отримати програму для управління потенціалом підприємства. Далі була проведена декомпозиція 2-ох блоків, щоб більше зрозуміти систему управління фінансовим потенціалом.

На наступному етапі з метою удосконалення процесу управління фінансовим потенціалом підприємства розроблена модель ТО-ВЕ. В яку пропонується включити проведення рейтингової оцінки фінансового потенціалу та на основі результатів прогнозувати ймовірність банкрутства задля більш точного розроблення комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства, щоб отримати в результаті ефективну програму стратегії управління фінансовим потенціалом.

У четвертому розділі магістерської дипломної роботи проведено діагностику стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств. На підставі проведеного PEST-аналізу пропонується впровадження наступних стратегій деревопереробної галузі: виділити кошти на маркетингову діяльність. Це необхідно для реалізації інших стратегій; поліпшити якість продукції і підвищити її конкурентоспроможність неможливо на зношеному обладнанні, тому необхідно оновити основні виробничі фонди.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МАДІ» показав що у організації більше сильних сторін, ніж слабких. Проаналізувавши зовнішнє середовище, що впливає на ринок, було виявлено можливості, які можуть поліпшити становище підприємства на ринку, а також загрози, здатні його погіршити. Положення ТОВ «МАДІ» можна поправити методами, які визначені в матриці SWOT. На базі цих даних була складена стратегічна карта для ТОВ «МАДІ», яка дозволить збільшити рентабельність продажів на 5%, збільшити показник загальної ліквідності на 1% та зповна задовільними акціонерів компанії, дана стратегія наведена на 4-х рівнях. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті дають змогу підприємству ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях функціонування підприємства.

За допомогою сценарного методу було виділено 2 шляхи збільшення фінансового потенціалу та можливі ризики при кожному з них. Провівши аналіз кожного, було обрано менш ризиковий та проведено розрахунок одного з запропонованих методів збільшення грошового притоку (кредит), який показав ефективність залучення коштів

За допомогою факторного аналізу було ідентифіковано фактори впливу на фінансовий потенціал. В результаті факторного аналізу було знижено розмірність ознакового простору шляхом виділення 2 факторів: показники, що характеризують в цілому діяльність підприємства, та показники ефективності використання активів.

Таким чином, представлені теоретичні та практичні висновки розширюють і поглиблюють уявлення про фінансовий потенціал, дозволяють виробляти прикладні дослідження в галузевому аспекті і служать перспективним напрямком для подальшої розробки методів аналізу та оцінки фінансового потенціалу, що сприяють підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств та оптимізації механізмів управління фінансовим потенціалом.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бердар М. М. Фінанси підприємств. Центр учбової літератури, Київ, 2010. 352 с.
2. Бикова В. Г. Оцінка та управління фінансово-економічним потенціалом підприємств: монографія. Д.: Наука і освіта, 2016. 180 с.
3. Білик М. Д. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 820 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. К.: Ника-Центр: Эльга, 2004. 728 с.
5. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту. К.: Молодь, 1997. 1000 с.
6. Бугай В. З., Оніпко А. Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*, 2019. № 142. С. 101—111.
7. Галасюк В. В. Особливості державної політики щодо забезпечення сировиною підприємств деревопереробної промисловості України. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*, 2017. № 3. С. 254–64.
8. Гнип Н. О. Організаційно-економічні засади прогнозування фінансового потенціалу підприємств. *Держава та регіони*, 2010. С. 64–67
9. Гончаров А. Б. Фінансовий менеджмент : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 240 с. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 483с.
10. Григоренко В. О. Фінансовий потенціал території: теоретичні аспекти та механізм формування. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2011. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/En\\_oif/2011\\_8\\_2/31.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/En_oif/2011_8_2/31.pdf) (дата звернення: 26.10.2019).
11. Дикань В. Л. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с
12. Євдокимов Ф. І. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства». *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економічна*, 2004. № 75. С. 54–59.

13. Єдинак Т.С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово-економічної кризи. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2009. № 3. С. 54-57.

14. Жовна О. М., Молодецька О. М. Оцінка фінансової безпеки підприємств на основі відокремленої діагностики кризового стану за поточний та минулі періоди. *Ефективна економіка*, 2011. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_10\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_16) (дата звернення 27.09.2019)

15. Журавльова І. В. Порожняк О. О. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів спеціальності "Фінанси" денної форми навчання. Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 80 с.

16. Загреба М. М. Підхід до формування системи показників діагностики кризового фінансового стану підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*, 2010. Вип. 18 (2). С. 97–104.

17. Іванілов О. С. Економіка підприємства. Центр учбової літератури, 2009. С. 724 – 728

18. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства: Навч. Посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 427 с.

19. Індеси споживчих цін на товари та послуги у 2020 році – URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ct/is\\_c/is\\_c\\_u/isc2020pp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ct/is_c/is_c_u/isc2020pp_u.htm) (дата звернення: 11.11.2019)

20. Кайгородов А. Г. Финансовый потенциал как критерий целесообразности финансового оздоровления предприятия. *Аудит и финансовый анализ*, 2007. № 4. URL: <http://www.auditfin.com/fin/2007/4/Нomyakova/Нomyakova%20.pdf>.

21. Класифікація видів економічної діяльності за КВЕД 2010. URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html) (дата звернення 04.02.20).

22. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Знання, КОО. Київ, 2006. 378 с.

23. Корольов Ю. Ю. Аналітичні аспекти оцінки фінансового положення та діагностики імовірності кризи та банкрутства. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*, 2013. Вип. 10 (2). С. 112–120.



24. Косова Т. Д., Соломіна Г. В. Фінансова безпека механізму функціонування інститутів спільного інвестування. *Причорноморські економічні студії*, 2019. Вип. 46. Ч. 1. С. 57–61.
25. Костина Р.В., Уколов А.И. Финансовые стратегии компаний АПК. Директ-Медиа, 2014. 740 с.
26. Кузенко Т. Б. Сабліна Н. В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2015. № 4. С. 123-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_4_16)
27. Кулицький С. П. Про перспективи розвитку української економіки у 2016 р., 2016. № 3. С. 3–17. – URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/rezonans/2015/rez3.pdf>. (дата звернення 04.02.20)
28. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки. *Актуальні проблеми економіки*, 2004. № 7. С. 123–130.
29. Курінна О. В. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємств. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Економіка, 2014. Вип. 1. С. 161-171.
30. Ладунка І.С., Кучеренко Є.А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство* 2016. № 15. С. 185–188.
31. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №2. С. 114–117.
32. Лещук В. П., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва. Центр учбової літератури. Київ, 2010. 504 с
33. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. / Київ: «Хай Тек Прес». 2008. 336 с.
34. Ляхович Л. А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 22. С. 92–98.
35. Мартюшева Л. С. Гринашук І.І. Фінансовий потенціал: економічна та соціальна складова. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Черкаси: ЧДТУ, 2007. Вип. 17. С. 300 – 302.
36. Маслиган О. О. Сутність фінансового потенціалу виробничого підприємства як економічної категорії. URL:

[www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_24/masligan.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_24/masligan.pdf) (дата звернення 30.09.20)

37. Мешкова Н.Л. Оцінка ділової активності підприємства на макрорівні. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. Вип. 5. С. 508–511.

38. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М. 1998. 336 с.

39. Мойсеєнко І. П. Аналіз фінансового потенціалу підприємства. НУ «Львівська політехніка», 2006. Вип.16.2. С. 201–206.

40. Мулик Т.О., Григораш М.В. Діагностика підприємства під час фінансової кризи як складник антикризової політики. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 5. С. 160—163.

41. Назаренко А. С. Теоретичні підходи до визначення сутності економічної категорії «фінансовий потенціал підприємства». *Економіка фінанси і право*, 2009. № 8. С. 22–29.

42. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств. Центр учбової літератури. Київ, 2011. 328 с.

43. Нусінов В. Я., Семеняка Т. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи. *Управління розвитком*, 2015. № 2. С. 65—71.

44. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2007. № 9. С. 92–98.

45. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України) : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2001. 20 с

46. Основні засоби України – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.02.20)

47. Основні показники соціально-економічного розвитку України – URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/mp/op\\_u/op0220\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/mp/op_u/op0220_u.htm) (дата звернення 01.02.20)

48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 06.02.20)

49. Падіння української промисловості: фактор COVID-19 продовжив обвал сектору, – URL: <https://uazmi.org/news/post/c1IRHTWMUjoxYz37jSxo9g> (дата звернення 07.02.20)

50. Парацій О. О. Аналіз фінансового потенціалу підприємства. URL: [http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk\\_vydannya/sbrTur.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/sbrTur.pdf) (дата звернення 11.01.20)
51. Подольська В. О. Фінансовий аналіз. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
52. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки стратегічних карт розвитку компанії. *Торгівля і ринок України*, 2009. № 28. С. 247–252.
53. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 "Дебіторська заборгованість", згідно з Наказами Міністерства фінансів від 30.11.2000 р. № 304. URL: <http://buhgalter911.com/Res/PSBO/PSBO10.aspx>. (дата звернення 22.01.2020)
54. Поморина М. А. Основные элементы планирования: стратегия, бизнес – планирование, финансовое планирование. *Организация управления*, 2003. URL: <https://publications.hse.ru/articles/315499063> (дата звернення 17.05.20)
55. Проблеми, напрями та чинники сприяння розвитку внутрішнього ринку України (реальний сектор економіки): кол. Монографія. НАН України, ДУ "Ін-т економіки та прогнозування НАН України", 2013. 292 с.
56. Прохорова В. В. Потенціал підприємства: формування і оцінка. Х.: НТМТ, 2013. 212 с.
57. Пузирьова П. В. Управління фінансовим потенціалом підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Київ. URL: <http://www.lib.uaru.net/diss/cont/338136.ht>.
58. Реформування податкової системи України - як спосіб вирішення податкових колізій. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_6905](https://minjust.gov.ua/m/str_6905) (дата звернення 10.04.20)
59. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки. ДУ "Ін-т економіки та прогнозування НАН України". К., 2018. 158 с.
60. Рудницька О.М. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* 2009. № 639. С. 132–138.
61. Савчук В.П. Управление финансами предприятий. *Лаборатория знаний*. 2010, 480 с.

62. Саковець Л. В. Стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства. *Фінанси очима студентів*. Збірник матеріалів студентської науково-практичної конференції (листопад 2020 року). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020.

63. Саковець Л. В. Сценарний підхід до нейтралізації ризиків на підприємствах деревопереробної галузі. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 2020. URL: <https://www.hneu.edu.ua/naukovi-vidannya/arhiv-vydan-molodizhnyj-visnyk/>

64. Саковець Л. В. Формування фінансової стратегії деревообробного підприємства. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2020 URL: <https://www.hneu.edu.ua/naukovi-vidannya/arhiv-vydan-molodizhnyj-visnyk/>

65. Середні споживчі ціни на товари (послуги). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.02.20)

66. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Візник Ю.Я., Горічко Х.І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства. *Бізнес Інформ*, 2016. № 2. С. 165—172.

67. Сталінська О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 1. С. 46–50.

68. Тарасенко І. О., Любенко Н. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНУТД, 2015. 360 с.

69. Толстых Т. Н. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия: финансовый потенциал. Вопросы оценки, 2004. № 4. С. 18–22.

70. Турчак В. В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*, 2014. №8 (11). С. 49-52.

71. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2003. –316 с

72. Фінансова стійкість в економічній діагностиці сучасного підприємства. URL: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=483025> (дата звернення: 24.02.2020).

73. Фомин П.А. Особенности оценки производственного финансового потенциала промышленных предприятий. URL: [http://www.cis2000.ru/publish/articles/book\\_9/](http://www.cis2000.ru/publish/articles/book_9/) (дата звернення 15.01.20)

74. Хома І.Б. Теоретичні аспекти і особливості управління діловою активністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2014. Вип. 26.6 С. 150–155.

75. Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств: *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015. №49. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/51137> (дата звернення 22.05.20)
76. Шлапак А. В. Діагностика кризи методами фінансового аналізу. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2014. Вип. 24.6. С. 319—325.
77. Юрій С. І., Федосов В.М. Фінанси. Економіка і підприємництво, 2012. URL: <http://posek.km.ua/biblioteka/%D0%A4/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8%20%D0%AE%D1%80%D1%96%D0%B9%20%D0%A1.%D0%86..pdf> (дата звернення 22.09.2019)
78. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2009. 308 с.
79. Ярошевська О. В. Механізми формування капіталу суб'єктів господарювання в умовах розвитку фондового ринку України: монографія. Краматорськ: Донбаська державна машинобудівна академія, 2018. 516 с.
80. Altman E. I. Futher Empirical Investigation of the Bankruptcy Cost Question. *Journal of Finance*, 1984. № 9. P. 1067-1089.
81. Steven M. Bragg. *Financial analysis : a controller's guide*. John Wiley and Sons, 2011. 399 p.