

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Фінансова стратегія підприємства**

За матеріалами ТОВ «Асканія Груп», м. Київ

Студентки 2м курсу 7 групи,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
спеціалізації «Фінансове управління»

Сінь Жуйцзяо

Науковий керівник-  
канд. екон. наук, доц.

Зубко Тетяна Леонідівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук., проф

Ситник Ганна Вікторівна

Київ 2019

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "АСКАНІЯ ГРУП".....</b>	<b>17</b>
2.1. Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства.....	17
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	23
2.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії підприємства.....	32
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МАЙБУТНІЙ ПЕРІОД.....</b>	<b>36</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>58</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми ВКР.** Сучасні економічні перетворення та динаміка відносин вносять відчутні зміни в економіку країни в цілому, а зокрема у фінансову сферу бізнесових відносин. Будь-який суб'єкт господарювання наразі підпадає під дію цих змін й перетворень. Величезне значення мають чинники зовнішнього впливу на діяльність будь-якого підприємства, такі як фінансова криза, політична нестабільність у державі, зміна тарифів на імпортно-експортні операції чи внесення поправок до податкового законодавства та ін. Саме тому здатність вчасно й адекватно реагувати на зовнішні подразники в ринковому середовищі сьогодні є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку.

Сучасний стан економіки України характеризується системним подоланням кризових явищ у багатьох її сферах, у тому числі і в тих, які були спричинені світовою фінансовою кризою. За цих умов одним із найактуальніших завдань є забезпечення швидкого виведення на траєкторію зростання як обсягів діяльності великих підприємств й корпорацій, так і їх фінансових результатів та формування умов подальшого розвитку. Ефективність цих системних заходів має бути суттєво посилена враховуючи високу роль таких підприємств у реалізації державної соціально-економічної політики та формуванні валового внутрішнього продукту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема фінансової стратегії підприємства, а через неї й управління економічною безпекою підприємств в цілому, протягом останнього часу стала предметом багатьох наукових досліджень. Зокрема, цим займались вітчизняні вчені: О. Барановський, М. Бондар, Т. Васильців, Л. Гнилицька, А. Єпіфанов, С. Ілляшенко, Г. Козаченко, Т. Лепейко, Ю. Лисенко, О. Мельник, В. Мунтіян, І. Отенко, В. Пономаренко, Ю. Погорелов, А. Сухоруков, І. Хома, С. Шкарлет та багато ін.

Однак, незважаючи на досить активну увагу й значну кількість наукових робіт, присвячених тематиці фінансового менеджменту, не існує єдиного, загальноприйнятого підходу до визначення сутності поняття «фінансова стратегія підприємства», її місця в системі управління розвитком та економічною безпекою підприємства, що значно ускладнює обґрунтування наукових рекомендацій щодо підвищення ефективності управління як підприємством загалом, так і його фінансовими ресурсами зокрема. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення детального дослідження проблеми у цьому напрямі й викладу досягнень проведеної роботи. Саме цим пояснюється вибір теми для виконання випускної кваліфікаційної роботи.

Доведено, що система стратегічного управління фінансами може бути сформована на будь-якому підприємстві, проте найбільші можливості вибору та створення певної моделі фінансової стратегії й управління є на великих українських підприємствах, таких як ТОВ «Асканія Груп». Саме це підприємство стало емпіричною базою дослідження в ВКР.

**Мета і завдання дослідження.** Метою представленої роботи є опрацювання теоретичних положень щодо сутності фінансової стратегії підприємства, а також дослідження особливостей формування та реалізації фінансової стратегії на прикладі ТОВ «Асканія Груп».

Відповідно до мети дослідження визначені такі **завдання**:

- 1) дослідити сутність та значення поняття стратегії та визначити її роль для суб'єкта господарювання; розкрити методи та механізми фінансової стратегії підприємства;
- 2) проаналізувати основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Асканія Груп»;
- 3) показати процес управління фінансовою стратегією підприємства;
- 4) дати оцінку ефективності фінансової стратегії підприємства;
- 5) скласти і обґрунтувати систему заходів щодо поліпшення фінансової стратегії досліджуваного підприємства;
- 6) розкрити цільове значення ефективності запропонованих змін на

підприємстві; оцінити прогностні показники програми.

**Об'єкт дослідження** – процес формування фінансової стратегії підприємства.

**Предметом дослідження** стали методичні та проектні підходи щодо впровадження фінансової стратегії ТОВ «Асканія Груп».

Фактична частина роботи виконана за матеріалами балансових показників й світових даних товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Асканія Груп».

**Методологічною основою** даної роботи є загальнонаукові методи. Теоретичні методи: ідеалізації, формалізації. Експериментальні методи: спостереження, порівняння, моделювання. Емпірично-теоретичні методи: дедукції, індукції, абстрагування, синтезу та аналізу.

**Інформаційною базою** даного дослідження стали наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців. В якості джерел статистичної інформації використовувались офіційні видання Державної служби статистики України, наукова та навчальна література, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в розробленні обґрунтування методично-практичних рекомендацій щодо вибору та формування корпоративних фінансових стратегій.

Результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані в практичній діяльності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження було висвітлено в науковій статті за темою «Особливості формування фінансової стратегії підприємства», яка увійшла у збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Економіка і фінанси підприємства» (Київ, 2019. – Ч. 2. – С. 45-50)

**Структура та обсяг роботи.** Випускню кваліфікаційну роботу викладено на 58 сторінках. Вона складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел з 47 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Одне з центральних місць в системі стратегічного управління займає фінансова стратегія підприємства.

Фінансова стратегія є елементом загальної корпоративної стратегії, що зумовлює розгляд її сутності та змісту в контексті загального стратегічного менеджменту. Розробка фінансової стратегії компанії має бути органічно вбудована в діяльність із підготовки і реалізації загальної стратегії.

Фінансова стратегія як одна із функціональних стратегій виконує координуючу функцію в стратегічному управлінні. Фінансові умови (обмеження, можливості та загрози) є критичними чинниками здійснення господарської діяльності в тактичному і стратегічному періодах. Вони визначають вибір цілей і завдань фінансового управління та ефективних напрямів їх досягнення. Фінансова діяльність має унікальну особливість – вона зв'язує воедино всі сфери діяльності та управління компанії, є головною формою ресурсного забезпечення реалізації загальної стратегії розвитку компанії, зростання її ринкової вартості. Саме через фінансові показники відображається головна мета і критерій результативності ведення бізнесу. Вибір цільових установок компанії здійснюється на підставі аналізу динаміки цих показників. Із цього погляду, фінансова стратегія є центральним елементом корпоративної стратегії і має універсальний характер.

Науковий аналіз теоретичних положень свідчить, що дослідженням процесів формування фінансової стратегії підприємств присвячені праці багатьох науковців. Зокрема, теоретико-методичні аспекти стратегічного і фінансового управління та фінансового аналізу досліджували такі вчені, як В. Аранчій, І. Бланк, Г. Блакита, Г. Ситник, А. Гриньов, О. Ястремська, Л. Костирко, В. Янковська, також вагомий внесок у дослідження питань механізму формування та реалізації стратегії підприємства зробили:

Л.І.Федулова, А.Г.Семенов, Т.Є.Шевченко, Chen Нао, та інші. [1,2,5,7,8,15,29,31,38,41,43,47].

Так, Jia Mingyue [44, с. 121] вважає, що фінансова стратегія базується на управлінському мисленні, які приймають фінансові рішення, у конкретному середовищі, і формулюється в довгостроковому розвитку підприємства для повного врахування екологічних факторів у діяльність з управління фінансами. Заплановані цілі управління, загальна мета управління фінансами в майбутньому та загальна стратегія досягнення цієї мети.

Liu Zhiyuan [46, с. 90] визначає фінансову стратегію як систему управління фінансами, яка відповідає внутрішнім і зовнішнім факторам навколишнього середовища підприємства, є чітким регулюванням раціонального розподілу корпоративних коштів, що може створити більше для підприємства. Цінність, підвищення конкурентоспроможності підприємства – це і є ті фактори, до яких прямує стратегічна політика.

Бет Б. Керн [3, с. 341] вважає, що фінансова стратегія повинна базуватися на кінцевих вигодах для компанії, і це політика управління, сформульована персоналом фінансового менеджменту, щоб краще досягти намічених цілей. І з цим не можна не погодитися.

Tang Guliang [45, с. 90] вважає, що фінанси та стратегія є взаємодоповнюючими комбінаціями. Стратегію слід формулювати відповідно до фінансової ситуації. Фінанси, на думку автора, – це теоретична основа стратегії, а стратегія - теоретична межа ефективного фінансового контролю. Це можна віднести до стратегії, спрямованої на поліпшення ринкової вартості компанії.

Сьогодні не існує єдиної думки щодо визначення даного поняття і цьому формулюванню присвячено дослідження багатьох науковців. Аналіз результатів цих досліджень дозволив встановити різноманітні підходи до сутності фінансової стратегії підприємства (див. табл. 1.1).[15,с.18]

## Дефініція поняття «фінансова стратегія»

Автор, джерело	Визначення з позиції автора
Бланк І.О. [7, с.147]	Фінансова стратегія – це одна з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності й фінансових відносин за допомогою формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних методів їх досягнення, які адекватні коригуванню напрямів формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.
Кіндрацька Г. І., Білик М. Д. [4, с.143]	Фінансова стратегія являє собою інструмент перспективного управління усією фінансовою діяльністю організації, підпорядкованого реалізації цілей загального її розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаної з цим невизначеності.
Крутик А.Б., Хайкин М.М. [16, с. 448]	Розглядають фінансову стратегію широко і пов'язують її з фінансовим плануванням. Під час формування фінансових стратегій та аналізу забезпечення конкурентоспроможності підприємства як «фундаменту» варто звернути увагу на те, що всі підсистеми постійно розвиваються відповідно до динамічного розвитку ринкових відносин та конкурентного середовища з метою задоволення потреб споживачів.
Волощук Л.О., Науменко К.І. [11, с.23]	Стратегія фінансування – стратегія формування фінансових ресурсів, яка охоплює питання їх ефективного розподілу і використання, забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку, вдосконалення структури управління фінансовою діяльністю тощо.
Семенов А. Г., Сропутова О.О., Плаксюк О.О. [29, с.188]	Фінансова стратегія – генеральний план дій щодо забезпечення підприємства грошовими коштами. Особливе зауваження при розробці фінансової стратегії приділяється повноті виділення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зменшенню собівартості продукції, правильному розподілу й використанню прибутку, визначенню потреби в обігових коштах, раціональному використанню капіталу
Ткаченко А.М. [30,с.19]	Розглядає фінансову стратегію як функцію управління фінансовими потоками підприємства з метою збільшення його вартості за умови збереження фінансової рівноваги.
Лукіна Ю.В. [17, с.113]	Стратегія, метою якої є підвищення багатства власника підприємства.
Макаренко П.М. [18, с. 5]	Довготерміновий фінансовий план (програму) розвитку діяльності підприємства для досягнення певної мети. Вона окреслює основні шляхи, за якими потрібно рухатися суб'єкту господарювання для забезпечення поставленої мети. Стратегія, метою якої виступає підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги.
Розумович Н.Ф. [27, с.10]	Стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання.
Дикань Л.В. [13, с. 16]	Стратегія, що спрямована на управління його фінансовими ресурсами.

Джерело: Складено автором



Хоча вчені не прийшли до єдиного визначення «фінансової стратегії», з аналізу наведених вище точок зору вчених видно, що фінансова стратегія має наступні характеристики: [41,с.187]

1) Фінансова стратегія – це серія рішень, прийнятих шляхом вирішення фінансових проблем з ідеєю стратегічного управління. Їй також включає в себе процес постановки цілей, аналізу навколишнього середовища, програмування і контролю оцінки, які необхідні для розробки стратегії.

2) Фінансова стратегія сформульована для довгострокової ситуації компанії. Фактори, що впливають на довгострокові можливості розвитку підприємства, впливають на фінансову стратегію. Фінансові стратегічні цілі повинні відповідати стратегічним цілям підприємства. Важливі фактори довгострокового розвитку потенціалу підприємства будуть впливати на реалізацію фінансово-стратегічних цілей підприємства. Фінансова стратегія орієнтована на майбутній розвиток компанії і надає великого значення позиції компанії в конкурентній боротьбі на ринку. Тому він націлений на розширення частки ринку, досягнення довгострокової прибутковості і отримання конкурентних переваг.

3) Зміст фінансової стратегії в основному включає три аспекти інвестицій, фінансування і розподілу. Вони є найважливішими напрямками діяльності та об'єктами управління корпоративними фінансами і, природно, стають основним змістом розробки фінансової стратегії.

4) Фінансова стратегія - це комплексна стратегія, сформульована для фінансової діяльності, яка значно впливає на ділові операції, грає важливу роль і має велике значення.

Розробка і прийняття стратегічних фінансових рішень – сутність стратегічного управління розвитком фінансової діяльності торговельних підприємств, його найбільш відповідальний процес. Цей процес є найскладнішим у системі стратегічного фінансового управління підприємствами; він потребує високого рівня кваліфікації фінансових менеджерів і має спиратись на відповідний науковий базис. Найважливішим

стратегічним рішенням торговельного підприємства є вибір виду його фінансової стратегії [7, с. 147].

Важливим моментом формування фінансової стратегії є врахування, окрім стадії життєвого циклу підприємства і продукції, яку воно виробляє, також обраної фінансової та маркетингової політики. Тому можна виділити окремі типи фінансових стратегій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Типи фінансових стратегій

Так, Н.А. Хрущ вважає, що етапи формування фінансової стратегії підприємства є основою організаційної моделі формування на зарубіжних підприємствах [36, с. 141]. Основні етапи процесу формування фінансової стратегії підприємства містять систему критеріїв вибору стратегії, які дають змогу оцінити основні характеристики майбутньої стратегії та встановити її переваги порівняно з іншими стратегіями (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Організаційна модель формування фінансової стратегії підприємства

Етап визначення ключових елементів у процесі формування фін стратегії	Етап діагностування та оцінки стратегічних можливостей фінансового розвитку	Етап розроблення, вибору та оцінювання складових фінансової стратегії	Етап реалізації та контролю (моніторингу) виконання розробленої фінансової стратегії
визначення головної мети (місії)	аналіз та оцінка фінансового стану підприємства з метою ідентифікації стану та виявлення особливостей його розвитку	розробка множини варіантів фінансової стратегії	реалізація стратегії, що передбачає взаємодію підприємства із зовнішніми контрагентами
постановка системи цілей (завдань), які зумовлюють фінансовий аспект усіх видів діяльності підприємства	аналіз факторів внутрішнього фінансового середовища для виявлення напрямку їх дії на кінцеві результати діяльності	обґрунтування системи критеріїв вибору стратегії, що дає змогу науково обґрунтувати прийняття базового варіанта	процес постійного відстеження виконання розробленої стратегії засобами контролю та моніторингу, за результатами якого забезпечуються встановлення рівня отримання фактичних результатів, а також коригування стратегії
визначення періоду реалізації, від якого залежить основний зміст стратегії	комплексний аналіз та діагностика внутрішнього фінансового потенціалу з метою встановлення його рівня для забезпечення стратегічних можливостей розвитку	оцінювання та вибір оптимального найбільш привабливого варіанта стратегії	оцінка якості фінансової стратегії, яка здійснюється на основі аналізу кількісних та якісних параметрів, власне процес фінансової діяльності, а також корегувати складові фінансової стратегії
аналіз факторів зовнішнього середовища, що визначають цілі та зміст майбутньої стратегії		розробка та уточнення складових фінансової політики підприємства, що здійснюються за напрямками фінансової діяльності, т. як податкова, амортизаційна, дивідендна, емісійна	

Джерело: складено автором на основі даних

В економічній літературі пропонується різні структури фінансової стратегії підприємства [7, 9]. Способи та напрямки досягнення заявлених цілей визначаються в рамках формування окремих компонентів (модулів) фінансової стратегії та її складових. Склад основних компонентів ФСП представлений на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Система компонентів фінансової стратегії підприємства в розрізі основних напрямів його фінансово-економічного розвитку .

Такий підхід дозволяє визначити фінансову стратегію підприємства як інтегровану структурну композицію п'яти взаємопов'язаних і взаємозалежних модулів (фінансових стратегій 2-го рівня) [13, с. 13]:

- 1) стратегії формування фінансових ресурсів;
- 2) інвестиційної стратегії;
- 3) стратегії забезпечення фінансової безпеки;

- 4) стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю;
- 5) податкової стратегії.

В табл. 1.3 представлена характеристика запропонованих компонентів фінансової стратегії.

Таблиця 1.3

### Характеристика компонентів фінансової стратегії підприємства

Компонент фінансової стратегії підприємства	Сутність	Основні стратегічні завдання
1	2	3
Стратегія формування фінансових ресурсів	Створення необхідного обсягу і структури фінансових ресурсів, адекватних цілям розвитку, що дозволяють досягти стратегічних установок фірми з найбільшою результативністю.	Досягнення стабільного зростання обсягу власних джерел фінансування; залучення необхідного зовнішнього фінансування з мінімальними витратами; оптимізація структури джерел фінансових ресурсів і забезпечення фінансової гнучкості.
Інвестиційна стратегія	Оптимальний розподіл обсягу інвестиційних ресурсів, якими володіє компанія, за окремими напрямками та формами інвестування.	Забезпечення необхідної пропорційності розподілу інвестиційних ресурсів за видами і основними напрямками інвестиційної діяльності підприємства; забезпечення необхідної пропорційності розподілу фінансових ресурсів по стратегічним господарським одиницям підприємства; забезпечення високої ефективності віддачі інвестиційних ресурсів підприємства в процесі їх використання.
Стратегія забезпечення фінансової безпеки	Забезпечення стійкої фінансової рівноваги протягом всього періоду функціонування підприємства.	Ідентифікація і оцінка найбільш істотних фінансових ризиків і розробка комплексу заходів щодо їх нейтралізації; Забезпечення стабільної платоспроможності та фінансової стійкості, реалізація комплексних рішень в області антикризового управління (як в частині попереджувальних заходів, так і в частині дій при прояві ознак кризи).

## Продовження табл. 1.3.

1	2	3
Стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю	Створення гнучкої системи управління фінансовою діяльністю, адекватної поставленим довгостроковим цілям і задачам.	Створення ефективної фінансової структури; забезпечення високого рівня кваліфікації та організаційної культури фінансових менеджерів; впровадження та ефективне використання інноваційних фінансових технологій, включаючи методи та інструменти, що дозволяють моделювати альтернативні сценарії розвитку і прогнозувати їх фінансові результати.
Податкова стратегія	Прийняття рішень, що дозволяють оптимізувати податкове навантаження підприємства, не допускаючи зростання податкових ризиків.	Оптимізація податкового навантаження, що забезпечує зростання нерозподіленого прибутку компанії в умовах прийняттого рівня податкових ризиків; формування податкової політики з максимальним урахуванням можливих пільг, недопущення штрафів і переplat.

*Джерело: Складено автором за матеріалами [11, 15]*

Професор Guo Fuchu [47, с. 242] пропонують основоположні принципи фінансової стратегії: фінансовий підхід до вибору довготривалих цілей і засобів їх досягнення; конкурентна перевага; мінімізація кумулятивних витрат; чітке формулювання цілей інвестиційної діяльності; імпліцитний характер стратегічних цілей; сканування ринку і вибір місії підприємства.

Для полегшення реалізації фінансової стратегії доцільно проводити її деталізацію шляхом складання тактичних планів. Тактичне планування покликане формувати механізми реалізації обраної стратегії. Тактичне планування має два різновиди: оперативне та поточне. Поточне планування – це різновид управлінської діяльності, який спрямований на розроблення параметрів, заходів, бюджетів та адміністративно-фінансових важелів з метою формування поточних планів функціонування конкретних сфер діяльності організації чи її діяльності загалом на річний період у напрямку досягнення завдань обраної фінансової стратегії. Оперативне планування спрямоване на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів з конкретних питань діяльності підприємства, які формуються шляхом розвитку поточних планів. Оперативні і поточні плани не повинні

відхилятися від фінансової стратегії підприємства, а навпаки – деталізувати і доповнювати її (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Методи реалізації фінансової стратегії

Методи реалізації фінансової стратегії			
«Гнучкого бюджету»	Відсотка від продажів	Беззбитковості	Управління витратами
Визначення капітальних витрат за проектами програми розвитку не у вигляді фіксованих сум, а у вигляді нормативів витрат, що використовуються як база визначення показників діяльності.	Використовується для отримання по кожному елементу прогнозованого бюджету рівня прибутку із запланованих обсягів продажів.	Визначення обсягів виробництва і продажу, які задовольняють умови беззбитковості, а також дозволяють отримати інформацію для визначення розміру прибутку, забезпечувати гнучкість довгострокових фінансових планів	Використовується для постійної номенклатури підприємства і може використовуватися для управління витратами за значними контрактами

*Джерело: Складено автором за матеріалами [39, с. 25]*

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що формування і реалізація відповідної фінансової стратегії можливе при використанні всього інструментарію управління фінансових ресурсів підприємства. Процес управління фінансовою стратегією потребує формування ефективної системи апарату управління адаптованого до сучасних умов господарювання та змін на мікро- та макрорівні і є найбільш важливим аспектом фінансової діяльності, який дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства [35, с. 376].

Завдяки вивченню фінансової стратегії компанії нам складно скласти конкретне визначення для узагальнення корпоративної фінансової стратегії. Однак ми виявляємо, що корпоративна фінансова стратегія є глобальною, динамічною та орієнтованою. Більше того, вибір та формування корпоративної фінансової стратегії відіграють значну роль та значення для розвитку підприємства. У процесі формулювання та реалізації фінансових стратегій традиційні теорії та методи управління фінансами все ще потрібні, а традиційна фінансова інформація все ще потрібна. Однак основні зміни в

сучасному бізнес-середовищі та широке впровадження стратегічного управління висунули нові вимоги та проблеми для вибору та реалізації корпоративних фінансових стратегій.

Таким чином, узагальнивши і систематизувавши зазначені вище підходи можна зробити висновок, що сутність фінансової стратегії полягає у визначенні пріоритетних цілей і системи заходів по їх досягненню в області формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію. Вона виробляється на основі аналізу фінансового стану, аналізу результатів господарської діяльності, ефективності та якості управління підприємством, прогнозів стану і аналізу динаміки ринків продукції, що випускається, оцінки потенційних ризиків (кредитних, інвестиційних, і валютних і т.д.), а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства, його конкурентних позицій.

Завдяки вивченню фінансової стратегії компанії нам складно скласти конкретне визначення для узагальнення корпоративної фінансової стратегії. Однак ми виявляємо, що корпоративна фінансова стратегія є глобальною, динамічною та орієнтованою. Більше того, вибір та формування корпоративної фінансової стратегії відіграють значну роль та значення для розвитку підприємства. У процесі формулювання та реалізації фінансових стратегій традиційні теорії та методи управління фінансами все ще потрібні, а традиційна фінансова інформація все ще потрібна. Однак основні зміни в сучасному бізнес-середовищі та широке впровадження стратегічного управління висунули нові вимоги та проблеми для вибору та реалізації корпоративних фінансових стратегій.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АСКАНІЯ ГРУП»

#### 2.1. Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства

ТОВ «Асканія Груп» є юридичною особою відповідно до законодавства України з дня її реєстрації. Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, фірмовий знак та інші необхідні реквізити.

Історія ТОВ «Асканія Груп» почалася в 1996 році із створення компанії «Асканія-Трейдинг», що спеціалізується на дистрибуції продуктів харчування відомих світових брендів. Ініціатива, динамічність і цілеспрямованість колективу компанії дозволили незабаром розвинути підприємство, збільшити обороти, зав'язати міцні ділові зв'язки. Чітке виконання договірних зобов'язань, великі ділові зв'язки, швидке зростання компанії сприяли формуванню іміджу надійного ділового партнера. Філії компанії групи розташовані в найбільших адміністративних центрах України – Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Біла Церква та деякі інші міста та обласні центри. Крім того, в Берліні, є офіс, що координує постачання партнерів ТОВ «Асканія Груп» як в Україну, так і в інші ринки. Партнери компанії: Арсен, Ашан, АТБ, ВТБ, VILLA, Еко Маркет, Форс, Fozzy, Fresh маркет, Фуршет, Караван, Велика Кишеня, Країна Край, Квартал, МегаМаркет, Велмарт, Таврія «В», Експрес, METRO, NOVUS.

На основі даних звіту про фінансові результати та баланс ТОВ «Асканія Груп» зроблена оцінка й простежена динаміка результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Результат представлено в

табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Асканія Груп» за 2015-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки				Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
	2015	2016	2017	2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	73388.5	123418	181465	96610	50029.5	58047	-84855	68.17	47.03	-46.76
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	69000.9	120708	179533	92787	51707.1	58825	-86746	74.94	48.73	-48.32
Валовий прибуток (збиток)	4387.6	2710	1932	3823	-1677.6	-778	1891	-38.24	-28.71	97.88
Інші операційні доходи	3540.1	8368	14359	24517	4827.9	5991	18526	136.38	71.59	129.02
Інші операційні витрати	7751.6	7207	3839	2861	-544.6	-33668	-978	-7.03	-	467.16
Фінансовий результат від операційної діяльності	176.1	-230098	12452	25479	230274.1	242550	13027	130763.26	-	104.62
Інші доходи	23.6	10157	33222	151	10133.4	23065	-33071	42938.14	227.08	-99.55
Інші витрати	90.2	628	349	13550	537.8	-279	13201	596.23	-44.43	3782.52
Разом витрати	76842.7	128543	183721	109198	51700.3	55178	-74523	67.28	42.93	-40.56
Фінансовий результат до оподаткування	109.5	331	26998	506	221.5	26667	-26492	202.28	8056.49	-98.13
Витрати з податку на прибуток	19.7	0	79	91	-19.7	79	12	-100	-	15.19
Чистий фінансовий результат	89.8	331	26919	415	241.2	26588	-26504	268.59	8032.63	-98.46

Відповідно до аналізу (табл. 2.1), можна зробити висновок, що чистий

дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 50029,5 тис. грн або збільшився на 68,17% у 2016 р порівняно з 2015 р і збільшився на 58047 тис. грн. у 2017 р порівняно з 2016 р 58047 тис. грн або на 47,03%, зменшення на 84855 тис. грн або зниження на 46,76% у 2018 р порівняно з 2017 р.

Згідно з дослідженням, загальний приріст доходів у 2016 р був значним, загалом 141 943 тис. грн, збільшення на 6 499,8 тис. грн порівняно з 2015 р. Загальний дохід у 2017 р був ще більш значним, досягнувши 229 066 тис. грн збільшення на 87,103 тис. грн від загального доходу 2016 року, тоді як загальний дохід у 2018 р скоротився до 121278 тис. грн. Згідно з представленим аналізом, слід зазначити на зростання доходу компанії у 2017 р вплинули такі фактори:

- інші операційні доходи збільшилися на 5991 тис. грн, або 71,59%;
- інший дохід збільшився на 23065 тис. грн, із темпами зростання 227,08%.

У 2016 році порівняно з 2015 р загальна вартість підприємства досягла 128533 тис. грн, збільшення на 51700,3 тис. грн, збільшення на 67,28% за 2015 р. Сюди входять витрати на збут (товари, техніка, послуги), збільшені на 51707,1 тис. грн або на 74,94%, інші операційні витрати зменшилися на 544,6 тис. грн або зменшився на 7,03%, інші витрати зросли на 537,8 тис. грн, збільшення на 596,23%. У 2016 р порівняно з 2015 р темпи зростання доходів перевищили темпи зростання витрат, тому чистий фінансовий результат збільшився на 241,2%.

У 2017 році порівняно з 2016 роком загальна вартість підприємства становила 183721 тис. грн, збільшення на 55178 тис. грн, збільшення на 42,93% за 2016 рік. Серед них вартість продажів (товарів, машинобудування, послуг) зросла на 58825 тис. грн або на 48,73%, інші операційні витрати

зменшилися на 33 668 тис. грн, або зменшився на 466,16%, інші витрати зменшились на 279 тис. грн, або зменшився на 44,43%. Порівняно з 2016 роком, темпи зростання доходів значно перевищили темпи зростання витрат у 2017 році, тому чистий фінансовий результат збільшився на 26588 тис. грн. Зростання за цей період склало до 8032,63%.

У 2018 році порівняно з 2017 р загальна вартість бізнесу досягла 109,198 тис. грн, що становило 74 523 тис. грн, або на 40,56 менше, ніж за 2017 р. Це включає зменшення витрат на збут (товари, техніка, послуги) на 86746 тис. грн, або на 48,32%, інші операційні витрати зменшились на 978 тис. грн або зменшився на 25,48%, а інші витрати зросли на 13201 тис. грн, збільшення на 378,52%. Порівняно з 2017 р темпи зростання витрат перевищили темпи зростання доходів у 2018 р, тому чистий фінансовий результат зменшився на 98,46%.

На основі аналізу результатів фінансової діяльності компанії можна зробити висновок, що у 2015р чистий фінансовий результат компанії становив 89,8 тис. грн, а чистий фінансовий результат за 2016 р склав 331 тис. грн, який значно збільшився в 2017 р до 26919 тис. грн. А ось в 2018 р вона впала до 415 тис. грн.

Фінансові результати господарської діяльності формуються поступово протягом звітного періоду. Розмір і характер прибутків і збитків за кожний період діяльності підприємства є найважливішими підсумковими показниками його роботи. Визначення фінансових результатів полягає у розрахунку чистого фінансового результату звітного періоду. Для визначення фінансових результатів виконують послідовне зіставлення доходів і витрат.

Згідно з аналізом балансу підприємства (див. додаток А), можна зробити висновок, що виручка від продажу ТОВ «Асканія Груп». значно зросла на 50029,5 тис. грн у 2016 р порівняно з 2015 р, зростання на 68,17%, а

на 2017 р – 58047 тис.грн, збільшення на 47,03%, але спад у 2018р, зниження на 84855 тис. грн, зменшення на 46,76%.

У 2016р валовий прибуток збільшився на 101736,6 тис. грн, збільшення на 68,17%, а фінансові результати операційної діяльності зменшились на 230274,1 тис. грн. У 2017 р валовий прибуток збільшився на 116872 тис. грн, збільшення відбулося на 47,87%, а фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 242550 тис. грн, операційні втрати зменшились на 105,41%. У 2018 р валовий прибуток зменшився на 171601 тис. грн, зменшення на 47,54%. Фінансові результати операційної діяльності зросли на 13027 тис. грн або 104,62%.

Далі проведемо аналіз динаміки доходів підприємства за 2015-2018 роки. Аналіз представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка доходів ТОВ «Асканія Груп» за 2015-2018 рр, тис. грн**

Показники	Роки				Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
	2015	2016	2017	2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Всього доходів	76952.2	141943	229046	121278	64990.8	87103	-107768	84.46	61.36	-47.05
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	73388.5	123418	181465	96610	50029.8	58047	-84855	68.17	47.03	-46.76
Інші операційні доходи	3540.1	8368	14359	24517	4827.9	5991	10158	136.38	71.59	70.74
Інші доходи	23.6	10157	33222	151	10133.4	23065	-33071	42938.14	227.08	-99.55
Чистий фінансовий результат	89.8	331	26919	415	241.2	26588	-26504	268.59	8032.63	-98.46

Згідно табл 2.2, можна зробити висновок, що загальний дохід ТОВ «Асканія Груп». у 2016 році становить 123418 тис. грн, збільшення на 64990,8 тис. грн порівняно з 2015 роком, темпи зростання досягли 84,46%. Загальний дохід у 2017 р склав 229046 тис. грн, збільшення 87103 тис. грн, темп зростання на 61,36% порівняно з попереднім роком. Загальний дохід у 2018 р становить 121 278 тис. грн, що становить 107 768 тис. грн, зменшення на 47,05%. Однак інші операційні доходи показали тенденцію зростання зі збільшенням на 4827,9 тис. грн у 2016 році, при темпах зростання 136,38%. У 2017 р він збільшився на 5991 тис. грн, зі зростанням 71,59%. У 2018 р він збільшився на 10158 тис. грн із темпом зростання 70,74%.

На основі аналізу, наведеного в табл 2.3, можна зробити висновок, що у 2018 році структура доходів ТОВ «Асканія Груп» змінилася таким чином:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, машинобудування, послуг) збільшився на 0,43%
- інші операційні доходи зросли на 13,95%;
- інший дохід зменшився на 14,38%.

Таблиця 2.3

### Структура доходів ТОВ «Асканія Груп» за 2015-2018 рр, %

Показники	Роки				Абсолютний приріст		
	2015	2016	2017	2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Всього доходів	100	100	100	100	0	0	0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	95.37	86.95	79.23	79.66	-8.42	-7.72	0.43
Інші операційні доходи	4.60	5.89	6.27	20.22	1.29	0.38	13.95
Інші фінансові доходи	0,00	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Інші доходи	0.03	7.16	14.50	0.12	7.13	7.34	-14.38

Звідси слідує, що в 2017 році структура доходів ТОВ «Асканія Груп» змінилася таким чином:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, машинобудування, послуг) зменшився на 7,72%;

- інші операційні доходи зросли на 0,38%;
- інший дохід збільшився на 7,34%.

У 2016 році структура доходу ТОВ «Асканія Груп» змінилася таким чином:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, машинобудування, послуг) зменшився на 8,42%;
- інші операційні доходи зросли на 1,29%;
- інші доходи зросли на 7,13%.

Серед структури доходів найбільшу частку займає чистий дохід від реалізації продукції (товарів, машинобудування, послуг), який у 2015 р становив 95,37%, у 2016 р – 86,95%, у 2017 р – 79,23%, у 2018 р – 79,66%.

Наведений аналіз фінансових результатів підприємницької діяльності ТОВ «Асканія Груп» дозволяє дійти висновку, що в 2015-2017 роках компанія в цілому показала зростання операційного результату, а фінансові чисті операційні результати зросли, що знизилося в 2018 рік.

## **2.2. Аналіз фінансового стану підприємства**

Аналіз завжди направлений на допомогу компаніям вжити заходів, щоб зосередити наявні ресурси на своїх сильних сторонах та можливостях.

Так, в проведеному SWOT-аналізі представлені дані: S – сила, W – слабкість, O – можливість, T – загроза, де S і W – внутрішні фактори, а O і T – зовнішні фактори. За допомогою методів аналізу SWOT були проаналізовані переваги та недоліки, можливості та загрози, з якими стикаються компанії групи Асканія в повсякденній діяльності. Це, перш за все, робиться щоб підприємства могли глибше зрозуміти своє внутрішнє та зовнішнє середовище, а потім виробити напрямок розвитку та управління.

Стратегічний аналіз ТОВ «Асканія Груп», що використовують SWOT-аналіз, був узагальнений, як показано в табл Б.2.1 (додаток Б).

Аналіз показав, що ТОВ «Асканія Груп» має багато переваг у галузі, а сфера її діяльності охоплює всю Україну та деякі закордонні країни. Статус, якість та бренд галузі також мають великий вплив в Україні, а ТОВ «Асканія Груп» має широкий спектр операцій, що також несе велику перевагу для компанії. Крім того, ТОВ «Асканія Груп» міцно осягає збільшення споживання продуктів харчування, логістики, сільськогосподарської продукції, ринкового потенціалу та налагодження глобальної промислової структури, прискорює можливість розвитку закордонного бізнесу та стрімко розвиває різні бізнеси компанії. У той же час, однак, компанія має і деякі недоліки, такі як відсутність контролю та висока вартість каналного терміналу, що спричиняє у компанії певні проблеми щодо прибутку від операцій та фінансових витрат, про що буде зазначено пізніше. Для зовнішнього ринкового середовища найбільшою загрозою, з якою стикається досліджуване підприємство, є конкуренція між тією ж галуззю.

Аналіз внутрішнього фінансового стану досліджуваного ТОВ «Асканія Груп» зроблено на основі даних із звітних документів компанії. Результати аналізу представлені в табл 2.4. та табл 2.5.

Таблиця 2.4

**Основний дохід бізнесу та чистий прибуток ТОВ «Асканія Груп»**

Показники	2015р	2016р	2017р	2018р
Основний дохід від бізнесу	73388.5	123418	181465	96610
Чистий прибуток	89.8	331	26919	415

Простий аналіз основних доходів від бізнесу та чистого прибутку ТОВ «Асканія Груп» за 2015-2018 рр. показав, що протягом перших трьох років основні доходи від бізнесу компанії зростають, а також чистий прибуток також значно збільшився. У 2018 році основні доходи бізнесу та чистий



прибуток зменшилися, це може бути пов'язано з поганими умовами бізнесу, але це може бути спричинено і іншими чинниками.

Таблиця 2.5

### Операційні витрати та операційний прибуток ТОВ «Асканія Груп»

Показники	2015р	2016р	2017р	2018р
Операційні витрати	75752.5	127915	183372	95648
Операційний дохід	76928.6	131786	195824	121127
Операційний прибуток	176.1	3871	12452	25479

З табл 2.5 видно, що операційний прибуток компанії зростає, але це не означає, що операційна потужність компанії стає все кращою та кращою. Порівнюючи дані за 2017 та 2018 роки, можна побачити, що у 2018 році операційні витрати компанії та операційний дохід зменшуються. Якщо зниження операційних витрат більше, ніж операційний дохід, а величина більша, ніж у 2017 році, операційний прибуток все ще збільшується.

Розрахуємо темп приросту операційних витрат за формулою:

$$Tnp_{ov} = (OB_{зб} / OB_{заг}) \times 100\% \quad (2.1)$$

де:  $OB_{зб}$  – збільшення операційних витрат;  $OB_{заг}$  – загальні операційні витрати за попередній рік.

Звідси маємо:

$$2016 \text{ р} - (65014.4 / 76928.6) \times 100\% = 45.80\%$$

$$2017 \text{ р} - (53881 / 141943) \times 100\% = 27.52\%$$

$$2018 \text{ р} - (-74697 / 195824) \times 100\% = -61.67\%$$

Темп приросту операційного доходу визначаємо за формулою:

$$Tnp_{од} = (ОД_{зр} / ОД_{заг}) \times 100\% \quad (2.2)$$

де:  $ОД_{зр}$  – зростання операційного доходу;  $ОД_{заг}$  – загальний операційний дохід у попередньому році.

Звідси маємо:

$$2016 \text{ р} - ( 52162.5/76752.5 ) \times 100\% = 40.78\%$$

$$2017 \text{ р} - ( 55457/127915 ) \times 100\% = 30.24\%$$

$$2018 \text{ р} - ( -87724/183372 ) \times 100\% = -91.72\%$$

Відношення співвідношення розрахуємо за формулою:

$$BC = Tnp_{oa} / Tnp_{od} \quad (2.3)$$

Звідси:  $2016 \text{ р} - 45.80 / 40.78 = 1.12$

$$2017 \text{ р} - 27.52 / 30.24 = 0.91$$

$$2018 \text{ р} - -61.67 / -91.72 = 0.67$$

При цьому відношення середнього відношення буде дорівнювати:

$$( 1.12+0.91+0.67 ) / 3 = 0.90$$

Відносне співвідношення визначається шляхом обчислення відносного рівня операційного доходу та операційних витрат. Якщо коефіцієнт більший за 1, це вказує на те, що компанія має більший контроль над витратами, що змушує загальну прибутковість компанії збільшуватися. І навпаки, якщо відносний коефіцієнт менше 1, то рентабельність знижується. Як видно з наведеної таблиці, у 2016-2018 рр. Середнє відношення відносного співвідношення ТОВ «Асканія Груп» менше 1, що вказує на те, що темпи зростання ділових витрат підприємства більше, ніж зростання норма операційного доходу, що вказує на реалізацію стратегії лідерства витрат, прийнятої підприємством (див. табл. Б.2.3 додатку Б). Ефект поганий.

З балансу компанії видно, що загальні зобов'язання ТОВ «Асканія Груп» за три роки 2015, 2016 та 2018 років – це поточні зобов'язання, і лише незначна частина довгострокових зобов'язань у 2017 році. У 2017 році довгострокові зобов'язання склали 2,13% від загальної суми зобов'язань, а інші трирічні поточні зобов'язання становили 100% загальних зобов'язань. Коли поточні зобов'язання становлять понад 90% загальної заборгованості, це говорить про те, що компанії, як правило, обирають короткострокову заборгованість із меншими витратами, але більшими ризиками для боргового

фінансування. Тому сучасний метод фінансування компанії – це занадто високий фінансовий ризик.

Аналіз показників рентабельності показує, що операційна норма прибутку ТОВ «Асканія Груп» зросла з 0,23 у 2015 році до 21,03 у 2018 році. Схематично це зображено на рис. 2.1.

Чиста норма прибутку від продажу сильно коливалася, з 2015 року до 0,12. 2016р-0,27. 2017р-14.83. 2018р-0,43. Рентабельність загальних активів спочатку досягла 20,97 з 2016 по 2017 рік, а в 2018 році. Відбулося різке падіння до 0,30.

Рентабельність чистих активів була негативною у 2016 та 2017 роках відповідно в 2016 – 2.47, в 2017 – 2.0. У 2018 році він не лише став позитивним, але й значно збільшився до 57,92.

Націнки на прибуток 2015 року – 0,14; 2016 р. – 0,26; 2017р. – 14.70; 2018 р. – 0,46. Він також має великі коливання.

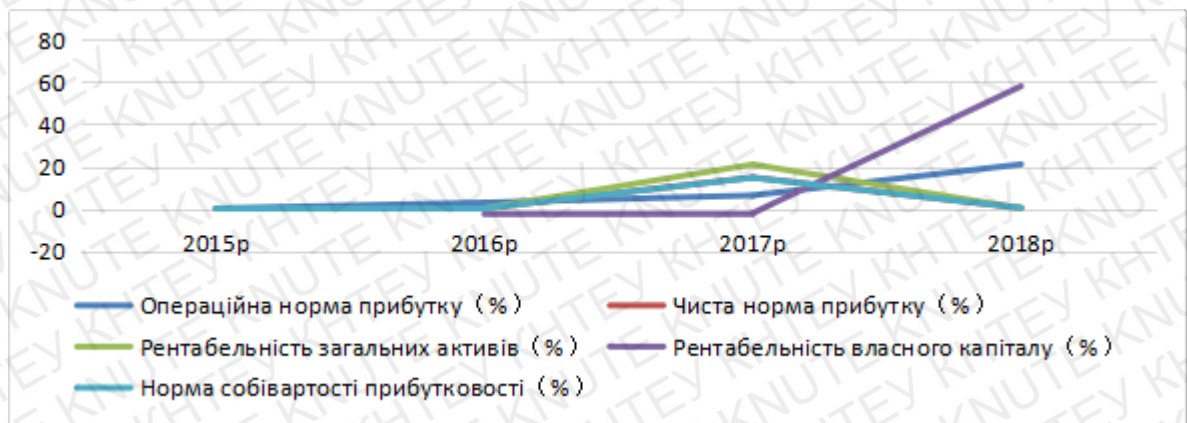


Рис.2.1 Рівень прибутковості ТОВ «Асканія Груп» за 2015-2018 рр.

Як видно з табл Б.2.4 (додаток Б) та рис. 2.1, між 2015 та 2018 роками показники, пов'язані з рентабельністю ТОВ «Асканія Груп», суттєво змінилися. Серед них, рентабельність ТОВ у 2015-2017 рр. Була відносно хорошою, вона була у стабільній тенденції до зростання, і вона найбільше зросла між 2017 та 2018 роками. Показник чистого прибутку, загальної рентабельності активів та співвідношення витрат і витрат показали тенденцію до зростання з 2015 по 2017 рік, причому найбільше зростання

було з 2016 по 2017 рік, але різко впало з 2017 по 2018 рік. Дивлячись на звіт про прибутки та прибутки, 2017 рік ТОВ «Асканія Груп» має великий операційний дохід, а продажі продукції компанії за рік є великою частиною, в той же час інший дохід компанії найвищий за чотири роки, а сума – велика. Видно, що в 2017 році компанія досягла хороших результатів та доходу в інших підприємствах на основі орієнтації на основні бізнес-операції.

За 2017-2018 рр. всі три показники знизились, але показники все ще є позитивними, що свідчить про те, що хоча ТОВ «Асканія Груп» сильно коливалась у наступні два роки, вона все ж досягає мети збільшення виробництва та доходів, а щорічне збільшення операційного доходу призводить до отримання прибутку. Зростання, але оскільки загальний прибуток, виміряний компанією, включає такі фактори, як непрацюючі доходи та витрати, неконтрольований характер індексу змушує чистий прибуток від продажу відображати прибутковість певного періоду часу, але він не може отримати стабільність показника прибутку. Довгостроковий. Рентабельність загальних активів значно зросла до 2018 року, що свідчить про те, що керівництво ТОВ «Асканія Груп» використовувало наявні ресурси для інвестування в проекти та фінанси, а можливість пожинати нагороди зросла.

Аналіз показників платоспроможності показує, що поточний коефіцієнт оборотності ТОВ «Асканія Груп» у 2015-2018 рр. становив 98%, 70%, 82% та 83% відповідно (див. табл. Б.2.5 додаток Б).

За чотири роки відбувся незначний спад, як видно зі схематичного зображення на рис. 2.2. Швидкий коефіцієнт зростає, від 75% у 2015 році до 83% у 2018 році. Коефіцієнт грошових коштів сильно коливається, з 2015 року до 0,05%, 2016 р – 0,11%, 2017 р – 0,15%, а 2018 р – 0,12%, але загальна вартість дуже мала, що свідчить про те, що ТОВ «Асканія Груп» може використовувати готівку для погашення боргу дуже мало. Коефіцієнт відношення активів та пасивів за чотири роки сильно не змінився, а середня величина майже дорівнювала 1, що свідчить про те, що активи та

зобов'язання компанії майже рівні, а сума власного капіталу невелика.

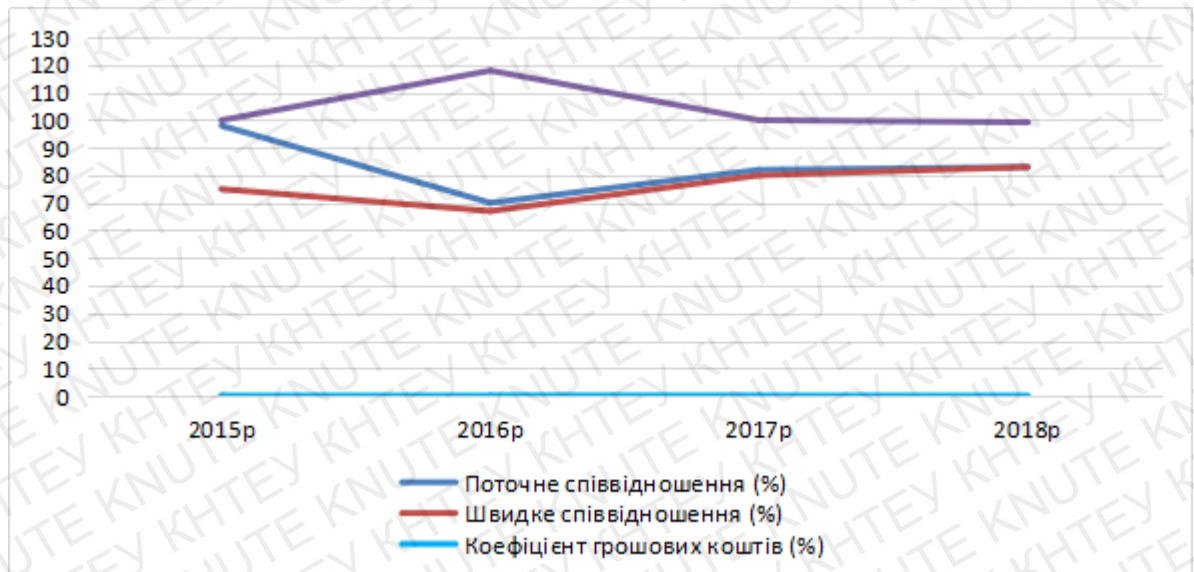


Рис.2.2 Показник платоспроможності ТОВ «Асканія Груп» за досліджуваний період часу

Як видно з табл Б.2.5 (додаток Б), коефіцієнт поточного та швидкого співвідношення ТОВ «Асканія Груп» в 2016 році зменшився, що вказує на те, що короткострокова платоспроможність компанії знизилася, але враховуючи, що швидкі активи включають грошові кошти, операції Для фінансових активів, дебіторської заборгованості, попередніх платежів тощо грошові кошти та торгові фінансові активи мають високу ліквідність.

Лише ліквідність дебіторської заборгованості може бути поганою, а сума дебіторської заборгованості, як правило, у швидких активах. Він також займає велику частку. При оцінці платоспроможності необхідно проаналізуємо масштаб та ліквідність структурованої дебіторської заборгованості. За останні чотири роки коефіцієнт грошових коштів виявляв спочатку тенденцію до зростання, потім падіння, а потім зростання, що свідчить про те, що компанія не покладається на продаж запасів та дебіторську заборгованість, а для виплати боргів покладається виключно на наявні кошти компанії. Схематично це зображено на рис. 2.3.

Аналіз показників операційної спроможності компанії (див. табл. Б.2.6) показує, що показник обороту ТОВ «Асканія Груп» припадає на 2016 –

1.4631 рік, який знизився до – 0,7465 в 2018 році, а коефіцієнт обороту товарно-матеріальних цінностей збільшився з 8,198 в 2016 році до 63,58 в 2018 році (див. Рис. 2.3).

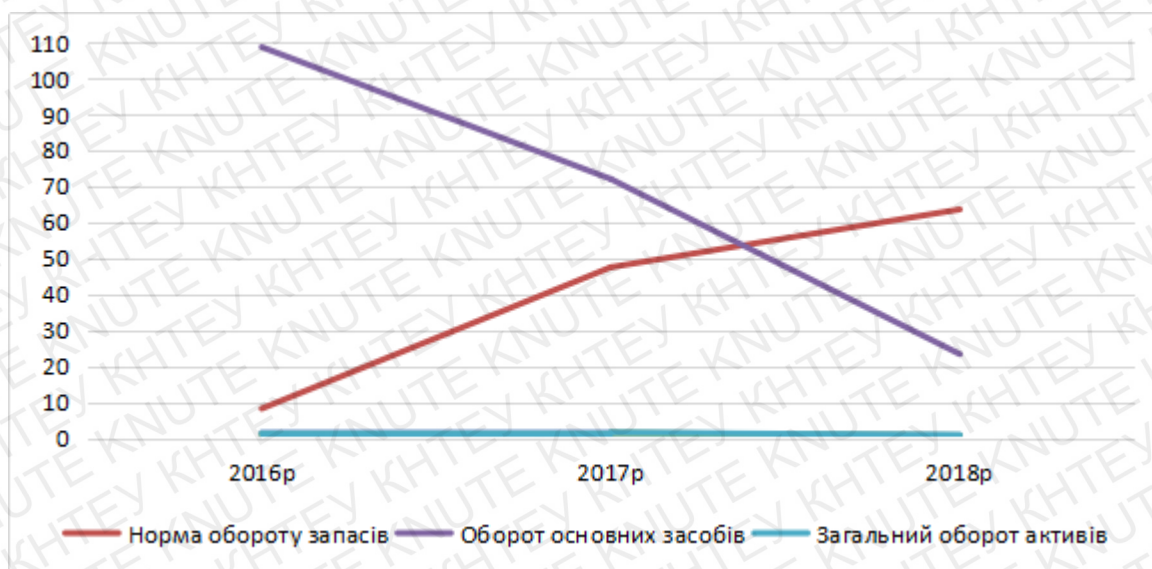


Рис.2.3 Показники операційної потужності ТОВ «Асканія Груп»

Суттєва зміна коефіцієнта обороту та загального коефіцієнта обороту активів, що демонструє незначну тенденцію до зниження, тоді як коефіцієнт обороту основних засобів знизився до 23,3386 тис. грн у 2016 р, 108.7096 тис. грн у 2018 р.

Як видно з табл. Б.2.6 та рис. 2.3, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Асканія Груп» не змінився сильно між 2015 та 2018 роками, але оскільки ТОВ «Асканія Груп» мають велику кількість діючих проектів, може виникнути період доходу. Різні методи розрахунків тощо, тому просто врахування показника дебіторської заборгованості не відображає стан інкасації ТОВ «Асканія Груп», і потребує аналізу змін дебіторської заборгованості на різних стадіях обліку. Показник товарообігу компанії продовжував зростати з 2016 року, що свідчить про те, що ліквідність його запасів збільшується. Вплив збільшення товарних запасів, тому викликає необхідність подальшого аналізу складу товарно-матеріальних цінностей.

Поточний коефіцієнт оборотності активів показав незначне зростання, а потім зменшився у 2016-2018 роках, але загальна сума суттєво не

змінилася, що свідчить про ефективність використання оборотних активів компанії. Коефіцієнт оборотності основних фондів повільно знижується, що може приблизно відображати здатність управління керувати основними фондами. Зниження загального коефіцієнта оборотності активів спочатку не вказує на зміну ефективності використання активів компанії. Оскільки склад активів ТОВ «Асканія Груп» дуже складний, необхідно вилучити інвестиційні активи, щоб зробити обґрунтовану оцінку.

Аналіз показників можливостей розвитку показує, що операційний темп зростання компанії становив 68,17% у 2016 р та зменшився на 47,03% у 2017 р, проте він зазнав дуже великого коливання у 2018 р - до -46,76%. Темп зростання загальних активів також показав тенденцію до зниження – 43,79% у 2016 р, -11,56% у 2017 р та -11,39% у 2018 р (див. табл. Б.2.7).

Темп приросту чистого прибутку показав ненормальну тенденцію, головним чином тому, що у 2017 р ТОВ «Асканія Груп» чистий прибуток компанії групи був дуже великим, а чистий прибуток у 2018 році був дуже малим, що призвело до ненормальної тенденції. На основі викладеного побудовано схематичне зображення (див. рис. 2.4).

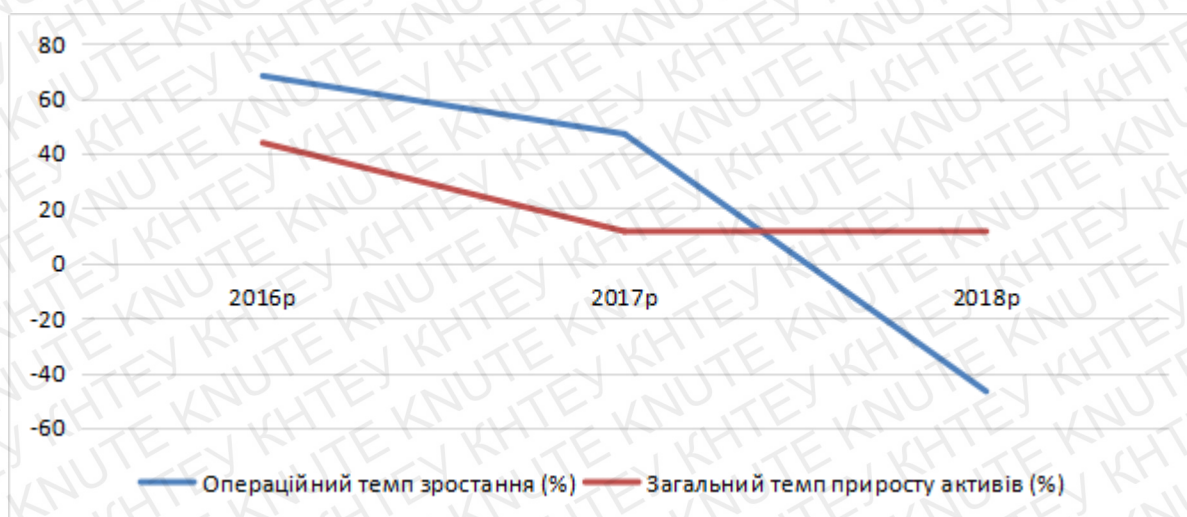


Рис.2.4 Індекс можливостей розвитку компанії «Асканія Груп»

З табл. Б.2.7 та рис. 2.4 видно, що показники потенціалу розвитку ТОВ «Асканія Груп» демонструють тенденцію до зменшення, що свідчить про те,

що швидкість розвитку компанії зменшується. Це може бути пов'язано з повільним розвитком погашення короткострокової заборгованості компанії, що свідчить про те, що компанії необхідно вжити відповідних заходів для підвищення можливостей розвитку.

Початковий статус активів підприємства відображає початкову шкалу бізнесу. Чим більша початкова сума активів, тим більший масштаб бізнесу, і тим швидше він розвивається до певної міри. Зміни корпоративних активів також відображають якість та швидкість ведення бізнесу в деяких аспектах. Проаналізувавши основну фінансову ситуацію компанії та темпи зміни різних показників, давайте подивимось на фінансовий стан активів компанії.

Відповідно до аналізу в табл Б.2.8, можна зробити висновок, що прибуток компанії до 2015 року становив 109,5 тис. грн, 2016 р. 331 тис. грн, істотне зростання в 2017 р, досягнувши 26998 тис. грн, падаючи до 506 тис. грн у 2018 р.

Загальні активи збільшуються з кожним роком. У 2015 році загальні активи склали 102859,9 тис. грн, у 2016 р склали 123206 тис. грн, у 2017 р склали 133550 тис. грн, збільшились до 147666 тис. грн. У 2018 р. Капітальні інвестиції різко зросли в 2016 році, досягнувши 25415 тис. грн, у 2017 - 26281 тис. грн, у 2018 - 27261 тис. грн.

Аналіз фінансових показників показує, що незважаючи на кризову ситуацію та часткові втрати активів, компанія демонструвала хороші фінансові показники протягом перших трьох років, незважаючи на деякі зниження показників у 2018 році.

### **2.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії підприємства**

Фінансова стратегія реалізується для досягнення фінансових цілей і коригується в процесі впровадження, виходячи з того, чи відповідають її фінансові наслідки фінансовим цілям. Практика засвідчила, що



підприємствам слід бути особливо обережними при формулюванні стратегічних цілей, не лише враховуючи часову вартість коштів, але й розглядаючи взаємозв'язок між вкладенням капіталу та виробництвом та кризою. Стратегія фінансування – це всебічний та довгостроковий план щодо способу, масштабу, цілей та структури капіталу для збору коштів.

Зведений баланс ТОВ «Асканія Груп» за 2015-2018 роки наведено в таблицях додатку Б, звідки слідує, що:

Аналіз загальних необоротних активів ТОВ «Асканія Груп», 1720,9 тис. грн у 2015 році, 26418 тис. грн у 2016 році, 30316 тис. грн у 2017 році, 31405 тис. грн у 2018 році. Протягом чотирьох років Загальний обсяг необоротних активів компанії збільшувався з кожним роком, причому найбільший приріст між 2015 та 2016 роками, а найменший приріст між 2017 та 2018 роками, майже при стабільному та рівномірному стані.

Аналіз загальних оборотних активів в компанії, показав тенденцію до зростання у 2015-2018 роках. З загальні активи компанії збільшуються з кожним роком, найбільший приріст був у 2015-2016 роках та найменший приріст був у 2017-2018 роках.

Власний капітал, у 2015 р склав 72,7 тис. грн, у 2016 р склав 26905 тис. грн, у 2017 р склав 14 тис. грн, у 2018 р склав 1419 тис. грн. У 2016 р склав власного капіталу мапа негативне значення, яке було викликано негативним нерозподіленим прибутком протягом року. Чистий прибуток ТОВ «Асканія Груп» у 2016 році був занадто низьким, що призвело до збитлу. У 2017-2018 роках власний капітал збільшився з 14 тис. грн до 1419 тис. грн.

Аналізуючи загальні поточні зобов'язання за чотири роки 2015-2018 рр. Значення 104508,1 тис. грн, 176256 тис. грн, 163852 тис. грн, 177652 тис. грн, можна побачити, що загальні поточні зобов'язання показують загальна тенденція зростання в 2016 році. У рік спостерігався невеликий спад. Тому видно, що тиск на погашення боргу в ТОВ «Асканія Груп» короткостроковий порівняно великий, і він зростає з кожним роком.

Як видно з балансу, джерелом фінансування Асканії у 2015-2018 роках були переважно поточні зобов'язання, і вони залишалися відносно стабільними протягом чотирьох років. Можна зробити висновок, що ТОВ «Асканія Груп» потрібен великий грошовий потік за рахунок інвестицій в проект, а фінансові зобов'язання поточних зобов'язань з великою часткою зобов'язань відносно великі.

Крім того, коефіцієнт заборгованості капіталу ТОВ «Асканія Груп» особливо високий. Поглиблений аналіз показує, що причина в тому, що ТОВ «Асканія Груп» має надто мало зареєстрованого капіталу, а інвестиційний період будівництва проекту довгий, що потребує більших коштів для підтримки. У 2016 році коефіцієнт боргової заборгованості «Асканія» становив 117,98%, що означає, що близько 1,03 тис.грн капіталу підприємства – це борг. Тому тиск на повернення боргу ТОВ «Асканія Груп» порівняно великий, ТОВ «Асканія Груп» приймає радикальну стратегію фінансування, фінансовий ризик компанії вищий.

У табл В.2.2 показана структура фінансування ТОВ «Асканія Груп» за період з 2015 по 2018 р.

З таблиці видно, що структура пасивів ТОВ «Асканія Груп» має велику різницю в поточних зобов'язаннях та необоротних зобов'язаннях, майже всі з яких є поточними зобов'язаннями. У 2015-2018 роках поточні зобов'язання ТОВ «Асканія Груп» зросли з 104508,1 тис. грн до 177652 тис. грн.

Видно, що тиск погашення боргу компанії порівняно великий. А коефіцієнт короткострокової заборгованості компанії досить високий, тому ТОВ «Асканія Груп» чинить великий тиск на погашення короткострокової заборгованості. ТОВ «Асканія Груп» приймає радикальну стратегію фінансування, і компанія має високі фінансові ризики.

Аналізуючи всі перераховані вище фінансові показники, ми можемо оцінити фінансову стратегію компанії:

по-перше, що стосується фінансування, ТОВ «Асканія Груп» приймає боргове фінансування як основний метод фінансування, доповнений

акціонерним фінансуванням. Серед них боргове фінансування в основному базується на короткострокових зобов'язаннях, а власне фінансування в основному базується на внутрішньому фінансуванні. Такі методи зменшують витрати на комплексне фінансування, але ризики більше;

по-друге, що стосується інвестицій, ТОВ «Асканія Груп» поступово переходить до довгострокових інвестицій і в основному зосереджується на внутрішніх інвестиціях. Згідно швидкості розширення кооперативних підприємств та інвестицій у логістичні компанії відомо, що вона приймає стратегію горизонтальної інтеграції та вертикальної інтеграції. по-третє, з точки зору загальних фінансових показників, ТОВ «Асканія Груп» має низьку прибутковість. Зі збільшенням доходу збільшуються також його ризик ліквідності та фінансовий ризик, що відображається на показниках ліквідності. Показники безпеки зменшуються з кожним роком;

по-четверте, з точки зору стійкого зростання ТОВ «Асканія Груп» зросла занадто швидко, і грошовий потік компанії недостатній для підтримки зростання бізнесу.

При порівняльному аналізі фінансових показників встановлено, що ТОВ «Асканія Груп» має більш високий коефіцієнт пасиву та активів та застосовує більш агресивну стратегію збору коштів, яка пов'язана зі стратегією розвитку вертикальної інтеграції компанії, прийнятою в останні роки.

З наведеного аналізу видно, що необоротні зобов'язання та поточні зобов'язання підприємств, що знаходяться в процесі розвитку, становлять значну частку, що свідчить про слабкість платоспроможності підприємства, і підприємство може зіткнутися з багатьма труднощами в процесі фінансування та опинитися в конкурентній ситуації.

Крім того, оскільки капітал ТОВ «Асканія Груп» на початку його створення був недостатній, зареєстрований капітал, який надто низький, повинен змусити підприємство брати позики, спричиняючи надмірні фінансові витрати, що призводить до зменшення загального прибутку

підприємства. Компанія повинна збирати кошти за допомогою декількох каналів, намагатися зменшити свої фінансові витрати і в кінцевому рахунку підвищити свою прибутковість. Звідси слідує, що назріла потреба в розробці нової програми фінансової стратегії компанії.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МАЙБУТНІЙ ПЕРІОД

Ефективність фінансової діяльності підприємств значним чином залежить від розробленої фінансової стратегії. Вибір, розробка та реалізація стратегії діяльності належить до доволі складних і трудомістких завдань.

Розробка генеральної фінансової стратегії підприємства, в першу чергу, залежить від прийнятої ним базової корпоративної стратегії. Така залежність визначається тим, що фінансова стратегія носить підпорядкований характер по відношенню до базової корпоративної стратегії і повинна забезпечувати ефективну її реалізацію.

Основними варіантами базових корпоративних стратегій підприємства є стратегія прискореного росту, стратегія стабілізації або обмеженого росту та стратегія скорочення. Відповідно до основних видів корпоративних стратегій визначаються види генеральної фінансової стратегії підприємства.

Програма формування фінансової стратегії досліджуваного підприємства на 2020 – 2021 роки представлена нижче (див. табл. 3.1).

Прогноз фінансового стану підприємства ґрунтується на визначенні та обчисленні темпів зростання або абсолютних показників зростання, а також прогнозу змін на ринку та частки ринку. Після прогнозування ефективності підприємства наступним етапом щодо оцінки прогнозних показників фінансово-майнового стану компанії групи є визначення перспективних показників ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

З таблиць додатку Г (табл. Г.3.1, Г.3.2, Г.3.3) видно, що середні темпи приросту загальних активів ТОВ «Асканія Груп» за останні роки вищі, ніж темпи зростання основних доходів бізнесу. У той же час, із табл, ситуація з доходом активів видно, що сукупна норма валового прибутку зросла з 0,23% у 2015 році до 21,03% у 2018 році, а рентабельність чистих активів зросла з -

2,47% у 2016 р до 57.92% у 2018 р, ці показники показали тенденцію зростання і темпи зростання були вищими за середній темп зростання, що свідчить про те, що їх інвестиційний дохід був більшим.

Таблиця 3.1

**Програма заходів щодо формування фінансової стратегії  
ТОВ «Асканія Груп» на 2020 – 2021 рр.**

<b>Захід</b>	<b>Термін</b>	<b>Виконавець</b>	<b>Бюджет, тис. грн.</b>
<i>Напрями зменшення сум поточних зовнішніх зобов'язань:</i>			
продлонгація короткострокових банківських кредитів	1 квартал 2020 р.	Фін.відділ	10000
Довгострокові зобов'язання (облігації)	1 квартал 2020 р.	Фін.відділ	9000
відстрочення виплати нарахованих дивідендів, процентів	2-3 квартал	бухгалтерія	1200
подовження строків кредиторської заборгованості з товарних операцій	щомісяця	Фін.відділ	1372
<i>Напрями зменшення сум внутрішніх зобов'язань</i>			
скорочення обсягів постійних та змінних витрат	щомісяця	Фін.відділ	1550
удосконалення технологічних процесів	1 квартал 2020	Відділ іннов. розвитку	2500
<i>Напрями підвищення ліквідності та платоспроможності</i>			
рефінансування дебіторської заборгованості	щомісяця	Фін.відділ, бухгалтер	1010
прискорення обігу дебіторської заборгованості	щомісяця	бухгалтерія	
збільшення обсягу позитивного	4 квартл 2020	Відділ маркетингу	500

грошового потоку			
залучення основних фондів на умовах лізингу	1 квартал 2021	Фін.відділ, бухгалтер	1300
тимчасове припинення формування портфелю довгострокових фінансових вкладень	2 квартал 2021	адміністрація	128
зниження нормативу оборотних активів за рахунок прискорення їхнього обігу	3 квартал 2021	Фін.відділ, бухгалтер	700
<b>Всього:</b>			<b>29260</b>

Чиста маржа прибутку та загальна прибутковість активів показали нестабільність, вона різко зросла в 2017 році і різко впала в 2018 році. Це свідчить про те, що кошти компанії не працюють повністю, що свідчить про розмір активів та діяльність ТОВ «Асканія Груп».

Прогнозується, що в найближчі кілька років, якщо компанія не вживе відповідних заходів щодо збільшення чистої процентної ставки, вона тривалий час залишатиметься в нестабільному стані і навіть знизиться. Загальна віддача активів компанії, за винятком великих коливань у 2017 році, залишилася майже незмінною. Це показує, що компанія не має хорошої цільової прибутковості. Відповідно до цієї тенденції, необхідно внести корективи для досягнення цілей прибутку та зростання прибутку.

Порівняння темпів стійкого зростання та фактичних темпів зростання ТОВ «Асканія Груп» у 2015-2018 роках вказує на те, що стан операції ТОВ «Асканія Груп» не є успішною і стабільною, а навіть має тенденцію до зниження. То ж якщо не буде вжито жодних стратегічних заходів, прогнозується, що в найближчі два роки компанія покаже тенденцію до зниження.

Розрахунок впливу факторів на коефіцієнт рентабельності власного капіталу представлено в табл. Г.3.4 (додаток Г).

У 2017 та 2018 роках продажі продукції компанії загалом зменшились. Але оборот корпоративних активів збільшився з кожним роком, в порівнянні з 1,09 у 2016 році до 1,18 у 2017 році, навіть піднімаючись до 1,40 в 2018 році.

Коефіцієнт оборотності активів є важливим фінансовим коефіцієнтом, який вимірює ефективність управління активами підприємства. Загальний коефіцієнт оборотності активів є вивченням операційної ефективності активів підприємств є важливими показниками відображають всі активи під час бізнесу від входу до вихідної швидкості передачі, що відображають якість управління і ефективність всіх активів. Можна зробити висновок про те, що загальний оборот активів пришвидкується збільшеться ефективність використання активів.

Виходячи із характеристик внутрішньої фінансової позиції ТОВ «Асканія Груп» та факторів зовнішнього середовища можна зробити висновок, що найбільш доцільним для даного підприємства буде застосування антикризової фінансової стратегії. У рамках антикризового управління стратегію треба розглядати як інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів.

Основним напрямком антикризової фінансової стратегії є формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства. В рамках даного напрямку будуть вирішуватися наступні проблеми: забезпечення постійної платоспроможності підприємства, забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, нейтралізація можливих негативних наслідків фінансових ризиків, збалансування і забезпечення синхронності грошових потоків, здійснення необхідних заходів фінансової санації підприємства в умовах його кризового розвитку. Таким чином, головна мета антикризової фінансової стратегії ТОВ «Асканія Груп» визначена як зміцнення його фінансової стійкості.

Головна мета та цілі нижчих рівнів розглядаються як єдина комплексна



система і тому потребують чіткого взаємозв'язку з урахуванням їх пріоритетності та рангової значимості. Такий ієрархічний взаємозв'язок окремих стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства забезпечується на основі „дерева цілей”. В основі цього прийому лежить графічне відображення взаємозв'язку і підпорядкованості різних цілей діяльності, а в даному випадку – стратегічних цілей фінансової діяльності.

В ході моделювання фінансової стратегії ТОВ «Асканія Груп» розроблена наступна структура „дерева цілей” (див. табл. Г.3.5 додаток Г).

Отже, досягнення головної стратегічної мети – зміцнення фінансової стійкості досліджуваного підприємства – передбачає реалізацію двох основних цілей другого рівня ієрархії, а саме: усунення неплатоспроможності підприємства та укріплення його фінансової стійкості. Для усунення неплатоспроможності підприємства необхідно здійснювати заходи, спрямовані на зменшення сум поточних внутрішніх та зовнішніх зобов'язань, а також нарощувати величину грошових активів, які використовуються на покриття поточних зобов'язань. Напрямами зменшення сум поточних зовнішніх зобов'язань є: пролонгація короткострокових банківських кредитів, відстрочення виплати нарахованих дивідендів, процентів і ін., подовження строків кредиторської заборгованості з товарних операцій тощо.

Реалізація зазначених цілей дозволить зменшити обсяг зобов'язань підприємства тільки в поточному періоді і не позначиться на перспективній платоспроможності. В свою чергу, зменшення сум внутрішніх зобов'язань підприємства шляхом скорочення обсягів постійних та змінних витрат за рахунок ефективнішого використання ресурсів, удосконалення технологічних процесів тощо, сприятиме підвищенню рівня платоспроможності підприємства як в поточному, та і в майбутніх періодах.

Досягнення цілей забезпечить збільшення сум грошових активів і, відповідно, підвищить ліквідність та платоспроможність підприємства: реалізація окремих високоліквідних грошових і фондових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладень, рефінансування дебіторської

заборгованості, прискорення обігу дебіторської заборгованості.

Друга мета фінансової стратегії – відновлення фінансової стійкості підприємства – конкретизована за допомогою наступних цілей: збільшення обсягу позитивного грошового потоку і зниження обсягів споживання інвестиційних ресурсів у поточному періоді.

Слід відзначити, що перший напрямок, тобто збільшення обсягу позитивного грошового потоку, має довгостроковий характер і передбачає розробку сукупності заходів для підвищення ефективності окремих напрямків фінансової діяльності підприємства, зокрема його цінової, податкової, емісійної та амортизаційної політики. Друга ж ціль передбачає тимчасове зменшення відтоку грошових ресурсів, пов'язаних з інвестиційною та фінансовою діяльністю, тому її реалізація необхідна для відновлення фінансової стійкості лише у поточному періоді. В її рамках передбачаються такі заходи: відмова від початку реалізації реальних інвестиційних проектів, що не забезпечує швидкого чистого грошового потоку; залучення основних фондів на умовах лізингу; тимчасове припинення формування портфелю довгострокових фінансових вкладень; зниження нормативу оборотних активів за рахунок прискорення їх обігу.

Аналіз показав, що в цілому операційна діяльність ТОВ «Асканія Груп» характеризується значною витратомісткістю. Таким чином, у підприємства є резерви зниження операційних витрат за рахунок економії на матеріальних витратах. Суму економії фінансових ресурсів ТОВ «Асканія Груп» та нормативну величину матеріальних витрат у плановому періоді будемо розраховувати, виходячи з того, що в плановому періоді метою підприємства є стабілізація фінансового стану та відновлення фінансової стійкості. Відповідно обсяг реалізації продукції планується в 2020-2021 рр. залишити на рівні 2018 року. У якості базового показника матеріальних витрат візьмемо їх величину скориговану на темп приросту за звітний період, рівний темпу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. Розрахунки наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок резервів зниження операційних витрат ТОВ «Асканія Груп»**

Показник	Значення
Темп приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у 2020 р. порівняно з 2018 р., %	596,14
Фактична величина матеріальних витрат у звітному році, тис. грн.	10838,2
Нормативна величина матеріальних витрат у плановому періоді, тис. грн.	64610,8
Фактична величина матеріальних витрат у звітному році, тис. грн.	122187
Резерв економії фінансових ресурсів за рахунок зменшення матеріальних витрат, тис. грн.	57576,2

В даному випадку зменшується сума валових витрат підприємства, що відповідно збільшує базу оподаткування податком на прибуток підприємств. Отже, для визначення величини збільшення суми фінансових ресурсів необхідно розраховану суму резерву скоригувати на ставку податку на прибуток підприємств:

$$57576,2 - 57576,2 \times 18\% = 4721,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, отримана величина можливого збільшення фінансових ресурсів за рахунок економії матеріальних витрат складає 4721,2 тис. грн.

Із показників слідує, що на кінець 2018 року в структурі власного капіталу є нерозподілений прибуток в сумі 608,0 тис. грн. За рахунок визначеного резерву можна збільшити суму нерозподіленого прибутку, який у такому разі становитиме 43790,2 тис. грн. Розрахована величина збільшення фінансових ресурсів повинна бути направлена на фінансування оборотних активів, тобто це фактично є сума, на яку збільшується власний оборотний капітал досліджуваного ТОВ «Асканія Груп».

Таким чином, в рамках першого напрямку розробленої фінансової стратегії ТОВ «Асканія Груп» – усунення неплатоспроможності підприємства – був розрахований цільовий норматив зниження суми внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства, а саме – зменшення матеріальних витрат. Другим ключовим напрямком фінансової стратегії ТОВ

є відновлення фінансової стійкості підприємства.

Стійкий фінансовий стан формується в процесі усієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Визначення його на певну дату дає відповідь на питання, наскільки ефективно підприємство управляло фінансовими ресурсами протягом звітного періоду. Основним елементом управління фінансовою стійкістю підприємства є визначення оптимального співвідношення власних і позикових коштів та вибір джерел формування фінансових ресурсів підприємства. Як показав аналіз фінансового стану ТОВ «Асканія Груп» підприємство за звітний період нарощувало суму позикового капіталу при порівняно стабільній величині власного капіталу.

Результатом цього стало значне переважання в структурі капіталу підприємства позикових коштів. Залучення позикових коштів в сучасній економіці є нормальним явищем, більш того значна частка власного капіталу в структурі балансу не обов'язково свідчить про стійкість підприємства, його надійність і конкурентоздатність, оскільки може бути пов'язана з низькою діловою активністю або недовірою до нього з боку контрагентів.

Для отримання позитивного ефекту фінансового важелю необхідно, по-перше, нарощувати суму валового прибутку, що забезпечить підвищення коефіцієнта валової рентабельності активів. Як показав попередній аналіз, сума валового прибутку підприємства може бути збільшена за рахунок зменшення собівартості продукції при економному використанні матеріальних ресурсів. По-друге, необхідно визначити можливості зменшення фінансових витрат підприємства.

Результатом зміни структури заборгованості підприємства буде також зниження його фінансових витрат, що відповідно дозволить наростити суму чистого прибутку підприємства у плановому періоді. Прогнозовані величини зменшення фінансових витрат та приросту чистого прибутку, використовуючи в якості базових показники представлені в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Резерви збільшення фінансових ресурсів ТОВ «Асканія Груп» за**

### рахунок оптимізації напрямків фінансової діяльності

Показник	Базовий період (2018 р)	Плановий період
Довгострокові зобов'язання (облігації), тис. грн.	0	9000
Короткострокові банківські кредити, тис. грн.	19000	10000
Середній розмір відсотків за кредит, %	15,5	15,5
Фінансові витрати, тис. грн.	2922	1550
Сума зменшення фінансових витрат, тис. грн.	x	1372
Приріст чистого прибутку, тис. грн.	x	1029

Як свідчать дані табл 3.3, в результаті здійснення емісії цільових облігацій ТОВ зможе збільшити величину внутрішніх фінансових ресурсів на 1029 тис. грн. за рахунок зменшення фінансових витрат на 1372 тис. грн. Перевагою випуску цільових облігацій порівняно із банківськими кредитами є також те, що за цільовими облігаціями не потрібно здійснювати виплати по основній сумі заборгованості. Отже, не відбувається відволікання грошових ресурсів із господарського обороту підприємства.

Таким чином, в рамках другого напрямку фінансової стратегії ТОВ «Асканія Груп», який стосується відновлення фінансової стійкості підприємства, була розроблена емісійна політика підприємства щодо випуску цільових облігацій та розраховані нормативні показники зниження фінансових витрат і приросту чистого прибутку.

Далі з'ясуємо, як розвиватиметься компанія згідно зазначені заходи:

-Збільшуючи розмір поставки за кордон та покращуючи якість продукції, дохід компанії збільшився на 3%.

-Витрати на виробництво знизилися на 0,5% завдяки більш раціональному використанню матеріалів, праці та грошових ресурсів.

-Збільшуючи швидкість обороту запасів, своєчасно переробляючи запаси товарів та зменшуючи обсяг коштів у товарних запасах, чистий прибуток компанії збільшився на 1%.

Впровадження та вдосконалення інших відповідних заходів призвело до таких покращень корпоративних фінансів:

Індекс прибутку ТОВ «Асканія Груп» збільшився, головним чином, для збільшення масштабів поставок та покращення якості продукції в зарубіжних країнах, так що дохід компанії зростає, але через зростання витрат на оплату праці та орендної плати, хоча повільно почав виходити на поле електронної комерції створити бізнес-платформу O2O, яка відповідає он-лайн потребам місцевих споживачів за допомогою локальної мережі поставок. І в поєднанні з онлайн-каналами продажів (такими як ПК, мобільний додаток тощо) та офлайн-магазинами, зберіганням логістичних ресурсів, реалізацією стратегії. Зрештою, в Україні досі переважають фізичні операції, а онлайн-споживча технологія все ще незріла, тому її спеціально не застосовували протягом року, тому показники прибутку не різко зросли. Платоспроможність покращилася, а компанія покращила структуру фінансування та значно зменшила фінансові ризики. Загальна операційна потужність активів зростає, що пояснюється поліпшенням коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних цінностей, своєчасною переробкою запасів товарів та скороченням запасів.

Розрахунок планових показників фінансової стійкості на 2019р з урахуванням заходів допоможе визначити фінансові можливості підприємства в майбутньому. Ці показники для ТОВ «Асканія Груп» відображено у табл Г.3.6.(додаток Г).

Запропоновані заходи позитивно вплинули на показники ефективності ТОВ «Асканія Груп». Наступним етапом оцінки впливу проведених заходів буде розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно проаналізувати показники конкурентоспроможності підприємства та порівняти їх з результатами, отриманими у 2018 р.

Далі необхідно проаналізувати показники конкурентоспроможності підприємства, необхідні для розрахунку комплексного показника. Показник ефективності виробничого потенціалу (ВП)

Витрати на одиницю продукції ( $B$ ). Для обчислення цього показника

використаємо наступну формулу:

$$B = B_B / OB_n \quad (3.1)$$

де:  $B_B$  – валові витрати;  $OB_n$  – обсяг випуску продукції.

Звідси:

$$B = 8153668 / 210000 = 38,82$$

Показник фондівдачі ( $\Phi$ ) розрахуємо за формулою:

$$\Phi = B_{pn} / CB_{оф} \quad (3.2)$$

де:  $B_{pn}$  – виручка від реалізації продукції;  $CB_{оф}$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Звідси маємо:

$$\Phi = 11645298 / 63500 = 183,39$$

Показник рентабельності товару ( $PT$ ) розрахуємо таким чином:

$$PT = \Pi_p / PC_n * 100\% \quad (3.3)$$

де:  $\Pi_p$  – прибуток від реалізації;  $PC_n$  – повна собівартість продукції.

Звідси маємо:

$$PT = 3491630 / 8153668 * 100\% = 42,8\%$$

Далі розрахуємо показники збутового та маркетингового потенціалу( $ЗП$ ):

Рентабельність продажів ( $РП$ ) розрахуємо за формулою:

$$РП = \Pi_p / ОП * 100\% \quad (3.4)$$

де:  $\Pi_p$  – прибуток від реалізації;  $ОП$  – обсяг продажів.

Звідси маємо:

$$РП = 3491630 / 11645298 * 100\% = 29,98\%$$

Тепер отримані показники порівняємо з показниками періоду 2018 року щоб оцінити вплив запропонованих заходів. Розрахунки наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

#### Порівняння показників запланованих до виконаних ТОВ «АсканіяГруп»

Показник	Планові на 2020	Фактичні за 2018	зміна
Витрати на одиницю продукції (В)	38,94	38,82	0,99
Показник	183,39	107,65	1,70

фондовіддачі (Ф)			
Рентабельності товару (РТ)	42,8%	19,4%	2.21
Коефіцієнт платоспроможності (Пл)	1,018	1,018	1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (АЛ)	0,004	0,004	1
Рентабельність продаж (РП)	29,98%	16,26%	1,84

Найважливішою характеристикою фінансової стратегії підприємства є її результативність, яка визначається здатністю підприємства досягти поставлених фінансових цілей за умови реалізації заходів, передбачених даною фінансовою стратегією. Оцінка економічної ефективності фінансової стратегії здійснюється, насамперед, на основі прогнозних розрахунків системи фінансових коефіцієнтів і заданих цільових стратегічних нормативів та їх порівняння з базовим рівнем даних показників.

Результатом реалізації антикризової фінансової стратегії ТОВ «Асканія Груп» повинно бути усунення неплатоспроможності та відновлення фінансової стійкості підприємства. Крім того, основним цільовим показником при формуванні будь-якої фінансової стратегії є прибуток.

Отже, ефективність розробленої фінансової стратегії ТОВ «Асканія Груп» оцінимо за показниками ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Перш за все, побудуємо прогнозний агрегований баланс ТОВ «Асканія Груп», враховуючи збільшення сум власного капіталу і оборотних активів та зміну складу позикових ресурсів підприємства (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозний агрегований баланс ТОВ «Асканія Груп», тис. грн.**

Актив		Пасив	
Необоротні активи	4977	Власний капітал	47708
Оборотні активи	117527	Довгострокові зобов'язання	9000
		Поточні зобов'язання	65796
Баланс	122504	Баланс	122504



На основі даних табл.3.5 угрупуємо планові показники ліквідності і фінансової стійкості ТОВ у плановому періоді (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Планові показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ«Асканія Груп»**

<b>Показник</b>	<b>Фактичне значення 2018 р</b>	<b>Планове значення</b>	<b>Відхилення (+/-)</b>
Власний оборотний капітал, тис. грн.	-2358	51731	54089
Коефіцієнт покриття	0,968	1,786	0,818
Коефіцієнт автономії	0,045	0,389	0,345
Коефіцієнт фінансування	21,389	1,568	-19,821
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,047	0,638	0,591
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом	-0,033	0,440	0,473

Аналізуючи дані табл.3.6 можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо оптимізації матеріальних та фінансових витрат підприємства дозволяють наростити величину власного оборотного капіталу на 54089 тис. грн. В результаті збільшення величини внутрішніх фінансових ресурсів забезпечуються ліквідність підприємства та його поточна платоспроможність. Зокрема, планове значення коефіцієнта покриття складе 1,79, а значить, поточні зобов'язання покриватимуться оборотними активами у повному обсязі, крім того підприємство матиме достатній запас оборотних активів у випадку необхідності їх реалізації нижче балансової вартості.

Значення планових показників фінансової стійкості свідчать про підвищення фінансової незалежності підприємства. Зокрема, відповідно до значень коефіцієнта автономії частка власного капіталу в структурі джерел фінансування складе майже 40%. Крім того, плановий коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом підвищиться до 0,44, а значить, підприємство буде фінансово стійким і здатним профінансувати свою поточну діяльність.

Оскільки одним із напрямів фінансової стратегії підприємства була зміна складу і структури позикових коштів, то в межах аналізу прогнозованої

фінансової стійкості ТОВ «Асканія Груп» доцільно визначити ефективність сформованої структури капіталу. З цією метою розрахуємо ефект фінансового важеля у плановому періоді (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Розрахунок ефекту фінансового важеля ТОВ «Асканія Груп»

Показники	2018 р	Плановий період
Середня сума власного капіталу, тис. грн.	5017	25906,5
Середня сума позикового капіталу, тис. грн.	18874,5	19000
Валовий прибуток, тис. грн.	3063	60639
Середня вартість активів, тис. грн.	61839,5	100398,5
Коефіцієнт валової рентабельності активів, %	4,95	60,40
Фактичні фінансові витрати, тис. грн.	2922	1550
Середній розмір відсотків за кредит, %	15,48	8,16
Ефект фінансового важеля, %	-29,71	28,74

Відповідно до наведених у табл. 3.7 даних у плановому періоді коефіцієнт загальної рентабельності активів ТОВ «Асканія Груп» суттєво перевищить середній розмір відсотків за кредит, це формує позитивний ефект диференціалу фінансового важеля.

Таким чином, сформована структура капіталу ТОВ «Асканія Груп» дозволить підприємству отримати майже 30% додаткового прибутку на власний капітал внаслідок використання позикових ресурсів. В результаті реалізації передбачених фінансовою стратегією заходів підвищується не тільки ліквідність та фінансова стійкість ТОВ «Асканія Груп», а і відбувається нарощення суми чистого прибутку. Тому доцільним є розрахунок також планових показників рентабельності підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Прогнозні показники рентабельності ТОВ «Асканія Груп»

Показник	Фактичне значення 2008 р.	Планове значення	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,049	0,410	0,459
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,606	1,589	2,195
Коефіцієнт рентабельності	-0,021	0,289	0,310

діяльності			
------------	--	--	--

За рахунок збільшення суми чистого прибутку в плановому періоді на 44211 тис. грн. значення показників рентабельності підприємства встановилися на досить високому рівні. Зокрема, рентабельність активів складе 41%, що може свідчити про ефективність використання майна підприємства. Внаслідок того, що на початок планового періоду сума власного капіталу була невеликою, розрахований показник рентабельності власного капіталу досягне майже 160%. Прогнозована рентабельність основної діяльності підприємства підвищиться до 29%.

Отже, розрахунки прогнозних показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності ТОВ «Асканія Груп» підтвердили ефективність запропонованих заходів антикризової фінансової стратегії, які стосуються, зокрема, оптимізації матеріальних витрат підприємства та проведення ефективної емісійної політики щодо випуску боргових цінних паперів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Фінансова стратегія являє собою складову частину загальної стратегії економічного розвитку підприємства, вона повинна бути узгоджена з цілями та напрямками, які сформульовані загальною стратегією. Зміни ситуації на фінансовому ринку зумовлюють наступне корегування фінансової, а за цим і загальної стратегії розвитку господарюючого суб'єкта.

2. У новому конкурентному середовищі стратегічній обізнаності приділяється все більше уваги підприємств, оскільки традиційні концепції управління вже не можуть відповідати розвитку підприємств, а керівники підприємств повинні мати стратегічні концепції управління. Фінансова стратегія підпорядкована бізнес-стратегії підприємства. Вона є надзвичайно важливою частиною бізнес-стратегії. Вона ґрунтується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, орієнтації на довгостроковий розвиток компанії в майбутньому та управління фінансовою діяльністю підприємства з вищої точки зору. У той же час фінансова стратегія – це динамічний процес управління, який постійно коригується відповідно до змін навколишнього середовища, що підпорядковуються загальним цілям розвитку підприємства.

3. Завдяки дослідженню суміжних теорій фінансової стратегії та матриці фінансової стратегії в ВКР досліджується фінансова стратегія, реалізована ТОВ «Асканія Груп», аналізується фінансовий стан компанії, пропонується план коригування фінансової стратегії відповідно до існуючих проблем та прагне вдосконалити компанію .

Стійкий фінансовий стан формується в процесі усієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Визначення його на певну дату дає відповідь на питання, наскільки ефективно підприємство управляло фінансовими ресурсами протягом звітного періоду. Основним елементом управління фінансовою стійкістю підприємства є визначення оптимального

співвідношення власних і позикових коштів та вибір джерел формування фінансових ресурсів підприємства. Як показав аналіз фінансового стану ТОВ «Асканія Груп» підприємство за звітний період нарощувало суму позикового капіталу при порівняно стабільній величині власного капіталу.

Результатом цього стало значне переважання в структурі капіталу підприємства позикових коштів. Залучення позикових коштів в сучасній економіці є нормальним явищем, більш того значна частка власного капіталу в структурі балансу не обов'язково свідчить про стійкість підприємства, його надійність і конкурентоздатність, оскільки може бути пов'язана з низькою діловою активністю або недовірою до нього з боку контрагентів.

Аналізуючи всі перераховані вище фінансові показники, ми можемо оцінити фінансову стратегію компанії:

по-перше, що стосується фінансування, ТОВ «Асканія Груп» приймає боргове фінансування як основний метод фінансування, доповнений акціонерним фінансуванням. Серед них боргове фінансування в основному базується на короткострокових зобов'язаннях, а власне фінансування в основному базується на внутрішньому фінансуванні. Такі методи зменшують витрати на комплексне фінансування, але ризики більше;

по-друге, що стосується інвестицій, ТОВ «Асканія Груп» поступово переходить до довгострокових інвестицій і в основному зосереджується на внутрішніх інвестиціях. Згідно швидкості розширення кооперативних підприємств та інвестицій у логістичні компанії відомо, що вона приймає стратегію горизонтальної інтеграції та вертикальної інтеграції. по-третє, з точки зору загальних фінансових показників, ТОВ «Асканія Груп» має низьку прибутковість. Зі збільшенням доходу збільшуються також його ризик ліквідності та фінансовий ризик, що відображається на показниках ліквідності. Показники безпеки зменшуються з кожним роком;

по-четверте, з точки зору стійкого зростання ТОВ «Асканія Груп» зросла занадто швидко, і грошовий потік компанії недостатній для підтримки зростання бізнесу.

Згідно з аналізом у другому розділі, ТОВ «Асканія Груп» наразі перебуває у стадії. Коли зрілості за кривою життєвого циклу. Рентабельність підприємства досягає максимуму, рівень прибутку відносно стабільний, а дохід бізнесу повільно зростає, але він починає повільно зменшуватися.

З точки зору навколишнього середовища українська економіка розвивається повільними темпами, галузь стає все більш конкурентоспроможною, а зі зростанням електронної комерції ТОВ «Асканія Груп» стикається з серйозними проблемами. У той же час підтримка національної політики та прискорений розвиток малих та середніх міст надали можливості ТОВ «Асканія Груп». Компанія повинна скористатися встановленими регіональними перевагами, скористатися можливостями та розширити свою частку ринку.

За допомогою фінансового аналізу було встановлено, що ТОВ «Асканія Груп» в останні роки мала великий фінансовий ризик, а її прибутковість та операційна спроможність показали тенденцію до зниження. Тому у відповідь на ці проблеми були запропоновані деякі особисті пропозиції, такі як збільшення капітальних вкладень, вдосконалення структури капіталу, поліпшення можливостей експлуатації активів та розвиток електронної комерції для покращення поточного фінансового становища компанії. Були використані відповідні показники для прогнозування, і були запропоновані подальші заходи щодо вдосконалення.

Підсумовуючи вище проведені заходи щодо підвищення ефективності фінансової стратегії ТОВ «Асканія Груп», варто відзначити, що забезпечення достатніми обсягами фінансових ресурсів є однією з найважливіших умов досягнення мети та завдань, передбачених фінансовою стратегією підприємства. У роботі визначено шляхи досягнення відповідних цілей фінансової політики ТОВ «Асканія Груп».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством / В.І. Аранчій, О.П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2016. – № 2. – С. 156
2. Баранова В.Г. Фінансова стратегія як складова управління фінансовими ресурсами домогосподарства / В.Г. Баранова, Г.М. Коцюрубенко // Економіка та держава. – 2014. – № 12. – С. 21-22.
3. Бет Б. Керн. Проекти аналізу фінансових звітів про структурування фінансових звітів для покращення навичок критичного мислення / Бет Б. Керн // Журнал освіти бухгалтерії. – 2016. – С. 341-353.
4. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства / М.Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 4. – С. 143-149.
5. Бирман Г. Економічний аналіз фінансових проектів / Г. Бирман, С. Шмидт. –2012. – 631 с.
6. Биховченко В.П. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування та реалізації фінансової стратегії підприємства. / В.П. Биховченко, К.Л. Марченко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – С. 439-441.
7. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства. / Бланк І. О., Ситник Г. В., Корольова-Казанська О. В., Ганечко І. Г. ; за заг. наук. ред. І. О. Бланк. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, –2009. – 147 с.
8. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств. / І. О. Бланк, Г.В. Ситник. –К.: КНЕУ, –2012. – 780 с.
9. Власова К.Э. Фінансова стратегія: теоретичні основи і методика розробки. / К.Э. Власова, Е.В. Кирова // Сучасний менеджмент: проблеми і рішення: матеріали міжнародної заочної науково-практичної конференції. - Новосибірськ, –2014. – С. 62-71.

10. Волощук Л.О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів / Л.О. Волощук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 234-241.

11. Волощук Л.О. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств / Л.О. Волощук, К.І. Науменко // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2017. – № 1(1). – С. 23-30.

12. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації / О.М. Гончаренко/ Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – С. 35-40.

13. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства / Л.В. Дикань // Фінанси України. – 2016. – № 3. – С. 12-18.

14. Зубко Т. Л. Деякі аспекти управління фінансовими ресурсами і формування фінансової стратегії підприємства / Т.Л. Зубко // Економіка. Фінанси. Право. – 2019. – С. 20-24.

15. Костирко Л. Фінансова стратегія компанії: адаптація, стійкий розвиток / Л. Костирко // Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2013. – С. 10-19.

16. Крутик А. Б. Основи фінансової діяльності підприємства/ А.Б. Крутик, М.М. Хайкин. –2013. – 448 с.

17. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю.В. Лукіна // Фінанси України. – 2018. – № 3. – С. 113.

18. Макаренко П. М Формування фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі / П.М. Макаренко, В.І. Аранчій // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2014. – № 3. – С. 1-8.

19. Макаренко П. М. Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі / П.М. Макаренко, В.І.



Аранчій, О.П. Зоря, Ю.П. Лашко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Т. 2. Економічні науки – 2012. – С. 225–231.

20. Некрасова Л.А. Процес формування інноваційно інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми / Л.А. Некрасова, О.В. Моніч // Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 5. – Ч. 2. – 2014. – С. 204-207.

21. Ніколаєнко Л.Ф. Розробка фінансової стратегії як елемент антикризової програми підприємства / Л.Ф. Ніколаєнко, І.О. Геращенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 1, Т. 1. – С. 11–15.

22. Олейникова.Е.А. Основи економічної безпеки (Держава, регіон, підприємство, особистість)/ Е.А. Олейникова. – 2017. – 288 с.

23. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. Підручник / Л.Д. Буряк, А.М. Поддєрьогін. – 2016. – 384 с.

24. Павлів А.И. Теоретичні аспекти фінансової стратегії підприємства / А.И. Павлів // Євразійський науковий журнал. – 2016. – №8. – С. 24.

25. Петрова А.И. Фінансова стратегія як інструмент управління вартістю підприємства в сучасних економічних умовах/ А.И. Петрова, А.И. Заруднев // Сучасні наукові дослідження та інновації. – 2013. – № 10. –С. 10.

26. Плікус І.Й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства / І.Й. Плікус // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2016. – Вип. 159. – С. 90-99.

27. Розумович Н.Ф. Розробка фінансової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг підприємства . / Н.Ф. Розумович // – 2016. –С. 10.

28. Семенов А. Г. Класифікація видів фінансової стратегії підприємства / А. Г. Семенов, О.О.Єропутова, О.О. Плаксюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: наукововиробничий журнал. – 2012. – №1. – С. 163-170.

29. Семенов.А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами. / А.Г. Семенов, О. О. Єропутова, Т. В. Перекрест та ін. –2018. – 188 с.

30. Ткаченко А.М. Фінансова стратегія як компонент загальної стратегії підприємства в системі управління./ А. М. Ткаченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. –2011. – С. 19– 23.
31. Федулова Л. І. Особливості концепції стратегічного планування в сучасних умовах розвитку економіки. / Л. І. Федулова, Ю. В. Захарова // Проблеми науки. – 2012. – № 1. – С. 42–46.
32. Філіппова С.В. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління. / С.В. Філіппова, Л.О. Волощук, С.О. Черкасова. – 2015. – 196 с.
33. Формування фінансової стратегії організації / О.А. Кузнецова, И.А. Ишеева, Ю.В. Дворникова// Концепт. – 2013. – Спецвыпуск № 4. – Режим доступу: <http://e-koncept.ru/2013/13533.htm>.
34. Хоминич И. П. Фінансова стратегія компаній / И.П. Хоминич. – 2018. – 156 с.
35. Хринюк О.С. Роль фінансової стратегії в управлінні фінансовою безпекою підприємства / О.С. Хринюк, М.Р. Корчовна // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 376-378.
36. Хрущ Н.А. Механізм формування та реалізація фінансової стратегії в системі управління підприємством / Н.А. Хрущ, А.В. Лісова // Економічні науки. – 2014. – С. 140-142.
37. Чжоу Ю. Дослідження фінансової стратегії сучасних груп підприємств / Ю. Чжоу // Вісник Південно-Західного університету фінансів та економіки. – 2016. – С. 77.
38. Шевченко Т.Є. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства / Т.Є. Шевченко, О.І. Лозовська // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – Вип. 14. – С. 225-230.
39. Щербань О. Методичний підхід розробки фінансової стратегії підприємства / О. Щербань // Економічний аналіз. – 2013. – Вип. 12, ч. 4. – С. 25-27.

40. Юшкевич О.О. Стратегічне планування як основа для прийняття управлінських рішень / О. О. Юшкевич // Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ: ДНУ, – 2014. – С. 111-118.
41. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства / В.А. Янковська // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 50 (1023). – С. 182-187.
42. Ястремская Е. Н. Система критеріальних показників вибору фінансових стратегій підприємств / Е. Н. Ястремская, А. Б. Веретенникова // Проблеми науки. – 2016. – № 11. – С. 10–16.
43. Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства / О. М. Ястремська, А. В. Гриньов // Фінанси України. – 2015. – №6. – С. 121–129.
44. Jia Mingyue. Фінансова стратегія приватних підприємств / Jia Mingyue. – 2017. – С.121.
45. Shi Yurong. Менеджмент фінансової стратегії / Shi Yurong, Tang Guliang // Університет Ухань. Технологічний прес. – 2016. – С. 89-97.
46. Liu Zhiyuan. Стратегія корпоративного фінансування / Liu Zhiyuan. // – 2017. (№.12). – С. 90-92.
47. Guo Fuchu. Цілі управління фінансами та вибір корпоративної фінансової стратегії / Guo Fuchu. Chen Hao // Журнал освіти бухгалтерії. – 2018. – С. 241-253.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1.1.

<b>ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ</b>					
				<b>КОДИ</b>	
			Дата (рік, місяць, число)	2018	01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Асканія Груп»		за ЄДРПОУ		
Територія	м.Київ		за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господа			за КОПФГ		
Вид економічної діяльності			за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб					
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон:					
	<b>1. Баланс</b>	<b>Форма № 1-м</b>	Код за ДКУД	<b>1801006</b>	
	<b>на 31 грудня 2017 р.</b>				
	<b>Актив</b>	<b>Код</b>	<b>На початок</b>	<b>На кінець</b>	
	<b>1</b>	<b>рядка</b>	<b>звітнього року</b>	<b>звітнього періоду</b>	
		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>I. Необоротні активи</b>					
Незавершені капітальні інвестиції		1005	1389,0	1390,0	
Основні засоби:		1010	7620,0	7533,0	
первісна вартість		1011	7870,0	7983,0	
знос		1012	250,0	450,0	
Довгострокові біологічні активи		1020	0,0	0,0	
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	2625,0	2625,0	
Інші необоротні активи		1090	4662,0	5184,0	
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>16391,0</b>	<b>16834,0</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси:		1100	1553128,5	1621256,4	
у тому числі готова продукція		1103			
Поточні біологічні активи		1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, п		1125	104612,0	171282,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з б		1135			
у тому числі з податку на прибуток		1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	35672,0	21450,0	
Поточні фінансові інвестиції		1160			
Гроші та їх еквіваленти		1165	99762,5	253360,6	
Витрати майбутніх періодів		1170			
Інші оборотні активи		1190			
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>1793175,0</b>	<b>2067349,0</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу,</b>		<b>1200</b>		0,0	
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>1809566,0</b>	<b>2084183,0</b>	

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного року</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2590,0	2590,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2959,0	-1484,0
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-369,0</b>	<b>1106,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
	<b>1595</b>	295,0	0,0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	8650,0	6500,0
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1610	238751,0	461925,0
розрахунками з бюджетом	1615	1243567,0	1425204,2
у тому числі з податку на прибуток	1620	124512,0	105243,0
розрахунками зі страхування	1621		
розрахунками з оплати праці	1625		
Доходи майбутніх періодів	1630		
Інші поточні зобов'язання	1665		
	1690	318672,0	84204,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1809640,0</b>	<b>2083077,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>1809566,0</b>	<b>2084183,0</b>

2. Звіт про фінансові результати			
за 2017 р.			
		Форма № 2-м	1801007
		Код за ДКУД	
Стаття	Код рядка	За аналогічний період попереднього року	за звітний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,	2000	353612,0	203390,5
інші операційні доходи	2120		
інші доходи	2240		
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>		<b>203390,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів,	2050	95890,0	80780,5
інші операційні витрати	2180	480,0	420,0
інші витрати	2270		
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>96370,0</b>	<b>81200,5</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 -	2290	<b>257242,0</b>	<b>122190,0</b>
Податок на прибуток	2300	46303,6	21994,2
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>210938,4</b>	<b>100195,8</b>
Керівник			
		(ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер			
		(ініціали, прізвище)	

Таблица А.1.2

<b>ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ</b>					<b>КОДИ</b>		
				Дата (рік, місяць, число)	2019	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Асканія Груп»			за ЄДРПОУ			
Територія	м.Київ			за КОАТУУ			
Організаційно-правова форма господа				за КОПФГ			
Вид економічної діяльності				за КВЕД			
Середня кількість працівників, осіб							
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком							
Адреса, телефон:							
<b>1. Баланс</b>				<b>Форма № 1-м</b>	Код за ДКУД	<b>1801006</b>	
<b>на 31 грудня 2018 р.</b>							
<b>Актив</b>		<b>Код</b>	<b>На початок</b>	<b>На кінець</b>			
1		2	звітної року	звітної періоду			
3		4					
<b>I. Необоротні активи</b>							
Незавершені капітальні інвестиції		1005	1390,0	1458,0			
Основні засоби:		1010	7533,0	7797,0			
первісна вартість		1011	7983,0	8357,0			
знос		1012	450,0	560,0			
Довгострокові біологічні активи		1020	0,0	0,0			
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	2625,0	3092,0			
Інші необоротні активи		1090	5184,0	5548,0			
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>16834,0</b>	<b>18877,0</b>			
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси:		1100	1621256,4	1384521,0			
у тому числі готова продукція		1103	0,0				
Поточні біологічні активи		1110	0,0				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, п		1125	171282,0	199538,0			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з б		1135	0,0				
у тому числі з податку на прибуток		1136	0,0				
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	21450,0	25628,0			
Поточні фінансові інвестиції		1160	0,0				
Гроші та їх еквіваленти		1165	253360,6	455619,0			
Витрати майбутніх періодів		1170	0,0				
Інші оборотні активи		1190	0,0				
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>2067349,0</b>	<b>2065306,0</b>			
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу,</b>		<b>1200</b>	0,0	0,0			
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>2084183,0</b>	<b>2084183,0</b>			



<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного року</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2590,0	2590,0
Додатковий капітал	1410	0,0	
Резервний капітал	1415	0,0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1484,0	259,0
Неоплачений капітал	1425	0,0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1106,0</b>	<b>2849,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	6500,0	6800,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	461925,0	13947,0
товари, роботи, послуги	1615	1425204,2	257470,0
розрахунками з бюджетом	1620	105243,0	228562,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	
розрахунками зі страхування	1625	0,0	
розрахунками з оплати праці	1630	0,0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	
Інші поточні зобов'язання	1690	84204,8	1503180,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2083077,0</b>	<b>2009959,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2084183,0</b>	<b>2012808,0</b>

2. Звіт про фінансові результати			
за 2018 р.			
		Форма № 2- Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За аналогічний період поперед- нього року	за звітний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,	2000	203390,5	1418854,0
інші операційні доходи	2120		
інші доходи	2240		
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	203390,5	<b>1418854,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів,	2050	80780,5	995204,0
інші операційні витрати	2180	420,0	420,0
інші витрати	2270		
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	81200,5	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 -	2290	122190,0	<b>423230,0</b>
Податок на прибуток	2300	21994,2	76181,4
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	100195,8	<b>347048,6</b>
Керівник			
		(ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер			
		(ініціали, прізвище)	

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.2.1

## SWOT аналіз групи компаній ТОВ «Асканія Груп»

Перевага ( S )	Можливість ( O )
1. Покриття торгових мереж та бізнес-структур в Україні та інших країнах 2. Якість та підтримка бренду 3. Галузевий статус та перевага масштабу 4. Сильні проектно-конструкторські та інноваційні можливості 5. Широка сфера бізнесу	1. Зростає споживання продовольства, логістики та сільськогосподарської продукції, а потенціал ринку великий. 2. Осягнути можливість глобальної перебудови промисловості та прискорити розвиток закордонного бізнесу.
Недоліки ( W )	Загроза ( T )
1. Відсутність контролю у терміналі каналу 2. Висока вартість експлуатації	Конкуренція в одній галузі

Таблиця Б.2.2

 Відносні зміни операційних витрат та операційних доходів  
 ТОВ «Асканія Груп» з 2015 по 2018 рік

Показники	2016р	2017р	2018р
Темп приросту операційного доходу, %	45.80	27.52	-61.67
Темп приросту операційних витрат, %	40.78	30.24	-91.72
Відношення співвідношення	1.12	0.91	0.67

Таблиця Б.2.3

## Структура заборгованості ТОВ «Асканія Груп» за 2015-2018 рр.

Показники	2015р	2016р	2017р	2018р
Поточні зобов'язання у відсотках від загальної суми зобов'язань	100%	100%	97.87%	100%

Необоротні зобов'язання у відсотках від загальної суми зобов'язань	0	0	2.13%	0
--	---	---	-------	---

Таблиця Б.2.4

### Показники прибутковості ТОВ «Асканія Груп» за 2015-2018 рр.

Показники	2015р	2016р	2017р	2018р
Операційна норма прибутку (%)	0.23	2.94	6.36	21.03
Чиста норма прибутку (%)	0.12	0.27	14.83	0.43
Рентабельність загальних активів (%)		0.29	20.97	0.30
Рентабельність власного капіталу (%)		-2.47	-2.0	57.92
Норма витрат на прибуток (%)	0.14	0.26	14.70	0.46

Таблиця Б.2.5

### Показник платоспроможності ТОВ «Асканія Груп» за 2015-2018 рр.

Показники	2015р	2016р	2017р	2018р
Поточне співвідношення (%)	98	70	82	83
Швидке співвідношення (%)	75	67	80	83
Коефіцієнт грошових коштів (%)	0.05	0.11	0.05	0.12
Коефіцієнт активів та пасивів (%)	99.99	117.98	99.99	99.21

Таблиця Б.2.6

### Показники операційної потужності ТОВ «Асканія Груп» (2015-2018рр.)

Показники	2016р	2017р	2018р
Оборот дебіторської заборгованості	1.4631	1.4593	0.7465
Норма обороту запасів	8.198	47.50	63.58
Поточний оборот активів	1.0919	1.4135	0.687
Оборот основних засобів	108.7096	72.0385	23.3386

Загальний оборот активів	1.1659	1.5254	0.8615
--------------------------	--------	--------	--------

Таблиця Б.2.7

**Індекс можливостей розвитку ТОВ «Асканія Груп»  
за 2015-2018 роки**

Показники	2016р	2017р	2018р
Операційний темп зростання (%)	68.17	47.03	-46.76
Загальний темп приросту активів (%)	43.79	11.56	11.39
Темп приросту чистого прибутку (%)	268.60	8033	-98.46

Таблиця Б.2.8

**Основні фінансові показники компанії за 2015-2018 рр.**

Показник	Значення, тис. грн.			
	2015	2016	2017	2018
Дохід (виручка) від реалізації	73388.5	123418	181465	96610
Доподатковий прибуток (ЕВІТДА)	109.5	331	26998	506
Чистий збиток	89.8	331	26919	415
Активи	102859.9	123206	133550	147666
Капітальні інвестиції	300	25415	26281	27261
Податки	19.7	0	79	91

## ДОДАТОК В

Таблиця В.2.1

## Баланс ТОВ «Асканія Груп» (зведений)

Актив	2015р	2016р	2017р	2018р
1	2	3	4	5
<b>1. Необоротні активи</b>				
Незавершені капітальні інвестиції	153.3			
Основні засоби	1267.6	1003	4035	4244
первісна вартість	1895.8	1986	5506	6867
знос	( 628.2 )	( 983 )	( 1471 )	( 2623 )
Довгострокові біологічні активи	0			
Довгострокові фінансові інвестиції	300	25415	26281	27261
Інші необоротні активи	0			
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>1720.9</b>	<b>26418</b>	<b>30316</b>	<b>31405</b>
<b>2.Оборотні активи</b>				
Запаси	24166.2	5282	2277	642
у тому числі готова продукція	0			
Поточні біологічні активи	0			
у тому числі податок на прибуток	35646.4	102188	55111	10836
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4057.2	180	152	32
у тому числі податок на прибуток	0			32
Інша поточна дебіторська заборгованість	11413.4	15221	75844	116863
Поточні фінансові інвестиції	0			
Гроші та їх еквіваленти	52.2	201	83	208
Витрати майбутніх періодів	27400.4		17	19015
Інші оборотні активи	124.1	134	66	70
<b>Усього за розділом 2</b>	<b>102859.9</b>	<b>123206</b>	<b>133550</b>	<b>147666</b>
<b>3.Необоротні активи, утримувані для продажу,та групи вибуття</b>	0			
<b>Баланс</b>	<b>104580.8</b>	<b>149624</b>	<b>163866</b>	<b>179071</b>
<b>Пасив</b>				
<b>1.Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	2000	2000	2000
Додатковий капітал	0			
Резервний капітал	0			
Нерозподілений прибуток (невідкриті збитки)	71.7	(26906)	13	428
Неоплачений капітал	(0)	(1999)	(1999)	(1009)
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>72.7</b>	<b>(26905)</b>	<b>14</b>	<b>1419</b>
<b>2.Довгострокові</b>		<b>273</b>		

<b>зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>				
<b>3. Поточні зобов'язання</b>				
Короткостроковий банківський кредит	0	48000		
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгострокове зобов'язання	0			
товари, роботи, послуги	49023.9	98127	82398	30946
розрахунками з бюджетом	0			
у тому числі податок на прибуток	0			
розрахунками зі страхування	0	6	8	
розрахунками з оплати праці	3.3			12
Подочні забезпечення			269	241
Доходи майбутніх періодів	0			
Інші поточні зобов'язання	55480.9	30123	81177	146393
<b>Усього за розділом 3</b>	<b>104508.1</b>	<b>176256</b>	<b>163852</b>	<b>177652</b>
<b>4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>0</b>			
<b>Баланс</b>	<b>104580.8</b>	<b>149624</b>	<b>163866</b>	<b>179071</b>

Таблиця В.2.2

## Структура фінансування ТОВ «Асканія Груп»

Показники	2015р	2016р	2017р	2018р
Поточні зобов'язання	104508.1	176256	163852	177652
Необоротні зобов'язання	0	273	0	0
Загальна сума зобов'язань	104508.1	176529	163852	177652
Загальний капітал	72.7	(26905)	14	1419
Всього активів	104580.8	149624	163866	179071

Таблиця В.2.3

<b>Звіт про фінансові результати (тис.гри)</b>				
<b>Стаття</b>	<b>2015р</b>	<b>2016р</b>	<b>2017р</b>	<b>2018р</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,робіт,послуг)	73388.5	123418	181465	96610
Інші операційні доходи	3540.1	8368	14359	24517
Інші доходи	23.6	10157	33222	151
<b>Разом доходи</b>	<b>76952.2</b>	<b>141943</b>	<b>229046</b>	<b>121278</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт,послуг)	(69000.9)	(120708)	(179533)	(92787)
Інші операційні витрати	(7751.6)	(7207)	(3839)	(2861)
Інші витрати	(90.2)	(628)	(349)	(13550)
<b>Разом витрати</b>	<b>(76842.7)</b>	<b>( 128543)</b>	<b>(183721)</b>	<b>(109198)</b>
Фінансовий результат до оподаткування	109.5	331	26998	506
Податок на прибуток	(19.7)		(79)	(91)
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>89.8</b>	<b>331</b>	<b>26919</b>	<b>415</b>



## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.3.1

## Дохід від активів ТОВ «Асканія Груп»

Показники	Комбінована валова ставка прибутку (%)	Чиста норма прибутку (%)	Загальна рентабельність активів (%)	Чиста норма прибутку (%)
2015р	0.23	0.12%	-	-
2016р	2.94	0.27	0.29	-2.47
2017р	6.36	14.83	20.97	-2.0
2018р	21.03	0.43	0.30	57.92

Таблиця Г.3.2

## Розрахунок стійких темпів зростання ТОВ «Асканія Груп»

Показники	2015р	2016р	2017р	2018р
Загальний коефіцієнт обороту активів (в рази)	-	1.17	1.53	0.86
Чиста норма прибутку	0.12%	0.27%	14.83%	0.43%
Мультиплікатор власного капіталу	1.90	1.95	2.97	1.99
Зберігається норма прибутку	58.59%	2.28%	52.54%	48.03%
Сталий темп зростання	-	6.80%	9.00%	7.54%

Таблиця Г.3.3

## Порівняння стійких темпів зростання та фактичних темпів зростання ТОВ «Асканія Груп»

Показники	2016р	2017р	2018р
Фактичний темп зростання	10.07%	24.65%	18.56%
Сталий темп зростання	6.80%	9.00%	7.54%
Різниця	3.27%	15.65%	11.02%

Таблиця Г.3.4

## Динаміка показників 12-факторної декомпозиції ROE

№	Показники	2016	2017	2018
1	Валова маржа, %	67.83	60.17	54.16
2	Ефективність комерційних управлінських витрат	0.4481	0.4653	0.3572
3	Ефективність від фінансової діяльності	0.1886	0.1993	0.1726
4	Податковий Ефективність	4.3051	4.0180	4.7943
<b>Рентабельність продажів по чистому прибутку, %</b>		<b>24.68</b>	<b>22.42</b>	<b>16.01</b>
5	Управління грошовими засобами, дні	59	33	5
6	Управління дебіторською заборгованістю, дні	77	79	88
7	Управління запасами, дні	67	80	81
8	Управління іншими оборотними активами, дні	0	0	0
9	Управління основними засобами, дні	126	113	84
10	Управління іншими необоротними активами, дні	-	-	-
<b>Оборотність активів, разів</b>		<b>1.09</b>	<b>1.18</b>	<b>1.40</b>
11	Боргове навантаження	0.3646	0.3262	0.3144
12	Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	-	-	-
<b>Коефіцієнт фінансової залежності, одиниць</b>		<b>1.3646</b>	<b>1.3262</b>	<b>1.3144</b>
<b>Рентабельність власного капіталу, %</b>		<b>36.71</b>	<b>35.01</b>	<b>7.05</b>

## Розробка „дерева цілей” фінансової стратегії ТОВ «Асканія Груп»

Головна стратегічна мета	Зміцнення фінансової стійкості підприємства				
Цілі другого порядку	Усунення неплатоспроможності підприємства			Відновлення фінансової стійкості підприємства	
Цілі нижчого порядку	Зменшення суми поточних зовнішніх фінансових зобов'язань	Зменшення суми поточних внутрішніх фінансових зобов'язань	більшення величини грошових активів, які забезпечують покриття поточних зобов'язань	Збільшення обсягу позитивного грошового потоку	Зниження обсягів споживання інвестиційних ресурсів
Конкретизація цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пролонгація короткострокових банківських кредитів;</li> <li>- відстрочення виплати нарахованих дивідендів, процентів і ін.;</li> <li>- подовження строків кредиторської заборгованості з товарних операцій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення суми постійних витрат;</li> <li>- скорочення рівня змінних витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізація окремих високоліквідних грошових і фондових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладень;</li> <li>- рефінансування дебіторської заборгованості;</li> <li>- прискорення обігу дебіторської заборгованості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення ефективної цінової політики;</li> <li>- проведення ефективної податкової політики з метою збільшення суми чистого прибутку;</li> <li>- проведення ефективної емісійної політики у процесі збільшення суми власного капіталу за рахунок додаткового випуску акцій та ін. цінних паперів;</li> <li>- проведення ефективної амортизаційної політики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відмова від початку реалізації реальних інвестиційних проектів, що не забезпечує швидкого чистого грошового потоку;</li> <li>- залучення основних фондів на умовах лізингу;</li> <li>- тимчасове припинення формування портфелю довгострокових фінансових вкладень;</li> <li>- зниження нормативу оборотних активів за рахунок прискорення їхнього обігу</li> </ul>



**Фінансова стратегія компанії потребує коригування ситуації**

Тип	Чи змінилося внутрішнє середовище підприємства	Чи є значна зміна зовнішнього середовища підприємства	Прогрес у досягненні поставлених цілей	Необхідність коригування фінансової стратегії
1	Ні	Так	Ні	Так
2	Так	Так	Так	Так
3	Так	Так	Ні	Так
4	Так	Ні	Так	Так
5	Так	Ні	Ні	Так
6	Ні	Так	Так	Так
7	Ні	Ні	Так	Так

Таблиця Г.3.6

## Оптимізація фінансової стратегії ТОВ «Асканія Груп»

Показники	Прогноз на 2019 рік	Збільшення або зменшення порівняно з попереднім роком
Показники рентабельності:		
Чиста норма прибутку	0.65%	0.22%
Рентабельність власного капіталу	59.28%	2.83%
Захист надлишків грошових коштів кратний	1.84	-0.48
Показники платоспроможності боргу:		
Коефіцієнт струму	0.95	0.12
Швидке співвідношення	0.93	0.09
Коефіцієнт активів і пасивів	91.8%	-7.40%
Показники робочої потужності:		
Загальний оборот активів (час / рік)	0.80	-0.21
Норма обороту оборотних активів (час / рік)	0.61	0.09
Норма обороту дебіторської заборгованості (час / рік)	145.81	72.36
Норма обороту запасів (час / рік)	65.68	2.1
Стале зростання:		
Фактичний темп зростання	13.81%	-
Сталий темп зростання	31.66%	-
Фактичний темп зростання - сталий темп зростання	-17.85%	