



65
Б70

Харківський гуманітарний університет
«Народна українська академія»
Факультет «Бізнес-управління»
Кафедра економіки та права

**Кваліфікаційна робота
магістра**

на тему **«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ
ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АФАЛІНА»))»**

В 4368

Виконав студент 2 курсу, групи БУ-61
другого (магістерського) рівня освіти
спеціальності 051 – Економіка
освітньої програми – «Економіко-правове
забезпечення бізнесу» М. С. Блудов
Керівник: к. е.н., доц. Г.Б. Тимохова

Рецензент: к.е.н., професор В.О.Козуб



Харків – 2022

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»
Факультет «Бізнес-управління»
Кафедра економіки та права
Рівень освіти другий (магістерський)
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма «Економіко-правове забезпечення бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
економіки та права
Рубан Л. О.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Блудова Михайло Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління фінансовою стратегією підприємства
(на прикладі ТОВ «Афаліна»)»

Керівник роботи канд. екон. наук, доц. Тимохова Г.Б.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена Протоколом № 9 від 27.04.2020 засідання Ради Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»

2. Термін подачі студентом роботи 24 січня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи праці зарубіжних та вітчизняних вчених, законодавчі акти, статистичні дані та фінансова звітність, інша комерційна інформація.

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

1. Теоретичні основи розробки фінансової стратегії підприємства

2. Комплексна оцінка господарчої діяльності підприємства

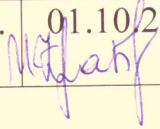
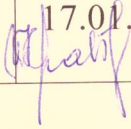
3. Обґрунтування напрямків вдосконалення фінансової стратегії підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових графіків)
Організаційна структура ТОВ «Афаліна»

Алгоритм побудови стратегічної карти фінансової стратегії ТОВ «Афаліна»

Стратегічна карта фінансового розвитку ТОВ «Афаліна»

6. Консультант розділу роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Підрозділ 1.3 (правовий)	Кравчина І. Б., ст. викл. каф. економіки та права ХГУ «НУА»	01.10.2020 	17.01.2022 

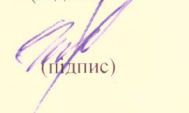
7. Дата видачі завдання 01.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Теоретичний розділ (перший)	10.05 – 29.06. 2021	
2	Аналітичний розділ (другий)	01.09 – 30.09. 2021	
3	Розрахунковий розділ (третій)	01.10 – 30.10. 2021	
4	Вступ	01.11 – 20.11. 2021	
5	Висновки	22.11 – 18.12. 2021	
6	Список літератури	20.12 – 29.12. 2021	
7	Додатки	10.01 – 15.01. 2022	
8	Роздатковий матеріал	17.01 – 21.01. 2022	
9	Презентація	22.01 – 27.01. 2022	
10	Доповідь	28.01 – 31.01. 2022	

Студент

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Блудов М. С.
(прізвище та ініціали)

Тимохова Г. С.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 86 с., 17 табл., 4 додатки, 71 джерело.

Мета роботи - дослідити теоретичні основи розробки фінансової стратегії підприємства, провести фінансово-економічний та стратегічний аналіз діяльності підприємства, обґрунтувати напрями вдосконалення фінансової стратегії підприємства.

Об'єкт дослідження - механізми розробки фінансової стратегії підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, методи проектного аналізу.

Розкрито такі поняття: «сутність, призначення та класифікація стратегій», «аналіз ділової активності, ліквідності, майнової активності підприємства», «аналіз привабливості стратегічних зон господарювання», «вибір напрямку розвитку управління фінансовими ресурсами підприємства». В ході написання роботи були проаналізовані такі фінансові показники, як: ділова активність, ліквідність, майнова активність підприємства, платоспроможність підприємства; визначені стратегічні зони, обрана стратегія фінансового розвитку підприємства.

РОЗРОБКА, СТРАТЕГІЯ, БАНКРУТСТВО, ФІНАНСОВІ ЦІЛІ, ФІНАНСОВІ РІШЕННЯ, ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ, УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ.

РЕФЕРАТ

Квалификационная работа: 86с., 17 табл., 4 приложения, 71 источник.

Цель работы - исследовать теоретические основы разработки финансовой стратегии предприятия, провести финансово-экономический и стратегический анализ деятельности предприятия, обосновать направления совершенствования финансовой стратегии предприятия.

Объект исследования - механизмы разработки финансовой стратегии предприятия.

Методы исследования: анализ, синтез, обобщение, методы проектного анализа.

Раскрыты следующие понятия: «сущность, назначение и классификация стратегий», «анализ деловой активности, ликвидности, имущественной активности предприятия», «анализ привлекательности стратегических зон ведения хозяйства», «выбор направления развития управления финансовыми ресурсами предприятия». В ходе написания работы были проанализированы такие финансовые показатели, как: деловая активность, ликвидность, имущественная активность предприятия, платежеспособность предприятия; определены стратегические зоны, выбрана стратегия финансового развития предприятия.

РАЗРАБОТКА, СТРАТЕГИЯ, БАНКРОТСТВО, ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ, ФИНАНСОВЫЕ РЕШЕНИЯ, ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ, УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ.

ABSTRACT

Graduation thesis includes 86 pages, 17 tables, 4 applications, 71 sources.

The object of the study is development of a financial strategy for an enterprise.

The purpose of the study is determination of a financial development strategy in an enterprise management, analysis of the state of financial resources and development of a financial development strategy for an enterprise.

The research methods employed are analysis, synthesis, generalization, methods of project analysis.

The concepts of «essence, purpose and classification of strategies», «analysis of business activity, liquidity, property activity of the enterprise», «analysis of bankruptcy probability and solvency», «analysis of attractiveness of strategic areas of business», «selection of a direction of development of enterprise financial resources management» are disclosed. Financial indicators of business activity, liquidity, property activity and solvency of an enterprise have been considered; strategic zones have been identified, a financial development strategy for the enterprise has been selected.

DEVELOPMENT, STRATEGY, BANKRUPTCY, FINANCIAL GOALS,
FINANCIAL SOLUTIONS, FINANCIAL RESOURCES, RESOURCE
MANAGEMENT.

ЗМІСТ

Вступ	8
1. Теоретичні основи розробки фінансової стратегії підприємства	11
1.1. Поняття, призначення та класифікація стратегій підприємства	11
1.2. Методи формування фінансової стратегії підприємства	17
1.3. Правові аспекти регулювання системи управління працею на підприємстві	27
2. Комплексна оцінка господарчої діяльності підприємства	36
2.1. Характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства	36
2.2. Аналіз показників фінансового стану підприємства	44
2.3. Оцінка системи управління ресурсами підприємства	53
3. Обґрунтування напрямків вдосконалення фінансової стратегії підприємства	61
3.1. Збалансована система показників як сучасний інструмент стратегічного управління підприємством	61
3.2. Адаптації системи збалансованих показників до умов фінансового розвитку підприємства	67
Висновки	77
Список використаної літератури	80
Додатки	86

ВСТУП

Успішна діяльність суб'єктів господарювання значною мірою забезпечується якістю розробки та реалізації стратегії підприємства. В сучасній науковій літературі популяризується ситуаційно-ресурсний підхід до визначення стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання [16]. При цьому в науково-теоретичному аспекті не доопрацьованим є методичні підходи щодо формування фінансової стратегії, як складової загальної стратегії розвитку підприємства.

Частіше всього автори розглядають фінансову стратегію як одну із підсистем функціональної стратегії підприємства. На їх думку основним завданням останньої є забезпечення усіх основних напрямків розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, корегування напрямків формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов функціонування [43]. Про актуальність досліджень, пов'язаних з формуванням фінансової стратегії підприємства, говорить і той факт, що останнім часом мають місце тенденції, які дозволяють розглядати будь-які трансформаційні процеси на підприємстві, як процеси фінансового розвитку.

Для багатьох підприємств усі види процесів фінансового розвитку або їх комбінації протікають одночасно. Це ставить проблему розгляду предметної області стратегічного управління фінансовим розвитком підприємства в більш широкому контексті, ніж її розглядають різні локальні напрямки сучасного менеджменту.

Стратегічне управління фінансовим розвитком є сьогодні невід'ємним компонентом сучасного менеджменту.

Мета роботи - дослідити теоретичні основи розробки фінансової стратегії підприємства, провести фінансово-економічний та стратегічний

аналіз діяльності підприємства, обґрунтувати напрями вдосконалення фінансової стратегії підприємства.

Досягнення мети дослідження вимагає рішення таких задач:

- дослідити поняття, призначення та класифікація стратегій підприємства;
- методи формування фінансової стратегії підприємства;
- систематизувати правове регулювання діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- розробити напрями вдосконалення фінансової стратегії підприємства;
- обґрунтувати та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - механізми розробки фінансової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є методи і механізми удосконалення фінансової стратегії підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, методи проектного аналізу.

Особистий вклад. Робота є самостійною науковою працею здобувача, у якій викладено систематизовані підходи щодо управління фінансовою стратегією підприємства та науково-практичні рекомендації щодо підприємства розробки програми вдосконалення фінансової стратегії підприємства.

Результати досліджень апробовані на XIV конференції молодих вчених «Управління чинниками економічної рівноваги», Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія» (8 грудня 2020 р.). За результатами досліджень опубліковано наукова стаття в Збірник праць молодих учених Народної української академії.

Поставлені завдання визначають структуру роботи. Вона складається з трьох розділів.

Інформаційно-емпіричної базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних авторів з досліджуваної проблематики, нормативно-правові акти України, рекомендації фахівців в області стратегічного фінансового менеджменту, а також матеріали науково-практичних конференцій і мережі Інтернет.

В якості емпіричної бази дослідження були використані внутрішні документи підприємства ТОВ «Афаліна», а також загальнодоступна статистична інформація.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці теоретико-методологічних і практичних засад щодо створення ефективних механізмів вдосконалення процесу управління фінансової стратегії підприємства підприємством. Застосування пропозицій і рекомендацій, сформульованих в дослідженні, дозволить керівникам підприємств здійснювати ефективну управлінську діяльність щодо забезпечення гнучкого розвитку підприємств, підвищення їх конкурентної переваги.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, призначення та класифікація стратегій підприємства

Процеси планування та управління в довгостроковому аспекті нерозривно пов'язані з використанням поняття «стратегія». У своєму первісному значенні термін стратегія визначається як частина воєнного мистецтва, що охоплює питання теорії і практики підготовки збройних сил до війни. В перекладі з грецької мови «strategos» — мистецтво воєначальника. Інший аспект терміну «стратегія» визначається як «мистецтво управління суспільною політичною боротьбою, загальний план ведення цієї боротьби, який виходить з розміщення та співвідношення сил».

Основна ідея, закладена в цих двох визначеннях, полягає в такому: стратегія — це засіб управління погодженим використанням власних ресурсів, що забезпечує поведінку будь-якої системи в досягненні бажаних для неї результатів в умовах протидії. На цій же основі термін «стратегія» був введений у практику управління підприємствами. На початку 60-х років професорами Гарвардського університету Кеном Ендрюсом і Роландом Крістенсенсом була сформульована концепція стратегії розвитку компанії як засобу зв'язку напрямків її діяльності та виявлення її сильних і слабких сторін відносно конкурентів. Опитування керівників і менеджерів ряду великих американських компаній показало, що в цілому в практичному бізнесі сформувалося деяке загальне розуміння стратегії як визначення й оцінка альтернативних шляхів досягнення вже обраних задач або цілей і вибір одного з цих варіантів для подальшої реалізації. А. Чандлер розширює поняття стратегії як визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для

виконання поставлених цілей. Він розглядає стратегію як процес [38].

Ансофф І. підкреслює також інструментальний характер стратегії: «Традиційний натиск на сформовану організацію дуже часто веде до застою або занепаду. Звідси — стратегія як інструмент для перерозподілу навантаження». Поряд з поняттям «стратегія» І. Ансофф використовує поняття «стратегічні принципи фірми» та «стратегічна задача» [4].

У цілому, за І. Ансоффом, стратегія показує, в якій галузі господарської діяльності діє компанія та в якій сфері вона планує діяти в майбутньому.

Шведський економіст Б. Карлоф зазначає, що в бізнесових додатках поняття «стратегії» відповідає термінам «політика» чи «ділова політика», які вживалися раніше. Можна стверджувати, що стратегія, з одного боку, спрямовує дію на досягнення цілі або виконання задачі, а з іншого — пояснює, яким чином повинні бути досягнуті цілі, встановлюючи орієнтири, яких необхідно дотримуватись. Змістовне наповнення поняття «стратегія» змінювалося в міру розвитку світової економіки. Починаючи з середини 70-х років, у міру того як пропозиція на товарних ринках стала перевищувати попит, виникла необхідність у розробці механізмів управління підприємствами в умовах високої конкуренції. Таким чином, використання поняття «стратегія» переміщується на рівень окремих підприємств, що входять у корпорацію, і наповнюється при цьому новим змістом. У даному контексті зміст стратегії стає ширше, а в загальному випадку вона розглядається як управління довгостроковими конкурентними перевагами [31,с.23].

Виходячи з еволюційного розуміння змістовного аспекту поняття «стратегія», Б. Карлоф розділяє стратегії на портфельні та ділові. При цьому під портфельною стратегією він розуміє модель дій вищого керівництва корпорації з «вибору господарських об'єктів, у які слід зробити інвестиції». У той же час ділова стратегія визначається ним як «узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [31,с.26].

Мескон М.Х., М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають стратегію як «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей»[42, с. 157].

У роботі Виханського О.С., наводиться визначення стратегії, характерні для довгострокового планування й стратегічного управління. Тоді вироблення стратегії змістовно являє собою процес встановлення цілі й складання довгострокового плану, що здійснюються, виходячи з досить точно визначеного кінцевого стану, що має бути досягнутий у віддаленому майбутньому [15,с.16].

Інше розуміння змісту поняття «стратегія» полягає в тому, що вона розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери діяльності організації, засобів і форм діяльності, системи взаємозв'язку всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до її цілей». Узагальнюючи своє розуміння стратегії, О.С. Виханський стверджує, що «стратегію в загальному вигляді можна охарактеризувати як довгострокову задачу, яка стосується поведінки в середовищі і розв'язання якої повинно привести організацію до досягнення цілей, що стоять перед нею» [15,с.16].

Можна стверджувати, що: стратегія — це спосіб досягнення підприємством своєї мети, яка визначає його поведінку в ринковому середовищі а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу. Це дає можливість встановлювати орієнтири, правила, звужує варіанти вибору поведінки щодо вирішення суперечностей у рамках заданих обмежень, а також виконує роль засобу координації всіх ієрархічних рівнів підприємства і виступає, таким чином, як управлінський інструмент системи менеджменту.

Однією з основних проблем будь-якого наукового напрямку є класифікація об'єктів, що входять до предметної області розглянутого напрямку. Однією з найбільш повних є класифікація В.Г. Герасимчука, в якій подано десять ознак класифікації (табл. 1.1) [20].

Таблиця 1.1 – Класифікатор стратегій [20].

Основа класифікації	Вид стратегії
Ієрархічність	Загально корпоративна, портфельна, ділова
Функціональність	Маркетингова, фінансова, розвитку та досліджень, виробнича, структурних перетворень, економічна, соціальна, екологічна
Термін реалізації	Довгострокова, середньострокова, короткострокова
Стадія економічного розвитку, життєвий цикл організації	Зростання, стабілізація, відступ
Основні напрямки зростання	Інтенсивний, інтеграційний, диверсифікований
Роль організації в конкуренції	Лідер, претендент на лідерство, послідовник, новачок
Зміна конкурентної позиції на ринку	Скорочення, переорієнтація, розширення
Ступінь глобалізації охоплення ринку	Інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментації
Масштаби та методи охоплення ринку	Недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг, концентрований маркетинг
Переваги у витратах та якості товарів	Лідерство за рахунок економії на витратах, диференціація, фокусування
Експортно-імпортна політика	Непрямий експорт, прямий експорт, виробництво закордоном, імпорт

У залежності від того, в якому місці організаційної ієрархії знаходиться вихідний пункт для процесу змін, Норберт Том пропонує розглядати [45]:

стратегію руху процесу змін «зверху вниз»;

стратегію зворотного ходу процесу «знизу вгору»;

стратегію ініціювання організаційного розвитку в нижній і верхній частинах ієрархії одночасно (біполярна стратегія);

стратегію змін, що починаються в декількох ієрархічних ланках;

стратегію змін у різних спеціальних областях і на різних ієрархічних рівнях (стратегія «багатьох точок»);

стратегію «клина» — процес змін починається подібно клину в центрі ієрархічної структури, поступово поширюючись на шари організаційної системи, які прилягають.

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій розвитку [15, 19, 23, 31, 45,57]

Ознаки класифікації	Види стратегій
Види розвитку	Інвестиційні, інноваційні, реінжинірингу, реструктуризації, зростання, технологічного розвитку
Типи розвитку	Організаційного, технологічного, фінансового розвитку
Сфери впливу стратегій	Стратегії, що впливають на підприємство в цілому; на окремий бізнес-процес (проект)
Напрямки впливу	Стратегії, спрямовані на зовнішні організації (зовнішнє середовище); стратегії, спрямовані всередину підприємства
Суб'єкти впливу стратегій	Стратегії покупця, кредитора, постачальника, фіскального органа, бюджету, персоналу підприємства
Переважні фактори виробництва, на які орієнтовані стратегії	Основні засоби, фінанси, персонал, інформаційні ресурси, комбінація різних факторів
Рівні використання стратегій	Комплекс технологічно пов'язаних підприємств, окреме підприємство, структурний елемент
Характер цілей, які досягаються за допомогою стратегій	Загальні (глобальні) цілі стратегії; тактичні цілі; оперативні цілі
Характер впливу на результати діяльності підприємства	Прямий, непрямий
Ступінь універсальності стратегій	Стратегії, прив'язані до конкретних проектів чи контрактів; стратегії, що не залежать від конкретного змісту інноваційних проектів і контрактів
Глибина часового горизонту	Стратегії короткострокової, середньострокової і довгострокової дії
Ступінь новизни стратегій для даного підприємства	Традиційні, оригінальні
Кількість бізнес процесів, які охоплюються стратегіями	Один; група процесів; усі бізнес-процеси підприємства
Ступінь ризику, пов'язаного з реалізацією стратегій	Стратегії з високим ризиком очікуваних результатів; з низьким ризиком очікуваних результатів; стратегії, спрямовані на управління ризиком

Як правило, більшість авторів однаково трактують зміст вищезазначених стратегій та особливості їх застосування, проте, в економічній літературі зустрічаються різні класифікації стратегій розвитку

Визначивши поняття стратегії та їх класифікацію, було детальніше розглянуто фінансову стратегію та стратегію розвитку.

Фінансова стратегія, за І.А. Бланком, являє собою один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує

всі основні напрямки розвитку його фінансової діяльності й фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення, адекватної коректування напрямків формування й використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [9, с.24].

Потреба в капіталі при певному рівні діяльності залишатиметься стабільною, поки залишається стабільним зовнішнє й внутрішнє середовища функціонування підприємства.

Таким чином, вміння управляти рухом капіталу як вартістю, що забезпечує досягнення і підтримку балансу між інтересами відтворювального процесу, є базисом для своєчасного запобігання протиріччям, що виникають, і основою якісного стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства.

Серед базових принципів розвитку фінансових ресурсів можна виділити такі:

усі проблеми, пов'язані з формуванням стратегічного управління розвитком фінансових ресурсів, зводяться до вибору оптимальної альтернативи серед великої кількості припустимих засобів досягнення поставленої цілі;

частини системи розглядаються як елементи що служать досягненню загальної цілі;

динаміку системи визначає «переслідування цілі», що є причиною, яка породжує послідовність станів системи як траєкторій досягнення цілі;

розвиток визначається зміною цілей системи;

управління розвитком полягає у виявленні шляхів досягнення нових цілей за допомогою змін у структурі, складі та властивостях елементів.

Процес розробки й реалізації стратегії фінансового розвитку підприємства здійснюється по наступних етапах:

Визначення загального періоду формування фінансової стратегії. Цей період залежить від ряду умов. Головною умовою його визначення є

тривалість періоду, прийнятого для формування корпоративної стратегії розвитку підприємства. Тому що фінансова стратегія носить підлеглий характер, вона не може виходити за межі періоду (більше короткий період формування фінансової стратегії допустимо).

Отже, стратегія фінансового розвитку підприємства надалі розглядатиметься як складний системний об'єкт, що володіє сукупністю певних властивостей. Такі властивості можуть визначати якість стратегії з різних позицій: або з погляду її формування, особливостей та умов реалізації, або з точки зору ступеня досягнення кінцевого результату — фінансового розвитку підприємства.

1.2. Методи формування фінансової стратегії підприємства.

Стратегічні цілі фінансового розвитку підприємства являють собою описані у формалізованому виді бажані параметри його кінцевої стратегічної фінансової позиції, що дозволяють направляти цю діяльність у довгостроковій перспективі й оцінювати її результати.

Формування стратегічних цілей фінансового розвитку діяльності вимагає попередньої їхньої класифікації по певних ознаках. З позицій фінансового менеджменту ця класифікація стратегічних цілей будується по наступних основних ознаках [9, с.24]:

- по видах очікуваного ефекту стратегічні цілі фінансової діяльності підприємства підрозділяються на економічні й позаекономічні.

Економічні цілі фінансової стратегії прямо пов'язані з ростом вартості підприємства або досягненням інших економічних результатів фінансової діяльності в розглянутій перспективі.

Позаекономічні цілі фінансової стратегії пов'язані з виконанням соціальних завдань, забезпеченням екологічної безпеки, підвищенням



статусу й репутації підприємства й т.п. Хоча реалізація цих стратегічних цілей не зв'язана прямо з ростом вартості підприємства, їхній непрямий вплив на формування цієї вартості може бути досить відчутним;

— за пріоритетним значенням стратегічні цілі фінансового розвитку підрозділяються в такий спосіб:

Головна стратегічна мета фінансової діяльності. Як правило, вона тотожна головній цілі фінансового менеджменту. Разом з тим, її формулювання може носити більше розгорнутий характер з урахуванням особливостей фінансової діяльності конкретного підприємства.

Основні стратегічні цілі фінансової діяльності. У цю групу входять найбільш важливі стратегічні цілі, безпосередньо спрямовані на реалізацію головної цілі фінансової діяльності у розрізі основних її аспектів [9, с.25].

Допоміжні стратегічні цілі фінансової діяльності. До складу цієї групи входять всі інші економічні й позаекономічні цілі фінансової діяльності підприємства.

— по домінантних сферах (напрямам) фінансового розвитку виділяють наступні стратегічні цілі:

Цілі росту потенціалу формування фінансових ресурсів. У цю групу входить система цілей, що забезпечують розширення потенціалу формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх джерел, а також збільшують можливості фінансування розвитку підприємства за рахунок зовнішніх джерел.

Цілі підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Ці цілі пов'язані з оптимізацією напрямків розподілу фінансових ресурсів по сферах господарської діяльності й стратегічних господарських одиниць за критерієм збільшення вартості підприємства (або по іншому економічному критерії, що забезпечує це зростання).

Цілі підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. Вони характеризують комплекс цілей, спрямованих на забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку й банкрутства,

що запобігають погрозу його.

Цілі підвищення якості керування фінансовою діяльністю. Система цих цілей покликана забезпечити підвищення якісних параметрів керування всіма аспектами фінансової діяльності - його результативності, комунікативності, прогресивності, надійності, реактивності, адаптивності й т.п.

— по спрямованості дії. Ця ознака класифікації групує стратегічні фінансові цілі в наступному розрізі:

Цілі, що підтримують тенденції розвитку. Вони спрямовані на підтримку тих тенденцій розвитку фінансової діяльності, які мають високий внутрішній фінансовий потенціал і сприятливі зовнішні можливості росту (виявлені в процесі стратегічного фінансового аналізу підприємства).

Цілі, спрямовані на подолання зовнішніх погроз. Такі цілі покликані забезпечити нейтралізацію очікуваних негативних наслідків розвитку окремих факторів зовнішнього фінансового середовища.

Цілі, спрямовані на подолання слабких внутрішніх позицій. Система таких цілей покликана підсилити окремі аспекти фінансової діяльності, ідентифіковані стратегічною фінансовою позицією підприємства як слабкі.

— по об'єктах стратегічного керування. Відповідно до концепції стратегічного менеджменту за цією ознакою цілі розділяються в такий спосіб:

Загальне корпоративні фінансові цілі. У загальній системі стратегічних цілей фінансової діяльності вони відіграють визначальну роль і займають, як правило, основне місце [60].

Фінансові цілі окремих функціональних напрямків господарської діяльності, фінансові цілі цієї групи пов'язані з формуванням, розвитком і забезпеченням ефективної діяльності виділюваних стратегічних напрямків господарської діяльності. Стосовно цілям інших функціональних стратегій підприємства фінансові цілі грають переважно підтримуючу роль.

Фінансові цілі окремих стратегічних господарських одиниць. Такі цілі пов'язані з фінансовою підтримкою формування й розвитку «центрові

відповідальності» різних типів і кореспондуються із цілями їхніх стратегій.

— по характері впливу на очікуваний результат виділяють наступні цілі фінансової стратегії:

Прямі стратегічні цілі. Вони прямо пов'язані з кінцевими результатами фінансової діяльності. До них ставляться головна стратегічна мета й найважливіші з основних стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства.

Підтримуючі стратегічні цілі. Ця група стратегічних цілей спрямована на забезпечення реалізації прямих стратегічних цілей у процесі фінансової діяльності. До цілям цієї групи можуть бути віднесені використання нових фінансових технологій, перехід до нової організаційної структури керування фінансовою діяльністю, формування організаційної культури фінансових менеджерів і т.п.

Варто звернути увагу на те, що поділ стратегічних цілей за цією ознакою носить трохи умовний характер і пов'язане з різним рівнем їхньої пріоритетності. Так, стосовно головної стратегічної цілі фінансової діяльності всі інші цілі можна розглядати як підтримуючі [57].

—по періоду реалізації виділяють наступні види фінансових цілей:

Довгострокові стратегічні цілі. Такі цілі служать орієнтиром фінансового розвитку підприємства на всьому протязі стратегічного періоду (як правило, вони ставляться на кінець цього періоду).

Короткострокові стратегічні цілі. Ця група цілей, що мають для підприємства стратегічний характер, ставиться звичайно в рамках короткострокових етапів стратегічного періоду. Ці цілі носять, як правило, що підтримує характер стосовно основним довгостроковим стратегічним цілям і характеризують строки завершення одного з етапів реалізації основних цілей.

Класифікація стратегічних цілей фінансової діяльності не обмежується перерахованими вище основними ознаками. Вона може бути доповнена з урахуванням специфіки здійснення фінансового розвитку конкретних

підприємств.

Прийняття стратегічних фінансових рішень являє собою процес розгляду можливих способів досягнення стратегічних фінансових цілей і вибору найбільш ефективних з них для практичної реалізації з обліком стратегічної фінансової позиції конкретного підприємства.

Як видно з даного визначення, приймаючи ті або інші стратегічні фінансові рішення, підприємство зв'язано певною системою обмежень. З одного боку, системою таких обмежень виступають можливості стратегічного фінансового розвитку підприємства, які характеризуються його фактичною фінансовою позицією, а з іншого боку - система стратегічних фінансових цілей, кількісно виражених у цільових стратегічних фінансових нормативах, на реалізацію яких спрямовані ті або інші стратегічні фінансові рішення незважаючи на ці обмеження, діапазон можливостей прийняття підприємством індивідуалізованих стратегічних фінансових рішень досить великий. Цей діапазон, у рамках якого підприємство може приймати свої стратегічні фінансові рішення, називається „полем прийняття стратегічних фінансових рішень”[65].

Виходячи зі стратегічної фінансової позиції й стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства процес прийняття стратегічних фінансових рішень здійснюється по наступних основних етапах:

1. Вибір головної фінансової стратегії підприємства. Цей етап характеризує основний стратегічний вибір підприємства в системі шляхів досягнення стратегічних фінансових цілей, визначаючи спрямованість всіх найважливіших аспектів його фінансової діяльності й фінансових відносин, що забезпечує реалізацію його основних стратегічних фінансових цілей.

Вибір головної фінансової стратегії підприємства в першу чергу залежить від прийнятої їм базової корпоративної стратегії. Така залежність визначається тим, що фінансова стратегія носить підлеглий характер стосовно базової корпоративної стратегії й, як і будь-який інший вид функціональної стратегії, покликана забезпечувати ефективну її реалізацію.

Виходячи із системи розглянутих раніше видів базових корпоративних стратегій підприємства, пропонується наступна система адекватних їм видів головної фінансової стратегії. Стратегія фінансової підтримки прискореного росту підприємства (СФПУР) спрямована на забезпечення високих темпів його операційної діяльності, у першу чергу, — обсягів виробництва й реалізації продукції. У цих умовах істотно збільшується потреба у фінансових ресурсах, що направляють на приріст оборотних і поза обігових активів підприємства. Відповідно, пріоритетною домінантною сферою (напрямком) стратегічного фінансового розвитку підприємства, найбільшою мірою що забезпечує даний вид головної фінансової стратегії, є зростання потенціалу формування фінансових ресурсів [36, с.227].

Стратегія фінансового забезпечення стійкого росту підприємства — (СФОУР) спрямована на збалансування параметрів обмеженого росту операційної діяльності й необхідного рівня фінансової безпеки підприємства.

Антикризова фінансова стратегія підприємства — (АФС) покликана забезпечити фінансову стабілізацію підприємства в процесі виходу із кризи операційної його діяльності, що викликає необхідність скорочення обсягів виробництва й реалізації продукції. У цих умовах пріоритетною домінантною сферою стратегічного фінансового розвитку стає формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства [68, с.112].

Поряд з видом базової корпоративної стратегії важливим фактором, що визначає вибір головної фінансової стратегії підприємства, є вихідна модель його стратегічної фінансової позиції. Це пов'язане з тим, що не всі варіанти цієї моделі можуть підтримувати реалізацію тих або інших видів базової корпоративної стратегії, а відповідно й адекватних їм видів головної фінансової стратегії підприємства.

Ряд моделей стратегічної фінансової позиції неефективні в процесі здійснення окремих видів головної фінансової стратегії зі зворотної причини — вони не дозволяють реалізувати в достатнього ступеня фінансовий потенціал підприємства. Отже, для того щоб головна фінансова стратегія

могла бути ефективно реалізована в майбутньому періоді, вона повинна враховувати можливості конкретної моделі стратегічної фінансової позиції підприємства. Рекомендації з можливих сполучень фінансової стратегії, що обирає головної, підприємства й конкретних моделей його стратегічної фінансової позиції, представлені в табл.1.3[55].

Таблиця.1. 3– Моделі стратегічної фінансової позиції підприємства, що забезпечують реалізацію окремих видів його стратегії фінансового розвитку

Види головної фінансової стратегії підприємства	Моделі стратегічної фінансової позиції, які узгоджуються з його головною фінансовою стратегією	
	Найкращі	Можливі
1. Стратегія фінансової підтримки прискореного росту підприємства	«Сила й можливості»	«Стабільність і можливості» «Сила й погрози»
2. Стратегія фінансового забезпечення стійкого росту підприємства	«Стабільність і можливості» «Сила й погрози»	«Стабільність і погрози»
3. Антикризова фінансова стратегія підприємства	«Слабкість і погрози»	«Слабкість і можливості»

Як видно з наведеної таблиці, окремі види головної фінансової стратегії підприємства можуть обиратися при різних моделях його стратегічної фінансової позиції (але в рамках певного їхнього діапазону). Конкретне взаємоузгодження цих параметрів визначається з урахуванням ступеня прояву факторів зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства в майбутньому періоді в рамках кожної моделі стратегічної фінансової позиції підприємства.

2. Формулювання фінансової політики підприємства по основних аспектах його майбутньої фінансової діяльності. На цьому етапі стратегічний вибір підприємства охоплює окремі напрямки фінансової діяльності, визначаючи види й типи фінансової політики:

фінансова політика являє собою форму реалізації фінансової філософії й головний фінансовою стратегії підприємства в розрізі найбільш важливих аспектів фінансової діяльності.

фінансова політика може розроблятися на весь стратегічний період або на конкретний його етап, що забезпечує рішення окремих стратегічних завдань (наприклад, емісійна політика). Більше того, на окремих етапах стратегічного періоду фінансова політика підприємства може кардинально змінюватися під впливом непередбачених змін зовнішнього фінансового середовища, будучи при цьому спрямованій на реалізацію його головної фінансової стратегії.

Формування фінансової політики підприємства по окремих аспектах фінансової діяльності підприємства носить звичайно багаторівневий характер (число таких рівнів визначається, насамперед, обсягом фінансової діяльності підприємства й необхідністю концентрації зусиль на рішенні окремих стратегічних завдань). У першу чергу, фінансова політика розробляється по окремих сегментах домінантних сфер (напрямків) стратегічного фінансового розвитку підприємства, а усередині них - по окремих видах фінансової діяльності. Кожний з видів функціональної фінансової політики повинен бути диференційований по типах її реалізації. Тип фінансової політики характеризує співвідношення рівнів результатів (прибутковості, прибутковості, темпів росту й ризику фінансової діяльності в процесі реалізації стратегічних фінансових цілей) У фінансовому менеджменті виділяють звичайно три типи фінансової політики підприємства - агресивний, помірний і консервативний.

Агресивний тип фінансової політики – характеризує стиль і методи прийняття управлінських фінансових рішень, орієнтованих на досягнення найбільш високих результатів у фінансовій діяльності поза залежністю від рівня супровідних її фінансових ризиків. Тому що рівень результативності фінансової діяльності по окремих її параметрах звичайно листується з рівнем фінансових ризиків, можна констатувати, що агресивний тип фінансової політики генерує найбільш високі рівні фінансових ризиків.

Помірний тип фінансової політики – характеризує стиль і методи прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення середньо

галузових результатів у фінансовій діяльності при середніх рівнях фінансових ризиків. При даному типі фінансової політики підприємство, не уникаючи фінансових ризиків, відмовляється проводити фінансові операції з надмірно високим рівнем ризиків навіть при очікуваному високому фінансовому результаті.

Консервативний тип фінансової політики характеризує стиль і методи прийняття управлінських рішень, орієнтованих на мінімізацію фінансових ризиків. Забезпечуючи достатній рівень фінансової безпеки підприємства, такий тип фінансової політики не може забезпечити досить високих кінцевих результатів його фінансової діяльності. Рекомендації з вибору типу фінансової політики з урахуванням виду головної фінансової стратегії й моделі стратегічної фінансової позиції підприємства представлені в табл. 1.4[60]

Таблиця 1.4–Вибір типу фінансової політики

Тип фінансової політики підприємства	Вид головної фінансової стратегії підприємства	Варіант моделі стратегічної фінансової позиції підприємства
Агресивний	Стратегія фінансової підтримки прискореного росту підприємства	«Сила й можливості» «Сила й погрози» «стабільність і можливості»
Помірний	Стратегія фінансового забезпечення стійкого росту підприємства	«Стабільність і можливості» «Сила й погрози» «стабільність і погрози»
Консервативний	Антикризова фінансова стратегія підприємства	«Слабкості і погрози» «Слабкість і можливості»

3. Формування портфеля можливих стратегічних фінансових альтернатив. На цьому етапі виходячи з конкретних параметрів моделі стратегічної фінансової позиції підприємства й з обліком сформульованої фінансової політики по окремих аспектах фінансової діяльності формується перелік всіх можливих способів досягнення різних стратегічних фінансових цілей. Кожний з таких можливих способів являє собою самостійну фінансову

альтернативу, а їхня сукупність - портфель можливих фінансових альтернатив.

Так, наприклад, у рамках помірної політики формування прибутку такими альтернативами, спрямованими на реалізацію стратегічної цілі збільшити суму чистого прибутку до кінця стратегічного періоду не менш чим у два рази, можуть бути типи фінансової політики, що рекомендують для реалізації окремих видів головної фінансової стратегії підприємства з урахуванням моделі його стратегічної фінансової позиції:

збільшення доходів від реалізації продукції;

збільшення прибутку від інших видів операційної діяльності;

збільшення прибутку від інвестиційної діяльності;

зниження рівня змінних витрат підприємства;

зниження суми постійних витрат підприємства;

зміна податкової політики підприємства з метою зниження рівня податкового навантаження продукції й інших.

При формуванні портфеля можливих стратегічних фінансових альтернатив по окремих аспектах фінансової діяльності варто висувати більше нетрадиційних способів досягнення поставлених цілей, які раніше у фінансовій практиці підприємства не використалися. У процесі подальшої оцінки такі фінансові альтернативи можуть виявитися найбільш прийнятними.

4. Оцінка й відбір стратегічних фінансових альтернатив. У процесі оцінки окремих альтернатив найбільша увага повинне бути приділене використанню сучасних методів порівняльного фінансового аналізу. За результатами оцінки й попереднього відбору стратегічних фінансових альтернатив проводиться їхнє ранжирування за вибраними критеріями. Остаточне стратегічне фінансове рішення приймається на основі такого ранжируваного можливого їхнього переліку.

5. Складання програми стратегічного фінансового розвитку підприємства. Така програма повинна відображати основні результати

стратегічного фінансового вибору підприємства й забезпечувати їхню синхронізацію по домінантних сферах і сегментам стратегічного фінансового розвитку, а також по строках реалізації окремих взаємозалежних стратегічних рішень.

Вибір ефективних управлінських рішень неможливий без всебічного аналізу комплексу взаємозалежних чинників, визначення і порівняльної оцінки можливих альтернатив і допустимих планів дій. Тому широке застосування в процедурах прийняття управлінських економічних рішень знайшли математичні методи: моделювання, аналізу, балансування, імітаційного моделювання, прогнозування, оптимізації, підтримки прийняття рішень. Реалізацію стратегії фінансового розвитку можна вважати успішною, якщо виконано усі заплановані цілі, за кожною з домінантних сфер фінансового розвитку підприємства.

1.3. Правові аспекти регулювання системи управління працею на підприємстві

Однією з основних складових успішного управління розвитком підприємства є наявність конкурентоспроможного, мотивованого та лояльного до суб'єкта господарської діяльності персоналу.

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, яка дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Найважливішу роль у цьому процесі відіграє правовий фактор, оскільки право встановлює та стимулює певний масштаб людських дій. Саме тому у цьому підрозділі доцільно проаналізувати правові шляхи удосконалення системи трудової мотивації персоналу та виробити рекомендації щодо підвищення

ефективності діяльності підприємства на основі використання мотиваційного механізму.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, німецьку та шведську моделі. Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці стосовно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності та збагаченні найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. У політиці оплати праці французьких підприємств спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством [13].

З огляду на зарубіжні моделі мотивації, можна відзначити один фактор, який їх об'єднує – це їхня ефективність, про що можна судити за рівнем економічного розвитку країн, де вони запроваджені. На наш погляд, для України доцільним є запозичення окремих елементів вищезазначених моделей мотивації та поєднання різноманітних мотиваційних важелів.

Побудова системи мотивації праці передбачає широкий спектр інструментів, що застосовуються до різних категорій працівників.

Загальновизнано, що правовий статус роботодавця включає в себе право на заохочення працівників. Роботодавець повинен прагнути поєднувати заходи моральної та матеріальної мотивації колективу за сумлінне виконання трудових обов'язків.

У умовах ринкових відносин особливе значення має ініціативна, творча діяльність працівника, його прагнення досягти високих результатів праці. Таке прагнення базується головним чином на внутрішньому переконанні особи, яка потребує стимулювання заходами морального і матеріального характеру.

Стимулюючу роль у трудовому праві виконує заохочення, яке виступає формою сприяння сумлінному виконанню працівником своїх трудових обов'язків, позитивно впливає на здійснення ним корисних творчих дій, що перевищують загальні вимоги, встановлені нормами праці.

Заохочення за працю — це публічне визнання заслуг працівника та його успіхів у роботі. Заохочення є важливим засобом виховання у трудовому колективі та зміцнення дисципліни праці. Сутність заохочення полягає у стимулюванні сумлінного виконання працівниками своїх трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції; сприяння виконанню працівниками корисних творчих дій, шляхом встановлення більш високої оплати праці, надання пільг та переваг, а також публічного визнання, схвалення, позитивної оцінки досягнень працівника.

Стаття 143 Кодексу законів про працю України (далі — КЗпП) передбачає, що до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку [2].

Слід зазначити, що до 20 березня 1991 року ця стаття містила перелік заходів заохочення, але потім до неї було внесені зміни. На сьогодні безпосередньо КЗпП перелік заходів заохочення та підстав для їх застосування не встановлює. Іншими словами, на сучасному етапі питання про заохочення повністю віднесено до сфери локального правового

регулювання. Заходи заохочення, підстави щодо їх застосування повинні визначатися правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором, іншими локальними нормативними актами.

На наш погляд, відсутність у законі переліку заходів заохочення є невиправданим. Звичайно, цей перелік не може бути вичерпним, але наявність такого переліку здатна сприяти розвитку заохочень як засобу забезпечення дисципліни праці на сучасному етапі. Якщо ж у локальних актах підприємства не встановлено конкретних показників та умов заохочення, роботодавець (або безпосередній керівник) має право довільно розв'язувати питання про доцільність застосування заохочення до конкретного працівника.

Нині використання заохочень до працівників є правом, але не обов'язком роботодавця, що значно знижує стимулюючу роль заохочення. Чинні нормативні акти містять вказівки на деякі види заохочень у трудовому праві, але ці вказівки мають несистемний характер.

Так, пунктом 21 Типових правил внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців підприємств, установ, організацій від 20.07.1984 року, які є чинними на сьогодні, передбачений перелік заходів заохочення, які можуть використовуватися на всіх підприємствах. Зокрема, до них віднесено: оголошення подяки, видача премії, нагородження цінним подарунком, нагородження Почесною грамотою, занесення до Книги пошани, занесення на Дошку пошани [47].

Стаття 146 КЗпП України вказує, що за особливі трудові заслуги працівники представляються у вищі органи до заохочення, до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками та до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією.

Очевидно, що передбачені нормами права різноманітні види заохочення не зведені в будь-яку систему і не знайшли зображення в кодифікованому джерелі трудового права.

Слід зазначити, що за дослідженнями англійської консалтингової компанії «Croner», виявилось, що попри широкий спектр різноманітних додаткових переваг та бонусів, які пропонують сучасні роботодавці, персонал не часто отримує те, чого насправді хоче. Більш ніж половина опитаних роботодавців визнали, що їхні працівники не використовують усіх наданих їм можливостей, оскільки останні не узгоджуються з їхнім способом життя. А серед п'яти найпопулярніших серед роботодавців видів бонусів лише два входять до списку найбажаніших для працівників [58, 34].

З вищенаведеної позиції можна дійти висновку, що для досягнення істинної ефективності засоби забезпечення дисципліни праці взагалі, і види заохочень, зокрема, мають відповідати потребам суспільства на сучасному етапі.

Як відомо, усі заохочення можна поділити на два види: матеріальні та моральні (немайнові). Важливо відзначити, що вітчизняному законодавцю не варто акцентувати лише на заохоченнях матеріального характеру і недооцінювати значення немайнових засобів заохочення за умов ринкових відносин.

На сучасному етапі до ефективних засобів заохочення експерти відносять соціальну мотивацію та психологічний клімат у колективі. До речі, таку мотивацію називають найдієвішою. Психологи відзначають, що саме нематеріальне заохочення сприяє згуртованості колективу [41, 30]. Забезпеченню комфортних психологічних умов для працівників багато уваги приділяється на Заході, що на наш погляд, є дуже важливим фактором для забезпечення трудової дисципліни й може розглядатися як своєрідний колективний засіб заохочення.

У науковій літературі вказують напрямки, за якими забезпечуються комфортні психологічні умови на підприємстві:

1) заборона грубого ставлення керівників до підлеглих. Цьому напрямку велике значення приділяється, наприклад, у Данії, де у юридичній доктрині сформульовано правило: роботодавець повинен поводитися

цивілізовано щодо найманих працівників, він не має права тероризувати підлеглих, ображати їх. У міжконфедеральній угоді — різновиді колективного договору, яка поширюється на всю промисловість, встановлено, що працівник, гідність якого принижена підприємцем, має право припинити роботу доти, доки не отримає вибачень від кривдника; якщо підприємець скривдить працівника, це вважається серйозним порушенням трудової угоди — працівник у разі має право без попередження розірвати трудового договору, а підприємець зобов'язаний компенсувати працівникові моральну шкоду;

2) заборона умисних чи невольних дій адміністрації, які ображають, принижують працівників. У всіх країнах не допускаються як дисциплінарні стягнення тілесні та інші покарання, що принижують людську гідність. Так, у ФРН та Швейцарії заборонено вивішувати на дошці оголошень накази про стягнення, в яких зазначаються прізвища працівників та характер їх порушень. В інших країнах (наприклад, в Австрії) це дозволяється, однак такі накази не повинні мати образливих для працівника формулювань;

3) спеціальні заходи щодо «облагоджування» виробничого середовища [3, 30].

Зазначені заходи, звісно, лише умовно можна зарахувати до засобів заохочення. Водночас слід визнати, що забезпечення комфортних психологічних умов праці здатне безпосередньо впливати на дисципліну праці та стимулювати працівників до активної, творчої діяльності. Тому доцільно на сучасному етапі нормативно передбачити як колективний засіб заохочення працівників такий вид заохочення — «створення комфортних психологічних умов праці на виробництві». Цей вид заохочення не має характер винагороди за досягнуті результати праці, але створює передумови для високоякісної творчої праці та досягнення значних результатів професійної діяльності.

На підставі вищевикладеного, можна запропонувати таке визначення: «Заохочення — це публічне визнання заслуг працівника та його успіхів у

роботі або стимулювання до досягнень високих результатів праці, що застосовується у нормативно передбаченому порядку». Запропоноване визначення наголошує на тому, що заохочення як засіб забезпечення дисципліни праці може виконувати стимулюючі функції безпосередньо, а не як винагороду за досягнуті професійні результати.

Для того, щоб людина цінувала свою роботу і намагалася виконувати її якнайкраще, необхідно, щоб вона ставилася до неї свідомо. Кожного працівника повинно переконати, що він є членом команди, від його праці залежить кінцевий результат роботи всього колективу. Іншими словами, працівник має бути матеріально зацікавленим у результатах роботи всього підприємства, адже розмір матеріальної винагороди колективу та самого працівника перебуває у прямій залежності від результатів роботи всього підприємства.

В умовах ринкових відносин, безумовно, особливого значення набувають заходи матеріального стимулювання — премії, дивіденди, інші засоби майнового характеру. У науковій літературі обґрунтовано зазначають, що система матеріального стимулювання має бути гнучкою та постійно пристосовуватися до реальних потреб працюючих, які можуть полягати у необхідності надання додаткових оплачуваних відпусток, оплаті медичних послуг, дотаціях на транспортні витрати, допомоги при виході на пенсію, підвищенні освітнього рівня та перепідготовки за рахунок підприємства, надання безвідсоткових позичок, продажу товарів за пільговими цінами тощо.

Звісно ж, що законодавчо доцільно визначити загальний напрямок матеріального заохочення працівників, а вже конкретизуватися види матеріального заохочення мають на локальному рівні.

Матеріальні та моральні заохочення необхідно застосовувати в органічній єдності, адже вони не замінюють, а доповнюють одне одного. Кожен працівник повинен зрозуміти, що заохочення за трудову активність — це справедливо.

Стаття 269 проекту Трудового Кодексу України передбачає: за успіхи у роботі та сумлінне виконання трудових обов'язків до працівників можуть застосовуватися заходи морального та матеріального заохочення — оголошення вдячності, нагородження грамотою, виплата премії, вручення цінного подарунку. Правилами внутрішнього трудового розпорядку нормативними актами роботодавця можуть встановлюватися інші види заохочень. За особливі трудові досягнення працівники представляються у порядку до нагородження відомчими нагородами та державними нагородами [3].

На наш погляд, цей перелік є дуже приблизним і не систематизованим. У науковій літературі виділяють такі види стимулювання (залежно від потреб працівника): матеріальне — здійснюване шляхом задоволення матеріальних потреб і встановлення залежності між обсягами праці та розміром одержуваних благ; моральне — здійснюване шляхом задоволення духовних потреб і визнання цінності особи працівника; соціальне — полягає у визначенні у встановлених правових формах ділових якостей працівника, що тягне за собою позитивні правові наслідки (стимулююча сила виникає через вплив на посадове положення і можливості застосування заходів заохочення за наслідками атестації); організаційне — створення організаційної культури та застосування сучасних методів організації виробництва, використовуючи які роботодавець заохочує працівників підвищувати продуктивність праці [48, 35].

На підставі проведеного дослідження можна дійти висновку, що правове регулювання заохочення на сучасному етапі потребує вдосконалення. Вважаємо за доцільне у новому Трудовому кодексі України приділити увагу правовому регулюванню заохочення як засобу забезпечення дисципліни праці, а саме:

- 1) законодавчо закріпити поняття заохочення;
- 2) вказати, що воно може мати колективний характер — у вигляді створення комфортних психологічних умов праці на виробництві;

3) нормативно передбачити, що заохочення індивідуального характеру може бути: а) матеріальні; б) моральні; в) статусні; г) інтелектуально-творчі; д) організаційні, та навести поняття кожного із зазначених видів заохочень;

4) законодавчо закріпити, що на кожному підприємстві, установі, організації у локальних нормативних актах заохочення обов'язково конкретизуються й у цих актах встановлюються показники й підстави заохочення;

5) передбачити право працівника на отримання заохочення при досягненні зазначених у локальних нормативних актах показників.

Удосконалення правового регулювання заохочення у запропонованих напрямках забезпечить значне підвищення його ефективності, що сприятиме своєю чергою вдосконаленню правового регулювання найманої праці в умовах ринкових відносин та підвищення ефективності сучасного виробництва.

2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ГОСПОДАРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства

Дослідження практичних аспектів формування фінансової стратегії підприємства здійснено на прикладі вітчизняного підприємства ТОВ «Афаліна», яке створене в 1994 році і спеціалізується на виробництві алюмінієвих сплавів.

Основними конкурентами є:

- ТОВ «АДМ» (м.Київ);
- ДП «Атіс» (м.Київ);
- ТОВ «Укрсплав» (м.Дніпропетровськ);
- ТОВ «Втормет» (м.Харків);
- ТОВ «Промметсплав» (м.Харків).

Для забезпечення високої якості робіт підприємство постійно проводить навчання для підвищення кваліфікації працівників в учбових центрах Заводів-виробників, а також у відповідних учбово-курсних комбінатах. Виробничий процес підприємства ТОВ «Афаліна» є сертифікованим відповідно до міжнародних стандартів системи менеджменту якості організацій та підприємств ISO 9001:2000. У користуванні підприємства перебувають 2 земельні ділянки для будівництва та обслуговування виробничої майстерні загальною площею 0,0853 га.

Майно підприємства становлять основні засоби, оборотні засоби, інші матеріальні цінності, вартість яких відображається у самотійному балансі підприємства. Організаційна структура управління ТОВ «Афаліна» - лінійно-функціональна. При такому типі побудови оргструктури виконання вузькоспеціалізованих функцій переплітається з системою підпорядкованості

та відповідальності за безпосереднє виконання завдань по відділам. Організаційну структуру підприємства зображено на рис.2.1.



Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Афаліна»

Безпосередньо пов'язаний з виробництвом департамент маркетингу та логістики, який займається постачанням необхідних матеріалів, а також постачання до споживачів продукції. Цей відділ забезпечує налагоджену роботу поставок та роботу з документами. Одне з головних збутових завдань, що постає перед підприємством, полягає у створенні оптимальної системи відносин із ключовими контрагентами, що гарантує стабільні виручку і прибуток.

На основі сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз складемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Афаліна» (табл.2.1), яка містить 4 поля (++ - як за допомогою сильних сторін втілити можливості підприємства; - + - як за допомогою сильних сторін уникнути загроз; + - - як за допомогою можливостей уникнути зовнішніх загроз; - - яким може бути найкращий варіант розвитку для підприємства).

Метод SWOT полягає в систематизації результатів аналізу зовнішньої та внутрішньої конкурентного середовища компанії, дозволяючи встановлювати зв'язки між ними, які потім можуть бути використані для формулювання можливих стратегій організації.

Для виконання SWOT аналізу необхідно здійснити 3 етапи:

1. Скласти попередню SWOT матрицю;
2. Скласти підсумкову SWOT матрицю;
3. Сформувані стратегії розвитку ТОВ «Афаліна» на підставі підсумкової SWOT матриці.

Попередня SWOT матриця являє собою своєрідний чорновий варіант підсумкової SWOT матриці – в неї вписують всі фактори, навіть ті, вплив яких, на перший погляд, несуттєвий для організації, або поява яких малоймовірна.

Дана SWOT матриця служить для того, щоб проаналізувати всі можливі фактори, найбільш вагомі з яких будуть використані в подальшому для складання підсумкової SWOT матриці. Кожен вписаний в матрицю фактор проранжуємо, тобто привласнити кожному елементу SWOT матриці параметри, які характеризують значимість її елементів [57, с.168].

Найбільш поширеним методом ранжування є привласнення факторам наступних числових значень: 1,3,5 – найменш значущий і малоймовірний фактор; 7 – важливий фактор з високою ймовірністю; 10 – найбільш значущий і ймовірний фактор.

Акумуляуюча SWOT матриця ТОВ «Афаліна» надана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Акумуляуюча SWOT-матриця ТОВ «Афаліна»

STRENGTHS	Значи мость	WEAKNESSES	Значи мость
Досвід роботи	b2	1. Немає системи управління проектами	c2
Склад готової продукції і можливість оперативних відвантажень	b1	2. Директор концентрує більшість управлінських функцій	c1
Позитивна репутація на ринку	a4	3. Брак кваліфікованого персоналу	a2
Власний транспорт	b3	4. Немає взаєморозуміння між службами	b5
Дотримання норм і правил охорони праці	b4	5. Нестабільність фінансових потоків	a3
Уміння швидко робити проектно-інструкторську документацію	b1	6. Відсутність і невміння користуватися технічною документацією	b3
Виконання зобов'язань, взятих перед ливарниками	a4	7. Недостатня фінансова вмотивованість співробітників	b4
Сильне керівництво	b5	8. Велика заборгованість від покупців	b1
Виробнича база	a1	9. Відсутність фінансового планування	b2
Можливість ливарників виконувати всі види робіт	a2	10. Відсутність чітко визначених посадових обов'язків співробітників	c4
Своєчасна оплата праці	b4	11. Прийняття рішень «з коліс»	c3
Збільшення обсягу продажів	a5	12. Нестача обладнання високої якості	b6
Збільшення ОС	b6	13. Сезонність продукції	a1
Широка мережа контактів	c		
Конкурентоспроможність продукції	a3		
OPPORTUNITIES	Значи мость	THREATS	Значи мость
Розширення експортних поставок	a	1. Зміни в законодавстві	a
Поліпшення якості продукції	b	2. Перевірки контролюючих органів	b
Розширення асортименту	a	3. Фінансові дефіцити	b
Автоматизація, роботизація, нові виробничі технології	b	4. Криза на ринку традиційних споживачів продукції	c
Підвищення вмотивованості співробітників, в тому числі за рахунок матеріальної винагороди	b	5. Ризик втрати унікальних ключових співробітників	b
Зниження собівартості	c	6. Відсутність системи безпеки бізнесу	a
Оптимізація витрат матеріалів, використання відходів для виробництва продукції широкого вжитку	b	7. Проблеми виконання (не робиться, робиться не те, робиться невчасно, робиться, але не повідомляється)	b
Збільшення обсягів виробництва	a	8. Втрата темпу розвитку	c
Впровадження планування, отримання термінів у виконанні планів	b	9. Підвищення кількості претензій за рахунок неякісного виробничого процесу	c
Збільшення частки українського ринку	c	10. Конкуренти використовують наші технології	b
Розширення виробничої бази	a		
Підвищення кваліфікації персоналу	b		

При визначенні значущості факторів використаємо метод ранжирування, де будемо присвоювати буквених та числових значень – а, b, c,

- де:
- a - найбільш значущий і ймовірний фактор;
 - b - важливий фактор з високою ймовірністю;
 - c - найменш значимий і мало ймовірний фактор.

Числові значення будуть показувати пріоритетність факторів в рамках однієї групи (a, b, c).

При оцінці значущості полів можливостей і загроз (О і Т) використаємо матрицю (табл. 2.2)., де проранжуємо фактори за принципом вірогідності та ступеня впливу.

Позначення «О» чи «Т» біля порядкового номеру фактору - означають можливості чи загрози відповідно.

Таблица 2.2 – Матриця можливостей і загроз ТОВ «Афаліна»

	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока ймовірність	О1. Розширення експортних поставок О8. Збільшення обсягів виробництва Т1. Зміни в законодавстві	О2. Поліпшення якості продукції О5. Підвищення мотивованості співробітників, в тому числі за рахунок матеріальної винагороди О7. Оптимізація витрат матеріалів, використання відходів для виробництва продукції широкого вжитку Т2. Перевірки контролюючих органів	Т4. Криза на ринку традиційних споживачів продукції
Середня вірогідність	О11. Розширення виробничої бази	О4. Автоматизація, роботизація, нові виробничі технології О12. Підвищення кваліфікації персоналу Т3. Фінансові дефіцити Т7. Проблеми виконання Т10. Конкуренти використовують наші технології	О6. Зниження собівартості О10. Збільшення частки українського ринку Т8. Втрата темпу розвитку
Низька вірогідність	О3. Розширення асортименту Т6. Відсутність системи безпеки бізнесу	О9. Впровадження планування, дотримання термінів у виконанні планів Т5. Ризик втрати унікальних ключових співробітників	Т9. Підвищення кількості претензій за рахунок неякісного виробничого процесу

Попередні матриці дають можливість оцінити істотність та вагомість факторів, та залишити найбільш актуальні, аби надалі ефективно сформулювати стратегії. Тому на базі акумулюючої SWOT-матриці та матриці можливостей і загроз складемо підсумкову SWOT-матрицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Підсумкова SWOT-матриця ТОВ «Афаліна»

STRENGTHS	WEAKNESSES
1. Досвід роботи та можливість ливарників виконувати всі види робіт	1. Велика заборгованість від покупців та нестабільність фінансових потоків
2. Склад готової продукції і можливість оперативних відвантажень	2. Недостатня фінансова вмотивованість співробітників
3. Позитивна репутація на ринку завдяки виконанню зобов'язань, взятих перед замовниками	3. Відсутність і невміння користуватися технічною документацією
4. Власний транспорт	4. Сезонність продукції
5. Виробнича база	5. Брак кваліфікованого персоналу
OPPORTUNITIES	THREATS
1. Розширення експортних поставок	1. Зміни в законодавстві та перевірки контролюючих органів
2. Розширення виробничої бази	2. Фінансові дефіцити
3. Збільшення обсягів виробництва	3. Криза на ринку традиційних споживачів продукції
4. Підвищення кваліфікації персоналу	4. Ризик втрати унікальних ключових співробітників
5. Оптимізація витрат матеріалів, використання відходів для виробництва продукції широкого вжитку	5. Проблеми виконання (не робиться, робиться не те, робиться невчасно, робиться, але не повідомляється)

На базі підсумкової SWOT-матриці сформулюємо моделі можливих стратегій організації. Комбінації елементів S, W, O и T та їхній порядковий номер, які використовуються для пропонування певної стратегії, представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Формулювання стратегій ТОВ «Афаліна» на базі SWOT-матриці

SO – стратегії наступу, що використовують сильні сторони компанії для реалізації можливостей зовнішнього середовища		
1	S2+ S5+O1	Наявний склад готової продукції та якісна виробнича база дозволить збільшити об'єми експорту
2	S1+ S4+O5	Напрацьований досвід роботи та наявність власного автопарку сприятиме ефективному використанню відходів від виробництва
3	S2+O3	Завдяки можливості відвантаження на склад готової продукції, буде вивільнятися виробничі потужності для виготовлення нової партії
4	S1+ S3+O4	Існуючі робітники можуть ділитися досвідом з нещодавно найнятими. Позитивна репутація дозволить переймати досвід та реалізовувати нові проекти з передовими компаніями
5	S5+ S1+O2	Якісна виробнича база та досвід роботи дають можливість оптимізації виробничих площ для подальшого розширення виробництва
WO – стратегії розвитку, основною концепцією яких є використання можливостей зовнішнього середовища з метою мінімізації слабких сторін компанії		
1	W3+W5+O4	Фірма себе може захистити від нестачі професіоналів завдяки навчанню та постійному підвищенню кваліфікації
2	W4+O2+O3	Розширюючи виробничу базу з'являється можливість виробляти про запас, аби з настанням сезону одразу здійснити відвантаження
3	W1+W4+O1	Розширення ринків збуту (експорт) дозволить частково нівелювати проблему сезонності за рахунок кліматичних умов сприятимуть вчасному погашенню дебіторської заборгованості
4	W2+O5	Використання відходів для виробництва продукції, в т.ч. для потреб персоналу. Безкоштовне надання матеріалів (напр., для будівництва) + виробничі потужності для зварювання (напр., виготовлення мангалів для власного виробництва) збільшить вмотивованість робітників
5	W2+O3+O4	Завдяки підвищенню кваліфікації персоналу з'являється можливість збільшення обсягів виробництва, що впливатиме на зростання заробітної плати працівників (особливо, відрядна робота)

ST – стратегії оборони, які передбачають використання сильних сторін компанії з метою усунення або мінімізації загроз зовнішнього середовища

1	S3+T4	Завдяки підтримці позитивної репутації не тільки на ринку, а й всередині компанії, працівники зацікавлені в подальшому співробітництві
2	S1+T3+ T5	Можливість швидко перелаштуватися під потреби ринку, усвідомлюючи як і що робити, забезпечується універсальністю робітників ті їхнім досвідом
3	S2+ S4+T2	Виробництво про запас та можливість оперативного відвантаження продукції на взаємовигідних умовах дозволяє перекривати фінансові дефіцити
4	S1+ S3+T1	Завдяки підготовці робітників підприємство може майстерно маневрувати та підлаштовуватися під вимоги законодавства
5	S4+ S5+T4	Професійні потужності та відсутність необхідності зістиковувати плани з зовнішньою логістичною компанією дають переваги підприємству утримувати унікальних співробітників

WT – стратегії стримування, спрямовані на те, щоб позбутися від слабких сторін компанії та уникнути загроз зовнішнього середовища

1	W1+W2+T2	Працюючи на умовах часткової передоплати та ставлячи конкретні терміни виконання зобов'язань, підприємство отримує можливість працювати з фінансовими потоками та це дозволяє мотивувати своїх співробітників
2	W3+T1	Через зміни в законодавстві потрібно відстежувати появу нових критеріїв та вимог щодо документації та навчатися згідно зі змінами
3	W4+T3	Через сезонність продукції підприємство має можливість розширювати асортимент та робити унікальні пропозиції, аби утримувати частку ринку та відкривати нові ринки збуту
4	W2+W5+T4	Мотивуючи співробітників різними способами та надаючи гарні умови роботи, в т.ч. інвестуючи в їхній розвиток, вірогідність їхнього звільнення знижується
5	W4+W5+T5	Планування виробництва заздалегідь, розвинена система контролю та наявність кваліфікованих кадрів дозволить працювати більш ефективно

Згідно з результатами по проведенім SWOT - аналізу, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Афаліна» прагне не втратити своє місце на ринку і всіляко його підтримує. Для перспектив подальшого існування і розвитку підприємство може бути конкурентоспроможним завдяки багаторічному стажу і високій якості виконуваних робіт, замовлень від великих клієнтів.

2.2 . Аналіз показників фінансового стану підприємства

Джерелом формування майна та фінансових ресурсів ТОВ «Афаліна» є:прибуток, одержаний підприємством від усіх видів діяльності; доходи від продажу основних засобів, кредити, які підприємство отримує за згодою Власника або уповноваженого ним органу; внески юридичних та фізичних осіб, у тому числі безоплатні та благодійні пожертвування, дарування; інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Матеріально-фінансовою основою діяльності підприємства є статутний капітал, який утворений відповідно до рішення міської ради про створення підприємства і обліковується на балансі.

Таблиця 2.5 - Основні показники фінансово –господарської діяльності ТОВ «Афаліна»

Показники	Роки			Зміни			
				Абсолютне відхилення , тис.грн.		Відносне відхилення,%	
	2018	2019	2020	2019 /2018	2020/2021	2019/2018	2020/2019
Оборотні активи	111920	114481	197523	-439	86042	99,61	177,18
Необоротні активи	117516	107033	119977	-10483	12944	91,08%	112,09
Власний капітал	30379	52969	29953	22590	-23016	174,36%	56,55
Поточні зобов'язання	130044	125304	249677	-4740	124373	9,36	199,26
Чистий прибуток	891	1483	3899	592	2416	166,44	262,91
Виручка от реалізації	302531	285842	314185	-16689	28343	94,48	109,92
Собівартість реалізованої продукції	275134	250660	275022	-24474	24362	91,10	109,72
Валовий дохід	27397	35182	39163	7785	3981	128,42	111,32
Адміністративні витрати	13363	13237	17504	-126	4267	99,06	132,24
Витрати на збут	10843	12142	12845	1299	703	111,98	105,79

Аналіз основних фінансових показників проводиться з метою визначення ефективності діяльності підприємства та його ліквідність. Для цього використовуються фінансові звітності. Одразу можна побачити, що підприємство ТОВ «Афаліна» має тенденцію до збільшення чистого прибутку. Це може свідчити про збільшення потужності підприємства. Але досить важко лише з цього робити висновки про ефективність та перспективи організації. Для того, щоб побачити більш чітку картину, необхідно дослідити більше показників.

Виручка від реалізації в 2019 році показала невелике зниження, але у 2020 році зросла майже на 10% в порівнянні з попереднім роком. Але позитивним є те, що собівартість реалізованої продукції змінюється пропорційно разом із виручкою (табл. 2.4).

Логічним є збільшення і валового доходу (різниця між виручкою та собівартістю). Валовий дохід збільшився на 3981 тис. грн. (на 11%) порівняно із 2019 роком.

Витрати, як адміністративні так і на збут також збільшуються в останні 3 роки. Це зрозуміло адже із збільшенням реалізації продукції збільшуються і витрати.

Якщо проводити аналіз основних показників ефективності підприємства, то необхідно почати з активів підприємства (таблиця 2.6)

Необоротні активи в 2019 році знизилися приблизно на 9% порівняно з попереднім. Але в 2020 вже збільшилися на 12944 тис. грн., тобто близько 12%. Необоротні активи у сучасних умовах господарювання відіграють визначальну роль, оскільки вони становлять вагомую частину майна будь-якого підприємства. Матеріальною базою будь-якої підприємницької діяльності є необоротні активи. Вони впливають на вдосконалення засобів праці, визначають потужність виробничого персоналу та сприяють підвищенню технічної оснащеності господарюючого суб'єкта

Таблиця 2.6 - Вертикальний структурний аналіз для визначення структурних змін ТОВ «Афаліна»

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	0,33	0,09	0,03
Незавершені капітальні інвестиції	0,80	3,01	17,51
Основні засоби:	97,37	96,06	81,72
Інші фінансові інвестиції	0,66	0,84	0,75
Відстрочені податкові активи	0,85	0,00	0,00
Усього за розділом I	100,00	100,00	100,00
II Оборотні активи			
Запаси	0,00	21,81	12,92
Виробничі запаси	20,99	16,90	9,11
Незавершене виробництво	3,39	2,85	1,44
Готова продукція	2,24	2,04	1,74
Товари	0,00	0,02	0,63
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи , послуги	46,51	53,75%	47,29
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	0,00	1,83	1,02
з бюджетом	10,08	3,67	2,09
у тому числі з податку на прибуток	0,00	0,00	0,00
з нарахованих доходів	11,89	16,60	26,59
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,10%	0,19	9,14
Поточні фінансові інвестиції	0,00	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1,20	1,61	0,33
Рахунки в банках	0,00	1,61	0,33
Витрати майбутніх періодів	0,05	0,03	0,09
Інші оборотні активи	0,53	0,51	0,55
Усього за розділом II	100,00	100,00	100,00

Загалом з таблиці 2.6 можна побачити, що в 2019 році загальна вартість активів мала невелику тенденцію до зниження, але в 2020 вона суттєво збільшилася приблизно на 75%. Але для більш чіткого розуміння, необхідне більш детальне дослідження.

Від забезпеченості підприємства необоротними активами та ефективності їх використання багато в чому залежить господарська діяльність та фінансовий стан підприємства. В складі майна підприємства саме необоротні активи створюють основу для його функціонування і значною мірою визначають подальші перспективи розвитку. Зокрема відбувається зменшення основних засобів на протязі досліджуваних років. Зменшення обсягів основних засобів може говорити про те, що підприємство не розширює виробництво (за рахунок зменшення залишкової вартості).

Оборотні активи ТОВ «Афаліна» також мають нестійку тенденцію. В 2019 вона була негативною, а у 2020 ми бачимо тенденцію зростання (більше 77%). Кількість запасів на підприємстві збільшується. Основною причиною, що спонукає підприємство збільшувати запаси, є розширення виробництва та збільшення обсягів реалізації продукції.

Якщо характеризувати структуру активів, то з табл. 2.6 можна побачити, що в необоротних активах найбільший відсоток займають основні засоби. Їх відсоток у структурі нематеріальних активів зменшився в 2020 році до 82% (в 2018-2019 роках цей показник був на рівні 96-97%). Це відбулося через зменшення вартості цього показника.

Відсоток нематеріальних активів в загальній структурі досить незначний, займає менше 1%.

Збільшився відсоток незавершених фінансових інвестицій, який у 2020 році складає близько 17%.

Структура в оборотних активах ТОВ «Афаліна» більш розширена та цікава. Найбільший відсоток в 2020 році тут займає дебіторська заборгованість, близько 47%. Цей показник є досить високим, проте варто відзначити про його зниження з близько 53% до 47%. Накопичення

дебіторської заборгованості є негативним явищем. Позитивним є те, що наразі ми можемо спостерігати тенденцію до зниження цього показника.

Також хотілося б відмітити в структурі оборотних активів про зменшення частки запасів та виробничих запасів (з 22% до 13% та з 17% до 9% відповідно).

Власний капітал підприємства є однією з найважливіших складових. На підприємстві ТОВ «Афаліна» власний капітал має досить нестійку тенденцію. В 2018 році він складав 30379 тис. грн., а в 2019 році відбулося його зростання до 52969 тис. грн. (+75%). А ось у 2020 році цей показник зменшився до 29953 тис. грн. (-44%).

Поточні зобов'язання також коливаються. В 2019 порівняно з попереднім роком вони зменшились на 4740 тис. грн. (близько 4%), але в 2020 різко збільшились на 124373 тис. грн. (+99%).

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Афаліна»

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Рентабельність власного капіталу	0,058659	0,035586	0,09404
Рентабельність активів	0,000465	0,00662	0,014548
Рентабельність продажів	0,002945	0,005188	0,01241

Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу. Можливі зіставлення прибутку з факторами, які на нього впливають, формують множину показників рентабельності (табл. 2.7).

Показник рентабельності власного капіталу характеризує відсоток прибутковості власного капіталу і є критерієм ефективності інвестування коштів власників у дане підприємство. Позитивним є зростанням даного показника. Спостерігається збільшення цього показника, що є позитивним для підприємства. Показник рентабельності активів характеризує відсоток

прибутковості активів підприємства за певний період. В 2020 році можемо спостерігати невелике зростання цього показника на ТОВ «Афаліна».

Для визначення проблем фінансово-господарської діяльності підприємства визначаються показники платоспроможності компанії.

Таблиця 2.8 - Показники платоспроможності ТОВ «Афаліна»

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт покриття	1.764718	1,743871	1,271643
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0102	0,014333	0,002587
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,67997	0,545258	0,616789
Робочий капітал (тис грн)	99447	93210	67823
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	0,554792	4,497299	3,417673
Строк погашення дебіторської заборгованості(дн)	557,9039	82,81716	106,7978

Щодо коефіцієнту покриття, то він показує на скільки активи можуть задовольнити поточні зобов'язання компанії. На підприємстві «Афаліна» ми можемо спостерігати, що у 2018 році цей показник мав значення близько 1,76, яке наближалось до ідеального. А вже у 2019 цей показник трохи зменшився до 1,74. Звісно це показує платоспроможність підприємства, але можливо це пов'язано з накопиченням запасів або збільшенням дебіторської заборгованості (що дійсно ми й можемо спостерігати на підприємстві ТОВ «Афаліна»). А ось у 2020 році цей показник знизився до 1,27. Це є позитивним, адже підприємство залишається платоспроможним. Ми можемо спостерігати зменшення дебіторської заборгованості підприємства, також зменшення запасів. Цей показник є важливим для визначення рівня кредитоспроможності.

Ліквідність компанії дає можливість визначити достатній обсяг грошових коштів компанії, які потрібні для покриття зобов'язань компанії. Ліквідність має бути на рівні від 1 до 1,5. В нашому випадку коефіцієнт

абсолютної ліквідності знаходиться на рівні 0,1 і має тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також має недостатнє значення, але він в порівнянні з попереднім показником має тенденцію до зростання .

Робочий капітал є індикатором для виявлення різниці між поточними активами та поточними зобов'язаннями. В 2019-2020 роках цей показник має тенденцію до зменшення. Проте його значення залишається позитивним, що є бажаним результатом.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості зменшується, що свідчить про зростання дебіторської заборгованості. Разом із зменшення цього показника, зростає термін погашення дебіторської заборгованості. В 2018 році строк погашення дебіторської заборгованості складав 658 дні, а у 2019 стрімко зменшився до 83 днів, що було чудовим результатом.

Але у 2020 цей показник трохи збільшився до 107 днів. Тенденція до збільшення строків погашення дебіторської заборгованості є небажаною та потребує зміни.

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Афаліна»

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт автономії	0,132376	0,242406	0,09434
Коефіцієнт фінансування	7,554364	4,125319	10,59994
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,77857	-0,48496	-0,45576
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,86833	-1,02067	-3,00551

Фінансова стійкість підприємства - це такий стан його фінансових ресурсів, їх розподілу і використання, який забезпечує збереження частки міжнародного ринку, розвиток підприємства за рахунок росту прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого ризику зовнішньоекономічної діяльності.

Показник фінансової автономії — один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Нормативне значення для цього показника складає 0,5 та позитивним є тенденція до збільшення. Визначивши цей показник для підприємства ТОВ «Афаліна» можна побачити, що в 2020 цей показник складає 0,09, тобто нижче за нормативне значення (табл. 2.9). Це означає, що компанія здатна профінансувати 9% активів за рахунок власного капіталу.

Поглянувши на можна побачити, що на протязі останніх двох років цей показник має тенденцію до зменшення, що є негативним. Тобто можна сказати, що підприємство не є фінансово стійким. Це може свідчити про велику кількість ризиків для підприємства. Необхідно працювати в напрямку підвищення значення показника. Якщо платоспроможність вже порушена, то бажаним заходом є вкладання додаткових коштів власниками або залучення стороннього інвестора.

Показник фінансової стабільності — індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії.

Позитивним є значення менше 1 та тенденція до зменшення, чого ми не спостерігаємо на досліджуваному підприємстві. На ТОВ «Афаліна» в період 2018-2019 роках була незначна тенденція до зниження, але у 2020 цей

показник знову збільшився і склав більше 10. Це свідчить про збільшення залежності від зовнішніх джерел.

Наступним важливим показником фінансової стійкості є коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами. Він є індикатором здатності компанії фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів. Значення показника демонструє частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів компанії.

Позитивним є значення вище 0,1. Хоча в нашому підприємстві ТОВ «Афаліна» цей показник має від'ємне значення, але він має тенденцію до зростання в останніх роках (табл. 2.9).

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів.

Наш показник має від'ємне значення (-3 у 2020 році) при нормативному 0,1 (табл. 2.8). Коефіцієнти забезпечення оборотними засобами та маневреності власного капіталу мають від'ємне значення. Від'ємне значення показника свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості. Це є важливим дзвіночком про порушення фінансової стійкості підприємства ТОВ «Афаліна». Тому найважливішим для вирішення цієї ситуації є отримання прибутку у майбутніх роках. Також позитивним буде збільшення вартості оборотних активів, але за рахунок грошових коштів.

2.3. Оцінка системи управління ресурсами підприємства

Перед тим як досліджувати ефективність роботи конкретного підприємства, необхідно зрозуміти, що в кожній організації використовують свою систему управління ресурсами. В цьому розділі проведено аналіз існуючої системи управління ресурсами на підприємстві ТОВ «Афаліна».

Основою для контролю за ресурсами та їх управління на підприємстві виступають фінансові звітності, а саме баланс та звіт про фінансові результати. До балансу вносяться різні статті витрат, відбувається їх калькулювання. На основі цього ведеться контроль[70].

Головною проблемою на підприємстві являється відсутність чітко обраних методів управління та зменшення витрат. Тобто система управління витратами досить не стабільна та не чітка.

Як вже було зазначено, можна спостерігати збільшення витрат, як адміністративних так і на збут в останні 3 роки. Це зрозуміло адже із збільшенням, реалізації продукції збільшуються і витрати. Собівартість продукції також збільшується.

З одного боку це позитивне явище, адже реалізація продукції збільшується, відповідно збільшується і прибуток підприємства. Але тут потрібно бути дуже обережним, адже якщо управління витратами відбувається неефективно, то з часом ріст витрат буде відбуватися швидше ніж зростання обсягів продажу.

Варто відмітити, що підприємство ТОВ «Афаліна» ставить дуже відповідально до виробництва. На підприємстві намагаються застосовувати принцип бережливого виробництва. Використання концепції Lean production може значно оптимізувати та збільшити ефективність функціонування фірми. Основною ідеєю даної концепції є виключення непотрібних операцій, для зменшення витрат. Тобто виробляти якомога менші партії продукції при використанні мінімальної кількості ресурсів [70].

Саме цей принцип намагається впровадити на своєму виробництві підприємство ТОВ «Афаліна».

Поряд з принципом бережливого виробництва, підприємство намагається застосовувати японський принцип Кайдзен для зменшення витрат. Цей принцип ґрунтується на постійному вдосконаленні та поступовому зниженні витрат під час виробництва.

Без сумнівно це ефективний метод, який допоможе знизити собівартість та витрати загалом. Але для відчутних результатів, необхідне правильне його застосування. Наразі здається, що підприємство лише говорить про бажання застосовувати ці принципи, але їх реалізація не відчувається.

Якщо подивитися на розрахунок собівартості на підприємстві, то більш схоже, що вони застосовують метод директ-костинг. При цьому варто відмітити, що вони намагається відійти від цього, але поки що це вдається не повною мірою. Дивлячись на реальний стан речей, то видно, що поки ще підприємство користується більш застарілими методами управління витратами. На підприємстві ТОВ «Афаліна» для розрахунку собівартості визначають змінні витрати і прямі постійні витрати з виробництва та реалізації продукції. Цей метод розрахунку дуже схожий на розрахунок собівартості при застосуванні розвиненого директ-костингу.

З метою глибшого аналізу системи управління витратами на підприємстві ТОВ «Афаліна» визначимо та проаналізуємо показники ділової активності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10– Показники ділової активності ТОВ «Афаліна»

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт оборотності активів	1,32	1,27	1,17
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,77	2,96	2,51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,81	2,48	3,09
Строк погашення дебіторської заборгованості(дн)	657,9	82,8	106,79
Строк погашення кредиторської заборгованості (дн)	94,24	144,68	116,18
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0	20,61	11,03
Коефіцієнт оборотності основних засобів(фондовіддача)	2,64	2,63	3,12

Ця група коефіцієнтів вказує на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції та інше. Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, адже вивільнена частина фінансових ресурсів може бути спрямована за іншими напрямками.

Тобто управління витратами буде відбуватися більш ефективно. Загалом вивчення цієї групи показників є важливим в рамках аналізу фінансово-економічного стану підприємства.

Першим показником буде визначення коефіцієнту оборотності активів. Оборотність активів – показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів та наскільки покриваються витрати підприємства.

Підприємство ТОВ «Афаліна» має негативну тенденцію до зменшення цього коефіцієнта. Якщо в 2018 році на кожну гривню залучених коштів було продано продукції на суму 1,32 гривень, то в 2020 р – вже 1,17. Проте

значення показника все одно залишається позитивним. Для подальшого підвищення показника можна продати частину невикористовуваних активів. Наступним кроком є визначення коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Афаліна» за 2018-2020 роки.

Показник оборотності дебіторської заборгованості – показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Показник розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої за період суми дебіторської заборгованості. Якщо підприємство не буде отримувати зароблені кошти від дебіторів то не матиме змоги покрити витрати.

Можна спостерігати зменшення цього коефіцієнта на протязі досліджуваного періоду, що є негативною тенденцією для ТОВ «Афаліна».

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що компанія використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій. Показник розраховується як співвідношення собівартості до середньорічної суми кредиторської заборгованості. Результат розрахунку показує, скільки раз компанія погасила свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками. Залучення кредиторських коштів та не вчасне їх погашення, веде до зайвих витрат підприємства. Протягом періоду дослідження. Позитивним є невелике зростання даного показника в 2020 році (з 2,5 в 2019 році до 3,1 в 2020 році).

Оборотність запасів вказує на ефективність управління запасами в компанії. Значення показника свідчить про кількість оборотів, що здійснили

запаси за рік. Він розраховується як співвідношення собівартості продукції і середньорічної суми запасів. В 2019 році спостерігалось зменшення цього показника до 11 (20,6 у 2018 році). Запаси це непотрібні витрати підприємства, які необхідно мінімізувати. Цей показник показує наскільки підприємству це вдається.

Фондовіддача – показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до середньорічної суми основних засобів. До уваги приймається залишкова сума вартості основних засобів.

ТОВ «Афаліна» має позитивну тенденцію до збільшення цього показника, що може свідчити про ефективність використання основних засобів компанії.

З метою подальшого збільшення значення показника необхідно забезпечити 100% завантаженість обладнання та збільшувати виручку від реалізації товарів.

З метою глибшого аналізу системи витрат ТОВ «Афаліна» розглянемо основні елементи операційних витрат (табл. 2.11).

З табл. 3.2 можна побачити, що половина усіх операційних витрат складають матеріальні витрат. Це загалом є логічним для такого великого виробничого підприємства. Ці елементи витрат включаються до розрахунку собівартості продукції.

Проте варто відмітити, що частка матеріальних витрат зменшується. Якщо в 2017 році вони складали майже 60%, то у 2019 вже менше 50%.

Таблиця 2.11 - Елементи операційних витрат ТОВ «Афаліна»

Елементи витрат	Роки					
	2018		2019		2020	
	Сума тис.грн	%	Сума тис.грн	%	Сума тис.грн	%
Матеріальні витрати(без ПДВ)	184759	59,6	156378	55,35	158993	49,87
Витрати на оплату праці	27996	9,02	30546	10,81	33333	10,46
Відрахування на соціальні заходи	9832	3,17	11186	3,96	12630	3,96
Амортизація	24410	7,87	19884	7,04	21667	6,8
Інші витрати	63235	20,38	64508	22,83	92200	28,92
Всього витрат	310232	100	282502	100	318823	100

В табл. 2.12 наведений аналіз динаміки та структури витрат від звичайної діяльності ТОВ «Афаліна» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.12- Аналіз структури і динаміки витрат від звичайної діяльності ТОВ «Афаліна»

Види витрат	Роки			Зміни			
	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, грн		Відносне відхилення, %	
				2019/ 2018	2020 /2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт , послуг)	275134	259660	275022	-24474	24362	91,10	109,71
Адміністративні витрати	13363	13237	17504	-126	4267	99,06	132,23
Витрати на збут	10843	12142	12845	1299	703	111,98	105,78
Інші операційні витрати	20110	8353	18232	-11757	9879	41,54	218,26
Фінансові витрати	6301	5972	4557	-329	-1415	94,78	76,30
Інші витрати	1373	2019	2077	646	58	147,05	102,87
Витрати(дохід) з податку на прибуток	142	1692	659	1550	-1033	1191,55	38,94
Разом витрати від звичайної діяльності	327266	294075	330896	-33191	36821	89,86	112,52

З наведених даних можна зробити висновок про збільшення як виробничих так і невиробничих витрат підприємства в 2020 році. Хоча в 2019 відбувалося їх зменшення. В 2019 році собівартість реалізованої продукції зменшилась на 9%, а ось у 2020 вона знову досягла розміру 2018 року.

Адміністративні витрати збільшилися на 32% в порівнянні з 2018 роком. Також спостерігається надзвичайно різке зростання інших операційних витрат ТОВ «Афаліна». Вони зросли більш ніж в два рази в порівнянні з попереднім роком.

Для аналізу ефективності витрат ТОВ «Афаліна» необхідно розрахувати відповідні показники. Такі показники для підприємства наведені в табл. 2.13

Таблиця 2.13.- Показники оцінки ефективності витрат ТОВ «Афаліна»

Показник	Розрахунок	Результат
Загальні операційні витрати на 1 грн. операційних доходів	Загальні операційні витрати/ (Чистий дохід + інші операційні доходи)	0,9577
Коефіцієнт питомої собівартості реалізованої продукції	Собівартість реалізованої продукції / (Чистий дохід + інші операційні доходи)	0,826128
Загальні витрати від звичайної діяльності на 1 грн. загальних доходів від звичайної діяльності	Загальні витрати від звичайної діяльності/ Загальні доходи від звичайної діяльності	16,05512
Витрати на 1 грн. доходів від іншої операційної діяльності	Витрати від іншої операційної діяльності/ Доходи від іншої операційної діяльності	0,973932
Фінансові витрати на 1 грн. фінансових доходів	Фінансові витрати/ Фінансові доходи	2,411111
Собівартість реалізованої продукції на 1 грн. чистого доходу	Собівартість реалізованої продукції / Чистий дохід	0,875351
Частка постійних витрат у валовому прибутку	(Адміністративні витрати+витрати на збут)/Валовий прибуток	0,774941
Рентабельність основної діяльності	Валовий прибуток/ Собівартість реалізованої продукції	0,1424
Чиста рентабельність	Чистий прибуток/ Загальні витрати від звичайної діяльності	0,011783

Значення цих показників у межах до одиниці свідчить про позитивну рентабельність цього напряму діяльності. Значення показника вище за одиницю свідчить про те, що витрати не покриваються відповідним джерелом доходів.

Більшість показників наведених в табл. 2.13 мають значення менше одиниці, що свідчить про позитивну динаміку для підприємства ТОВ

«Афаліна». Щодо витрат від звичайної діяльності та фінансових витрат, то їх значення більше відповідних доходів. Про це свідчать відповідні показники. Щодо показника чистої рентабельності, то у 2019 році вона склала лише 1%. Це не дуже хороший результат. Необхідно змінювати систему управління витратами.

В результаті аналізу системи управління ресурсами можна визначити, що на підприємстві ТОВ «Афаліна» відбувається облік витрат відповідно до традиційних систем управління операційними витратами і частковий перехід до сучасних методів та створення відповідної інформаційної бази. Це необхідно для того, щоб правильно та вчасно зреагувати на зміни витрат на підприємстві і відповідно до цього прийняти необхідні рішення.

Також на підприємстві відбувається проведення нормування витрат. Це робиться для того, щоб визначити граничні розміри окремих видів витрат. Але при цьому облік витрат ведеться окремо різними структурними підрозділами, немає єдиної методики обліку та аналізу витрат. Практично на здійснюється планування і прогнозування витрат, відсутня комплексна система управління витратами.

Необхідно змінювати систему управління ресурсами та запровадити сучасні заходи для зниження оптимізації бізнес –процесів.

3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Збалансована система показників як сучасний інструмент стратегічного управління підприємством

Ефективність прийнятих стратегій оцінювати набагато складніше, ніж результати оперативного управління. Наслідки стратегічних рішень із достатньою повнотою можна оцінити лише з часом, коли стає важко, а іноді й неможливо виділити ступінь впливу тих чи інших чинників на процес реалізації стратегії. Нині навіть кращі фінансові схеми оцінки діяльності підприємства не відбивають усієї динаміки його розвитку за умов конкуренції інформаційного століття. Вивчення досвіду іноземних фахівців [44, 49, 50] дозволяє використати нові інструменти для реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства, зокрема у сфері стратегічного управління витратами. До таких інструментів відноситься збалансована система показників.

Так, Наумова Л.Ю. відзначає [44], що поява збалансованої системи показників (ЗСП) зумовлена потребою в переході від формулювання стратегії до конкретних дій. Вона є своєрідною концепцією управління й інструментом реалізації стратегії.

Упродовж індустріального століття основні конкурентні переваги для підприємств забезпечували технології, що втілені в матеріальних активах, та ефект від масштабів діяльності. Для визначення ефективності діяльності підприємства основними критеріями виступали фінансові показники. Але не можуть бути оцінені з використанням фінансових показників такі характеристики як якість обслуговування, міра задоволення попиту покупців, підвищення лояльності клієнтів до торгової марки тощо.

В огляді, що проведений Renaissance Worldwide і журналом CFO Magazine, серед 200 найбільших західних компаній виділяються наступні недоліки традиційних систем оцінки результатів діяльності підприємств:

- бачення і стратегія не забезпечують керівництва до дії. Менше 40% менеджерів середньої ланки і лише 5% співробітників нижчого рівня чітко розуміють бачення і діють на основі стратегії;

- завдання, досягнення й ініціативи співробітників не пов'язані зі стратегією. Вони встановлюються відповідно до річного фінансового плану.

Лише 50% вищих керівників, 20% середнього рівня і 10% нижчого рівня здійснюють дії і використовують системи заохочення, що орієнтовані на виконання стратегії;

- розподіл ресурсів не пов'язаний зі стратегією. Лише 43% підприємств мають стратегії, які чітко пов'язані з річним бюджетом;

- зворотний зв'язок має тактичний характер. Системи оцінки орієнтовані на контроль короткострокової ефективності, а не довгострокової стратегії. Близько 45% менеджерів не витрачають часу на обговорення й ухвалення стратегічних рішень, 85% команд управлінців витрачають менше години на місяць.

Певне занепокоєння відносно зосередженості підприємств на розкритті інформації виключно фінансового характеру декларується Американським інститутом сертифікованих незалежних бухгалтерів (American Institute of Certified Public Accountants). Зокрема, проведене ним дослідження оцінки результатів діяльності підприємств виявило, що лише 35% підприємств вважають свої системи оцінки результатів діяльності ефективними. Також відзначається, що користувачі інформації, такі як інвестори, фокусуються на майбутніх результатах, тоді як фінансова звітність дає уявлення про минулі результати діяльності та стан підприємства. Хоча така інформація є добрим індикатором для визначення майбутніх показників діяльності підприємства, користувачі потребують інформації, що орієнтована на майбутнє [23].

За умов конкуренції інформаційного століття більшого значення набуває довгостроковий розвиток підприємства ТОВ «Афаліна», основними чинниками якого є: грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал підприємства, що втілений у знаннях і кваліфікації його співробітників, здатність утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації й організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

На нашу думку, за сучасних умов найбільш ефективним інструментом стратегічного управління витратами (СУВ) в ТОВ «Афаліна» є збалансована система показників (ЗСП), що дозволяє: комплексно і всебічно вивчити діяльність підприємства; оцінити ефективність діяльності; пов'язати стратегію підприємства з оперативним бізнесом; раціонально використовувати ресурси; забезпечити менеджмент підприємства інформацією, що необхідна для стратегічних рішень; сформулювати стратегічні цілі та завдання підприємства в операційних поняттях; мотивувати керівників підрозділів на досягнення стратегічних цілей.

Крім того, збалансована система показників стратегічного управління витратами (ЗСП СУВ) може бути використана для відстеження ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства і дозволяє перевірити діючу стратегію на повноту, послідовність і актуальність. Також за її допомогою можна оцінювати інвестиційні проекти. За сучасних умов ЗСП СУВ дозволяє підприємству втілити стратегію в життя, здатна урівноважити, збалансувати історичну точність і цілісність фінансових даних чинниками економічного успіху.

В основі побудови ЗСП СУВ підприємства ТОВ «Афаліна» лежать три основні принципи [7]:

1. Причинно-наслідкові зв'язки.

Стратегія підприємства може розглядатися як набір гіпотез про причини і наслідки. Причинно-наслідкові зв'язки можна виразити послідовністю тверджень: «якщо... то». Правильно розроблена ЗСП СУВ

повинна представляти стратегію управління витратами підприємства через подібну послідовність причинно-наслідкових зв'язків. Система оцінок діяльності побудована таким чином, що зв'язки (гіпотези) між цілями (і показниками) різних складових, а також між показниками і чинниками діяльності, спрямованої на досягнення результатів, стають чітко вираженими. Кожен параметр, що включений у збалансовану систему, має бути елементом ланцюга причинно-наслідкових зв'язків, за допомогою якого підприємство отримує інформацію про стратегію бізнес-одиниці.

2. Чинники досягнення результатів. Всі збалансовані системи включають загальні показники. Вони є ключовими показниками результатів, що характерні для багатьох підприємств і галузей, розглядаються як базові параметри (наприклад, прибутковість, частка ринку, міра задоволеності клієнта, збереження клієнтської бази, сфера компетентності персоналу) і служать для відстроченої оцінки. Чинники досягнення результатів – це унікальні для кожної конкретної бізнес-одиниці показники випереджаючої оцінки, що відбивають її стратегію (наприклад, фінансові чинники прибутковості, сегменти ринку, в яких ця бізнес-одиниця конкурує, особливі цілі складових внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу). Правильно складена ЗСП має бути комплексом показників результатів і чинників діяльності. Без останніх неможливо зрозуміти, як були досягнуті перші. Крім того, за допомогою лише показників не можна на ранніх етапах оцінити, наскільки успішно реалізується стратегія управління витратами підприємства сфери технічного обслуговування, ремонту ліфтів та диспетчерських систем.

І, навпаки, чинники діяльності (наприклад, тривалість обслуговування або частка скарг (кількість скарг на тисячу покупців)) без відповідних показників можуть сприяти лише короткостроковому поліпшенню технологічного процесу, але не відбивають їх впливу на стан клієнтської бази і, відповідно, фінансові результати.

Таким чином, ЗСП ґрунтується на сукупності ключових показників ефективності металургічного підприємства. Загальновідомо, що прогресивність технологій і відлагодженість бізнес-процесів, висококваліфікований кадровий склад, лояльність клієнтів (покупців), здатність підприємства забезпечити їх утримання – чинники, які мають величезне значення і впливають на вартість підприємства в майбутньому. Збалансована система показників стратегічного фінансового розвитку дозволила створити нову систему управління ресурсами підприємства, яка має три складові [37]:

1. Стратегія. ЗСП СУВ дозволяє сформулювати стратегію управління витратами і довести її до відома всього підприємства таким чином, що кожен співробітник розуміє її необхідність і дієвість.

2. Орієнтир. Використовуючи ЗСП СУВ як «навігатора», можна привести всі ресурси і дії в стратегічну відповідність із програмами (планами) підприємства.

3. Організація. У ЗСП СУВ видно логіку, яка необхідна для встановлення нових організаційних зв'язків між бізнес-одинацями, допоміжними підрозділами й окремими співробітниками, що дозволяє мобілізувати всіх співробітників підприємства на роботу в абсолютно нових умовах.

Гіпотеза, що відбиває стратегію, виникає як результат взаємодії і взаємозалежності фінансових і нефінансових показників підприємства сфери технічного обслуговування, ремонту ліфтів та диспетчерських систем. Оптимальним є наступне співвідношення кількості показників для кожного із чотирьох аспектів: «фінанси» – 3-5, «клієнти» – 3-5, «внутрішні бізнес-процеси» – 3-7, «навчання і розвиток персоналу» – 3-5 [19].

Отже, збалансована система показників, що пов'язані за принципом «причина – наслідок», дозволяє описати стратегію управління витратами підприємства: яким чином інвестиції в навчання персоналу, інформаційні

технології, інноваційні продукти і послуги сприяють кардинальному поліпшенню його фінансових результатів.

ЗСП СУВ надає менеджеру інструмент для отримання бажаних результатів у складних умовах жорсткої конкуренції – умовах, в яких сьогодні працюють усі підприємства сфери технічного обслуговування, ремонту ліфтів та диспетчерських систем. Саме тому чітке розуміння цілей, а також методів їх досягнення є життєво необхідним. ЗСП СУВ розглядає цілі і стратегію управління фінансовими показниками підприємства крізь призму всеосяжної системи його діяльності, забезпечуючи певною методикою для створення системи стратегічних критеріїв і системи управління витратами. Основний наголос у ЗСП СУВ робиться на оцінку досягнення фінансових результатів, яка доповнюється фінансовими показниками діяльності безпосередніх виконавців. ЗСП СУВ оцінює роботу підприємства на основі чотирьох груп збалансованих параметрів: фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання і підвищення кваліфікації персоналу. За допомогою ЗСП СУВ можна не лише аналізувати фінансові результати, але й одночасно брати участь у створенні нових можливостей для подальшого зросту.

Слід зазначити, що у підприємств здебільшого відсутні в достатньому обсязі ресурси, що необхідні для реалізації всіх можливих стратегічних заходів управління витратами, що призводить до необхідності розставлення пріоритетів. У цій ситуації прив'язка заходів до стратегічної системи цілей дозволяє оцінити поточні і потенційні проекти і програми не лише з точки зору фінансових надходжень і відтоків, але й з точки зору їх внеску в реалізацію розробленої стратегії управління витратами. Така робота полегшує досягнення консенсусу щодо того, які стратегічні заходи з точки зору обсягу наявних ресурсів мають бути реалізовані в першу чергу, а які слід відкласти.

Необхідно також відмітити, що на основі розроблених стратегічних заходів формуються стратегічні бюджети. Тим самим відбувається ув'язка стратегічного планування з оперативним (передусім, з бюджетуванням).

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що використання збалансованої системи показників в стратегічному управлінні фінансовими показниками підприємствами металургійної сфери має низку переваг.

Оскільки, у першу чергу, збалансована система показників дозволяє вирішувати стратегічні завдання всіх рівнів, починаючи з реалізації завдань загальної стратегії підприємства і закінчуючи реалізацією завдань функціональних стратегій, зокрема стратегії управління фінансовими показниками.

Основними проблемами і складнощами запровадження збалансованої системи показників стратегічного управління фінансовими показниками в діяльність ТОВ «Афаліна», є: необхідність наявності чітко сформульованої стратегії управління ресурсами; висока організаційна культура; складність виявлення адекватних ключових показників і їх виміру; відсутність відповідальності за загальний результат; більша орієнтація на управління активами і ресурсами, а не на їх фінансування.

3.2. Адаптації системи збалансованих показників до умов фінансового розвитку підприємства

За сучасних умов ефективність діяльності ТОВ «Афаліна» визначається, в першу чергу, умінням вдало адаптуватися до ринкових умов функціонування, вчасно розпізнавати загрози для свого існування, стійко протистояти нестабільності зовнішнього середовища.

Одним із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, попередження та нейтралізації небажаних ризиків і втрат, досягнення фінансових інтересів і довгострокового успіху ТОВ «Афаліна» підприємствами в процесі управління фінансовими ресурсами є стратегічне управління. Якщо розглянути окремо чотири основні складові діяльності, які

Якщо розглянути окремо чотири основні складові діяльності, які розглядаються у системі, ми можемо виокремити ті складові, які при удосконаленні, зможуть зробити систему адаптованою до умов креативної економіки. Варто зазначити, що набір складових змінюється, згідно стратегічної мети підприємства, проте ці чотири є основою для будь-якої компанії.

Фінансова складова є однією з найважливіших у даній системі. В ній питання чітких показників є перевагою, адже вона надає можливість побачити фінансове становище компанії. Всі показники мають бути скрупульозно перераховані і приведені до одного вигляду для можливості порівняння в різних періодах.

До цих показників можна віднести фінансові показники. Для прикладу, показники ліквідності, рентабельності, ті які характеризують ступінь використання позичкового капіталу тощо. Таких показників є дуже багато і ТОВ «Афаліна», ґрунтуючись на особливостях діяльності, обирає показники, які представляються аналітиками у звітах як керівництву, так і зацікавленим особам.

Попри те, що складання звітності та розрахунків фінансових показників є процедурою не креативною, адже до кожного показника та рядочка є пояснення і чіткий план як це має бути виконано. Проте останні 3 роки важливішим за звітність стають примітки до звітності, які в управлінському обліку є ще більш розширеними. У примітках розшифровують кожен статтю і кожен показник. Саме тут і є створення інтелектуальної власності, адже аналітики розкривають сухі цифри під різними кутами.

Це дає змогу вчасно побачити негативні тенденції розвитку або ж виявити галузі з високим рівнем ризику. Також таким чином можна виявити шахрайство в компанії або ж зрозуміти який вид діяльності є найперспективнішим наразі.

Креативність в цьому аспекті проявляється у процесі пошуку причин динаміки показників. Є певні цифри, які ми можемо пояснити цілком логічно. Наприклад, збільшилися гроші в банках, ми бачимо, що компанія поклала кошти на депозит і даємо відповідь, що ми маємо новий депозит. Проте важливо розуміти взаємозв'язок між всіма діями.

Цей процес є багатограним і в ньому є резерв креативності, який надасть можливість компанії виявити причини динаміки, які на перший погляд не проглядаються і вчасно зреагувати на проблеми, які призводять до такої динаміки або навпаки покращити і підсилити позитивні моменти.

Складова системи збалансованих показників, яка стосується клієнтів компанії є також важливою. Споживач – це той персонаж, заради якого відбувається весь процес виробництва продукту. Це складова, яка вже за своєю суттю є креативною. Аналітик має надати аналіз споживачів: яка загальна кількість споживачів, хто вони, резиденти чи не резиденти тощо. Тобто не важливо якою ми діяльністю займаємося, ми маємо чітко розуміти для кого ми це робимо, хто наша цільова аудиторія.

Що стосується цієї складової, то для того, щоб вона відповідала креативності – вона має бути присутня в системі збалансованих показників. Навіть якщо в стратегічному плані компанії на перший погляд не йдеться про споживачів, то вони в будь-якому випадку там присутні.

Розробляючи алгоритм побудови стратегічної карти як складової частини фінансової стратегії підприємства ТОВ «Афаліна», враховується послідовність та особливості управління ресурсами підприємства. Алгоритм розробки стратегічної карти фінансової стратегії підприємства представлений на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Алгоритм побудови стратегічної карти фінансової стратегії
ТОВ «Афаліна»

Методологічною концепцією стратегічного фінансового управління підприємства ТОВ «Афаліна», що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оціночних показників, є методологія розробки «стратегічних карт» [23]. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження запропонованої в роботі збалансованої системи показників стратегічного управління ресурсами одночасно з розробкою та реалізацією фінансової стратегії як складової загальної стратегії ТОВ «Афаліна». Таким чином, запропонований алгоритм побудови стратегічної карти управління витратами підприємства поєднує принципи управління «згори – вниз» і «знизу – вгору», що забезпечує встановлення цільових показників витрат підприємства і формування ефективних стратегічних управлінських рішень щодо їх досягнення у напрямку мінімізації витрат.

Ця архітектура причин і наслідків, що зв'язує чотири складові збалансованої системи показників, є структурою, навколо якої вибудовується стратегічна карта фінансового розвитку підприємства ТОВ «Афаліна».

Для наочного зображення охарактеризованого інструменту стратегічного управління фінансовим розвитком нами розроблено стратегічну карту фінансової стратегії підприємства (рис. 3.2).

Представлені на рис. 3.2 стратегічні задачі управління ресурсами підприємства ТОВ «Афаліна» дозволяють визначити структуру причинно-наслідкових зв'язків.

Ліва частина стратегічної карти управління ресурсами формує проєкцію фінансів підприємства, забезпечуючи оптимальний рівень витрат, і в загальному випадку охоплює стратегії лідерства за витратами і результативності.



Стратегічні перспективи	Фінанси	Клієнти	Внутрішні бізнес-процеси	Навчання і розвиток персоналу
Стратегічні цілі	Максимізувати прибуток за рахунок скорочення витрат, підвищити вартість підприємства	Підвищити ступінь задоволеності клієнтів, збільшити частку ринку за рахунок стійкої конкурентної переваги за витратами	Оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, скоротити витрати різних етапів ланцюжка цінностей, частиною якої є підприємство	Створити структуру, що зорієнтована на клієнта, досягати відповідності цілей діяльності співробітників стратегії управління витратами підприємства
Ключові фактори успіху	Зростання прибутку і рентабельності, скорочення витрат, підвищення вартості підприємства	Розуміння складних запитів, залучення покупців, зростання лояльності клієнтів (покупців)	Підвищення якості обслуговування, удосконалення торговельно-технологічних процесів	Внутрішні комунікації, система мотивації й навчання персоналу
Ключові показники результативності	Рентабельність діяльності, витрат діяльності, EVA, випередження товарообороту над операційними витратами	Рентабельність продажів, рентабельність витрат на збут, випередження товарообороту над витратами на збут	Рентабельність операційних витрат, рентабельність адміністративних витрат, випередження товарообороту над адміністративними витратами	Рентабельність витрат на персонал, віддача витрат на персонал, випередження товарообороту над вартістю одиниці праці
Цільові значення				
Стратегічні ініціативи				

Рис. 3.2 – Стратегічна карта фінансового розвитку ТОВ «Афаліна»

Проекція клієнтів показує, як підприємство прагне виглядати в очах клієнтів (покупців), що є важливим для загальної стратегії забезпечення належного рівня функціонування підприємства, тому що вона чітко визначає вибір ринкової позиції торговельного підприємства і його ключових клієнтів.

Бізнес-процеси є важливою складовою системи збалансованих показників. Вимірювання їх ефективності чимось схоже з розрахунком фінансових показників. Для того, щоб менеджмент розумів чи ефективним є процес, показники мають бути порівнювані у різних періодах і чітко розроблені.

Бізнес-процес – це те, що має бути чітким і те, де кількісні характеристики є перевагою. Проте як і у складовій з фінансовими показниками, аналітики основну увагу мають приділити визначенню причин змін.

Для прикладу, у 2019 році ТОВ «Афаліна» покращила свій бізнес-процес і в кінці року керівники дивляться наскільки це було ефективним. Якщо загальні показники показують збільшення ефективності – це перемога і менеджмент зупиняється і вважає бізнес-процес досконалим. Проте виявивши першопричини такої динаміки, аналітик може виявити, що причиною зростання є щось інше, а ефект від цієї зміни є нульовий. При цьому, при комплексному підході може виявитися проблема, вирішивши яку ми зможемо покращити бізнес-процес якісніше.

Рівень внутрішніх бізнес-процесів значною мірою визначається перспективою клієнтів. Цей ракурс визначає ключові внутрішні процеси, в яких підприємство роздрібної торгівлі повинно перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, що виражене в конкурентній пропозиції.

Проекція «Навчання і розвиток персоналу» визначає основні елементи культури, технології та навичок працівників підприємства. У межах цієї перспективи підприємство ТОВ «Афаліна» повинно реалізувати цілі підвищення продуктивності праці шляхом мотивації й підвищення кваліфікації персоналу

При сприятливому кліматі в колективі, заохоченні результатів праці співробітники прикладають зусилля для вдосконалення діяльності, відповідно і підвищується продуктивність. У свою чергу, підвищення продуктивності праці є основою для підвищення якості послуг ТОВ «Афаліна», які входять до «Внутрішніх бізнес-процесів», у межах яких підприємство вирішує завдання оптимізації бізнес-процесів, завдяки чому реалізуються цілі в перспективі «Фінанси», такі як: оптимізація управління витратами підприємства, оптимізація управління прибутком, збільшення рентабельності, підвищення вартості підприємства і т. ін.

Розроблена стратегічна карта управління фінансової стратегії підприємства (див. рис. 3.2) наочно показує всі етапи управління ресурсами. Стратегічна карта ТОВ «Афаліна» робить процес стратегічного фінансового управління збалансованим, що забезпечує досягнення стійкої конкурентної переваги за рахунок лідерства за витратами.

Отже, проведене дослідження виявило, що найбільш уразливою стороною діяльності підприємства ТОВ «Афаліна» щодо стратегічного управління є така перспектива, як внутрішні бізнес-процеси.

Дещо кращою є ситуація за клієнтською складовою та проекцією навчання і розвитку персоналу. Найбільш сильною стороною стратегічного управління витратами досліджуваного підприємства ТОВ «Афаліна» є фінансова перспектива.

Стратегічна карта фінансового розвитку ТОВ «Афаліна» наочно відображає причинно-наслідкові зв'язки як основні елементи системи збалансованих показників у 2020 році в межах системи стратегічного управління ресурсами досліджуваного підприємства. Крім того, зв'язки показують, досягненню яких цілей буде сприяти досягнення цілі, що розглядається. Така стратегічна карта використовується не лише як інструмент комунікації стратегії управління витратами досліджуваного підприємства роздрібної торгівлі, але й як варіант графічного представлення

ключових факторів успіху в сфері стратегічного управління витратами підприємства.

Встановивши причинно-наслідкові зв'язки в системі збалансованих показників стратегічного управління фінансами ТОВ «Афаліна», бачимо, що витрати в системі стратегічного управління підприємством нерозривно пов'язані з чотирма традиційними стратегічними перспективами. Розроблена стратегічна програма заходів забезпечення мінімізації витрат підприємства дозволяє скоротити витрати і збільшити прибуток, що відповідає стратегії «лідерства за витратами».

Стратегічне фінансове управління ТОВ «Афаліна» із застосуванням технології слабких сигналів забезпечує підприємству завчасне нарощування запасу гнучкості для усунення небезпек на ранніх стадіях: чим слабкішим сигнал із зовнішнього або внутрішнього середовищ сприйнято та ідентифіковано, тим більший часовий ресурс має підприємство для прийняття та реалізації відповідних заходів на загрози, які насуваються. Запропоновано започаткування роботи групи стратегічного розвитку.

Головний результат від впровадження СЗП в якості інструменту стратегічного управління ТОВ «Афаліна», полягає в повному розумінні стратегії розвитку металургійного підприємства на всіх виконавських рівнях, послідовному її проведенні змін, що дадуть можливість досягти встановлені показники, ув'язати систему мотивацій, яка базується на контролі реального виконання стратегічних цілей, що втілені в стратегії.

В цілому ж використання системи збалансованих показників повинне опиратися на моніторинг фінансових показників ТОВ «Афаліна». Такий моніторинг має бути динамічним, таким, що дозволяє виявити внутрішні та зовнішні зміни. Ті показники, що відображаються критеріями якості обслуговування та мають слабоформалізований характер можуть бути отримані в результаті обробки експертних і рейтингових оцінок. При цьому можуть застосовуватися методи порівняльного аналізу однорідних об'єктів з метою їх ранжування та вибору найкращого. СЗП дозволяє пов'язати процес

реалізації стратегії ТОВ «Афаліна» на різних рівнях з процесом бюджетування і, в результаті, розробити систему змін для здійснення ефективної стратегії розвитку

Таким чином, результати, що отримані в системі стратегічного управління ресурсами, є способів удосконалення даної системи, що призведе до підвищення ефективності довгострокового управління витратами ТОВ «Афаліна», а також до покращення системи управління підприємством у цілому. Розгляд стратегічної карти як структурного компоненту процесу стратегічного фінансового розвитку підприємства сприяє реалізації стратегії в напрямку забезпечення оптимального рівня витрат, забезпечує керівництво якісною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, є інструментом забезпечення виконання довгострокової стратегії підприємства. Запропонована модель є гнучкою і може бути застосована для підприємств різних організаційно-правових форм і спеціалізації.

ВИСНОВКИ

Виконані в роботі дослідження дозволили розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо формування та впровадження ефективної системи управління фінансовою стратегією на ТОВ «Афаліна». За результатами зроблені наступні висновки теоретичного та прикладного характеру.

Обґрунтована фінансова стратегія є основою ефективної фінансової діяльності підприємства та важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності у перспективі. Фінансова стратегія повинна мінімізувати наслідки появи можливих ризиків і сприяти забезпеченню фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Досліджено етапи побудови фінансової стратегії на підприємстві та встановлено, що не існує єдиного підходу до їхнього змісту, кількості та послідовності. Протиріччя здебільшого стосуються початкового та заключного етапів.

Етапи формування фінансової стратегії згруповано у три блоки (розроблення, реалізація, коригування) та конкретизовано наповнення їхніх складників. Встановлено, що найбільш важливим є етап розроблення фінансової стратегії, оскільки він містить найбільше складників, які вимагають ретельного дослідження та затрат ресурсів і часу. Також від етапу розробки залежить процес безпосередньої реалізації фінансової стратегії на підприємстві та обсяги внесених коректив у майбутніх періодах.

У другому розділі проведено аналіз ефективності господарсько-економічної діяльності підприємства ТОВ «Афаліна» на підставі техніко-економічних показників. На підставі результатів розрахунків, були зроблені наступні висновки.

Згідно з результатами по проведенім SWOT - аналізу, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Афаліна» прагне не втратити своє місце на ринку і всіляко його підтримує. Для перспектив подальшого існування і розвитку підприємство може бути конкурентоспроможним завдяки багаторічному стажу і високій якості виконуваних робіт, замовлень від великих клієнтів.

В результаті аналізу системи управління ресурсами можна визначити, що на підприємстві ТОВ «Афаліна» відбувається облік витрат відповідно до традиційних систем управління операційними витратами і частковий перехід до сучасних методів та створення відповідної інформаційної бази. Це необхідно для того, щоб правильно та вчасно зреагувати на зміни витрат на підприємстві і відповідно до цього прийняти необхідні рішення.

Також на підприємстві відбувається проведення нормування витрат. Це робиться для того, щоб визначити граничні розміри окремих видів витрат. Але при цьому облік витрат ведеться окремо різними структурними підрозділами, немає єдиної методики обліку та аналізу витрат. Практично на здійснюється планування і прогнозування витрат, відсутня комплексна система управління витратами.

Необхідно змінювати систему управління ресурсами та запровадити сучасні заходи для зниження оптимізації бізнес – процесів. Стратегічна карта фінансового розвитку ТОВ «Афаліна» наочно відображає причинно-наслідкові зв'язки як основні елементи системи збалансованих показників у 2020 році в межах системи стратегічного управління ресурсами досліджуваного підприємства. Крім того, зв'язки показують, досягненню яких цілей буде сприяти досягнення цілі, що розглядається. Така стратегічна карта використовується не лише як інструмент комунікації стратегії управління витратами досліджуваного підприємства, але й як варіант графічного представлення ключових факторів успіху в сфері стратегічного управління витратами підприємства.

Встановивши причинно-наслідкові зв'язки в системі збалансованих показників стратегічного управління фінансами ТОВ «Афаліна», бачимо, що витрати в системі стратегічного управління підприємством нерозривно пов'язані з чотирма традиційними стратегічними перспективами. Розроблена стратегічна програма заходів забезпечення мінімізації витрат підприємства дозволяє скоротити витрати і збільшити прибуток, що відповідає стратегії «лідерства за витратами».

Розгляд стратегічної карти як структурного компоненту процесу стратегічного управління ресурсами підприємства сприяє реалізації стратегії в напрямку забезпечення оптимального рівня витрат, забезпечує керівництво якісною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, є інструментом забезпечення виконання довгострокової стратегії підприємства. Запропонована модель є гнучкою і може бути застосована для підприємств різних організаційно-правових форм і спеціалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // ВВР України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
2. Кодекс законів про працю України, затв. Законом № 322-VIII від 10.12.71. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#top> (дата звернення 05.01.2022).
3. Проект Трудового кодексу України від 4 грудня 2007 року № 1108, підготовлений до повторного другого читання 2 квітня 2012 року. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=30947 (дата звернення 05.01.2022).
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва.: Экономика, 1989. 520 с.
5. Ачкасова Л. М. Удосконалення оцінки фінансового стану підприємства *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Випуск № 21. С. 53–61.
6. Афанасьев М.В., Гончаров А.Б. Теорія аналізу господарської діяльності. Київ: М.П. "ІТЕМ", 2005. 531с.
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Как управлять капиталом? Москва: Финансы и статистика, 1997. 384 с.
8. Бренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Москва; АОЗТ "Интерэксперт", 1995. 528 с.
9. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр; Эльга, 2010. 720 с.
10. Багатырь А.Е. Финансовая санация и банкротство предприятий. Харьков.: ХНУ имени В.Н. Каразина, 2009. 160 с.
11. Балабанов И.Т. Сутність та методи визначення фінансового стану підприємств. Київ.: Либідь, 2003. 214 с.

12. Безручко О.О. Сутність фінансової стратегії діяльності підприємства .Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_ntp_2010/economics/70140.doc.htm. (дата звернення 05.01.2022).
13. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 166–171.
14. Брігхем Е. Основы финансового менеджмента. Київ.: Молодь, 1997. 669 с.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление. Москва: Изд. МГУ, 1995. 360 с.
16. Волнин В.А. Анализ и оценка риска несбалансированной ликвидности предприятия. *Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет*, 2011. №. С. 17–19.
17. Герчикова І.Н. Підходи до визначення фінансового стану підприємства та методи їх розробки на практиці . Львів: ЛДУ, 2005. 519 с.
18. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия. Москва: Финансы и статистика, 2003. 403 с.
19. Герасимчук В.Г. Стратегія управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
20. Герасимчук В.Г. Управління розвитком організацій. *Ефективність реформування української економіки: 36. наук. Праць*. Київ.: КНЕУ, 1999. С. 115-119.
21. Дж. Ван Хорн. Основы управления финансами. Москва.: Финансы и статистика, 1996. 800 с.
22. Друкер П. Управление, нацеленное на результат. Москва: Технологическая школа бизнеса, 1992. 192 с.
23. Дудин М. Н. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие. Москва : КноРус, 2016. 253 с.
24. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебник. Москва: Издательство «Дело и Сервис», 2007. 386 с.

25. Журавлева Ю. Ю. Сутність платоспроможності підприємства. *Фінанси України*. 2006. №1. С.116–120.
26. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 207 с.
27. Іваненко В. Аналіз фінансів підприємства в умовах ринку. Київ: Вища школа, 2006. 403 с.
28. Іваницька О.В. Управління фінансовою стійкістю як складовою економічної політики санації (за матеріалами підприємств вугільної промисловості) Автореферат дис.канд.економ.наук, 2008, 20с.
29. Іванова О. А. Економіка сучасного підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2017. 374 с.
30. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент : підручник Київ: Каравела, 2018, 464 с.
31. Карлоф Б. Деловая стратегия. Москва: Экономика, 1991. 240 с.
32. Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А., Копчак Ю.С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія. Хакрків.: Видавничий Дім ІНЖЕК, 2007. 248 с.
33. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. Москва.: Финансы и статистика, 2005. 768с.
34. Ковалев В. В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Москва ООО «ТК Велби», 2004. 424 с.
35. Коваленко Л.О., Кремньова Л.М. Фінансовий менеджмент. Київ.: знання, 2018. 483с.
36. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. Москва.: Финансы и статистика, 2009. –768с.
37. Коваль Р.Я., Наконечний А.Н. Прогнозирование финансовых отчетов и структурная оптимизация дивидендной политики в модели постоянного роста. Київ.: КНЕУ, 2007. 220с.
38. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепция и методы. Москва: Финансы, ЮНИТИ, 2005. 480 с.

39. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Харків: Фактор, 2015. 784с.
40. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Київ: Знання, 2002. 378 с.
41. Льовіна, В. Заохочення та порядок їхнього застосування. *Юридичний журнал*. 2009. № 1. С. 27 - 31.
42. Мескон М. Х. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1992. 702 с.
43. Мних, Є.В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ.: Київ. нац. торг–екоп. ун–т, 2010. 412 с.
44. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_2_23(дата звернення 05.01.2022).
45. Норберт Том. Управление изменениями. *Проблеми теорії и практики управління*. 1998. №1. С. 68 74.
46. Отенко І. П Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015.156 с.
47. Об утверждении типовых правил внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций: Постановление Госкомтруда СССР от 20.07.1984 № 213. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0213400-84?lang=uk#Text> (дата звернення 05.01.2022).
48. Орлова Н. Г.. До питання про мотивацію працівників. *Наукові записки. серія: право*, 2021, 11: 33-38.
49. Пернарівський О. В. Моделі прогнозування неплатоспроможності підприємства та проблеми їхнього використання в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2003-№5 С. 17-21.
50. Поддєрьогін А.М., Павловська О.В. Фінансовий аналіз: мета, ціль, методи визначення. Київ: КНЕУ, 2014. 351 с.
51. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. Москва: Перспектива, 1995. 340с.

52. Русак Н.А., Русак В.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справочное пособие. Минск: Высшая школа, 1997. 280с.
53. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: ООО «Новое знание», 2006. 688 с.
54. Селезньова Н.Н., Іонова А.Ф. Аналіз фінансово–господарської діяльності в промисловості . Київ: КНЕУ, 2010. 419 с.
55. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. Ю. Т. Шестопап [и др.]. Москва : КноРус, 2016.310 с.
56. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
57. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. усіх спец. / О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна, Ю. Г. Бережна, Р. В. Марков, А. М. Брагінець ; за ред. проф. О. В. Кочеткова. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 412 с.
- 58.. Ткачик, О. Мотивація як витончений спосіб маніпулювання персоналом. *Статус*. 2008. № 2. С. 34 - 35.
59. Таранюк К.М. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / К.М. Таранюк. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2018/Economics/73896.doc.htm. (дата звернення 05.01.2022).
60. Танклевська Н.С. Побудова фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі. *Наука й економіка*. 2014. № 4 (36). С. 50–56.
61. Фінанси підприємств: підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д.Білик, Л.Д.Буряк та ін. Київ.: КНЕУ, 2012. 552 с.
62. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон .Тернопіль:, ТНЕУ, 2016. 304 с
63. Ціленко В. А. Господарсько-правове забезпечення стимулювання будівельної діяльності. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1. С. 197–212.

64. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка . Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

65. Холт Роберт Н. Управление финансовой деятельностью предприятия. Москва: Финансы, ЮНИТИ, 2007. 355 с.

66. Черниш, С.С. Проблеми застосування методик аналізу фінансового стану на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*, 2012. № 5, С.31.

67. Шам Н. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия. Москва.: ЮНИТИ, 2007. 262 с.

68. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Ненашев Є. В. Методика финансового анализа предприятия. Москва: ИНФРА – М, 2006. 208 с.

69. Шиян Д.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник.Київ: АСК., 2016. 276с

70. Щурик М.В, Луцька Н.І., Тимоць М.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. Івано-Франківськ.: «НАІР», 2014. 432 с.

71. Шурпенкова, Р.К. Організаційні підходи до методики аналізу фінансового стану суб'єктів господарювання. *Вісник Житомирського державного технологічного університету : економічні науки*. 2010. № 3 (53). С. 121 – 131.

ДОДАТКИ

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АФАЛІНА»**

Територія Харківська

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Лиття інших кольорових металів

Середня кількість працівників- 78

Адреса, телефон вулиця: провулок Пластичний, буд.9, м.Харків,61177

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
22701074		
6310138500		
240		
24.54		

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	384	97
первісна вартість	1001	1422	1440
накопичена амортизація	1002	1038	1343
Незавершені капітальні інвестиції	1005	936	3222
Основні засоби	1010	114422	102816
первісна вартість	1011	302203	458687
знос	1012	187781	355871
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	773-	898
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	117516	107033
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	24318
Виробничі запаси	1110	23494	18840
Незавершене виробництво	1102	3789	3182
Готова продукція	1103	2502	2272
Товари	1104		24
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	52055	59919
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		2042
з бюджетом	1135	11285	4093
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	

з нарахованих доходів	1140	13306	18508
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	107	212
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1342	1796
Готівка	1166	1	4
Рахунки в банках	1167		1792
Витрати майбутніх періодів	1170	55	28
Інші оборотні активи	1190	590	565
Усього за розділом II	1195	111920	111481
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	229491	218514
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30748	52748
Капітал у дооцінках	1405	49503	48367
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	49872	48363
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	30379	245
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	396
Довгострокові кредити банків	1510	25444	16391
Інші довгострокові зобов'язання	1515	42563	23451
Довгострокові забезпечення	1520	-	
Цільове фінансування	1525	-	
Усього за розділом II	1595	68007	40241
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	22256	28227
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	
товари, роботи, послуги	1615	52266	36696
розрахунками з бюджетом	1620	525	442
у тому числі з податку на прибуток	1621		92
розрахунками зі страхування	1625	858	957
розрахунками з оплати праці	1630	1654	1814
за одержаними авансами	1635	16728	17509
із внутрішніх розрахунків	1645	2450	4040
Поточне забезпечення	1660	1061	1362
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	33307	34257
Усього за розділом III	1695	130044	125304
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	229491	218514

Керівник
Головний бухгалтер

Татарінова Олена Валентинівна
Чорна Світлана Борисівна

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	2021 01 01
за ЄДРПОУ	22701074
за КОАТУУ	6310138500
за КОПФГ	240
за КВЕД	24.54

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ**

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АФАЛІНА»

Територія Харківська

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Лиття інших кольорових металів

Середня кількість працівників- 78

Адреса, телефон вулиця: провулок Пластичний, буд.9, м.Харків,61177

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

БАЛАНС			
(Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2020 р.			
Форма № 1		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	97	30
первісна вартість	1001	1440	1446
накопичена амортизація	1002	1343	1416
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3222	21008
Основні засоби	1010	102816	98041
первісна вартість	1011	458687	463305
знос	1012	355871	365264
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	898	898
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	107033	119977
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	24318	25523
Виробничі запаси	1110	18840	18002
Незавершене виробництво	1102	3182	2842
Готова продукція	1103	2272	3440
Товари	1104	24	1239
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	59919	93410
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2042	2011
з бюджетом	1135	4093	4123

у тому числі з податку на прибуток	1136	-	
з нарахованих доходів	1140	18508	52515
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	212	18049
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1796	646
Готівка	1166	4	2
Рахунки в банках	1167	1792	625
Витрати майбутніх періодів	1170	28	168
Інші оборотні активи	1190	565	1078
Усього за розділом II	1195	111481	197523
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	218514	317500
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52748	52748
Капітал у дооцінках	1405	48367	21450
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	48363	44464
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	52969	29953
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	396	396
Довгострокові кредити банків	1510	16391	8826
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23451	28645
Довгострокові забезпечення	1520	-	
Цільове фінансування	1525	-	
Усього за розділом II	1595	40241	37870
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	28227	59766
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	
товари, роботи, послуги	1615	36696	48007
розрахунками з бюджетом	1620	442	909
у тому числі з податку на прибуток	1621	92	469
розрахунками зі страхування	1625	957	1162
розрахунками з оплати праці	1630	1814	2200
за одержаними авансами	1635	17509	10412
із внутрішніх розрахунків	1645	4040	125208
Поточне забезпечення	1660	1362	1445
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34257	568
Усього за розділом III	1695	125304	249677
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	218514	317500

Керівник
Головний бухгалтер

Татарінова Олена Валентинівна
Чорна Світлана Борисівна

Підприємство ТОВ «Афаліна»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2020 | 01 | 01
за ЄДРПОУ 22701074

КОДИ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за __ 2019 __ р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	285842	302531
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	250660	275134
Валовий: прибуток	2090	35182	27397
Інші операційні доходи	2120	8155	22311
Адміністративні витрати	2130	13237	13363
Витрати на збут	2150	12142	10843
Інші операційні витрати	2180	8353	20110
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9605	5392
Дохід від участі в капіталі	2200	147	
Інші доходи	2240	1414	3679
Фінансові витрати	2250	5972	6301
Інші витрати	2270	2019	1373
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3175	1033
збиток	2295	)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1692	142
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1483	891
збиток	2355	()	()

Керівник
Головний бухгалтер

Татарінова Олена Валентинівна
Чорна Світлана Борисівна

КОДИ

Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01

за ЄДРПОУ 22701074

Підприємство ТОВ «Афаліна»
(найменування)Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за __ 2020 __ р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	314185	285842
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	275022	250660
Валовий: прибуток	2090	39163	35182
Інші операційні доходи	2120	18720	8155
Адміністративні витрати	2130	17504	13237
Витрати на збут	2150	12845	12142
Інші операційні витрати	2180	18232	8353
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9302	9605
Дохід від участі в капіталі	2200		147
Інші доходи	2240	1890	1414
Фінансові витрати	2250	4557	5972
Інші витрати	2270	2077	2019
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4558	3175
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	659	1692
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3899	1483
збиток	2355	()	()

Керівник
Головний бухгалтерТатарінова Олена Валентинівна
Чорна Світлана Борисівна