

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН»

Виконав: студент 2 курсу групи 8.0722-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування, освітня програма фінанси і кредит

В.Р. Дон

Керівник к.е.н., професор Кущик А.П.

Рецензент д.е.н., професор Крилов Д.В.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

«_____» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Дону Валерію Романовичу

1. Тема роботи: «Управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН»
керівник роботи: Кущик Анатолій Петрович, к.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 650-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності та інформація про фінансовий стан ТОВ СП «НІБУЛОН», статистичні матеріали Національного банку України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність фінансового потенціалу підприємства, встановити функції, завдання, принципи та етапи процесу управління фінансовим потенціалом підприємства, сформулювати систему індикаторів фінансового потенціалу підприємства, надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати фінансовий стан ТОВ СП «НІБУЛОН», дослідити фактори впливу на фінансовий потенціал підприємства, сформулювати стратегію управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН», виконати прогноз фінансових показників ТОВ СП «НІБУЛОН» на наступний період.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 8 рис., 25 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Кущик А.П., професор	8.08.2023 р.	8.08.2023 р.
2	Кущик А.П., професор	11.09.2023 р.	11.09.2023 р.
3	Кущик А.П., професор	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 07.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 1.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2023 р. – 19.10.2023 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	20.10.2023 р. – 1.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	2.11.2023 р. – 9.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2023 р.	виконано

Студент _____ В.Р. Дон
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.П. Кущик
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щєбликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 119 с., 8 рис., 25 табл., 71 джерело, 2 додатки

Об'єктом дослідження є процес здійснення управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, науково-практичні положення щодо управління та реалізації фінансового потенціалу підприємства.

Метою роботи є удосконалення методичних і практичних підходів, щодо управління фінансовим потенціалом підприємства та розробка стратегії управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН».

Завдання: 1) проаналізувати теоретичну базу щодо управління фінансовим потенціалом підприємства ; 2) надати організаційно-економічну характеристику ТОВ СП «НІБУЛОН»; 3) провести аналіз майнового стану та фінансових індикаторів ТОВ СП «НІБУЛОН» ; 4) дослідити фактори впливу на фінансовий потенціал підприємства; 5) розробити стратегію управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН»; 6) виконати прогноз фінансових показників підприємства на наступний період.

Методи досліджень: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу.

Одержані результати та їх новизна: 1) проведено аналіз майнового та фінансового стану ТОВ СП «НІБУЛОН»; 2) запропоновано стратегію управління фінансовим потенціалом підприємства; 3) виконано прогноз фінансових показників ТОВ СП «НІБУЛОН» на наступний період.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблена стратегія управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН» може бути використана на підприємстві для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

ФІНАНСИ, ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ, ЛІКВІДНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ.

SUMMARY

Qualification work: 119 pages, 8 figures, 25 tables, 71 sources, 2 annex

The object of the study is the process of managing the financial potential of "NIBULON" JV LLC.

The subject of the study is theoretical, methodical, scientific and practical provisions regarding the management and implementation of the financial potential of the enterprise.

The purpose of the work is to improve methodical and practical approaches to managing the financial potential of the enterprise and to develop a strategy for managing the financial potential of "NIBULON" JV LLC.

To achieve the goal, the tasks are set: to investigate the essence and features of the concept of the financial potential of the enterprise; analyze the theoretical basis for managing the financial potential of the enterprise; provide organizational and economic characteristics of "NIBULON" JV LLC; conduct an analysis of the property status and financial indicators of "NIBULON" JV LLC; to investigate the factors influencing the financial potential of the enterprise; develop a strategy for managing the financial potential of "NIBULON" JV LLC; perform a forecast of the enterprise's financial indicators for the next period.

Research methods: dialectical method of cognition, systemic, complex and structural-functional approach, quantitative analysis, methods of deduction and induction, analysis and synthesis.

The obtained results and their novelty: 1) an analysis of the property and financial condition of "NIBULON" JV LLC was carried out; 2) a strategy for managing the financial potential of the enterprise was developed; 3) the forecast of financial indicators of "NIBULON" JV LLC for the next period has been completed.

The results of the study are aimed at improving and optimizing the financial potential management process at the NIBULON JV LLC with the aim of increasing the efficiency of operations and the use of financial resources in today's conditions.

Practical significance of the obtained results. The developed strategy for managing the financial potential of "NIBULON" JV LLC and ways to improve the business activity and financial stability of the enterprise can be used by the company to increase the efficiency of the use of financial resources..

FINANCE, FINANCIAL POTENTIAL, MANAGEMENT, LIQUIDITY,
FINANCIAL STABILITY, PROFITABILITY, BUSINESS ACTIVITY.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Сутність поняття фінансовий потенціал підприємства	12
1.2 Основи управління фінансовим потенціалом підприємства	22
1.3 Система індикаторів фінансового потенціалу підприємства	32
2 АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «НІБУЛОН»	45
2.1 Загальна економіко-організаційна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН» ..	45
2.2 Майновий стан ТОВ СП «НІБУЛОН»	56
2.3 Аналіз індикаторів фінансового потенціалу на підприємстві ТОВ СП «НІБУЛОН»	70
3 ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ СП «НІБУЛОН»	82
3.1 Дослідження факторів впливу на фінансовий потенціал підприємства	82
3.2 Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства.....	91
3.3 Прогнозування фінансових показників підприємства	100
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

Управління фінансовим потенціалом підприємства є невід'ємною складовою загального менеджменту господарської діяльності організації. Вміння ефективно, раціонально та в максимально вузькі терміни знайти джерела фінансування, використати їх в господарській діяльності з максимальним позитивним результатом та компенсувати вартість залучення коштів, це важливий фактор успішного функціонування компанії. В кризових умовах сьогодення, коли існує величезний перелік непередбачуваних зовнішніх факторів, значні обмеження в звичайному процесі діяльності компанії та великі труднощі з залученням коштів на фінансових ринках через високі кредитні ставки, управління фінансовим потенціалом має отримати значно більше уваги, оскільки від швидкості та правильності прийняття рішень може залежати не скільки розмір отриманого прибутку, скільки взагалі можливість подальшого існування підприємства. Особливо важливе значення управління фінансовим потенціалом має в сільському господарстві, представником якого є ТОВ СП «НІБУЛОН», адже події сьогодення сформували низку серйозних бар'єрів на внутрішньому та зовнішньому ринках, що призвело до значного скорочення фінансових ресурсів та можливостей. Скорочення наявних фінансових ресурсів та зменшення можливостей їх поповнення, вимагає від управлінського складу підприємства оптимізації наявної стратегії та очікуваних управлінських рішень під обставини сформовані в новому економічному середовищі України.

Дослідженням основ та особливостей процесу управління фінансовим потенціалом підприємства займалась низка видатних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, зокрема тематичні роботи на дану тематику було представлено такими авторами як: Терещенко Е.Ю., Олексюк О.І., Должанський І.З., Загорна Т.О., Бачевський Б.Є., Краснокутська Н.С., Федонін О.С., Мерзлікіна Г.С., Кулакова С.Ю., Мінняйленко І.В., Комаренцька П.В., Кунцевич В.О., Мельник О.Г. та інші. Проте незважаючи на велику добірку наукових робіт на тему управління фінансовим потенціалом підприємства, багатогранність та

змінність даного питання призводить до потреби постійної розробки та оптимізації запропонованих ідей та концепцій управління фінансовим потенціалом підприємства під умови та потреби сучасного процесу господарської діяльності.

Мета і завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає в удосконаленні наявних методичних і практичних підходів управління фінансовим потенціалом підприємства та розробка стратегії управління для ТОВ СП «НІБУЛОН».

Для досягнення поставленої мети досліджень, визначено основні завдання теоретичного, методичного, організаційного та практичного характеру:

- визначити сутність поняття фінансовий потенціал підприємства;
- дослідити мету, завдання, функції, принципи та етапи процесу управління фінансовим потенціалом підприємства;
- виокремити ключові індикатори фінансового потенціалу підприємства та систематизувати їх;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- здійснити аналіз майнового стану ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- провести аналіз фінансового стану підприємства, використовуючи систему індикаторів фінансового потенціалу;
- визначити основні внутрішні та зовнішні фактори впливу на фінансовий потенціал ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- розробити пропозиції щодо покращення та оптимізації управління фінансовим потенціалом підприємства;
- сформулювати стратегію управління фінансовим потенціалом підприємства;
- провести прогнозування показників майнового стану та фінансового результату діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» на 2024 рік.

Поставлені завдання дають змогу комплексно підійти до процесу управління фінансовим потенціалом підприємства та сформувавши найбільш чітку та ефективну стратегію управління на майбутні періоди.

Об'єктом дослідження є процес здійснення управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні, науково-практичні положення щодо управління фінансовим потенціалом підприємства та підвищення його ефективності.

Методи дослідження. Для виконання завдань кваліфікаційної роботи було використано: метод аналізу та синтезу для визначення сутності поняття «фінансовий потенціал»; методи узагальнення та порівняння при дослідженні основних аспектів управління фінансовим потенціалом підприємства; методи фінансового аналізу (вертикальний, горизонтальний, коефіцієнтний) та статистичні методи (табличний, графічний) при аналізі майнового та фінансового стану підприємства; метод експертних оцінок застосовувався при прогнозуванні показників фінансового стану на наступний період; аналітичні та дедукції методи було задіяно в процесі розробки стратегії управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН».

Інформаційна база досліджень містить в собі наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних вчених щодо питання фінансового потенціалу підприємства, а також з питань аналізу та оцінки майнового та фінансового стану установи; фінансова звітність та публічна інформація про фінансовий стан та результати діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»; аналітична інформація щодо фінансового ринку представлена Національним банком України; новинні портали та ресурси стосовно сільськогосподарського сектору та ТОВ СП «НІБУЛОН».

Наукова новизна результатів одержаних в рамках кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні методичних та практичних підходів до управління фінансовим потенціалом підприємства та в розробці управлінських рішень з метою покращення та реалізації фінансового потенціалу ТОВ СП «НІБУЛОН».

Зокрема, з точки зору новизни одержаних результатів, дістали подальшого розвитку наступні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства:

- удосконалено та систематизовано процес аналізу та оцінки реалізації фінансового потенціалу підприємства;

- виділено зовнішні та внутрішні фактори впливу на фінансовий потенціал підприємства в сучасній діяльності сільськогосподарського підприємства;

- представлено альтернативні шляхи зовнішньої та внутрішньої логістики для підвищення ефективності та ділової активності підприємства;

- сформовано комплекс заходів, направлених на покращення фінансового стану та потенціалу ТОВ СП «НІБУЛОН».

Практичне значення одержаних результатів: сформовано чіткі кроки покращення фінансового стану та потенціалу підприємства за напрямками ділової активності, фінансової стійкості, можливості залучення фінансових ресурсів та оптимізації внутрішньої структури управління для ефективного реагування на зміну зовнішнього економічного середовища, які можуть бути використані на підприємстві ТОВ СП «НІБУЛОН» для підвищення результатів управлінської діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичній конференції: ІХ Всеукраїнська науково-практична конференція студентів і молодих вчених «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» (Запоріжжя, 2023 р.).

Публікації. За матеріалами досліджень було опубліковано 1 тези.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття фінансовий потенціал підприємства

В ході розвитку економічної діяльності та науки, на мікроекономічному рівні постійно постає питання розкриття можливостей підприємства, їх посилення та максимізація. Даний процес турбує значну кількість відомих економістів, менеджерів, керівників організацій.

Цей процес пошуку можливостей та меж розвитку підприємства містить в собі велику кількість різноманітних економічних показників, індикаторів, методів та теоретичних знань, які накопичувались за весь період розвитку економіки як науки.

Одним з ключових елементів цього процесу розвитку підприємства та розкриття його можливостей є саме фінансовий потенціал.

Як помітно з назви, фінансовий потенціал підприємства містить в собі 2 ключових поняття, а саме «потенціал» та «фінанси», тому необхідно спочатку розглянути, що несуть в собі ці терміни аби більш повно розкрити для себе значення фінансового потенціалу.

Тож перший елемент – це потенціал. Цей термін фактично є міжгалузевим та досить багатограним і використовується в багатьох сферах окрім економіки та фінансів.

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» й означає «приховані можливості», «міць, сила».

В загальному розумінні, найбільш чітким, на нашу думку є тлумачення потенціалу як наявності у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах [1].

Якщо ж звернутись до тлумачень потенціалу, саме з точки зору підприємства, то ми зможемо побачити наявність значної кількості поглядів на поняття «потенціал». Це пояснюється відносною новизною самих досліджень потенціалу в економічному світі, а також значною багатогранністю потенціалу, в залежності від тематики дослідження діяльності установи.

Проаналізувавши значний обсяг наукових робіт з даної тематики, можемо виокремити декілька підходів до тлумачення поняття «потенціал» у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття потенціал підприємства

Автор	Визначення «потенціалу підприємства»
Олексюк О.І.	Визначає потенціал підприємства як максимально можливу сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень [2].
Должанський І.З	Потенціал підприємства – це реальна або ймовірна здатність виконати цілеспрямовану роботу [3, с 13].
Бачевський Б. Є	Потенціал підприємства – це його властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку [4, с 23].
Краснокутська Н.С	Сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей [5].
Федонін О. С	Сутність підприємницького потенціалу визначається сукупністю трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних та інших ресурсів, навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу в процесі виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства [6].

Джерело: складено на основі [2; 3, с 13; 4, с 23; 5; 6]

Підсумовуючи наведені тлумачення поняття «потенціал підприємства, можемо виокремити 2 підходи, а саме ресурсний та результативний підхід. В ресурсному підході, економісти трактують потенціал як сукупність можливостей, матеріально-технічного та інтелектуального забезпечення. Що стосується результативного підходу, то тут вчені трактують потенціал, в першу чергу як

здатність виконати певні завдання та цілі та забезпечити отримання результату діяльності.

На наш погляд, ресурсний підхід більш точно відображає сутність потенціалу підприємства, бо можливості та забезпечення ресурсами – це основа діяльності установи, від якої продовжуються всі наступні процеси функціонування, що на нашу думку і є концепцією поняття «потенціал».

Завдяки даній роботі з науковими джерелами, нам вдалось охарактеризувати потенціал підприємства в загальному розумінні, однак дане поняття воно не є монолітним, а складається з низки менших потенціалів, які конкретизуються в залежності від погляду та направленості наукового аналізу потенціалу підприємства.

Найбільш вичерпну класифікацію потенціалу, на наш погляд, було представлено в підручнику «Економіка підприємства», авторства М. В. Загірняка, П. Г. Перерви, та О. І. Маслака [7]. В даному підручнику потенціал класифікують за наступними ознаками:

- за рівнем абстрагованості;
- залежно від рівня агрегованості оцінки;
- за галузевою ознакою;
- за елементним складом;
- за спектром врахованих можливостей;
- за функціональною сферою виникнення;
- з огляду на спрямованість діяльності підприємств;
- залежно від міри реалізації потенціалу [7].

З наведених класифікацій безпосередньо до потенціалу підприємства можна віднести класифікацію за елементним складом яка включає в себе: потенціал основних виробничих фондів, потенціал оборотних фондів, земельний, інформаційний, технологічний та кадрові потенціали. Тобто, дана класифікація фактично спирається на ресурс, який використовується на підприємстві і вже від нього досліджуються можливості організації в конкретному аспекті.

Класифікація за спектром врахованих можливостей, поділяє потенціал підприємства на внутрішній (внутрішньо системний) та зовнішній (ринковий). Даний поділ розглядає потенціал з точки зору факторів впливу на підприємство, де внутрішній потенціал включає в себе організаційні, виробничі та інші аспекти діяльності компанії, а зовнішній – ринкові умови, законодавчо-нормативну базу, соціальні та політичні аспекти діяльності підприємства.

Заключна класифікація, яку варто розглянути в питанні потенціалу підприємства – це класифікація за функціональною сферою виникнення. В даному підручнику [7], автори виділяють виробничий, маркетинговий, фінансовий, науково-технічний, інфраструктурний та інші потенціали. Схожого погляду дотримуються й науковці Г. Мерзлікіна та Л. Шаховська, виділяючи ринковий, виробничий та фінансовий потенціали [8].

Як можемо побачити, дана класифікація також включає в себе фінансовий потенціал підприємства, який є провідною темою даної роботи. Загалом же класифікація за функціональною сферою виникнення спирається на напрямки діяльності підприємства. Адже, якщо розглянути навчальний посібник з економіки підприємства О.І. Лисака [9], отримаємо наступні напрями діяльності підприємства: маркетингова, виробнича, інноваційна, комерційна та післяпродажний сервіс; що в значній мірі перекликається з функціональною класифікацією потенціалу.

Таким чином ми з'ясували що являє собою потенціал в загальному значенні, що представляє потенціал підприємства, а також виявили, що фінансовий потенціал це один з функціональних потенціалів підприємства.

Тепер необхідно більш детально заглибитись в сутність самого фінансового потенціалу підприємства, аби зрозуміти, які аспекти діяльності організації включає в себе даний потенціал, яку аналітичну інформацію від дає і в чому полягає його значення.

Для цього необхідно дослідити саме поняття «фінанси». В наукових роботах існує декілька гіпотез походження даного терміну. Досить лаконічно дані гіпотези було зібрано в навчальному посібнику Волохової І.С. «Фінанси»:

«Низка вчених сходяться на думці, що термін «financia» з'явився у XIII-XV столітті в торгових містах Італії, де саме цим словом визначався будь-який грошовий потік. Прихильники іншої думки відстоюють гіпотезу про походження фінансів від латинської «finis» або «кінець», оскільки у середні віки це слово вживали, коли мова йшла про строки сплати за зобов'язаннями, а з плином часу й усі документи, які оформлювалися при взятті боргів, асоціювалися з вказаним терміном»[10].

В сучасній науці ,система знань та досліджень, щодо поняття фінанси є досить зрілою, маючи високу кількість тематичних робіт та сформоване загальне бачення щодо даної економічної категорії.

Одне з найбільш поширених трактувань фінансів як економічної категорії було викладено в підручнику О.Я Стойко: « фінанси – це сукупність грошових відносин, які виникають між державою, юридичними та фізичними особами з приводу розподілу і перерозподілу вартості валового внутрішнього продукту з метою формування фінансових ресурсів та створення фондів грошових коштів і їхнього використання для забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства»[11].

Схожу, але більш стислу думку на поняття фінансів, було представлено в науковій праці О.П. Кириленко: « фінанси можна розглядати як економічну категорію, яка відображає відносини, пов'язані із формуванням та рухом фондів грошових коштів»[12].

Якщо ж розглядати фінанси на мікрорівні, тобто як фінанси підприємств, то вичерпним тлумаченням на нашу думку, є точка зору Ситник Н.С.: « Фінанси підприємств – це система грошових відносин, які виникають в процесі розподілу і перерозподілу виручки та прибутку господарюючого суб'єкта щодо формування, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення його функціонування та умов розширеного відтворення» [13].

Підсумовуючи наведені твердження, можна сказати, що на будь-якому рівні, фінанси – це в першу чергу система грошових відносин ,які пов'язані з

розподілом і перерозподілом грошових фондів, сутність та розміри яких змінюється в залежності від суб'єктів, які приймають участь в даній системі відносин.

Провівши систематизацію знань щодо таких понять як фінанси та потенціал на загальному рівні та на рівні підприємств ми маємо змогу перейти до більш детального розгляду такого поняття як «фінансовий потенціал підприємства».

Загалом дослідження за даним напрямом є досить нові і мають відносно малу базу тематичних робіт, особливо в рамках фундаментальних досліджень.

Основна теоретична база щодо фінансового потенціалу ґрунтується здебільшого на фахових статтях та на певній кількості кандидатських та докторських робіт, що робить дане питання досить обмеженим з точки зору розкриття змісту та формування єдиної системи знань та поглядів.

Проте, незважаючи на новизну наукового напрямку та його відносно вузьку базу досліджень, вже було сформовано декілька підходів до трактування поняття фінансовий потенціал підприємства. Перший – це ресурсний підхід, який відповідає такому ж підходу до трактування «потенціалу». Економісти, які представляють даний підхід, описують фінансовий потенціал підприємства як – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат [14].

Схоже трактування надає також П.В. Комарецька, зазначаючи фінансовий потенціал як: « ...сукупність фінансових ресурсів і можливостей підприємства, які дають змогу забезпечити визначений стратегічний напрямок розвитку підприємства» [15].

Як частину цілого, фінансовий потенціал характеризує В.О. Кунцевич, описуючи його як складову частину загального економічного потенціалу підприємства та визначає його як здатність до оптимізації фінансової системи із залученням та використанням фінансових ресурсів [16].

Таким чином, фінансовий потенціал являє собою сукупність фінансових ресурсів, які задіюються в господарській діяльності підприємства для досягнення поставлених управлінських цілей, а також він є частиною загального економічного потенціалу та допомагає трансформувати ресурсні та виробничі можливості у результат діяльності підприємства.

Виходячи з наведених тверджень, можемо сформулювати певні характерні риси фінансового потенціалу підприємства, а саме:

- еластичність, так як ми неодноразово помічали, що фінансовий потенціал це сукупність ресурсів та можливостей, які не є сталою величиною і можуть значно коригуватись внаслідок різних факторів та подій, що в свою чергу призводить до чутливості фінансового потенціалу до змін;

- системність, адже багато наукових джерел зазначають, що фінансовий потенціал являється складовою загального економічного потенціалу, тому він є елементом глобальної системи, а не виокремленою ланкою;

- диверсифікованість, через те що джерела фінансових ресурсів та можливостей не зосереджені на 1 чи декількох напрямках і є висока кількість компонентів, які можуть викликати.

Описуючи характерні риси фінансового потенціалу, ми відзначали, що він є досить чутливим до ринкових змін та змін в певних можливостях, тому наступним кроком, необхідно розглянути, що це за зміни, а точніше їх можна охарактеризувати як фактори впливу на фінансовий потенціал.

Одним з розповсюджених поділів факторів впливу на фінансовий потенціал є поділ на внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні фактори виникають всередині підприємства і керівництво має значні можливості вплинути на дані фактори аби використати їх для посилення фінансового потенціалу. Зовнішні ж фактори, відносяться до змін в ринковому, політичному, соціальному середовищах і вплив керівництва підприємства на ці фактори є обмеженим. В більшості випадків до зовнішніх факторів підприємство може лише підлаштовуватись використовуючи позитивні зміни для посилення власного прибутку, або мінімізуючи вплив негативних факторів впливу.

Пропоную більш детально ознайомитись з факторами впливу на рисунок 1.1.

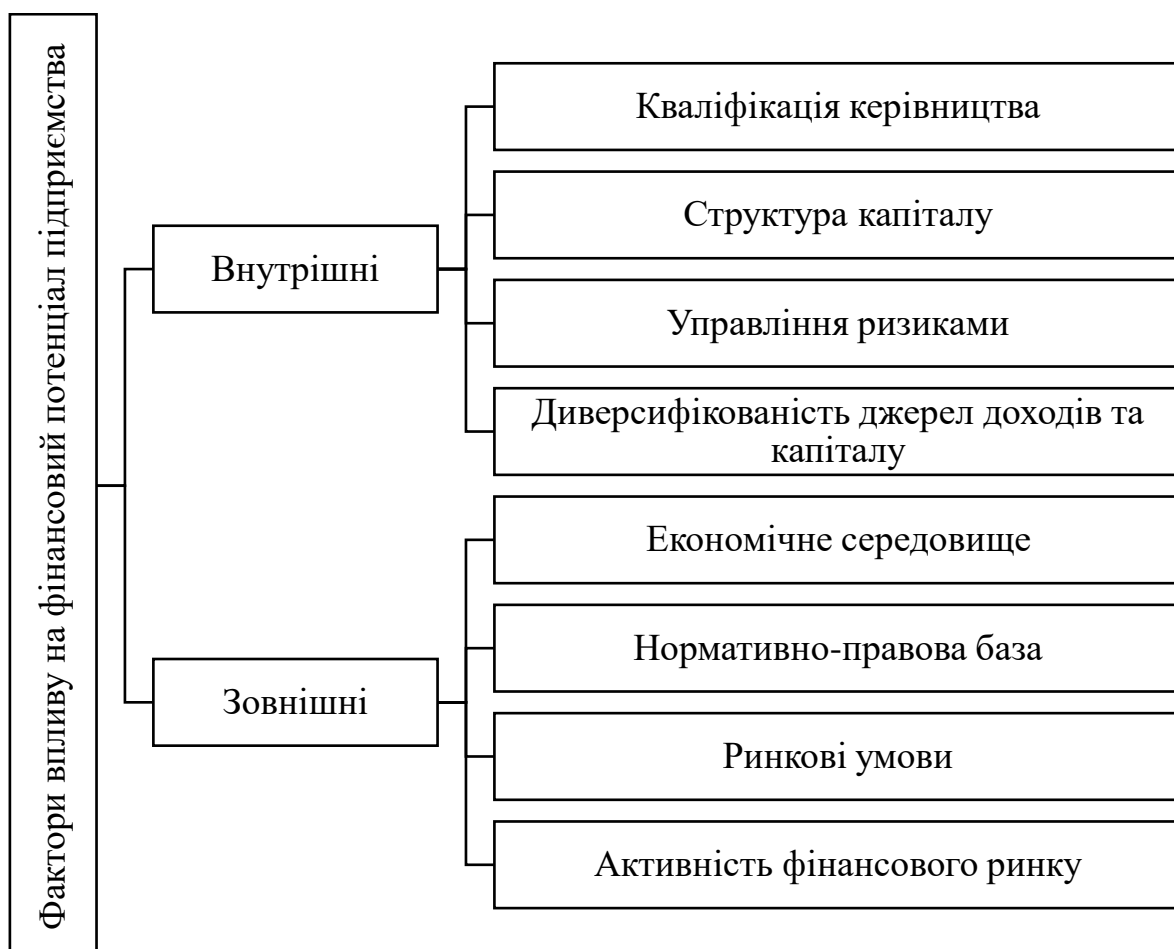


Рисунок 1.1 – Фактори впливу на фінансовий потенціал підприємства
Джерело: складено автором

Вказавши фактори впливу, необхідно додати до них певне тлумачення. По-перше кваліфікація керівництва –це ті вміння та навички менеджменту, які допоможуть їм швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, ефективно вести фінансово-розрахункову діяльність з найменшими трансакційними витратами, а також досягати найбільш вигідних умов на ділових зустрічах.

Структура капіталу також важливий фактор впливу на фінансовий потенціал, бо може показати за рахунок яких джерел фінансується діяльність підприємства, чи високий рівень залученого та позичкового капіталу і чи є

можливість на збільшення залучених коштів або це вже досягнуто певної межі, що значно ослаблює фінансовий потенціал в цьому аспекті.

Управління ризиками –це фактор, який наближений до кваліфікації підприємства, адже також стосується вмілої роботи з хеджування можливих ринковий, фінансових, валютних та інших ризиків, мінімізуючи їх потенційний вплив на підприємство.

Диверсифікованість джерел доходів та капіталу можна вважати підпорядкованим фактором до управління ризиками, адже така діяльність також спрямована на зменшення ризику залежності підприємства від одного або групи суб'єктів господарювання, що в разі їх нестабільності може вплинути на всю стратегію діяльності організації.

Що стосується зовнішніх факторів, то першим було згадано економічне середовище – це стан світової економіки та економіки країни, а також економічні явища, такі як криза, інфляція, різке коливання валютного курсу та інші, які можуть значно вплинути на поточну та заплановану діяльність підприємства.

Нормативно-правова база стосується діяльності держави та регулюючих органів у сферах, які мають безпосередній вплив на функціонування підприємства та можуть в певній мірі змінити звичні стандарти господарювання.

Ринкові умови – це фактор вужчий за економічне середовище і в більшій мірі стосується конкуренції на ринку, зміни в ціновій політиці на ринку та в зміні наявного споживчого попиту.

Останній фактор – це активність фінансового ринку, який вказує на наявність чи відсутність доступу до фінансових ресурсів, рівень відсоткових ставок на позичковий капітал, а також на саму кількість наявних позичальників та кредиторів на ринку. Цей фактор впливає на можливість та головне доцільність залучення ресурсів і може як розширити фінансовий потенціал підприємства, в разі наявності доступного капіталу для залучення, так і значно його знизити, якщо умови кредитування не вигідні для подальшого використання.

Як ми з'ясували, фінансовий потенціал це здебільшого фінансові ресурси та можливості, які використовуються в процесі господарської діяльності для

забезпечення цілей підприємства, а отже більшість джерел фінансового потенціалу пов'язано з формуванням фінансових ресурсів.

Тому пропонуємо розглянути джерела з яких підприємство отримує фінансові ресурси. Змістовний поділ було запропоновано Т.А. Самойловою [17], який можна згрупувати наступним чином (таблиця 1.2.):

Таблиця 1.2 – Джерела формування фінансового потенціалу підприємства

Власні фінансові ресурси	1. Статутний капітал; 2. Нерозподілений прибуток; 3. Амортизація; 4. Продаж активів; 5. Доходи від емісії простих акцій.
Централізовані фінансові ресурси	1. Кошти державного бюджету та місцевих бюджетів; 2. Кошти державних позабюджетних фондів; 3. Кошти благодійних фондів.
Залучені та позичені фінансові ресурси	1. Довгострокові кредити банків; 2. Розміщення облігацій; 3. Лізинг; 4. Спеціальні фонди та програми; 5. Комерційні кредити.

Джерело: складено автором на основі [17]

На нашу думку, даний поділ має декілька дискусійних питань. По-перше є досить спірним приналежність доходів від емісії до власних фінансових ресурсів, на наш погляд, це джерело фінансування можна віднести до залучених ресурсів.

Також виникає питання доцільності виокремлення централізованих фінансових ресурсів з списку залучених та позичених, адже їх зміст відрізняється здебільшого суб'єктом фінансування, а за сутністю вони мають спільне джерело походження.

Тож, на наш погляд, структура джерел формування фінансових ресурсів повинна мати 2 категорії – це власні кошти, а також запозичені ресурси без виокремлення коштів від бюджетів різних рівнів.

Підводячи підсумок даного пункту, можемо визначити, що фінансовий потенціал – це багатогранне поняття, яке має низку підходів до його тлумачення, які ґрунтуються на ресурсній та результативній складовій в залежності від

направленості наукових досліджень. Також дана економічна категорія має певні характерні риси такі як еластичність, системність, диверсифікованість, і не є статичним, а змінюється разом з ринковими умовами та діяльністю підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

1.2 Основи управління фінансовим потенціалом підприємства

Фінансовий потенціал, як важлива складова функціонування підприємства, не може залишатись в неконтрольованому, самотійному стані існування. Адже як ми визначили, фінансовий потенціал містить в собі фінансові ресурси підприємства, що являється фактично «життєздатністю» будь-якої організації, а отже необхідно мати чітку систему контролю, моніторингу та управління ним.

Саме поняття управління містить в собі значну кількість трактувань та підходів до його вивчення. На наш погляд, вичерпну класифікацію підходів до управління наведено в підручнику менеджменту Г.О.Дорошенко [18], яку представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Наукові підходи до «управління»

Процесний підхід	Визначає управління як процес планування, організації, мотивації, контролю, комунікації, ухвалення рішень та інших дій для досягнення поставленої мети і завдань організації.
Системний підхід	За системного підходу організація розглядається як сукупність взаємозалежних елементів: люди, структура, завдання і технології, орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах середовища, яке змінюється. Управління за системним підходом передбачає погляд на управління як самотійну галузь знань.
Ситуаційний підхід	Визначає методи, заходи і дії залежно від конкретної ситуації. Процес управління розглядається як комплекс принципів, методів, прийомів, які застосовуються в конкретній ситуації протягом певного періоду. Ситуація – сукупність або конкретний набір обставин, які впливають на функціонування організації у певний період часу.

Джерело: [18]

З нашої точки зору, найбільш доцільним є процесний підхід, який вбачає управління як набір певних дій з планування, мотивації, контролю та інших для досягнення поставлених завдань. Однак його можна доповнити в певній мірі

ситуаційним підходом, який вбачає в управлінні не лише процес дій до поставленої мети, а і елемент реакції на ситуації, які можуть виникати в ході господарської діяльності.

В нашій роботі ми розглядаємо один з елементів загального процесу управління підприємством, а саме управління фінансовим потенціалом.

В науково-дослідницькій літературі наявно декілька тлумачень поняття управління фінансовим потенціалом підприємства. В роботі Мельника О.Г. даний термін характеризується як: «складний поетапний процес, що передбачає прийняття управлінських рішень з метою оптимізації фінансових і грошових потоків, співвідношення витрат та результатів, а також збільшення позитивного фінансового результату відповідно до обраної стратегії. Управління фінансовим потенціалом здійснюється на основі визначення тактичних та стратегічних цілей, що полягають у збільшенні обсягів виробництва, мінімізації ризиків, забезпечення рентабельності діяльності, фінансової рівноваги, ліквідності та фінансової стійкості підприємства» [19].

Як цілеспрямований вплив, управління фінансовим потенціалом підприємства, характеризується у статті В.М. Марченко, де подається наступне тлумачення поняття: « управління фінансовим потенціалом – це цілеспрямований вплив суб'єкту на джерела та обсяги фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства» [20].

В роботі Пісної А.В. управління фінансовим потенціалом характеризується як організація та контроль а контроль над фінансовими ресурсами з метою ведення успішної виробничо-господарської діяльності для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та рентабельності суб'єкта господарювання з урахуванням дій чинників [21].

Узагальнюючи наведені тлумачення, ми дійшли висновку, що управління фінансовим потенціалом підприємства, можна охарактеризувати як процес формування, використання, контролю та моніторингу фінансових ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей та завдань діяльності.

Ознайомившись, з поняттям управління фінансовим потенціалом, необхідно більш детально розглянути його за певними елементами, а саме:

- об'єкт управління;
- суб'єкти управління;
- мета, завдання та функції управління;
- принципи управління фінансовим потенціалом;
- етапи процесу управління фінансовим потенціалом.

Об'єктом управління фінансовим потенціалом підприємства, на наш погляд, є власні та запозичені фінансові ресурси, а також рух грошових коштів в процесі господарської діяльності.

Що ж до суб'єктів управління, то на підприємстві їх може бути різноманітна кількість і різний рівень повноважень. Це може бути вище керівництво компанії, фінансові менеджери, відділ з хеджування ризиків, бухгалтерія та інші уповноважені особи, які виконуватимуть певні завдання в загальному процесі управління фінансовим потенціалом підприємства, в залежності від їх рівня повноважень та компетенцій.

Стосовно мети управління існує декілька поглядів в науковій літературі. Так в роботі Ареф'євої О.В, головною ціллю управління фінансовим потенціалом підприємства визначають оптимізацію фінансових ресурсів із метою максимального збільшення позитивного фінансового результату [22].

На наш погляд дане трактування в певній мірі є неточним, адже ставить інструмент управління перед його головною метою. Більш правильним, з нашої точки зору, за мету управління ставити саме максимізацію фінансових результатів за допомогою ефективного використання ресурсів та вчасного реагування на зміни та можливості в ринковому середовищі.

Іншої думки притримується Ляхович Л.А., вбачаючи за мету управління не максимізацію фінансових результатів, а: «забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі шляхом ефективного використання наявних фінансових ресурсів та можливостей у фінансовій сфері»[23].

Даний автор скоріше притримується ідеї сталого розвитку підприємства шляхом управління фінансовим потенціалом, ніж досягнення значного збільшення показників діяльності організації.

Підсумовуючи вищенаведене, можемо сформулювати мету управління фінансовим потенціалом як розвиток та максимізація результатів діяльності підприємства, шляхом оптимального використання наявних та потенційних фінансових ресурсів.

Визначивши головну мету управління, можемо також охарактеризувати завдання, які виникають в процесі керування фінансовим потенціалом підприємства.

В науковій праці О.С. Хринюк, завдання управління фінансовим потенціалом підприємства було запропоновано поділити на дві групи: функціональні та цільові (результативні)[24]. Перелік завдань за кожною групою наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Завдання управління фінансовим потенціалом

Функціональні завдання	Цільові завдання
Мобілізація фінансових ресурсів	Пошук напрямків максимізації прибутку
Контроль за раціональним цільовим використанням наявних ресурсів підприємства	Підвищення показників рентабельності підприємства
Забезпечення безперебійної операційної діяльності	Підвищення фінансової стійкості
Своєчасне виконання фінансових зобов'язань	Покращення показників ліквідності та платоспроможності
Пошук шляхів нарощення фінансового потенціалу	

Джерело: складено автором на основі [24]

Виокремивши завдання за кожною групою, є змога зрозуміти ключову специфікацію кожної з них. Функціональні завдання управління фінансовим потенціалом стосуються безпосередньо процесу діяльності аби забезпечити його безперебійність та повноту обсягу, а також за можливості розширити через мобілізацію додаткових ресурсів.

Цільові завдання більше полягають в аналітичній роботі управлінського персоналу і потребують значного переліку статистичних даних та індикаторів фінансового потенціалу і вже на їх основі приймаються рішення для покращення стану та потенціалу компанії. Фактично цільові завдання здебільшого виконуються саме в момент планування стратегії на майбутні періоди, адже ці завдання досить складно виконати в процесі операційної діяльності.

З цього ми можемо зробити припущення, що даний поділ завдань також несе в собі певний часовий елемент, тобто функціональні завдання представляють собою цілі управління на короткостроковому та середньостроковому рівнях, а ось цільові завдання – це те, що керівництво планує на середньострокову та довгострокову перспективу.

На основі сформованих завдань управління фінансовим потенціалом підприємства, можемо також виділи функції, які виконує даний процес на підприємстві.

На нашу думку, управління фінансовим потенціалом на підприємстві виконує наступні функції: планування, контроль, розподіл та мобілізація.

Функція планування полягає в тому, що управлінець розробляє чіткий календар та план з доходами та витратами ресурсів в процесі господарської діяльності аби мати достатність коштів протягом всього виробничого циклу та бути спроможним виконати зобов'язання перед контрагентами в повному обсязі та в поставлений час.

Мобілізаційна функція полягає в тому, що управлінець фінансовим потенціалом підприємства повинен чітко знати всі наявні фінансові ресурси підприємства та мати змогу використати їх в потрібний, для підприємства, момент часу. Також мобілізаційна функція полягає і в здатності залучення коштів від джерел відмінних від власних на найбільш оптимальних умовах.

Розподільча функція передбачає в собі визначення пріоритетів у витратах для максимізації прибутку, ефективному використанні акумульованих коштів підприємства та оптимізації структури капіталу.

Наступна функція – це контроль. Вона полягає в нагляді за використанням фінансових ресурсів згідно зі стратегією та планами діяльності підприємства, а також в моніторингу забезпечення ліквідності та платоспроможності компанії аби підтримувати безперервність та повноту операційної діяльності.

Встановивши сутність управління фінансовим потенціалом підприємства, його мету та завдання, наступним кроком дослідження теоретичних засад управління є виокремлення принципів на яких базується керування фінансовим потенціалом підприємства.

На думку В. Григоренко, до принципів управління фінансовим потенціалом можна віднести: системність, неперервність, концентрація ресурсів, обмежена самостійність; пропорційність, збалансованість та прозорість [25].

В роботі Л.М. Маршук, додатковий акцент стосовно принципів управління робився на адаптивності прийнятих рішень, їх науковій обґрунтованості та результативності [26].

Інший погляд на принципи управління фінансовим потенціалом, було представлено в роботі І.В. Саух, де головна увага приділяється взаємозв'язку та узгодженості фінансового потенціалу з усіма іншими аспектами діяльності підприємства (виробничими, маркетинговими, інноваційними)[27].

З огляду на представлену наукову літературу, на наш погляд, доцільним буде виділити наступні принципи управління фінансовим потенціалом підприємства:

- адаптивність та практичність управлінських рішень;
- неперервність процесу управління;
- узгодженість управління фінансовим потенціалом з загальною діяльністю підприємства;
- націленість на результат;
- цілісність та комплексність процесу управління;
- пристосованість до специфіки суб'єкта управління.

Адаптивність та практичність управлінських рішень полягає в тому, що всі прийняті управлінські рішення виходять з наявних економічних, політичних,

соціальних та ринкових умов і можуть бути досяжними в процесі господарської діяльності.

Неперервність процесу управління характеризується постійним контролем за фінансовим потенціалом підприємства та своєчасним внесенням змін впродовж всього періоду діяльності компанії, від періоду заснування до ліквідації.

Узгодженість управління фінансовим потенціалом з загальною діяльністю підприємства, означає те, що стратегія та плани використання фінансових ресурсів будуть нерозривно пов'язані з виробничим, маркетинговим, інноваційним та іншими планами діяльності суб'єкта господарювання, що дасть змогу отримати максимальний результат від управлінських рішень.

Націленість на результат – це досить зрозумілий принцип управління, який полягає в тому, що керівництво в процесі планування та впровадження певних рішень, чітко усвідомлює мету, завдання та потенційний вплив даних рішень на господарську діяльність підприємства, а не вносить поспішних корективів.

Цілісність та комплексність, базується на тому, що управління буде проводитись загально за багатьма аспектами фінансового потенціалу, не концентруючись на одному ресурсі або інструменті, що могло б призвести до диспропорцій в структурі капіталу та залежності підприємства від певного суб'єкту або ресурсу, підвищуючи тим самим ризики для власної діяльності.

Шостий принцип – це пристосованість до конкретного суб'єкта управління. Він полягає в тому, що керівництво та менеджмент усвідомлюють особливості власного підприємства, такі як галузь діяльності, розміри, товарну номенклатуру та підлаштовують теоретичні знання стосовно процесу управління під специфіку даної установи.

Розібравшись з основними аспектами процесу управління фінансовим потенціалом підприємства, залишилось в даному пункті розглянути, як та в якій послідовності протікає даний процес на підприємстві.

Аналізуючи економічні джерела, ми відмітили один з поглядів на етапи управління фінансовим потенціалом підприємства в роботі Назарової Т.Ю. В ній

пропонується поділяти процес управління фінансовим потенціалом на 4 ключові етапи: виявлення, оцінка, використання та нарощування [28].

Етап виявлення полягає в пошуку та визначенні потенціалу для його подальшої оцінки, з поетапним аналізом інформації.

Етап оцінки включає в себе структурування, прогнозування та моделювання кількісного і якісного стану потенціалу

Етап використання характеризується розподілом фінансових ресурсів з урахуванням потенційних можливостей щодо поповнення за рахунок власних і залучених ресурсів.

Етап нарощування – це завершальний етап процесу управління, який полягає в формуванні всебічного комплексного плану, спрямованого на довгострокові цілі розвитку та підвищення ресурсного забезпечення підприємства [28].

На наш погляд, даний розподіл процесу управління фінансовим потенціалом підприємства є досить дискусійним з точки зору кількості етапів та їх вмісту, бо в певній мірі ігнорує елементи контролю та адаптації управління після формування плану, а також досить поверхнево торкається моменту з постановкою цілей та завдань управління в залежності від отриманої, на момент виявлення та оцінки, інформації.

Таким чином, ми вважаємо, що процес управління фінансовим потенціалом підприємства доцільно представити у 6 етапів, які будуть включати в себе підготовчу, аналітичну та регулюючу стадії, з декількома етапами на кожну з них. Поетапний процес управління фінансовим потенціалом підприємства, представлено на рисунку 1.2.

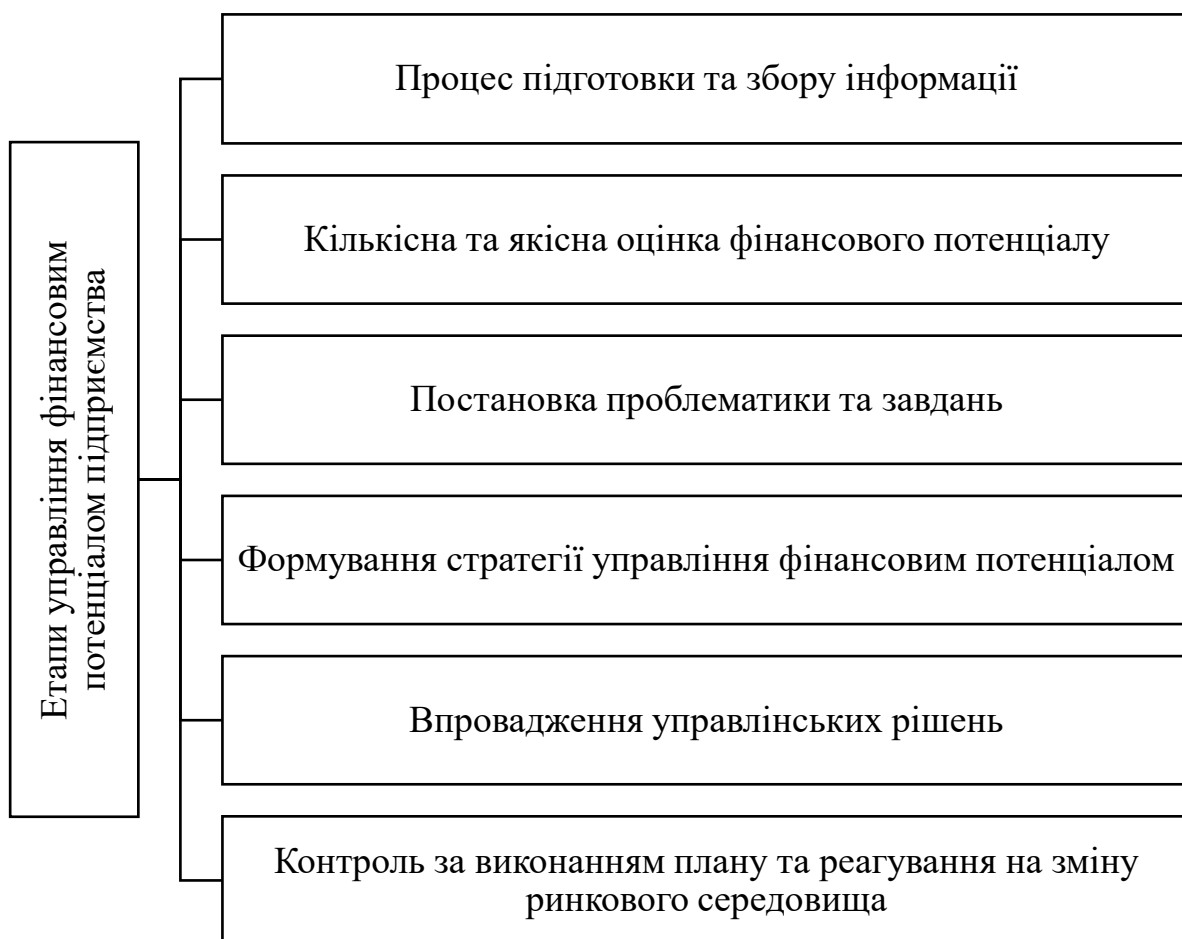


Рисунок 1.2 – Етапи управління фінансовим потенціалом підприємства
Джерело: складено автором

З нашої точки зору, даний розподіл надає найбільш повне відображення процесу управлінських рішень. Також слід зазначити, що даний поділ фактично є циклічним, адже як ми казали, один з принципів управління – це неперервність, тому даний цикл буде мати певну тривалість в залежності від часу стратегічного планування на підприємстві.

Перший етап – це процес підготовки та збору інформації, полягає в акумуляції та систематизації різних даних щодо фінансового стану підприємства, його показників діяльності та результатів господарювання. Також цей етап передбачає значне дослідження об'єктивних умов функціонування, які сформувались на ринку, а також аналіз можливих змінних чинників, які б

вплинули на середньострокове та довгострокове фінансове планування підприємства.

Другий етап досить важливий в процесі управління фінансовим потенціалом підприємства, адже формування та розрахунок індикаторів оцінки потенціалу є основоположним елементом на етапі подальшого планування та прийняття управлінських рішень. Тому до даного етапу та індикаторів висуваються такі вимоги як точність, наукова обґрунтованість, вичерпність та системність, бо за інакших умов, дані цього етапу можуть призвести до відхилення бачення керівництва підприємства від реальних умов та стану функціонування організації, що в свою чергу призведе до прийняття неповних або взагалі неправильних рішень з подальшої діяльності компанії.

Третій етап – це перехідна фаза між підготовкою та плануванням, так як постановка проблематики та завдань дає змогу виділити, на основі отриманих індикаторів та даних, ті компоненти, які можуть підвищити потенціал підприємства за умови подальшого розвитку, а також виокремити аспекти, які становлять загрозу для функціонування підприємства та його фінансового добробуту. В певній мірі це «х-фактор» всього процесу управління, адже грамотне виділення ключових завдань даного процесу, дасть змогу акумулювати зусилля на найбільш важливі компоненти фінансового потенціалу, тим самим зменшуючи обсяг робіт і підвищуючи загальний результат управлінської діяльності.

Четвертий етап – це етап планування, коли вже підготовлено аналітичну базу, виокремлено ключові завдання процесу управління на певну часову перспективу і необхідно запропонувати основні напрямки подальшої діяльності, які на думку керівництва, спираючись на їх знання, кваліфікацію та об'єктивні ринкові фактори, зможуть задовільнити поставленні цілі та завдання управління та вирішити проблеми, які також були виділені на попередніх етапах.

П'ятий та шостий етапи в певній мірі взаємопов'язані між собою так як впровадження рішень не є одномоментним процесом, а виконується поступово в залежності від умов та можливостей підприємства, а тому процес контролю

також буде проходити паралельно впродовж всього періоду впровадження та реалізації управлінських рішень. Ще одним важливим елементом даних етапів є, звісно ж, адаптація та реагування на зміни, так як, незважаючи на повноту зібраної інформації, точність оцінки індикаторів фінансового планування та грамотність запропонованих рішень, завжди в процесі управління будуть виникати неочікувані та непрогнозовані ситуації, які не входили до загальної стратегії підприємства чи були оцінені неповністю.

Підсумовуючи, все вищенаведене в даному пункті про управління фінансовим потенціалом підприємства, можемо сказати, що це багатогранний процес, який містить в собі великий масив даних, аналітики, факторів та ризиків і який в першу чергу направлений на ефективне використання наявних та потенційних фінансових ресурсів для досягнення розвитку підприємства та максимізації результатів його діяльності.

1.3 Система індикаторів фінансового потенціалу підприємства

В ході аналізу процесу управління фінансовим потенціалом підприємства, ми відзначали, що одним з важливих та ключових етапів даного процесу є кількісна та якісна оцінка потенціалу. Адже саме на основі цих даних формується більша частина подальшого плану та стратегії управління, а отже визначення системи показників, які б могли точно та обґрунтовано охарактеризувати фінансовий потенціал це велике завдання як в ході управління підприємством, так і в процесі наукових досліджень економістів та менеджменту.

Дослідження індикаторів фінансового потенціалу підприємства представлено низкою наукових робіт таких авторів як: В.М. Марченко [29,30], М.В. Газуда [31], В.В. Турчак [32], О.Є. Кузьмін [33], І.А. Козачок [34] та інші.

В роботах даних авторів найбільшу увагу з точки зору оцінки фінансового потенціалу підприємства приділяють таким показникам як: ліквідність, фінансова стійкість, платоспроможність, ділова активність та рентабельність.

Така систематизація дає змогу оцінити фінансовий потенціал з різних аспектів, включаючи ефективність використання наявних ресурсів, достатність фінансування діяльності підприємства, а також спроможність до залучення додаткових джерел капіталу.

На наш погляд, до даних показників оцінки фінансового потенціалу підприємства, слід також додати загальний аналіз структури та динаміки балансу підприємства, що дасть змогу ширше оцінити напрямки використання ресурсів за аналітичний період та дослідити джерела фінансових ресурсів за рахунок яких здійснювалась діяльність та розвиток протягом періоду досліджень.

Ще одним параметром оцінки фінансового потенціалу, на нашу думку, є аналіз ймовірності банкрутства. Так як цей показник дає досить чіткий зведений індикатор нижньої границі фінансового потенціалу підприємства, коли постає питання самої можливості існування компанії, а отже визначення цієї межі і її наближеність до реального показника підприємства, дасть змогу більш точно оцінити фінансове становище організації.

Таким чином, система індикаторів фінансового потенціалу підприємства, на наш погляд виглядає наступним чином (рисунок 1.3):



Рисунок 1.3 – Система індикаторів фінансового потенціалу підприємства
Джерело: складено автором на основі [29-34]

Оцінка балансового стану підприємства в більшості полягає в проведенні горизонтального та вертикального аналіз активів та пасивів загалом, а також аналіз їх окремих складових.

Горизонтальний (трендовий) аналіз є складовою системи фінансового аналізу, яка полягає у вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі. У процесі цього аналізу розраховують темпи зростання (приросту) окремих показників за декілька періодів і визначають загальні тенденції їх зміни (тобто тренд) [35].

Вертикальний аналіз засновано на структурному розкладі окремих показників. В процесі його здійснення розраховується питома вага окремих складових фінансових показників та вплив кожної складової на результат в цілому [35].

Дана оцінка фактично проводиться найпершою, так як дає первісну інформацію щодо використання фінансових ресурсів. Наприклад горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів може запропонувати таку інформацію як динаміку джерел капіталу, їх структуру та зміну. Вказує пріоритетні напрямки за аналізований період, а також дає змогу оцінити якість та ризикованість позичених коштів, адже показує їх розподіл за строковістю та динаміку їх змін.

Наступним індикатором фінансового потенціалу підприємства в системі оцінки є показники фінансової стійкості.

В підручнику М.І. Крупки надавалась наступна характеристика поняттю фінансова стійкість: «фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення» [36].

Наукова спільнота має вже досить сталі погляди на оцінку фінансової стійкості підприємств. Було сформовано низку показників, які мають надати вичерпну інформацію щодо стійкості та стабільності підприємства. Умовно ці показники направлені на декілька напрямів, таких як достатність власних

ресурсів в капіталі підприємства, достатність власних коштів в найбільш ризиковій групі – оборотних активах, адже це короткострокові активи, залежність яких, від позикових коштів може сформувати високий рівень фінансових ризиків. Останній напрямок оцінки фінансової стійкості можна охарактеризувати як залежність довгострокових активів від позикових ресурсів, тобто наскільки подальший розвиток відбувається за рахунок фінансування з зовнішніх джерел, а не через власні фінансові можливості.

Перейдемо до показників фінансової стійкості та їх призначення, систематизувавши їх у таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 – Показники фінансової стійкості підприємства та їх призначення

Назва показника	Порядок розрахунку	Призначення
Коефіцієнт автономії	Відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу	Чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування
Коефіцієнт фінансової залежності	Показник обернений до коефіцієнта автономії	Показує, яка сума загальної вартості майна підприємства припадає на 1 грн. власних коштів
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Відношення власного оборотного капіталу підприємства до власних джерел фінансування	Показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто в тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована
Коефіцієнт структури позикового капіталу	Відношення довгострокових зобов'язань до позикових і залучених джерел	Показує, скільки одиниць довгострокових ресурсів припадає на кожну одиницю позикових і залучених, тобто враховує їх структуру в часі
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	Відношення довгострокових зобов'язань до необоротних активів	Показує частку необоротних активів, що фінансуються за рахунок зовнішніх довгострокових джерел
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Відношення власного оборотного капіталу підприємства до оборотних активів	Показує рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів

Джерело: складено автором на основі [37,38,39]

Дані показники дають змогу точно оцінити кредитне навантаження підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі, дослідити

рівень фінансового ризику , а також провести оцінку можливості залучення додаткових позикових коштів, що має важливу роль в ході загальної оцінки фінансового потенціалу підприємства.

Наступна категорія показників – це показники ліквідності підприємства. В роботі Чайки Т.Ю.: «коефіцієнти ліквідності це показники, які характеризують здатність підприємства погашати короткострокові боргові зобов'язання і конвертувати свої активи в грошові кошти» [40].

Показники ліквідності фактично характеризують відповідність термінів конвертації активів в гроші до періоду повернення пасивів, за рахунок яких було сформовано ці ресурси.

Для того аби розрахувати показники ліквідності, в науковій спільноті було розроблено спеціальний поділ активів та пасивів в залежності від їх строковості. У випадку активів – це строк конвертації в грошову форму, для зобов'язань – це термін поверненості (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Поділ активів та пасивів за строковістю

Ранжування активів балансу	Характеристика	Ранжування пасивів балансу	Характеристика
Високоліквідні (А1)	Грошові кошти та їх еквіваленти	Найтерміновіші зобов'язання (П1)	Поточна кредиторська заборгованість
Швидко ліквідні (А2)	Дебіторська заборгованість	Короткострокові пасиви (П2)	Короткострокові кредити та позикові кошти
Повільно ліквідні (А3)	Оборотні активи за винятком дебіторської заборгованості	Довгострокові пасиви (П3)	Довгострокові кредити та позикові кошти
Важко ліквідні (А4)	Основні засоби	Постійні пасиви (П4)	Власний капітал

Джерело: складено автором на основі [41]

За даним поділом, підприємство вважається абсолютно ліквідним, якщо групи активів А1-А3 перевищують або дорівнюють групі пасивів П1-П3.

Розподіл балансу за даними групами, дасть змогу чітко оцінити співвідношення активів до їх джерел походження, а також оцінити здатність підприємства повернути зобов'язання вчасно та в повному обсязі. А це в свою

чергу має великий вплив на фінансовий потенціал підприємства, адже здатність виконувати зобов'язання, значно покращує репутацію компанії, її кредитну історію, а отже дає змогу легше залучити позикові кошти в разі потреби, сильно скорочуючи процедуру отримання коштів і зменшуючи фінансове навантаження від кредитування, так як більш надійні клієнти кредитних установ, частіше мають приємніші умови фінансування.

Однак це ми розглянули оцінку ліквідності за допомогою абсолютних показників балансу, проте це не єдині метрики ліквідності підприємства. Також, в науковій літературі українських та міжнародних вчених-економістів, є перелік відносних показників, які також дають змогу в кількісному вираженні оцінити ліквідність організації.

Щодо цього переліку, є досить об'єднана думка серед економічної спільноти і виділяють 3 показники ліквідності підприємства:

- коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття);
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності [42,43].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно. Даний коефіцієнт є співвідношенням грошових коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань. Він охоплює найменшу групу активів та пасивів з наведеного переліку і його нормативне значення є доволі дискусійним питанням і варіюється в залежності від галузі діяльності, але найчастіше згадувана межа – це не менше 0,2 [44].

Коефіцієнт швидкої ліквідності оцінює значно ширшу групу активів, в ньому враховується не лише грошові кошти, а й дебіторська заборгованість і поточні інвестиції, тобто фактично оборотні активи за виключенням за пасів. Розраховується шляхом співвідношення оборотних активів за винятком запасів до короткострокових зобов'язань підприємства. Його норматив вже є значно більшим і має становити не менше 0,6. Тобто хоча б 60% короткострокових зобов'язань повинно покриватись досить ліквідними оборотними активами компанії, для її безпечного функціонування.

Останній та найбільший показник – це коефіцієнт поточної ліквідності, він розраховується як співвідношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Характеризує здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів підприємства. Норматив, звісно ж, не менше 1, тобто вважається, що оборотних активів повинно бути завжди більше за короткострокові зобов'язання, інакше це може призвести до виникнення ризику неплатоспроможності.

Фактично дані показники направлені на те аби контролювати розмір запозичень та можливість вчасного повернення коштів підприємством. В фінансовому потенціалі вони також характеризують здатність підприємства до безперебійного функціонування та розрахунку по зобов'язанням.

Наступна категорія показників в рамках оцінки фінансового потенціалу підприємства – це показники ділової активності.

Показники ділової активності підприємства – це, перш за все, критерії розумного використання фінансових ресурсів, тому вони ідентифікуються як характеристики ефективності діяльності керівництва у фінансовій сфері [45].

Аналіз ділової активності дає змогу оцінити швидкість та частоту використання наявних ресурсів, це досить важливі показники, адже дають встановити розмір необхідних коштів для підтримки стабільного функціонування суб'єкта господарювання. Чим швидше підприємство проводить цикл використання оборотних коштів, тим менша загальна сума капіталу йому необхідна протягом всього року або ж якщо сума капіталу незмінна, то тим більший дохід та ефект вона буде мати при високих показниках ділової активності.

Є досить великий перелік показників ділової активності, але здебільшого вони сконцентровані на тому, аби дослідити швидкість обороту активів загалом чи окремих статей балансу.

До показників ділової активності можна віднести наступні: коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів, фондвіддача, коефіцієнт

оборотності власного капіталу , а також строки погашення дебіторської та кредиторської заборгованості.

В ході роботи з науковими джерелами, було проаналізовано зміст даних показників, а також спосіб їх розрахунку. Результати роботи з науковими джерелами представлено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Показники ділової активності

Показник	Розрахунок	Характеристика
Коефіцієнт оборотності активів	Відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної вартості активів	Оцінює ефективність використання усіх ресурсів підприємства незалежно від джерела
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Відношення чистої виручки від реалізації до середньорічного розміру дебіторської заборгованості	Показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки, тобто скільки разів ця заборгованість утворюється та погашається протягом року.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відношення собівартості продукції до середньорічного розміру кредиторської заборгованості	Показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству
Коефіцієнт оборотності запасів	Відношення чистої виручки від реалізації до середньорічного розміру запасів	Показує, як часто обертаються запаси для забезпечення поточного обсягу продажу
Фондовіддача	Відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної вартості основних засобів	Характеризує ефективність використання основних засобів і показує скільки отримано виручки на одиницю вкладених основних засобів.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Відношення чистої виручки від реалізації до середньорічного розміру власного капіталу	Показує ефективність використання власного капіталу підприємства.
Строк погашення дебіторської заборгованості	Відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості	Показує середній період погашення дебіторської заборгованостей
Строк погашення кредиторської заборгованості	Відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості	Показує середній період погашення кредиторської заборгованостей.

Джерело: складено автором на основі [46,47]

Даний перелік показників є важливим елементом оцінки фінансового потенціалу підприємства. Якщо компанія неефективно використовує наявні

ресурси то це значно зменшує результати діяльності підприємства і його фінансовий потенціал. Також це впливає і на можливість залучення додаткового капіталу, так як не вдалось максимально використати вже наявні ресурси, що ставить під сумнів здатність раціонального застосування додаткових джерел фінансування.

Остання група показників – це показники рентабельності. Вони відіграють ключову роль в процесі управління, адже як ми зазначали, основна ціль управління фінансовим потенціалом це розвиток та максимізація фінансових результатів діяльності.

В літературі дають наступне твердження поняття рентабельність: « це відносний економічний показник, що характеризує ефективність виробництва та розраховується як відношення прибутку до витрат, тобто є нормою прибутку»[48].

Тобто ключовим в даному понятті є оцінка ефективності виробництва, що здебільшого характеризується розміром доходу або прибутку на 1 грн витрачених ресурсів, в залежності від показника, який розраховується.

Неможливо переоцінити вплив показників рентабельності на процес планування та управління підприємством загалом та фінансовим потенціалом вчасності, адже дані показники дають змогу наочно побачити чи дали результат дії підприємства протягом року і наскільки даний результат відчутний в порівнянні з витраченими ресурсами.

Існує значна кількість різноманітних показників рентабельності, тому виникла потреба їх в певній мірі класифікувати аби чітко розуміти, яку інформацію вони можуть надати суб'єктам, які проводять оцінку.

В роботі О.К. Курочкиної [49] було запропоновано поділити показники рентабельності підприємства на 4 групи, а саме:

- показники рентабельності капіталу;
- показники рентабельності активів;
- показники рентабельності інвестицій та витрат;
- рентабельність реалізації.

До першої групи можна віднести показники рентабельності сукупного та власного капіталу, щодо другої групи то це такі показники як рентабельність активів, рентабельність основних засобів та оборотних активів. Третя група може включати в себе рентабельність операційних витрат, рентабельність звичайної діяльності.

Показники рентабельності реалізації, включають в себе: рівень валового прибутку, операційного прибутку та рівень чистого прибутку.

Узагальнюючи наукові праці щодо показників рентабельності, було сформовано таблицю 1.8, в якій охарактеризовано метод розрахунку коефіцієнт та їх призначення.

Таблиця 1.8 – Показники рентабельності підприємства

Показник	Розрахунок	Характеристика
Рентабельність сукупного капіталу	Відношення чистого прибутку до загальної суми пасивів	Показує скільки прибутку припадає на 1 одиницю коштів
Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до суми власного капіталу	Характеризує розмір прибутку на 1 одиницю власних ресурсів
Валова рентабельність реалізованої продукції	Відношення валового прибутку до чистого доходу від реалізації	Показує ефективність виробничої діяльності підприємства, а також ефективність політики ціноутворення
Чиста рентабельність реалізованої продукції	Відношення прибутку від операційної діяльності до чистого доходу від реалізації	Характеризує ефективність операційної діяльності підприємства
Рентабельність виробничих фондів	Відношення чистого прибутку до середньорічної вартості виробничих фондів	Характеризує ефективність використання виробничих фондів підприємства
Рентабельність продукції	Відношення чистого доходу від реалізації до собівартості продукції	Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності

Джерело: складено автором на основі [50,51]

Наступний елемент в рамках системи індикаторів фінансового потенціалу підприємства – це аналіз ймовірності банкрутства. Це важливий аспект досліджень, адже дає змогу встановити нижню межу фінансового потенціалу, за якої функціонування підприємства буде під загрозою, а також дає можливість

оцінити наближеність установи до даної межі за декількома показниками серед наведених в даному розділі переліків.

Для дослідження ймовірності банкрутства в науковій літературі було запропоновано декілька моделей прогнозування, які представлено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 Моделі прогнозування банкрутства

Автор	Модель	Критичні значення моделі
Модель Е. Альтмана (1968 р.)	$Z=1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5$, де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів; X_2 – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; X_3 – операційний прибуток/ загальна вартість активів; X_4 – ринкова вартість акцій/заборгованість; X_5 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів.	$Z < 1,81$ – дуже висока; $[1,81 - 2,67)$ – середня; $[2,67 - 2,99]$ – невелика; $Z > 2,99$ – дуже низька.
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (1977 р.)	$Z=0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4$, де X_1 – операційний прибуток/загальна вартість активів; X_2 – оборотні активи/загальна вартість активів; X_3 – короткострокові зобов'язання/ загальна вартість активів; X_4 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів.	Критичне значення: $Z \leq 0,2$.
Модель О.О. Терещенка	$Z=1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6$, де X_1 – грошовий потік/зобов'язання; X_2 – валюта балансу/зобов'язання; X_3 – прибуток/валюта балансу; X_4 – прибуток/виручка від реалізації; X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації; X_6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу)	$Z > 2$ – дуже низька; $1 < Z < 2$ – низька; $0 < Z < 1$ – помірна; $Z < 0$ – критичне значення.
Модель А.В. Матвійчука	$Z=0,033 \times X_1 + 0,268 \times X_2 + 0,045 \times X_3 - 0,018 \times X_4 - 0,004 \times X_5 - 0,015 \times X_6 + 0,702 \times X_7$, де X_1 – оборотні активи/необоротні активи; X_2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання; X_3 – чистий дохід від реалізації/ власний капітал; X_4 – баланс/чистий дохід від реалізації; X_5 – (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи; X_6 – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс; X_7 – власний капітал/(забезпечення подальших витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання).	$Z > 1,104$ – низька ймовірність; $Z < 1,104$ – загроза фінансової кризи.

Джерело: Складено автором на основі [52-55].

Кожна з наведених моделей має власні переваги та недоліки. Так модель Альтмана є досить простою для розрахунку і має декілька контрольних значень, що підвищує її точність, однак через простоту вона не враховує велику кількість

факторів, наприклад рентабельність. Також дана модель слабо адаптована під українські реалії ведення бізнесу.

Модель Таффлера також має простий механізм розрахунку, однак як і модель Альтмана не має адаптації до українських реалій, а також враховує досить вузький спектр інформації. Ще одним недоліком є складність інтерпретації отриманого показника, бо за даною моделлю ми маємо виключно нижню межу, без проміжних значень.

Моделі українських авторів мають більш адаптовані коефіцієнти під економічні умови України, однак вони складніші за розрахунком, а також мають певну недостатність обґрунтованості наведених коефіцієнтів, що може призвести до неточності отриманих суджень.

Однак незважаючи на недоліки, моделі банкрутства –це зручний інструмент для аналізу фінансового стану та потенціалу підприємства, бо через інтегральний показник дають змогу визначити критичну межу для установи та необхідність у кардинальних діях та змінах.

Підсумовуючи, система індикаторів фінансового потенціалу підприємства це складний механізм, який дає змогу досконало, з усіх можливих боків оцінити фінансовий стан та ефективність діяльності підприємства для подальшого процесу планування та прийняття управлінських рішень, оснований на значній аналітичній та статистичній базі.

Кожний елемент системи, надає вичерпну інформацію щодо окремих аспектів фінансового потенціалу підприємства, що тим самим, покращує підготовленість та обізнаність управлінського персоналу, що дає змогу мінімізувати можливість прийняття неефективних та негативних рішень для подальшої господарської діяльності.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи отримані теоретичні знання щодо процесу управління фінансовим потенціалом підприємства, можемо зазначити, що фінансовий потенціал – це сукупність фінансових ресурсів, які задіюються в господарській діяльності підприємства для досягнення поставлених управлінських цілей, а також він є частиною загального економічного потенціалу та допомагає трансформувати ресурсні та виробничі можливості у результат діяльності підприємства. Управління ж ним, в свою чергу, це процес направлений на ефективне використання наявних та потенційних фінансових ресурсів для досягнення розвитку підприємства та максимізації результатів його діяльності.

Управління фінансовим потенціалом підприємства є чітким та регламентованим процесом, якому притаманні певні принципи, а саме: адаптивність та практичність рішень; неперервність процесу управління; узгодженість управління фінансовим потенціалом з загальною діяльністю підприємства; націленість на результат; цілісність процесу управління та пристосованість до специфіки суб'єкта управління.

Дані принципи допомагають ефективно та максимально організовано проводити управлінську діяльність, що підвищує загальний результат роботи адміністративного апарату.

Також, в ході теоретичної роботи, було сформовано етапи процесу управління, які включають в себе підготовку та збір інформації, розрахунок показників фінансового стану, встановлення завдань та підготовку стратегії, а також впровадження управлінських рішень та адаптацію їх під непередбачувані фактори впливу.

Окремим елементом досліджень, була система індикаторів фінансового потенціалу підприємства, яка представлена широким спектром показників фінансового стану, які допомагають керівництву установи в процесі формування стратегії та покращення результатів діяльності, надаючи вичерпну аналітичну та статистичну інформацію.

2 АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «НІБУЛОН»

2.1 Загальна економіко-організаційна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН»

В ході роботи з теоретичними засадами процесу управління фінансовим потенціалом підприємства, ми з'ясували, що важливим етапом, без якого не можна впроваджувати процес управління та розробку стратегії – це збір інформації та підготовка аналітичних матеріалів.

Кожен елемент інформації може відігравати важливу роль в процесі прийняття рішень. Незважаючи на певну простоту відомостей, які можна отримати від загальної характеристики підприємства, цей етап може дати декілька напрямлень для подальшого стратегічного управління, тому його не можна уникати.

Об'єктом досліджень фінансового потенціалу в даній роботі є підприємство «НІБУЛОН».

ТОВ СП "НІБУЛОН" - це підприємство, розташоване в Миколаївській області України. Компанія спеціалізується на виробництві та експорті сільськогосподарської продукції, зокрема зерна, олійних культур і біомаси.

"НІБУЛОН" було засновано у 1991 році та протягом багатьох років воно зуміло стати одним з найбільших експортерів сільськогосподарської продукції в Україні. Підприємство має власний флот суден, який забезпечує перевезення продукції по Дніпру та іншим водним шляхом. Компанія також володіє сучасними зерносховищами, які дозволяють зберігати зерно в оптимальних умовах.

Одним із ключових напрямків діяльності є експорт зерна із України. Підприємство активно співпрацює з покупцями з різних країн світу, постачаючи високоякісну сільськогосподарську продукцію. "НІБУЛОН" забезпечує повний

цикл виробництва, включаючи збір, сушіння, очищення та упаковку зерна, а також здійснює його логістичну доставку до кінцевих споживачів.

Компанія також активно впроваджує новітні технології в свою діяльність. "НІБУЛОН" має сучасні заводи з переробки насіння, де використовуються передові обладнання та технології, що дозволяють отримати високоякісні олії і біопаливо з рослинних культур.

"НІБУЛОН" не тільки зосереджується на виробництві продукції, але й активно розвиває інфраструктуру в районі своєї діяльності. Компанія будує та модернізує судноплавні шляхи, пристані та порти для зручного та ефективного транспортування своїх товарів. Крім того, "Нібулон" активно інвестує в розвиток інфраструктури сільських територій, сприяючи покращенню умов життя та розвитку місцевих громад.

Компанія дотримується високих стандартів якості та екологічної безпеки у всіх аспектах своєї діяльності. Вона впроваджує сучасні методи вирощування сільськогосподарських культур, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та зменшення впливу на довкілля. "Нібулон" також зосереджується на соціальній відповідальності, сприяючи розвитку місцевих спільнот та підтримці соціальних проектів.

Завдяки своїй професіональній команді, сучасним технологіям та стратегічному баченню, ТОВ СП "НІБУЛОН" займає значну позицію на ринку сільськогосподарської продукції. Компанія прагне досягти сталого розвитку та забезпечити стабільність у галузі агробізнесу, сприяючи економічному зростанню та процвітанню України [56].

З точки зору фінансового потенціалу підприємства, даний загальний опис дає декілька важливих тезисів, які слід відзначити. «НІБУЛОН» - це стале підприємство, яке функціонує тривалий час і має як репутацію на ринку так і коло суб'єктів з якими встановлено тісну співпрацю, що значно полегшує фінансові операції та діяльність компанії. Також підприємство має значну портову, логістичну та сільськогосподарську інфраструктуру, що дає можливість ефективно впроваджувати оборотну діяльність компанії та підвищувати власну

стійкість та незалежність від ринкових умов, адже маючи власну інфраструктурну основу, зменшується коло зацікавлених осіб, які могли б вплинути на функціонування підприємства.

Також перевагою підприємства з позиції фінансового потенціалу є його диверсифікованість діяльності, що зменшує фінансові ризики та ризики пов'язані з концентрацією активів.

Ще одним позитивним фактором з наведеного опису підприємства, можна виокремити інноваційність та оновлюваність, тобто підприємство впроваджує нові рішення у свою діяльність і постійно модифікує власні основні фонди, що підвищує конкурентоздатність підприємства, а також його стійкість в умовах кризових явищ.

Наступний крок в рамках загальної характеристики підприємства – це ознайомлення з юридичними аспектами функціонування компанії.

По-перше, «НІБУЛОН» за організаційно-правовою формою являє собою товариство з обмеженою відповідальністю. Дана форма має певні недоліки, якщо ми оцінюємо фінансовий потенціал підприємства. Адже вона має значні складнощі в залученні додаткового капіталу, так як процес додавання власників значно обмежений в порівнянні з акціонерним товариством. Також недоліком є обмеженість відповідальності керівництва, що зменшує потенціал для кредитування компанії, особливо в кризові періоди, так як є зрозумілі побоювання з боку можливості повернення коштів.

За статутом компанії, власником підприємства є Вадатурський Андрій Олексійович, якому належить 100% частки у статутному фонді підприємства.

Важливим фактом можна відмітити досить низьку суму статутного капіталу підприємства - це 700 тисяч гривень, що також є результатом зміни у 2023 році, до цього моменту статутний капітал був ще меншим і становив лише 18,5 тисяч, що є досить малою сумою для підприємства таких розмірів та обігу коштів [57].

На нашу думку, одноосібність власника та низький рівень статутного капіталу, значно обмежують фінансовий потенціал підприємства, створюючи

фактори для монополізації управлінських рішень всередині компанії, що також може призвести до значної суб'єктивності в плануванні та управлінні підприємством та його фінансовим положенням.

З перебігом часу товариство розширювалось і було відкрито відокремлені юридичні особи, які виконують додаткові функції, внаслідок чого утворилась повноцінна група «НІБУЛОН», на якій буде доцільно зупинитись для більш детального розгляду.

Бренд «НІБУЛОН» об'єднує групу компаній у складі структурних підрозділів ТОВ СП «НІБУЛОН» та споріднених юридичних осіб в процесах побудови сучасного бізнесу та економічної розбудови України.

Таким чином, загальну структуру групи «НІБУЛОН» можна представити в наступному вигляді (рисунок 2.1):

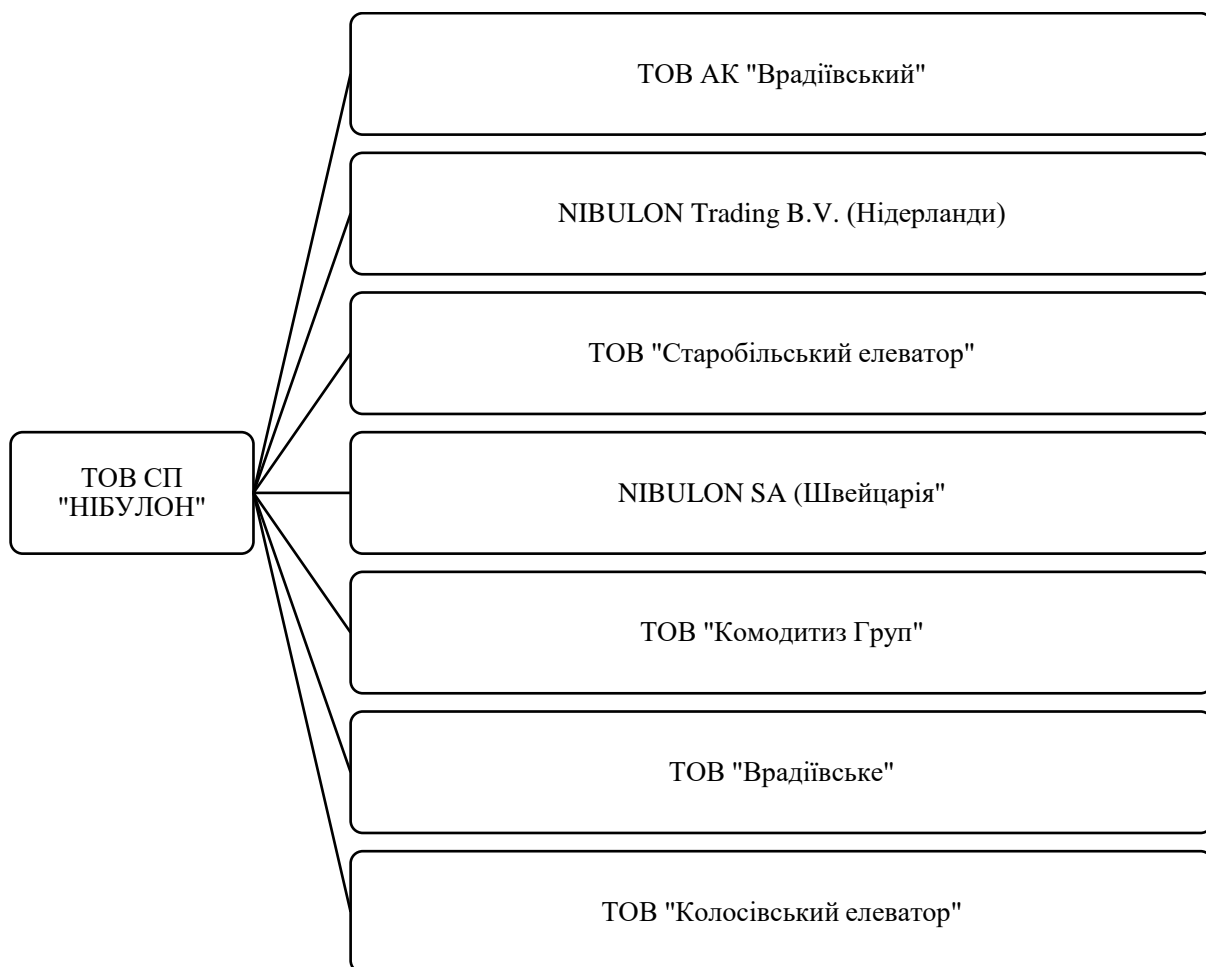


Рисунок 2.1 – Загальна структура компаній групи «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором на основі [58]

Якщо розглядати функції даних компаній, то їх можна охарактеризувати наступним чином:

- ТОВ «Старобільський елеватор», ТОВ «Колосівський елеватор» та ТОВ «АК «Врадіївський» спеціалізуються на складській логістиці, а останній, додатково, на виробництві комбікормів для власних потреб тваринництва.
- ТОВ «Комодитиз Груп» - трейдингові операції.
- NIBULON Trading B.V. (Нідерланди) та NIBULON SA (Швейцарія) - здійснюють трейдингову діяльність.
- ТОВ «Врадіївське» - новостворене підприємство з основним напрямком діяльності – сільськогосподарське виробництво у сфері рослинництва. Дане підприємство створено Компанією в рамках загальної програми диференціації видів діяльності окремих структурних підрозділів та підвищення їх ефективності.

Окрім даних відокремлених компаній, ТОВ СП «НІБУЛОН» має значну кількість філій у багатьох областях країни, тому керівництво такою значною групою підприємств потребує вмілого управлінського складу.

Така розгалуженість відокремлених юридичних осіб має свої переваги та перспективи для розвитку. Адже кожна компанія фокусується виключно на своїй сфері діяльності, що значно спрощує їх діяльність і при цьому покращує реалізацію діяльності в сфері власної компетенції.

Також важливо, що компанія має власні відокремлені підрозділи в іноземних країнах, так як основний вектор діяльності підприємства – це експортні послуги. Наявність іноземних підрозділів значно спрощує комунікацію з партнерами з інших країн, що покращує збутові можливості компанії і підвищує її потенційні доходи та прибутки.

Але така розгалуженість має і свої недоліки. З точки зору загального управління, може збільшитись процес прийняття рішень, так як розгалуженість збільшує кількість відповідальних осіб і погіршує процес їх комунікації. Це може мати негативні наслідки в умовах кризових явищ, коли виникає велика потреба в швидкому прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Тому дуже важливою на підприємстві є організаційна структура, яку пропонуємо проаналізувати наступною.

Вищим органом управління ТОВ СП «НІБУЛОН» є загальні збори учасників товариства (власники). До компетенції загальних зборів учасників товариства належать питання:

- визначення основних напрямків діяльності та затвердження планів і звітів про виконання;
- внесення змін до статуту;
- затвердження результатів діяльності товариства та його дочірніх підприємств тощо.

Наглядова рада покликана здійснювати захист прав власників, а також, у межах компетенції, визначеної статутом та законодавством, контролювати, регулювати та керувати діяльністю виконавчого органу.

Дирекція товариства є виконавчим органом, що здійснює оперативне керівництво товариством. Дирекція керується у своїй діяльності законодавством, статутом товариства, внутрішніми документами, рішеннями загальних зборів учасників та наглядової ради.

Генеральний директор товариства є виконавчим органом, що здійснює керівництво його поточною діяльністю.

Служба внутрішнього аудиту підпорядкована та звітує виключно власникам товариства. Хіміко-технологічна та виробничо-технологічна лабораторії підпорядковані дирекції. Керівники відділів, служб, відокремлених структурних підрозділів та споріднених підприємств групи «НІБУЛОН» керуються у своїй роботі відповідними посадовими інструкціями та положеннями.

Це стандартна схема управління підприємством ТОВ СП «НІБУЛОН», однак в зв'язку з новими викликами, мотивованими останніми подіями в країні, керівництво компанії приймає кроки для оптимізації управління. З 2023 року організаційна структура підприємства буде мати наступний вигляд:

Основним органом з прийняття стратегічних рішень стане рада директорів, до якої входить генеральний директор, три виконавчі директори, фінансовий директор, директор з торгівлі, директор з логістики, директор з агровиробництва, директор по роботі елеваторів, директор з персоналу, директор по взаємодії з органами влади та з правових питань.

Таким чином ми бачимо, що компанія знаходиться в постійному процесі вдосконалення і шукає нові шляхи оптимізації управління аби ефективно долати складнощі, що виникають під час ведення господарської діяльності.

Далі, в рамках загальної характеристики підприємства, ми намагались з'ясувати ключові напрямки діяльності організації, аби виокремити на чому підприємство зосереджує найбільшу увагу, що в подальшій роботі дасть змогу точніше виокремити фактори впливу на господарську діяльність.

Як сільськогосподарське підприємство, основна діяльність «НІБУЛОНу» пов'язана з вирощуванням та продажом зерна. Якщо звернутись до реєстраційних документів, то основним видом діяльності компанії є:

– 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Разом з цим, організація вказала додаткові види діяльності, загальна кількість яких перевищує 40 позицій, які стосуються сільського господарства, але не обмежуються ним. Адже організація також надає послуги з конструювання та обслуговування суден, будівництва споруд сільськогосподарського призначення, перевезенням пасажирів та іншими видами діяльності.

Як ми зазначали вище, вирощування та експорт зернових культур це основний вид діяльності підприємства, яке є важливим джерелом доходів. Компанія займається такими культурами як: кукурудза, пшениця, соняшник, ячмінь, соя, ріпак, сорго та інші види. В рамках 2021 року, загальний обсяг виробництва культур становить 106,7 млн тон, що є рекордним врожаєм компанії. В загальній структурі зернових культур, найбільшу вагу в компанії займають кукурудза та пшениця, на які припадає приблизно 70% всього обсягу

виробництва. Замикає трійку лідерів соняшник, з питомою вагою приблизно 16% від всіх зернових культур.

Додатковою спеціалізацією підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» можна вважати тваринництво. За останньою інформацією компанії, тваринництвом займаються 7 відокремлених підрозділів у чотирьох областях України. В рамках даної діяльності на фермах утримуються такі породи, як українська чорно-ряба молочна, українська червоно-ряба молочна, голштинська, англєрська, симентальська. Чисельність великої рогатої худоби – 2,2 тис. голів. За 2020/21 МР вироблено майже 5,7 тис. тонн молока з вмістом жиру в 3,8 %.

У свинокомплексах як материнська використовується велика біла порода української селекції та ландрас, у системі промислового схрещування та гібридизації – кнури угорської та української селекції спеціалізованих м'ясних та універсальних напрямів продуктивності. Чисельність свиней – 4,2 тис. голів.

«НІБУЛОН» також займається виробництвом ковбасних та м'ясних виробів. Натуральна, екологічно чиста продукція під власною торговельною маркою «Бистрицькі ковбаси» в переважній більшості виробляється за перевіреними часом традиційними рецептурами відповідно до ДСТУ.

Завдяки тому, що підприємство має великі потужності в сфері суднобудування та судноремонту, воно також пропонує послуги з обслуговування водного транспорту для судновласників України.

Поміж цим, відповідно до виробничих потужностей суднобудівно-судноремонтний завод пропонує також послуги верстатного парку підприємства.

В рамках даного пункту, також слід зазначити додаткові послуги, які не відіграють ключової ролі в діяльності підприємства, але також входять до номенклатури послуг та продукції, які виконує компанія, а саме: перевезення пасажирів водним шляхом, послуги з будівництва перевантажувальних терміналів та комплексів з приймання, зберігання і відвантаження культур, послуги земснаряду.

Як бачимо, підприємство, за тривалий період власної діяльності значно розширило спектр товарів та послуг, які вони здатні надати власним клієнтам.

Якщо раніше це була здебільшого торгівля зерном, то зараз компанія має велике представництво і в скотарстві, і в суднобудівній галузі, що підвищує кінцевий потенціал підприємства та можливості для отримання доходу.

Але важливим є те, що незважаючи на значний поділ в напрямках діяльності, вони в певній мірі підтримують один одного, як наприклад суднобудування має важливе значення в логістиці компанії та в її експортній та торговій діяльності. Завдяки суднобудуванню вдалось досягти лідируючих позицій в сфері торгівлі зерновими культурами.

Таким чином підприємство має диверсифіковану діяльність, однак при цьому тісно взаємопов'язану, що на наш погляд підвищує конкурентоздатність та стійкість компанії.

Заключний елемент аналізу в рамках даного пункту – це партнери підприємства та взаємодія з ними. Ми можемо виокремити 3 категорії партнерів підприємства – це постачальники, покупці та фінансові установи.

З точки зору взаємодії з постачальниками, підприємство має декілька каналів зв'язку, залежно від предмету торгівлі. Перший канал – це закупівля сільськогосподарської продукції для наступного експорту та перепродажу.

Для того аби стати постачальником зернових культур для підприємства «НІБУЛОН», суб'єкти господарювання повинні укласти договори з компанією.

Також слід пам'ятати, що підприємство ТОВ СП «НІБУЛОН» закуповує сільськогосподарську продукцію лише у виробників та підприємств-посередників, які гарантують її придбання у товаровиробника.

Завдяки такому підходу співпраці, підприємство має високу кількість постачальників, що зменшує ризик залежності від одного або групи партнерів і підвищує стабільність господарської діяльності, що є позитивним фактором для фінансового потенціалу підприємства.

Це стосувалось взаємодії з постачальниками, які надають зернові культури для підприємства «НІБУЛОН» для їх подальшої реалізації як товару, однак це не єдиний напрямок взаємодії з постачальниками, адже підприємство також потребує значну кількість товарів та матеріалів для свого постійного

функціонування. Товари цієї групи, підприємство закуповує у постачальників на тендерній основі, що стало досить розповсюдженою практикою серед великих компаній, так як це досить зручно та прозоро.

Окрім зручності, тендерна основа дає змогу без додаткових зусиль отримати кращу цінову пропозицію по товарній групі, адже боротьба між постачальниками відбувається фактично без вашої участі, що зменшує навантаження та потребу в адміністративному персоналі, адже зменшується кількість дій, які необхідно виконати відділу з закупівель.

З точки зору партнерів-покупців, то завдяки власному флоту компанії, підприємство здатне доставити необхідну продукцію клієнтам в більшості точок світу. Це значно покращило ділові можливості підприємства.

За останніми наявними даними компанія здійснює експорт зерна у більше ніж 75 країн світу. У 2020/21 МР географія експорту склала 29 країн, з яких 8 – країни ЄС: Іспанія, Франція, Німеччина, Португалія, Бельгія, Великобританія, Нідерланди, Болгарія.

У 2020/21 МР ключовими ринками для української пшениці виявилися Індонезія та Єгипет. Що стосується кукурудзи та ячменю, то тут одноосібним лідером є Китай. А ось ріпак та сорго було майже повністю експортовано до країн ЄС.

Таким чином бачимо, що географія клієнтів підприємства є досить всеохоплюючою і фактично види зернових культур було розподілено між різними частинами світу.

Однак після 2022 року, така широка база клієнтів стала не тільки перевагою, але й в певній мірі недоліком, адже експортні операції отримали значний ряд обмежень через події не пов'язані з економічними обставинами. Тому розробка нових шляхів експорту для відновлення відносин з партнерами це одне з завдань, яке сформувалось перед керівництвом з точки зору управління підприємством та його фінансовим потенціалом.

Наступна група партнерів підприємства – це фінансові установи та банки. Підприємство «НІБУЛОН» активно співпрацює з банками в різних сферах своєї

діяльності, це й зберігання коштів та касові розрахунки, а також й довгострокове та короткострокове фінансування на інвестиційну та операційну діяльність підприємства.

Підприємство співпрацює з багатьма провідними міжнародними фінансовими установами, серед яких Світовий банк, МБРР, ЄБРР, ЄІБ та МФК, у т. ч. за програмами розвитку експорту та енергозберігальних проектів, у рамках яких виділяються кошти на удосконалення логістики в Україні, що є свідченням високої ділової репутації компанії. Окрім таких гігантів на світовому ринку капіталу, підприємство співпрацює з багатьма українськими банками, а також з банками в таких країнах як Німеччина, Нідерланди, Великобританія, Швейцарія та інші.

Серед банків партнерів можна навести: Credit Agricole, Paribas, ING Group, «Ощадбанк», «МТБ Банк», «ОТП Банк» та багато інших.

Гарні та сталі відносини з банками – це важливий аспект фінансового потенціалу підприємства, адже спрощує процес залучення коштів в разі потреби, а також зменшує витрати з обслуговування боргу, завдяки кращим умовам фінансування. Тому така розгалужена система банківських партнерів – це значна перевага підприємства в рамках фінансового потенціалу, яка напрацьовувалась протягом всього періоду функціонування компанії.

Підсумовуючи все вищесказане, підприємство ТОВ СП «НІБУЛОН» за період власної діяльності здобуло ряд переваг, з точки зору фінансового потенціалу. По-перше це висока ділова та кредитна репутація підприємства, що полегшує діяльність компанії та процес фінансування в разі виникнення потреби в залученні коштів.

По-друге, на підприємстві сформувалась потужна та стабільна система управління з значною кількістю філій та відокремлених підрозділів, які допомагають підприємству в підвищенні ефективності використання наявних ресурсів.

Також, підприємство за час свого існування, побудувало значну інфраструктурну базу, яка дає велику автономію в господарській діяльності

підприємства і підвищує його конкурентоздатність в логістичній та ціновій сферах.

Наостанок, підприємство сформувало велику базу партнерів в усіх аспектах власної діяльності, що безумовно покращує його можливості та ефективність функціонування, а також додає стабільності та альтернативності в разі виникнення негативних факторів.

Однак, на нашу думку, загальна характеристика вказала і декілька недоліків, з точки зору фінансового потенціалу підприємства. Один з основних – це організаційно-правова форма, яка являє собою товариство з обмеженою відповідальністю, що обмежує та ускладнює процес залучення додаткових коштів від власників та акціонерів в разі необхідності.

Також підприємство має єдиного власника, що в певній мірі обмежує його фінансовий потенціал, та доступні ділові ресурси і контакти, які б могли бути використані в процесі господарської діяльності. Ще одним недоліком одноосібного володіння, може стати монополізація процесу управлінських рішень, що може стати як каталізатором розвитку в разі вдалого стратегічного бачення, так і причиною прийняття неправильних суб'єктивних рішень через недостатність альтернативних поглядів на найвищому щаблі управління.

2.2 Майновий стан ТОВ СП «НІБУЛОН»

В рамках першого пункту розділу, ми проаналізували загальні аспекти формування, організації та діяльності підприємства, які могли б вплинути на фінансовий потенціал підприємства «НІБУЛОН». Наступним кроком аналізу використання та реалізації фінансового потенціалу підприємства, необхідно залучити певну аналітичну та статистичну інформацію, яка б дала змогу в цифровому вираженні побачити результати останніх дій підприємства та джерела їх фінансування.

На наш погляд, для таких цілей необхідно провести аналіз майнового стану підприємства, в якому відображені активи та пасиви підприємства та їх зміни за звітний період.

Це дасть змогу оцінити в якому напрямку рухається підприємство, як це вплинуло на операційну діяльність підприємства, а також за який рахунок фінансується діяльність підприємства і чи є можливості для розширення.

В першу чергу розглянемо динаміку та структуру активів підприємства «НІБУЛОН». Перший розділ активів підприємства – це необоротні активи, горизонтальний аналіз яких представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз необоротних активів ТОВ СП «НІБУЛОН»

Назва рядка (тис. грн.)	2020	2021	2022	Абсолют не відхилен ня 2021/202 0	Абсолют не відхилен ня 2022/202 1	Відносне відхилен ня 2021/202 0	Відносне відхилен ня 2022/202 1
Нематеріальні активи	18 950	19 206	27 327	256	8 121	1,35%	42,28%
Незавершені капітальні інвестиції	820 853	523 525	743 185	-297 328	219 660	-36,22%	41,96%
Основні засоби	23 480 180	23 198 731	19 981 423	-281 449	-3 217 308	-1,20%	-13,87%
Довгострокові біологічні активи	33 924	41 727	30 507	7 803	-11 220	23,00%	-26,89%
інші фінансові інвестиції	10 646	10 596	10 596	-50	0	-0,47%	0,00%
Довгострокова дебіторська заборгованість	6 474	5 750	5 661	-724	-89	-11,18%	-1,55%
Інші необоротні активи	666 663	613 346	603 353	-53 317	-9 993	-8,00%	-1,63%
Усього за розділом I	25 037 690	24 412 881	21 402 052	-624 809	-3 010 829	-2,50%	-12,33%

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК А]

Результат горизонтального аналізу показав значні негативні тенденції в динаміці необоротних активів підприємства.

По-перше варто відзначити постійний спад в загальній кількості необоротних активів підприємства протягом наведеного періоду. Якщо в 2021 році, скорочення можна охарактеризувати як відносно незначне, на рівні 2,5%, то в 2022 році сума необоротних активів була зменшена аж на 12,33%, тобто майже 8 частина всіх необоротних активів підприємства.

Основні негативні зміни відбулись в основних засобах підприємства, які значно скорочувались протягом періоду. Основна причина це нестача темпів оновлення основних засобів в порівнянні з темпом зносу, що призвело до регулярного зменшення балансової вартості основних фондів. Одна з причин такого явища це відносна новизна більшості основних засобів підприємства, через що темпи оновлення в певній мірі є зниженими, але головним фактором стали військові події, які значно пришвидшили пошкодження та знос основних фондів, що і призвело до виникнення нестачі.

Щодо капітальних інвестицій, то підприємство завжди приділяє їм значну увагу, продовжуючи вкладати кошти в довготривалі проекти з оновлення фондів, такі як суднобудівництво та логістична і елеваторна інфраструктура. Через це капітальні інвестиції охоплюють значну частку необоротних активів підприємства. Однак їх сума є досить нестабільною, маючи значні коливання вниз та вгору впродовж аналізованого періоду і в загальній динаміці вони все ж знизились в порівнянні з 2020 роком.

Інші статті необоротних активів мають досить незначний обсяг в рамках загальної суми, тому їх загальна динаміка в незначній мірі вплинула на балансовий показник, однак вони також мають тенденцію до скорочення, окрім нематеріальних активів підприємства.

Таким чином, загальна тенденція необоротних активів є незадовільною, адже значне скорочення може свідчити про недостатність фінансових ресурсів на підтримку та оновлення основних фондів, а також про стагнацію розвитку підприємства.

Так як основні засоби – це основа необоротних активів підприємства, то необхідно більш детально ознайомитись з їх структурою та тенденціями. Для цього було розподілено основні засоби за цільовим призначенням у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні засоби підприємства за цільовим призначенням

Одиниці виміру Тис. грн.	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020/2019	Абсолютне відхилення 2021/2020
Земля	260675	363547	366509	102872	2962
Будівлі	12891362	13871993	14012482	980631	140489
Кораблі та плавучі засоби	5278834	5570455	6166810	291621	596355
С/г обладнання	518569	547578	596876	29009	49298
Машини та інше обладнання	2751723	2754850	2812531	3127	57681
Транспортні засоби	449649	371757	514224	-77892	142467

Джерело: складено автором на основі [59]

Так як повної звітності за 2022 рік підприємство ще не надає, тому аналізувати динаміку основних засобів за категоріями можна виключно до 2021 року, однак ці дані також дають змогу проаналізувати основні тенденції розвитку компанії.

Протягом всього періоду, підприємство збільшувало первісну вартість всіх основних засобів, єдиним виключенням є транспортні засоби, загальна вартість яких зменшилась в 2020, однак це коливання було повністю компенсовано в 2021 році.

Серед лідерів капіталовкладень підприємства за цей період можна відмітити категорії будівлі та споруди, а також кораблі та плавучі засоби, на які виділено найбільше коштів. Якщо ми розглядаємо будівлі, то збільшення прийшло здебільшого на елеватори та водну інфраструктуру, на якій необхідно зупинитись для детальнішого аналізу.

Взагалі керівництво компанії вбачає в водній логістиці великі перспективи і одними з перших просувають річкову логістику на водну інфраструктуру в Україні. Тому компанія проводить широку кампанію з реконструкції

суднобудівного заводу, яка розпочиналась ще в 2012 році і триває донині. Завдяки цьому вдалось значно покращити виробничі можливості з будівництва суден, що в свою чергу дало змогу розширити кількість одиниць флоту компанії до 82. Зокрема у 2020/21 МР ССЗ «НІБУЛОН» спущено на воду 5 суден.

Також на 2021/2022 рік компанія запланувала побудувати ще 4 зерновози та 1 пасажирський катер, що ще раз підкреслює акцент керівництва на річкові перевезення та логістику, в якому компанія вбачає власне майбутнє, та майбутнє сільськогосподарської галузі України.

Однак, якщо корегувати динаміку основних засобів в залежності від подій, які почались після 2022 року, можемо прогнозувати, що водний шлях та його розвиток буде значно обмежений протягом короткострокової та середньострокової перспективи, тому на наш погляд, подальша динаміка середньострокового розвитку основних засобів підприємства буде зосереджена на транспортних засобах залізничного та автомобільного типу, а інвестиції в судобудівництво будуть в певній мірі обмежені.

Проведений аналіз необоротних активів показав негативні тенденції в загальному розвитку підприємства, однак які здебільшого викликані не помилковими діями управлінського персоналу, а факторами зовнішнього середовища, яке є досить ускладненим для стабільного функціонування підприємства в аналізованій період.

Тепер необхідно розглянути оборотні активи підприємства, виділити негативні та позитивні тенденції. Для нас це важливо, бо фактично оборотні активи – це життєдіяльність підприємства, їх операційна складова. Негативні тенденції в оборотних активах можуть свідчити про скорочення ділової активності, складнощі в функціонуванні підприємства та можуть слугувати індикатором кризових явищ на підприємстві.

Слід також зазначити, що період 2020 по 2022 рік мав значні обмеження для операційної діяльності підприємства через карантинні норми в 2020 році та військові умови в 2022 році, тому на це слід робити поправку при аналізі тенденцій в оборотних коштах ТОВ СП «НІБУЛОН».

Було проведено горизонтальний аналіз оборотних активів підприємства, який представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз оборотних активів ТОВ СП «НІБУЛОН»

Одиниці виміру Тис. грн.	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021
Оборотні активи					
Запаси	6 219 589	9 830 577	4 890 053	3 610 988	-4 940 524
Поточні біологічні активи	455 098	496 563	595 872	41 465	99 309
Дебіторська заборгованість за продукцію	86 965	1 757 145	108 188	1 670 180	-1 648 957
Дебіторська заборгованість за розрахунками					
за виданими авансами	53 096	53 301	91 081	205	37 780
з бюджетом	1 256 955	1 345 908	809 291	88 953	-536 617
з нарахованих доходів	6 744	5 867	5 867	-877	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	13 913	29 700	13 983	15 787	-15 717
Грошові кошти та їх еквіваленти	637 190	23 762	241 727	-613 428	217 965
Витрати майбутніх періодів	5 142	5 604	422	462	-5 182
Інші оборотні активи	68 395	100 857	107 217	32 462	6 360
Всього	8 803 087	13 649 284	6 863 701	4 846 197	-6 785 583

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК А]

За аналізований період ми можемо помітити 2 різнонаправлені тенденції динаміки оборотних коштів, які виникли під впливом зовнішніх факторів діяльності.

В 2021 році відчутно значне поживлення ділової активності підприємства та збільшення його оборотних активів після пандемійного періоду в 2020 році. Загальне зростання оборотних активів на 4,8 млрд грн показує, що підприємство було в процесі стабілізації та розвитку після кризових явищ викликаних

карантинними обмеженнями. Адже для підприємства-експортера, значні перешкоди в комунікації та торгівлі між суб'єктами та країнами стало великим викликом, що і призвело до слабших показників діяльності в 2020 році.

Однак жваве відновлення 2021 року, було повністю нівельовано подіями 2022 року, через, що сума оборотних активів не тільки зменшилась до показників 2020 року, а й навіть впала ще майже на 2 млрд грн, до розміру 6,86 млрд грн.

Це вдвічі менше в порівнянні з 2021 роком, що звісно ж є досить негативним фактором, так як дані зміни викликані не більш ефективним використанням оборотних активів, через що змінилась потреба в їх загальному обсязі, а викликані кризовими явищами пов'язаними з зовнішнім середовищем, особливо в плані зовнішньої та внутрішньої логістики.

Таке скорочення відбулось в першу чергу через зменшення запасів підприємства, а також внаслідок значного скорочення дебіторської заборгованості за продукцію, що також може свідчити про зменшення ресурсів підприємства та скорочення його ділової активності.

Така тенденція, звісно ж є негативним фактором для фінансового потенціалу підприємства, так як оборотні активи – це основа діяльності підприємства і його головне джерело формування прибутків. Скорочення ж оборотних активів, отримане не через підвищення ефективності їх використання, а через кризові явища, призведе до неможливості формування прибутку на підприємстві, а це в свою чергу може призвести до недостатності власних фінансових ресурсів компанії і формуванням залежності від позичкового капіталу, який також не може постійно підтримувати функціонування підприємства без формування прибутку.

Проте, можемо припустити, що в подальших періодах підприємство має змогу відновити операційну діяльність та підвищити власні оборотні активи, так як головний ефект від зовнішніх факторів здебільшого вже настав, тому в разі швидкого реагування на несприятливі фактори, підприємство зможе запропонувати альтернативні рішення і знайти шляхи поживавлення діяльності.

Оскільки запаси стали рушійною силою негативною динаміки оборотних активів підприємства, необхідно глибше дослідити їх структуру та зміни (таблиця 2.4.), які в ній відбулись, а також окреслити можливі причини настання таких змін.

Таблиця 2.4 – Запаси підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН»

	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021
Виробничі запаси	136746	125037	113560	-11709	-11477
Незавершене виробництво	139855	154134	134171	14279	-19963
Готова продукція	651261	1124987	1003347	473726	-121640
Товари	5291727	8426419	3638975	3134692	-4787444

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК А]

Перше, що слід відзначити, це значне перевищення обсягів товарів над іншими категоріями запасів, це вказує на спеціалізацію підприємства в напрямок посередництва та перепродажу, та послаблення впливу власного виробництва на результат діяльності. Це також пояснює чому частка основних засобів направлених на логістику та розміщення продукції значно перевищує частку засобів, що відносяться до виробництва сільськогосподарської продукції.

Проте така спеціалізація діяльності отримала значні обмеження внаслідок зовнішніх факторів та подій, що відбулись в 2022 році. Так як зменшилась кількість постачальників сільськогосподарської продукції або відсутня можливість ведення бізнесу з ними. Також постраждала внутрішня логістика підприємства, через що пропускні можливості компанії значно зменшились і вона не мала змоги проводити стільки ж операцій як це було в попередні періоди.

Окрім цього, важливим фактором стала обмеженість експорту зернової продукції, через відсутність логістичних шляхів, що також зменшило потребу підприємства в товарах і можливість їх реалізовувати для генерації доходів підприємства.

Таким чином ми також можемо відмітити, що в першу чергу негативні тенденції мали вплив на посередницьку та торгову діяльність підприємства, а ось виробництво власної продукції хоч і мало певне скорочення, але загальний вплив на оборотні активи та операційну діяльність в цьому аспекті є мінімальним.

З цього можемо зробити припущення, що основною проблематикою, яка постала перед підприємством, є вирішення логістичних питань всередині країни та за її межами, та налагодження торгівельних зв'язків з постачальниками, які були частково обмежені через логістичне питання та військові дії.

Вирішення даного завдання дасть змогу відновити операційну діяльність та оборотні активи хоча б до пандемійного рівня, на якому також були значні логістичні обмеження, але в менших масштабах.

Всі ці зміни звісно ж мають власне відображення і в пасивах балансу, так як вони повинні відповідати один одному. Однак варто визначити, які джерела фінансових ресурсів було зменшено разом з падінням активів підприємства, а також з'ясувати в якому відношенні змінилися власні ресурси підприємства та позичкові.

Розпочати аналіз пасивів пропонуємо в порядку формування балансової звітності, тобто спочатку власний капітал, згодом довгострокові та поточні зобов'язання підприємства. Зміни у власному капіталі було відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка власного капіталу підприємства

Назва рядка Од. виміру тис. грн.	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021
Зареєстрований (пайовий) капітал	19	19	19	0	0
Капітал у дооцінках	10 516 728	9 870 426	8 386 103	-646 302	-1 484 323
Резервний капітал	5	5	5	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 769 583	3 679 924	-5 363 081	1 910 341	-9 043 005
Усього за розділом I	12 286 335	13 550 374	3 023 046	1 264 039	-10 527 328

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК А]

Статистичні дані показують значне скорочення власного капіталу в 2022 році, втрата 10 млрд грн з 13,5 в 2021 році це критичне зниження для будь-якого підприємства, яке вимагає негайних дій з метою стабілізації та збереження підприємства інакше існує велика ймовірність банкрутства.

Основним джерелом негативної динаміки власного капіталу є значний сформований збиток від діяльності підприємства. Факторами цього слугують військові дії, які нанесли як прямі матеріальні збитки через окупацію територій та майна підприємства, так і непрямі збитки, унеможливаючи безперебійну роботу підприємства, внаслідок чого було недоотримано значну суму розрахованих доходів.

Також слід відзначити і значне знецінення капіталу у дооцінках, яке наявне як в 2021 так і в 2022 роках.

Ще одним негативним фактором, на наш погляд, є фактична відсутність резервного фонду, що ставить під питання здатність підприємства стабілізувати свою діяльність в кризові періоди за допомогою коштів направлених на компенсацію неочікуваних втрат.

Тож загалом, оцінка власного капіталу показала певну критичність фінансового стану підприємства, адже такий рівень збитків, в разі його збереження, повністю нівелює весь власний капітал підприємства, що унеможливить подальшу діяльність компанії.

Тому одним з основних завдань на наступний період є оперативна стабілізація господарської діяльності та пошук шляхів для отримання доходу аби втримати результати фінансової діяльності хоча б на рівні беззбитковості та поступово адаптуватись до наявних умов ринку, які, на жаль, мають досить непрогнозовані часові та об'ємні межі.

Наступний елемент аналізу пасивів – це довгострокові зобов'язання. Зазвичай, дані джерела фінансування представляють собою позики під великі інфраструктурні об'єкти або кошти для масштабного оновлення основних фондів підприємств. Тому аналіз даних зобов'язань може показати наміри і дії

підприємства в рамках оновлення та капітальних інвестицій. Аналіз динаміки довгострокових зобов'язань наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз довгострокових зобов'язань підприємства

Назва рядка Од. виміру тис. грн.	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021
Відстрочені податкові зобов'язання	2 318 246	2 185 031	1 971 170	-133 215	-213 861
Довгострокові кредити банків	893 477	2 253 725	0	1 360 248	-2 253 725
Інші довгострокові зобов'язання	658 460	642 493	580 278	-15 967	-62 215
Усього за розділом II	3 870 183	5 081 249	2 551 448	1 211 066	-2 529 801

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК А]

Дані вказують, що динаміка довгострокових зобов'язань має схожі тенденції з власним капіталом підприємства. В 2021 році був період збільшення довгострокових зобов'язань, що може свідчити про ідеї керівництва оновити та збільшити власні необоротні активи за рахунок позикового капіталу.

Однак в 2022 році підприємство фактично перестало використовувати довгострокові кошти від банків, залишивши лише відстрочені податкові зобов'язання та певну суму інших зобов'язань.

На наш погляд, це чіткий індикатор того, що основна задача підприємства зараз – це стабілізація наявної ситуації на підприємстві та максимальна відмова та відтермінування капітальних інвестицій до моменту реорганізації операційної діяльності та вирішення кризових явищ.

Але також це показник того, що підприємству не вдалось використати довгострокові кредитні ресурси для поточних потреб підприємства, що в певній мірі могло б підвищити ліквідність та стійкість підприємства. А отже, більшість поточних потреб підприємства зараз фінансується за рахунок поточних зобов'язань та короткострокових кредитів банку, тому наступний етап в рамках балансового стану підприємства – це аналіз поточних зобов'язань, наведений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Поточні зобов'язання ТОВ СП «НІБУЛОН»

Назва рядка	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021
Короткострокові кредити банків	10 098 468	10 049 121	16 429 683	-49 347	6 380 562
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	130 671	123 534	266 252	-7 137	142 718
товари, роботи, послуги	310 077	1 208 751	896 666	898 674	-312 085
розрахунками з бюджетом	15 449	38 340	16 112	22 891	-22 228
у тому числі з податку на прибуток	0	25 307	0	25 307	-25 307
розрахунками зі страхування	11 473	8 745	7 355	-2 728	-1 390
розрахунками з оплати праці	45 930	35 643	33 823	-10 287	-1 820
за одержаними авансами	6 790 607	7 703 892	4 683 766	913 285	-3 020 126
за розрахунками з учасниками	8 970	20 107	19 447	11 137	-660
Доходи майбутніх періодів	483	408	316	-75	-92
Інші поточні зобов'язання	272 131	242 001	337 839	-30 130	95 838
Усього за розділом III	17 684 259	19 430 542	22 691 259	1 746 283	3 260 717

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК А]

На протипагу показникам динаміки власного капіталу та довгострокових зобов'язань, загальна сума поточних зобов'язань збільшувалась з року в рік. Однак якщо в 2021 році збільшення відбулось в відносно однакових пропорціях до власного капіталу, що в цілому є ознакою розширення діяльності та підвищення активності, то в 2022 році зростання поточних зобов'язань є ознакою недостатності фінансування поточної діяльності підприємства і єдиним рішенням в короткостроковій перспективі.

На підтвердження цієї думки, можемо також відмітити, що основне зростання відбулось у розмірі кредитування від банків, а ось кредиторська заборгованість за багатьма позиціями впала, що свідчить про зменшення ділової

активності підприємства і при цьому недостатність фінансування, внаслідок чого виникає значна потреба в короткострокових ресурсах фінансових установ.

Також збільшення короткострокових кредитів може бути частково викликано перенесенням довгострокових зобов'язань, термін яких зменшився до 1 року в 2022 році.

В цілому показники поточної заборгованості невтішні, бо ми маємо значне зростання зобов'язань, які не пов'язані з розвитком підприємства і його діловою активністю, а в більшості випадків мають вимушене походження. Також важливо, що короткострокові зобов'язання зростають паралельно різкому падінню власного капіталу, що ставить під загрозу платоспроможність та фінансову стійкість компанії.

Ми відмітили, що кредити банків мають важливу роль у фінансуванні підприємства «НІБУЛОН». До значних змін, внаслідок низки факторів в 2022 році, підприємство використовувало як довгострокові так і короткострокові кредити, що давало змогу активно розвиватись та підтримувати належний рівень фінансових ресурсів для подальшої господарської діяльності.

На наш погляд, важливо більш детально проаналізувати склад кредитів підприємства, аби отримати чітке розуміння того, який тиск на ліквідність та платоспроможність вони формують.

Для цього нам знадобилась фінансова звітність підприємства [59, 60], в якій є певні примітки щодо розподілу кредитів за терміном їх погашення. Дана інформація дуже важлива в ході аналізу фінансового потенціалу підприємства, адже є велика необхідність мати розуміння строковості зобов'язань, для подальшого прийняття рішень.

Адже якщо ми маємо великий рівень кредитного навантаження, який необхідно повернути в найближчі терміни, то в процесі управління фінансовим потенціалом, одним з перших завдань буде пошук шляхів реструктуризації та пролонгації боргових зобов'язань, так як виплатити повну суму, ґрунтуючись на звітних даних, підприємство не зможе на даний момент.

На жаль, останні відомості про структуру кредитів на підприємстві, датуються 2021 роком, що частково обмежує обсяг отриманої інформації, але в певній мірі дає представлення про тенденції розподілу кредитних ресурсів, тож структура кредитів за терміном погашення представлена на рисунку 2.2.

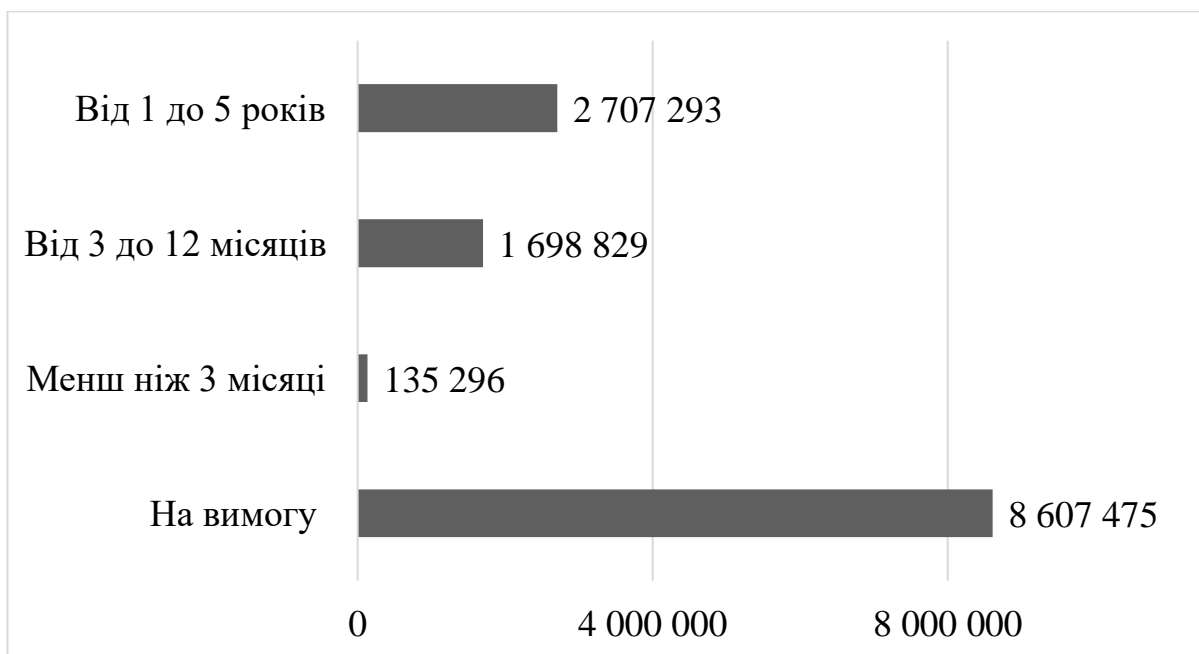


Рисунок 2.2 – Розподіл кредитів за строком погашення у 2021 році

Джерело: складено автором на основі [59]

Як показали дані, більшість кредитних ресурсів підприємства у 2021 році – це кошти на вимогу, тобто фактично ресурси для підтримки оборотної діяльності підприємства, а також кошти які мають найбільший тиск на ліквідність та платоспроможність підприємства. Друга категорія – це якраз довгострокові кредити, але як ми з’ясували в 2022 році всі вони перейдуть до короткострокового періоду, тому можемо вказати, що їх термін не перевищував 2 років.

Таким чином, кредитні кошти підприємства несуть велику загрозу для платоспроможності компанії, так як їх строк погашення є досить малим і у випадку неможливості пролонгації та перекредитування може виникнути значний розрив у грошовому потоці, компенсувати який, в умовах значної нестачі власних ресурсів буде вкрай складно.

Через це, фінансове положення та фінансовий потенціал підприємства, з 2022 року має досить хитке становище, яке в великій мірі залежить від оцінки ризиків банками і їх здатності продовжити кредитні угоди на певний термін.

Підсумовуючи, в 2022 році підприємство опинилось в досить скрутному фінансовому становищі, через ряд зовнішніх неконтрольованих факторів, які унеможливили стабільну господарську діяльність підприємства і сформували значний кризовий процес в компанії.

Аналіз балансу показав значне падіння в діловій активності, як через зменшення оборотних активів підприємства, так і через зменшення короткострокових зобов'язань перед іншими суб'єктами господарювання, що свідчить про зменшення кількості та обсягів проведених операцій.

Також баланс показав значний рівень збитковості діяльності в 2022 році, що призвело до різкого скорочення власних фінансових ресурсів та формування залежності від короткострокових ресурсів банківських установ.

Балансові показники, свідчать про необхідність швидкого реагування в сфері управління фінансами та підприємством загалом, для недопущення формування кризових процесів на підприємстві, які могли б призвести навіть до банкрутства, за умови неточного і несвоєчасного прийняття управлінських рішень.

2.3 Аналіз індикаторів фінансового потенціалу на підприємстві ТОВ СП «НІБУЛОН»

Загальна характеристика підприємства та його балансовий аналіз допомогли виявити певні позитивні та негативні фактори і тенденції реалізації фінансового потенціалу на підприємстві.

Однак для заключного висновку, щодо використання фінансового потенціалу підприємства «НІБУЛОН», необхідно розрахувати фінансові коефіцієнти, які більш точно розкриють фінансовий стан підприємства.

Як ми виділяли в теоретичному розділі, такими показниками виступають коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності, а також окремим елементом розрахунків моделі ймовірності банкрутства.

Перша група показників – це коефіцієнти фінансової стійкості, представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості підприємства

	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021
коефіцієнт автономії;	0,363	0,356	0,107	-0,007	-0,249
коефіцієнт фінансової залежності;	2,754	2,809	9,350	0,055	6,541
коефіцієнт фінансового ризику	1,754	1,809	8,350	0,055	6,541
коефіцієнт маневреності власного капіталу;	-0,723	-0,427	-5,236	0,296	-4,809
коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел.	0,760	0,727	0,542	-0,033	-0,185

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК А]

Після проведення розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості, отримані результати є досить невтішними, що можна було очікувати після аналізу балансового стану підприємства.

Якщо ситуація 2020 та 2021 років ще є досить непоганою з поправкою на специфіку галузі діяльності та сезонності, яка не відповідає звітній даті, однак і тоді є певна невідповідність нормативам. Адже як мінімум коефіцієнт автономії досягає лише рівня 0,35, що досить низько за умови стандарту більше ніж 0,5. Однак це можна в певній мірі вважати галузевою особливістю і реальний ризик в даному коефіцієнті майже відсутній. Однак від’ємний показник маневреності власного капіталу це великий ризик для фінансової стійкості підприємства, тобто

оборотні активи фінансуються за рахунок позикових коштів і показує значну нестачу фінансових ресурсів.

Проте невеликий від'ємний показник на звітну дату в грудні для сільськогосподарського підприємства не є критичним, хоча і можна вважати негативним, однак показник -5,23 в 2022 році це свідчення вкрай значної нестачі власних фінансових ресурсів і великого фінансового ризику.

Також в 2022 році коефіцієнт автономії становив лише 0,107, що показує над низьку частку власних ресурсів в загальних джерелах фінансування. Такий рівень є критичним для будь-якого підприємства, незважаючи на галузеву приналежність, тому підприємство потребує значної роботи з борговими зобов'язаннями, інакше може виникнути цілком реальна загроза банкрутства, через неспроможність виконання зобов'язань.

Наступна група показників, які тісно пов'язані з фінансовою стійкістю підприємства – це коефіцієнти ліквідності, які дають змогу оцінити здатність установи конвертувати власні активи у кошти та виплатити зобов'язання. Результат розрахунку даних коефіцієнтів представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності підприємства

	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021
коефіцієнт покриття	0,498	0,702	0,302	0,205	-0,400
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,146	0,197	0,087	0,050	-0,110
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,036	0,001	0,011	-0,035	0,009

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК А]

Очікувано, результати розрахунку показників ліквідності не відповідають нормативам стабільного функціонування, навіть з огляду на специфіку діяльності підприємства. Почнемо з найменшої групи активів, з коефіцієнту абсолютної ліквідності. За нормативом грошові кошти підприємства повинні покривати хоча б 0,15 поточних зобов'язань підприємства для стабільного рівня

ліквідності підприємства і навіть враховуючи особливості галузі, це буде показник на рівні 0,1. Однак за аналізований період, найбільший рівень абсолютної ліквідності це 0,036, а в 2021 році це лише 1 тисячна, що звісно не дає змоги підприємству покрити термінові зобов'язання, що призведе до потреби додаткового короткострокового кредитування, що підвищить ризики діяльності підприємства.

Схожа ситуація і з іншими показниками ліквідності, які в значній мірі не відповідають нормативам. Так коефіцієнт швидкої ліквідності має досягати рівня 0,6 та більше, однак на підприємстві «НІБУЛОН» рівень показника не перевищував 0,2, і остання динаміка також пішла на зниження, що ще більше ставить під загрозу ліквідність та платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт покриття підприємства лише в 2021 році можна охарактеризувати, як менш критичний, в умовах сезонності та специфіки діяльності, хоча найменший норматив для даного показника дорівнює 1. Тобто всі поточні зобов'язання повинні покриватись оборотними активами, що не вдалось досягнути на підприємстві, де найвищий рівень 0,7. В 2022 році даний показник взагалі має неприпустиме значення, адже оборотні активи не досягають і третини поточних зобов'язань, що ставить під загрозу продовження діяльності підприємства через нестачу коштів і неспроможність виконати зобов'язання.

Тобто з позиції ліквідності, оцінка фінансового потенціалу також є незадовільною, адже обсяги оборотних активів в значній мірі не відповідають рівню позикових зобов'язань, а отже вже не тільки операційна діяльність залежить від позикових коштів, а й значна частина необоротних активів також за джерело фінансування має короткострокові позикові кошти.

Показники фінансової стійкості та ліквідності допомогли оцінити фінансовий потенціал підприємства з точки зору залучення та розподілу фінансових ресурсів і показали невтішну динаміку формування залежності від позичкових ресурсів короткострокового характеру, що створює значні фінансові та кредитні ризики.

Наступна група показників – це коефіцієнти ділової активності та рентабельності, які допоможуть охарактеризувати ефективність використання фінансових ресурсів. За умови високих показників ефективності, підприємство може генерувати значний рівень доходів та прибутку, що може частково нівелювати сформований фінансовий ризик, за умови поповнення власного капіталу прибутком від господарської діяльності.

Першими було розглянуто показники ділової активності та сформовано таблицю 2.10 за аналізований період.

Таблиця 2.10 – Показники ділової активності ТОВ СП «НІБУЛОН»

	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,813	1,129	0,458	0,316	-0,672
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,949	17,618	7,194	-0,330	-10,424
Коефіцієнт оборотності запасів	4,568	5,060	2,063	0,492	-2,997
Фондовіддача	1,160	1,740	0,703	0,580	-1,037
Коефіцієнт оборотності власного капітал	2,116	3,143	1,832	1,028	-1,311

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК А, ДОДАТОК Б]

Результат аналізу ділової активності, показав значну негативну динаміку в ефективності використання ресурсів. Якщо в 2021 році, було відчутне пожвавлення ділової активності, вдалось підвищити швидкість обертання ресурсів і це незважаючи на їх абсолютне зростання, що ускладнює процес підвищення ефективності. То в 2022 році ситуація є повністю протилежною, всі показники ділової активності вказують на зменшення виручки відносно середньорічної статті балансу.

Так загальний коефіцієнт оборотності активів впав більш ніж вдвічі, в порівнянні з минулорічним результатом. Схожий розмір падіння прослідковується за кожним аналізованим показником, лише через різке скорочення власного капіталу на кінець року, призвело до того, що коефіцієнт його оборотності впав найменше.

Такі показники також накладаються на значне зниження абсолютного розміру оборотних активів та основних засобів, таким чином підприємство мало менше ресурсів і при цьому їх ефективність використання також впала, що дає подвійний негативний ефект на динаміку формування доходів та прибутку.

За таких коефіцієнтів ділової активності, ризики пов'язані з позичковим капіталом, які ми виявили в ході попереднього аналізу ліквідності та фінансової стійкості, стають більш загрозливими, адже за низької ділової активності, компанія недоотримає значну частку доходів, що вплине на їх платоспроможність.

Маючи висновки щодо ділової активності, необхідно проаналізувати як це вплинуло на результати діяльності підприємства, використовуючи абсолютні показники прибутку, та відносні показники рентабельності.

Розпочнемо з аналізу фінансових результатів, наведених в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Фінансовий результат діяльності підприємства

	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021/2020	Абсолютне відхилення 2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	25840227	40606579	15181308	14766352	-25425271
Валовий прибуток	1066689	1499554	1133991	432865	-365563
Фінансовий результат від операційної діяльності	456431	1769731	-3240193	1313300	-5009924
Фінансовий результат до оподаткування	-1876500	1398561	-9534742	3275061	-10933303
Чистий фінансовий результат	-1776378	1287038	-9553069	3063416	-10840107

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК Б]

Спираючись на отримані дані, можемо зробити певні висновки щодо ефективності діяльності підприємства. По-перше варто відмітити покращення маржі в валовому прибутку компанії. Незважаючи на різке падіння ділової активності та обсягу доходів від реалізації продукції ТОВ СП «НІБУЛОН» змогло отримати значний валовий прибуток, що вказує на значну оптимізацію собівартості продукції.

Також слід відмітити, що в 2020 та 2021 році підприємство змогло згенерувати прибутки від операційної діяльності, що показує їх ефективність за основним напрямом.

В 2022 році підприємство понесло значні збитки як від операційної діяльності так і загалом за підсумками року, однак варто відмітити, що більшість втрат пов'язані зі статтями «інші витрати», що досить схоже на вплив зовнішніх факторів на формування збитків, аніж помилки і неефективність управління господарською діяльністю.

Однак, незважаючи на причини формування негативних фінансових результатів, все одно неможливо уникнути факту, що 2 з 3 проаналізованих періоди, мали значні збитки за підсумком діяльності, особливо 2022 рік, коли сума збитків досягла 9,5 млрд грн, що значний удар для будь-якої компанії, який ставить під загрозу подальшу діяльність підприємства.

Проте, характер причин виникнення збитків, а також показники діяльності в 2021 році, коли економічна ситуація була тимчасово стабільною, дає розуміння того, що організація господарської діяльності підприємства має змогу генерувати прибуток, за умови стабілізації та вирішення проблем пов'язаних з економічними та ринковими умовами після 2022 року.

Проаналізувавши абсолютні показники ефективності господарської діяльності, необхідно розрахувати відносні коефіцієнти, які дають більш точне розуміння ефективності функціонування в розрізі наявних ресурсів підприємства, а також дадуть точніше оцінити вплив збитків на подальшу діяльність організації. Результат розрахунку показників рентабельності, представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності ТОВ СП «НІБУЛОН»

	2020	2021	2022
Валова рентабельність продажу	4,1%	3,7%	7,5%
Рентабельність операційної діяльності	1,8%	4,4%	-21,3%
Рентабельність власного капіталу	-14,5%	10,0%	-115,3%
Рентабельність капіталу	-5,6%	3,6%	-28,8%

Джерело: складено автором на основі [ДОДАТОК Б]

Оцінка показників рентабельності, очікувано розкрила значні проблеми в ефективності господарської діяльності. Однак розпочнемо з позитивних аспектів.

По-перше підприємство має непогані показники рентабельності в умовах стабільного функціонування ринку, як показав 2021 рік, де підприємство отримало прибуток в розмірі 10% від середньорічної суми власного капіталу і 3,6% від загальної суми активів. Разом з цим, ми бачимо низьку маржу продажів підприємства в умовах стабільного ринку, лише на рівні 3,7%, тобто різниця між ціною закупівлі та продажу є досить низька, через, що виникає потреба в збільшені обсягів операцій.

В 2020 році підприємству також вдалось зафіксувати позитивні показники операційної діяльності, хоча й на досить низькому рівні, менше 2%, чого було недостатньо для фіксування загального прибутку і підприємство понесло збитки в розмірі 14,5% від суми власного капіталу, що є досить суттєвими втратами.

Проте найгірші результати припали на 2022 рік. Незважаючи на значне зростання валової рентабельності, малий обсяг операцій та поява збитків непов'язаних з звичайною діяльністю компанії призвели до великих фінансових втрат на кінець періоду.

Так розмір збитків досягнув 115% від середньорічної вартості власного капіталу, це катастрофічна втрата призвела до падіння власного капіталу з 13 млрд грн до всього 3 млрд. В загальному балансі, рівень збитків досягнув 28,8%, тобто понад чверть всіх активів підприємства.

Такі показники поставили під загрозу саму можливість продовження господарської діяльності підприємства та значно зменшили спроможність компанії вести подальшу діяльність та залучати додаткові кошти, адже

кредитувати та фінансувати компанію, яка має такий рівень збитків погодиться далеко не кожна кредитна організація, а умови будуть значно погіршені через високі ризики.

Проаналізувавши показники діяльності підприємства та його фінансового стану, доцільно перевірити нижню межу фінансового потенціалу підприємства, а саме оцінити ймовірність банкрутства компанії, використовуючи представлені моделі в першому розділі. Враховуючи, що оцінюючи показники, ми неодноразово робили акцент на можливості припинення діяльності, через досить загрозливі результати, важливість аналізу ймовірності банкрутства значно зростає. Оцінка банкрутства представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ СП «НІБУЛОН»

Модель	2020	2021	2022
Модель Р. Таффлера	0,26	0,33	0,20
Модель О.О. Терещенка	1,21	3,29	-5,39
Модель А.В. Матвійчука	0,97	1,24	0,56

Джерело: складено автором на основі [53-55, 59]

За моделлю Таффлера, підприємство перетнуло критичну межу в 2022 році, маючи результат показника 0,2, що якраз є мінімумом після якого виникає значна загроза банкрутства. В інші періоди, модель оцінює фінансовий стан компанії як задовільний.

Гірша ситуація з розрахунками моделей банкрутства від українських економістів, які є більш пристосованими до реалій вітчизняного ринку. Так за моделлю Терещенка, в 2022 році підприємство можна визначити як напівбанкрот, адже від'ємний показник це значно нижче за встановлені нормативні значення. Здебільшого це відбулось через те, що автор моделі виділяє значну перевагу прибутку в розрахунку, через що великий рівень збитку на підприємстві сформував істотну частину негативного результату в розрахунку. Також за даною моделлю 2020 рік вважається періодом з нестабільним фінансовим станом,

однак рівень загрози не є критичним, що показало значне відновлення в 2021 році після стабілізації зовнішніх умов.

Найгірший результат для підприємства було отримано в моделі Матвійчука, де стан ймовірності банкрутства було визначено в двох періодах, в 2020 та 2022 роках.

Як бачимо, незважаючи на різні підходи до оцінки банкрутства підприємства, всі моделі показали великий рівень загрози в 2022 році, що потребує негайного реагування та антикризового управління, інакше існує великий шанс припинення діяльності та банкрутства компанії.

В інші періоди підприємство мало стабільний фінансовий стан, не перетинаючи критичного рівня, однак в 2020 році діяльність підприємства була незадовільною під впливом пандемії та карантинних обмежень, що призвело до нестабільного положення.

Також моделі показали, що стабільна робота підприємства в 2021 році має високий рівень фінансового стану та потенціалу, адже вдалось швидко вийти з нестабільності минулого періоду і показати значну ефективність діяльності.

Як підсумок оцінки індикаторів фінансового потенціалу підприємства, можна сказати, що внутрішня організація та функціонування підприємства має значні фінансові перспективи, так як за умови стабільності в 2021 році, більшість проаналізованих показників мали позитивну динаміку. Значним недоліком за 2021 рік був лише великий рівень запозичень та недостатність ліквідності через це, однак при ефективному управлінні ресурсами цей ризик запозичень є достатньо контрольованим.

Однак в фінансовий стан та потенціал підприємства в 2020 та особливо в 2022 роках є незадовільним та в певній мірі критичним. Це пов'язано здебільшого з зовнішніми чинниками, які унеможлилювали звичайне функціонування підприємства, а також з нездатністю підприємства через його розміри ефективно реагувати на зміни в короткі терміни та неможливості деяких змін взагалі.

Проте це також свідчить, що фінансовий потенціал підприємства можна значно розширити та реалізувати, якщо вдасться сформувані ефективні відповіді на проблематику, яка виникає в зовнішньому середовищі ТОВ СП «НІБУЛОН».

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз реалізації фінансового потенціалу на підприємстві ТОВ СП «НІБУЛОН», дає можливість сформувані деякі висновки.

З точки зору організаційно-економічної характеристики підприємства, ТОВ СП «НІБУЛОН» є сталою компанією, з довгою історією та широкою мережею контактів з суб'єктами господарювання. Дана характеристика дає підприємству значні переваги в процесі господарської діяльності, полегшуючи процеси обігу товарів та продукції, маючи налагоджені зв'язки з постачальниками та клієнтами, що пришвидшує ділову активність підприємства і збільшує розмір доходу. Також це дає перевагу в спілкуванні з фінансовими та кредитними установами, оскільки підприємство сформувало певну позитивну репутацію, яка спрощує процес надання фінансування і покращує умови кредитування, через високий рівень довіри до компанії. Такі переваги в комунікації значною мірою покращують фінансовий потенціал підприємства.

Також, загальна характеристика показала розвиненість бізнес-напрямів та інфраструктури підприємства, адже компанія має значну розгалуженість відокремлених юридичних осіб та філій, які зафіксували за собою окремі напрямки діяльності і мають повний набір функцій та основних засобів для виконання покладених на них завдань. Це також покращує ділові можливості, однак підвищує кадровий ризик, через збільшення представників в ланцюжку прийняття рішень, що може мати негативний ефект, особливо в кризові періоди, які накладають значні вимоги до кваліфікації менеджерів.

З негативного, організаційна характеристика дала змогу підкреслити недолік форми господарювання, оскільки товариство з обмеженою відповідальністю зменшує можливість та швидкість залучення коштів, через

ускладненість процедури приєднання власників та обмеженість відповідальності перед позичальниками.

Майновий стан дав підкреслив певні негативні тенденції на підприємстві, сформовані внаслідок зовнішніх факторів, які вплинули на процес господарської діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН». Зменшення основних засобів та оборотних активів, зменшує можливості та фінансовий потенціал підприємства, а структурні зміни пасивів в напрямку збільшення короткострокових зобов'язань, формують значну залежність підприємства від позичкового капіталу, що негативно впливає на фінансовий стан та стабільність компанії.

Індикатори фінансового потенціалу підприємств, також вказали на негативні тенденції в фінансовому стані та стабільності компанії, оскільки значно погіршились показники ділової активності, стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства наприкінці аналізованого періоду.

Аналіз ймовірності банкрутства, дав змогу оцінити, що підприємство вже перетнуло критичну нижню межу фінансового стану і потребує значних змін в процесі господарювання та управління, які б дозволили в короткій перспективі стабілізувати підприємство.

Разом з цим, аналіз індикаторів, показав, що за умови стабільного функціонування ринкового середовища, підприємство та його адміністративний апарат, здатні проводити ефективну діяльність, оскільки в період відновлення від пандемії в 2021 році, компанія показала значні успіхи за більшістю індикаторів та мала високі показники фінансових результатів, що вказує на ефективність організації діяльності підприємства, яка потребує змін направлених здебільшого на адаптацію до зовнішніх, непрогнозованих факторів.

3 ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ СП «НІБУЛОН»

3.1 Дослідження факторів впливу на фінансовий потенціал підприємства

В рамках дослідження процесу управління фінансовим потенціалом підприємства, ми акцентували уваги на важливості етапу підготовки матеріалів та збору інформації для подальшого прийняття рішень. Аналітичні матеріали та показники в другому розділі, дали нам змогу охарактеризувати останні тенденції та події на підприємстві, які відбулись протягом минулого періоду. Однак для прийняття рішень, вкрай важливим є збір інформації щодо факторів, які можуть вплинути на теперішню та майбутню діяльність компанії, адже це може значно змінити умови функціонування, а отже й прийнятті управлінські рішення буде необхідно корегувати.

Таким чином, виокремлення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу – це перший крок в оптимізації процесу управління та формуванні стратегії.

Першим, ключовим фактором впливу на підприємство та його фінансовий потенціал, звісно ж є повномасштабні військові дії, які розпочались 24 лютого 2022 року з нападу Росії на територію України. Війна змінила життя кожного суб'єкта в країні і це не уникнуло юридичних суб'єктів та бізнес-середовища. Воєнні дії змінили економічні, правові, кадрові та інші умови функціонування, значно ускладнивши процес господарювання.

Найбільш очевидним впливом війни для підприємства «НІБУЛОН», є прямі матеріальні збитки від військових дій. За словами керівника компанії Андрія Вадатурського, наведеними в виданні Forbes [61], підприємство від початку повномасштабної війни зазнало збитків в розмірі понад 400 млн доларів. Для компанії, яка в стабільні періоди мала активи на суму менше мільярда доларів, така значна втрата це катастрофічний удар по фінансовому стану та стабільності.

Також, через війну, в тимчасовій окупації знаходиться до 20% активів підприємства, що створює постійні збитки від невикористання наявного потенціалу та можливостей.

Проте прямі матеріальні збитки – це не єдиний вплив військових дій, і ймовірно не найгірший. Так, більш неприємним фактором є неможливість використання максимальних потужностей підприємства та функціонування в повному обсязі. Це сталося через декілька факторів ускладнення логістики як у внутрішньому середовищі так і за межами країни.

Одним з ключових факторів обмеження діяльності є недоступність логістики через річку Дніпро, внаслідок військових дій. Для «НІБУЛОН», який понад 15 років вкладав значні кошти, ресурси та зусилля на відновлення річкового судноплавства, це стало значущим ударом, адже альтернативних шляхів внутрішньої логістики або немає взагалі, або їх обсяг та потенціал значно обмежений, через що різко зменшується максимально можливий обсяг торгових операцій. Також це позбавляє підприємство його ключової конкурентної переваги, адже річковий шлях потребував значних капіталовкладень, але вже в останній період він давав значно нижчу ціну перевезень від альтернативних сухопутних маршрутів і серед конкурентів розвиненість річкового шляху була значно менша, що давало можливість конкурувати з зернотрейдерами закупівельними цінами, маючи нижчу собівартість логістики.

Проте не тільки внутрішня логістика вплинула на обсяги діяльності компанії, не менш важливим фактором, стало блокування Росією чорноморських портів та шляху для експорту зерна в інші країни. Це максимально обмежило експортні можливості українських сільськогосподарських підприємств, які використовували даний шлях для 90% експортних операцій і товариство «НІБУЛОН» в даному випадку не є включенням, так як це був ключовий напрямок торгівлі.

Єдиним полегшенням в цьому питанні для підприємства, стала активна участь держави в формуванні домовленостей, щодо відкриття коридору для суден з зерном, що згодом отримало назву «зернова угода» або «зернова

ініціатива». В міністерстві відновлення, яке було утворено державою як механізм реставрації країни через військові дії, було наведено наступну інформацію щодо зернової ініціативи: «Україна уклала угоду про відновлення експорту зерна з Туреччиною та ООН 22 липня 2022 року. З серпня 2022 року по березень 2023 року в рамках “Зернової ініціативи” було забезпечено експорт понад 25 млн тонн українського зерна»[62].

Виходячи з цих слів, ми бачимо, що зернова угода була важливим фактором для стабілізації підприємства, адже давала значні експортні можливості компанії та українським аграріям загалом, однак вона мала й значні недоліки, через нестабільність та непрогнозованість її діяльності, що давало великий аспект невизначеності та ризику. Проте прихованим позитивним фактором зернової угоди було також і те, що вона прикривала й альтернативний річковий шлях експорту через Дунай, так як в період дії угоди річкова портова інфраструктура майже не зазнавала ракетних та інших військових ударів.

Однак влітку термін дії угоди завершився і сторони не змогли домовитись про пролонгацію, що знов ставить під загрозу експортні дії аграріїв не лише в акваторії Чорного моря, а й річковим шляхом через Дунай. Для підкреслення важливості даних напрямів, пропонуємо розглянути структуру експорту у розрізі транспорту агропромислового комплексу після початку війни, на рисунку 3.1.

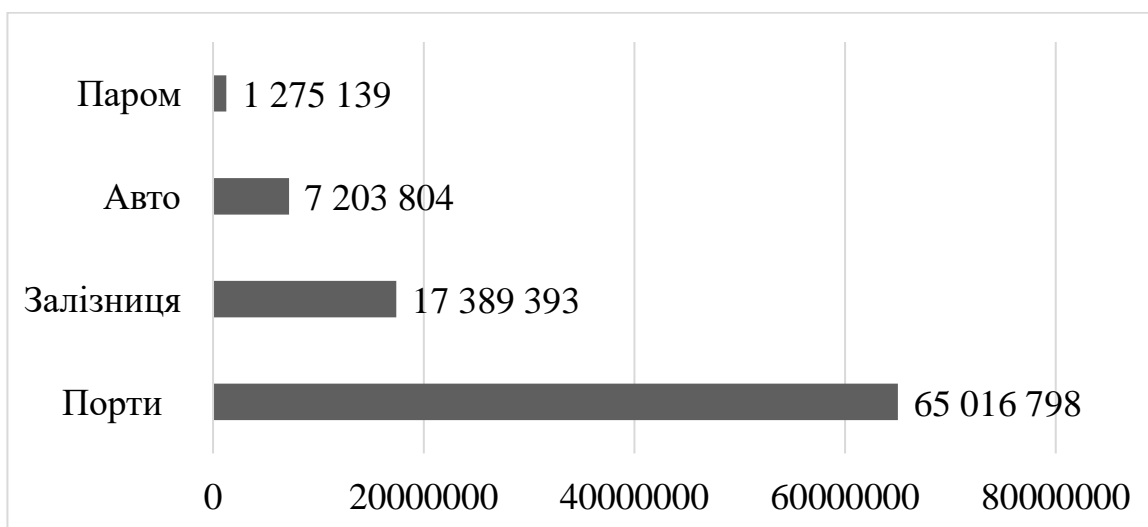


Рисунок 3.1 – Експорт АПК в період війни у розрізі транспорту

Джерело: [63]

Як бачимо на графіку, лівова частка експорту відбувається за рахунок водного шляху, який включає в себе Чорноморський шлях та Дунайський напрямок, які в свою чергу значно залежать від зернової угоди, адже якщо прямого контролю над річкою Дунай, Росія немає, однак одразу після припинення угоди, країна-агресор почала завдавати удари по річковій інфраструктурі, що ставить під загрозу подальші перспективи цього напрямку і всього сільськогосподарського експорту.

Розуміючи важливість експорту зерна для України та для продовольчої стабільності світу, партнери України розробляли альтернативні можливості транспортування зерна закордон. Найбільшим досягненням за цим напрямком є створення так званих «шляхів солідарності», якими Україна отримала змогу транспортувати зерно та супутні товари до країн ЄС та третього світу.

На порталі Європейської комісії з питань солідарності з Україною [64], вказано, що план по створенню та функціонуванню даних шляхів було затверджено у травні 2022 року і діє до цього моменту. Даний план включає в себе створення альтернативних логістичних маршрутів залізничним, автомобільним та водним транспортом. Якраз попередньо представлений дунайський шлях, це один з альтернативних маршрутів зерна в рамках даної ініціативи.

Від березня 2022 р. до жовтня 2023 р. шляхами солідарності з України вивезено 57 млн тон зерна, олійних культур і супутніх продуктів. Від початку війни шляхи солідарності дозволили експортувати приблизно 60% українського зерна. 40% українського зерна експортовано завдяки Чорноморській зерновій ініціативі [65]. Більшість з цих досягнень пов'язана з річковим шляхом через Дунай до Румунії та далі в інші країни, тому як ми згадували, усунення зернової угоди буде мати значний вплив на даний альтернативний маршрут, що обмежує експортні можливості України та підприємства «НІБУЛОН», яке також в свої діяльності намагається використовувати наявні альтернативні маршрути, особливо річковий шлях.

Однак дана ініціатива також полегшила транзит зерна через країни ЄС залізничним та автомобільним транспортом, що дає додаткові можливості експорту, але для підприємства «НІБУЛОН» даний фактор має обмежений позитивний вплив, через віддаленість сухопутних кордонів від основних потужностей компанії, а також через слабку розвиненість інших видів транспортної логістики, окрім водної. Тим паче, що сухопутні логістичні маршрути мають значні обмеження в розмірах перевезень та значно дорожчу ціну транспортування, що є економічно недоцільним для «НІБУЛОН».

Загалом, завдяки зусиллям ЄС, дані альтернативні маршрути дали можливість транспортувати в середньому близько 3 млн тон зерна та супутніх товарів, як це представлено на рисунку 3.2.

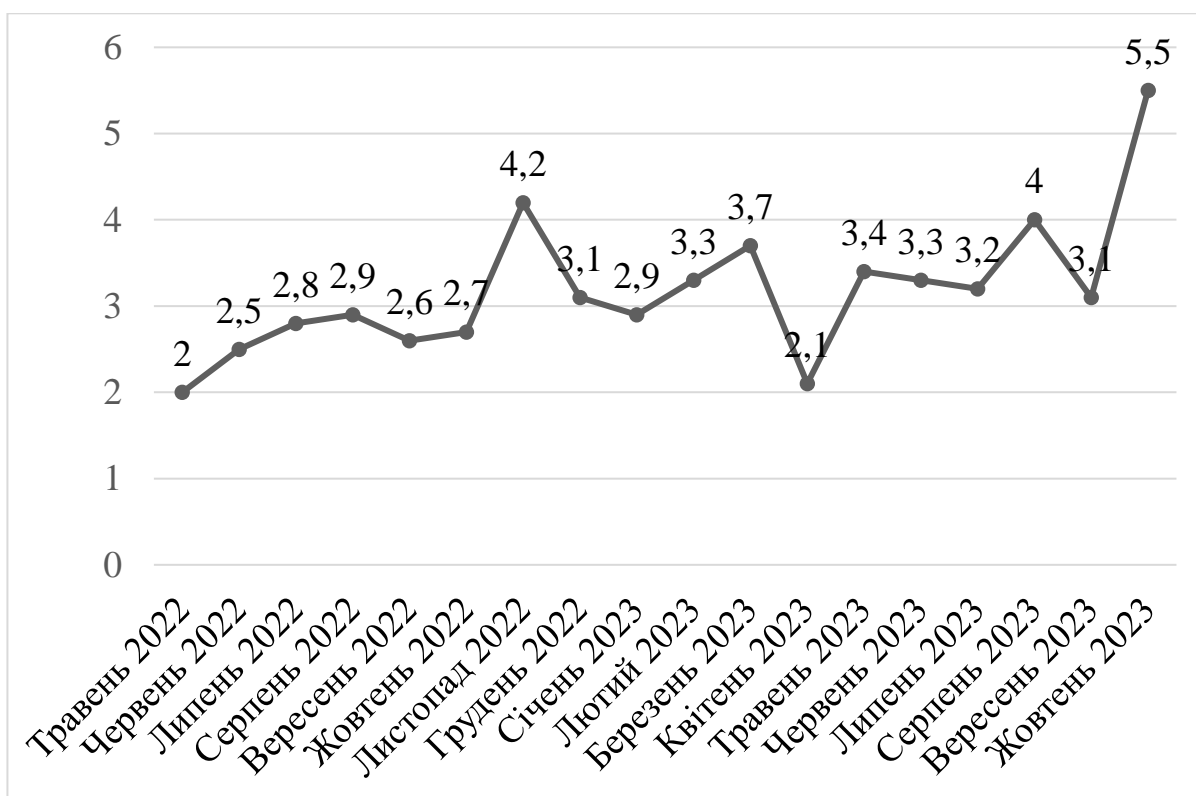


Рисунок 3.2 – Експорт зерна та супутніх товарів шляхами солідарності
Джерело [65]

Проте, представлені альтернативні маршрути, також почали зіштовхуватись з певними бюрократичними та політичними перепонами, що

може поставити під загрозу їх подальше функціонування або значно обмежити їх діяльність.

Країни-сусіди України, через яких проходять дані шляхи солідарності, поступово почали протидіяти діяльності цих коридорів, пояснюючи це протекціонізмом внутрішнього сільськогосподарського виробництва. За їх словами, експорт українського зерна не повністю направляється далі в країни ЄС та бідні країни, а значно осідає в саме цих прикордонних країнах, що впливає на їх внутрішній ринок.

Таким чином, починаючи з травня 2023 Єврокомісія заборонила імпорту пшениці, кукурудзи, ріпаку та соняшнику з України до Болгарії, Угорщини, Польщі, Словаччини та Румунії за наполяганням цих країн і на момент написання даної роботи, дія даних обмежень триває [66]. Фактично, дана заборона торкається питань імпорту саме до цих країн і не обмежує транзит зерна через їх кордони, однак варто розуміти, що такі перепони, значно збільшують бюрократичні аспекти функціонування зернових шляхів, тим самим штучно обмежується їх пропускну здатність, яка й на момент дії в повну силу не могла забезпечити потребу українського аграрного сектору.

Як підсумок, за фактором впливу війни на внутрішню та зовнішню логістику країни та підприємства «НІБУЛОН», можемо сказати, що війна порушила налагоджену систему внутрішніх транспортних зв'язків підприємства і в короткостроковій та середньостроковій перспективі це вплине на можливості ділової активності компанії, так як рівнозначних альтернатив для річки Дніпро з урахуванням основних фондів організації в цілому немає.

Ситуація з зовнішньою логістикою є кращою, так як розробляються альтернативні маршрути експорту в обхід Чорного моря, однак разом з тим є значна міра невизначеності, оскільки є фактор військової агресії на зернову інфраструктуру, а також посилюється протидія країн-сусідів, які занепокоєнні власним ринком сільськогосподарської продукції.

Тож в процесі розробки стратегії управлінських рішень важливу увагу необхідно буде приділити прокладанню логістичних маршрутів з урахуванням вищенаведеного матеріалу.

Однак вплив військових дій на фінансовий потенціал підприємства не обмежується виключно прямими матеріальними збитками та впливом на ділову активність підприємства. Не менш вагомий вплив було нанесено в сферу діяльності фінансового ринку та ринку капіталу. Аби охарактеризувати цей фактор впливу, необхідно звернутись до певних індикаторів та показників.

Перший індикатор, який є важливим це облікова ставка Національного банку України. Згідно Закону України «Про Національний банк України»: «облікова ставка - один із монетарних інструментів, за допомогою якого Національний банк України встановлює для банків та інших суб'єктів грошово-кредитного ринку орієнтир щодо вартості залучених та розміщених грошових коштів»[67].

Тобто облікова ставка є мірилом мінімальної вартості позичкових коштів підприємства, що досить важливо з точки зору можливості залучення додаткового фінансування, особливо з урахуванням кризового фінансового стану підприємства. Динаміка облікової ставки НБУ після 2022 року представлена на рисунку 3.3.

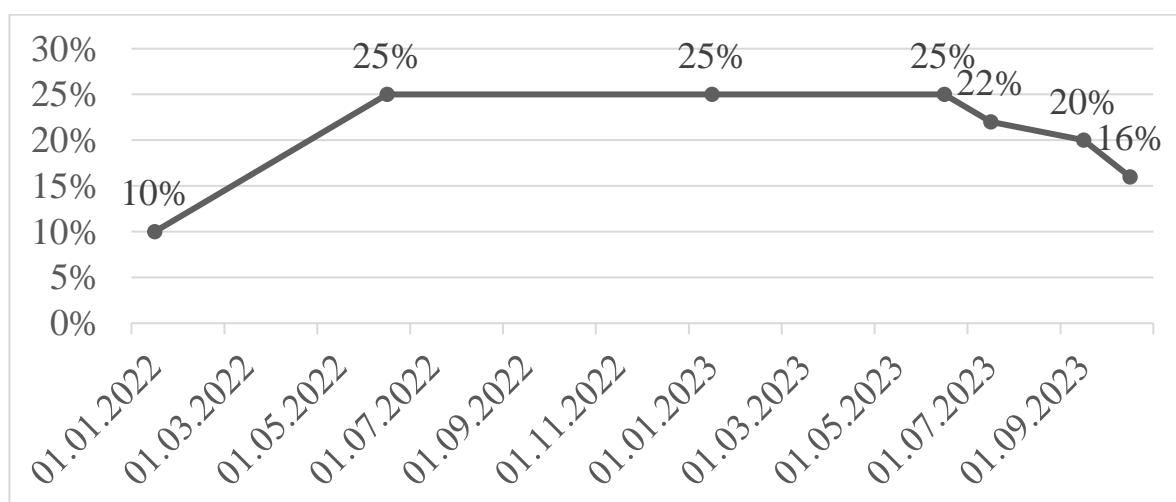


Рисунок 3.3 Динаміка облікової ставки НБУ

Джерело: Складено автором на основі [68]

Графік динаміки, дає змогу побачити значне зростання ставки до рівня 25% протягом тривалого часу між 2022 та 2023 роками і лише в останні місяці, Національний банк України почав поступово зменшувати ставку до рівня 16%.

Однак навіть такий рівень є занадто великим для можливості вигідного залучення позичкових ресурсів, адже покрити такий рівень процентних витрат за рахунок додатково генерованих доходів практично неможливо, через що темпи відновлення підприємства значно сповільнюються бо відсутні джерела залучення фінансових ресурсів.

За такого рівня облікової ставки ціна кредитних ресурсів банків для овердрафту буде становити десь на рівні від 18 до 22% в залежності від термінів та додаткових умов, не кажучи вже про відсоткові ставки для кредитних ліній та довгострокового кредитування.

При такому рівні доступності фінансових ресурсів, єдиним шляхом використання коштів буде короткострокове запозичення на мінімальний термін для закриття дефіциту в процесі обігу, без будь-яких більш-менш тривалих проектів за рахунок кредитних коштів, адже лише одного процентного навантаження достатньо аби нівелювати всі позитивні аспекти потенційних проектів за рахунок залучених коштів.

Тобто, фактори викликані війною обмежують фінансовий потенціал та діяльність підприємства з усіх боків, як з напрямку обмеження обсягів діяльності так і зі зменшенням доступності фінансових ресурсів. Однак це також не весь вплив, який має війна на стан підприємства. Ще одним обмеженням став кадровий потенціал.

З кадровим потенціалом пов'язано декілька проблем. По-перше через трагічні обставини загинув попередній власник ТОВ СП «НІБУЛОН» Олексій Вадатурський в 2022 році, що значно збільшило нестабільність підприємства в кризовий період, адже різка втрата та зміна керівника гальмує процес реагування на зовнішні виклики, та відтермінувала етап прийняття рішень на певний час, що посилює кризовий стан на підприємстві. Також через військові дії та кризу підприємство втратило близько третини працівників, з 6 тисяч осіб залишилось

приблизно 4 тисячі. Факторів цього багато, частина працівників залишилась на тимчасово окупованій території, частина, на жаль була звільнена через кризу та бездіяльність окремих філій внаслідок неможливості їх швидкої реорганізації під нові реалії, також понад 500 працівників підприємства було мобілізовано на військову службу. Таким чином, втрата робітників за різних обставин, ще більше ускладнила та подовжила процес реагування на зміни та впровадження управлінських рішень, що також вплинуло на фінансовий стан компанії і продовжує мати пролонговані наслідки.

Ще одним обмеженням кадрового потенціалу є зменшення доступних кадрів на трудовому ринку України, через мобілізаційні заходи, а також велику кількість внутрішньо переміщених осіб та осіб, які покинули країну в статусі біженців. Кадрові обмеження можуть в значній мірі вплинути на швидкість та ефективність відновлення компанії від кризових подій.

Останній фактор, який варто розглянути в рамках даного дослідження – це трагедія на Каховській ГЕС. Екологічна катастрофа, яка мала як миттєві наслідки для України та товариства «НІБУЛОН», так і має довготривалі наслідки, які вплинуть на сільське господарство та судноплавство.

Для підприємства прорив ГЕС, наніс прямі матеріальні збитки через підтоплення та пошкодження річкової інфраструктури. Проте найбільший вплив для компанії мають довгострокові наслідки. По-перше, відсутність ГЕС впливає на систему зрошування полів, що вкрай критично вплине на їх врожайність та економічну привабливість, адже для їх підтримки тепер буде необхідно витратити значну суму коштів. Хоча це й важливий негативний фактор для «НІБУЛОН», однак не найгірший, оскільки розмір власного сільськогосподарського виробництва значно менший від товарних операцій компанії. Але руйнування ГЕС ставить під питання саму можливість відновлення річкового судноплавства Дніпром нижче Дніпрогес, оскільки рівень води впав значно нижче припустимого для проходження кораблів. Це значно відтермінувало можливість використання річки Дніпро для відновлення логістичних маршрутів, що може стати значною проблемою для перевезень

всередині країни. Також це обмежило можливості закупівлі сільськогосподарської продукції в межах даного регіону, оскільки на них також вплине зміна умов вирощування. Через це виникне потреба закупівлі зернових товарів в більш віддалених від основної елеваторної інфраструктури, областях України, що збільшить транспортні витрати компанії та зменшить прибутковість операцій.

Підсумовуючи зазначене в рамках дослідження факторів впливу на фінансовий потенціал підприємства, можемо встановити, що економічне середовище викликане військовими подіями та явищами, які виникли внаслідок війни, є досить несприятливим для ТОВ СП «НІБУЛОН», встановлюючи значні перепони в загальний процес господарської діяльності, ускладнюючи механізм залучення додаткового фінансування через надвисоку вартість кредитних ресурсів та сповільнюючи процес стабілізації та виходу з кризи, який намагається запустити керівництво компанії.

Однак разом з негативним зовнішнім середовищем, партнери України та держава в цілому, також усвідомлює складність функціонування сільськогосподарського сектору економіки і всіма силами намагається створити діючі альтернативні шляхи експорту продукції та механізми підтримки аграріїв, що дає змогу прогнозувати більш оптимістичні показники та кроки в середньостроковій перспективі.

3.2 Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства

Наступний етап оптимізації управління фінансовим потенціалом на підприємстві ТОВ СП «НІБУЛОН», полягає в розробці стратегії на майбутній період. Для розробки ефективної стратегії, окрім аналітичних та статистичних даних, які були підготовлені в рамках попередньої роботи, необхідно виокремити проблемні питання в функціонуванні підприємства та в його фінансовому стані аби запропонувати шляхи їх усунення.

До проблематики, яку необхідно вирішити, на наш погляд можна віднести наступні елементи:

- недостатність ділової активності, що призводить до скорочення доходів підприємства, яких недостатньо для формування прибутку;
- високий рівень короткострокового позичкового капіталу, що формує нестійкий фінансовий стан та створює можливість неплатоспроможності підприємства;
- обмеженість джерел залучення додаткового капіталу для вирішення кризових явищ, що виникли в компанії;
- збитковість діяльності підприємства;
- недостатність ефективного механізму реагування на ризики зовнішнього середовища, що призводить до збільшення фінансових втрат.

Для вирішення даних проблем на підприємстві ми пропонуємо декілька ключових напрямів діяльності управлінського апарату, які повинні в короткостроковій та середньостроковій перспективі стабілізувати компанію та покращити її фінансовий потенціал, адже на даний момент, всі показники діяльності вказують на високий ризик банкрутства.

Тож, перший напрямок діяльності – це покращення ділової активності та обсягів торгівлі, шляхом налагодження зовнішньої та внутрішньої логістики, повернення відносин з постачальниками, які були частково порушені через військові дії та розрив транспортних маршрутів.

Розпочнемо з зовнішньої логістики аби підприємство мало налагоджені канали збуту продукції. В ході даного пункту ми розглядали декілька альтернативних варіантів.

По-перше це використання Чорноморського шляху, завдяки відновленню зернової угоди або аналогічних домовленостей між країнами. Однак на нашу думку, даний проект є досить ризикованим хоча й не потребує значних капіталовкладень, адже в короткостроковій перспективі досить складно відмітити можливість утворення таких домовленостей через складність відносин між країнами. Тому, ми вважаємо, що даний варіант зовнішньої логістики, можна

залишити виключно як резервний, оскільки він не потребує додаткових витрат і може бути задіяний майже одразу при формуванні необхідних умов. Єдине обмеження, які накладає даний напрямок, це залишити функціонуючою інфраструктуру біля Чорного моря, однак на нашу думку це є необхідним, оскільки в середньостроковій та довгостроковій перспективі це буде затребувані основні засоби підприємства.

Другий шлях, найбільш перспективний на наш погляд, особливо на короткостроковій та середньостроковій дистанції – це експорт через річковий шлях Україна-Румунія. Перспективи даного напрямку полягають в декількох аспектах, а саме:

- найбільша пропускна здатність серед альтернативних маршрутів, які зараз наявні для експорту в Україні;

- використання основних переваг підприємства «НІБУЛОН» - великого переліку водного транспорту, який становить значущу частину основних засобів компанії;

- наближеність до інфраструктури ТОВ СП «НІБУЛОН»;

- найнижча логістична вартість серед існуючих альтернативних маршрутів, оскільки водний транспорт в більшості випадків має нижчу ціну в перевезенні зерна, аніж залізниця та вантажні авто.

Є в даного маршруту й ряд недоліків, такі як загроза ракетного удару з боку країни-агресора; недостатня підготовленість даного напрямку до високо інтенсивного використання. Але на наш погляд, дані недоліки є недостатніми аби відмовитись від переваг, які пропонує дунайський шлях, тому в короткостроковій та середньостроковій перспективі, розширення інфраструктурних можливостей на річці Дунай – це ключовий елемент зовнішньоторговельної роботи.

Останній проект, який розглядається в рамках експортних операцій підприємства, це переорієнтація на залізничний та автомобільний транспорт, та використання шляхів солідарності для транзиту зерна в країни ЄС. Але даний шлях, на наш погляд взагалі не підходить для підприємства, оскільки потребує

значних капіталовкладень, має дорожчі витрати на логістику та змушує компанію повністю переорієнтуватись від водної логістики на суходіл. Цей варіант можна використовувати виключно за умови повної блокади річкових та морських шляхів, яка на даний момент не простежується і недоступна країні-агресору.

Схожу з нашою думкою, мають управлінці підприємства, оскільки останні прес-релізи, щодо експортної діяльності компанії, вказують на активне розширення діяльності на річці Дунай. По-перше, вдалось досягти 10% від загального експорту даним маршрутом всіх аграріїв України, що знов повертає підприємство в лідируючі позиції на ринку зернотрейдерів [69]. Також, заручившись фінансуванням від партнерів з Експортно-інвестиційного фонду Данії планується побудувати повноцінний елеватор на 118 тисяч тон, що дасть змогу підвищити експортні потужності на «Бессарабській» філії [70].

Останнім підтвердженням посилення уваги на дунайський напрямок є перекидання доступної частини флоту до річки Дунай, та розширення спектру власних буксирних послуг для сторонніх компаній.

Таким чином в зовнішній торгівлі ми запропонували підприємству розширювати власну інфраструктуру та можливості на річці Дунай, оскільки в короткостроковій та середньостроковій перспективі це найкращий маршрут експорту з увагою на основні переваги та ресурсні особливості ТОВ СП «НІБУЛОН».

Щодо внутрішньої логістики, то тут ситуація, особливо в короткостроковому періоді, значно складніша, оскільки було майже повністю втрачено можливість використання річки Дніпро для проведення логістичних операцій. Таким чином стандартна модель внутрішніх перевезень компанії була повністю порушена і потребує значних змін.

На нашу думку, єдиним потенційним варіантом є розширення залізничного та автомобільного парку компанії. Оскільки використання Дніпра може бути неможливим в досить довгий період часу через військові дії з одного боку, та через прорив ГЕС з іншого, що унеможлиблює судноплавство в низовій частині.

Зараз компанія проводить певні спроби з використання річки Дніпро, однак обсяги є значно нижчими і це має високі ризики через наближеність до військових дій. Тому внутрішня логістика зараз повинна бути зосереджена на вантажних та залізничних перевезеннях, шляхом використання наявних та додатково закуплених транспортних засобах.

Також внутрішня логістика частково може змінити власні центри концентрації та зберігання зерна, оскільки зменшення використання водного шляху, зменшує привабливість обласних центрів поблизу річки Дніпро. Навпаки зростає потреба в елеваторній інфраструктурі на півдні країни та в південно-західній частині. Одне направлення необхідне для річкового сполучення Україна-Румунія, інший напрямок допоможе швидше перевозити зерно залізничним маршрутом, який також використовує компанія для експорту через країни-сусіди, хоча й в значно урізаному масштабі.

Логістичний канал Дніпра, може використовуватись в середній частині ріки, де загроза військових дій є значно зниженою, що дасть змогу в певній мірі розвантажити недостатній автомобільний та залізничний парк, та ефективніше використати наявні ресурси підприємства.

Таким чином, розширення інфраструктури та діяльності на річці Дунай та переорієнтація внутрішніх перевезень на залізничний та автомобільний транспорт з акцентом на південно-західну частину країни дасть змогу оптимізувати логістичні маршрути та покращити ділову активність підприємства, що допоможе відновити частину доходів компанії, які було втрачено після початку військових дій, що посилить фінансовий стан та стабільність підприємства.

В центральній частині України, підприємству слід продовжити зусилля на використанні ріки Дніпро за допомогою наявних там потужностей, оскільки це зменшить витрати на оновлення автомобільного парку і зменшить потребу в капіталовкладеннях, які наразі доступні в досить обмеженому обсязі.

Наступна проблематика, яку слід розглянути в рамках стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства то це висока концентрація

короткострокового позичкового капіталу в пасивах підприємства, що створює значний тиск на фінансову стійкість та платоспроможність компанії.

Найкращим рішенням даної ситуації була б виплата частки боргів з паралельним збільшенням власного капіталу шляхом формування прибутку, однак в кризових умовах функціонування, які зараз сформувались на підприємстві, такий сценарій дій є неможливим і недоречним. Тож необхідно шукати інші шляхи вирішення проблеми.

Серед таких рішень, на нашу думку, є реструктуризація та пролонгація боргу. Фактично реструктуризація являє собою процедуру внесення змін в вже існуючий кредитний договір. Вона використовується як в певній мірі уступка, допомога боржнику з боку банку з метою повернення наданих коштів. Існує значна кількість методів та форм реструктуризації від зміни відсоткових ставок, способів оплати платежів так і пролонгація, яка на нашу думку найбільш підходящий вибір для підприємства в тих умовах, які зараз сформовані в його фінансовому положенні.

Пролонгація дасть змогу підприємству за відносно невеликі кошти у вигляді виплати нарахованих відсотків збільшити термін користування тілом кредиту. Це дасть змогу подальшого використання коштів та наявних кредитних ліній, для продовження власної обігової діяльності в повному обсязі та безперебійному форматі.

Також реструктуризація та пролонгація дає можливість підприємству зберегти платоспроможність, оскільки зникає, на певний, стабілізаційний період, потреба компенсувати та витягувати з обігу значну суму коштів, яких з урахуванням останнього процесу господарювання може й не бути в достатньому обсязі, що призведе до касового розриву і потреби в рефінансуванні.

ТОВ СП «НІБУЛОН» вже веде активну роботу з короткостроковими кредитами в даному напрямку і отримує значні результати, оскільки на процедуру реструктуризації та подовження терміну дії, погодилися більшість кредиторів підприємства на термін 6 років, що автоматично змінює саму сутність даних зобов'язань з короткострокових на довгострокові.

На жаль, дана процедура на підприємстві має і невдалі результати, особливо це стосується «МТБ Банку», який подав позов до господарського суду, через невиконання підприємством його зобов'язань на суму приблизно в 150 млн грн, по поновлюваній кредитній лінії, яка повинна була закінчитись в 2022 році [71].

Тож в процесі формування стратегії з питань реструктуризації боргу, необхідно закладати відсоток того, що деякі банки за окремими угодами не погодяться змінювати умови договору і потребуватимуть повернення коштів. Однак, на нашу думку, відсоток таких угод не перевищуватиме 5-10, оскільки, незважаючи на певні втрати для банків від реструктуризації, в загальному плані вони продовжать отримувати відсотки і не порушать відносини з великим підприємством, що в більш довгій перспективі є значно кориснішим, тому без негайної потреби в коштах, банки підуть на зустріч підприємству, що вже показують останні події, коли компанія за короткий термін змогла переузгодити значну кількість договорів.

Наступна проблематика – це недостатність джерел залучення коштів, через низьку активність фінансового ринку та високі відсоткові ставки по кредитах, що зменшує можливість фінансування.

Перше вирішення цієї проблеми було наведено вище, тобто продовження дії вже наявних короткострокових запозичень на більш тривалий термін для підтримання процесу господарювання.

Однак окрім потреби в фінансуванні операційної діяльності, компанія також має необхідність у коштах для капітальних інвестицій. Оскільки є значна потреба в розвитку річкової інфраструктури Дунаю, а також потрібні вкладення коштів у залізничний та автомобільний транспорт для внутрішніх перевезень.

Для даних цілей необхідні середньострокові та довгострокові кредити, які наразі є недоступними на українському фінансовому ринку через їх високу ціну. Тому, ми вважаємо, що є можливість залучати кошти у міжнародних фінансових інститутах та різноманітних іноземних фондах, для інвестування у основні фонди підприємства. Це вигідний спосіб кредитування, оскільки кредитні

пропозиції від даних організацій мають значно нижчі ставки, ніж всередині країни.

Такий спосіб кредитування зараз можливий за декількох умов. По-перше, підприємство вже раніше отримувало грантове фінансування на розвиток судноплавства в Україні, що дає певний канал комунікації з даними організаціями. По-друге до України та особливо сільськогосподарського сектору, прикута увага багатьох країн, тому отримання коштів від міжнародних інститутів під доцільні інвестиційні проекти, стало значно простіше.

Також питання експорту українського зерна, це важливий елемент боротьби з голодом в бідних країнах, тому існує достатньо організацій, які здатні фінансувати інфраструктурні об'єкти.

На підтримку даної тези, можемо згадати, що ми вже наводили приклад проекту фінансування від Експортно-інвестиційного фонду Данії. Також власну допомогу надає проект USAID, який поставив для підприємства партію залізничних вагонів, для закриття потреб в логістиці.

Тому на нашу думку, для довгострокового кредитування, найбільш доцільним буде використання грантів та кредитів від міжнародних організацій та іноземних кредитних установ, що дозволить покрити потребу в капітальних інвестиціях за помірну ціну.

Останній елемент стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства, на якому ми наполягаємо – це зміна в організації управлінського процесу в компанії. Це пов'язано з проблемою, яку ми охарактеризували як недостатність ефективного механізму реагування на ризики. Значні виклики, які постійно виникають перед керівництвом компанії, внаслідок зовнішніх факторів, потребують певних змін в організації підприємства.

Розгалужена система відокремлених осіб та філій має свої переваги в умовах швидкого розвитку та експансії ринків збуту, коли виникає потреба в оперативному налагодженні процесів на місцях, з використанням специфіки даних територій та їх економічного середовища.

Однак в умовах кризового управління та жорсткого скорочення кадрового потенціалу, внаслідок збитків, мобілізації та часткової недоступності працівників через військові дії, така розгалуженість призводить до уповільнення процесу прийняття та виконання рішень, недостатнього розподілу обов'язків та значного браку кадрів за певними напрямками.

На наш погляд, кризові процеси потребують централізованої моделі управління з укрупненням організаційних одиниць та об'єднанням філій під єдине регіональне управління для більш швидкого реагування та зменшення адміністративних витрат.

Це призведе до значного скорочення періоду прийняття рішень, більш цілісного та швидкого реагування на зміни в економічних та ринкових умовах і покращить загальну цілісність та стабільність функціонування підприємства.

Підсумовуючи, наведені дії з покращення та реорганізацією логістичних маршрутів та операційної діяльності повинні стимулювати дохідну частину фінансових результатів господарської діяльності підприємства.

Запропоновані кроки у фінансовому секторі, повинні дати підприємству більшу фінансову стабільність та покращити його фінансовий потенціал. Також, наведені джерела залучення коштів, можуть слугувати ефективним методом фінансування поточної діяльності та капітальних інвестицій за допустиму, для ТОВ СП «НІБУЛОН», ціну.

Механізм укрупнення процесів управління до регіональних одиниць допоможе зменшити адміністративні витрати, покращити ефективність управлінських дій та пом'якшить вплив невідомих змінних на фінансову та операційну діяльність компанії.

Наведені стратегічні напрями управління повинні в короткостроковій перспективі стабілізувати фінансовий стан підприємства, а в середньостроковій та довгостроковій перспективі вони можуть стати альтернативними джерелами розширення фінансового потенціалу підприємства в додаток до тих, що зараз тимчасово зруйновані та втрачені, внаслідок впливу війни та пов'язаними з нею факторами.

3.3 Прогнозування фінансових показників підприємства

Запропонувавши стратегію управління фінансовим потенціалом підприємства та сформувавши чіткі подальші кроки діяльності на короткострокову та середньострокову перспективу, необхідно представити певний числовий прогноз ефективності даних управлінських рішень, через розрахунок показників фінансового стану компанії на 2024 рік.

Існують досить різноманітні підходи до визначення прогнозованих показників фінансового стану підприємства, однак якогось чіткого загальноприйнятого методу немає. Це сталося через велику кількість факторів та невизначеності в діяльності кожного окремого суб'єкту господарювання для яких складно сформувати єдину методологію прогнозування.

Особливо відсутність методів стосується короткострокового прогнозування, оскільки воно має значну кількість змінних і може взагалі не відповідати попередньому тренду.

Тому використати в даному випадку аналітичні та статистичні методи вкрай важко, бо здебільшого вони ґрунтуються на методах ковзного середнього або вирахуванні певного тренду за попередні роки і його екстраполяції на прогнозований період.

В нашому випадку дана методика недійсна, оскільки підприємство в останні періоди знаходилось в умовах турбулентності під впливом факторів зовнішнього середовища, таких як пандемія та війна.

Таким чином, прогнозувати показники фінансового стану можна використовуючи метод експертних оцінок, спираючись на наявні можливості підприємства, їх рівень використання, та інформацію, якою ми володіємо щодо господарської діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» та його попередніх результатах діяльності в різних економічних та ринкових умовах, які якраз було представлено в 2020-2022 роках. Адже 2020 рік це був період невизначеності для компанії, коли існували значні перешкоди в функціонуванні, тому це еталонний

приклад функціонування та фінансового стану в нестабільних умовах. 2021 рік можна охарактеризувати як певний еталонний максимум, оскільки це період відновлення діяльності, використання максимуму потужностей та високий показник реалізації фінансових можливостей компанії.

2022 рік навпаки для прогнозу виступає еталонним мінімумом, оскільки це період максимально кризового зовнішнього та внутрішнього стану, за якого було майже повністю зруйновано стандартні процеси господарської діяльності та були понесені найбільші збитки від факторів незалежних від дій управлінського складу.

Тож маючи ці стандарти для порівняння, інформацію щодо можливостей ринку та наявних в стратегії управлінських рішень ми можемо сформуванати 3 прогнози фінансового стану та результатів підприємства: песимістичний, реальний та оптимістичний.

Песимістичний сценарій включає в себе невиконання розроблених стратегічних рішень, а також поява руйнівних факторів зовнішнього середовища, які не було розраховано при прийнятті рішень.

Реальний сценарій розраховується за умов часткового виконання стратегії управління та контрольованих умов зовнішнього середовища, які в більшій мірі не виходять за рамки стратегічного управління.

Оптимістичний сценарій характеризується повним виконанням запропонованих стратегічних рішень та сприятливим зовнішнім факторам, які пришвидшили та покращили реалізацію стратегії, тим самим збільшуючи результат діяльності підприємства.

Такий метод прогнозу дасть змогу найбільш повно спрогнозувати можливі фінансові показники, незважаючи на значні обмеження в суб'єктивності методу оцінки.

Першими за таким методом необхідно розрахувати прогнозований обсяг активів підприємства та окремих статей балансу. Тож, прогнозні значення активів ТОВ СП «НІБУЛОН» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Короткостроковий прогноз активів ТОВ СП «НІБУЛОН» на 2024р

Назва рядка	Песимістичний	Реальний	Оптимістичний
Незавершені капітальні інвестиції	668 867	735 753	817 504
Основні засоби	19 182 166	20 181 237	20 780 680
Інші статті необоротних активів	657 121	684 218	697 767
Усього за розділом I	20 508 153	21 601 209	22 295 951
Запаси	5 134 556	5 721 362	6 601 572
Поточні біологічні активи	577 996	607 789	625 666
Дебіторська заборгованість	1 038 694	1 151 819	1 439 774
Гроші та їх еквіваленти	290 072	234 475	123 281
Інші статті оборотних активів	103 333	109 792	123 785
Усього за розділом II	7 144 651	7 825 238	8 914 077
Активи	27 652 805	29 426 446	31 210 028

Джерело: складено автором

Спробуємо надати характеристику представленим показникам за кожним сценарієм. Розпочнемо з песимістичного, в якому відображено загальне зниження активів на суму приблизно в 500 млн грн, здебільшого внаслідок зменшення суми нематеріальних активів. Такі значення ми оцінили з урахуванням 5% амортизації основних фондів, які здебільшого складаються з будівель та суден довгого терміну амортизації та зменшенням капітальних інвестицій, через незадовільний рівень залучення довгострокових кредитів від міжнародних організацій, як це було запропоновано в стратегії. Через це загальний обсяг необоротних активів в оцінці вартості зменшився приблизно на мільярд грн.

Оборотні ж активи за песимістичного сценарію все одно зросли на невелику частку до 5% від рівня 2022 року, оскільки ми вважаємо обставини та показники 2022 року вже можливим мінімальним рівнем, нижче якого без радикальних змін в економічних умовах підприємство немає впасти.

Реалістичний сценарій розраховано на основі того, що підприємство змогло знайти достатню суму коштів для введення нових інфраструктурних та транспортних проектів, внаслідок чого нові основні засоби покрили

амортизаційні відрахування і загальна сума необоротних активів залишилась без значних змін, з невеликим приростом.

Обсяг прогнозованих оборотних активів зріс приблизно на 15% від показника 2022 року, завдяки збільшенню запасів, особливо товарної групи та зростання дебіторської заборгованості через більшу величину торгових операцій. Однак сума грошових коштів навпаки на нашу думку зменшиться, це видно за попередніми звітами, що чим активніше працює підприємство тим менше вони зберігають активів у грошовому вираженні.

Оптимістичний сценарій має значно кращі показники, в ньому ми прогнозуємо, що при виконанні стратегії та сприятливих зовнішніх умовах, підприємство зможе залучити достатньо коштів для більшої кількості необхідних інфраструктурних проектів, що не тільки нівелює вплив амортизації, а й збільшить обсяг необоротних активів на суму понад 500 млн грн.

В оборотних активах, при ефективному налагодженні запропонованих логістичних маршрутів в стратегії управління, ми прогнозуємо значне зростання до 30% від минулорічного рівня з досягненням показника нестабільного 2020 року, коли були також суттєві обмеження в діяльності, але в меншому масштабі в порівнянні з 2022 роком.

Загальний приріст активів за оптимістичного сценарію може становити приблизно на рівні 10% від минулорічного показника.

Наступною групою показників, які необхідно спрогнозувати це показники фінансового результату діяльності, оскільки вони дадуть змогу оцінити зміни власного капіталу, внаслідок прогнозного року і сформуванню потреби в позиковому капіталі, для подальшого розрахунку пасивів підприємства на короткостроковий період. Отримані розрахункові значення результатів діяльності підприємства, представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозні значення фінансового результату діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» на 2024р

	Песимістичний	Реальний	Оптимістичний
Чистий дохід від реалізації продукції	16 661 486	19 887 513	24 745 532
Валовий прибуток	583 152	894 938	1 534 223
Фінансовий результат від операційної діяльності	249 922	656 288	1 113 549
Фінансовий результат до оподаткування	-450 078	45 940	289 523
Чистий фінансовий результат	-450 078	37 671	237 409

Джерело: складено автором

Песимістичний сценарій прогнозування фінансових результатів, передбачає збільшення чистого доходу від реалізації на 10%, оскільки, з нашої точки зору, в 2022 році була найгірша ситуація в діловій активності підприємства, тому при збільшенні обігових коштів на 5% та частковому покращенні обігу коштів, за песимістичного сценарію вдалось досягти загального зростання на 10% до 16,6 млрд грн.

Валовий прибуток розраховано на основі найнижчого показника рентабельності серед представлених в розділі 2, на рівні 3,5%, що відображає високу собівартість продукції.

Операційний результат також розраховано на основі показника рентабельності операційної діяльності, на рівні 1,5%, що приблизно відповідає показникам в умовах нестабільного функціонування в 2020 році без наявності інших операційних витрат.

Загальний фінансовий результат було розраховано на тій основі, що середні фінансові витрати протягом аналізованого періоду становили 700-800 млн грн, тому операційний результат було скориговано на дану величину, що призвело до формування збитку за песимістичного сценарію в розмірі 450 млн грн.

Реальний сценарій прогнозовано за умови, що оборотні активи зросли на 15% і загальна ефективність їх використання також збільшилась, що призвело до збільшення доходів на понад 30%. Також в даному прогнозі покращено валову та операційну рентабельність завдяки більш сприятливим зовнішнім факторам та ефективному управлінню.

За рахунок реструктуризації боргу, фінансові витрати в реальному прогнозі було зменшено в порівнянні з песимістичним, тому залишилась певна частка прибутку до оподаткування. Чистий результат за реального сценарію – 37,6 млн грн прибутку.

Оптимістичний сценарій характеризується найкращою діловою активністю підприємства, за якої разом з збільшенням оборотних активів, розмір доходів від реалізації зросте в діапазоні від 60 до 65%, та досягне показників 2020 року.

Показники рентабельності також є досить високими в порівнянні з попередніми сценаріями, однак не досягають найвищих результатів за минулі роки, що також пов'язано з об'єктивним погіршення економічних умов діяльності.

Ключовою різницею оптимістичного сценарію, є зростання витрат поза операційною діяльністю, оскільки значне розширення оборотних активів та основних засобів потребуватиме залучення коштів, що повинно збільшити суму фінансових витрат в результатах діяльності підприємства, внаслідок чого сума операційного прибутку була зменшена на понад 800 млн грн, що є найбільшим скороченням з усіх представлених прогнозів. Чистий фінансовий результат за оптимістичного плану становить 237 млн грн прибутку.

Тобто, як бачимо, в короткостроковій перспективі складно планувати значне зростання прибутку, навіть за оптимістичного сценарію. Щодо реального сценарію, то досягнення точки беззбитковості буде значним досягненням управлінського персоналу. При найгіршому перебігу подій, цілковито можна прогнозувати досить відчутні фінансові збитки.

Тепер маючи прогноз активів та фінансових результатів, залишилось сформулювати прогноз щодо джерел фінансування підприємства, а саме пасивів. Прогноз пасивів підприємства представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогноз пасивів ТОВ СП «НІБУЛОН» на 2024р

	Песимістичний	Реальний	Оптимістичний
Зареєстрований (пайовий) капітал	700	700	700
Капітал у дооцінках	8 134 520	8 428 034	8 637 686
Резервний капітал	5	5	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-5 813 159	-5 325 410	-5 125 672
Усього за розділом I	2 322 066	3 103 328	3 512 719
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7 480 353	13 230 742	16 845 272
Короткострокові кредити банків	11 404 341	6 221 534	3 263 590
Поточна кредиторська заборгованість	6 101 449	6 516 111	7 226 959
Інші короткострокові зобов'язання	344 596	354 731	361 488
Усього за розділом III	17 850 386	13 092 376	10 852 037
Пасиви	27 652 805	29 426 446	31 210 028

Джерело: складено автором

Власний капітал підприємства, за песимістичного сценарію продовжує знижуватись через збільшення суми збитків та часткової втрати цінності в капіталі у дооцінках. За реального та оптимістичного сценарію відбувається певне збільшення власного капіталу за рахунок прибутку та відновлення доступу до певних основних засобів підприємства, що збільшило суму капіталу у дооцінках на відносно невелику величину до 3%.

Найбільші зміни за всіх сценаріїв відбулись в довгострокових зобов'язаннях оскільки було розглянуто можливість втілення реструктуризації боргів, що призвело до переведення певної частки короткострокових кредитів на довгострокову основу. За песимістичного сценарію частка таких кредитів є

найменшою і пролонгація більшості кредитів не перевищила короткострокового терміну.

Поточні зобов'язання значно зменшувались в прогностичних показниках завдяки реструктуризації боргів, однак разом з цим підвищились обсяги кредиторської заборгованості через поживлення ділової активності та було залучено декілька додаткових короткострокових кредитів.

В цілому прогноз пасивів ґрунтується на незначному підвищенні власного капіталу в реальному та оптимістичному сценаріях, а найбільша зміна відбувається в структурі залучених коштів, оскільки значна частина заборгованості перед банком отримала статус довгострокової, з періодом повернення в 6 років, що повинно нормалізувати фінансовий стан ТОВ СП «НІБУЛОН».

Завершуючи прогноз, можемо сказати, що навіть за оптимістичного сценарію розвитку подій, підприємство в короткостроковому періоді, на нашу думку, не зможе досягти значних успіхів в господарській діяльності.

Головна мета короткострокового періоду, це якомога краще підготувати інфраструктуру та подальші транспортні шляхи до наступних періодів, покращити управління підприємством та фінансовими ресурсами і мінімізувати залежність від короткострокових коштів для покращення фінансового стану та платоспроможності підприємства. Тому в прогностичних значеннях не очікується надзвичайні темпи відновлення і швидке повернення до стандартних показників, оскільки фактори тиску на підприємство не зникнули, як це відбулось в 2021 році, коли було знято більшість пандемічних обмежень, а отже цей період буде використано для пристосування до наявних умов, що в значній мірі обмежило потенційні можливості для швидкого відновлення.

Однак в середньостроковій перспективі, можемо очікувати досить швидкі темпи зростання доходів та активів ТОВ СП «НІБУЛОН», оскільки вдасться створити альтернативні рішення для ведення діяльності та подолати вплив зовнішніх факторів, а ефективність управління в звичайних умовах, керівництво компанії неодноразово доводило на статистичних показниках.

Висновки до розділу 3

Виходячи з наведених досліджень, можемо зазначити, що підприємство знаходиться в складних економічних та ринкових умовах, які виступають негативними факторами впливу на фінансовий потенціал підприємства. Обмеження середовища впливають на ділову активність компанії, її фінансові можливості та загальні процеси господарювання.

Разом з цим, держава та її партнери усвідомлюють значні складнощі функціонування сільськогосподарського сектору та шукають шляхи покращення та вирішення скрутного положення, що підвищує загальні перспективи короткострокового і середньострокового періоду.

Спираючись на дані обставини, було запропоновано стратегію управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН», яка фокусується на покращенні логістики та пошуку нових шляхів збуту, що дасть змогу підвищити ділову активність та доходи компанії, також було запропоновано декілька шляхів фінансування та вирішення питань з наявною короткостроковою заборгованістю, що повинно позитивно вплинути на фінансовий стан підприємства та його можливість вести господарську діяльність. Наостанок було запропоновано внутрішні зміни в організаційній структурі підприємства, які повинні сприяти покращенню ефективності механізму управління ризиками, завдяки зменшенню кількості ієрархічних рівнів, що подовжувало процес прийняття рішень.

На основі внесених пропозицій, в роботі було розраховано показники фінансового стану підприємства на 2024 рік, методом експертних оцінок, з урахуванням трьох можливих сценаріїв подальшого розвитку. Сценарії відрізнялись за ступенем виконання запропонованої стратегії, а також напрямом впливу факторів, які могли бути невраховані в стратегічному плануванні, внаслідок недостатності інформації. За найбільш позитивними оцінками, на наш погляд, підприємство в 2024 році зможе частково повернути виробничі можливості на рівень приблизно 2020 року та отримати позитивний фінансовий результат наприкінці року.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає в удосконаленні методичних та практичних підходів щодо управління фінансовим потенціалом підприємства через вдосконалення системи індикаторів оцінки фінансового потенціалу, дослідження та групування факторів впливу на фінансовий потенціал сільськогосподарського підприємства, а також через розробку практичних пропозицій та стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

Встановлено, що під поняттям фінансовий потенціал слід розуміти сукупність фінансових ресурсів, які задіюються в господарській діяльності підприємства для досягнення поставлених управлінських цілей, а також він є частиною загального економічного потенціалу та допомагає трансформувати ресурсні та виробничі можливості у результат діяльності підприємства. Управління фінансовим потенціалом підприємства являє собою процес направлений на ефективне використання наявних та потенційних фінансових ресурсів для досягнення розвитку підприємства та максимізації результатів його діяльності. За мету управління фінансовим потенціалом підприємства було визначено максимізацію результатів діяльності, шляхом оптимального використання наявних та потенційних фінансових ресурсів. Також було встановлено функції та принципи управління фінансовим потенціалом. Щодо функцій, то було виокремлено 4 ключових призначення процесу управління – це планування, контроль, розподіл та мобілізація. Принципів управління фінансовим потенціалом було сформовано 6, а саме: практичність управлінських рішень; неперервність процесу управління; узгодженість управління фінансовим потенціалом підприємства з загальною діяльністю підприємства; націленість на результат; цілісність та комплексність процесу управління; пристосованість до специфіки суб'єкта управління.

Визначено етапи управління фінансовим потенціалом підприємства, це процес підготовки та збору інформації, кількісна та якісна оцінка фінансового потенціалу, постановка проблематики та завдань, формування стратегії, впровадження управлінських рішень та контроль за виконанням плану і реагування на зміни ринкового середовища.

Досліджено індикатори фінансового потенціалу підприємства та проведено їх систематизацію. Було представлено систему індикаторів, яка включає в себе аналіз майнового стану, розрахунок показників ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, а також проведення аналізу ймовірності банкрутства як нижньої межі фінансового потенціалу.

Проведено організаційно-економічний аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН», за якого було виявлено позитивні та негативні аспекти з точки зору фінансового потенціалу. Позитивні аспекти це висока ділова репутація підприємства, значний розвиток інфраструктури, високий рівень комунікації з постачальниками, клієнтами та фінансовими установами, що підвищує ділові можливості підприємства. Негативні аспекти проявились в недоліках організаційно-правової форми, яка погіршує можливості запозичення фінансових ресурсів, в одноосібності керівництва компанії, що може призвести до значних наслідків суб'єктивності управлінських рішень, а також в значній роздробленості підприємства на філії та відокремлені підрозділи, що покращувало експансію ринку в умовах стабільного розвитку, але несе велику загрозу в умовах кризових явищ.

В ході аналізу майнового стану, було виявлено негативні тенденції в складі та структурі активів та пасивів балансу. Незадовільні фінансові результати діяльності, призвели до значного скорочення основних засобів та оборотних активів, що погіршує потенціал підприємства на наступні періоди. Ключові зміни торкнулись запасів товарної групи, через зменшення обсягів операцій, а також значно погіршились розміри дебіторської заборгованості, що причинено погіршенням ділової активності. В пасивах підприємства також зафіксовані

негативні тенденції, серед яких зменшення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань при значному зростанні поточних зобов'язань. Найбільший показник зростання в пасивах мають короткострокові кредити банків, що вказує на погіршення фінансового стану та формування залежності від позичкових коштів в господарській діяльності. Загальний результат аналізу майнового стану можна охарактеризувати, як формування кризових тенденцій на підприємстві, які обмежують фінансові можливості та потенціал ТОВ СП «НІБУЛОН».

Проведено аналіз фінансового стану підприємства за допомогою системи індикаторів. Показники фінансової стійкості підприємства вказують на формування значної залежності компанії від запозичених коштів. Показник автономії на рівні 0,1 та від'ємний коефіцієнт маневреності власного капіталу є значно нижчими за нормовані значення, незважаючи на специфіку діяльності підприємства, що формує загрози для стійкості та платоспроможності компанії. Коефіцієнти ліквідності також характеризують серйозні труднощі з платоспроможністю, оскільки жодна група активів за ліквідністю не відповідає нормативам для стабільного функціонування компанії. Отримані результати аналізу вказують і на зменшення ділової активності, значно зменшилась оборотність активів та фондоддача, що погіршує результати фінансової діяльності і зменшує можливість формування прибутку. Рентабельність підприємства також характеризується незадовільним рівнем, оскільки 2020 та 2022 роки були збитковими, а в 2022 рівень збитків перевищив середньорічну суму власного капіталу, що розкриває кризовий стан підприємства. Аналіз ймовірності банкрутства показав, що ТОВ СП «НІБУЛОН» перетнуло нижню межу фінансового потенціалу, оскільки кожна з моделей показала критичні значення, які вказують на високу загрозу банкрутства компанії. Однак, окрім цього, аналіз фінансового стану, показав здатність підприємства ефективно провадити господарську діяльність в умовах стабільного економічного середовища, оскільки в 2021 році, без значного впливу зовнішніх факторів, більшість показників мали позитивні тенденції і наближені до нормативів значення,

що дає змогу зробити висновок про високий фінансовий потенціал підприємства за умови адаптації до зовнішніх викликів.

Розроблено шляхи покращення фінансового потенціалу підприємства та сформовано стратегію управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН», яка включає в себе вирішення проблематики ділової активності, недостатності фінансових ресурсів та обмеженості механізму управління підприємством в умовах кризових явищ. Було запропоновано шлях відновлення експортної діяльності компанії, шляхом розширення власних потужностей на Дунайському напрямку, який є найбільшим з альтернативних шляхів і використовує конкурентні переваги підприємства. З питань внутрішньої логістики було вирішено змінити вектор розвитку на залізничний та автомобільні шляхи, оскільки в середньостроковій перспективі використання річкового шляху буде мати значні обмеження, що звужує можливості ТОВ СП «НІБУЛОН». Для вирішення проблеми високого рівня короткострокових зобов'язань, було запропоновано провести реструктуризацію та пролонгацію боргів, що знизить тиск на фінансовий стан підприємства. Для залучення капітальних інвестицій, була представлена альтернатива у вигляді міжнародних та зарубіжних фондів, оскільки вони мають нижчі умови кредитування, ніж внутрішній фінансовий ринок України. В рамках організаційних змін, було рекомендовано провести укрупнення до регіональних об'єднань, оскільки централізована модель управління пришвидшує процес прийняття управлінських рішень та зменшує адміністративні витрати, що є значною перевагою в кризовий період.

Здійснено прогноз показників фінансового стану підприємства за 3 сценаріями, в залежності від рівня виконання стратегії та впливу зовнішніх факторів. Прогнозований фінансовий стан характеризується тенденцією до відновлення показників ділової активності до рівня 2020 року, з невеликим рівнем фінансового результату, однак з подальшим прогресуванням в середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Терещенко Е.Ю. Економічна сутність фінансового потенціалу. Електронний ресурс. URL: [http://www.confcontact.com/2008 dec / 7_tereschenco.htm](http://www.confcontact.com/2008_dec/7_tereschenco.htm)
2. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ, 2001. 20 с.
3. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Рашупкіна В.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
4. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 400 с.
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
6. Федонін О.С., Репін І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навчальний посібник. Київ, КНЕУ, 2004. 316 с.
7. Загірняк М.В., Перерва П.Г., Маслак О.І. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина 1. Кременчук, 2015. 736 с.
8. Мерзлікіна Г.С., Шаховська Л.С. Економічний словник. ТОВ «Редакція Київ», 2007. 514 с.
9. Лисак О.І., Андрєєва Л.О., Болтянська Л.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
10. Волохова І. С, Шикіна Н. А., Волкова О. Г. Фінанси: навчальний посібник. Одеса, 2018. 262 с.
11. Стойко О.Я., Дема Д.І. Фінанси: підручник. Київ, Алерта, 2017. 406 с.
12. Кириленко О.П. Фінанси (Теорія та вітчизняна практика): навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2002. 212 с.
13. Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

14. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.

15. Комарецька П. В. Управління фінансовим потенціалом підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 06.08.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Київ, 2006. 22 с.

16. Кунцевич В.О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2004, № 7. С. 123-130.

17. Самойлова Т.А. Джерела формування фінансового капіталу підприємства. *Облік і фінанси АПК*. 1'2011. С 169-174.

18. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: ВСВ-Принт, 2015. 299 с.

19. Мельник О. Г. Фінансовий потенціал машинобудівного підприємства : сутність та індикатори оцінювання. Електронний ресурс. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/304/1/08.pdf>

20. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. Електронний ресурс. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6644>

21. Пісна А.Б., Бухтіарова А.Г. Управління фінансовим потенціалом сільськогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство* №18 2018. Електронний ресурс. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/112.pdf

22. Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство* №18 2018. Електронний ресурс. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/35.pdf

23. Ляхович Л.А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. *Інфраструктура ринку* № 22, 2018. Електронний ресурс. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/22_2018_ukr/17.pdf

24. Хринюк О.С., Бова В.А. Механізм управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка* № 11, 2017. Електронний ресурс. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5883>

25. Григоренко В.О. Фінансовий потенціал території: теоретичні аспекти та механізми формування. *Економічний форум*, 2012, № 1.

26. Маршук Л.М. Принципи формування фінансово-ресурсного потенціалу підприємства. Вісник ХДУ, *Економічні науки*, 2016. Електронний ресурс. URL: <http://www.ej.kherson.ua/index.php/arkhiv-vidannya/2014?id=56>

27. Саух І.В. Фінансовий потенціал підприємства: принципи та особливості його формування. *Бізнес-інформ*, 2015, №1. Електронний ресурс. URL: http://www.businessinform.net/annotatedcatalogue/?year=&abstract=2015_01_0&lang=ua&stqa=40

28. Назарова Т. Ю. Управління фінансовим потенціалом промислового підприємства на засадах синергетичного підходу. Вісник Одеського національного університету, *Економіка*, 2016 Т.21, Вип. 8. С-67-72.

29. Марченко В.М., Бондар А.І. Оцінювання фінансового потенціалу підприємства на прикладі ПРАТ «СКФ Україна». *Ефективна економіка*, 2018, №5. Електронний ресурс. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/9.pdf

30. Марченко В. М. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Збірник наукових праць*. 2017, № 20. С. 142-149.

31. Газуда М.В., Індус К.П., Лалакулич М.Ю. Детермінанти формування і удосконалення системи управління фінансовим потенціалом України. Ужгород: Видавництво «ФОП Сабов А.М.», 2017. 220 с.

32. Турчак В. В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*, 2014, №8 (2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_8\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_8(2)_13).

33. Кузьмін О. Є. Діагностика потенціалу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 1, С.155-166. Електронний ресурс. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_20.

34. Козачок І. А. Формування та управління ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2011, Вип. 47. С. 277-283. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2011_47_31.

35. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Економіка та фінанси підприємств: підручник. Львів. 408 с.

36. Крупка М.І. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

37. Кірейцев Г.Г., Виговська Н.Г., Петрук О.М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Житомир: ЖІТІ, 2001. 440 с.

38. Захарова Н.Ю. Підходи до формування й оцінки фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. №10. 2020. С. 307-315.

39. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (Серія: Економіка і управління)*. 2018. Том 29(68). №3. С. 173-180.

40. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом. Врахування фінансових і виробничих особливостей підприємства при здійсненні коефіцієнтного аналізу. *Економіка та суспільство* №15. 2018. С 900-908.

41. Польова Т.В., Кравцова Ю.В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське». *Ефективна економіка* №10. 2018. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6584>

42. Мосьондз О. Б. Оцінка платоспроможності та ліквідності підприємства в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2012, Вип.6.

43. Wiśniewski, J.W. Financial Liquidity and Debt Recovery Efficiency Forecasting in a Small Industrial Enterprise. *Risks* 2022, 10, 66.

44. Халатур. С.М., Бровко Л.І., Моруга Т.О. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава* № 12. 2017. С. 56-60.

45. Воронко Р.М., Воронко О.С. Аналіз ділової активності в системі управління розвитком підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 64-69.

46. Novikov S.V., Lastochkina V.V., Shunina E.Y. Business activity of the organization in the modern economy. *Revista Espacios* . 2020, Vol. 41 Issue 8, P. 1-9.

47. Вовк В. Комплексна оцінка ділової активності підприємства. *Облік під потреби Польської та Української економіки*. Люблін, 2017. С 35-50.

48. Бочкарьова Т.О., Кулинич Р.О., Пігуль Н.Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка та суспільство* № 10. 2017. С. 188-193.

49. Курочкіна О.К. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. *ЛОГОС. ОНЛАЙН* № 16. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.43.html>

50. Карпенко Л. М. Методичний інструментарій до аналізу показників рентабельності підприємства. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. 2012. № 18(170). С. 72-83.

51. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

52. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, № 4. 1968. P. 589-609.

53. Agarwal, V., and Taffler, R., 2008. Comparing the performance of market-based and accounting-based bankruptcy prediction models. *Journal of Banking and Finance* 32, P. 1541–1551.

54. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.

55. Матвійчук А.В. Дискримінантна модель оцінки ймовірності банкрутства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2006. Вип. 74. С. 299–314.

56. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». Історія створення підприємства. URL: <https://nibulon.com/data/pro-kompaniyu/istoriya-stvorenniya-pidpriemstva.html>

57. Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство "НІБУЛОН". Основна інформація з ЄДР. Електронний ресурс. URL: <https://clarity-project.info/edr/14291113>

58. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». Напрямки діяльності. URL: <https://nibulon.com/data/pro-kompaniyu/napryamki-diyalnosti/zberigannya-dorobkاتا-perevalka-zerna-torgovelna-diyalnist.html>

59. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН». Фінансова звітність. URL: <https://nibulon.com/data/investiciina-diyalnist/finansovadiyalnist/finansova-zvitnist.html>

60. Фінансова звітність за 2022 рік. *Портал відкритих даних Clarity-project*. URL: https://clarity-project.info/edr/14291113/finances?current_year=2022

61. Тарасовський Ю. Гендиректор «Нібулон» оцінив втрати від війни в понад \$400 млн. Компанія працює на третину своїх потужностей. *Видавництво Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/news/nibulon-otsiniv-vtrati-vid-viyni-v-ponad-400-mln-kompaniya-pratsyue-na-tretinu-svoikh-potuzhnostey-23062023-14391>

62. Зернова ініціатива. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Zernova-iniciativa.html>

63. Міністерство Аграрної політики та продовольства України. Стан зовнішньої торгівлі продуктами АПК. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/stan-zovnishnoyi-torgivli-produktami-apk>

64. European Commission. EU Solidarity with Ukraine. URL: https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/index_en

65. Європейська комісія. Шляхи солідарності між Україною та ЄС. URL: https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk

66. Інформаційне агентство Interfax-Україна. Єврокомісія запровадила заборону на імпорт пшениці, кукурудзи, ріпаку та соняшнику до Польщі, Угорщини, Словаччини, Румунії та Болгарії. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/907642.html>

67. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999, № 679-XIV, редакція від 02.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14/paran101#n47> (дата звернення 05.10.2023.)

68. Національний банк України. Облікова ставка Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>

69. Прес-реліз ТОВ СП «НІБУЛОН». Ключові досягнення торговельного напрямку «НІБУЛОНу» в першому кварталі маркетингового року 23/24. URL: <https://www.nibulon.com/news/novnikompanii/klyuchovidosyagnennya-torgovelnogo-napryamu-nibulonu-vpershomu-kvartali-marketingovogo-roku-23-24-9377.html>

70. Прес-реліз ТОВ СП «НІБУЛОН». «НІБУЛОН» отримає фінансування від Експортно-інвестиційного фонду Данії (EIFO). URL: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/nibulon-otrimae-finansuvannya-vid-ekспортно-investiciinogo-fondu-danii-eifo-9287.html>

71. Серета К. Банк судиться з «Нібулоном» через борг за кредитом в \$150 млн. Вісник новин «НикВести». URL: <https://nikvesti.com/ua/news/business/267240>

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Активи ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2020-2022 рр (тис. грн.)

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	18 950	19 206	27 327
первісна вартість	1001	24 675	27 269	38 117
накопичена амортизація	1002	-5725	-8 063	-10 790
Незавершені капітальні інвестиції	1005	820 853	523 525	743 185
Основні засоби	1010	23 480 180	23 198 731	19 981 423
первісна вартість	1011	23 480 180	24 469 432	24 808 245
знос	1012	-	-1 270 701	-4 826 822
Довгострокові біологічні активи	1020	33 924	41 727	30 507
інші фінансові інвестиції	1035	10 646	10 596	10 596
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6 474	5 750	5 661
Інші необоротні активи	1090	666 663	613 346	603 353
Усього за розділом I	1095	25 037 690	24 412 881	21 402 052
Оборотні активи				
Запаси	1100	6 219 589	9 830 577	4 890 053
Виробничі запаси	1101	136 746	125 037	113 560
Незавершене виробництво	1102	139 855	154 134	134 171
Готова продукція	1103	651 261	1 124 987	1 003 347
Товари	1104	5 291 727	8 426 419	3 638 975
Поточні біологічні активи	1110	455 098	496 563	595 872
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	86 965	1 757 145	108 188
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 096	53 301	91 081
з бюджетом	1135	1 256 955	1 345 908	809 291
у тому числі з податку на прибуток	1136	69 042		50 194
з нарахованих доходів	1140	6 744	5 867	5 867
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 913	29 700	13 983
Гроші та їх еквіваленти	1165	637 190	23 762	241 727
Готівка	1166	83	32	53
Рахунки в банках	1167	637 107	23 730	241 674
Витрати майбутніх періодів	1170	5 142	5 604	422
Інші оборотні активи	1190	68 395	100 857	107 217
Усього за розділом II	1195	8 803 087	13 649 284	6 863 701
Баланс	1300	33 840 777	38 062 165	28 265 753

Джерело: [59, 60]

Таблиця А.2 – Пасиви ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2020-2022 рр (тис.грн.)

Пасив	Код рядка	2020	2021	2022
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19	19	19
Капітал у дооцінках	1405	10 516 728	9 870 426	8 386 103
Резервний капітал	1415	5	5	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 769 583	3 679 924	-5 363 081
Усього за розділом I	1495	12 286 335	13 550 374	3 023 046
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 318 246	2 185 031	1 971 170
Довгострокові кредити банків	1510	893 477	2 253 725	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	658 460	642 493	580 278
Усього за розділом II	1595	3 870 183	5 081 249	2 551 448
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	10 098 468	10 049 121	16 429 683
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	130 671	123 534	266 252
товари, роботи, послуги	1615	310 077	1 208 751	896 666
розрахунками з бюджетом	1620	15 449	38 340	16 112
у тому числі з податку на прибуток	1621		25 307	
розрахунками зі страхування	1625	11 473	8 745	7 355
розрахунками з оплати праці	1630	45 930	35 643	33 823
за одержаними авансами	1635	6 790 607	7 703 892	4 683 766
за розрахунками з учасниками	1640	8 970	20 107	19 447
Доходи майбутніх періодів	1665	483	408	316
Інші поточні зобов'язання	1690	272 131	242 001	337 839
Усього за розділом III	1695	17 684 259	19 430 542	22 691 259
Баланс	1900	33 840 777	38 062 165	28 265 753

Джерело: [59,60]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2020-2022рр (тис. грн)

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 840 227	40 606 579	15 181 308
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-24 773 538	-39 107 025	-14 047 317
Валовий: прибуток	2090	1 066 689	1 499 554	1 133 991
Інші операційні доходи	2120	175 668	1 089 595	211 832
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	126 339	982 661	-
Адміністративні витрати	2130	-157 455	-214 998	-194 730
Витрати на збут	2150	-491 707	-543 697	-572 184
Інші операційні витрати	2180	-136 764	-60 723	-3 819 102
Фінансовий результат від операційної діяльності				
прибуток	2190	456 431	1 769 731	-
збиток	2195	-	-	-3 240 193
Інші фінансові доходи	2220	793	238	25
Інші доходи	2240	23 797	381 018	91
Фінансові витрати	2250	-753 695	-746 299	-998 837
Інші витрати	2270	-1 603 826	-6 127	-5 295 828
Фінансовий результат до оподаткування				
прибуток	2290	-	1 398 561	-
збиток	2295	-1 876 500	-	9 534 742
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-111 523	-18 327
Чистий фінансовий результат				
прибуток	2350	-	1 287 038	-
збиток	2355	-1 776 378	-	9 553 069

Джерело: [59,60]

**Декларація академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Дон Валерій Романович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти: valeradon2001@gmail.com.

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління фінансовим потенціалом ТОВ СП «НІБУЛОН»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____

Підпис _____

Дон В.Р.

ПІБ (студента)

Дата _____

Підпис _____

Кущик А.П.

ПІБ (наукового керівника)