

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

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему Розроблення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства  
ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0728  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування  
освітньої програми фінанси і кредит  
спеціалізації Банківська справа

Я.І. Яценко

Керівник к.е.н., доцент Сейсебаєва Н.Г.

Рецензент к.е.н., доцент Кушнір С.О.

Запоріжжя – 2019

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

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит  
Спеціалізація Банківська справа

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Яценко Ярославу Івановичу

1. Тема роботи: «Розроблення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив»  
керівник роботи: Сейсебаєва Наталія Григорівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1110-с.
2. Строк подання студентом роботи: 25 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПрАТ «Запоріжвогнетрив», підручники, навчальні посібники, статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність стратегії розвитку підприємства; розглянути особливості фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства; узагальнити методичні підходи до обґрунтування стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства; здійснити оцінку стійкості фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив»; розробити концептуальні основи моделювання розподілу ресурсних потоків в забезпеченні стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства; розвинути методичні забезпечення обґрунтування стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 26 рис., 21 табл., 2 формули.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сейсебаєва Н.Г., доцент	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Сейсебаєва Н.Г., доцент	13.09.2019 р.	13.09.2019 р.
3	Сейсебаєва Н.Г., доцент	18.10.2019 р.	18.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 12.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2019 р. – 17.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2019 р. – 28.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	29.11.2019 р. – 10.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	11.12.2019 р. – 24.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.12.2019 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Я.І. Яценко  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Н.Г. Сейсебаєва  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.Ю. Кисільова  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 104 с., 26 рис., 21 табл., 2 додатки, 74 джерела.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління стійким фінансовим розвитком підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо формування стратегії стійкого фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Завдання: дослідити сутність стратегії розвитку підприємства; розглянути особливості фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства; узагальнити методичні підходи до обґрунтування стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства; здійснити оцінку стійкості фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив»; розвинути методичні забезпечення обґрунтування стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства.

Методи досліджень: аналізу, синтезу, формалізації, методи логічного узагальнення і порівняння.

Одержані результати та їх новизна: набуло подальшого розвитку методичне забезпечення обґрунтування стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства шляхом визначення критеріїв оцінювання рівня її ресурсного забезпечення.

Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності стратегії стійкого фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та передбачають запровадження заходів щодо удосконалення методичного забезпечення її обґрунтування.

**МЕТОДИ, ПОКАЗНИКИ, СТІЙКІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСОВИЙ РОЗВИТОК, ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ.**

## SUMMARY

Qualifying work: 104 pp., 26 fig., 21 tab., 2 annex, 74 references.

The object of the research is the processes of strategic management of sustainable financial development of PJSC «Zaporizhvognetryv».

The purpose of the qualification work is to substantiate theoretical, methodological and practical recommendations on the formation of the strategy of sustainable financial development of PJSC «Zaporizhvognetryv».

Objectives: To investigate the essence of the enterprise development strategy; to consider the peculiarities of financial support for the sustainable development of the enterprise; to generalize methodological approaches to substantiation of the strategy of sustainable financial development of the enterprise; to carry out an assessment of the financial development sustainability of PJSC «Zaporizhvognetryv»; to develop methodological support for the substantiation of the strategy of sustainable financial development of the enterprise.

In order to achieve the stated purpose and to solve the tasks set in the work, we used general scientific and special methods of research: analysis and synthesis for systematization and grouping of classification features of the strategy of sustainable financial development; morphological analysis – to clarify the essence of the strategy of sustainable financial development; logical generalization and comparison – to analyze approaches to evaluating a sustainable financial development strategy; financial and statistical analysis, formalization method.

The results obtained and their novelty: methodological support for the substantiation of the strategy of sustainable financial development of the enterprise by defining criteria for assessing the level of its resource provision, which unlike the existing ones provides for generalization of the following characteristics: structural integration of the functions of strategic financial development management; quality and cost-effectiveness of management functions; completeness of the system of resource plans; flexibility of organization of the logistics cycle; flexibility of the procurement process.

The proposed practical recommendations are aimed at improving the effectiveness of the strategy of sustainable financial development of PJSC «Zaporizhvognytriv» and provide for the introduction of measures to improve the methodological support for its substantiation.

METHODS, INDICATORS, SUSTAINABILITY, STRATEGY,  
FINANCIAL DEVELOPMENT, FINANCIAL RESOURCES.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства	11
1.2 Особливості фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства	22
1.3 Методичні підходи до обґрунтування стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства	30
Висновки до розділу 1	37
2 ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	38
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства	49
2.3 Комплексна оцінка стійкості фінансового розвитку підприємства	58
Висновки до розділу 2	69
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»	71
3.1 Моделювання розподілу ресурсних потоків в забезпеченні стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства	71
3.2 Розподіл ресурсних потоків забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства	81
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	106

## ВСТУП

Сучасний період забезпечення фінансовими ресурсами виявив низку проблем у діяльності підприємств, які знайшли відображення в їх нестійкому розвитку та потраплянню в так звану ентропію, тобто підприємства вийшли з системи динамічної рівноваги. Це ставить перед менеджерами цих підприємств низку завдань, що вимагають швидкого вирішення.

Ефективність стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства багато в чому визначається аналізом і розглядом усіх можливих варіантів стратегій підприємства. Для цього необхідний якісний аналіз, спрямований на вибір оптимальної стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства та її формування.

Вибір параметрів оптимальності для складання класифікації стратегій стійкого розвитку підприємства визначається метою та завданнями її складання, характеристикою аналізованого об'єкта, а також конкретною факторно-часовою ситуацією. Особливо важливе формування стратегії стійкого фінансового розвитку для підприємства, що діє на динамічному ринку з високим ступенем невизначеності параметрів зовнішнього оточення, так як це вимагає від підприємства гнучкості у формуванні зазначеної стратегії.

Проблематика теоретичного базису та практики фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства є однією з найбільш дискусійних у сучасній науці і представлена в наукових працях вітчизняних та закордонних авторів: В. Андрущенко, Г. Базарової, Ю. Вавилова, О. Василика, О. Гончаренко, В. Дем'янишина, О. Кириленко, К. Павлюка, І. Ткачук, В. Федосова, К. Рейнхарда, К. Рогоффа, А. Фатаса, І. Міхаса.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо формування стратегії стійкого фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив».



Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- дослідити сутність стратегії розвитку підприємства;
- розглянути особливості фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства;
- узагальнити методичні підходи до обґрунтування стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства;
- здійснити оцінку стійкості фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив»;
- розробити концептуальні основи моделювання розподілу ресурсних потоків в забезпеченні стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства;
- розвинути методичні забезпечення обґрунтування стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління стійким фінансовим розвитком підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства.

Для досягнення визначеної мети й вирішення поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез для систематизації та групування класифікаційних ознак стратегії стійкого фінансового розвитку; морфологічний аналіз – для уточнення сутності стратегії стійкого фінансового розвитку; логічне узагальнення і порівняння – для аналізу підходів до оцінювання стратегії стійкого фінансового розвитку; фінансовий і статистичний аналіз, метод формалізації.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи виступили фінансова звітність ПрАТ «Запоріжвогнетрив», підручники, навчальні посібники, статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями: набуло подальшого розвитку методичне

забезпечення обґрунтування стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства шляхом визначення критеріїв оцінювання рівня її ресурсного забезпечення, яка на відміну від існуючих передбачає узагальнення таких характеристик: структурна інтегрованість функцій стратегічного управління фінансовим розвитком; якість та економічність виконання управлінських функцій; повнота системи планів ресурсного забезпечення; гнучкість організації логістичного циклу; гнучкість організації закупівельного процесу.

Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності стратегії стійкого фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та передбачають запровадження заходів щодо удосконалення методичного забезпечення її обґрунтування.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження подано до друку статтю у збірник наукових праць «Нова економіка».

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства

Для успішного функціонування в умовах ринкових відносин підприємствам необхідно адекватно реагувати на мінливість та невизначеність економічного середовища. Адаптація підприємств до зовнішнього середовища має здійснюватися в рамках сформованої стратегії розвитку. При цьому необхідно не лише своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й передбачати глобальні економічні перетворення. Стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на прогнозуванні наслідків таких перетворень.

Зародження процесів стратегічного погляду на підприємницьку діяльність припадає на середину ХХ століття. Процес еволюції стратегічного управління триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія являє собою процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства. Стратегія розвитку є сполучною ланкою між цілями підприємства та існуючими проблемами, а її формування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аґо – веду), тобто за походженням це військовий термін.

Таким чином, розглядаючи поняття «стратегія розвитку підприємства», слід звернути увагу окремо на «стратегію» підприємства (табл. 1.1) і на «розвиток підприємства» (табл. 1.2).

Таблиця 1.1 – Трансформація поняття «стратегія» підприємства

Джерело	Рік	Визначення поняття «стратегія»
---------	-----	--------------------------------

1	2	3
І. Ансофф [2]	1989	Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
Л. Зайцев, М. Соколова [18]	2002	Стратегія – це комбінація запланованих дій і швидких рішень з адаптації фірми до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення її конкурентних позицій.
Котлер, Армстронг [30]	2003	Стратегія компанії – це системний підхід до рішення проблем її розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії.
В. Василенко, Т. Ткаченко [10]	2003	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, і є таким поєднанням ресурсів і навичок організації, з одного боку, можливостей і ризиків, що надходять з зовнішнього середовища, з іншого, діючих в сьогоднішній і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети.
Л. Мельник [35]	2004	Стратегія підприємства – довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту.
З. Шершньова [68]	2004	Стратегія – це напрям і спосіб дії керівництва компанії по досягненню поставлених цілей.
М. Портер [48]	2005	Стратегія являє собою створення унікальної і цінної позиції, за допомогою різноманітних дій.
А. Томпсон, А. Стрікленд [57]	2006	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей.
Б. Мізюк [37]	2007	Стратегія – це генеральний напрям діяльності фірми, який повинен привести до поставленої мети.

На основі таблиці можна зробити висновки, що як би не був сформульований результат реалізації стратегії, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

Аналізуючи зазначені визначення понять «стратегія» і «розвиток» підприємства, можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між ними. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 – Трансформація поняття «розвиток» підприємства

Джерело	Рік	Визначення поняття «розвиток»
---------	-----	-------------------------------

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [36]	1994	Розвиток – довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
Л.С. Довгань [17]	2009	Розвиток полягає в ефективному перерозподілі ресурсів, передусім інвестиційного характеру, за напрямками, які забезпечують максимальну конкурентоспроможність протягом максимально тривалого періоду, вдосконалення товарів і послуг, вдосконалення структури та систем управління організацією.
Н. Афанасьєв [4]	2003	Розвиток – процес, коли внаслідок поліпшення виробничих або бізнес-процесів чи керування ними досягнутий якісний або кількісний приріст корисного результату процесу в порівнянні з колишнім рівнем або з рівнем, досягнутим на інших підприємствах.
В. Пономаренко, О. Гридід, М. Кизим [47]	2003	Розвиток – процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.
М. Нечепуренко [40]	2006	Розвиток підприємства визначається як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства. Автор вважає інноваційну діяльність єдиним основним напрямом економічного розвитку організації.
Г. Осовська [44]	2006	Розвиток підприємства означає якісні зміни й оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються.

На основі проведеного аналізу поняття «стратегія розвитку підприємства» слід визначати як довгостроковий генеральний план управління, що спрямований на вибір цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку.

У результаті аналізу понять розвитку підприємства, запропонованих різними дослідниками, можна зробити висновок, що основним недоліком цих трактувань є їх надмірна відірваність від сутності діяльності підприємства, вони не відповідають на питання, яким чином можна виміряти й оцінити розвиток підприємства, а також як із цієї оцінки отримати необхідні для розвитку заходи. Щодо підприємства не можна говорити однозначно про

регресивний або прогресивний розвиток, оскільки, маючи прогрес в одних сферах діяльності, підприємству може виявитися вигідно мати регрес в інших, тобто розвиток підприємства розуміється як досягнення певної мети, яке може бути об'єктивно виміряне.

Стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. У підсумку стратегія розвитку підприємства покликана відповісти на низку питань: у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися, які кошти будуть необхідні, як прибуток буде отримано при розвитку даних напрямків. Стратегія розвитку підприємства несе на собі низку відмінних характеристик [32]:

1. У ході вироблення стратегії не робляться ніякі конкретні кроки. Як правило, фінальним етапом процесу є встановлення напрямів, просуваючись по яких, підприємство забезпечить собі стабільне зростання, і посилення своїх позицій.

2. Залежно від того, який вид стратегії розробляється, будь то фінансова стратегія підприємства або інший її підрозділ, стратегія використовується для створення проектів та методик пошуку. У ході пошуку значення стратегії, у зосередженні уваги на конкретних ділянках або перспективи, а також у відкиданні неприйнятних можливостей, які не сумісні з обраною стратегією.

3. Потреба в обраній стратегії зникає, в момент розвитку подій, в небажаному для підприємства напрямку.

4. У процесі формулювання стратегій неможливо передбачити весь спектр можливостей, які можуть відкритися в ході розробки плану заходів. У зв'язку з цим, інформація яку доводиться використовувати, неповна і неточна.

5. Якщо вдається отримати повний обсяг інформації, цілком можлива постановка під сумнів доцільність початкової стратегії. Це обумовлює потребу у зворотному зв'язку, яка дозволить вчасно переглянути плани і внести важливі коректування.

Стратегічне планування – включає вироблення набору стратегій (фінансова стратегія підприємства, або маркетингова стратегія підприємства) [39]. Так, хід стратегічного управління – включає реалізацію обраного плану в часі, переробку стратегії в залежності від нових обставин. Планування стратегії являє собою логічну систему, яка заснована на раціональному мисленні. Але одночасно з цим планування – це мистецтво прогнозу, грамотних досліджень, розрахунків, віддання переваги кращої з альтернатив.

Зазначимо, що стратегія розвитку підприємства має бути вибудована за принципом ієрархії. Але на рівень стратегії, комплексність, ступінь інтеграції впливають тип і розмір підприємства. Наприклад, у маленького підприємства всього одна стратегія, а велике підприємство володіє розробленою стратегією для кожного рівня дій.

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними (табл. 1.3). Вони відбивають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів [38]:

- 1) продукту;
- 2) ринку;
- 3) галузі;
- 4) положення підприємства всередині галузі;
- 5) технології.

Зазначимо, що кожний із елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

Таблиця 1.3 – Базові стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки

Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Підприємство веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Необхідно зазначити, що конкретні типи стратегій концентрованого зростання такі [23]:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли підприємство робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами;

- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;



- стратегія розвитку продукту допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Однак стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може використовувати такі стратегії, якщо воно перебуває в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі.

Необхідно виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання [11]:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи.

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі.

Необхідно сформулювати основні фактори, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів.

Зазначимо основні стратегії диверсифікованого зростання [13]:

- стратегія центрованої диверсифікованості ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології. За такої стратегії підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якістьми вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації

цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту;

- стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

Зазначимо, що стратегії скорочення підприємства використовують для цілеспрямованого згортання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу [33]:

- стратегія ліквідації компанії – являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальшого бізнесу;

- стратегія «збирання врожаю» – допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Ця стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

- стратегія скорочення частини підприємства – полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нового бізнесу, що більше відповідають довгостроковим цілям підприємства;

- стратегія скорочення витрат – передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на

усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди.

Однак у реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Підприємство може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій (рис. 1.1).

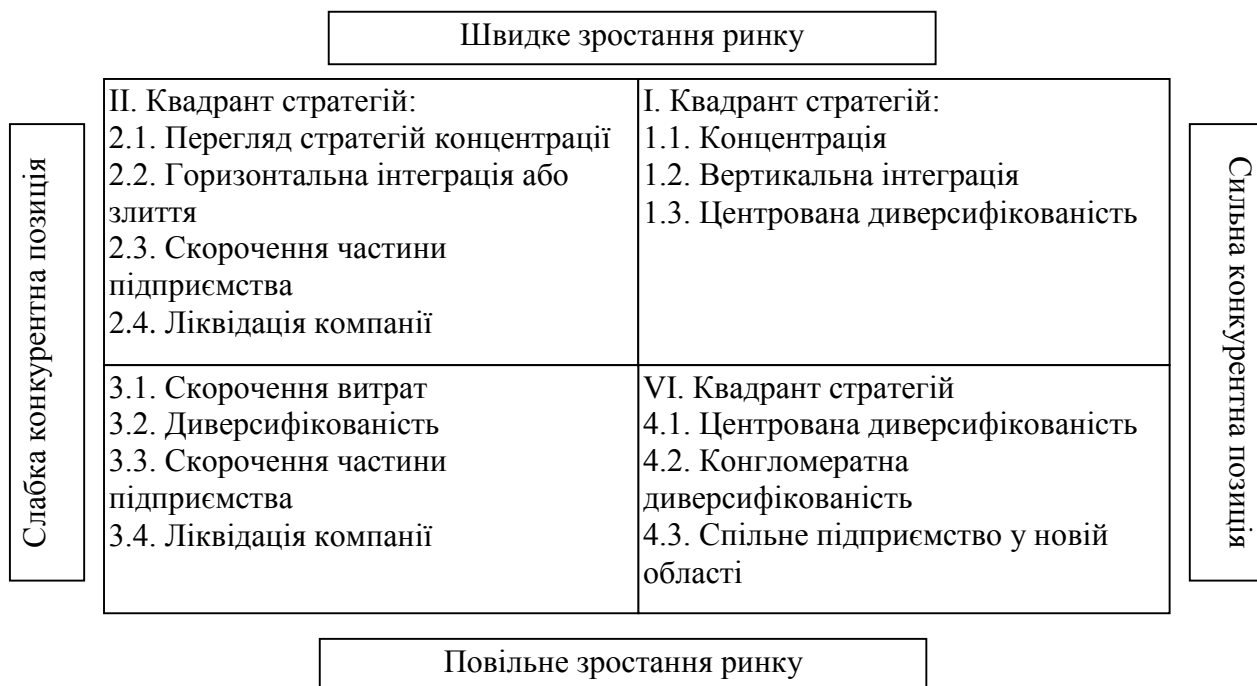


Рис. 1.1 – Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стрікленда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги) [23]

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації підприємства на будь-який вид

виробничої діяльності і заняття відповідного або планованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Крім того, у ході планування враховуються можливі стратегії розвитку наступних ринкових послуг на підприємстві: вихід на ринок з новим продуктом, залучення нових постачальників і споживачів товарів, розширення або припинення виробництва та продажу колишніх товарів і послуг.

Таким чином, світова практика бізнесу показує, що більшість підприємств, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місії та цілей підприємства, стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб підприємство функціонувало відповідно до вибраної концепції управління.

Відмітимо, що стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей [65].

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства, – забезпечення впровадження інновацій та змін в підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Так, стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети.

Можна зробити висновок, що концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове.

## 1.2 Особливості фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства

Сучасний період забезпечення фінансовими ресурсами виявив низку проблем у діяльності господарюючих суб'єктів на макро- і мікрорівні, які знайшли відображення в їх нестійкому розвитку та потраплянню в так звану ентропію, тобто підприємства вийшли з системи динамічної рівноваги. Це ставить перед менеджерами цих підприємств низку завдань, що вимагають швидкого вирішення. Умови введення підприємницької діяльності в сучасних реаліях соціально-економічного життя України є нестабільними та дестабілізуючими.

Зокрема, збільшення рентабельності, платоспроможності та зменшення собівартості ставить перед ними завдання формування та вдосконалення фінансового забезпечення, функціонування якого давало б можливість стабільного розвитку на перспективу. У сучасних умовах економічна сутність та особливості значення фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства якісно змінюється. Воно трансформується з пасивного розподільного та перерозподільного механізмів валового внутрішнього продукту в основний регулятор господарської діяльності сучасних підприємств.

В економічній літературі досить широко використовуються поняття «фінансове забезпечення» та «стійкий розвиток». Проте на даний момент відсутній методичний підхід до визначення «фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства» як економічної категорії за своїм обсягом та змістом.

Для повного та обґрунтованого визначення поняття «фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства» розглянемо наукову дефініцію його системних елементів – фінансового забезпечення та стійкого розвитку.

В українській економічній думці немає однозначної відповіді на питання змісту вищезазначених категорій. Розглядаючи різноманітні літературні джерела, плюралізм думок та тверджень, наведемо найбільш раціональні погляди вчених із приводу фінансового забезпечення та стійкого розвитку.

Фінансове забезпечення, виступаючи одним зі значущих каналів руху грошових потоків у виробничій сфері, характеризує здатність фінансової системи сформувати такі економічні відносини між суб'єктами відтворювального процесу з приводу руху фінансових ресурсів, які забезпечать розвиток економіки, необхідний для гарантії національної економічної безпеки, закріплення ролі країни як одного з глобальних лідерів, задоволення соціально-економічних потреб суспільства [41].

Більша частина науковців фінансове забезпечення розглядають як формування цільових грошових фондів суб'єктів господарювання в достатньому розмірі та їх ефективне використання. Такого підходу у своїх наукових працях дотримуються О. Кириленко [24, с. 41-42], С. Юрій і В. Федосов [60, с. 94], Н. Кравчук [59, с. 56].

Фінансове забезпечення як підсистему фінансового механізму, що характеризує зміст впливу фінансів на різні аспекти розвитку суспільства, розглядає В. Опарін [43, с. 56].

В. Федосов вважає, що фінансове забезпечення – це система джерел і форм фінансування розвитку економічної та соціальної сфер [8, с. 49].

О. Романенко фінансове забезпечення визначає як покриття затрат за рахунок фінансових ресурсів, акумульованих суб'єктами господарювання та державою [50, с. 18].

С.С. Марковський та С.О. Кравченко фінансове забезпечення пояснюють як структурну діяльність, яка враховує дві важливі системні складові:

- основна діяльність, яка насамперед реалізує головне стратегічне завдання підприємства у виробництві та реалізації робіт, товарів, послуг та спонукає до мобілізації, накопичення, перетворення та розподілу децентралізованих фінансових коштів у напрямі до кінцевого їх споживача з метою досягнення позитивного фінансового результату (функціональна підсистема);

- менеджерська діяльність, яка створює надійну оптимізаційну та ефективну фінансову забезпеченість підприємств (управлінська підсистема).

Під фінансовим забезпеченням вищезгадані науковці розуміють структуровану системну діяльність із приводу накопичення, перетворення, розподілу та мобілізації фінансових потоків на шляху до кінцевого їх споживача з метою реалізації її цілей [45].

Однією з основних проблем в стратегічному менеджменті взагалі і при розробці фінансової стратегії зокрема є необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності і нестабільності. Будь-яка господарська діяльність суб'єктів підприємницької діяльності для стійкого розвитку потребує різноманіття фінансових джерел, які повинні перебувати в арсеналі кожного підприємства. На рис. 1.2 представлено найпоширеніші ресурси фінансового забезпечення підприємства.

Власні фінансові ресурси спочатку створюються при формуванні суб'єктів підприємницької діяльності його засновниками, а далі збільшуються чи зменшуються в процесі здійснення підприємством фінансової, інвестиційної та господарської діяльності.

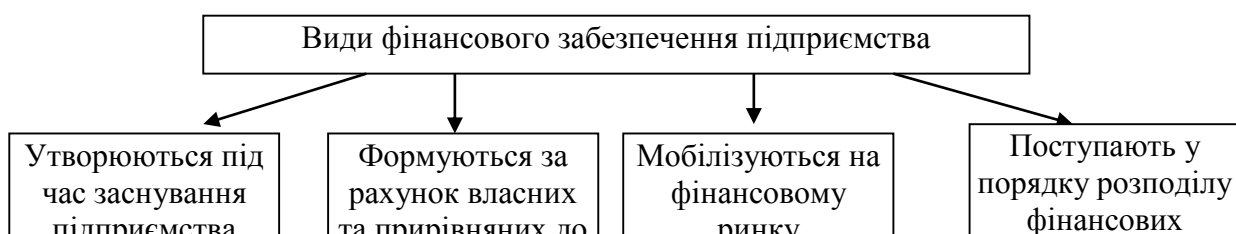




Рис. 1.2 – Види фінансового забезпечення підприємства [61]

Внесені засновниками фінансові ресурси підприємство вкладає в придбання основного та оборотного капіталу, здійснює фінансово-господарську діяльність і отримує дохід. Залежно від напрямку інвестиційної та дивідендної політики прибуток більшою чи меншою мірою накопичується, спрямовується на збільшення своїх фінансових фондів і використовується для розширення його діяльності.

Таким чином, підприємство успішно функціонує та формує фінансове забезпечення діяльності через: цільові надходження, амортизаційні відрахування, стійкі пасиви та прибутку від основної, операційної, фінансово-інвестиційної діяльності.

У разі незадовільної діяльності підприємства, тобто виходу так званої зони стійкого зросту, можуть виникнути проблеми з платоспроможністю та неможливістю втриматися в конкурентному середовищі своєї виробничої сфери. За рахунок сформованого в результаті господарської діяльності власного фінансового потенціалу можливе збереження стійкого розвитку в

динамічній системі мінливої фінансово-економічної кон'юнктури та кредитоспроможності підприємства.

Наступним джерелом фінансового забезпечення підприємства виступають кошти, які мобілізуються на фінансовому ринку, та кошти, які поступають в порядку розподілу фінансових надходжень: кредитні ресурси, емісії цінних паперів та державна фінансова допомога. Потрібно зазначити, що даний мобілізаційний ресурс ефективно використовувати за дієвого фондового ринку, стимулюючої монетарної та фіскальної політиці центрального банку та уряду [55].

Проаналізувавши закордонні та вітчизняні наукові праці, потрібно виділити три основні підходи до розгляду поняття стійкого розвитку підприємства, що існують сьогодні в економічній науці (рис. 1.3).

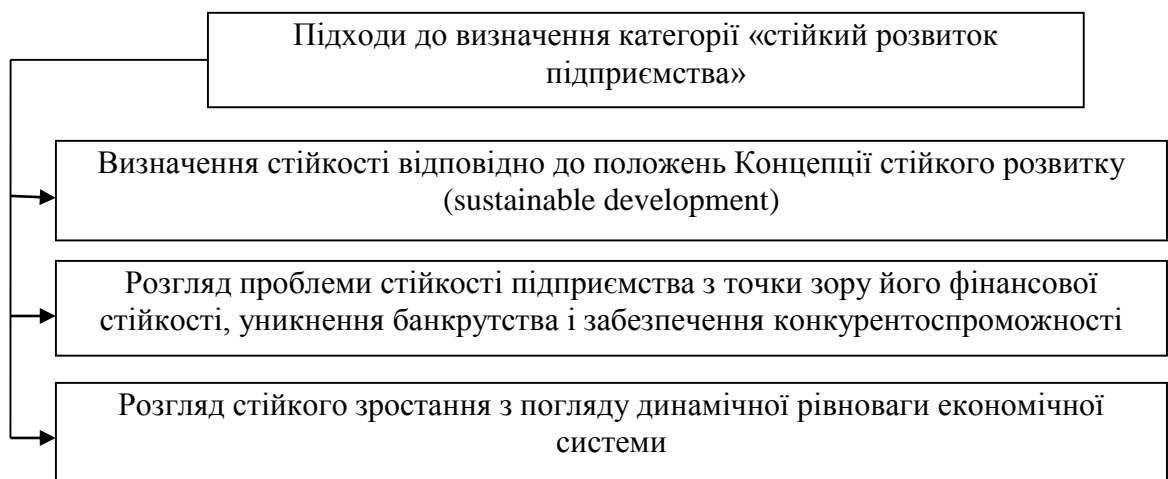


Рис. 1.3 – Підходи до визначення категорії «стійкий розвиток підприємства» [47]

Перший підхід під час оцінювання стійкості економічної системи виходить із положень Концепції стійкого розвитку (sustainable development), запропонованою Міжнародною комісією ООН з навколишнього середовища і розвитку в 1987 р.

Нова стратегія розвитку людства виходить із пріоритетів майбутнього й обмеження факторів виробництва та їх неефективного використання. Дану концепцію можна визначити як стратегію виживання і неперервного розвитку цивілізації в умовах збереження довкілля.

Підтримують ці погляди Л. Мельник, А. Деркач, А. Семенов та А. Фадєєва, які під стійким розвитком розуміють розвиток як такий, за якого економічні, екологічні та соціальні пріоритети збалансовуються та інтегруються, а темпи економічного зросту не перевищують темпів відтворення природних багатств, причому головним показником такого розвитку вважається покращання якості життя [58].

Іншого підходу щодо розгляду проблеми стійкості розвитку підприємства дотримується сьогодні більшість економістів [13, 21, 23, 27, 37]. Економічну стійкість підприємств вони порівнюють із його фінансовим становищем.

Фінансова стійкість, на думку представників цього підходу, складається за рахунок стійкого одержання підприємством доходу, що надає можливість для вільного маневрування та ефективного використання фінансових джерел та допомагає підвищенню ритмічності та стабільності процесів матеріально-технічного постачання, виробництва і реалізації продукції. Проте сьогодні в Україні більшість підприємств знаходяться в зоні збитковості, при цьому вони не є банкрутами і продовжують свою діяльність. На нашу думку, фінансова стійкість хоч і є однією з найважливіших передумов стійкого розвитку, проте не повною мірою розкриває зміст категорії «стійкість підприємства».

Зовсім іншого підходу притримуються такі визначні економісти, як Й. Шумпетер, Дж.С. Міль, Р. Хар род, Д. Морріс, Ф. Котлер тощо. У даному підході ми бачимо порівняння понять «розвиток», «ріст», «зростання», що передбачають тільки збільшення кількісних, а не якісних ознак соціально-економічної системи.

Для того щоб уточнити дефініцію «стійкість» і обрати найвірогідніший підхід, звернемось до теорії систем. У цій науці насамперед виокремлюють

стійкість руху системи та стійкість рівноваги. Під рівновагою потрібно розуміти таке положення системи, яке визначається сталістю параметрів, тобто встановлений режим функціонування, структура, параметри її входів та виходів залишаються незмінними.

О. Василенко [9, с. 345] пояснює рівновагу фірм як рівність попиту та пропозиції в системі всіх джерел фірм.

Стан рівноваги характерний для систем, що не мають зв'язків із зовнішнім середовищем, тоді як для відкритих систем (до яких належать і людина, і суспільство, і національна економіка, і підприємство) рівновага можлива лише як мить у процесі постійних змін. Рівноважні системи не здатні до розвитку та самоорганізації, оскільки подавляють відхилення від свого стаціонарного стану, тоді як розвиток і самоорганізація передбачають якісні зміни.

Тому ми вважаємо, що доцільно вживати стосовно стійкого розвитку підприємства поняття «динамічна рівновага», що усуває будь-які аспекти сталості, статичності, заперечення змін.

Стан рівноваги залежно від поведінки системи може бути стійким (стаціонарним) або хитким (нестійким), коли зміни параметрів системи породжують подальші зміни в тому самому напрямі та посилюються з плином часу [28, с. 43].

Таким чином, розглянувши та проаналізувавши роботи вітчизняних та закордонних учених щодо трактування та визначення економічного змісту фінансового забезпечення та стійкого розвитку підприємства, ми пропонуємо узагальнюючі визначення цих понять (рис. 1.4).

Фінансове забезпечення підприємства – це економічні відносини, у процесі яких створюються і розподіляються фонди грошових коштів для забезпечення підприємства основними та оборотними активами, власними та залученими фінансовими ресурсами, достатніми для безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції.

Стійкий розвиток підприємства – це розвиток при якому підприємство знаходиться в динамічній системі рівноваги за визначеним напрямом та траєкторією в умовах постійних волотильних змін економічної кон'юнктури.

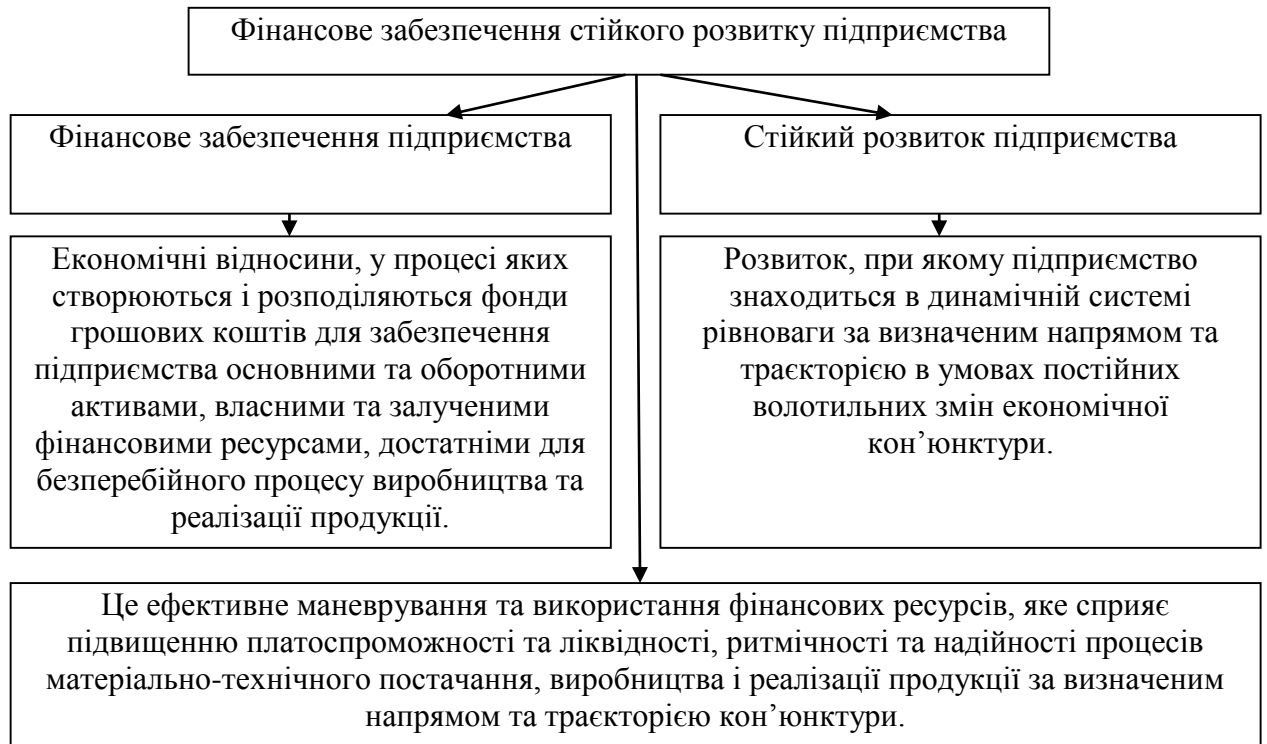


Рис. 1.4 – Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства [46]

За допомогою наукового методу пізнання синтезу та аналізу наводимо таке визначення фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства: ефективне маневрування та використання фінансових ресурсів, яке сприяє підвищенню платоспроможності та ліквідності, ритмічності та надійності процесів матеріально-технічного постачання, виробництва і реалізації продукції за визначеним напрямом та траєкторією еволюційно-іноваційного розвитку в умовах постійних волотильних змін економічної кон'юнктури.

Таким чином, в умовах ринкової конкуренції головним фактором стійкого розвитку підприємства є оптимальне фінансове забезпечення, за яким підприємство знаходиться в динамічній системі рівноваги з визначеним напрямом розвитку, при якому суб'єкти підприємницької діяльності ефективно маневрують власними та залученими фінансовими ресурсами.

### 1.3 Методичні підходи до обґрунтування стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства

Основними атрибутами стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформулювати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства. Завданням організаційного рівня є відбір технологій та інструментарію для реалізації стратегії стійкого розвитку, уточнення завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз результативності стратегії підприємства.

На підставі досліджень з'ясовано, що є декілька розбіжностей щодо кількості етапів формування стратегії стійкого розвитку, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення та критеріїв вибору конкретної стратегії. У більшості досліджень стратегію стійкого розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії [12; 26; 34; 62; 31] або з аналізування стану підприємства і його потенціалу [3; 6; 14; 25; 27; 61; 63; 66].

Наступні (проміжні) етапи передбачають: уточнення цілей стратегії розвитку; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії; деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства; розрахунок відповідних фінансово-економічних показників тощо.

Змістове наповнення проміжних етапів стратегії розвитку у більшості досліджень суттєво не відрізняється, на відміну від завершальних етапів. Встановлено, що формування стратегії розвитку може завершуватись безпосередньо вибором конкретної стратегії [12; 14; 20; 25; 34; 61], впровадженням концепції стратегії у діяльність підприємства [6],

контролюванням реалізації стратегії [26; 26; 31], оцінюванням результатів стратегії розвитку і виявленням відхилень [3; 15; 49; 62; 63; 66].

Загалом у формуванні стратегії стійкого розвитку підприємства можна виділити два основні етапи:

- 1) етап розроблення (базовий);
- 2) апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування. Водночас розроблена стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Етап розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни. Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [52].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо.

Етапи формування стратегії розвитку та їхнє змістовне наповнення наведено на рис. 1.5.

1 етап – етап розроблення стратегії розвитку підприємства
1. Встановлення мети стратегії та цілей, які мають бути досягнуті
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.)
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Рис. 1.5 – Етапи формування стратегії стійкого розвитку на підприємств  
[27]

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом інтегральний показник відобразатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як: показники продукції; показники фінансової стійкості; показники виробничої стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією.

Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників. Перелік цих складників більш детально наведено у табл. 1.4.



Таблиця 1.4 – Перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства [29]

Назва показника	Сутність
1	2
<b>1. Показники продукції</b>	
Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.
Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.
Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.
<b>2. Показники фінансової стійкості</b>	
Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання.
Коефіцієнт фінансової незалежності	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства.
Коефіцієнт фінансового ризику	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел.
<b>3. Показники виробничої стійкості</b>	
Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.
Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси.
Матеріаломісткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.
Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн основних фондів підприємства.
<b>4. Техніко-технологічні показники</b>	
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду
Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.
Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.
<b>5. Показники рентабельності</b>	
Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності
Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.

## Продовження таблиці 1.4

1	2
Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.
6. Показники соціальної стійкості	
Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.
Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями.
7. Показники забезпечення інформацією	
Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.
Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.
Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства, рівень безпеки, присутність картотеки для нагромадження та упорядкування інформації.

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули [53]:

$$I_{rp} = \sum_{i=1}^n P_i, \quad (1.1)$$

де  $I_{rp}$  – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

$P_i$  – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

$n$  – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$P_i = \sum_{j=1}^m \left( \frac{K_j}{E_j} \times B_j \right), \quad (1.2)$$

де  $K_j$ ,  $E_j$  – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

$B_j$  – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

$m$  – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для обчислення розрахункових значень показників стійкого розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галузю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників розвитку підприємства дає змогу виявити слабкі групи показників, на які потрібно першочергово звернути увагу [55].

Позитивною вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства.

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію стратегії стійкого розвитку підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перешкодою для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшуватимуть прибутки підприємства. Саме тому моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії та

оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями та метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

Формування стратегії стійкого розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства.

Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі можливості, котрі можуть появитися у процесі конкретизації цілей та способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш повної та точної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії.

Таким чином, стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії або з аналізування стану підприємства. Проміжні етапи передбачають: уточнення цілей стратегії, аналіз середовища діяльності підприємства, розроблення декількох варіантів стратегії, деталізацію стратегічних завдань, розрахунок фінансово-економічних показників тощо. Завершальним етапом стратегії розвитку є вибір стратегії, її впровадження, контроль за реалізацією стратегії, оцінювання результатів стратегії розвитку.

## Висновки до розділу 1

Стратегія стійкого фінансового розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. У підсумку стратегія розвитку підприємства покликана відповісти на низку питань: у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися, які кошти будуть необхідні, як прибуток буде отримано при розвитку даних напрямків.

Фінансове забезпечення, виступаючи одним зі значущих каналів руху грошових потоків у виробничій сфері, характеризує здатність фінансової системи сформувати такі економічні відносини між суб'єктами відтворювального процесу з приводу руху фінансових ресурсів, які забезпечать розвиток економіки, необхідний для гарантії національної економічної безпеки, закріплення ролі країни як одного з глобальних лідерів, задоволення соціально-економічних потреб суспільства.

Однією з основних проблем в стратегічному менеджменті взагалі і при розробці фінансової стратегії зокрема є необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності і нестабільності. Будь-яка господарська діяльність суб'єктів підприємницької діяльності для стійкого розвитку потребує різноманіття фінансових джерел, які повинні перебувати в арсеналі кожного підприємства

Основними атрибутами стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформувати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства.

## 2 ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є найбільшим вогнетривким підприємством в Україні, що не має собі рівних за видами і асортименту продукції – понад 1200 основних марок вогнетривів, неформованих матеріалів, бетонних сумішей тощо. Підприємство спеціалізується на виробництві шамотних, магнезійних і неформованих виробів [19].

Основними споживачами продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є підприємства металургійної, цементної, скляної, хімічної, теплоенергетичної промисловості країн України, Європи, Азії та Африки.

Одним з ключових напрямків, що розвиваються підприємством є сервісне обслуговування. В цьому напрямі ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виконує такі роботи: обстеження об'єктів і вивчення технічних параметрів їх експлуатації; підбір матеріалів та розробка проектів футерування; виконання вогнетривких робіт; здача об'єктів в експлуатацію і подальше гарантійне обслуговування.

За рахунок контролю всього технологічного ланцюжка – від виробництва вогнетривких виробів до монтажу футеровки і сервісного обслуговування, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» забезпечує клієнтові підвищену стійкість вогнетривкої кладки.

В ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виділені 5 основних видів виробництва: магнезійне виробництво; шамотне виробництво; шамотообжигове виробництво; високоглиноземне виробництво; виробництво неформованих вогнетривів.

Магnezійне виробництво характеризується широким асортиментом періклазових, періклазохромітових, хромітоперіклазових виробів, які застосовуються для футерування мартенівських і електросталеплавильних печей, конвертерів, обертових печей, теплових агрегатів. Випал продукції здійснюється у тунельній печі з автоматичним режимом випалу. Пресова ділянка виробництва оснащена гідравлічними пресами німецької фірми «Laeis Bucher» [19].

Одним з перспективних напрямків діяльності підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є поліпшення технічних характеристик магnezіальних вогнетривів, які, за прогнозами експертів, в найближчому майбутньому залишаться основним конструкційним матеріалом для футеровки сталеплавильних і металургійних агрегатів. Серед магnezіальної продукції виробництва ПрАТ «Запоріжвогнетрив» особливе місце займають періклазоуглеродисті вогнетриви, що дозволяють забезпечувати проведення прогресивних металургійних процесів на провідних підприємствах України та світу.

Шамотне виробництво включає в себе ковшеві, складні і особливо складні фасони, вироби загального призначення, стопорні, центрові трубки, воронки і багато іншого. Пресова ділянка виробництва оснащена гідравлічними пресами німецької фірми «Laeis Bucher», механічними пресами СМ 1085 і системою люлечних конвеєрів. Виробництво обладнане тунельними печами.

Шамотове виробництво спеціалізується на випуску шамотних виробів, асортимент яких невеликий, але вкрай важливий, оскільки саме обпалений шамот є головною складовою вироблених підприємством вогнетривких виробів. Основне обладнання шамотообжигового виробництва – обертові печі.

Продукція високоглиноземного виробництва використовується для футерування повітрянагрівачів доменних печей, трубопроводів гарячого дуття, позапічної обробки сталі та інших теплових агрегатів кольорової металургії. Вироби високо глиноземистого виробництва мають високу

міцність і вогнестійкість. Виробництво оснащено механічними пресами вітчизняного виробництва і гідравлічними пресами німецької фірми «Laeis Bucher».

Виробництво неформованих вогнетривів – відносно новий напрямок діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив», яке є частиною масштабної інвестиційної стратегії підприємства, спрямованої на диверсифікацію виробництва. Виробнича лінія виробляє вогнетривку бетонну суміш для металургійної, феросплавної, алюмінієвої і цементної промисловості. Потужність виробничої лінії дозволяє виробляти близько 16 тисяч тонн продукції на рік. Виробнича лінія оснащена високотехнологічним обладнанням компанії «GALICO» (Словаччина) і фірми «EIRICH» (Німеччина).

Виробництво вогнетривких сухих бетонів не передбачає випал, як у класичній технології виробництва вогнетривких виробів. Це дає значну конкурентну перевагу новим матеріалам, так як для їх виробництва не використовується дорогий природний газ.

З 2003 р. в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» введена і успішно функціонує система менеджменту якості, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. У листопаді 2017 р. міжнародними аудиторами органу з сертифікації «TÜV Thüringen e.V.» був проведений повторний аудит оцінки відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам стандарту ISO 9001 за результатами якого підприємство отримало сертифікат відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 в сфері розробки, проектування, виробництва, постачання і післяпродажного обслуговування вогнетривів для металургійної та інших галузей промисловості.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» приділяє особливу увагу технологічному контролю виробництва. Всі вироби, що відвантажуються споживачам, мають сертифікат якості. На підприємстві розроблена і введена система якості



лабораторії, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO / IEC 17025: 2009, що підтверджується сертифікатом відповідності виданим ПП «УкрНДІ промислового розвитку». У червні 2017 р. у відділі технологічного контролю проведено метрологічний нагляд, за результатами якого підтверджено відповідність системи якості лабораторії вимогам ДСТУ ISO / IEC 17025: 2009 у Системі Мінекономрозвитку і торгівлі України на право проведення випробувань.

Кадрова програма ПрАТ «Запоріжвогнетрив» спрямована на забезпечення таких основних принципів: підвищення результативності роботи на всіх рівнях; оптимізація та стабілізація кадрового складу й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу; створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу; формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників; формування та зміцнення корпоративної культури. Забезпеченість підприємства персоналом у розрізі окремих категорій проаналізована за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз забезпеченості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» персоналом за категоріями, осіб [19]

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників	1692	1896	2330	434	638	22,89	37,71
Робітники, задіяні на виробництві	1286	1453	1839	386	553	26,57	43,00
Професіонали та фахівці	171	196	240	44	69	22,45	40,35
Керівники	235	247	251	4	16	1,62	6,81

Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства за 2018 р. становила 2330 осіб, тобто вона збільшилася на 22,9% у порівнянні з 2017 р., або на 434 особи завдяки відкриттю одного з підрозділів, а саме сервісного центру м. Запоріжжя.

В цілому за проаналізований період загальна чисельність персоналу зросла на 638 осіб, тобто на 37,71 %. Важливо, що кількість саме робітників, зайнятих на виробництві, зростала більшими темпами, ніж чисельність професіоналів, фахівців і керівників (рис. 2.1).

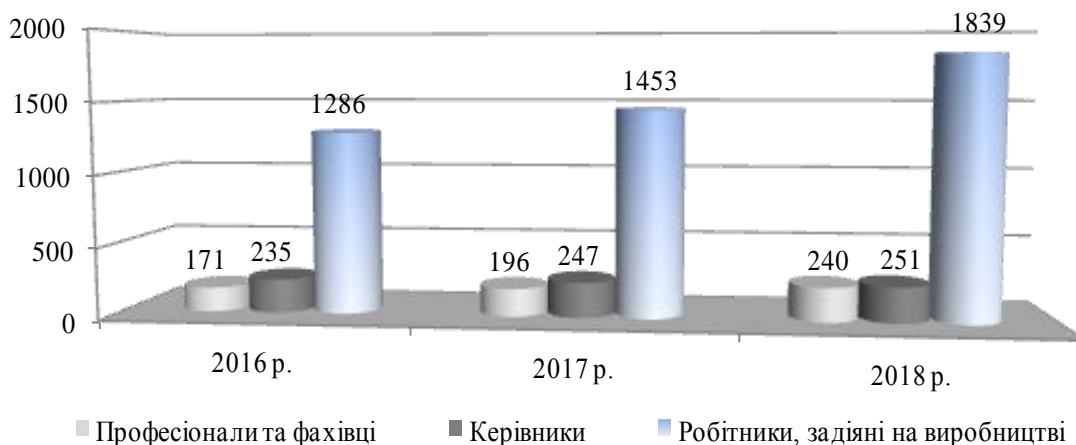


Рис. 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за категоріями, осіб

У 2018 р. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» середньооблікова кількість штатних працівників становила 2330 осіб, порівняно з 2016 р. їх кількість збільшилась на 638 осіб (37,71%). Для зменшення плинності кадрів підприємство вживає заходи щодо забезпечення продуктивної зайнятості, раціонального й ефективного використання робочого часу, а саме розмежування обов'язків між працівниками, чітке формулювання завдань і шляхів їх вирішення, що дає змогу уникнути дублювання роботи працівників тощо.

Навчання персоналу є ключовим фактором успішності підприємства. Поява нових технологій, впровадження у виробництво сучасного обладнання потребує відповідної кваліфікації співробітників. Саме своєчасне оволодіння професійними знаннями і практичними навичками забезпечує ефективний розвиток і підтримку конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Структура персоналу підприємства за основними категоріями в 2016–2018 рр. наведена на рис. 2.2.

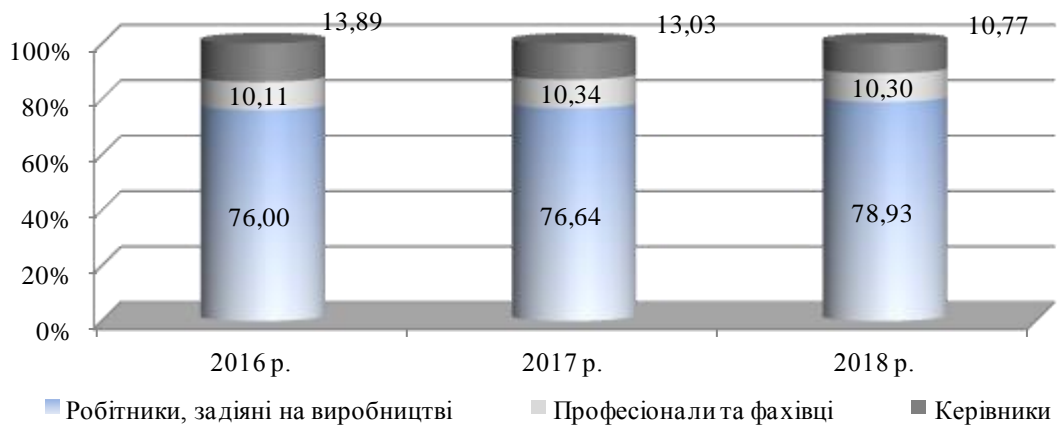


Рис. 2.2 – Структура персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у 2018 р., %

Аналіз активів, власного капіталу та зобов'язань підприємства проведений на основі даних фінансової звітності, а саме звітів про фінансовий стан ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (Додаток А, Б).

Товариство здійснює свою діяльність на основі власного та (або) орендованого майна. Майно товариства складають основні фонди та обігові кошти, а також інші цінності, вартість яких обліковується в самостійному балансі. В табл. 2.2 згруповані дані для аналізу необоротних активів.

Таблиця 2.2 – Аналіз складових необоротних активів підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р., +/-		Відносне відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи:	869	919	3526	2607	2657	283,68	305,75
первісна вартість	3227	3735	7148	3413	3921	91,38	121,51
накопичена амортизація	2358	2816	3622	806	1264	28,62	53,60
Незавершені капітальні інвестиції	7462	30356	38079	7723	30617	25,44	410,31
Основні засоби:	192258	224673	256104	31431	63846	13,99	33,21
первісна вартість	353407	422626	504089	81463	150682	19,28	42,64
знос	161149	197953	247985	50032	86836	25,27	53,89
Довгострокові фінансові інвестиції	1	1	1	-	-	-	-

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1030	67	49	-18	-981	-26,87	-95,24
Відстрочені податкові активи	21435	24161	37946	13785	16511	57,05	77,03
Інші необоротні активи	484	-	-	-	-484	0	-100,00
Всього необоротні активи	223539	280177	335705	55528	112166	19,82	50,18

За період, який був проаналізований, не змінилась величина лише інших довгострокових фінансових інвестицій (утім вона є несуттєвою – лише 1 тис. грн), підприємство позбулося інших необоротних активів у сумі 484 тис. грн, а також зменшило довгострокову дебіторську заборгованість на 981 тис. грн або 95,24 % (тобто, майже повністю). Решта складових необоротних активів зростали, що в підсумку забезпечило збільшення необоротних активів на 112166 тис. грн або 50,18 % (рис. 2.3).

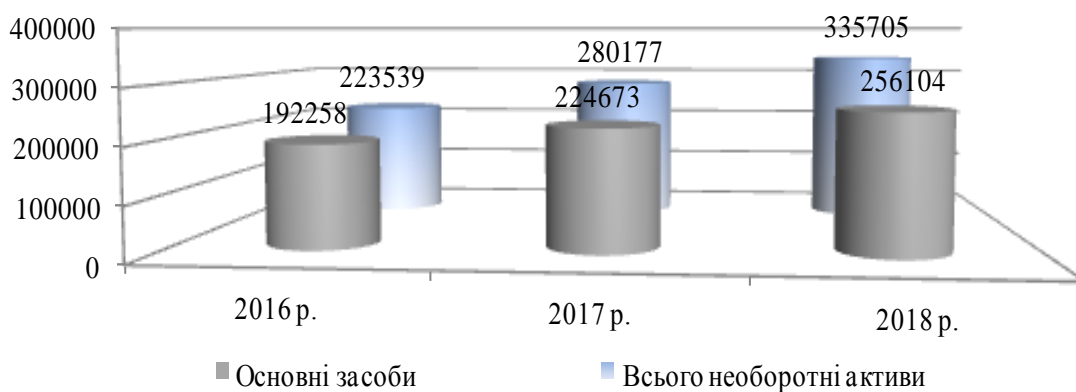


Рис. 2.3 – Динаміка сукупної вартості нематеріальних активів і основних засобів ПрАТ «Запоріжжвогнетрив» за 2016-2018 рр., тис. грн.

За результатами аналізу оборотних активів (табл. 2.3) можна зазначити, що протягом 2016-2018 рр. зменшилася дебіторська заборгованість з податку на прибуток, гроші та їх еквіваленти, готівка та рахунки в банку. Натомість інші складові підприємства за період з 2016 р. по 2018 р. зросли, найбільше – дебіторська заборгованість за виданими авансами (більше, ніж у сім разів).

Таблиця 2.3 – Аналіз оборотних активів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Запаси	262322	351655	858298	506643	595976	144,07	227,19
Виробничі запаси	136744	223001	420440	197439	283696	88,54	207,47
Незавершене виробництво	101527	103405	369961	266556	268434	257,78	264,40
Готова продукція	24051	25249	67897	42648	43846	168,91	182,30
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	127897	325779	365543	39764	237646	12,21	185,81
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	8438	14632	60387	45755	51949	312,71	615,66
з бюджетом	10907	5177	21974	16797	11067	324,45	101,47
у тому числі з податку на прибуток	2886	0	2708	2708	-178	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	3335	10131	16449	6318	13114	62,36	393,22
Гроші та їх еквіваленти	3011	7242	1508	-5734	-1503	-79,18	-49,92
Готівка	2	0	0	0	-2	0	-100,00
Рахунки в банках	3009	7242	1508	-5734	-1501	-79,18	-49,88
Усього оборотних активів	415910	714607	1324159	609552	908249	85,30	218,38

Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів ділять між собою виробничі запаси (зросли на 283696 тис. грн або 207,47 %) і дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги (збільшилася на 237646 тис. грн або 185,81 %).

У 2018 р. суттєво зросла питома вага незавершеного виробництва, вартість якого за період аналізу збільшилася на 26843 тис. грн або 264,40 %. Унаслідок зазначених змін сукупна величина оборотних активів підприємства збільшилася на 908249 тис. грн або 218,38 %.

Можна констатувати, що оборотні кошти підприємства зростали більшими темпами, ніж вартість необоротних активів (рис. 2.4).

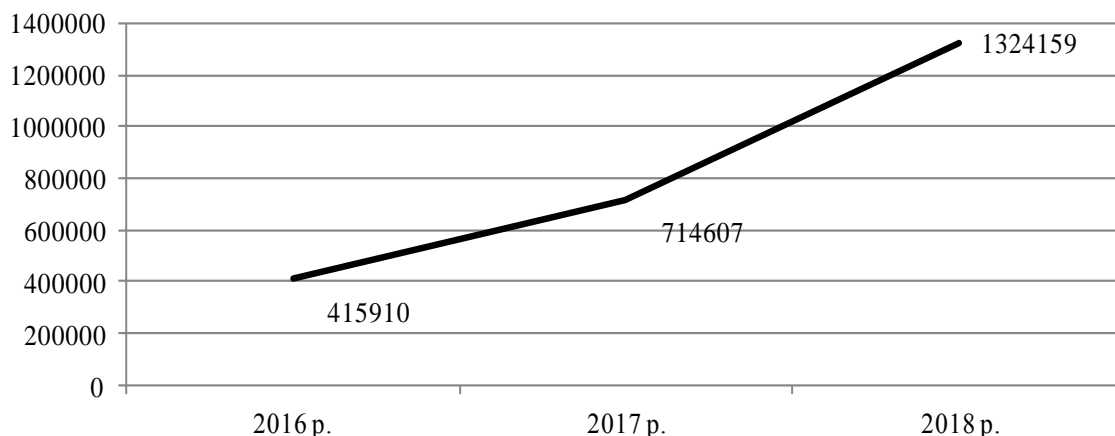


Рис. 2.4 – Динаміка вартості оборотних активів підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Джерелами формування майна товариства є: грошові та матеріальні внески акціонерів; доходи, одержані від реалізації товарів, робіт, послуг, а також від здійснення інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків та інших кредитно-фінансових установ; безоплатні або благодійні внески, пожертвування юридичних та/або фізичних осіб; інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

В табл. 2.4 проаналізовано склад і динаміка з 2016 р. по 2018 р. власного капіталу ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 2.4 – Аналіз власного капіталу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	75925	75925	75925	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	84320	105042	184843	79801	100523	75,97	119,22
Вилучений капітал	-106	-106	-106	-	-	-	
Усього власного капіталу	160139	180861	260662	79801	100523	44,12	62,77

Статутний капітал товариства на 31 грудня 2018 р. становив 75925200,00 грн, він поділений на 5840400 простих іменних акцій номінальною вартістю 13 грн кожна. Товариство може здійснювати тільки приватне (закрите) розміщення акцій. Приватне (закрите) розміщення акцій здійснюється товариством відповідно до порядку, встановленого статутом та чинним законодавством України. Товариство не може здійснювати публічну пропозицію власних акцій.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» не формує резервний капітал. У разі виникнення необхідності у формуванні резервного капіталу товариство має право за рішенням загальних зборів акціонерів сформувати резервний капітал у розмірі не менше ніж 15 % статутного капіталу товариства та внести відповідні зміни до статуту. В разі прийняття рішення про формування резервний капітал формується шляхом щорічних відрахувань від суми чистого прибутку товариства або за рахунок нерозподіленого прибутку. До досягнення встановленого рішенням загальних зборів акціонерів товариства розміру резервного капіталу розмір щорічних відрахувань до резервного капіталу не може бути меншим ніж 5 (п'ять) відсотків суми чистого прибутку товариства за рік [46].

На рис. 2.5 відображена динаміка складових власного капіталу підприємства за період з 2016 р. по 2018 р.

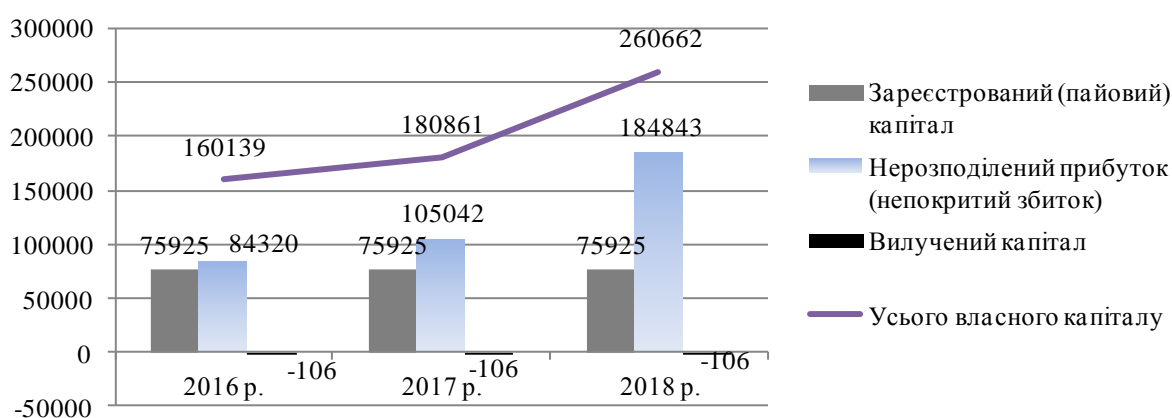


Рис. 2.5 – Збільшення власного капіталу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за рахунок зростання розміру нерозподіленого прибутку, тис. грн.

Отже, з даних табл. 2.4, а також наочно на діаграмі видно, що власний капітал підприємства щороку зростає, втім таке збільшення забезпечується лише за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку. Так, з 2016 р. по 2018 р. загальна величина власного капіталу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» збільшилася на 100523 тис. грн або 62,77 %. Тобто валюта балансу зросла суттєвіше, що опосередковано свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства.

Зобов'язання ПрАТ «Запоріжвогнетрив» проаналізовані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз довгострокових і поточних зобов'язань та забезпечення ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Пенсійні зобов'язання	69845	105690	144008	38318	74163	36,26	106,18
Довгострокові кредити банків	71411	27157	-	-27157	-71411	-100,00	-100,00
Усього довгострокових зобов'язань	141256	132847	144008	11161	2752	8,40	1,95
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	45102	46555	26790	-19765	-18312	-42,46	-40,60
за товари, роботи, послуги	263152	582144	1172481	590337	909329	101,41	345,55
за розрахунками з бюджетом	2868	6026	5716	-310	2848	-5,14	99,30
за у тому числі з податку на прибуток	-	2352	-	-2352	-	-100,0	-
за розрахунками зі страхування	1826	2675	5246	2571	3420	0	0
за розрахунками з оплати праці	6136	7752	15543	7791	9407	100,5	153,31
за одержаними авансами	4682	5301	3365	-1936	-1317	-36,52	-28,13
Поточні забезпечення	13639	29109	24361	-4748	10722	0	78,61
Інші поточні зобов'язання	649	1514	1692	178	1043	11,76	160,71
Усього поточних зобов'язань	338054	681076	1255194	574118	917140	84,30	271,30



ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мало використовує довгострокових зобов'язань, натомість поточні суттєво зростають (рис. 2.6).

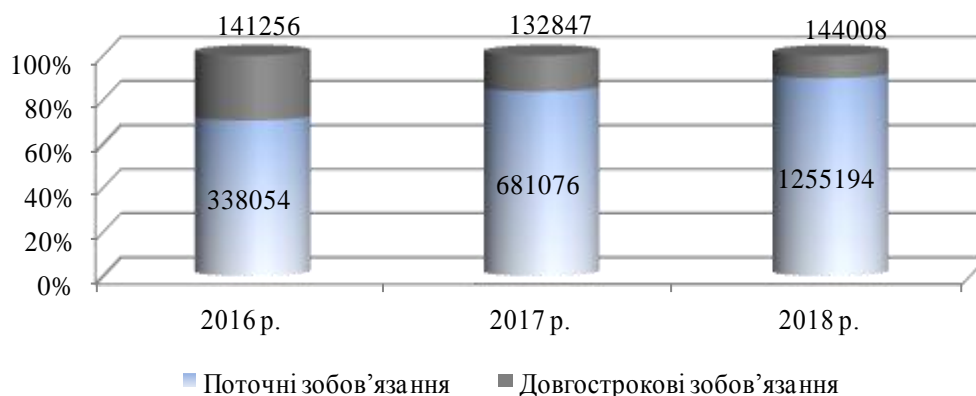


Рис. 2.6 – Співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр., %

Отже, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є стабільно прибутковим підприємством, однак його сукупні активи зростають швидше, ніж власний капітал, послаблюючи фінансову стабільність. Керівництву доцільно розглянути доцільність формування резервного капіталу. Також у структурі зобов'язань варто було б збільшити частку довгострокових кредитів.

Стратегія підприємства орієнтована на надання клієнтам високоякісної продукції та найкращого сервісу. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» чітко додержується та постійно вдосконалює технологічні процеси, гарантує якість продукції, чітке виконання договірних зобов'язань, враховує потреби ринку та впроваджує сучасні механізми управління.

## 2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Однією з найважливіших характеристик стійкого фінансового розвитку підприємства є забезпечення стабільності його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначається оптимальною

структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів, оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування.

Оцінювання фінансової стійкості як критерію надійності дає можливість зовнішнім суб'єктам аналізу визначати фінансові можливості підприємства на тривалу перспективу.

За змістом та інформаційним забезпеченням розрахунку відносні показники оцінювання фінансової стійкості доцільно об'єднати у три групи: структури джерел формування капіталу; стану оборотних активів; стану основного капіталу [29].

У табл. 2.6 розраховані основні показники фінансової стійкості, що характеризують усі три напрями аналізу.

Таблиця 2.6 – Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Коефіцієнт фінансової автономії	0,2504	0,1818	0,1570	-0,0248	-0,0934	-13,64	-37,30
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,7496	0,8182	0,8430	0,0248	0,0934	3,03	12,46
Коефіцієнт фінансового ризику	2,9931	4,5003	5,3679	0,8676	2,3748	19,28	79,34
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,3959	-0,5491	-0,2879	0,2612	0,108	47,57	27,28
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	-0,1524	-0,139	-0,0567	0,0823	0,0957	59,21	62,80
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,3007	0,2259	0,1543	-0,0716	-0,1464	-31,70	-48,69
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,8601	0,8019	0,7629	-0,039	-0,0972	-4,86	-11,30

В цілому для оцінювання фінансового стану були використані дані фінансової звітності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період з 2016 р. по 2018 р.

Попередні висновки про наявність проблем із фінансовою стійкістю підтвердилися, оскільки за всіма розрахованими показниками протягом усього періоду аналізу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мав відхилення від рекомендованих значень.

Так, коефіцієнт фінансової автономії в 2016 р. уже був менше 0,5, а за 2017-2018 рр. його значення ще зменшилося. Натомість зріс коефіцієнт концентрації позикового капіталу, що є негативною тенденцією. Коефіцієнт фінансового ризику не повинен перевищувати 1, тоді як у 2018 р. його фактичне значення було більше 5. Власний оборотний капітал має від'ємне значення, що відбивається на незадовільних показниках стану оборотних активів у контексті оцінки фінансової стійкості.

Коефіцієнти реальної вартості основних засобів і співвідношення оборотних та необоротних активів також не відповідають нормальним значенням, тому ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно терміново вжити заходів із підвищення своєї фінансової стійкості (рис. 2.7).

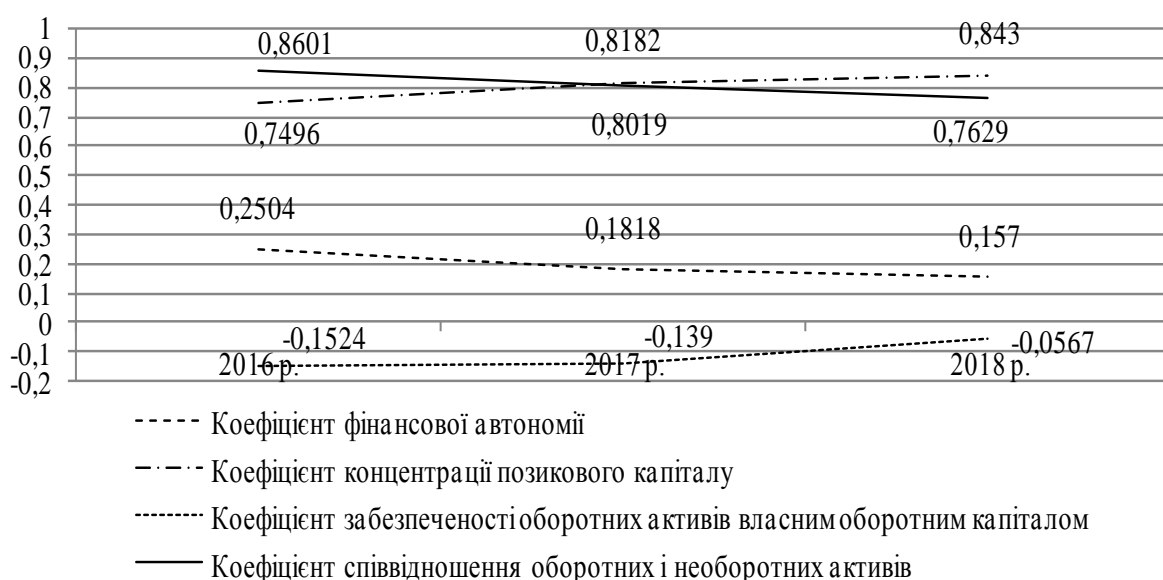


Рис. 2.7 – Динаміка основних коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр.

Ключовими характеристиками фінансового стану підприємства є також ліквідність і платоспроможність. У стандартах фінансової звітності зазначається, що інформація стосовно ліквідності та платоспроможності використовується для прогнозування можливостей підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. При цьому ліквідність стосується наявності грошових коштів у найближчому майбутньому після виконання платіжних зобов'язань певного періоду, а платоспроможність пов'язана із забезпеченістю грошовими коштами упродовж більш тривалого періоду для вчасного виконання зобов'язань [54].

Для того щоб висновки за результатами аналізу ліквідності та платоспроможності мали практичну значущість для підприємства, необхідно фактичні значення коефіцієнтів за звітний період порівняти: з фактичними їх значеннями за попередній період, а також у динаміці за декілька періодів; із нормативами, прийнятими на підприємстві; із середньогалузевими показниками [59].

У табл. 2.7 розраховані основні та допоміжні відносні показники ліквідності й платоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0089	0,0106	0,0012	-0,0094	-0,0077	-88,68	-86,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,4718	0,5436	0,3745	-0,1691	-0,0973	-31,11	-20,62
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,2303	1,0492	1,0549	0,0057	-0,1754	0,54	-14,26
Коефіцієнт платоспроможності	0,0089	0,0106	0,0012	-0,0094	-0,0077	-88,68	-86,52
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,8677	0,878	0,9464	0,0684	0,0787	7,79	9,07
Коефіцієнт покриття запасів	1,5855	2,0321	1,5428	-0,4893	-0,0427	-24,08	-2,69

З показниками ліквідності та платоспроможності не все так однозначно, як із фінансовою стійкістю. Наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності має суттєве відхилення від нормативного значення, до того ж, з 2016 р. по 2018 р. він постійно зменшувався. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2017 р. наблизився до рекомендованого значення в 0,7, натомість у 2018 р. знов погіршився. Коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться в межах рекомендованих значень.

Коефіцієнт платоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» співпадає з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, оскільки підприємство не має поточних фінансових інвестицій, отже є сенс розглянути доцільність диверсифікації активів у цьому напрямі.

Коефіцієнт критичної ліквідності наближається до нормальних значень, а коефіцієнт покриття запасів навіть більше, аніж це рекомендовано. Тобто ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має проблеми з негайною ліквідністю, тоді як його платоспроможність є належною (рис. 2.8).

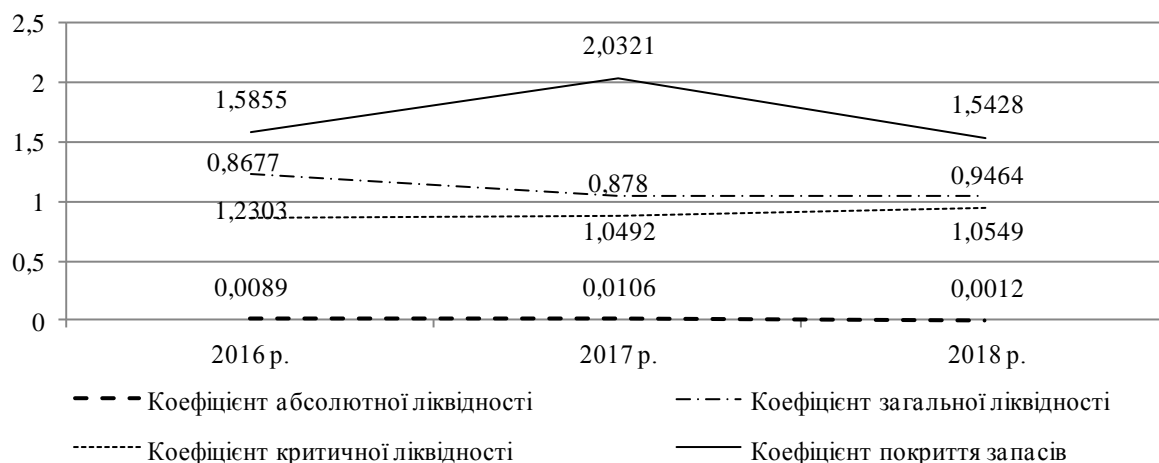


Рис. 2.8 – Коливання коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр.

Для характеристики фінансового стану, важливо також оцінити ділову активність підприємства. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті виявляється насамперед у швидкості обертання його активів і пасивів.

Економічне значення оборотності полягає у тому, що від неї залежить величина необхідних підприємству ресурсів для здійснення процесу виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Швидкість обороту активів і пасивів підприємства є однією з якісних характеристик його фінансової політики. Чим більша швидкість обороту, тим ефективніше працює підприємство. Зростання активів і пасивів може свідчити не тільки про розширення виробництва або дію факторів інфляції, але й про уповільнення їх обороту, що зумовлює збільшення їх величини.

Залежно від швидкості обертання для забезпечення нормального перебігу господарської діяльності необхідна і різна величина окремих видів активів і пасивів. Тому аналіз оборотності та ефективності їх використання має важливе значення для оцінювання фінансового стану підприємства [16].

Основними показниками ділової активності підприємства є різноманітні коефіцієнти оборотності активів і пасивів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз ділової активності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Коефіцієнт оборотності активів	1,94	1,67	1,43	-0,24	-0,50	-14,44	-26,09
Коефіцієнт обертання оборотних активів	2,98	2,33	1,79	-0,53	-1,186	-22,96	-39,74
Коефіцієнт оборотності запасів	4,01	4,01	2,41	-1,60	-1,60	-39,94	-39,91
Коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості	8,09	4,69	5,10	0,40	-2,99	8,72	-36,96
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,75	9,22	9,13	-0,08	1,385	-0,95	17,87
Коефіцієнт оборотності поточної кредиторської заборгованості	3,25	2,16	1,68	-0,47	-1,56	-22,15	-48,21

Показники ділової активності мають нормальні значення, проте незадовільною є їх динаміка, адже більшість коефіцієнтів оборотності зменшуються протягом проаналізованого періоду з 2016 р. по 2018 р. Виняток становлять лише коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості, що зріс у 2018 р. порівняно з 2017 р., а також коефіцієнт оборотності власного капіталу, що збільшився за весь період аналізу. Це наочно простежується за даними рис. 2.9.

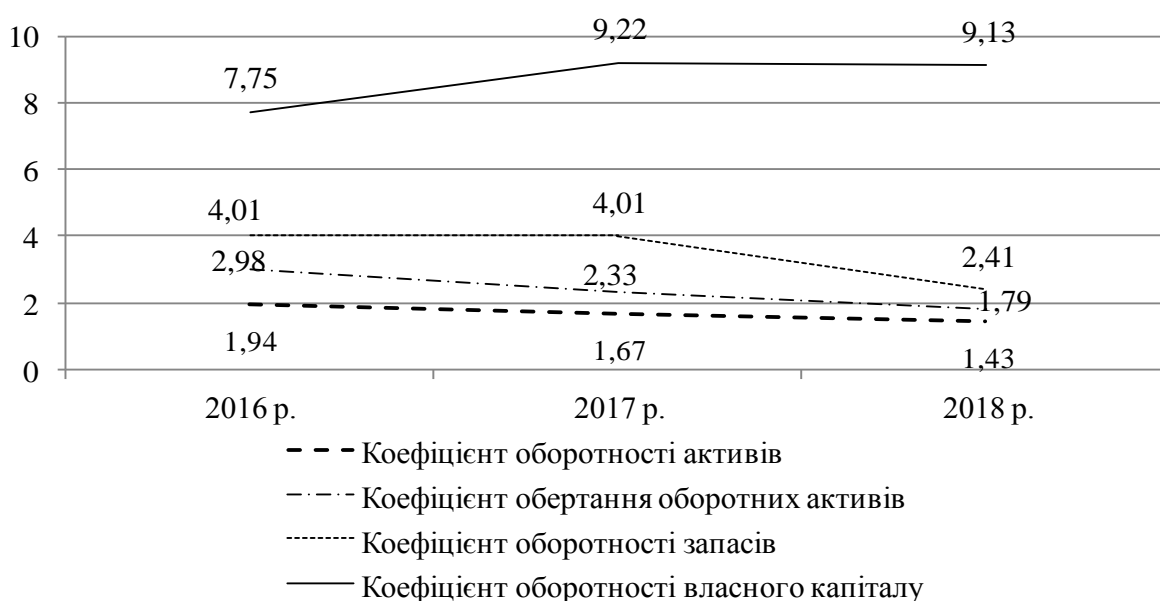


Рис. 2.9 – Динаміка основних показників ділової активності підприємства за 2016-2018 рр.

Узагальнюючими показниками щодо оцінки фінансового стану підприємства є показники рентабельності. Так, сума прибутку характеризує абсолютний ефект господарської діяльності підприємства, а щоб зробити висновок про рівень відносної ефективності, отриманий прибуток необхідно зіставити з вкладеним капіталом, використаними ресурсами або здійсненими витратами. Для цього обчислюють відносні показники ефективності.

Рентабельність – це відносний рівень прибутковості бізнесу, що характеризує відношення отриманого ефекту (прибутку) до наявних або використаних ресурсів. Рентабельність показує, скільки копійок прибутку

одержало підприємство на 1 грн здійснених витрат (вкладеного капіталу, використаних ресурсів).

Рентабельність вимірюється за допомогою системи відносних показників, які характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, його структурних підрозділів, прибутковість різних видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної), вигідність виробництва окремих видів продукції [29].

Показники рентабельності використовуються як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні, під час вибору варіантів формування асортименту і структури продукції тощо. В табл. 2.9 здійснено аналіз чистого прибутку, сукупного доходу та відносних показників рентабельності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 2.9 – Аналіз абсолютних і відносних показників прибутковості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Чистий прибуток, тис. грн	37348	63884	97580	33696	60232	52,75	161,27
Сукупний дохід, тис. грн	29465	20722	79801	59079	50336	285,10	170,83
Рентабельність господарської діяльності, %	3,54	4,52	4,71	0,19	1,17	4,20	33,05
Рентабельність продажів, %	3,01	3,83	4,1	0,27	1,09	7,05	36,21
Рентабельність активів, %	5,84	6,42	5,88	-0,54	0,04	-8,41	0,68
Рентабельність власного капіталу, %	23,32	35,32	37,44	2,12	14,12	6,00	60,55

Чистий прибуток підприємства щороку зростає, що однозначно є позитивним, але сукупний дохід менше чистого прибутку. Це свідчить про фінансові втрати ПрАТ «Запоріжвогнетрив», які необхідно мінімізувати чи й усунути зовсім.



Динаміка чистого прибутку та сукупного доходу наведена на рис. 2.10.

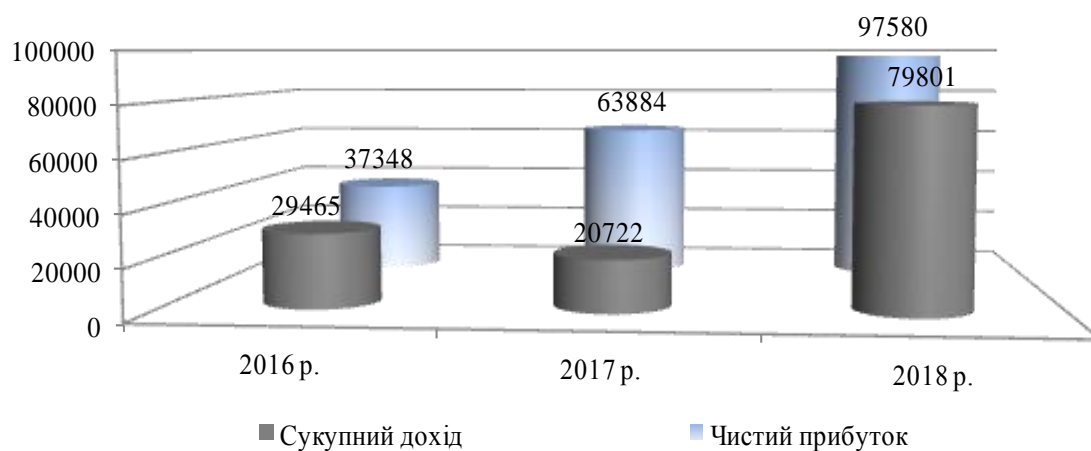


Рис. 2.10 – Динаміка чистого прибутку та сукупного доходу підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Аналіз відносних показників прибутковості засвідчив, що рентабельність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має невисокі значення, хоча й із чітко вираженою тенденцією до зростання. Підприємство досягло досить значних показників рентабельності власного капіталу, втім це є наслідком низької питомої ваги й абсолютного розміру власного капіталу. Показники рентабельності в динаміці наведені на рис. 2.11.

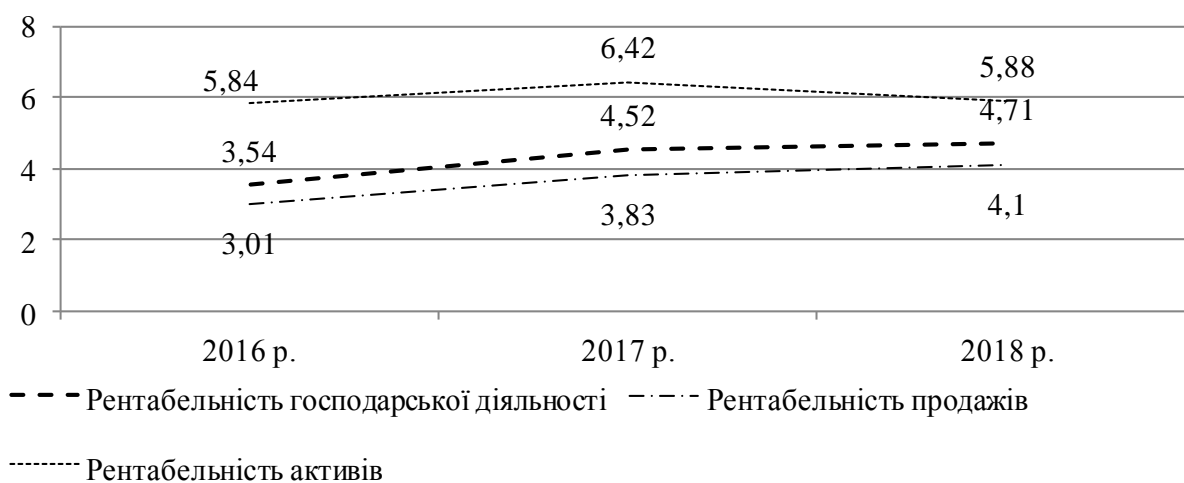


Рис. 2.11 – Зростання рентабельності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016–2018 роки, %

Отже, підприємство є прибутковим, однак його фінансовий стан є не надто стабільним. Фінансова стійкість ПрАТ «Запоріжвогнетрив» терміново потребує посилення, також є проблеми з негайною ліквідністю, а рентабельність має бути підвищена.

Тому стратегія подальшої діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» щодо розширення виробництва, реконструкції, поліпшення фінансового стану спрямована на технічне переобладнання виробництва, оновлення основних засобів і виробничих потужностей, дотримання чинного законодавства, в тому числі і природоохоронного, виконання виробничої програми та організаційно-технічних засобів в межах запланованого фінансування.

Для забезпечення успішної роботи в 2019 р. уже намічені технічні заходи для поліпшення техніко-економічних показників економії енергетичних і сировинних ресурсів, поліпшення умов праці.

### 2.3 Комплексна оцінка стійкості фінансового розвитку підприємства

Комплексна оцінка стійкості фінансового розвитку підприємства є її характеристикою, отриманою в результаті комплексного дослідження, тобто одночасного та узгодженого вивчення сукупності показників, що відображають всі аспекти фінансово-господарських процесів, і містить узагальнені висновки про фінансові результати діяльності підприємства на основі виявлення якісних і кількісних відмінностей від бази порівняння (плану, нормативів, попередніх періодів, досягнень на інших аналогічних об'єктах, інших можливих варіантах розвитку).

Стійкість фінансового розвитку підприємства характеризується сукупністю показників, які ієрархічно зв'язані між собою. Нижній рівень ієрархії – це прості показники, які безпосередньо можуть бути виміряні або розраховані і надані в абсолютному або відносному вираженні. Отримання

комплексної оцінки – це поетапний перехід від оцінки одиничних показників до підсумкових оцінок вищого рівня і до отримання комплексної оцінки, що знаходиться на верхньому рівні ієрархії. Підсумкові (блокові) оцінки характеризують певні сторони фінансового розвитку підприємства. Комплексна оцінка характеризує рівень фінансового розвитку підприємства в цілому, а зазначений показник у динаміці визначає його стійкість. Підсумкову і комплексну оцінки отримують шляхом синтезу оцінок попереднього рівня ієрархії на підставі застосування методу ранжування.

Ми погоджуємося з думкою С. В. Белоусова, що основними етапами комплексної оцінки стійкості фінансового розвитку підприємства є:

1. Формування системи оцінних показників;
2. Оцінка одиничних показників фінансового розвитку підприємства;
3. Синтез одиничних оцінок для отримання комплексної оцінки стійкості фінансового розвитку [7].

Слід зауважити, що переваги застосування такої методики аналізу полягають у його методологічній прозорості. Перелік показників є цінним для оперативного управління та контролю, оскільки регулярний та послідовний розгляд усіх характеристик дасть змогу виявити слабкі місця в діяльності підприємства і вчасно вжити необхідних заходів.

Інструментарій, який може бути використаний виконавцем комплексного аналізу для обробки вхідної фінансової інформації, можна об'єднати у три групи:

1. Розрахунок фінансових показників і коефіцієнтів;
2. Рангове інтегральне оцінювання показника фінансового розвитку об'єкта дослідження;
3. Порівняння розрахункових інтегральних рангових показників у динаміці розвитку.

Специфіка обробки вхідної інформації на основі формування ранжируваного ряду фінансових показників і коефіцієнтів дає можливість рекомендувати його для застосування у разі потреби вирішення специфічних

задач, які виникають перед виконавцями і користувачами фінансового аналізу. Такими задачами можуть бути: деталізоване відстежування ситуації щодо окремих фінансових індикаторів, які використовуються під час дослідження; формування потенційних напрямів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства з метою реалізації його економічного потенціалу; ідентифікація «слабких» місць фінансового розвитку підприємства, які виявляються у формі незадовільного рівня значень цільових показників, що є індикаторами відповідних напрямів фінансово-господарської діяльності.

Вважається, що цей вид аналізу оптимально відповідає вимогам виконання таких завдань:

- залучення фінансових ресурсів;
- визначення доцільності інвестування;
- пошук високорентабельних проектів;
- оцінка надійності партнерів;
- оптимізація фінансової діяльності підприємства;
- комплексне фінансове оздоровлення суб'єкта господарювання.

Є ряд вимог до організації проведення комплексного аналізу стійкості фінансового розвитку підприємства. Серед них можна виділити найбільш суттєві.

По-перше, методологічна база комплексного аналізу має ґрунтуватися на таких методиках, які давали б можливість в обмежені терміни оцінити фінансовий стан суб'єктів господарювання.

По-друге, на підставі практичних результатів проведення комплексного аналізу фінансового розвитку здійснюється порівняльний аналіз динаміки (стійкості). Він є внутрішньогосподарчим аналізом зведених показників фінансової звітності по окремих напрямках діяльності самого підприємства та його дочірніх підприємств або міжгосподарський аналіз показників цієї фірми порівняно з відповідними показниками конкурентів, середньогалузевими або середніми показниками. При цьому визначитись з оптимальною базою для порівняння значень аналітичних індикаторів – значень фінансових показників.

По-третє, для здійснення комплексного аналізу потрібно забезпечити формування групи показників, які в своїй сукупності відповідали б вимогам комплексної характеристики стійкості фінансового розвитку підприємства і перспектив його подальшого розвитку

По-четверте, ефективність комплексного аналізу значною мірою залежить від можливості побудови адекватної системи однозначності інтерпретації результатів математичної та аналітичної обробки певної групи цільових показників з метою запобігання та уникнення двозначності висновків, суперечностей в поглядах окремих експертів щодо ідентифікації положення об'єкту дослідження [51].

Практика управління успішних закордонних компаній показала, що навіть коли підприємство ефективно функціонує на ринку та є конкурентоспроможним, воно повинно далі запроваджувати стратегічні зміни. Якщо керівництво зупиниться на досягнутому і буде «знімати вершки», компанія, враховуючи життєвий цикл, згідно з моделлю І. Адізеса, перейде зі стадії зрілості до стадії аристократії і буде невпинно рухатися до занепаду [54].

Отже, управління стратегічними змінами забезпечить ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у довгостроковому періоді підвищення стійкості фінансового розвитку та зумовить досягнення стійкої конкурентної переваги.

У зв'язку із цим при виборі показників необхідно враховувати результати стратегічного менеджменту. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом та стратегічного планування зокрема. Світовий досвід показує, що кожне підприємство обирає ту чи іншу систему на основі загальних принципів і при цьому робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цільові орієнтири як основу планування. Саме обґрунтоване визначення таких орієнтирів (системи показників ефективності діяльності) є головною умовою дієвості системи стратегічного планування діяльності підприємства [69].

Balanced Scorecard – це інструмент, який пов’язує розробку стратегії підприємства з тактикою, передбачає зв’язок стратегічних і тактичних планів та інтеграцію з підсистемами управління підприємством; стратегічна карта BSC – це наочна модель інтеграції причинно-наслідкових цілей організації в наявній кількості її складових [29].

На практиці ПрАТ «Запоріжвогнетрив» ще досить часто стикається із труднощами саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії, доведення стратегій до всіх рівнів системи управління, бізнес-планування та розподіл ресурсів, зворотний зв’язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії [42].

Отже, систему збалансованих показників можна розглядати як інструмент, що дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління підприємством.

Слід зауважити, що традиційну структуру системи збалансованих показників можна досить легко модифікувати, проте у ній фактично неможливо обрати кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми.

На основі фінансової звітності та іншої документації зазначеного підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно сформулювати систему збалансованих показників й розрахувавши їх, побудувати стратегічний контур підприємства. Таким чином, оцінка застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємством має бути направлена на виявлення таких можливостей: підвищення фінансових результатів (економічний аспект); поліпшення системи мотивації персоналу (соціальний

аспект); можливість збільшення частки ринку (маркетинговий аспект); поліпшення взаємодії між підрозділами, скорочення плінності персоналу, зростання рівня освіти і підвищення компетентності працівників (організаційний аспект).

Оцінювання стійкості фінансового розвитку підприємства при впровадженні системи збалансованих показників має проводитись за такими критеріями: фінансові та нефінансові показники з умовою взаємозв'язку між собою, а також між організаційними рівнями на підприємстві; економічний стан минулої та поточної діяльності підприємства; показники для прогнозування майбутнього підприємства – вартості або капіталізації компанії, приросту об'єму продажів і виручки; взаємозв'язок показників із стратегією підприємства та стратегічними цілями; врахування інтересів і потреб зацікавлених сторін – акціонерів, вищого керівництва компанії, споживачів; значущість, адекватність, послідовність і стабільність щодо логічної послідовності змін у системі; відстеження і реагування на них; ефективність впровадження системи показників не повинна викликати особливих складнощів щодо доступності інформації для розрахунку і відсутності додаткових витрат.

Далі проведено оцінювання діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за показниками, що в сукупності об'єднані в чотири компоненти системи збалансованих показників. Перший компонент – це вкрай важлива підсистема, що має назву «Фінанси» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз збалансованих показників діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Фінанси»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові результати							
Рентабельність власного капіталу	23,32	35,32	37,44	2,12	14,12	6,00	60,55
Рентабельність продажів	3,01	3,83	4,1	0,27	1,09	7,05	36,21

## Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність активів	5,84	6,42	5,88	-0,54	0,04	-8,41	0,68
Коефіцієнт випередження	3,05	1,27	1,07	-0,2	-1,98	-15,75	-64,92
Фінансова стійкість							
Коефіцієнт Бівера	0,34	0,25	0,18	-0,07	-0,16	-28,00	-47,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,23	1,05	1,05	-	-0,18	-	-
Коефіцієнт автономії	0,25	0,18	0,16	-0,02	-0,09	-11,11	-36,00
Коефіцієнт маневреності	-0,4	-0,55	-0,29	0,26	0,11	-47,27	-27,50
Ранг за компонентом «Фінанси»	2	0	1	1	-1	x	x

Тенденції досить суперечливі, втім їх можливо узагальнити. Так, рентабельність активів, власного капіталу та продажів зростає, проте це відбувається на тлі погіршення коефіцієнта Бівера, що може загрожувати підвищенням імовірності банкрутства підприємства. Також знижується коефіцієнт автономії, хоча від'ємне значення коефіцієнта маневреності зменшується.

Таким чином, за компонентом «Фінанси» 2016 р. був найкращим, а 2017 р. – найгіршим для ПрАТ «Запоріжвогнетрив», отже в 2018 р. спостерігалася певна стабілізація (рис. 2.12).

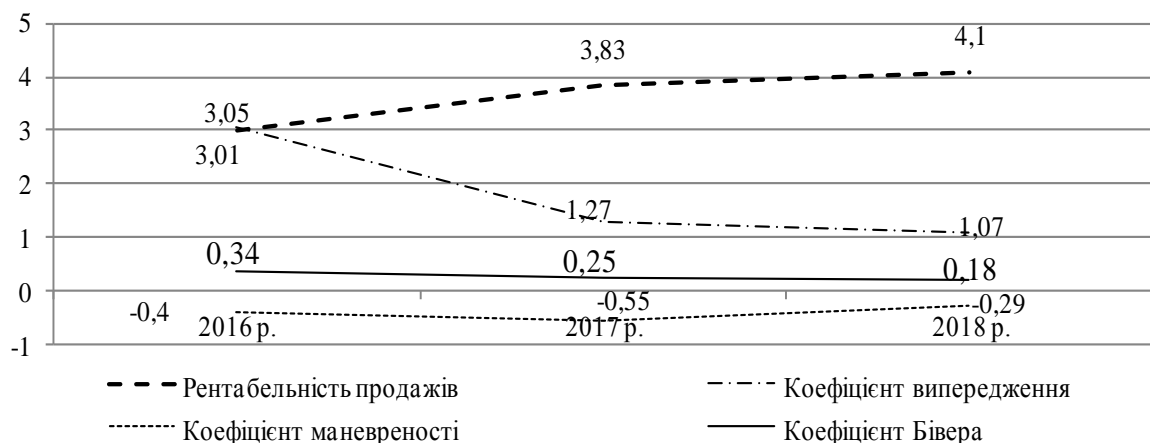


Рис. 2.12 – Динаміка основних збалансованих показників за компонентом «Фінанси»



Також для забезпечення стійкості фінансового розвитку підприємства вагому роль відіграє його техніко-технологічна база та матеріально-технічне забезпечення, що в сукупності можливо поєднати в наступний показник збалансованих показників діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив», а саме «Бізнес-процеси». За цим компонентом фондвіддача поступово зростає, натомість за весь проаналізований період збільшуються і витрати на 1 грн реалізованої продукції.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів з 2017 р. по 2018 р. зменшився, а матеріаломісткість зросла.

Якщо узагальнити всі показники за цим компонентом, то тенденції виявляються подібними до змін за попереднім компонентом, так кращим для підприємства був 2016 р., у 2017 р. спостерігалось погіршення значень більшості показників, а в 2018 р. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» покращив свої бізнес-процеси (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз збалансованих показників діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Бізнес-процеси»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Техніко-технологічна база							
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	1,15	1,13	1,22	0,09	0,07	7,96	6,09
Фондовіддача	5,21	5,98	7,68	1,7	2,47	28,43	47,41
Фондоозброєність	107,95	112,57	104,42	-8,15	-3,53	-7,24	-3,27
Матеріально-технічне забезпечення							
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,99	2,34	1,8	-0,54	-1,19	-23,08	-39,80
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	4,02	4,02	2,41	-1,61	-1,61	-40,05	-40,05
Матеріаломісткість	0,81	0,79	0,85	0,06	0,04	7,59	4,93
Ранг за компонентом «Бізнес-процеси»	2	0	1	1	-1	x	x

Наочно зазначені зміни щодо основних показників «Бізнес-процеси» репрезентує рис. 2.13.

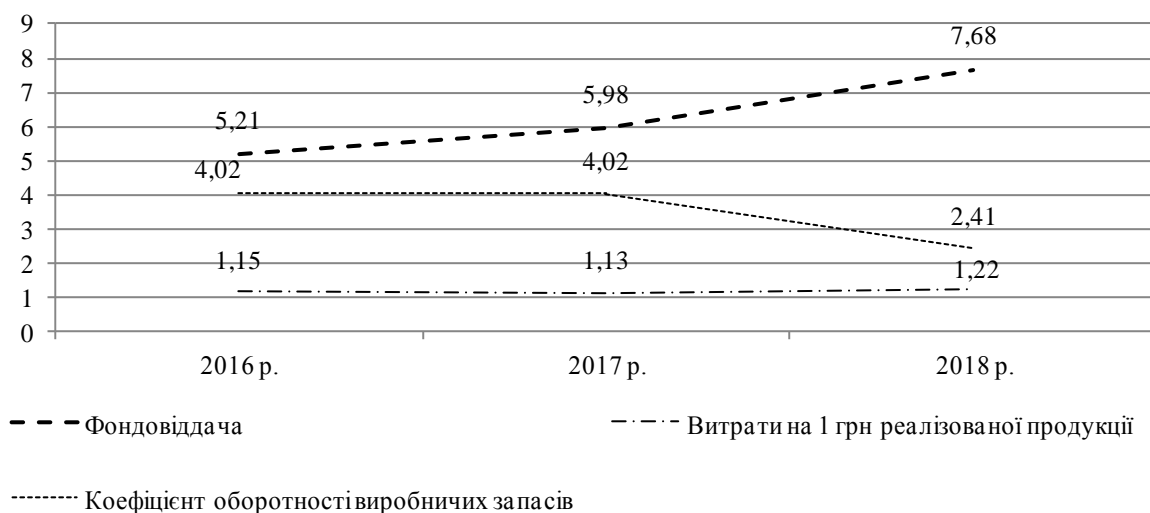


Рис. 2.13 – Динаміка основних збалансованих показників за компонентом «Бізнес-процеси» ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Наступний компонент «Маркетинг» є модифікованою підсистемою «Клієнти» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз збалансованих показників діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Маркетинг»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р., +/-		Відносне відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,09	4,69	5,1	0,41	-2,99	8,74	-36,96
Операційна рентабельність	5,33	5,89	5,71	-0,18	0,38	-3,06	7,13
Частка ринку	0,42	0,43	0,41	-0,02	-0,01	-4,65	-2,38
Частка експорту	0,09	0,1	0,11	0,01	0,02	10,00	22,22
Частка нових клієнтів	0,11	0,12	0,15	0,03	0,04	25,00	36,36
Ранг за компонентом «Маркетинг»	0	2	1	-1	1	x	x

Аналіз даних табл. 2.12 засвідчив, що досить високі значення показників за компонентом «Бізнес-процеси» в 2016 р. були досягнуті завдяки попереднім маркетинговим зусиллям, а от послаблення за цим напрямом у 2016 р. якраз і мало негативні наслідки в 2017 р.

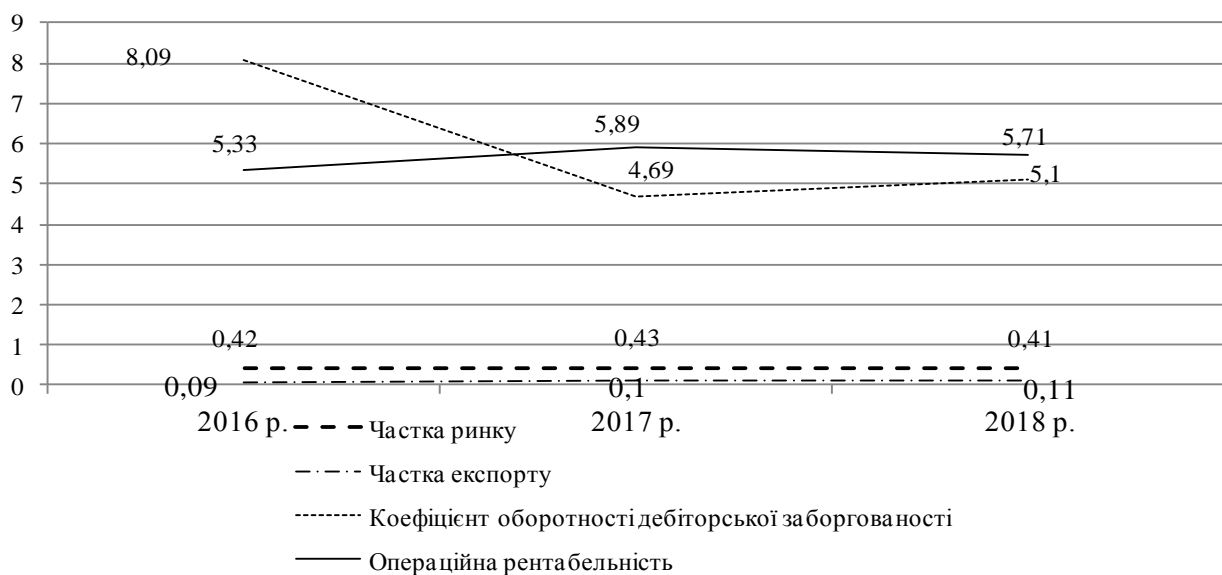


Рис. 2.14 – Динаміка основних показників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Маркетинг»

Необхідно акцентувати увагу, що компонент «Персонал» – це модифікована підсистема «Навчання та розвиток» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз збалансованих показників діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Персонал»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р., +/-		Відхилення 2018 р., %	
				від 2017 р.	від 2016 р.	від 2017 р.	від 2016 р.
Продуктивність праці	733,84	880,14	1022,39	142,25	288,55	16,16	39,32
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,06	0,05	-0,01	-0,02	-16,67	-28,57
Чистий фінансовий результат на одного працівника	22,07	33,69	41,88	8,19	19,81	24,31	89,76
Частка працівників, які підвищили кваліфікацію	0,11	0,13	0,14	0,01	0,03	7,69	27,27

Частка штатних працівників	0,96	0,97	0,97	-	0,01	-	1,04
Ранг за компонентом «Персонал»	0	1	2	1	2	x	x

За компонентом «Персонал» у цілому відбувається щорічне зростання рангу, тому можна прогнозувати, що це позитивно вплине на всі інші компоненти в перспективі. Рис. 2.15 відображає зростання показників продуктивності праці.

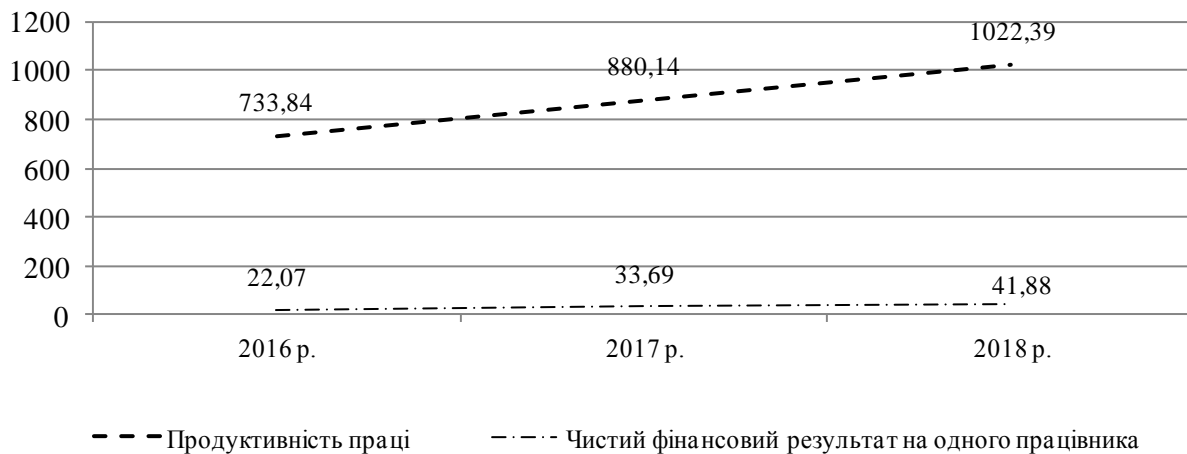


Рис. 2.15 – Динаміка показників продуктивності праці за період з 2016 р. по 2018 р., тис. грн/чол.

Динаміку показників рангу підприємства за системою збалансованих показників за аналізований період наведено на рис. 2.16.

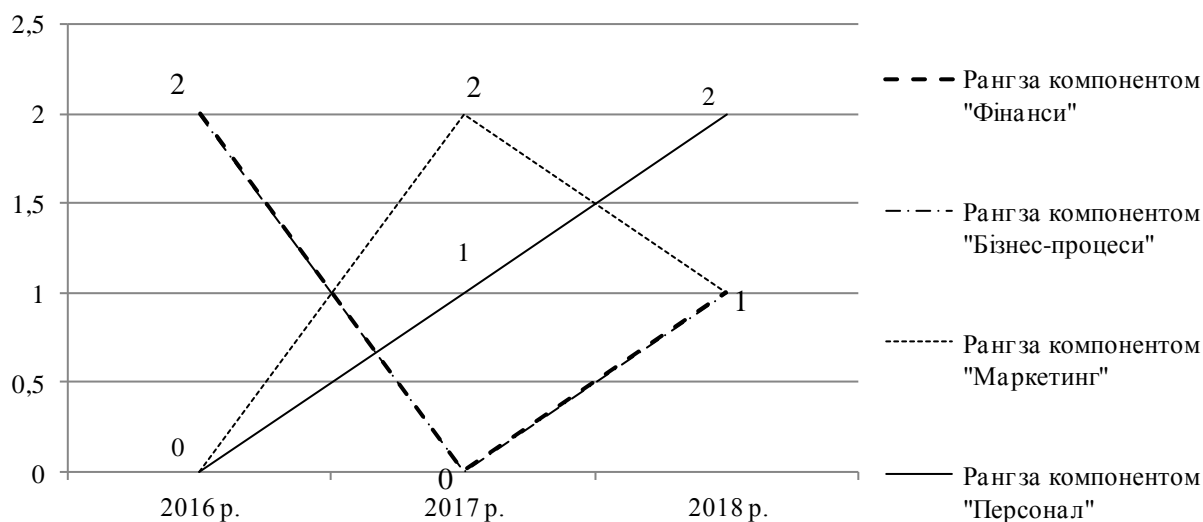


Рис. 2.16 – Динаміка показників рангу підприємства за системою збалансованих показників протягом 2016-2018 рр.

Отже, в цілому можна говорити, що в 2016 р. позитивні значення показників за компонентами «Фінанси» та «Бізнес-процеси» є наслідком попередніх зусиль ПрАТ «Запоріжвогнетрив» щодо компоненту «Маркетинг» та «Персона», а погіршення фінансових і операційних показників у 2017 р. відбулося через недостатню увагу підприємства до маркетингових проблем і питань розвитку персоналу. Ці недоліки були дещо виправлені в 2018 р., тому можна прогнозувати поступове посилення стійкості фінансового розвитку підприємства в стратегічному вимірі.

Загальними напрямками стратегічного фінансового розвитку підприємства та основними стратегічними задачами ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є посилення конкурентних позицій заводу на ринку України.

## Висновки до розділу 2

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є найбільшим вогнетривким підприємством в Україні. Підприємство спеціалізується на виробництві шамотних, магнезійних і неформованих виробів.

Майно підприємства протягом аналізованого періоду збільшилось на 159,6%, як за рахунок власного капіталу так і за рахунок запозичених коштів. Але при цьому суттєве перевищення позикових коштів у структурі капіталу підприємства призвело до погіршення показників фінансової стійкості. За всіма розрахованими показниками фінансової стійкості протягом усього періоду аналізу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мав значні відхилення від рекомендованих значень. Власний оборотний капітал має від'ємне значення, що відбивається на незадовільних показниках стану оборотних активів у контексті оцінки фінансової стійкості.

Щодо показників ліквідності та платоспроможності слід зазначити наступне: коефіцієнт абсолютної ліквідності мав суттєве відхилення від нормативного значення, до того ж, з 2016 р. по 2018 р. він постійно зменшувався. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2017 р. наблизився до рекомендованого значення в 0,7, натомість у 2018 р. знов погіршився. Коефіцієнт загальної ліквідності знаходився в межах рекомендованих значень.

Показники ділової активності мають задовільні значення, проте незадовільною є їх динаміка, адже більшість коефіцієнтів оборотності зменшуються протягом проаналізованого періоду з 2016 р. по 2018 р.

Аналіз відносних показників прибутковості засвідчив, що рентабельність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має невисокі значення, хоча й із чітко вираженою тенденцією до зростання. Підприємство досягло досить значних показників рентабельності власного капіталу, втім це є наслідком низької питомої ваги й абсолютного розміру власного капіталу.

Стійкість фінансового розвитку підприємства характеризується сукупністю показників, які ієрархічно зв'язані між собою. Комплексна оцінка стійкості фінансового розвитку підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на основі системи збалансованих показників засвідчив, що в 2016 р. позитивні

значення показників за показником «Фінанси» та «Бізнес-процеси» є наслідком попередніх зусиль ПрАТ «Запоріжвогнетрив» щодо показників «Маркетинг» та «Персона», а погіршення фінансових і операційних показників у 2017 р. відбулося через недостатню увагу підприємства до маркетингових проблем і питань розвитку персоналу. Ці недоліки були дещо виправлені в 2018 р., тому можна прогнозувати поступове посилення стійкості фінансового розвитку підприємства в стратегічному вимірі.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»

#### 3.1 Моделювання розподілу ресурсних потоків в забезпечені стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства

Формування ресурсного забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємства в стратегічній перспективі сучасних умов зростання ризиків звуження ємності джерел постачання та збільшення вартості ресурсів визначає суттєвість актуалізації вимог щодо інтенсифікації їх використання на засадах підвищення глибини технологічної обробки, виявлення та реалізації резервів економії, модернізації матеріально-технічної бази виробництва, оновлення інструментарію організації та управління потоковим рухом та ін. [7].

Розробка та реалізація зазначених дій та заходів охоплює різні види операційної діяльності та господарської активності підприємства, стосується широкого кола областей виконання функціональних обов'язків та розподілу управлінської відповідальності, а також передбачає зростання потреб у здійсненні надзвичайно відмінних за фаховим змістом та професійними компетентностями робіт. Крім того, формування ресурсного забезпечення стратегії фінансового розвитку виступає об'єднувальною ланкою процесів, що, по-перше, пов'язані із налагодженням та упорядкуванням розгалуженого та розмаїтого комплексу комерційно-коопераційних зв'язків підприємства із широким колом факторів зовнішнього середовища (сукупність етапів «добуток ресурсів – постачання» ланцюжку створення нової цінності), по-друге, орієнтовані на внутрішньогосподарську оптимізацію розподілу та використання ресурсів (ланка «виробництво» зазначеного вище ланцюжку) в напрямку максимізації створеної підприємством доданої вартості, і, по-третє, являють собою основу для максимізації широкого кола очікуваних результатів та ефектів (в широкому діапазоні очікувань зацікавлених груп учасників



господарського процесу) в контексті відбудовування системи збутових відносин для сприяння найбільш повному задоволенню суспільних, колективних та індивідуальних потреб споживачів [18].

При цьому виконання різних за змістом та сферами виявлення управлінських функцій та організаційних завдань, безпосередньо пов'язаних із формуванням ресурсних потоків забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємства, виходить далеко за межі можливостей, що надаються структурною побудовою та змістовним наповненням логістичної системи підприємства, оскільки, з одного боку, перспективна орієнтація на підтримку стабільності розвитку визначає переважно стратегічну спрямованість вимог щодо виконання таких функцій і завдань, а з іншого, багатоаспектність відповідного об'єкту управління набагато перевищує потенціал дієвості логістичного регулювання потокових процесів [25].

Проте ресурсний потенціал, з одного боку, виступає системним обмеженням для ґрунтового вибору зазначеного оптимального варіанту стратегії фінансового розвитку підприємства, а з іншого – підпорядковується також вимогам диспозитивного пошуку додаткових ресурсних резервів, необхідних для забезпечення стратегічного підходу (враховує та передбачає насамперед нелінійність та гнучкість) до планування розвитку.

Отже, за змістом процес ресурсного забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємства в стратегічному вимірі розвитку являє собою організаційно-економічне підґрунтя для досягнення (через виконання низки специфічних управлінських завдань, що виходять за межі функціональних можливостей та повноважень логістичної системи підприємства) збалансованості та узгодженості різних етапів ланцюжку створення нової вартості [49]:

- «пошук та постачання ресурсів» – стратегічна оцінки та відбір джерел постачання, відбудовування стабільних та взаємовигідних відносин із власниками ресурсів, упорядкування просторово-часових параметрів руху

потоків належно до стратегії розвитку підприємства, а також щодо змін кон'юнктури ресурсних ринків та ін.);

- «виробництво» – оптимізація розміщення, розподілу та використання ресурсів з дотриманням вимог прискорення обігу оборотних засобів підприємства, авансованих в запасах; підвищення ефективності функціонування у цілому та споживання ресурсів зокрема в межах усього господарсько-фінансових процесів з урахуванням технологічної складності, екологічної безпеки, економічної доцільності та інших цільових параметрів та обмежень; обґрунтування, виявлення та встановлення шляхів реалізації існуючих та потенційних резервів економії та мінімізації питомих, тобто на одиницю створеної доданої вартості, та загальних витрат на засадах інтенсифікації використання ресурсів);

- «споживання» (дотримання ринкових і споживчих вимог щодо якості та інших властивостей продукції (робіт, послуг); сприяння встановленню тривалих глибоко інтегрованих відносин із покупцями, заснованих на взаємній лояльності та підтримці взаємовигідності співпраці; розширення сфери обслуговування споживчих потреб.

Крім того, необхідно обов'язково враховувати складність та багатоаспектність зв'язку між різними управлінськими рішеннями щодо ідентифікації та реалізації резервів підвищення фінансового потенціалу підприємства: на стратегічному рівні визначаються базові рамкові умови для координації та встановлення ієрархії корисності дій щодо збільшення ефективності використання ресурсів у забезпеченні стійкого фінансового розвитку підприємства, а також враховуються наявні в операційній сфері господарської активності можливості та обмеження щодо формування ресурсної бази фінансового розвитку; на поточному рівні здійснюється планування та впровадження відповідних заходів та визначаються потреби у структурних змінах, спрямованих на удосконалення міжфункціонального регулювання в сфері управління ресурсним забезпеченням стійкого фінансового розвитку підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Складові процесу визначення та реалізації ресурсного потенціалу стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства

Виконання зазначених функцій та завдань (при обов'язковості дотримання вимог, що характеризують технологічно та економічно обумовлені кількісні і якісні характеристики руху, а також структурну конфігурацію й просторово-часовий розподіл ресурсних потоків забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства) тісно пов'язане між собою, що визначає додаткові потреби у створенні умов для їх оптимальної реалізації та здійснення (в поточному аспекті та у перспективному вимірі), що мають надавати можливості для розширеного досягнення запланованих кінцевих результатів, із урахуванням пропорцій та взаємозв'язків ланок різних ланцюжків створення доданої вартості, до участі у яких задіяне підприємство. При цьому виявлення закономірностей функціонування об'єктів і процесів, сукупність яких формує цілісну послідовність розгортання ланцюжку

створення додаткової вартості, має не тільки знаходити плідне застосування в напрямі удосконалення структурної побудови та механізму управління підприємством, але й при внесенні оптимізаційних змін у технологію та режими здійснення самих фінансових процесів [61].

Отже, з огляду на наведене розмаїття функцій та завдань, формування ресурсного забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємства має розглядатися як стратегічний за спрямованістю та рівнем реалізації процес, що визначається поліфункціональним змістом регулювання руху та оптимізації розподілу стратегічних ресурсних потоків відповідно до ієрархії встановлених в межах стратегічного планування та закріплених в стратегії фінансового розвитку підприємства довгострокових цілей та перспективних пріоритетів, а також щодо обґрунтування рішень, спрямованих на реалізацію та виконання зазначених цілей та пріоритетів в поточній господарській діяльності.

Таким чином, оптимізація розподілу ресурсної бази фінансового розвитку підприємства передбачає постановку та вирішення відповідного завдання економіко-математичного моделювання, що може бути розглянуто з двох точок зору (або у двох основних аспектах): як спосіб ідентифікації та опису об'єктивних економічних і виробничих закономірностей і зв'язків, що знаходять прояв в сфері формування та використання ресурсного забезпечення в стратегічній перспективі; як інструмент використання виявлених закономірностей і визначених зв'язків для регулювання розподілу ресурсів та упорядкування руху відповідних потоків в напрямку (з огляду на обов'язковість дотримання при цьому зазначених цільових вимог) підвищення рівня фінансового розвитку підприємства. Моделювання розподілу ресурсної бази забезпечення реалізації стратегії фінансового розвитку підприємства в контексті реалізації потоково-проектного підходу передбачає можливість апроксимації ресурсного забезпечення як складної, з прямими і оберненими зв'язками, системи відносин у вигляді сукупності залежностей і обмежень, які наближено відображають реальні умови функціонування та розвитку за допомогою формалізованих (нормативних) або якісних (умоглядних) моделей, що описують сукупність допустимих планів (рішень). В той же час такі

обмеження, як правило, не визначають разом вимоги і потреби щодо доцільності перегляду параметрів стратегії фінансового розвитку (в разі необхідності приведення цих параметрів у відповідність та збалансування із характеристиками наявного ресурсного потенціалу), у зв'язку з чим з'являється можливість постановки управлінського за змістом питання про вибір оптимального варіанту досягнення встановлених цілей та завдань [54].

Реалізація такої можливості здійснюється на основі застосування теоретико-методичних підходів лінійного програмування, особливість яких полягає у послідовному поліпшенні параметрів різних варіантів функціонування та зміни стану об'єкту (за потоково-проектним підходом – структурованої сукупності стратегічних ресурсних потоків підприємства) в напрямі наближення до реалізації поставлених цілей стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства (рис. 3.2). Саме рівень такого роду наближення являє собою критерій оптимальності як параметр, екстремальне значення якого характеризується граничною ефективністю стану об'єкту.

На основі використання простої моделі оцінювання за мінімумом приведених витрат здійснюється порівняльна оцінка ефективності заходів, реалізація яких приводить до отримання однакових результатів, але потребує різних обсягів витрат.

В той же час зміна умов надходження ресурсів в ринкових умовах, розширення і ускладнення задач оптимізації ресурсного забезпечення фінансового розвитку ставлять більш складні питання щодо розгляду при оптимізаційному моделюванні також динамічного аспекту розподілу ресурсів, що передбачає в контексті потоково-проектного підходу необхідність реалізації таких методологічних положень: урахування множинності варіантів розвитку досліджуваних процесів, об'єктів і явищ (тобто, наявність альтернатив пошуку або вибору); повнота опису умов функціонування об'єкту (виявлення внутрішніх і зовнішніх збурень як обмежень задачі моделювання); здатність моделі до алгоритмізації.

Знаходження цільової функції виду:  $F=A \cdot X \rightarrow \max$  за умови  $A \cdot X = B, X \geq 0$ , де  $C$  – економічна оцінка шуканої змінної величини;  $X$  – шукана змінна (обсяги активності за видом діяльності);  $A$  – матриця коефіцієнтів питомих витрат на одиницю змінної  $X$ ;  $B$  – обсяги ресурсів

Визначення оптимальності за приведеними витратами (R):

$S(t+1) \quad \dots \quad B(t)$

Рис. 3.2 – Послідовність постановки завдання економіко-математичного моделювання оптимального розподілу ресурсної бази реалізації стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства

Таким чином, в контексті динамічного структурування об'єкту та відтворення відносин його елементів завдання забезпечення і розподілу ресурсів набуває зміст вибору однієї альтернативи із множини доступних

варіантів розвитку підприємства. Найбільш об'єктивним критерієм оцінювання при цьому слід вважати зміни у часі ключових параметрів об'єкту дослідження, що відображають його найбільш суттєві характеристики, структуру і взаємозв'язки.

По відношенню до системи (об'єкта, процесу, явища) суб'єкт може займати різні позиції: розглядати її зі сторони; бути її частиною; мати можливість впливати на її стан. У першому випадку поведінку системи або об'єкту можна описати в термінах (поняттях) мети (аксиологічно) або в термінах безпосереднього впливу одних змінних на інші (казуально) без застосування понять цілей і засобів. В другому випадку цілі системи визначаються прагненнями суб'єкта або кореспондують з ними, а сама система, що описується в термінах цілі, вважається такою, що характеризується здатністю до самоорганізації, тобто можливості автономного прийняття та реалізації відповідних рішень.

При здійсненні структуризації системи господарських процесів підприємства доцільно враховувати також наявність характеристик системної вкладеності та подібності через виявлення аналогій властивостей (так звана «аналогія відносин» або «аналогія через ізоморфізм») окремих об'єктів. Аналогові моделі відображають у більш простому вигляді структуру, властивості, взаємозв'язки і відношення між елементами різних систем та об'єктів, що, проте визначаються схожістю (подібністю) окремих структурних або функціональних характеристик, порівняльна оцінка яких дає можливість робити висновки за аналогією. Моделювання з використанням аналогій може також відображати внутрішню структуру об'єкта і відтворювати відношення між його елементами; якщо ж внутрішня структура не може бути пізнана дослідником, то модель відображає лише поведінку або умови функціонування, визначаючи залежність між характеристиками впливу, що може надаватися на об'єкт та змінами у його стані.

Таким чином, постановка завдання моделювання ресурсного забезпечення реалізації стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства на основі потоково-проектного підходу має чітко виражену оптимізаційну

спрямованість, за яку при розв'язанні ставиться мета знаходження такого стану об'єкту (розподілу стратегічних ресурсних потоків в просторі, часі, а також відносно процесних змін кількісних та якісних параметрів відповідних потоків), який з точки дослідника є найкращим. Визначення такого роду оптимального стану передбачає необхідність урахування складного комплексу факторів, серед яких слід відзначити незмінні та змінні характеристики розвитку підприємства (параметри завдання): залежні (власне, параметри цілеспрямованого управлінського впливу, диференційованого за використанням при цьому інструментарієм та способами дії) та незалежні (керовані – тобто, такі детермінанти розвитку, що здатні до змін в межах певного інтервалу, при чому ухвалені на підприємстві рішення непрямым чином здатні відображатися на діапазоні виявлення незалежних змінних; некеровані – такі, що повністю відносяться до складу елементів зовнішнього середовища та на які суб'єкт майже не здатний надавати будь-який релевантний вплив. В контексті формування ресурсного забезпечення стратегії розвитку характер взаємодії зазначених факторів та детермінант має відображати такі умови і обмеження щодо упорядкування наявної ресурсної бази забезпечення реалізації стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства:

- по-перше, урахування ієрархічного (за перевагами, що визначають наближення стану розподілу стратегічних ресурсних потоків відповідно до оптимальних оцінок) характеру побудови передбачуваної системи заходів (сукупність внутрішньозв'язаних та взаємозалежних в рамках, встановлених співвідношенням «обмежені ресурси – доступні цілі розвитку») щодо підтримки стабільності здійснення спрямованого руху, підтримки раціональності розміщення та зберігання, досягнення високого рівня ефективності використання ресурсів – належно до потреб реалізації стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства;

- по-друге, характер виникнення та трансформації ресурсних потреб у часі відповідно до вимог забезпечення реалізації управлінських рішень (ієрархічно же упорядкованих в межах прийнятої підприємством стратегії



фінансового розвитку) з урахуванням потенційної (з огляду на ймовірність виникнення нових можливостей та загроз, перспектив та ризиків) динамічності та мінливості зовнішнього оточення;

- по-третє, встановлення меж та виявлення природи походження ключових та базових функціональних залежностей між елементами господарського середовища підприємства, тобто між складовими релевантного (з точки зору досягнення поставлених цілей та задоволення інтересів) економічного та соціального простору суспільної взаємодії (в якому відбувається рух, динамічне структурування і локалізація стратегічних ресурсних потоків) для ідентифікації поточного та передбачення ймовірного в майбутньому стану, визначення доцільності та перспектив розширення ресурсного потенціалу;

- по-четверте, обов'язковість поєднання (в межах сформованої системи параметрів та обмежень для поставленого оптимізаційного завдання) вимог досягнення максимального рівня ефективності використання ресурсів (в цілому за ресурсним потенціалом та зокрема за узгодженими на такого ж роду спільній основі локальними критеріями та об'єктами оцінки) із забезпеченням довгострокового доступу (можливості користування ємними джерелами постачання ресурсів для забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємства) навіть за межами горизонту планування, встановленого стратегією розвитку;

- по-п'яте, визнання пріоритетності визначення системної ефективності використання ресурсів підприємства через дотримання критерію досягнення найбільшого рівня задоволення інтересів і потреб учасників при реалізації стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства.

Отже, цільова функція для вирішення завдання моделювання розподілу ресурсної бази стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства полягає у знаходженні (при чому – у перспективному вимірі, тобто з оглядом на необхідність надання довгострокової підтримки у часі досягнутого стану рівноваги) такої комбінації значень керованих змінних (комплексу управлінських впливів та рішень, спрямованих на упорядкування руху

стратегічних ресурсних потоків), що на основі виявлених функціональних залежностей широкого кола факторів та умов розвитку (детермінованих або випадкових) дозволяла б досягнути найбільшого рівня реалізації поставлених стратегічних завдань. Для класу проблем, подібних даному за відзначеними умовами та вимогами формування ресурсного забезпечення реалізації стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства, постановка завдання полягає в тому, щоб на основі моделювання оптимального стану та використання зворотного методу, з множини можливих варіантів (альтернатив) розвитку вибрати такий, який дав би найкращу (оптимальну) оцінку якості досліджуваного процесу.

### 3.2 Розподіл ресурсних потоків забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства

Реалізація зазначених у попередньому розділі концепції моделювання розподілу ресурсних потоків забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства передбачає визначення мети та встановлення цільових орієнтирів, моделювання проблеми (осмислення та відображення сутності протиріч, що є значущими для стійкого фінансового розвитку підприємства в перспективному часовому вимірі та у межах, встановлених положеннями та показниками обраної стратегії), розробку алгоритму вирішення (послідовність дій, спрямованих на усунення перешкод та ресурсних обмежень для розвитку), обґрунтування пропозицій та розподіл повноважень і відповідальності за прийняття й реалізацію необхідних управлінських рішень [34]. При цьому слід підкреслити, що при вивченні закономірностей та функціональних залежностей, які виступають основою для моделювання, на стратегічному рівні більшого значення набувають міжсуб'єктні відносини (стосунки між особами, які приймають рішення та встановлюють цілі, визначають параметри режимів взаємодії з особами зовнішнього середовища), в той час як на поточному рівні знаходить прояв тенденція до об'єктивізації процесу формування та використання ресурсів підприємства через збільшення

релевантності відносин типу «суб'єкт-об'єкт» (в сфері взаємодії людини із засобами виробництва; в сфері безпосередніх контактів підприємства із сторонніми власниками ресурсів та процесів тощо) та «об'єкт-об'єкт» (визначаються технологічними параметрами процесів добування, переміщення, переробки ресурсів для задоволення кінцевих суспільних, колективних та індивідуальних потреб).

Виконання зазначеної вимоги передбачає порівняльний аналіз техніко-економічних показників інвестиційних заходів щодо підвищення ефективності використання умовно-незмінної (фіксованої за розміром) ресурсної бази (ресурсного потенціалу) підприємства для визначення в рамках дотримання часових параметрів реалізації стратегії оптимального (за критерієм мінімізації дисконтованих значень необхідних витрат) варіанту покриття заданих потреб у ресурсах. Вагомість управлінських потреб щодо встановлення впливу фактору часу при обґрунтуванні, прийнятті та реалізації рішень для здійснення порівняльної оцінки заходів ресурсозбереження визначається, по-перше, об'єктивною обмеженістю доступних обсягів інвестиційних ресурсів, а також необхідністю урахування наслідків такого роду інвестування змін в сфері продуктивності використання інших складових ресурсного потенціалу підприємства [21].

Таким чином, економічну основу для реалізації стратегії фінансового розвитку підприємства за потоково-проектним підходом становить обмежений за обсягом ресурсний потенціал, що має бути ефективно розподілений за напрямками використання ресурсів в межах сформованого стратегічного портфеля проектів фінансового розвитку. Оптимальність розподілу ресурсів при цьому має визначатися збалансованістю та узгодженістю очікуваних результатів досягнення поставлених стратегічних цілей, а також вимогами щодо підвищення при цьому ефективності використання усіх видів ресурсів (рис. 3.3).

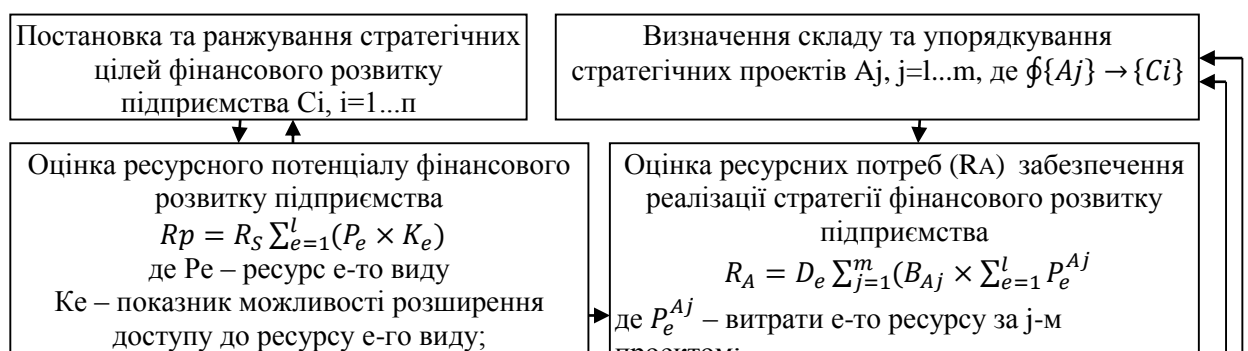


Рис. 3.3 – Схема послідовності розподілу ресурсних потоків забезпечення реалізації стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства

Особливістю запропонованого підходу до планування та розподілу ресурсних потоків в межах розробленої послідовності є доповнення складу традиційних критеріїв оптимальності (доступність безперебійних поставок)

ресурсу із зовнішніх джерел у необхідному обсязі, можливість достовірного внутрішнього планування розподілу ресурсів у просторі та часі, відсутність функціональних конфліктів з приводу розподілу ресурсів, ранжування проектів за ієрархією важливості відповідних стратегічних цілей) також параметром урахування оцінок змін в ефективності використання релевантних ресурсів при їх виділенні на реалізацію проектів фінансово розвитку, що дає можливість посилити спрямованість стратегічного планового процесу на інтенсифікацію використання ресурсної бази підприємства.

Встановлення спрямованості змін ефективності використання ресурсів пропонується здійснювати на основі використання системи показників, значення яких для стратегічних проектів, що потребують витрат ресурсів, будуть співвідноситися з різними базами для оцінювання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники оцінювання ефективності використання ресурсів та ресурсного забезпечення стратегічних проектів стійкого фінансового розвитку підприємства

Показник	База оцінювання	Вимоги до оцінювання
1	2	3
Показники ресурсоемності виробництва		
Матеріалоємність виробництва	Одиниця операційної активності (вид продукції, послуг) за проектами	Не вище середньої. Мінімальна за проектами
Енергоємність виробництва	Одиниця операційної активності (вид продукції, послуг) за проектами	Не вище середньої. Мінімальна за проектами
Фондоємність виробництва	Операційна діяльність у плановому періоді	Не вище середньої. Мінімальна за проектами
Трудоємність виробництва	Одиниця операційної активності (вид продукції, послуг) за проектами	Не вище середньої. Мінімальна за проектами
Витрати на 1 грн. реалізації	Одиниця реалізації продукції, послуг за проектами	Не вище середньої. Мінімальна за проектами

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Показники ефективності та результативності використання ресурсів		
Продуктивність праці	За персоналом, задіяним у виконання проекту.	Вище середньої. Максимальна за проектами.

Фондовіддача	За об'єктами основних засобів, задіяними у проекті.	Вище середньої. Максимальна за проектами.
Використання виробничої потужності	За об'єктами встановленої виробничої потужності.	Вище середньої. Максимальна за проектами
Інтегральний показник якості	Обсяг та асортимент реалізації продукції, послуг за проектами.	Вище середньої за асортиментом. Максимальна за проектами
Коефіцієнт утворення відходів	Операційна діяльність у плановому періоді. Обсяги операційної активності за проектами.	Нижче середньої. Мінімальна за проектами.
Коефіцієнт екологічної небезпеки відходів		
Коефіцієнт екологічного навантаження	Операційна діяльність у плановому періоді.	Мінімальна за проектами.

Система ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства в контексті виконання вимог до оптимізації розподілу ресурсних потоків являє собою важливу складову суб'єкта стратегічного управління підприємством та має розглядатися як упорядкована сукупність циклічних зв'язків між функціональними підсистемами, діяльність яких орієнтована на підтримку здатності до гнучкого та економічно виправданого реагування на перетворення стану ресурсних джерел (знаходять прояв у коливаннях вартості та доступності релевантних ресурсів) та на зміни параметрів ефективності використання ресурсів (визначаються техніко-технологічними та організаційно-економічними зв'язками та залежностями, що виявляються при здійсненні фінансово-господарських процесів в межах реалізації стратегічного портфеля проектів). Забезпечення високого рівня такої здатності виступає відображенням повноти та адекватності використовуваного на підприємстві комплексу управлінських процедур щодо упорядкування та регулювання руху ресурсних потоків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Характеристика функціонального наповнення ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства

Параметри системи	Функціональне наповнення
1	2

Об'єкт управління	Процеси формування та використання ресурсного потенціалу підприємства
	Динамічне структурування та динамічний розподіл стратегічних ресурсних потоків підприємства
	Функціонування логістичного ланцюжку утворення нової вартості
Суб'єкти (особи, які приймають рішення)	Вище керівництво та власники підприємства (стратегічний рівень управління)
	Керівники та провідні фахівці функціональних підрозділів підприємства (поточний рівень управління)
	Керівники та провідні фахівці операційних підрозділів підприємства (поточний рівень управління)
	Персонал функціональних та операційних підрозділів підприємства (виконавський рівень)
Функції системи	Стратегічне планування ресурсного потенціалу підприємства
	Планування руху ресурсних потоків підприємства
	Організація взаємодії учасників процесів ресурсного забезпечення стратегії розвитку підприємства
	Координація взаємодії учасників процесів ресурсного забезпечення стратегії розвитку підприємства
	Моніторинг, контроль, аналіз постачання та використання ресурсів
	Мотивація та стимулювання персоналу щодо здійснення заходів з ресурсозбереження та підвищення ефективності використання ресурсів
Аналітичний інструментарій	Функціонально-вартісний та інженерно-вартісний аналіз
	Стратегічний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз (SWOT-аналіз)
	Кореляційно-регресійний аналіз функціональних та технологічних залежностей в сферах постачання та використання ресурсів
	Аналіз дисперсій для диференціації властивостей елементів ресурсної бази та складових ресурсного потенціалу
	Портфельний аналіз в розрізі зіставлення ресурсних параметрів діяльності підрозділів, реалізації стратегічних проектів та ін.
	Облік та аналіз витрат за процесами (ABC-аналіз)
	Експертні методи формування та обробки якісних суджень
Методичне забезпечення прийняття рішень	Архітектурний опис процесних ланцюжків, що керуються подіями, для упорядкування послідовності виконання управлінських функцій (ARIS)
	Референтний інформаційний обмін учасників ланцюжку створення нової вартості (SCOR)
	Адаптивне планування (метод диференційованого агрегатного планування збалансованих за ресурсами програм в розрізі проектів та підрозділів)
	Уніфіковане функціональне моделювання (UML)
	Бюджетний метод управління за змінною собівартістю (директ-костінг)
	Метод нормування та стандартизації витрат праці
	Метод аналізу ієрархій застосовано до пошуку варіантів оптимізації розподілу та використання ресурсів відповідно до положень стратегії

Продовження Таблиці 3.2

1	2
Джерела інформації для обґрунтування	Первинні відомості обліку ресурсів
	Моніторингові дані ринкових умов
	Планові та регламентуючі документи

управлінських рішень	Фінансова звітність
	Матеріали внутрішнього та електронного документообігу
	Відомості складського обліку
	Дані бухгалтерського та управлінського обліку
	Матеріали виконавської звітності
	Аналітичні розрахунки та підсумкові аналітичні звіти
Способи формалізації результатів функціонування системи	Обґрунтування управлінських рішень
	Рекомендації щодо планування постачань та використання ресурсів
	Рекомендації щодо здійснення обліку та надання звітності
	Рекомендації щодо проведення перевірок та ревізій
	Рекомендації щодо ведення документообігу
	Рекомендації щодо інформаційно-аналітичного забезпечення управління
	Аналітичні таблиці та дані техніко-економічного аналізу

Розрахунки значень показників пропонується здійснювати за порядком, представленим у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Порядок розрахунку показників оцінки організації системи ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства

Показник	Порядок розрахунку показника	Інтерпретація
1	2	3
Структурна інтегрованість функцій стратегічного управління фінансовим розвитком		
Коефіцієнт функціональної концентрації управління	Відношення кількості підрозділів, до функціональної відповідальності яких належить участь операціях з ресурсного забезпечення, до кількості організаційних ланок підприємства у цілому	→ max в межах (0...1)
Коефіцієнт розподілу функціональної відповідальності	Відношення кількості виробничо-збутових підрозділів, в яких передбачена посада, що містить функціональні обов'язки з управління ресурсним забезпеченням, до загальної кількості виробничо-збутових підрозділів	→ max в межах (0...1)
Коефіцієнт функціональної спеціалізації	Кількість документально оформлених управлінських рішень в сфері ресурсного забезпечення (накази, розпорядження тощо) до загальної кількості документальних рішень	→ max в межах (0...1)
Якість та економічність виконання управлінських функцій системи управління		
Коефіцієнт економічності апарату управління	Відношення темпів змін фонду оплати праці зайнятих в управлінні ресурсним забезпеченням до середніх темпів змін фонду оплати праці	→ max в межах (0...1)

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління	Відношення кількості документально оформлених рішень щодо ресурсного забезпечення, що виконані	→ max в межах (0...1)



	в нормативно (директивно) встановлені терміни, до загальної кількості таких рішень	
Коефіцієнт виконання планів ресурсного забезпечення	Відношення фактичних обсягів постачань в межах запланованого руху ресурсів до значень, передбачених планами підприємства на період	→ max в межах (0...1)
Повнота системи планів ресурсного забезпечення		
Коефіцієнт розподілу планових показників	Відношення кількості підрозділів, для яких встановлено планові показники щодо використання ресурсів, до загальної кількості організаційних ланок підприємства	→ max в межах (0...1)
Коефіцієнт обґрунтованості планів за витратами	Відношення фактичних витрат на придбання ресурсів до показників, передбачених планом на період	→ max в межах (0.1)
Коефіцієнт обґрунтованості норм	Відношення фактичних питомих показників використання ресурсів нормативних значень, передбачених планом на період	→ max в межах (0...1)
Гнучкість організації логістичного циклу		
Коефіцієнт постачання	Відношення обсягів закупівель ресурсів до обсягів ресурсів, використаних у виробництві виробництва (за період)	→ max в межах (0...1)
Коефіцієнт готовності до здійснення поставки	Відношення обсягів реалізації продукції, наявної на складі, до обсягів реалізації поза плановим графіком поставок споживачам (за період)	→ max в межах (0...1)
Коефіцієнт завантаженості логістичних об'єктів	Відношення фактичного завантаження (використання) складських площ, транспорту, іншого інфраструктурного обладнання до нормативних значень	→ max в межах (0...1)
Гнучкість організації закупівельного процесу		
Коефіцієнт рівномірності (інтенсивності) поставок	Середньокореневе (в ступені кількості ресурсів) від ділення максимального обсягу поставок ресурсу до середнього за період розрахунків	→ max в межах (0...1)
Коефіцієнт гнучкості оплати постачань	Відношення вартості постачань, оплачених після отримання ресурсів, до загальних обсягів оплати ресурсних поставок	→ max в межах (0...1)
Коефіцієнт альтернативної гнучкості постачань	Відношення оцінки вартості обсягів постачання ресурсів з альтернативних джерел до загальної кількості запланованих закупівель ресурсів	→ max в межах (0...1)

Узагальнення оціночного рівня організації системи ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства пропонується здійснювати на основі використання системи інтегральних коефіцієнтів, розрахованих як середнє арифметичне значень відповідних локальних показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка рівня ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016–2018 рр.

Показник		2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р., +/-	
					від 2017 р.	від 2016 р.
Структурна інтегрованість функцій стратегічного управління фінансовим розвитком	Коефіцієнт функціональної концентрації управління	0,764	0,785	0,776	-0,009	0,012
	Коефіцієнт розподілу функціональної відповідальності	0,874	0,915	0,881	-0,034	0,007
	Коефіцієнт функціональної спеціалізації	0,821	0,888	0,898	0,010	0,077
		0,820	0,863	0,852	-0,011	0,032
Якість та економічність виконання управлінських функцій	Коефіцієнт економічності апарату управління	0,497	0,513	0,518	0,005	0,021
	Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління	0,602	0,613	0,629	0,016	0,027
	Коефіцієнт виконання планів ресурсного забезпечення	0,428	0,434	0,437	0,003	0,009
		0,509	0,52	0,528	0,008	0,019
Повнота системи планів ресурсного забезпечення	Коефіцієнт розподілу планових показників	0,563	0,574	0,551	-0,023	-0,012
	Коефіцієнт обґрунтованості планів за витратами	0,63	0,642	0,635	-0,007	0,005
	Коефіцієнт обґрунтованості норм	0,685	0,701	0,677	-0,024	-0,008
		0,626	0,639	0,621	-0,018	-0,005
Гнучкість організації логістичного циклу	Коефіцієнт постачання	0,322	0,333	0,354	0,021	0,032
	Коефіцієнт виторгу	0,380	0,386	0,401	0,015	0,021
	Коефіцієнт завантаженості логістичних об'єктів	0,285	0,291	0,301	0,010	0,016
		0,329	0,337	0,352	0,015	0,023
Гнучкість організації закупівельного процесу	Коефіцієнт рівномірності (інтенсивності) поставок	0,379	0,395	0,413	0,018	0,034
	Коефіцієнт гнучкості оплати поставань	0,441	0,466	0,497	0,031	0,056
	Коефіцієнт альтернативної гнучкості поставань	0,397	0,426	0,539	0,113	0,142
		0,406	0,429	0,483	0,054	0,077

За результатами даних таблиці слід констатувати, що підприємство має низький рівень параметрів ресурсного забезпечення стратегії стійкого

фінансового розвитку. Так значення якості та економічності виконання управлінських функцій у 2018 році становило 0,528 одиниць, повноти системи планів ресурсного забезпечення – 0,621 одиниць, гнучкості організації логістичного циклу – 0,352 одиниці, гнучкості організації закупівельного процесу – 0,483 одиниці, що в два рази нижче за оптимальні значення. Високе значення у 0,852 одиниці має лише показник структурної інтегрованості функцій стратегічного управління (рис. 3.4).



Рис. 3.4 – Паспорт ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» станом на кінець 2018 р.

Водночас аналіз даних у динаміці свідчить про нестійку динаміку покращення інтегральних показників (рис. 3.5). Так порівняно з базовим 2016 р. значення структурної інтегрованості функцій стратегічного управління фінансовим розвитком у 2018 р. збільшилося на 0,032 одиниці, економічності виконання управлінських функцій – на 0,019 одиниць, гнучкості організації логістичного циклу – на 0,023 одиниці, гнучкості організації закупівельного процесу – на 0,077 одиниць, що свідчить про підвищення інтенсивності використання наявних ресурсів.



Рис. 3.5 – Динаміка ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2016–2018 рр.

Водночас зниження значення показника повноти системи планів ресурсного забезпечення на 0,008 одиниці свідчить про погіршення планово-аналітичної роботи на підприємстві, що є негативним фактором стійкості фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

В цілому наведені відомості засвідчують необхідність підвищення якості управлінських рішень забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідним ресурсним базисом. Таким чином, реалізація представленого підходу щодо оцінки рівня організації системи ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку дозволяє не тільки виявити проблемні сфери, які потребують реалізації заходів щодо удосконалення управлінського процесу, але й встановити наявність резервів підвищення стійкості фінансового розвитку підприємства. Проте обов'язковою передумовою для вирішення зазначених завдань слід вважати впровадження на підприємстві дієвої систем моніторингу та контролю процесів формування необхідного ресурсного потенціалу.

### Висновки до розділу 3

Формування ресурсного забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємства в стратегічній перспективі сучасних умов зростання ризиків звуження ємності джерел постачання та збільшення вартості ресурсів визначає суттєвість актуалізації вимог щодо інтенсифікації їх використання. Воно має розглядатися як стратегічний за спрямованістю та рівнем реалізації процес регулювання руху та оптимізації розподілу стратегічних ресурсних потоків відповідно до ієрархії встановлених в межах стратегічного планування та закріплених в стратегії фінансового розвитку підприємства довгострокових цілей та перспективних пріоритетів, а також щодо обґрунтування рішень, спрямованих на реалізацію та виконання зазначених цілей та пріоритетів в поточній господарській діяльності.

Економічну основу для реалізації стратегії фінансового розвитку підприємства за потоково-проектним підходом становить обмежений за обсягом ресурсний потенціал (сукупність стратегічних ресурсних потоків), що має бути ефективно розподілений за напрямками використання ресурсів в межах сформованого стратегічного портфеля проектів фінансового розвитку. Оптимальність розподілу ресурсів при цьому має визначатися збалансованістю та узгодженістю очікуваних результатів досягнення поставлених стратегічних цілей, а також вимогами щодо підвищення при цьому ефективності використання усіх видів ресурсів.

Особливістю запропонованого підходу до планування та розподілу ресурсних потоків в межах розробленої послідовності є доповнення складу традиційних критеріїв оптимальності (доступність безперебійних поставок ресурсу із зовнішніх джерел у необхідному обсязі, можливість достовірного внутрішнього планування розподілу ресурсів у просторі та часі, відсутність функціональних конфліктів з приводу розподілу ресурсів, ранжування проектів за ієрархією важливості відповідних стратегічних цілей) також

параметром урахування оцінок змін в ефективності використання релевантних ресурсів (зміни в екстенсивному або інтенсивному напрямку) при їх виділенні на реалізацію проектів фінансово розвитку, що дає можливість посилити спрямованість стратегічного планового процесу на інтенсифікацію використання ресурсної бази підприємства.

Розрахунки значень параметрів ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства пропонується здійснювати в розрізі таких функціональних характеристик: структурна інтегрованість функцій стратегічного управління фінансовим розвитком; якість та економічність виконання управлінських функцій; повнота системи планів ресурсного забезпечення; гнучкість організації логістичного циклу; гнучкість організації закупівельного процесу. Узагальнення оціночного рівня функціональних характеристик пропонується здійснювати на основі використання системи інтегральних коефіцієнтів, розрахованих як середнє арифметичне значень відповідних локальних показників, стан яких відображає структурну та функціональну сформованість системи.

За результатами апробації методики встановлено, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має низький рівень параметрів ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку. Так значення якості та економічності виконання управлінських функцій у 2018 році становило 0,528 одиниць, повноти системи планів ресурсного забезпечення – 0,621 одиниць, гнучкості організації логістичного циклу – 0,352 одиниці, гнучкості організації закупівельного процесу – 0,483 одиниці, що в два рази нижче за оптимальні значення. Високе значення у 0,852 одиниці має лише показник структурної інтегрованості функцій стратегічного управління фінансовим розвитком. Водночас аналіз даних у динаміці свідчить про нестійку динаміку покращення інтегральних показників.

## ВИСНОВКИ

Стратегія стійкого фінансового розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. У підсумку стратегія розвитку підприємства покликана відповісти на низку питань: у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися, які кошти будуть необхідні, як прибуток буде отримано при розвитку даних напрямків.

Фінансове забезпечення, виступаючи одним зі значущих каналів руху грошових потоків у виробничій сфері, характеризує здатність фінансової системи сформувати такі економічні відносини між суб'єктами відтворювального процесу з приводу руху фінансових ресурсів, які забезпечать розвиток економіки, необхідний для гарантії національної економічної безпеки, закріплення ролі країни як одного з глобальних лідерів, задоволення соціально-економічних потреб суспільства.

Однією з основних проблем в стратегічному менеджменті взагалі і при розробці фінансової стратегії зокрема є необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності і нестабільності. Будь-яка господарська діяльність суб'єктів підприємницької діяльності для стійкого розвитку потребує різноманіття фінансових джерел, які повинні перебувати в арсеналі кожного підприємства

Основними атрибутами стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформувати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства.

Оцінювання стійкості фінансового розвитку нами було здійснено на прикладі підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Підприємство є найбільшим вогнетривким підприємством в Україні, яке спеціалізується на виробництві шамотних, магнезійних і неформованих виробів.

Майно підприємства протягом аналізованого періоду збільшилось на 159,6%, як за рахунок власного капіталу так і за рахунок запозичених коштів. Але при цьому суттєве перевищення позикових коштів у структурі капіталу підприємства призвело до погіршення показників фінансової стійкості. За всіма розрахованими показниками фінансової стійкості протягом усього періоду аналізу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мав значні відхилення від рекомендованих значень. Власний оборотний капітал має від'ємне значення, що відбивається на незадовільних показниках стану оборотних активів у контексті оцінки фінансової стійкості.

Щодо показників ліквідності та платоспроможності слід зазначити наступне: коефіцієнт абсолютної ліквідності мав суттєве відхилення від нормативного значення, до того ж, з 2016 р. по 2018 р. він постійно зменшувався. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2017 р. наблизився до рекомендованого значення в 0,7, натомість у 2018 р. знов погіршився. Коефіцієнт загальної ліквідності знаходився в межах рекомендованих значень.

Показники ділової активності мають задовільні значення, проте незадовільною є їх динаміка, адже більшість коефіцієнтів оборотності зменшуються протягом проаналізованого періоду з 2016 р. по 2018 р.

Аналіз відносних показників прибутковості засвідчив, що рентабельність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має невисокі значення, хоча й із чітко вираженою тенденцією до зростання. Підприємство досягло досить значних показників рентабельності власного капіталу, втім це є наслідком низької питомої ваги й абсолютного розміру власного капіталу.

Стійкість фінансового розвитку підприємства характеризується сукупністю показників, які ієрархічно зв'язані між собою. Комплексна оцінка стійкості фінансового розвитку підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на



основі системи збалансованих показників засвідчив, що в 2016 р. позитивні значення показників за показником «Фінанси» та «Бізнес-процеси» є наслідком попередніх зусиль ПрАТ «Запоріжвогнетрив» щодо показників «Маркетинг» та «Персона», а погіршення фінансових і операційних показників у 2017 р. відбулося через недостатню увагу підприємства до маркетингових проблем і питань розвитку персоналу. Ці недоліки були дещо виправлені в 2018 р., тому можна прогнозувати поступове посилення стійкості фінансового розвитку підприємства в стратегічному вимірі.

Формування ресурсного забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в стратегічній перспективі сучасних умов зростання ризиків звуження ємності джерел постачання та збільшення вартості ресурсів визначає суттєвість актуалізації вимог щодо інтенсифікації їх використання.

Встановлено, що цільова функція для вирішення завдання моделювання розподілу ресурсної бази стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства полягає у знаходженні такої комбінації значень керованих змінних (комплексу управлінських впливів та рішень, спрямованих на упорядкування руху стратегічних ресурсних потоків), яка б на основі виявлених функціональних залежностей широкого кола факторів та умов розвитку дозволяла б досягнути найбільшого рівня реалізації поставлених стратегічних завдань.

Економічну основу для реалізації стратегії фінансового розвитку підприємства за потоково-проектним підходом становить обмежений за обсягом ресурсний потенціал (сукупність стратегічних ресурсних потоків), що має бути ефективно розподілений за напрямками використання ресурсів в межах сформованого стратегічного портфеля проектів фінансового розвитку.

Розрахунки значень параметрів ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства пропонується здійснювати в розрізі таких функціональних характеристик: структурна інтегрованість функцій стратегічного управління фінансовим розвитком; якість та

економічність виконання управлінських функцій; повнота системи планів ресурсного забезпечення; гнучкість організації логістичного циклу; гнучкість організації закупівельного процесу. Узагальнення оціночного рівня функціональних характеристик пропонується здійснювати на основі використання системи інтегральних коефіцієнтів, розрахованих як середнє арифметичне значень відповідних локальних показників, стан яких відображає структурну та функціональну сформованість системи.

За результатами апробації методики встановлено, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має низький рівень параметрів ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку. Так значення якості та економічності виконання управлінських функцій у 2018 році становило 0,528 одиниць, повноти системи планів ресурсного забезпечення – 0,621 одиниць, гнучкості організації логістичного циклу – 0,352 одиниці, гнучкості організації закупівельного процесу – 0,483 одиниці, що в два рази нижче за оптимальні значення. Високе значення у 0,852 одиниці має лише показник структурної інтегрованості функцій стратегічного управління фінансовим розвитком. Водночас аналіз даних у динаміці свідчить про нестійку динаміку покращення інтегральних показників.

В цілому результати аналізу засвідчують необхідність підвищення якості управлінських рішень забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідним ресурсним базисом. Таким чином, реалізація представленого підходу щодо оцінки рівня організації системи ресурсного забезпечення стратегії стійкого фінансового розвитку дозволяє не тільки виявити проблемні сфери, які потребують реалізації заходів щодо удосконалення управлінського процесу, але й встановити наявність резервів підвищення стійкості фінансового розвитку підприємства. Проте обов'язковою передумовою для вирішення зазначених завдань слід вважати впровадження на підприємстві дієвої систем моніторингу та контролю процесів формування необхідного ресурсного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Мельник Л. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. метод. посіб. Тернопіль : ТНТУ, 2010. 271 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 563 с.
3. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
4. Афанасьєв Н. В., Рогожкін В. Д., Рудика В. І. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 184 с
5. Базилінська О. Я., Панченко О. І. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 89–94.
6. Бельтюков Є. А., Швагірева В. С. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 23–27.
7. Белоусова С. В. Теоретичні імперативи фінансової стратегії підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3–2. С. 73–77.
8. Бюджетний менеджмент : підручник / за заг. ред. В. Федосова. Київ : КНЕУ, 2004. 864 с.
9. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. Київ : Центр учбової літератури, 2005. 648 с.
10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
11. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перероб. и доп. Москва : Гардарика, 2008. 296 с.
12. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи

та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. №26 (1). С. 32–41.

13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

14. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 116–124.

15. Деєва К. А., Лейко О. С. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект. *Відповідальна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 118–122.

16. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Богач Л. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Ніжин : Лисенко М. М., 2014. 207 с.

17. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

18. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : Экономистъ, 2002. 416 с.

19. Запоріжвогнетрив ПрАТ. Офіційний сайт. URL: <http://www.zaporozhogneurop.com/> (дата звернення 28.10.2019).

20. Захаркіна Л. С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід). *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 1. С. 66–78.

21. Зінченко О. А., Короленко С. М., Короленко Р. В. Підходи до управління розвитком промислових підприємств у аспекті удосконалення структури фінансової стратегії підприємства. *Вісник Криворізького національного університету*. 2018. Вип. 46. С. 195–199.

22. Іщенко Н. А. Формування фінансової стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 324–328.

23. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. Москва: Прогресс, 2002. 397 с.

24. Кириленко О. П. Фінанси (теорія та вітчизняна практика) : навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2002. 212 с.

25. Климчук С. А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
26. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
27. Коваленко О. В., Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35–39.
28. Корилов А. М., Сафьянова Е. Н. Основы системного анализа и теории систем. Томск: Изд-во Томского ун-та, 1989. 207 с.
29. Костирко Л. А., Темнікова Н. В. Стратегічний фінансовий менеджмент : навч. посіб. Луганськ : Ноулідж, 2014. 431 с.
30. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 9-е изд. Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 1200 с.
31. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.
32. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основы менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
33. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Москва : ЮНИТИ, 2000. 375 с.
34. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
35. Мельник Л. Г. Экономика развития : монографія. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. 662 с.
36. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1994. 680 с.
37. Мізюк Б.М. Стратегічне управління : підручник. Львів : Магнолія,

2007. 392 с.

38. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2004. 336 с.

39. Моисеева Н. К. Международный маркетинг: учебное пособие. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2008. 345 с.

40. Нечепуренко М. Н. Проблеми економічного розвитку підприємств. *Питання економічних наук*. 2006. № 1(17). С. 23–25.

41. Никонова Я. И. Инновационная политика в системе государственного регулирования устойчивого развития национальной экономики. Новосибирск : НГТУ, 2010. 260 с.

42. Носач І. В., Лебедева Д. О. Сутність та роль фінансової стратегії вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 409–413.

43. Опарін В. Фінанси (Загальна теорія): навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 240 с.

44. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 664 с.

45. Петровська І. О., Клиновий Д. В. Фінанси (з елементами статистики фінансів): навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 300 с.

46. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". – 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 422 с.

47. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

48. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [пер. с англ. И. Минервин]. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

49. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47–54.

50. Романенко О. Р. Фінанси : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

51. Семенов А. Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 119–125.

52. Сотник І. М., Мазін Ю. О., Супрун О. В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104.

53. Степанова Д. С., Яременко А. М. Розроблення фінансової стратегії для стабілізації фінансового стану підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 62–66.

54. Стратегічний фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Костирко Л. А. та ін. Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – 2-ге вид., перероб. та допов. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. 464 с.

55. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків : Планета-прінт, 2016. 287 с.

56. Тертичний О. О., Семенець А. О., Гусар О. П. Деякі аспекти управління фінансовими ресурсами та формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 8. С. 30–33.

57. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.; [пер. с англ. А. Р. Ганцевой, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завады, Т. В. Клекоты, Э. В. Кондуковой, К. Д. Сафонова, И. В. Тарасюк]. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.

58. Фадеева А. С. Концепция устойчивого развития туризма. *Культура народов Причерноморья*. 2006. № 89. С. 48–51.

59. Фінанси : навч.-метод. посібник / Н. Я. Кравчук, В. П. Горин, Т. Б. Ясеновська та ін. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 432 с.

60. Фінанси : підручник / С. І. Юрій, Л. М. Алексеєнко, І.В. Зятковський; за ред. С.І. Юрія, В.М. Федосова. Київ : Знання, 2008. 611 с.

61. Хаустова В. Є., Хоменко О. І. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України). *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 197–205.

62. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.

63. Чайкова О. І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки*. 2012. Т 15, № 2. С. 42–46.

64. Чуняк О. В. Домінантні напрями фінансової стратегії підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 173–177.

65. Шапурова О. О. Підходи до формування фінансової стратегії промислового підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 6. С. 113–118.

66. Шастун С.В. Стратегія формування доходів як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Економіка Крима*. 2013. № 1. С. 136–141.

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

68. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.



69. Янковська В. А., Сапота А. В. Аналіз методичних підходів до формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 12(3). С. 57–60

70. Clarke R. G., Wilson B. D., Daines R. H. *Strategic financial management*. Homewood, Illinois : Irwin, 1988. 241 p

71. Olsen E., Hansell G., Banducci B. *Shareholder Value Metrics*. Boston Consulting Group Report. Boston: Boston Consulting Group, 1996. P. 21–102.

72. Pavlíček J. *Corporate Financial Strategy in SMEs* Proceedings of the World Congress on Engineering. 2009. vol. II. URL: [http://www.iaeng.org/publication/wCE2009/wCE2009\\_pp1356-1358.pdf](http://www.iaeng.org/publication/wCE2009/wCE2009_pp1356-1358.pdf) (дата звернення 04.09.2019).

73. Stewart B. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. New York : Harper Business, 1999. P. 24–29.

74. Weissenrieder F., Ottoson E. *Cash Value Added – a new method for measuring financial performance*. *Gothenburg Studies in Financial Economics, Study*. – New York : Social Science Electronic Publishing, Inc. 1996. Vol. 1. P. 34–46.

**Декларація академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Яценко Ярослав Іванович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування, освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти \_\_\_\_\_,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розроблення стратегії стійкого фінансового розвитку підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

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/згодна 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 \_\_\_\_\_

Яценко Я.І.

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Сейсебаєва Н.Г. \_\_\_\_\_

## ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Запоріжвогнетрив», тис. грн

Актив	На 31 грудня			
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	810	869	919	3526
первісна вартість	2815	3227	3735	7148
накопичена амортизація	2005	2358	2816	3622
Незавершені капітальні інвестиції	2455	7462	30356	38079
Основні засоби:	181944	192258	224673	256104
первісна вартість	326725	353407	422626	504089
знос	144781	161149	197953	247985
інші фінансові інвестиції	1	1	1	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1048	1030	67	49
Відстрочені податкові активи	28658	21435	24161	37946
Інші необоротні активи	484	484	0	0
Усього за розділом I	215400	223539	280177	335705
II. Оборотні активи				
Запаси	217580	262322	351655	858298
Виробничі запаси	109685	136744	223001	420440
Незавершене виробництво	55370	101527	103405	369961
Готова продукція	52525	24051	25249	67897
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	109335	127897	325779	365543
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	5669	8438	14632	60387
з бюджетом	6440	10907	5177	21974
у тому числі з податку на прибуток	2886	2886	0	2708
Інша поточна дебіторська заборгованість	2815	3335	10131	16449
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	12857	3011	7242	1508
Готівка	1	2	0	0
Рахунки в банках	4038	3009	7242	1508
Усього за розділом II	354696	415910	714607	1324159
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Баланс	570096	639449	994784	1659864

## Продовження Додатку А

Пасив	На 31 грудня			
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	75925	75925	75925	75925
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	54855	84320	105042	184843
Неоплачений капітал	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	-106	-106	-106
Інші резерви	0	0	0	0
Усього за розділом I	130780	160139	180861	260662
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	55109	69845	105690	144008
Довгострокові кредити банків	40801	71411	27157	0
Усього за розділом II	95910	141256	132847	144008
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0
Векселі видані	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	67682	45102	46555	26790
за товари, роботи, послуги	248526	263152	582144	1172481
за розрахунками з бюджетом	2177	2868	6026	5716
за у тому числі з податку на прибуток	0	0	2352	0
за розрахунками зі страхування	1154	1826	2675	5246
за розрахунками з оплати праці	6170	6136	7752	15543
за одержаними авансами	880	4682	5301	3365
за розрахунками з учасниками	307	0	0	0
Поточні забезпечення	15838	13639	29109	24361
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	672	649	1514	1692
Усього за розділом III	343406	338054	681076	1255194
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0
Баланс	570096	639449	994784	1659864

## ДОДАТОК Б

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Стаття	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1002411	1241655	1668741	2382180
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-812755	-1053653	-1413228	-2071540
Валовий: прибуток	189656	188002	255513	310640
збиток	0	0	0	0
Інші операційні доходи	136308	66139	53197	59671
Адміністративні витрати	-57748	-61918	-76728	-97555
Витрати на збут	-24155	-32279	-53907	-16756
Інші операційні витрати	-246484	-93617	-79842	-120060
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	66237	98233	135940
збиток	-2423	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	50	37	163	0
Інші фінансові доходи	91	227	108	204
Інші доходи	758	329	262	1677
Фінансові витрати	-21342	-20191	-19230	-18168
Втрати від участі в капіталі	0	0	-246	0
Інші витрати	-93	-427	-170	-428
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	46302	79120	119225
збиток	-22959	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1928	-8954	-15236	-21645
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	37348	63884	97580
збиток	-21031	0	0	0

## Продовження Додатку Б

## Сукупний дохід ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2015-2018 рр., тис. грн

Стаття	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	484	-7883	-43162	-17779
Інший сукупний дохід до оподаткування	484	-7883	-43162	-17779
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	484	-7883	-43162	-17779
Сукупний дохід	-20547	29465	20722	79801

## Елементи операційних витрат підприємства за 2015-2018 рр., тис. грн

Стаття	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Матеріальні затрати	703554	849444	1117152	1761538
Витрати на оплату праці	124015	160094	228448	410602
Відрахування на соціальні заходи	33510	32261	47738	88084
Амортизація	17246	20173	36074	50640
Інші операційні витрати	276264	153654	170143	219669
Разом	1154589	1215626	1599555	2530533