

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

на тему: «ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

Виконав:

Пстухов Андрій Юрійович
студент спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Керівник:

Щербак Валерія Геннадіївна
Професор кафедри економіки та
підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

Рецензент:

Хованський Василь
Директор ТОВ «Будресурспостачання»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Економіки та підприємництва ім. проф.

Освітній ступінь

І.М. Брюховецького

Магістр

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри

Затверджую:

« ____ » _____

С. Терещенко

2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Петухова Андрія Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Фінансова стратегія розвитку бізнесу

2. База практичного дослідження: ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси податки аудит» м. Суми.

керівник роботи **Щербак Валерія Геннадіївна, д.е.н., професор**

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

затверджена наказом по університету від _____

2023 р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

10 грудня 2023 року

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база, статистичні дані, аналітичні дані підприємства, власні джерела

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

досліджено та обґрунтовано особливості стратегічного управління фінансами підприємства;

визначено та обґрунтовано місце фінансової стратегії в системі фінансового забезпечення підприємства;

проаналізовано фінансову діяльність підприємства на прикладі ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси податки аудит» м. Суми;

оцінено фінансовий потенціал підприємства на прикладі ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси податки аудит» м. Суми;

оцінено джерела фінансування діяльності досліджуваного підприємства;

враховано зовнішні фактори впливу на формування фінансової стратегії досліджуваного підприємства;

6. Дата видачі завдання

21 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	23 листопада 2023 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	10 грудня 2023 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	12 – 14 грудня 2023 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	13 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	18-20 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	22 грудня 2023 р.	виконано

Студент

Петухов А.Ю.

Керівник роботи

Щербак В.Г.

Перевірку на автентичність проведено.
Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Баранік Н.М.
Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Петухов А.Ю. Фінансова стратегія розвитку бізнесу – Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023.

За умов кризової економіки зміцнення фінансової стійкості підприємств за допомогою стратегічного управління та використання потенціалу внутрішніх і зовнішніх механізмів є вирішальним фактором ефективної діяльності окремих суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому. Виконане дослідження дало змогу сформулювати, доповнити, систематизувати та узагальнити теоретичне розуміння формування фінансової стратегії підприємства та обґрунтувати пропозиції щодо її реалізації на прикладі ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси податки аудит» м. Суми. Тенденції розвитку України та високий рівень мінливості ринкового середовища зумовлюють провідне значення проблем розробки стратегічних рішень з розвитку підприємств. Це визначено тим, що стратегічні рішення включають в себе систему заходів з оптимізації діяльності, а науковий підхід передбачає формування методологічної бази та сукупності різноманітних засобів удосконалення, спрощення й універсалізації процесу формування фінансової стратегії. Такими засобами є моделі і методи аналізу, оцінки, прогнозування розвитку підприємства та стану його діяльності. Основною проблемою на шляху реалізації таких підходів є недостатність існуючого теоретико-методологічного забезпечення процесу формування фінансової стратегії підприємства. Найскладнішими умовами прийняття стратегічних рішень є нестабільність навколишнього середовища, в яких високий ступінь невизначеності зумовлює низьку ймовірність вірного вибору стратегічного рішення та відсутність упевненості в досягненні успіху підприємств. Підприємства зацікавлені в розробці стратегії фінансової стійкості, яка є генеральним планом дій щодо забезпечення діяльності фінансовими ресурсами підприємств та їх використання. Вона поєднує питання теорії та практики планування та формування фінансових ресурсів, завдяки цьому забезпечується фінансова стабільність.

Ми вважаємо, що фінансова стратегія є загальним стратегічним планом щодо забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та їх оптимальним використанням. Вона включає в себе як теоретичні, так і практичні аспекти планування та управління фінансовими ресурсами, що в свою чергу гарантує фінансову стабільність підприємства в конкурентному середовищі. У період кризової економіки, посилення фінансової стійкості через стратегічне управління та ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів є ключовими компонентами успішної діяльності як окремих суб'єктів господарювання, так і загалом національної економіки

Ключові слова: стратегія, фінансова стратегія, фінансове забезпечення, фінансовий потенціал

SUMMARY

Pietukhov A. Financial strategy of business development - Manuscript

Qualification work for the Master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023.

Under the conditions of a crisis economy, strengthening the financial stability of enterprises with the help of strategic management and using the potential of internal and external mechanisms is a decisive factor in the effective operation of individual business entities and the national economy as a whole. The research carried out made it possible to form, supplement, systematize and generalize the theoretical understanding of the formation of the company's financial strategy and justify proposals for its implementation on the example of LLC "Consulting Company "Finance Tax Audit" in Sumy. The development trends of Ukraine and the high level of variability of the market environment determine the leading importance of the problems of developing strategic solutions for the development of enterprises. This is determined by the fact that strategic decisions include a system of measures to optimize activities, and the scientific approach involves the formation of a methodological base and a set of various means of improving, simplifying and universalizing the process of forming a financial strategy. Such means are models and methods of analysis, evaluation, forecasting of the development of the enterprise and the state of its activity. The main problem on the way to the implementation of such approaches is the insufficiency of the existing theoretical and methodological support for the process of forming the company's financial strategy. The most difficult conditions for making strategic decisions are the instability of the environment, in which a high degree of uncertainty causes a low probability of the correct choice of a strategic decision and a lack of confidence in the success of enterprises. Enterprises are interested in developing a strategy of financial stability, which is a general plan of actions to ensure the financial resources of enterprises and their use. It combines issues of theory and practice of planning and formation of financial resources, thanks to which financial stability is ensured. We believe that the financial strategy is a general strategic plan for providing the enterprise with financial resources and their optimal use. It includes both theoretical and practical aspects of planning and management of financial resources, which in turn guarantees the financial stability of the enterprise in a competitive environment. In a period of economic crisis, strengthening financial stability through strategic management and effective use of internal and external resources are key components of the successful operation of both individual business entities and the national economy as a whole

Keywords: strategy, financial strategy, financial support, financial potential

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ1 СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ТА ЇЇ РОЛЬ В СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «ФІНАНСИ ПОДАТКИ АУДИТ» М. СУМИ.....	19
2.1 Організаційно- економічна характеристика підприємства.....	19
2.2 Оцінка фінансового потенціалу підприємства.....	24
2.3 Врахування зовнішніх факторів впливу на формування фінансової стратегії досліджуваного підприємства.....	34
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	40
3.1 Розробка моделі фінансової стратегії підприємства.....	40
3.2 Впровадження системи оперативного бюджетування на підприємстві.....	50
3.3 Впровадження таргетованої реклами через FACEBOOK.....	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

РОЗДІЛ I

СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ТА ЇЇ РОЛЬ В СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Динамічні зміни в економічних процесах та загострення конкуренції на ринку спричиняють зниження ефективності реалізації стратегічних планів, що не включають обґрунтованих методів швидкого адаптування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. В умовах такої нестабільності успішність діяльності будь-якого господарського суб'єкта суттєво визначається його фінансовою стратегією. Ця стратегія, охоплюючи всі основні напрями його функціонування, пов'язана з формуванням необхідних фінансових ресурсів, координацією їх руху та ефективним використанням, відіграє ключову роль у створенні умов для зростання ринкової цінності підприємства.

Проаналізувавши окремі визначення вчених і практиків, можна узагальнити поняття «стратегія», для того щоб розкрити характер розвитку підходів до поняття «фінансова стратегія».

Таблиця 1.1 - Еволюція розвитку наукових підходів до визначення терміну «стратегія»

Автор	Визначення стратегії	Підхід
Бланк І.О.[2]	Стратегія, як довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власним іміркуваннями у межах своєї політики	Визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку середовища
Савицька О.М. [30]	Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню їм стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності	Окреслення довгострокових цілей підприємства, враховуючи кожну зі сфер діяльності підприємства
Авторське визначення	Стратегія як план послідовних дій на перспективу для досягнення визначеної мети	Обґрунтування досяжності визначених показників діяльності підприємства

*Джерело: сформовано автором

В умовах сучасного економічного розвитку, де підприємства мають вищу ступінь самостійності та відповідальності за фінансові результати своєї

діяльності, стає необхідністю систематично оцінювати фінансовий стан підприємства та виявляти його довгострокові тенденції. Таким чином, підприємства виявляють інтерес до розробки ефективної фінансової стратегії для своєї господарсько-фінансової діяльності.

Ми вважаємо, що фінансова стратегія представляє собою загальний стратегічний план щодо забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та їх оптимального використання. Ця стратегія об'єднує аспекти теоретичних та практичних аспектів планування та управління фінансовими ресурсами, що, в свою чергу, гарантує фінансову стабільність підприємства у конкурентному середовищі. У період кризової економіки, ключовими елементами успішної діяльності окремих суб'єктів господарювання і в цілому національної економіки є посилення фінансової стійкості через стратегічне управління та ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

Сучасна глобальна економіка все більше орієнтується на корпоративну модель. Корпоративні структури мають численні переваги порівняно з підприємствами. Наприклад, акціонерна власність дозволяє залучати невеликі капітали для максимального усупільнення та створення великих підприємницьких утворень. Корпораційна форма спрямована на максимізацію прибутку в інтересах акціонерів. Комерційні корпорації забезпечують більшу економічну стійкість і захист від економічної нестабільності. У корпоративних структурах легше створити систему висококваліфікованого, професійного та багаторівневого управління. Великі корпорації більш ефективно використовують можливості монополізації ринків.

Нерівномірності у розподілі фінансових ресурсів також поглиблюють кризові ситуації в економіці, порушуючи нормальне функціонування суспільства і економічних суб'єктів. Визначення фінансової стратегії як частини загальної стратегії підприємства ускладнюється, оскільки предметом цієї стратегії є фінанси – многогранний та складний елемент у регулюючих та управлінських відносинах всередині підприємства. У спрощеній формі, фінансову стратегію можна охарактеризувати як функціональну стратегію підприємства (виробничу,

інвестиційну, маркетингову, кадрову, організаційну, структурну та інші). Фактично, вона є основною стратегією підприємства, оскільки через застосування різноманітних фінансових методів та інструментів у фінансовому управлінні, вона сприяє реалізації інших функціональних стратегій, які є складовими загальної стратегії.

Фінансова стратегія – це довгостроково спрямована стратегія, що визначає напрями вибору оптимальної структури капіталу та ефективного його управління; розробки політики щодо виплати дивідендів, спрямованої на досягнення максимального доходу для акціонерів та забезпечення підприємства достатнім капіталом для подальших інвестицій; підтримки матеріально-технічної бази та запасів на такому рівні, який дозволяє постійно підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Зазначимо, що у зарубіжній літературі (зокрема, американській та європейській) термін "фінансова стратегія" практично не використовується.

Таблиця 1.2 - Наукові підходи до визначення сутності поняття «фінансова стратегія підприємства»

Автор	Визначення
Бланк І.О.[2]	Фінансова стратегія представляє собою важливий компонент функціональної стратегії підприємства. Вона визначає ключові напрями у розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом встановлення довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних методів їх досягнення і адекватного коригування стратегії формування та використання фінансових ресурсів у разі зміни зовнішніх умов.
Савицька О.М. [30]	Фінансова стратегія визначає довгострокові фінансові цілі та завдання підприємства, включаючи у себе організацію, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення ринкової цінності підприємства, при цьому забезпечуючи фінансову стійкість.
Хринюк О.С. [32]	Фінансова стратегія - це узагальнений план, що визначає фінансові потреби і очікувані фінансові результати, а також варіанти вибору джерел фінансування з метою ефективного управління вартістю капіталу та максимізації прибутку.
Масюк Ю. В. [22]	Фінансова стратегія - це складна та багатоаспектна модель дій і заходів, спрямованих на досягнення майбутніх цілей у загальній концепції розвитку, що стосується формування та використання фінансового потенціалу.
Домбровська С.О. [9]	Фінансова стратегія - це стратегічний план, за допомогою якого підприємство працює над досягненням своїх фінансових цілей, спрямований на вирішення основної проблеми - забезпечення необхідних фінансових ресурсів та їх ефективного використання.

*Джерело: сформовано автором

Дослідники користуються іншими термінами, такими як "фінансове планування", "довгострокові інвестиційні рішення", "управління структурою капіталу". У стратегічному менеджменті цей термін розглядається як одна з різновидів функціональних стратегій (таблиця 1.2)

На нашу думку, фінансова стратегія - це довгострокові орієнтовані напрями фінансової діяльності підприємства, які враховують фінансові можливості. Вони визначають способи поведінки підприємства як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, відображаючись у фінансових показниках. Ці стратегічні напрями сприяють ефективному досягненню та підтримці конкурентної переваги підприємства у довгостроковій перспективі.

При розробці стратегії фінансової стійкості слід керуватися загальними принципами системного та ситуаційного підходів, а також тими принципами, що дозволяють досягти стратегічних цілей найбільш раціональним та ефективним шляхом. Наприклад, для реалізації управлінської діяльності можна застосовувати принципи науковості, функціональної спеціалізації, послідовності, безперервності, контролю та координації діяльності, а також забезпечення єдності прав та відповідальності на кожному її етапі та максимально широке залучення виконавців до процесу прийняття рішень.

Фінансова стратегія включає в себе низку завдань, спрямованих на досягнення цілей фінансової стратегії. Основні завдання фінансової стратегії включають:

- визначення ефективних методів для реалізації успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- прогнозування та визначення перспективних фінансових взаємин з іншими суб'єктами господарювання, державою, фінансово-кредитними установами тощо;
- забезпечення фінансовими ресурсами операційної та інвестиційної діяльності підприємства;
- моніторинг економічних та фінансових можливостей потенційних конкурентів;

➤ вибір ефективних методів управління у ситуаціях кризового стану підприємства та пошук шляхів виходу з нього.

Так, аналіз реальних і потенційних факторів є надзвичайно важливим етапом при формуванні фінансової стратегії підприємства. Цей процес дозволяє зрозуміти обставини, які можуть вплинути на фінансову діяльність компанії, і приймати обґрунтовані рішення. Ми вважаємо, що до таких чинників слід віднести наступні:

1. *Зовнішні чинники*, до них відносять: конкурентна ситуація на ринку; поточний стан нормативно-правового забезпечення та регулювання в сфері діяльності підприємства; особливості господарської діяльності у відповідній галузі; географічне розташування підприємства; фіскальне навантаження та можливі зміни в податковій сфері; стан фінансового ринку, його кон'юнктура та прогнозовані зміни.

2. *Внутрішні чинники*, на наш погляд, включають: рівень ефективності управління (поточний стан системи управління підприємством); можливості ефективно вкладати кошти (інвестиційний потенціал); здатність підприємства формувати та привертати фінансові ресурси (фінансовий потенціал); фаза життєвого циклу продукту, на якій перебуває товар підприємства; існуюча стратегія зниження витрат або удосконалення щодо їх управління (оптимізація витрат); можливості щодо зростання обсягу виробництва продукції та розвитку підприємства; політика управління ризиками та стратегії мінімізації потенційних ризиків, що існують на підприємстві.

Враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, підприємство, що аналізується може вибрати один із таких варіантів фінансових стратегій:

➤ Стратегія експансії - також відома як стратегія розширення, спрямована на швидке розширення та розвиток підприємства. Цей підхід доцільний у випадку, коли підприємство планує розширити виробництво, вийти на нові ринки або розширити свою частку на вже існуючих ринках. Для успішної реалізації цієї стратегії необхідні додаткові фінансові ресурси. Саме тому підприємство активно використовує кредитні можливості, вкладає кошти в

інвестиційні проекти та збільшує витрати на маркетингові дослідження та рекламні заходи.

➤ Стратегія поступового розвитку - за цією стратегією підприємство фокусується на підвищенні рентабельності продукції шляхом зменшення її собівартості, встановленні оптимального балансу між залученими та власними коштами для забезпечення стійкості платоспроможності підприємства, а також на покращенні оборотності обігових коштів та інших аспектів.

➤ Стратегія захисту - використовується у випадку зростання інтенсивності негативного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Ця стратегія передбачає зменшення виробничих масштабів, скорочення обсягів інвестицій та інноваційної діяльності з метою збереження поточного рівня прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

➤ Стратегія стабілізації - у разі погіршення фінансового стану підприємства з метою відновлення показників діяльності до стану фінансової стійкості.

➤ Стратегія антикризового управління - використовується для запобігання або подолання кризи на підприємстві. Основною метою цієї стратегії є відновлення фінансового стану, стабілізація платоспроможності (ліквідності) та відновлення кредитоспроможності підприємства.

Однією з найгостріших проблем є визначення структури фінансової стратегії, а саме тих основних компонентів, чия ефективність визначає успіх загальної фінансової стратегії підприємства. Зосереджуючи увагу на сучасній структурі складної категорії "фінансова стратегія", можна відмовитися від деяких традиційних оцінок фінансової стратегії, які переважно зорієнтовані на довгострокові показники окремих фінансових інструментів (таких як прибуток, відсоткові ставки, залучення фінансових ресурсів тощо).

Створення фінансової стратегії підприємства відбувається поетапно. Основні етапи, зміст робіт та інструменти, які використовуються на кожному етапі, наведено в наступній таблиці 1.3. Першим етапом є осмислення місії та поставлених перед підприємством цілей. Місія підприємства означає загальну

глобальну мету (причину, мотивацію) створення та функціонування підприємства з погляду його власників.

Таблиця 1.3 – Характеристика етапів розробки фінансової стратегії підприємства

Етапи	Задчі	Інструменти
Аналіз місії та існуючих цілей підприємства	Аналіз адекватності поточної місії та цілей підприємства проводиться з урахуванням характеру й особливостей виробництва продукції та надання послуг.	«Дерево цілей», модель системи стратегічного управління тощо.
Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз стратегічного оточення включає оцінку можливостей та загроз, які формуються зовнішнім середовищем.	Життєвий цикл галузі, PEST-аналіз, п'ять конкурентних сил М. Портера, карти стратегічних груп конкурентів,
Аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу	Аналіз стратегічного потенціалу в контексті наміченої мети полягає в оцінці відповідності підприємства цільовим вимогам щодо якості та обсягу ресурсів, стану функцій та проектів. Також проводиться визначення сильних та слабких сторін підприємства.	Схеми життєвих циклів виробу, товару, технології, організації, графік Портера «рентабельність – частка ринку», крива досвіду, метод розриву
Стратегічний моніторинг	Аналіз стратегічних позицій підприємства здійснюється шляхом порівняння прогностичних сценаріїв, складених за допомогою комплексної моделі, з реальним станом внутрішнього та зовнішнього середовища.	SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Ансофа «товар – ринок», матриця Мак-Кінсі
Визначення стратегічної орієнтації	Раціоналізація та визначення пріоритетів під час формування стратегії стійкого розвитку підприємства ґрунтується на встановлених цілях та виокремлених результатів аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.	Результати SWOT-аналізу, портфельного, конкурентного аналізу тощо.

*Джерело: узагальнено на основі [2, 11,14]

Зазвичай місією підприємства є виробництво продукції, яка задовольняє потреби ринку та сприяє досягненню найвищого можливого рівня прибутковості. Таке тлумачення місії підприємства є нормальним з економічної точки зору та відображає сутність підприємницької діяльності. Аналіз зовнішнього середовища надає можливість здобути ключову інформацію для передбачення можливостей підприємства, розробки стратегій для

непередбачених обставин, вироблення плану дій у випадку негативних сценаріїв і створення системи попередження можливих загроз.

Далі, наступним етапом у розробці фінансової стратегії підприємства є аналіз внутрішнього середовища. Під час цього етапу визначається внутрішнє становище, зокрема, виявляються проблеми, що іноді називаються управлінським обстеженням. Під час цього обстеження виявляються сильні та слабкі сторони підприємства.

Четвертий етап у розробці фінансової стратегії - це стратегічний моніторинг. На цьому етапі проводиться аналіз проблем та оцінка факторів, пов'язаних зі змінами як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Основним інструментом стратегічного моніторингу є SWOT-аналіз. Головна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, що при розробці стратегії потрібно враховувати ключові фактори, які впливають на бізнес підприємства. Серед чинників зовнішнього середовища вирізняють можливості та загрози, тобто ті чинники, які існують поза межами підприємства.

Основна увага під час розробки фінансової стратегії приділяється стратегічному аналізу фінансового потенціалу організації. Фінансовий потенціал володіє усіма характеристиками, що є властивими будь-якій системі: цілісність, спрямованість на досягнення мети, складність, взаємозамінність, альтернативність його складових та взаємозв'язок між ними, саморегуляція, гнучкість та інші. Величина потенціалу визначається під час його використання та оцінюється з точки зору ефективності. Існують різні підходи до визначення обсягу фінансового потенціалу організації, його структуризації та механізму формування, такі як ресурсний (визначення величини потенціалу як сукупності виробничих ресурсів); структурний (оцінка раціональності структури потенціалу організації, масштабу потенціалу та його окремих компонентів, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо); цільовий (оцінка відповідності наявного економічного потенціалу поставленим цілям). Перераховані підходи переважно стосуються ресурсів організації. Проте важливо зауважити, що просто наявність ресурсів не гарантує досягнення мети.

Ключовим аспектом є здатність (у спеціалізованій літературі часто називається компетенціями) організації мобілізувати ці ресурси для досягнення поставлених цілей організації в межах функціональних сфер. Наприклад, С.В.Коляденко рекомендує розрізняти майновий і фінансовий склад економічного потенціалу. Кількісну оцінку майнового потенціалу пропонується здійснювати на основі активів балансу, використовуючи вертикальний, горизонтальний і коефіцієнтний аналізи. Щодо фінансового потенціалу, короткострокову перспективу можна оцінювати за рівнем платоспроможності організації, а довгострокову - за рівнем фінансової стійкості [20].

Оцінка можливостей та ризиків виконується паралельно з аналізом переваг і недоліків підприємства, який відноситься до внутрішнього аналізу.

Таблиця 1.4 - Матриця SWOT - аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СіМ»	Поле «Сіз»
Слабкі сторони	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

*Джерело: узагальнено на основі [20]

Потрібно розглянути всі можливі комбінації і визначити ті, які повинні бути узяті до уваги при розробці стратегії поведінки підприємства. Серед тих комбінацій, які входять до СіМ матриці, розробляється стратегія використання сильних сторін підприємства для отримання вигод від можливостей, що виникли у зовнішньому середовищі. У цьому випадку підприємство повинно вживати активних заходів для посилення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації асортименту продукції та введення на ринок нових товарів. Стабільна фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на дослідження та розвиток, розширювати фінансовий портфель, здійснювати поглиблення у поглиблення малих конкурентів та інші заходи.

Для пар, що утворюють поле СлМ, стратегія повинна бути спрямована на те, щоб використовуючи наявні можливості, подолати наявні слабкі сторони в компанії. В цьому контексті важливо акцентувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції, а також на створенні спільних підприємств для активної роботи на перспективному ринку.

У випадку, коли пара потрапляє до полу СіЗ, фінансова стратегія повинна передбачати використання сильних сторін організації для подолання загроз. Зокрема, ефективними будуть стратегії, спрямовані на пом'якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації (освоєння нових товарів і ринків) та інтеграції бізнесу.

Для пар, що знаходяться на полі СлЗ, підприємство має розробити фінансову стратегію, яка дозволить подолати слабкість та намагатися відвернути існуючу загрозу. У цьому випадку підприємство може бути змушене скоротити свою діяльність, але в той же час, керівництву важливо прийняти заходи для збереження своєї позиції на ринку. Елементами фінансової стратегії в цьому випадку можуть бути перепрофілювання, фокусування на вузькому сегменті ринку, реінвестування коштів в інші сфери, об'єднання з іншою організацією тощо.

Отже, SWOT-аналіз є процедурою діагностики стану компанії та прогнозування її розвитку. Він дозволяє систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначити конкурентні переваги та встановити стратегічні пріоритети. Крім того, SWOT-аналіз забезпечує регулярну діагностику ринку та ресурсів компанії.

Отже, однією з ключових умов для прийняття стратегічних управлінських рішень є наявність адекватної інформації як щодо внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, а також основних пріоритетів та орієнтирів його розвитку. Це досягається завдяки розробці методологічних положень та відповідному вибору аналітичного інструментарію відповідно до поставлених завдань та етапів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «ФІНАНСИ ПОДАТКИ АУДИТ» М. СУМИ

2.1 Організаційно- економічна характеристика підприємства

Розробка стратегії базується на докладному аналізі можливих напрямків розвитку та діяльності підприємства. Цей процес включає вибір загального курсу дії компанії, визначення ринків для реалізації продукції, приваблення споживачів, вибір методів конкуренції та розгляд усіх необхідних ресурсів для успішного ведення бізнесу. Зрозуміліше вважати "стратегію" як комплексну систему розвитку компанії, оскільки саме вона повинна відображати напрямок руху підприємства з чітко визначеним планом і вказувати, як слід діяти у різних конкретних ситуаціях.

За об'єкт дослідження було обрано ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» м. Суми. Компанія має основну мету - забезпечувати надання правової та бухгалтерської допомоги на професійному рівні громадянам України, іноземним громадянам, особам без громадянства та юридичним особам шляхом здійснення захисту та представництва. При цьому важливо отримувати дохід, дотримуючись встановлених чинним законодавством та нормами адвокатської етики. ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» є незалежною українською організацією, що спеціалізується на наданні послуг у сфері аудиту, бізнес-консультування, незалежної оцінки, бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, а також в галузі податкового, валютного і митного законодавства. Крім того, компанія проводить навчання з бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Наші фахівці володіють великим і унікальним досвідом у сфері бухгалтерського та податкового обліку, що є особливим для української практики. ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» пропонує свої послуги за напрямками:

1. *Бухгалтерський облік і фінансова звітність*: бухгалтерський аутсорсинг; податкове планування та оптимізація податкового навантаження на компанію; розробка, впровадження та ведення процесів мінімізації оподаткування; розробка, впровадження та ведення системи податкового та бухгалтерського обліку Вашої компанії; оптимізація податкових виплат фізичним особам (дивіденди, заробітна плата, роялті, тощо); аналіз первинних документів і операцій бухгалтерського, податкового обліку та фінансової звітності; аналіз господарських договорів щодо їх податкових наслідків; допомога у складанні бухгалтерської та податкової звітності; пошук та виявлення бухгалтерських помилок з подальшим приведенням у відповідність; усні та письмові консультації щодо застосування окремих положень та правил бухгалтерського обліку та податкової звітності; відновлення бухгалтерського обліку підприємства.

2. *Послуги податкового радника (tax advisor)*: аналіз стану фінансово-господарської, бухгалтерської служби вашої компанії; перевірка діючих на Вашому підприємстві схем оподаткування з метою усунення системних помилок в податковому обліку та забезпечення необхідної якості первинних документів; міжнародне податкове планування (при веденні бізнесу за кордоном); міжнародне структурування; відкриття рахунків в іноземних банках; зменшення митних платежів; впровадження, оптимізація та легалізація операцій при роботі з готівковими коштами; допомога в відшкодуванні ПДВ; допомога в розблокуванні податкових накладних; навчання бухгалтерської служби Вашої компанії шляхом проведення семінарів, тренінгів та круглих столів за проблемними темами; інше за домовленістю.

3. *Робота з банками партнерами*: отримання банківських гарантій, банківських акредитивів, кредитів, овердрафту, тощо; обхід заборон НБУ по роботі з готівковими коштами законними способами; впровадження системи «менчарт»

4. *Due diligence за напрямками: податковий due diligence; фінансовий due diligence; правовий due diligence.*

Таблиця 2.1 - Структура послуг, які надаються компанією

Послуги	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Бухгалтерський облік і фінансова звітність	320,8	45,0	643,0	45,0	366,7	45,0
Послуги податкового радника (tax advisor)	92,7	13,0	185,8	13,0	106,0	13,0
Робота з банками партнерами	107,0	15,0	214,3	15,0	122,0	15,0
Due diligence за напрямками	142,6	20,0	285,8	20,0	163,0	20,0
Консультування та налагодження роботи з міжнародним платіжними системами:	50,3	7,0	100,2	7,0	57,5	7,0
Всього	713,4	100,0	1429,1	100,0	815,2	100,0

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що основними видами послуг, які надає компанія є: бухгалтерський облік і фінансова звітність -45%; послуги податкового радника (tax advisor) – 13%; робота з банками партнерами – 15%; Due diligence за напрямками – 20%.. З цього виходить, що компанія спеціалізується на наданні послуг з бухгалтерського обліку та фінансової звітності та Due diligence за напрямками.



Рисунок 2.1 – Структура послуг, які надаються компанією

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Основною основою для ефективної діяльності будь-якого підприємства є його ресурсне забезпечення. Трудові ресурси, більш ніж інші фактори

виробництва, визначають стратегічний успіх підприємства та є основою його конкурентоспроможності. З цієї причини, резерви людського капіталу слід розглядати як основні фактори для розвитку виробництва. Недостатня увага до трудових ресурсів у підготовці та реалізації господарських рішень, як правило, веде до низького економічного ефекту. В таблиці 2.2 проаналізуємо трудові ресурси компанії.

Таблиця 2.2 - Трудові ресурси та продуктивність праці

Показники	2020 р.	2021р.	2022 р.
Середньорічна чисельність працівників, ос.	10	7	5
із них: власник	1	1	1
бухгалтери	6	4	4
наймані працівники	3	2	-
Відпрацьовано в середньому 1 прац. за рік, днів	264	270	290
Тривалість робочого дня, год	8,0	8,0	8,0
Величина фонду робочого часу	21112	15120	11600

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що у компанії постійно працюють лише 5 осіб, з них один керівник і чотири бухгалтери. Іноді залучають працівників по договору на виконання певних послуг. Кожним працівником в середньому за рік було відпрацьовано 275 днів. Тривалість робочого дня становить 8 годин.

В цілому дана кількість і структура працівників, зайнятих у наданні послуг повністю відповідають розмірам і спеціалізації підприємства.

Будь який бізнес необхідно утримувати, а це певні витрати, які підприємство покриває за рахунок прибутку. Витрати - це платежі, які можна легко відстежити в руху грошових коштів через банківський рахунок (і касу) організації, і які за підсумками періоду відображаються у звіті про грошовий потік. Облікова категорія, яка відображає концепцію "використання ресурсів", - це категорія затрат. Затрати - це оцінка вартості ресурсів, які використовуються організацією у процесі своєї діяльності.

Дані таблиці 2.3 дають можливість проаналізувати витрати підприємства за останні три роки. Так орендна плата підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшилась на 82, 8 тис. грн.; комунальні платежі на 12, 4 тис. грн. ; витрати на охорону і сигналізацію збільшились на 3, 6 тис. грн. Збільшення витрат не вплинуло суттєво на результативність діяльності підприємства, а отже

останнє має всі шанси використати прибутки для впровадження нових послуг в діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура витрат, тис. грн.

Показники	2020 р	2021р.	2022 р	Відхилення, +,-
1.Орендована площа, м2	230	230	230	-
2.Орендна плата	331,2	358,8	414,0	82,8
3. Комунальні витрати	144,1	110,2	156,5	12,4
4. Охрана та сигналізація (фірма Аякс)	2,4	3,6	6,0	3,6
5. Єдиний податок	212,9	220,4	213,6	0,7
Всього	688,2	693,0	789,6	101,4

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Головна мета діяльності кожного суб'єкта господарювання - це досягнення максимального прибутку. Отже, однією з ключових складових управління підприємством є аналіз його доходів. Дохід підприємства є одним з основних показників його фінансового стану як у поточному, так і в майбутньому. У процесі основної діяльності, спрямованої на збільшення прибутковості, підприємство повинно вживати всіх можливих заходів для максимізації доходу. Дуже важливо правильно аналізувати доходи підприємства, працювати над їх ефективністю та використовувати всі доступні можливості.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних видів доходів, витрат і фінансових результатів підприємства, тис. грн.

Показники	2020 р	2021 р.	2022 р	Відхилення, +,-
1.Чистий дохід	713, 4	1429,1	815,2	101,8
Інші доходи	0,1	-	-	0,1
Разом доходи	713,5	1429,1	815,2	101,8
2.Собівартість реалізованих послуг	-	808,7	109,8	109,8
Інші витрати	688,2	220,4	313,6	-374,6
Разом витрат	688,2	1029,1	423,4	-374,6
Фінансовий результат до оподаткування	25,3	400,0	391,8	366,5
Чистий прибуток	25,3	400,0	391,8	366,5

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що в 2022 році по відношенню до 2020 року розмір чистого доходу збільшився більше ніж на 100 тис. грн. Відповідно збільшились і витрати реалізованих послуг на 109 тис. грн. При цьому інші витрати підприємства зменшились майже на 375 тис. грн. Чистий прибуток

підприємства у 2022 році по відношенню до 2020 року збільшився більш ніж на 365 тис. грн.

Отже, існує низка зовнішніх та внутрішніх факторів, а також тих, що можуть бути використані підприємством та тих, що не залежать від нього, які впливають на підвищення прибутковості та ресурсів підприємства. Заходами для досягнення цієї мети є зниження собівартості продукції, збільшення обсягів виробництва та покращення якості продукції.

Головними джерелами можливих резервів для зниження собівартості продукції є: розширення обсягів виробництва за рахунок більш повного використання виробничих потужностей підприємства, скорочення витрат на виробництво за рахунок підвищення продуктивності праці та обережного використання сировини та матеріалів тощо.

2.2 Оцінка фінансового потенціалу підприємства

Сучасні умови господарювання встановлюють високі стандарти для оцінки фінансово-економічної діяльності суб'єктів ринку. Особлива увага приділяється аналізу фінансового потенціалу підприємства, оскільки його результати надають можливість керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення та уявляти подальші перспективи розвитку, а зовнішнім користувачам - отримувати необхідну інформацію для прийняття більш вигідних економічних рішень.

Фінансовий потенціал, відповідно до досліджень багатьох вчених, визначається як сукупність власних, запозичених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може оперувати для покриття поточних та перспективних витрат. Ці ресурси активно використовуються у виробничій та господарській діяльності і спрямовані на фінансування ключових напрямків стратегічного розвитку підприємства. Фінансовий потенціал надає можливість перетворити ресурсний та виробничий потенціал в конкретні результати діяльності підприємства. Важливою також є його роль у процесах відтворення на

підприємстві. Фінансовий потенціал включає різноманітні фінансові ресурси, які включають у себе статутний, додатковий та резервний капітали, цільове фінансування, фонди накопичення, оборотні активи та інше. Отже, фінансовий потенціал можна описати як фінансові ресурси, з використанням яких виникають відносини на підприємстві з метою досягнення його ефективності та прибутковості [33].

До цього часу не існує загальноприйнятої методики для оцінки фінансового потенціалу, і наявні методи ще не були достатньо досліджені. Це свідчить про актуальність проблеми ефективного аналізу та діагностики фінансового потенціалу, і вимагає пошуку відповідного рішення.

Ми пропонуємо розглянути фінансовий потенціал підприємства, що аналізується за допомогою методу експертної оцінки фінансових показників, оскільки це найшвидший та найбільш наглядний спосіб діагностики та оцінки фінансового потенціалу підприємства. Конкретно, це включає розрахунок показників ефективності використання оборотних активів, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості.

Таблиця 2.5 – Оцінка показників ефективності використання оборотних активів компанії, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення (+,-)	Темп змін, %
	2020	2021	2022		
Засади	-	1,0	1,0	-	
1. Поточна дебіторська заборгованість	38,3	7,4	82,0	43,7 ²	,7 р. .
Гроші та їх еквіваленти	,7	5,8	,1	0,6 ⁻	,4 р
Інші оборотні активи	,9	,6	,6	,7 ¹	67, 0

Разом оборотних активів	41,9	135,8	27,7	85,82	,0р
2.Виручка відреалізації	13,5	429,1	15,2	101,71	14,3
2.2 Одноденна виручка від реалізації, грн	981,9	3969,5	264,5	82,62	14,1
3.Оборотність оборотних активів, днів	,0	0,5	,9	3,1-	,5р.

*Джерело: розрахунок здійснено автором

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що в 2022 році по відношенню до 2020 року загальна сума оборотних активів збільшилась на 285, 8 тис. грн., що в абсолютному виразі становить 2 рази. Таке збільшення відбулось за рахунок інфляційних процесів і війни, яка почалася 24 лютого 2022 року. Так поточна дебіторська заборгованість збільшилась на 244 тис. грн, що в абсолютному виразі становить 1, 7 рази.

Кількість «живих» грошей та їх еквівалентів зменшилась на 0, 6 тис. грн, що в абсолютному виразі становить 1,4 рази.

Виручка в 2022 році по відношенню до 2023 року збільшилась на 101, 7 тис. грн, що в абсолютному значенні становить 14,3%.

Розрахований нами коефіцієнт оборотності оборотних активів свідчить про уповільнення руху оборотних активів в 2022 році по відношенню до 2020 року. Так в 2022 році коефіцієнт оборотності оборотних активів становив 1,9, а в 2020 році відповідно 5. Така тенденція для підприємства є негативною і свідчить про неефективне використання оборотних активів підприємства.

Одноденна виручка від реалізації послуг в 2022 році зросла по відношенню до 2020 року на 282,6 тис. грн.

Оцінка фінансового потенціалу може проводитися як з точки зору короткострокової, так і довгострокової перспективи. У першому випадку мова йде про оцінку ліквідності та платоспроможності підприємства (див. таблиця 2.6), у другому - про його фінансову стійкість (див. таблиця 2.7).

Таблиця 2.6 – Оцінка показників ділової активності компанії

Показники	Роки			Відхилення +,-
	2020	2021	2022	
Чистий дохід (виручка) від реалізації	713, 4	1429,1	815,2	101,8
Капітал компанії	50,0	100,0	200,0	150,0
Власний капітал	40,6	102,2	549,9	509,3
Власний оборотний капітал	174,3	225,7	609,3	435,0
Дебіторська заборгованість	138,3	77,4	382,0	243,7
Кредиторська заборгованість	133,7	123,5	55,9	-77,8
Чистий прибуток	25,3	400,0	391,8	366,5
Коефіцієнт оборотності капіталу	17,4	14,0	1,5	-15,9
Оборотність дебіторської заборгованості: оборотів	0,2	0,01	0,5	0,3
Період окупності власного капіталу	1,6	0,2	1,4	0,2

*Джерело: розрахунок здійснено автором

На наш погляд, до короткострокової перспективи слід також віднести ділову активність підприємства. Аналіз показників ділової активності підприємства дозволяє визначити його позицію та репутацію на фінансовому ринку, а також рівень ефективності використання фінансових ресурсів.

Дані таблиці 2.6 свідчать про короткострокову перспективу розвитку підприємства. Так виручка від реалізації послуг підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшилася на 101 тис. грн. Капітал і власний капітал підприємства теж має тенденцію до збільшення, в 2022 році по відношенню до 2020 року відповідно збільшився на 150 тис грн та 509,3 тис. грн.

Власний оборотний капітал підприємства в поточному році по відношенню до базового збільшився на 435 тис.грн.

Дебіторська заборгованість підприємства має тенденцію до збільшення. Так в 2022 році по відношенню до 2020 року вона збільшилася у 2,5 рази. Це є негативним моментом для підприємства оскільки коштами компанії користуються інші суб'єкти підприємництва. навпаки кредиторська

заборгованість має тенденцію до зменшення. Так в 2022 році по відношенню до 2020 року вона зменшилася на 77,8 тис. грн.

Період окупності власного капіталу є ключовим коефіцієнтом для власників. Цей показник вказує на той час, за який їхні інвестиції повністю окупляться. З цим пов'язано те, що використання власного капіталу приносить чистий прибуток, який дорівнює його поточній сумі. Розрахувавши показник окупності власного капіталу дійшли до висновку, що в середньому витрати підприємства окупаються за 1,4 року. Нормативне значення цього показника повністю залежить від уявлень власників про ефективність використання їхнього капіталу. У випадку, коли компанія має комерційну спрямованість і її власники мають на меті отримання прибутку, якість використання власного капіталу можна оцінити шляхом порівняння поточної окупності з окупністю за альтернативними напрямками інвестування коштів. Найпростіший метод - порівняти окупність власного капіталу у вивченому суб'єкті господарювання з окупністю інвестицій у різні фінансові інструменти (наприклад, депозитний вклад, диверсифікований портфель акцій тощо). Якщо окупність власного капіталу значно нижча в порівнянні з альтернативними напрямками, це свідчить про його недостатню ефективність. Поряд з абсолютними показниками фінансову стійкість підприємства характеризують також фінансові коефіцієнти.

Таблиця 2.7 - Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення, +,-
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт автономії	0,2	0,4	0,9	>0,5	0,7
Коефіцієнт фінансової залежності	0,1	0,5	0,9	<0,5	0,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3	0,8	3,0	>0,4	2,7
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами оборотних коштів	0,1	0,1	0,8	>0,1	0,7
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	0,3	0,8	9,1	>1,0	8,8
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику)	3,3	1,2	0,1	<0,5	-3,2

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,1	0,1	0,9	>0,1	0,8
Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0,2	0,4	0,1	>0,5	0,1
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,0	1,0	1,0	>0,5	-
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,8	0,9	0,3	>0,5	-0,5

* Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що компанія яка нами аналізується зміцнює свою фінансову стійкість. З розрахованих показників зрозуміло, що основну частку в структурі фінансових ресурсів займає власний капітал, який має змогу збільшуватись за рахунок отриманого прибутку. Так розрахований коефіцієнт автономії в 20022 році по відношенню до 2020 року збільшився на 0,7 п.п. Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про те, що підприємство на 80% забезпечено власними фінансовими ресурсами. Розрахований коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про активну маневреність власного оборотного капіталу, що дає змогу збільшувати величину прибутку, який можна використати для розширення бізнесу.

Всі розраховані вище коефіцієнти свідчать про стійке фінансове становище підприємства. Аналіз фінансової стійкості на конкретну дату дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство управляло своїми фінансовими ресурсами протягом переднього періоду. Важливо, щоб фінансовий стан відповідав вимогам ринку та потребам розвитку компанії, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства та відсутності необхідних коштів для розвитку виробництва, а надлишкова може ускладнити розвиток, збільшуючи витрати на надмірні запаси та резерви.

Отже, можна сформулювати загальний принцип для будь-якого підприємства: потенційні ділові партнери найбільше цінують компанії з високою часткою власного капіталу та більшою фінансовою незалежністю, оскільки такі підприємства ймовірніше можуть виплатити борги за рахунок власних ресурсів. Власники компанії дуже багато уваги приділяють

зростанню в динаміці позикових коштів, проте в сучасних умовах господарювання крайню важливість набуває структура капіталу з урахування фінансових ризиків.

Своєчасність та повнота фінансового забезпечення фінансово-господарської діяльності, розвитку підприємства та виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання значною мірою залежать від правильного формування та ефективного використання фінансових ресурсів.

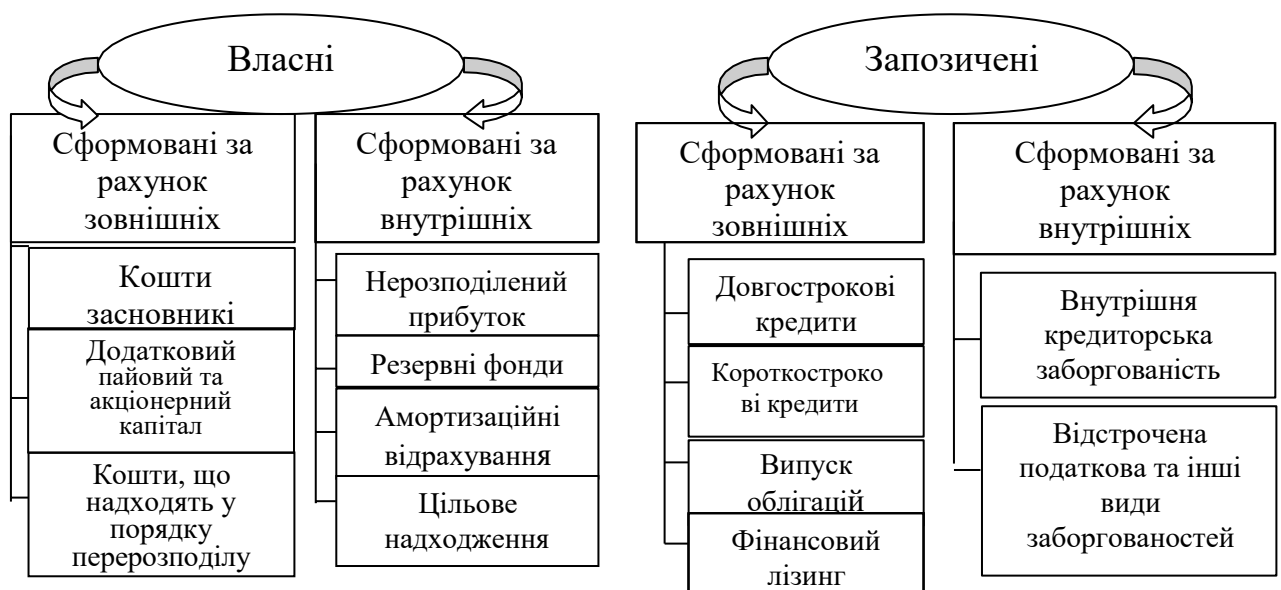


Рисунок 2.2 – Схема складу основних джерел фінансування підприємства [21, 25].

Можливість отримувати фінансові ресурси з різних джерел, включаючи фінансовий ринок (рис. 2.2), надає підприємству можливість відносно вільно маневрувати структурою цих ресурсів, вибираючи оптимальні їх комбінації. Саме тому кожне підприємство повинно збалансувати вплив цих факторів на фінансові результати своєї діяльності.

Навички ефективного управління фінансовим станом підприємства, враховуючи його перспективи розвитку, залежать не тільки від мети такого управління, але й від здатності аналізувати вплив різних факторів та джерел на діяльність підприємства.

Першочерговою задачею є проведення діагностики рівня та структури фінансового забезпечення. Ця діагностика повинна

спрямовуватися, передусім, на визначення достатності загального обсягу фінансових ресурсів, а потім – на контроль відповідності їх фактичної структури тим цільовим параметрам, що були сформовані на етапі розробки фінансової стратегії підприємства [4]. Для підвищення ефективності механізму фінансового забезпечення рекомендується впроваджувати діагностику, в ході якої слід виявляти та класифікувати рівень фактичного стану фінансового забезпечення та ступінь його ефективності.

Для цього необхідно аналізувати склад і структуру джерел фінансування виробничої діяльності; оцінювати рівень фінансової стійкості, що досягається завдяки наявній структурі джерел фінансового забезпечення; а також оцінювати відповідність структури сформованих джерел фінансування структурі активів підприємства, враховуючи особливості його виробничо-господарської діяльності [12].

Аналіз структури капіталу є необхідною передумовою для оцінки ефективності його використання. Капітал на підприємстві постійно обертається, пройшовши різні стадії та можливі зміни у джерелах його надходження та спрямуванні. Тому важливо аналізувати динаміку капіталу, зосереджуючись на структурі джерел його надходження (пасивів) та оптимальному розміщенні (активів).

Таблиця 2.8 – Оцінка складу активів підприємства, тис. грн

Статт і	Роки			Відхилення, +,-
	20	20	202	
	20	21	2	
1.Необоротні активи				
Осно вні засоби:	42 ,4	26 ,8	14, 8	-27,6
Перві сна вартість	17 1,4	25 1,0	246 ,4	75,0
Знос	12 9,0	22 4,2	231 ,6	102,6
Інші необоротна активи	47 ,5	15 4,8	170 ,3	122,8

Всього о за першим розділом	89 ,9	18 1,6	185 ,1	95,2
2. Оборотні активи				
Запас и	41 ,0	41 ,0	41, 0	-
Пото чна дебіторська заборговані сть	77 ,4	38 2,0	775 ,2	697,8
Грош і та їх еквіваленти	15 ,8	0, 1	5,1	-10,7
Інші оборотні активи	1, 6	4, 6	5,0	3,4
Всього о за другим розділом	13 5,8	42 7,7	826 ,3	690,5
Бала нс	22 5,7	60 9,3	101 1,4	785,7

* Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.8 свідчать про те, що станом на 01.01.2023 року підприємство має необоротних активів на суму 185,1 тис. грн; оборотних активів на суму 826,3 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі необоротних активів становлять основні засоби більше ніж 260 тис. грн. В структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають поточна дебіторська заборгованість яка становить 775, 2 тис. грн. запаси підприємства становлять 41 тис. грн. В структурі активів підприємства тенденцію до зменшення лише мають живі грошові кошти та їх еквіваленти.

Таблиця 2.9 – Оцінка складу пасивів підприємства, тис. грн

Статті	Роки			Відхилення, +,-
	2020	2021	2022	
1. Власний капітал				
Капітал	100,0	200,0	200,0	100,0

Нерозподілений прибуток	1 5,9	4 15,9	82 0,1	804,2
Неоплачений капітал	1 3,7	6 6,0	66 ,0	52,3
Всього за першим розділом	1 02,2	5 49,9	95 4,1	851,9
3. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	-	3, 5	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за товари	0, 8	1 2,5	0, 1	0,7
розрахунками з бюджетом	1 4,4	1 7,3	4, 0	-10,4
розрахунками зі страхування	3, 7	2 0,9	23 ,7	20,0
розрахунками з оплати праці	1 4,5	0, 5	9, 0	-5,5
Інші поточні зобов'язання	9 0,1	4, 7	20 ,5	-69,6
Всього за третім розділом	1 23,5	5 9,4	57 ,3	-66,2
Баланс	2 25,7	6 09,3	10 11,4	785,7

* Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.9 свідчать про те, що капітал підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшився на 100 тис. грн. Сума нерозподіленого прибутку відповідно збільшилась на 804,2 тис. грн. сума неоплаченого капіталу збільшилась на 52,3 тис. грн.

Поточні зобов'язання підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року зменшились на 66,2 тис. грн. Так розрахунки з бюджетом зменшились на 10,4 тис. грн.; розрахунки по оплаті праці на 5,5 тис. грн.

Мета аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості полягає у визначенні суми обґрунтованої та необґрунтованої заборгованості, виявленні

змін протягом аналізованого періоду, перевірки реальності обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості, а також у визначенні причин та стажу виникнення дебіторської заборгованості. Враховуючи це, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості є важливою складовою фінансового аналізу підприємства, що дозволяє виявляти не лише показники поточної та майбутньої платоспроможності, але й чинники, що впливають на їх динаміку. Крім того, він дозволяє оцінити кількісні та якісні тенденції у зміні фінансового стану підприємства в перспективі.

Особливу увагу слід приділити аналізу кредиторської заборгованості. Потрібно мати на увазі, що ця заборгованість є резервом для покриття дебіторської заборгованості підприємства. З цією метою рекомендується провести порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. У випадку виявлення перевищення суми дебіторської заборгованості над кредиторською, можна говорити про іммобілізацію власного капіталу в дебіторську заборгованість. У протилежному випадку, це може свідчити про недостатність власного капіталу для фінансування діяльності (див. таблиця 2.10).

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що дебіторська заборгованість підприємства значно перевищує кредиторську заборгованість в 6 раз. Так дебіторська заборгованість в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшилась в 10 разів. В той час як кредиторська заборгованість зменшилась в половину.

Таблиця 2.10 – Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, тис грн

Показники	Роки			Відхилення (+,-)	Темп змін, %
	020	021	022		
Дебіторська заборгованість	74,0	82,0	75,2	697,8	10 p

Кредиторська заборгованість,	2 3 , 5	9,4	7,3	5 66,2	4 6,4
Співвідношення дебіторської кредиторської заборгованості	, 6	,2	,1	0 1 ,5	6 р.

* Джерело: розраховано автором

Дебіторська заборгованість становить значну частину поточних активів і впливає на фінансове положення підприємства. Для зовнішніх користувачів інформації також надзвичайно важливий стан дебіторської заборгованості підприємства, оскільки її збільшення завжди свідчить про фінансову нестабільність та погіршення платоспроможності підприємства через невчасне надходження грошових коштів. Крім того, це призводить до уповільнення оборотності грошових коштів (швидкості обороту коштів).

Оборотні активи є ключовими для успішної діяльності підприємства, і їх обсяг безпосередньо впливає на загальну ефективність. Вони служать індикатором активності та оборотністю усього підприємства. Надмірна кількість активів призводить до їх неефективного використання, накопичення запасів, які не використовуються в подальшій діяльності. У випадку недостатнього обсягу оборотних активів, підприємство може не виконати свої зобов'язання в повному обсязі.

Таблиця 2.11 – Оцінка показників оборотності капіталу

Показники	Роки			Відхилення (+,-)	Темп змін, %
	2 020	2 021	2 022		
Капіталу, тис. грн.	1 00,0	2 00,0	2 00,0	1 00,0	2 р.
Власного капіталу	1 02,2	5 49,9	9 54,1	8 51,9	9 р.
Виручка від реалізації, тис. грн.	713, 4	1429,1	815,2	101,8	1 14,4
Оборотність капіталу,	5 2	1 40	4 05	3 53	8 р.
Число оборотів	7	2	0	-	1

капіталу, раз	,0	,6	,9	6,1	2 р.
---------------	----	----	----	-----	------

* Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.11 свідчать про те, що підприємство не користується позиковим капіталом, а всі свої зобов'язання покриває за рахунок власних коштів.

2.3 Врахування зовнішніх факторів впливу на формування фінансової стратегії досліджуваного підприємства

Для прийняття стратегічних рішень щодо формування та реалізації стратегії фінансової стійкості необхідно оцінити, наскільки її потенціал відповідає умовам, що визначаються зовнішнім середовищем.

Потенціал підприємства є різноманітним за своїми складовими, включаючи як сильні, так і слабкі сторони. Сильні внутрішні компоненти дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, тоді як слабкі вказують на можливі небезпеки, які можуть виникнути через зовнішнє оточення, якщо керівництво не вживає відповідних заходів. Отже, завдання керівництва підприємства полягає в забезпеченні відповідності фінансового потенціалу та фінансової стійкості підприємства умовам зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища також мають свої позитивні та негативні аспекти. Позитивні аспекти можуть стати загрозами для діяльності підприємства, а негативні аспекти можна використати для поліпшення свого положення.

SWOT-аналіз, який є ефективним інструментом стратегічного аналізу впливу зовнішнього середовища на підприємство, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Проведення такого аналізу необхідне для усунення наявних слабкостей та посилення сильних сторін з метою використання можливостей зовнішнього середовища та запобігання можливим загрозам. Отже, SWOT-аналіз дозволяє оцінити стан підприємства за наступними критеріями: сильні сторони підприємства у відношенні до

зовнішнього середовища; слабкі сторони підприємства щодо факторів зовнішнього середовища; можливості, які надає зовнішнє середовище для підприємства; загрози, що виникають для підприємства з зовнішнього середовища. Методологія проведення SWOT-аналізу базується на формуванні матриці сильних та слабких сторін у діяльності підприємства, а також можливостей і загроз, які можуть виникнути внаслідок зміни факторів зовнішнього середовища. Відповідно до прийнятої методології, проведення SWOT-аналізу здійснюється в кілька етапів (рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Етапи аналізу сильних і слабких сторін підприємства [32]

Перший етап - респонденти оцінювали вплив конкретних факторів, а також їх важливість для функціонування підприємства та напрямки цього впливу. Загальна оцінка впливу кожного з наведених у таблиці факторів здійснювалась на основі узагальнення оцінок експертів та розрахунку середніх значень для кожного досліджуваного фактору та його напрямку впливу (таблиця 2.12).

Як можна побачити з таблиці 2.12, більшість факторів зовнішнього середовища впливають негативно на діяльність підприємства. Найбільша загроза для стабільного розвитку цієї організації полягає у рівні податкового навантаження. Неперфектне податкове законодавство, високі податкові ставки, нестабільність та протиріччя в системі оподаткування обмежують ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Надзвичайно важливим для успішної діяльності всіх учасників ринкової системи є рівень інфляції в

країні. Більшість респондентів відзначили високу важливість стабільності рівня інфляції в країні для розвитку підприємств. Крім того, нестабільність соціально-економічного розвитку в країні, яка спостерігається в останні роки, призвела до того, що експерти оцінили вплив досліджуваного фактору як значний. Так, високий вплив фахівці приділили таким аспектам, як з'явлення конкурентів та погіршення платоспроможності клієнтів.

Таблиця 2.12 – Узагальнюючий результат по кожному з досліджуваних факторів зовнішнього середовища

Фактори зовнішнього середовища	Середній бал			Узагальнюючий результат
	Вплив на діяльність	Важливість фактора	Вплив фактора (+;)	
Ступінь податкового тиску	2,87	2,4	-	-6,88
Підвищення рівня інфляції	2,73	2,67	-	-7,29
Поява конкурентів	2,87	2,87	-	-8,22
Зростання соціально-політичної нестабільності	1,6	1,6	-	-2,56
Зростання економічної нестабільності	2,87	2,87	-	-8,22
Часті зміни у законодавчих актах	1,4	0,67	-	-0,93
Погіршення платоспроможності клієнтів	2,73	2,6	-	-7,11
Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління	2,0	1,87	+	3,73
Наявність ресурсної бази	3,0	3,0	+	9,00
Збільшення попиту на продукцію	2,47	2,0	+	4,93
Збільшення обсягу продукції	2,47	2,73	+	6,74
Оновлення технічної бази	2,0	1,87	+	3,73
Підвищення купівельної спроможності споживачів	3,0	3,0	+	9,00

* Джерело: сформовано автором

Поза тим, велика важливість у поліпшенні фінансового стану та реалізації самофінансування діяльності компанії припадає на внутрішні чинники. Метою проведення внутрішнього аналізу є глибоке вивчення діяльності підприємства та надання керівництву необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень. Для виявлення переваг і недоліків підприємства (таблиця 2.13) рекомендується використовувати аналіз

результатів оцінки фінансового стану об'єкта дослідження, який ми провели раніше. Останнім етапом у процесі SWOT-аналізу є встановлення зв'язків між найбільш впливовими перевагами та недоліками, загрозами та можливостями, що виникають з зовнішнього середовища. Для аналізу взаємозв'язків будується SWOT-матриця, в якій розглядаються можливі стратегічні напрями: розвиток сильних сторін, використання можливостей, а також пом'якшення загроз і покращення слабких сторін підприємства.

Після аналізу факторів зовнішнього середовища, матриці можливостей та загроз і врахування їх взаємозв'язку у SWOT-матриці, що відображає залежність між зовнішніми чинниками та потенціалом підприємства, ми отримуємо наступне.

ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» незалежна українська компанія, що надає послуги в сфері консультування, бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, у сфері податкового, валютного і митного права, а також здійснює навчання бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Компанія займається наданням бухгалтерських послуг з 2017 року. Має офіси у м.Суми та м.Полтава.

У зв'язку з укладеними договорами та намірами укласти нові угоди з клієнтами, наразі виникла необхідність розширення кадрового складу підприємства у місті Суми. Протягом періоду нашої роботи ми отримали позитивні відгуки, і не виникало ситуацій розриву договірних відносин з клієнтами через неприйнятну якість наданих нами послуг. До кінця 2023 року ТОВ "Консалтингова компанія 'Фінанси Податки Аудит'" має намір розширити свій персонал, зокрема найняти додаткових кваліфікованих бухгалтерів з метою розширення обсягу надання бухгалтерських послуг.

Введення двох нових робочих місць може призвести до середньомісячного збільшення прибутку компанії на 150 000.00 грн. З урахуванням посилення фіскальної політики з боку держави щодо суб'єктів господарювання (включаючи впровадження нової звітності та посилення контролю за готівковими розрахунками), у секторі бізнесу зросла потреба у

висококваліфікованих спеціалістах у галузі бухгалтерського обліку та складання фінансових звітів.

Планується набрати спеціалістів у сфері бухгалтерського обліку в такому обсязі: до кінця 2023 року - 2 фахівці, до кінця 2024 року - 2 фахівці, до кінця 2025 року - 4 фахівці. Компанія має намір збільшити обсяги надання своїх послуг для збільшення прибутку. Також, до кінця 2025 року, планується відкриття офісу в місті Києві для подальшого розширення діяльності компанії.

Таблиця 2.13 – Підсумки SWOT-аналізу компанії

	Можливості	Загрози
	▪ Наявність ресурсної бази ▪ Підвищення купівельної спроможності споживачів ▪ Створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту ▪ Збільшення обсягів діяльності ▪ Оновлення технічної бази ▪ Підвищення рівня спеціалістів у сфері стратегічного управління	▪ Ступінь податкового тиску ▪ Нестабільність законодавчої бази ▪ Поява конкурентів ▪ Підвищення рівня інфляції ▪ Погіршення платоспроможності клієнтів ▪ Зростання соціально- політичної нестабільності ▪ Зростання економічної нестабільності
Сильні сторони		
▪ Висока кваліфікація персоналу ▪ Значний досвід роботи у галузі ▪ Наявність достатньої ресурсної бази ▪ Чіткий розподіл прав та обов'язків працівників управління ▪ Висока якість послуг, що надається на підприємстві ▪ Можливість розробки нових послуг ▪ Стимулювання працівників	Поле СІМ Надання якісних послуг Проведення комплексу заходів щодо впровадження сучасних технологій.	Поле СІЗ Завдяки значному досвіду в галузі та високій кваліфікації персоналу у підприємства є змога нівелювати вплив зовнішніх ризиків.
Слабкі сторони		

- Відсутність маркетингової служби на підприємстві Недосконала с* Джерело: сформатовано автором - структура витрат	Поле СЛМ Посилення позицій на внутрішньому ринку за рахунок активізації та професіоналізації маркетингової служби. Під впливом збільшення обсягів реалізації покращення фінансового стану на основі використання налагоджених внутрішніх механізмів генерування грошових коштів.	Поле СЛЗ Розвиток підприємства стримує неефективний менеджмент, відсутність стратегічних напрямків та місії підприємства. Неповна завантаженість виробничих технологій при зростанні темпів інфляції може привести до банкрутства. На основі удосконалення фінансової та маркетингової діяльності впроваджувати гнучку систему управління ціноутворенням.
--	--	--

* Джерело: сформатовано автором

У майбутньому, компанія має намір створити відділ спеціалістів для надання послуг з підготовки звітності з трансфертного ціноутворення. Крім того, у планах компанії створення відділу, який надаватиме бухгалтерські послуги суб'єктам господарювання, що перейшли на використання міжнародних стандартів бухгалтерської звітності.

Додатково, компанія планує створити відділ, який надаватиме послуги бізнесу, що потребує релокації або релокацію вже проводить.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1 Розробка моделі фінансової стратегії підприємства

Головною метою процесу формування та впровадження фінансової стратегії є створення необхідних умов на підприємстві для забезпечення фінансової підтримки його основної корпоративної стратегії. Ця стратегія передбачає успішне досягнення кінцевих стратегічних цілей у сфері фінансового розвитку. Характер та обсяг стратегічних змін у фінансовій діяльності підприємства залежать від кількох ключових факторів, таких як організація цієї діяльності та фінансові відносини з партнерами, рівень доступної інформації для управлінських рішень, ступінь інноваційності у фінансових операціях, використання різних фінансових інструментів, організаційна культура фінансових менеджерів та інші внутрішні параметри компанії. З урахуванням цих факторів та визначених цілей фінансового розвитку, підприємство встановлює відповідну фінансову стратегію. Отримані результати дослідження надають підставу для створення моделі стратегії фінансової стійкості підприємства, з врахуванням особливостей його діяльності. Ця модель представлена на рисунку 3.1 і включає наступні елементи:

Блок I: *Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії підприємства*. Розробка ефективної фінансової стратегії неможлива без глибокого вивчення теоретичних аспектів цієї проблеми. В основі розробки фінансової стратегії лежать принципи нової парадигми управління та стратегічного планування.

І блок Теоретико - методичні основи формування фінансової стратегії підприємства. Розробка будь-якої фінансової стратегії підприємства неможлива без дослідження теоретичного підґрунтя цієї проблеми. Розробка фінансової

стратегії підприємства ґрунтується на принципах нової управлінської парадигми



Рисунок 3.1 – Модель формування фінансової стратегії підприємства

Джерело: авторська розробка

Основні принципи, які сприяють розробці та ухваленню стратегічних фінансових рішень під час формування фінансової стратегії підприємства, включають в себе урахування базових стратегій операційної діяльності підприємства. Фінансова стратегія, як частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства, що спрямована перш за все на розвиток операційної діяльності, має підпорядкований характер щодо неї. Таким чином, вона адаптується до стратегічних цілей та напрямів операційної діяльності підприємства.

Фінансова стратегія має значущий вплив на формування стратегічного розвитку операційної діяльності підприємства. Це обумовлено тим, що ключові цілі операційних стратегій, такі як збільшення обсягів продажу, зростання операційного прибутку та покращення конкурентоспроможності, тісно пов'язані з тенденціями розвитку відповідного ринку послуг.

Фінансова стратегія охоплює широкий спектр методів та практик управління фінансовими ресурсами, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах ринкового господарювання. Це включає оптимізацію управління основними та оборотними засобами, формування та розподіл прибутку, керування грошовими потоками та реалізацію інвестиційної політики. Рецензування наукових джерел вказує на те, що у більшості підходів до формування фінансової стратегії та досягнення фінансової стійкості цей процес передбачає кілька етапів.

II блок передбачає аналіз системи фінансового забезпечення діяльності підприємства.

Наступним етапом у розробці фінансової стратегії є детальний аналіз та оцінка ключових показників, які, на нашу думку, мають найбільший вплив на ефективність стратегії. Проаналізувавши основні аспекти діяльності підприємства дійшли висновку:

1. Основними видами послуг, які надає компанія є: бухгалтерський облік і фінансова звітність -45%; послуги податкового радника (tax advisor) – 13%; робота з банками партнерами – 15%; Due diligence за напрямками – 20%. 3

цього виходить, що компанія спеціалізується на наданні послуг з бухгалтерського обліку та фінансової звітності та Due diligence за напрямками.

2. У компанії постійно працюють лише 5 осіб, з них один керівник і чотири бухгалтери. Іноді залучають працівників по договору на виконання певних послуг. Кожним працівником в середньому за рік було відпрацьовано 275 днів. Тривалість робочого дня становить 8 годин.

3. Витрати підприємства зменшились майже на 375 тис. грн. Чистий прибуток підприємства у 2022 році по відношенню до 2020 року збільшився більш ніж на 365 тис. грн.

4. В 2022 році по відношенню до 2020 року загальна сума оборотних активів збільшилась на 285, 8 тис. грн., що в абсолютному виразі становить 2 рази. Таке збільшення відбулось за рахунок інфляційних процесів і війни, яка почалася 24 лютого 2022 року. Так поточна дебіторська заборгованість збільшилась на 244 тис. грн, що в абсолютному виразі становить 1, 7 рази.

5. Розрахований нами коефіцієнт оборотності оборотних активів свідчить про уповільнення руху оборотних активів в 2022 році по відношенню до 2020 року.

6. Виручка від реалізації послуг підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшилась на 101 тис. грн. Капітал і власний капітал підприємства теж має тенденцію до збільшення, в 2022 році по відношенню до 2020 року відповідно збільшився на 150 тис грн та 509,3 тис. грн.

7. Дебіторська заборгованість підприємства має тенденцію до збільшення. Так в 2022 році по відношенню до 2020 року вона збільшилась у 2,5 рази. Це є негативним моментом для підприємства оскільки коштами компанії користуються інші суб'єкти підприємництва. навпаки кредиторська заборгованість має тенденцію до зменшення. Так в 2022 році по відношенню до 2020 року вона зменшилась на 77,8 тис. грн.

8. Розрахувавши показник окупності власного капіталу дійшли до висновку, що в середньому витрати підприємства окупаються за 1,4 року.

9. Розрахований коефіцієнт автономії в 20022 році по відношенню до 2020 року збільшився на 0,7 п.п. Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про те, що підприємство на 80% забезпечено власними фінансовими ресурсами. Розрахований коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про активну маневреність власного оборотного капіталу, що дає змогу збільшувати величину прибутку, який можна використати для розширення бізнесу.

10. Станом на 01.01.2023 року підприємство має необоротних активів на суму 185,1 тис. грн; оборотних активів на суму 826,3 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі необоротних активів становлять основні засоби більше ніж 260 тис. грн. В структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають поточна дебіторська заборгованість яка становить 775, 2 тис. грн. запаси підприємства становлять 41 тис. грн. В структурі активів підприємства тенденцію до зменшення лише мають живі грошові кошти та їх еквіваленти.

11. Капітал підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшився на 100 тис. грн. Сума нерозподіленого прибутку відповідно збільшилась на 804,2 тис. грн. сума неоплаченого капіталу збільшилась на 52,3 тис. грн.

12. Поточні зобов'язання підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року зменшились на 66,2 тис. грн. Так розрахунки з бюджетом зменшились на 10,4 тис. грн.; розрахунки по оплаті праці на 5,5 тис. грн.

III блок. Встановлення основних компонентів розробки фінансової стратегії та спрямувань її впровадження.

1. Забезпечення впровадження стратегічних змін у фінансовій діяльності підприємства починається з визначення масштабів майбутніх змін у фінансовій стратегії. Стратегічні зміни охоплюють комплекс заходів, спрямованих на трансформацію основних систем управління фінансовою діяльністю до такого рівня, що забезпечує повну реалізацію основної фінансової стратегії підприємства. Стратегічні зміни в сутності означають процес впровадження стратегічного фінансового розвитку підприємства. Мета цих змін орієнтувати внутрішньо-організаційну складову фінансового управління

підприємства на досягнення рівня, що відповідає новим вимогам і забезпечує можливості ефективної реалізації обраної фінансової стратегії.

Залежно від рівня параметрів і цілей фінансового розвитку підприємства, нижче наведено характеристику стратегічних змін у фінансовій діяльності:

- незмінні внутрішньо організаційні характеристики фінансової діяльності не є кінцевою метою. Якщо досягнутий рівень організації фінансового управління на попередніх етапах фінансового розвитку підприємства вважається достатнім для успішної реалізації запланованої фінансової стратегії, то стратегічні зміни у фінансовій діяльності не проводяться;

- мали значення незначні стратегічні модифікації фінансової діяльності. Ці зміни включають у себе звичайні поліпшення окремих внутрішньо організаційних параметрів фінансової діяльності підприємства, не втручаючись у основні принципи побудови найважливіших систем управління його фінансами;

- ритмічні стратегічні зміни у фінансовій діяльності можуть включати в себе такі аспекти: впровадження нових структурних підрозділів у системі управління фінансовою діяльністю; заходи щодо підвищення кваліфікації та удосконалення організаційної культури працівників у фінансовому управлінні; розширення області обліку та звітності; посилення системи матеріального стимулювання фінансових менеджерів; використання нових методів аналізу, планування та контролю фінансової діяльності;

- радикальні стратегічні зміни у фінансовій діяльності включають у себе наступні аспекти: повна перебудова організаційної структури управління фінансовою діяльністю; залучення значної кількості нових висококваліфікованих фінансових менеджерів та впровадження нової системи їх матеріального стимулювання; впровадження управлінського обліку всіх основних стратегічних показників фінансової діяльності; впровадження нових фінансових технологій та інструментів для здійснення основних фінансових операцій; суттєва зміна параметрів організаційної культури в зв'язку з переглядом фінансової філософії підприємства. Після визначення фінансової

стратегії потрібно розробити систему, що гарантуватиме її втілення з метою підвищення продуктивності роботи.

Оскільки наше дослідження зосереджене на аналізі використання інструментарію контролінгу для забезпечення механізму реалізації стратегії фінансової стійкості, ми пропонуємо представити відповідну модель (рис. 3.2).

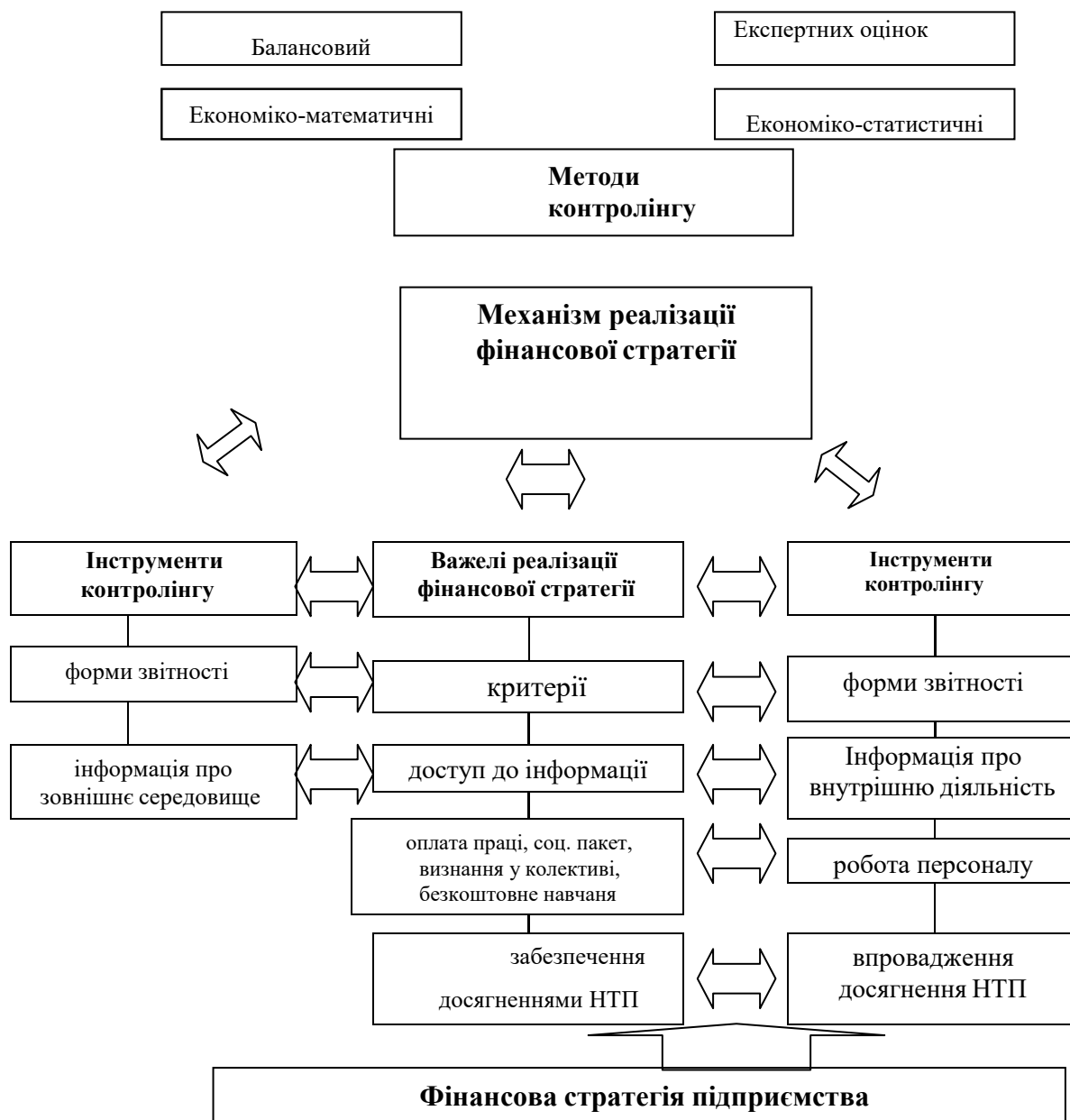


Рисунок 3.2 – Механізм реалізації фінансової стратегії підприємства

*Джерело: складено автором на основі 23,24,35

Отже, запропонована модель механізму впровадження фінансової стратегії буде працювати в умовах використання методологічних підходів контролінгу та його інструментарію. Процес впровадження фінансової стратегії

вимагатиме внесення відповідних змін у систему фінансового управління. Найсуттєвіші з цих компонентів, які створюють необхідні умови для успішної реалізації фінансової стратегії підприємства, представлені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні складові системи фінансового менеджменту, що потребують стратегічних змін в контексті реалізації фінансової стратегії

* Джерело: складено автором на основі 8, 34, 40

Стратегічні зміни в фінансовій діяльності передбачають впровадження комплексу заходів на підприємстві з метою стратегічного перетворення всіх його внутрішніх параметрів, які є необхідними для успішної реалізації його стратегічних цілей. Внаслідок цих стратегічних змін у фінансовій діяльності мають бути повністю досягнуті цілі стратегічного фінансового розвитку підприємства.

2. Визначення методів керування стратегією підприємства для забезпечення фінансової стійкості та досягнення поставлених цілей є важливою складовою стратегічного менеджменту. Цей вибір визначається конкретними умовами зовнішнього фінансового середовища, що можуть бути стабільними або змінюватися швидко. Це впливає на динаміку використання конкретних методів управління фінансовою стратегією на різних етапах, включаючи формування та реалізацію конкретної стратегії в межах встановленої фінансової політики.

Методи управління в реалізації фінансової стратегії включають як традиційні, так і спеціалізовані підходи. У сучасних умовах господарювання дуже важливо вирішувати питання фінансового забезпечення обраної фінансової політики підприємства. У другій главі ми провели аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та джерел формування фінансування, які забезпечують неперервний процес реалізації послуг. Оперативне бюджетування є важливою частиною механізму, який гарантує виконання поставлених цілей і вимагає особливої уваги в контексті втілення фінансової стратегії та формування служби контролінгу.

3. Необхідність внесення змін до програми стратегічного фінансового розвитку підприємства може виникнути у таких важливих ситуаціях: у разі неочікуваних змін у факторах зовнішнього фінансового середовища, які створюють значущі загрози для втілення фінансової стратегії, що неможливо повністю нейтралізувати; у випадку неочікуваних змін у факторах зовнішнього фінансового середовища, що призводять до виникнення значних можливостей для фінансового розвитку підприємства; коли внутрішній фінансовий потенціал підприємства зростає завдяки додатковим ефектам, отриманим внаслідок успішної реалізації стратегічних змін; коли вносяться суттєві, обґрунтовані зміни у цілях корпоративної стратегії, інших функціональних стратегій, а також окремих бізнес-стратегій.

Запропонована модель фінансової стратегії підприємства та її виконавчий механізм будуть ефективними при наявності системи показників, яка є інструментом для їх оцінки.

Загалом, компанії, які не мають системи контролінгу, при плануванні своєї діяльності опираються на дані бухгалтерського та податкового обліку. Для прийняття ефективних управлінських рішень керівництво підприємства потребує отримувати оперативну інформацію щоденно, а звіт за місяць - протягом трьох днів наступного місяця.

У сучасних літературних джерелах вказується на стратегічний та оперативний інструментарій контролінгу, який можна використовувати для

втілення фінансової стратегії. Існує ряд конкретних методів та інструментів контролінгу, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей. Серед них слід зазначити:

- аналіз точки беззбитковості (Break-Even-Analyze) - це забезпечення беззбитковості операційної діяльності та створення умов для самофінансування підприємства;
- бенчмаркінг – це процес порівняння характеристик об'єктів одного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств;
- вартісний аналіз – це функціональна оцінка продукції, спрямована на визначення її вартості та корисності;
- портфельний аналіз - це виконання дослідження для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій у конкретні програми або реінвестування;
- ABC-аналіз - це аналіз оцінки кількісних параметрів, які мають найбільший вплив на загальний обсяг;
- аналіз сильних і слабких сторін на підприємстві (SWOT-analysis) - це вивчення можливостей усунення слабких місць на підприємстві, а також ефективного використання наявного потенціалу;
- система передбачення та реагування – інформаційний механізм, який надає керівництву інформацію щодо можливих ризиків;
- дискримінантний аналіз – метод прогнозування можливого банкрутства підприємства;
- бюджетування – процес складання та виконання бюджетів на підприємстві.

Наша точка зору полягає в тому, що одним з найбільш вживаних інструментів стратегічного контролінгу є збалансована система показників. Вона дозволяє керівництву підприємства надати всім зацікавленим особам інформацію щодо результатів та факторів діяльності компанії. У нашому дослідженні для оцінки впливу зовнішніх факторів ми обрали інструмент стратегічного контролінгу - SWOT-аналіз, а також для визначення оперативних показників стратегії фінансової стійкості - систему оперативного бюджетування.

3.2 Впровадження системи оперативного бюджетування на підприємстві

Сучасна система управління на вітчизняних підприємствах акцентує увагу на пошуку методів та засобів для підвищення ефективності бізнес-процесів. Бюджет представляє собою структурований план діяльності компанії на певний період часу, а бюджетування – це управлінський підхід, що базується на плануванні та спрямований на досягнення цілей організації.

Процес бюджетування передбачає перехід підприємства на більш високий рівень інформаційної точності. Проте на практиці часто виникає ситуація, коли кінцеві користувачі висловлюють скарги на неточність інформації, яку вони використовують під час бюджетування. Більшість керівників не мають даних щодо правильності чи неправильності цих показників. Усе це залежить від інформаційної системи підприємства, його нормативної бази та готовності керівників, менеджерів і фахівців різних рівнів правильно спланувати цілі та показники на бюджетний період. Часом для розрахунку планових показників неможливо використати наявні на підприємстві дані; їх може бути недостатньо, може виникнути сумнів щодо їх точності або ж ці показники просто не були коректно обліковані [33].

Отже, у підприємства є кілька можливостей: або впровадити бюджетування в існуючу систему обліку, стандартизувавши показники до єдиного формату; або придбати спеціалізовану програму або розробити власний програмний продукт.

Зазвичай бюджети не мають загальних стандартів і часто виникають труднощі з їх розробкою. Деякі підприємства використовують бюджет витрат, проте найефективнішим підходом є використання комплексної системи, що включає оперативний бюджет. Складання бюджету розпочинається з оперативного бюджету, в якому діяльність підприємства відображається за допомогою системи спеціальних техніко-економічних показників, що описують окремі напрями та етапи операційної діяльності. На підставі цього можна

побудувати схему операційного бюджетування, до якої відносять: бюджет виробництва; бюджет продаж; бюджет витрат на збут та бюджет фінансових результатів. Найбільш значущим бюджетом для компанії є бюджет фінансових результатів діяльності, так звані операційні бюджети.

Отже, операційний бюджет відображає доходи та витрати, пов'язані з операційною діяльністю або окремими функціями підприємства. Цей бюджет включає в себе бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет витрат за категоріями та бюджет фінансових результатів. Основна мета операційного бюджету - забезпечити взаємозв'язок між плановими натуральними показниками та їхнім вартісним виразом; визначити ключові пропорції, умови та обмеження, які слід враховувати при формуванні основних бюджетів.

Структуру операційного бюджету визначає керівництво підприємства, враховуючи особливості поставлених перед організацією цілей, специфіку бізнесу, а також рівень готовності підприємства в методологічному, організаційному та технічному аспектах. Для укладення оперативних бюджетів використовуються наступні джерела інформації [10]:

- фінансова звітність та показники виконання фінансового плану за попередній період;
- угоди, укладені з споживачами продукції та постачальниками матеріально-технічних ресурсів;
- прогнозні розрахунки обсягу продукції, що буде реалізована, або плани збуту продукції, що формуються на основі замовлень, попиту, рівня цін та інших факторів ринкового середовища;
- економічні нормативи, які схвалені законодавством (податкові ставки, ставки амортизації, процентні ставки банківських кредитів, мінімальна заробітна плата тощо);
- схвалена система обліку на підприємстві.

Під час формування операційного бюджету встановлюються стандарти бюджетних документів, розробляється аналіз та деталізовані правила складання бюджетів, а також уточнюються процедури для підготовки та ухвалення

бюджетів. У процесі готування операційного бюджету прогнози продажів та виробництва відображаються у конкретних кількісних оцінках доходів та витрат кожного підрозділу підприємства. Операційний бюджет має багатоступеневу і ієрархічну структуру, оскільки він складається на основі узгоджених бюджетів нижчого рівня.

В основі формування операційного бюджету підприємства, що нами аналізується, є відпрацювання отриманого гранту для здійснення операційної діяльності.

ТОВ "Консалтингова компанія "Фінанси Податки Аудит" є незалежною українською компанією, що спеціалізується на наданні консультацій у сфері бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, а також податкового, валютного і митного права. Крім того, ми здійснюємо навчання з питань бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Наша компанія працює на ринку бухгалтерських послуг з 2017 року і має офіси у містах Суми та Полтава. У зв'язку з укладеними договорами та намірами укласти нові контракти з клієнтами, у нас виникла потреба у розширенні штату в офісі у місті Суми. За час своєї діяльності ми отримали позитивні відгуки від клієнтів, і не маємо жодних випадків розірвання договорів через неприйнятну якість наданих послуг.

Наша мета, до кінця 2023 року ТОВ "Консалтингова компанія "Фінанси Податки Аудит" планує розширити свій штат, зокрема, набрати додаткових кваліфікованих бухгалтерів з метою розширення обсягів надання бухгалтерських послуг. Створення ще двох робочих місць приблизно збільшить середній щомісячний прибуток компанії на 150 000,00 грн. У зв'язку зі зміцненням фіскальної політики Держави відносно суб'єктів господарювання, що включає в себе запровадження нових стандартів звітності та посилення контролю за готівковими розрахунками, на бізнесі виникла потреба в кваліфікованих спеціалістах з області бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Наша довгострокова мета розширити присутність у місті Суми, привернути додаткових експертів та розширити спектр наданих послуг. У планах компанії створення відділу, спеціалізованого на наданні бухгалтерських послуг

суб'єктам господарювання, які перейшли на використання міжнародних стандартів бухгалтерської звітності. ТОВ "Консалтингова компанія "Фінанси Податки Аудит" має намір до 2025 року створити додатковий відділ спеціалістів для надання послуг з підготовки звітності з трансфертного ціноутворення. Для цього необхідно здійснити такі витрати (табл. 3.1)

Таблиця 3.1- Витрати для створення відділу спеціалістів для надання послуг з підготовки звітності з трансфертного ціноутворення

Статті витрат	Сума, тис. грн	Обґрунтування
Придбання комп'ютерної техніки та принтерів	150,0	Наші співробітники виконують обробку та аналіз великого обсягу первинної облікової документації (договорів, актів виконаних робіт, видаткових накладних, ТТН і т.д.) для підготовки та подання звітності, а також для друку звітів та бухгалтерських реєстрів. Це передбачає необхідність придбання нового комп'ютерного обладнання та принтерів.
Придбання меблів, зокрема столів, шаф, стільців	100,0	Для організації робочих місць для нових працівників необхідно придбати меблі, зокрема столи, стільці та шафи для зберігання документів.

*Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що компанія надає бухгалтерські послуги з 2017 року і продовжує це робити в наш час. Розвиток компанії відбувався поступово, оскільки використовувалися тільки власні кошти для розвитку бізнесу. Зараз у компанії на постійній основі працює чотири найманих співробітника.

Ми маємо намір привернути до співпраці бухгалтерів з вищою освітою, із перевагою у напрямках "Облік і оподаткування" та "Економіка". Очікується, що кандидати матимуть наступні кваліфікаційні вимоги: досвід роботи на посаді головного бухгалтера протягом не менше трьох років, загальний професійний стаж роботи за спеціальністю не менше п'яти років.

Плюси вибору саме нашої компанії: економія на витратах на утримання штату та організацію робочих місць (приміщення, обладнання, програмне забезпечення); відсутність необхідності в пошуках висококваліфікованих

бухгалтерів, проведенні співбесід та навчанні новачків; гарантована конфіденційність та відповідальність; облік ведуть високопрофесійні фахівці, що гарантує відсутність штрафів, своєчасну подачу звітності та належний порядок ведення бухгалтерського обліку та первинних документів, а також організований архів документації; протягом 365 днів на рік клієнт залишається під захистом компанії, яка надає послуги з обліку та представляє інтереси перед контролюючими органами.

Робота фахівців ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» ґрунтується на індивідуальному підході до вирішення кожного завдання. Лише після визначення типу та складності проблеми стає можливим визначити обсяг наданої допомоги Довірителю та шляхи її вирішення. Безумовно послуги нашої компанії повинні бути направлені на певну цільову аудиторію та проблеми і задачі, які повинна вирішити компанія, відпрацьовуючи грант.

Таблиця 3.2 – Цільова аудиторія та проблеми для вирішення

Цільова аудиторія	Плани	Проблеми (потреби) клієнта, які необхідно вирішити	Наміри компанії
Підприємства мікро-малого та середнього бізнесу, які діють у сферах транспорту, роздрібно-оптової торгівлі, інтернет-торгівлі, а також у сфері громадського харчування.	Вони не планують розширювати свій штат бухгалтерів, але зацікавлені у наданні якісних бухгалтерських послуг.	Ведення обліку за міжнародними стандартами	Компанія пропонує таку систему ціноутворення для своїх послуг: Пакет базових послуг коштує 2% від обсягу доходу клієнта. Пакет преміальних послуг може обчислюватися від 3% до 5% від обсягу доходу клієнта.

*Джерело: сформовано автором

Прогноз грошових потоків - це прогнозування суми грошей, яку ви плануєте отримати та витратити протягом наступних 12 кварталів (або 36 місяців, що дорівнює 3 рокам). Важливо, щоб він акуратно відображав всю діяльність, яку ви описали у своєму бізнес-плані. Аналіз та прогнозування грошових потоків дозволяє ретельно розглядати передбачувані фінансові

результати вашого підприємницького впровадження. Будьте уважні до того, що дані мають бути вказані для кожного окремого кварталу (наростаючим підсумком протягом кожного періоду-кварталу).

Таблиця 3.4 - Сума надходжень для здійснення операційної діяльності, тис грн

Статті надходжень	Квартали												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Розмір гранту	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	21,0	21,0	250,0
Надходження від надання послуг	435	435	435	480	480	480	525	525	525	550	550	550	5970,0
Власні кошти	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	15,0	15,0	130,0
Всього	465,8	465,8	465,8	510,8	510,8	510,8	555,8	555,8	555,8	580,8	586	586	6350

*Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 3.4.свідчать про те, що для здійснення операційної діяльності компанією використовується 6350 тис.грн. Серед джерел фінансування власні кошти в розмірі 130 тис. грн, кошти гранту 250 тис.грн та надходження від надання послуг 5 970 тис. грн.

3.3 Впровадження таргетованої реклами через FACEBOOK

На початок 2022 року мережею Інтернет користувалися 22,96 мільйона українців, що складає 58% населення країни [3]. У сфері рекламних повідомлень та звернень в Україні відзначається відставання: тільки 39% користувачів реагують на них.

Однак, 33% інтернет-користувачів відзначають задоволеність онлайн-обслуговуванням. Варто відзначити, що українці проявляють великий інтерес до новітніх технологій. Щодо електронної комерції, у нашій країні спостерігається зростання цього сегменту ринку: у 2022 році онлайн-послуги здійснювали 44% всіх жителів України, що значно перевищує показники 8 років тому, коли ця частка становила всього 17%. Динаміку цього росту можна побачити на рисунку 1.1 [4].

Однією з переваг інтернет-реклами над традиційними каналами є здатність легко впливати на конкретні цільові аудиторії. Згідно з наведеними вище даними, можна сказати, що інтернет-реклама є актуальною і потребує

подальших досліджень. Особливий інтерес представляє аналіз інструментарію, зокрема каналів комунікацій.

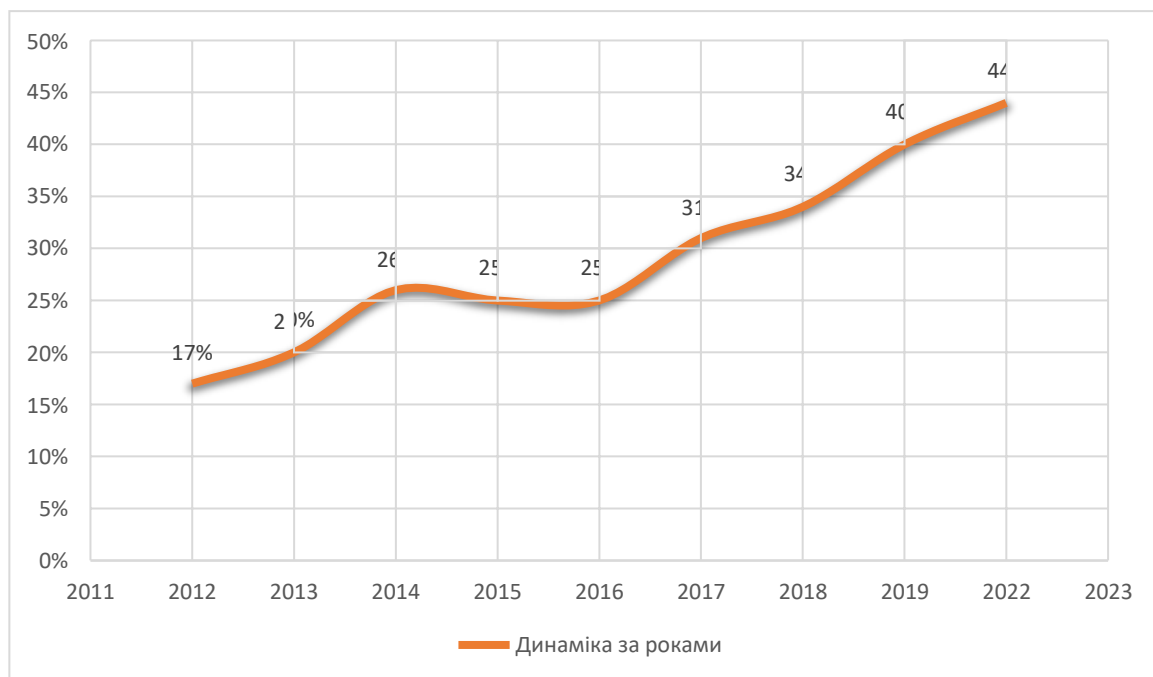


Рисунок 3.4 – Динаміка росту інтернет послуг

*Джерело: сформовано автором

Ми розкручуємо свій бізнес через рекламу на сторінці компанії у Facebook, оскільки ця соціальна платформа має кілька важливих переваг:

1.Доступ до широкої аудиторії, яку можна навіть охопити там, де рекламу в AdWords було б важче досягти.

2.Низький вхідний поріг. Наприклад, витрати у розмірі \$10-15 на три дні можуть надати досить хороші результати для тестування.

3.Детальне таргетування. Facebook має велику кількість інформації про своїх користувачів, яку можна використовувати для точного націлювання оголошень - від статі та віку до місця проживання, мови та інтересів.

4. Збереження аудиторії. Крім прямих переходів на сайт, можна працювати над збільшенням кількості підписників на сторінці/сайті компанії. Це дозволяє поступово зменшувати витрати в майбутньому і забезпечує повторні покупки.

5. Потенціал органічного поширення. Якщо ви розмістили дійсно цікавий пост на своїй сторінці, цільова аудиторія може його "підхопити" та поділитися ним, приводячи на ваш сайт велику кількість трафіку безкоштовно.

В сучасний час одним із ключових засобів підвищення ефективності інтернет-реклами є таргетинг. Використання цього інструменту є невід'ємною частиною просування будь-якого продукту чи послуги в мережі Інтернет. Головна стратегія для підвищення конверсії веб-ресурсу полягає в привертанні максимальної кількості цільової аудиторії, яка справді зацікавлена у відповідному товарі чи послугі.

З огляду на величезний розмір та постійний приріст інтернет-аудиторії, найефективніші рекламні кампанії спрямовані на конкретну частину цієї аудиторії. Ця частина включає в себе користувачів, які виявляють інтерес до пропозиції та мають можливість придбати товар або скористатися послугою. Орієнтація реклами на потенційних клієнтів може призвести не тільки до швидших досягнень високих результатів, але й до зменшення витрат. Основною метою є забезпечення контакту з рекламним повідомленням лише для тих користувачів, які можливо цікавляться пропонованим товаром чи послугою. Це завдання вирішується за допомогою таргетингу в інтернет-рекламі - механізму, який дозволяє виокремити цільову аудиторію за визначеними критеріями з загальної аудиторії. На сьогоднішній день саме таргетинг є ключовим засобом підвищення ефективності рекламних кампаній і невід'ємним елементом успішного просування.

Існують різноманітні способи таргетингу, які дозволяють визначити цільову аудиторію серед загальної кількості рекламних користувачів. Вони відрізняються принципами сегментації аудиторії, але водночас вони взаємодоповнюють один одного. Виділяють наступні види таргетингу, які представлені у таблиці 3.6.

Під час аналізу будь-якого каналу інтернет-маркетингу, слід враховувати, що таргетована реклама має свої особливості, які потребують уваги при налаштуванні кампанії: мотивація до конверсії у користувачів соціальних мереж

є менш вираженою порівняно з відвідувачами пошукових систем; необхідно регулярно оновлювати графічну та контентну складові рекламних оголошень, оскільки відбувається пригнічення інтересу до них; соціальні мережі встановлюють високі вимоги до рекламних оголошень, тому їх слід створювати з особливою увагою до деталей; таргетовану рекламу слід налаштовувати індивідуально для кожної соціальної мережі.

Таблиця 3.6 - Основні види таргетованої реклами

Види	Економічний зміст
Тематичний	відображення реклами на веб-ресурсах, що співпадають за тематикою з рекламованим продуктом або хоча б мають з ним якусь взаємодію.
Географічний	відображення реклами спрямоване на аудиторію, яка проживає у конкретному регіоні, країні або місті, який визначається рекламодавцем самостійно.
Контекстний	це практика показу реклами на основі змісту веб-сайту.
За часом показу	демонстрація реклами відбувається тільки в певний час доби.
За частотою показу	дозволяє контролювати кількість взаємодій з рекламним повідомленням від користувача протягом конкретного часу
Соціально-демографічний	дозволяє відібрати користувачів за такими критеріями, як стать, вік, рівень доходу, соціальний статус, посада, сфера діяльності і т. д.
Поведінковий	для сегментування беруться основні інтереси, уподобання, смаки користувачів, які відстежуються за допомогою cookie-файлів.
Геоповедінковий	враховує основні маршрути руху користувача, використовує дані про його поточне місцезнаходження і зберігає інформацію про ті місця, де користувач найчастіше перебуває.
Мовний	обмеження показу рекламних повідомлень сайтами на певних мовах.

*Джерело: сформовано автором

Спочатку соціальні мережі були створені для спілкування людей зі спільними інтересами. Проте з часом, разом зі зростанням популярності таких платформ, на них звернули увагу як великі, так і малі підприємства. Сьогодні завдяки цим ресурсам виробники можуть знаходити своїх клієнтів, а споживачі дізнаються про новинки, вигідні пропозиції і знижки. Головними гравцями в цьому процесі є Instagram і Facebook. Такий підхід до співпраці є вигідним для обох сторін - клієнти отримують інформацію та можливість купити за зниженою ціною, а продавці розширюють свої ринки збуту через соціальні мережі.

Для розміщення реклами слід керуватися певними кроками. При створенні рекламної кампанії у Facebook першим етапом є вибір типу оголошення, який відповідає цілям реклами та формату публікацій. Дослідження показують, що приблизно 40% людей здійснюють покупки товарів і послуг, які присутні в соцмережах, одним чи іншим способом.

Реклама в соціальних мережах сприяє не лише підвищенню упізнаваності бренду, але й безпосередньо впливає на продажі продукції серед цільової аудиторії. Сучасно, соціальні мережі є найпопулярнішими платформами для взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами, що підтверджується безліччю успішних історій від великих гравців ринку до невеликих підприємств. Головним показником ефективності такого способу маркетингу є його вибірковість. Наприклад, на платформі Facebook вона становить приблизно 95%, а на Instagram - близько 85%. Зараз Instagram є власністю компанії Facebook. У цій платформі доступно безліч зручних інструментів для ведення бізнесу та просування продуктів. Кожну хвилину в Facebook додається понад 130 000 нових фотографій і публікується 500 постів. Кількість лайків, які надходять протягом 30 секунд, перевищує 2 000 000.

Для дослідження ефективності впровадження таргетованої реклами в соцмережах нами було обрано сторінку в Інстаграмі ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» м. Суми, яка спеціалізується на наданні бухгалтерських, фінансових та консалтингових послуг.

Рекламна кампанія для підприємства була запущена за допомогою Facebook Ads Manager. Основні цілі кампанії включали: підвищення обсягів надання послуг на сторінці; збільшення охоплень сторінки. Основна мета кампанії - привернути увагу приватних підприємців, підприємців фізичних осіб, підприємців середнього бізнесу до співпраці. Цільова аудиторія проявляє інтерес до послуг, які надаються компанією, а саме: бухгалтерський облік і фінансова звітність; послуги податкового радника (tax advisor); робота з банками партнерами; Due diligence за напрямками: податковий due diligence; фінансовий due diligence; правовий due diligence та інші. Дати проведення таргетованої

реклами для ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит з 1 лютого по 7 лютого. Майданчики, де розміщувалися оголошення: Instagram та Instagram Stories.

Загальний бюджет рекламної кампанії становив 3000 грн. Мета рекламної кампанії полягала у привертанні відвідувачів на сайт для надання послуг. Основним завданням було отримання 5 звернень із середньою сумою у контракті 20000 – 25000 грн. Крім того, необхідно було збільшити частку нових клієнтів з соцмереж до 10% від загального числа у лютому місяці.

Таблиця 3.7 - Загальні показники рекламної кампанії 1 лютого по 7 лютого

Переходи на сайт	268 переходів
Витрачена сума на рекламну кампанію	3000,00 гривень
Середня витрата рекламної кампанії	420,00 гривень
Середня ціна за 1000 звернень	660,00 гривень
Середня ціна переходу на сайт підприємства	94,00 гривень

*Джерело: розраховано автором

В таблиці наведено розгорнуту інформацію щодо витрат, кількості кліків та звернень на кожній платформі.

Таблиця 3.7 - Детальна інформація за платформою Instagram та Instagram Stories для підприємства

Платформа	Охоплення	Звернення	Ціна за клік	Витрати	Унікальні кліки	Кліки за посиланням
Instagram	4941	5277	94,0	420	32	98
Instagram Stories	3624	5672	94,0	562	65	170

*Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 3.7 свідчать про те, що з 01.02 по 07.02 рекламу побачило майже 11 000 осіб, серед яких були і підприємці. На сайт більше всього звертались саме приватні підприємці.

Оголошення показувались не тільки в нашому регіоні, але і за межами, а саме: м. Полтава, м. Київ, м. Харків. Для розміщення креативної реклами в усіх соцмережах використовували два рекламні формати, адаптовані до розмірів 1:1 для стрічки Instagram і 9:16 для Instagram Stories. Мета креативу - залучити користувача на сторінку компанії з метою здійснення звернення. Для цього

необхідно включити в опис слова "акція" та "знижки", а також надати заклик до дії.

В результаті виявлено, що найбільш ефективна реклама була розміщена в стрічці Instagram: найнижча вартість кліка – 94,00 гривні в Instagram; найбільша кількість переходів - 170 візитів з Stories. Таким чином, пропонуємо внести зміни у креатив та додати заклик до дії в перші секунди, щоб спонукати до звернення швидше. У лютому нові клієнти склали 28 осіб, з яких 22 прийшли після перегляду реклами.

Отже, реклама в Instagram є одним із ефективних методів таргетованої реклами, який може бути корисним для різних галузей бізнесу. Проте, щоб привертати клієнтів, необхідно не лише запустити рекламну кампанію, але й аналізувати та оптимізувати її.

ВИСНОВКИ

Постійні зміни в економічних процесах та загострення конкуренції на ринку викликають складнощі у реалізації стратегічних планів, які не передбачають обґрунтованих методів швидкої адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. У таких умовах успішність діяльності будь-якого господарського суб'єкта значною мірою залежить від його фінансової стратегії. Ця стратегія охоплює всі основні напрями функціонування підприємства і спрямована на формування необхідних фінансових ресурсів, координацію їх руху та ефективне використання. Вона відіграє важливу роль у створенні передумов для зростання ринкової цінності підприємства.

Ми вважаємо, що фінансова стратегія є загальним стратегічним планом щодо забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та їх оптимальним використанням. Вона включає в себе як теоретичні, так і практичні аспекти планування та управління фінансовими ресурсами, що в свою чергу гарантує фінансову стабільність підприємства в конкурентному середовищі. У період кризової економіки, посилення фінансової стійкості через стратегічне управління та ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів є ключовими компонентами успішної діяльності як окремих суб'єктів господарювання, так і загалом національної економіки.

За об'єкт дослідження було обрано ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» м. Суми. Компанія має основну мету - забезпечувати надання правової та бухгалтерської допомоги на професійному рівні громадянам України, іноземним громадянам, особам без громадянства та юридичним особам шляхом здійснення захисту та представництва. Проаналізувавши основні аспекти діяльності підприємства дійшли висновку:

13. Основними видами послуг, які надає компанія є: бухгалтерський облік і фінансова звітність -45%; послуги податкового радника (tax advisor) – 13%; робота з банками партнерами – 15%; Due diligence за напрямками – 20%.. З цього виходить, що компанія спеціалізується на наданні послуг з бухгалтерського обліку та фінансової звітності та Due diligence за напрямками.

14. У компанії постійно працюють лише 5 осіб, з них один керівник і чотири бухгалтери. Іноді залучають працівників по договору на виконання певних послуг. Кожним працівником в середньому за рік було відпрацьовано 275 днів. Тривалість робочого дня становить 8 годин.

15. Витрати підприємства зменшились майже на 375 тис. грн. Чистий прибуток підприємства у 2022 році по відношенню до 2020 року збільшився більш ніж на 365 тис. грн.

16. В 2022 році по відношенню до 2020 року загальна сума оборотних активів збільшилась на 285, 8 тис. грн., що в абсолютному виразі становить 2 рази. Таке збільшення відбулось за рахунок інфляційних процесів і війни, яка почалася 24 лютого 2022 року. Так поточна дебіторська заборгованість збільшилась на 244 тис. грн, що в абсолютному виразі становить 1, 7 рази.

17. Розрахований нами коефіцієнт оборотності оборотних активів свідчить про уповільнення руху оборотних активів в 2022 році по відношенню до 2020 року.

18. Виручка від реалізації послуг підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшилась на 101 тис. грн. Капітал і власний капітал підприємства теж має тенденцію до збільшення, в 2022 році по відношенню до 2020 року відповідно збільшився на 150 тис грн та 509,3 тис. грн.

19. Дебіторська заборгованість підприємства має тенденцію до збільшення. Так в 2022 році по відношенню до 2020 року вона збільшилась у 2,5 рази. Це є негативним моментом для підприємства оскільки коштами компанії користуються інші суб'єкти підприємництва. навпаки кредиторська заборгованість має тенденцію до зменшення. Так в 2022 році по відношенню до 2020 року вона зменшилась на 77,8 тис. грн.

20. Розрахувавши показник окупності власного капіталу дійшли до висновку, що в середньому витрати підприємства окупаються за 1,4 року.

21. Розрахований коефіцієнт автономії в 20022 році по відношенню до 2020 року збільшився на 0,7 п.п. Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про те, що підприємство на 80% забезпечено власними фінансовими ресурсами.

Розрахований коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про активну маневреність власного оборотного капіталу, що дає змогу збільшувати величину прибутку, який можна використати для розширення бізнесу.

22. Станом на 01.01.2023 року підприємство має необоротних активів на суму 185,1 тис. грн; оборотних активів на суму 826,3 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі необоротних активів становлять основні засоби більше ніж 260 тис. грн. В структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають поточна дебіторська заборгованість яка становить 775, 2 тис. грн. запаси підприємства становлять 41 тис. грн. В структурі активів підприємства тенденцію до зменшення лише мають живі грошові кошти та їх еквіваленти.

23. Капітал підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року збільшився на 100 тис. грн. Сума нерозподіленого прибутку відповідно збільшилась на 804,2 тис. грн. сума неоплаченого капіталу збільшилась на 52,3 тис. грн.

24. Поточні зобов'язання підприємства в 2022 році по відношенню до 2020 року зменшились на 66,2 тис. грн. Так розрахунки з бюджетом зменшились на 10,4 тис. грн.; розрахунки по оплаті праці на 5,5 тис. грн.

У третьому розділі роботи автор розглядає підстави для створення та впровадження фінансової стратегії та необхідні умови на підприємстві, щоб забезпечити фінансову підтримку його основної корпоративної стратегії. Основна мета цієї стратегії - успішно досягти кінцевих стратегічних цілей у сфері фінансового розвитку. Характер і масштаб стратегічних змін у фінансовій діяльності підприємства залежать від кількох ключових чинників, таких як спосіб організації цієї діяльності та фінансові відносини з партнерами, рівень доступної інформації для прийняття управлінських рішень, ступінь інноваційності у фінансових операціях, використання різних фінансових інструментів, організаційна культура фінансових менеджерів та інші внутрішні параметри компанії. Враховуючи ці чинники та встановлені цілі фінансового розвитку, підприємство формує відповідну фінансову стратегію. Результати проведеного дослідження служать основою для

розробки моделі стратегії фінансової стійкості підприємства, з урахуванням його особливостей. Сучасна система управління на вітчизняних підприємствах акцентує увагу на пошуку способів та засобів для підвищення результативності бізнес-процесів. Бюджет є структурованим планом діяльності компанії на певний період часу, і бюджетування – це управлінський підхід, що базується на плануванні та спрямований на досягнення цілей організації.

Ми просуваємо наш бізнес за допомогою реклами на сторінці компанії у Facebook, оскільки ця соціальна платформа має кілька ключових переваг:

1. Надання доступу до широкого кола аудиторії, включаючи ті, кого можна складніше досягти через рекламу в AdWords.

2. Можливість встановлення низького початкового бар'єра входу. Наприклад, навіть витрати в розмірі \$10-15 протягом трьох днів можуть дати досить добрі результати для проведення тестування.

3. Працездатна система деталізованого таргетування. Facebook має обширну базу інформації про своїх користувачів, яку можна використовувати для точного спрямування рекламних повідомлень - від статі та віку до місця проживання, мови та інтересів.

4. Збільшення лояльності аудиторії. Працюючи на веб-сайті над збільшенням кількості підписників на сторінці/сайті компанії, можна поступово знижувати майбутні витрати і забезпечити повторні покупки.

5. Потенціал для природного поширення. Якщо ви розмістили дійсно цікавий пост на своїй сторінці, цільова аудиторія може його "підхопити" та поділитися ним, що призводить до притоку великої кількості безкоштовного трафіку на ваш веб-сайт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2019. № 2. С. 156-159.
2. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. Посібник. Київ: Ельга, 2016. 724 с.
3. Бас Ю.В. Теоретичні основи формування фінансової стратегії підприємства. *Наука й економіка*. 2016 № 1 (41). 73 с
4. Волощук Л.О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 1 (17). С. 234-241. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html> (дата звернення 10.11.2023 р.).
5. Волощук Л. О. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. №1(1). С. 23-30.
6. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально економічних досліджень*. 2015. №1. С. 35-40
7. Гречко А. В., Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf. (дата звернення 10.11.2023 р.).
8. Гудзь О. І. Формування фінансової стратегії підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24(1). С. 107-110.
9. Домбровська С.О. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2017. №25. С. 138—141.
10. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-

господарською діяльністю підприємства . *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2017. №1. С. 46-50.

11. Золотухін О. Бюджетування. *Дебет – Кредит*. 2017. №31. с. 36-41

12. Збалансована система показників / KPI MONITOR — Автоматизация ключевых показателей эффективности (KPI) предприятия [Електронний ресурс]. URL: Режим доступу: <http://kpimonitor.com.ua/solutions/balancedscorecard>. (дата звернення 05.11.2023 р.).

13. Завадяк Р. І. Ефективність в її теоретичному контенті та її практичному застосуванні. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2018. № 3 (64). С. 136-146.

14. Життєвий цикл організації. URL: https://pidruchniki.com/1854051637434/meditsina/zhittyeviy_tsikl_organizatsiyi (дата звернення: 05.04.2023).

15. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи: монографія за заг. ред. д. е. н., проф. О. Терещенка. Київ: КНЕУ, 2017. 495 с

16. Кадикова І.М. Інструментальні засоби в управлінні проектами: конспект лекцій [Електронний ресурс]Режим доступу до ресурсу: URL: <https://eprints.kname.edu.ua/51305/>. (дата звернення: 05.04.2023).

17. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України. URL:Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 05.04.2023).

18. Кіктенко О.В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Держава та регіони*, 2019. №3(108). С. 115-120.

19. Колосінська М. І., Методичний підхід до побудови фінансової стратегії підприємства . Ефективна економіка. 2019. № 9.URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7279>(дата звернення: 05.04.2023).

20. Коляденко С.В. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019.

№22. С. 17-23. 29.

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

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

23. Олійник О.О. Фінансова стратегія аграрного підприємства : теоретичний аспект розробки та моделювання. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. №11. С. 26-32.

24. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77). С. 19-24.

25. Петухов А.Ю. Економічна оцінка інфраструктурної підтримки бізнесу. *Міжнародної наук.-практ конференції: «Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики» 26.01.2023. Ломж, Польща: Міжнародна академія прикладних наук*. 2023. Ч.3. с.120-125.

26. Терещенко С.І., Петухов А.Ю. Фінансові стратегії підтримання конкурентоспроможності підприємницької діяльності. *4 Міжнародна наук.-практ конференція: «Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики»*. Дніпро...: НТУ «Дніпровська академія», 2023.с. 25-27.

27. Рудика В.А., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємств. *Вісник Харківського інституту фінансів Київського національного торговельно-економічного університету. Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 343–346.

28. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2023).

29. Савко О.Я. Характеристика видів фінансової стратегії газорозподільних підприємств. *Ukraine – EU. Modern Technology, Business and Law*, April 19-23, 2016 Slovak Republic – Poland // Collection of international scientific papers: in 2 parts. Part 2. Chernihiv: CHUN, 2016. P. 170–172.

30. Савицька О. М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. [URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>](дата звернення: 05.08.2023).

31. Стефанів І. Ф. Напрямки удосконалення фінансової політики підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 13. С. 542-547.

32. Хринюк О.С., Корчовна М.Р. Роль фінансової стратегії в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 376-378.

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

34. Хрущ Н.А. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/30.pdf(дата звернення 15.11.2023 р.).

35. Худик О.Б. Інформаційне забезпечення стратегічного фінансового аналізу. *Економіка та держава*, 2016. №11. С.93-97.

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

37. Hatten K. J., Hatten M, L. *Effective Strategic Management*, Englewood Cliffs. – NJ: Pn Hall, 1988.

38. Pavlíček J. Corporate Financial Strategy in SMEs. *Proceedings of the World Congress on Engineering*. Vol. II (London, July 1–3, 2009). P. 1356-1358.

39. Pearce J.A. StrategisManagement / J.A. Pearce, R.B. Robinson. – 2nd ed.
– Homewood: Richard D. Irwin, 1985. P. 23-25.

40. Porter M. What is Strategy? Harvard Business Review / M. Porter. 1996.
Vol. 74. P. 61-78. 20.Ruth Bender, Keith Ward. Corporate Financial Strategy. 3rd
edition. Butterworth-Heinemann, 2009. 395 p.

41. Ruth Bender, Keith Ward. Corporate Financial Strategy. 3rd edition.
Butterworth-Heinemann, 2009. 395 p.