

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра фінансів**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Олег ШЕРЕМЕТ**

(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Лада ШІРІНЯН**

(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми Фінанси, банківська справа та страхування  
на тему: **Моделювання оптимальної фінансової стратегії підприємства**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи 9М

Антонюк Анна Олегівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник: Бойко Світлана Василівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент Наталія Скопенко  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Я, як здобувач (ка) Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я, не надавав (ла) і не одержував (ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач (ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2022р.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управлінняКафедра фінансівОсвітній ступінь магістрСпеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма Фінанси, банківська справа та страхування

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувач кафедри фінансів/Лада ШПІНЯН/«    »      20     року**З А В Д А Н Н Я****НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**Антонюк Анна Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Моделювання оптимальної фінансової стратегії підприємствакерівник проекту (роботи) Бойко С. В., к.е.н., доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» жовтня 2021 р. № 820-КС2. Строк подання здобувачем роботи 26 січня 2022 р.3. Вихідні дані до роботи монографії, підручники, навчальні посібники, статті вітчизняних і зарубіжних вчених, які займаються дослідженням особливостей організації фінансів підприємств з різними формами власності, матеріали фінансових звітів про діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»

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

Розділ 1. Теоретичні основи моделювання фінансової стратегії підприємстваРозділ 2. Аналіз фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод»Розділ 3. Моделювання оптимальної фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

табл. 1.1 Підходи до визначення поняття «фінансова стратегія підприємства, табл.1.3 Характеристика компонентів фінансової стратегії підприємства, табл. 1.4 Етапижиттєвого циклу фінансової стратегії, табл. 1.5 Етапи механізму реалізації фінансовоїстратегії підприємства, табл. 2.2 Аналіз зміни основних обсягів виробництва тареалізації продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2020 роки, табл. 2.4Аналіз ліквідності та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2017роки, табл. 2.5 Аналіз фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за2017-2020 роки, табл. 2.6 Аналіз ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод»за 2017-2020роки,табл. 2.7 Аналіз рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»,

табл. 2.8 Цінова лінійка популярних українських торгових марок молочної продукції, табл. 3.1 Механізм планування фінансової стратегії на ТДВ «Яготинський маслозавод», табл. 3.2. Сильні та слабкі сторони ТДВ «Яготинський маслозавод», табл. 3.3 PEST-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод», табл. 3.4 Заходи щодо удосконалення фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод», табл. 3.5 Динаміка макроекономічних показників України за 2017-2023 роки, табл. 3.6 Песимістичний сценарій діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2020-2025 роки, табл. 3.8 Нейтральний сценарій діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2020-2025 роки, табл. 3.10 Оптимістичний сценарій діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2020-2025р.

#### 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання Прийняв
<b>I</b>	Бойко С. В.		
<b>II</b>	Бойко С. В.		
<b>III</b>	Бойко С. В.		

7. Дата видачі завдання 13 жовтня 2021 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми, написання заяви і узгодження плану кваліфікаційної роботи з керівником	до 13.10.2021	
2	Робота над 1-м розділом та перевірка керівником	до 09.11.2021	
3	Робота над 2-м розділом та перевірка керівником	до 30.11.2021	
4	Робота над 3-м розділом та перевірка керівником	до 21.12.2021	
5	Оформлення роботи і подання керівникові для проходження попереднього захисту	до 27.12.2021	
6	Подання кваліфікаційної роботи з підтвердження керівника на перевірку академічного плагіату.	21.01.2022	
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи після попереднього захисту та перевірки на плагіат, узгодження змісту доповіді та презентації з керівником, отримання відзивів на роботу	до 26.01.2022	
8	Підпис остаточного варіанту роботи завідувачем кафедри	02.02.2022	

Здобувач

\_\_\_\_\_ Антонюк А.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Бойко С.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Антонюк А.О. «Моделювання оптимальної фінансової стратегії підприємства»**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2022 рік.

Кваліфікаційна робота присвячена розв'язанню теоретичних, методичних та практичних завдань моделювання оптимальної фінансової стратегії підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми та сформульовано мету, завдання даного дослідження відповідно до мети кваліфікаційної роботи.

У першому розділі розкрито сутність поняття «фінансова стратегія підприємства», розглянуто її класифікацію, цілі, завдання, механізм та методи моделювання фінансової стратегії на підприємстві.

Другий розділ присвячено оцінці фінансово-економічного стану підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінці його фінансової стратегії.

У третьому розділі обґрунтовано напрямки моделювання та удосконалення фінансової стратегії на ТДВ «Яготинський маслозавод», також розроблена довгострокова фінансова стратегія на основі сценарних прогнозів для аналізованого підприємства.

*Ключові слова: стратегія, фінансова стратегія, формування фінансової стратегії, моделювання фінансової стратегії, завдання фінансової стратегії.*

## SUMMARY

### **Antoniuk A. “Modeling the optimal financial strategy of the enterprise”**

Master's work for obtaining Master's degree in specialty 072 -Financial, Banking and Insurance. National University of Food Technologies, Kyiv, 2022.

The master's work is devoted to solving theoretical, methodological and practical problems of ensuring the modeling the optimal financial strategy of the enterprise.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources and appendices.

The introduction substantiates the relevance of the topic and formulates the objectives of this study in accordance with the purpose of the qualification work.

The first section reveals the essence of the concept of "financial strategy of the enterprise", considers its classification, goals, objectives, mechanism and methods of modeling financial strategy in the enterprise.

The second section is devoted to the assessment of the financial and economic condition of the enterprise LLC “Yagotynsky butter plant” and the assessment of its financial strategy.

The third section substantiates the directions of modeling and improvement of the financial strategy at LLC “Yagotynsky butter plant”, also highlights the long-term financial strategy based on scenario forecasts for the analyzed enterprise.

*Key words: strategy, financial strategy, formation of financial strategy, modeling of financial strategy, tasks of financial strategy.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність та основні підходи до визначення поняття «фінансова стратегія підприємства».....	9
1.2. Цілі та завдання формування оптимальної фінансової стратегії.....	17
1.3. Методи та механізми моделювання фінансової стратегії підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	38
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....</b>	<b>41</b>
2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод».....	41
2.2. Аналіз фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод».....	48
2.3. Оцінка реалізації фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод».....	59
Висновки до розділу 2.....	69
<b>РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....</b>	<b>70</b>
3.1. Моделювання фінансової стратегії на підприємстві.....	70
3.2. Удосконалення фінансової стратегії на сучасному етапі.....	76
3.3. Розробка довгострокової фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі сценарних прогнозів.....	83
Висновки до розділу 3.....	97
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>99</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>101</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах, кожне підприємство повинно дотримуватись нових правил економіки, щоб вижити, оскільки багато факторів мають негативний вплив на діяльність. Конкуренція, криза, неправильні рішення, можуть привести до занепаду. У зв'язку з цим підприємства усіх форм власності та господарювання можуть забезпечити перспективу власного існування тільки на основі стратегічного управління, одним із найважливіших компонентів якого є формування та реалізація фінансової стратегії.

Питання формування ефективної фінансової стратегії стає особливо актуальним в умовах поглиблення ринкових перетворень, розвитку інтеграційних процесів і зростання мінливості чинників зовнішнього фінансового середовища. Недосконалість процесу стратегічного фінансового планування та прийняття економічно необґрунтованих стратегічних рішень призводить до таких явищ, як розрив господарських зв'язків, взаємне порушення платіжної дисципліни, зниження темпів розширення діяльності підприємства. Від якості сформованої фінансової стратегії залежить здатність підприємства ефективно використовувати фінансові ресурси та реалізовувати свій економічний потенціал. З огляду на це, проблема розробки ефективної фінансової стратегії на сучасних підприємствах є досить важливою та актуальною.

Важливість ролі фінансової стратегії обумовлена сутнісною природою головних економічних категорій – фінанси, грошей та кредиту, що виступають фундаментом її побудови. Рух цих категорій, підпорядкований законом розвитку ринку, їх участю у відтворювальному процесі, універсальний характер з точки зору виконання ними функцій утворення, розподілу й використання фінансових ресурсів для будь-якого бізнесу визначають особливий статус всіх похідних від них категорій, в тому числі фінансової стратегії.

Забезпечення фінансової стратегії є дуже важливим у сучасному світі, оскільки все постійно розвивається, удосконалюється.

Правильно обрана стратегія не тільки дозволить приносити прибуток, а й має дати стабільність та впевненість підприємства, покращити моральну складову. Отримати довіру, як і своїх працівників, так і інвесторів, та користувачів послуг.

На підприємстві від фінансової стратегії залежить його фінансова стійкість, рівень доходу, платоспроможність, конкуренція та привабливість для інвесторів.

Актуальність даного дослідження визначається тим, що увагу економістів здавна привертала проблема з'ясування сутності поняття «фінансова стратегія» підприємства, її цілі та завдання, методи та механізми формування оптимальної фінансової стратегії, та використання фінансових результатів підприємства. Поняттю «фінансова стратегія підприємства» приділяється значна увага серед багатьох науковців, а саме: О.О. Безручко, І.А. Бланк, К.Е. Власова, О.М. Гончаренко, О.І. Заруднев, О.І. Лозовська, Н.В. Мица, А.І. Петрова, Т.Є. Шевченко, В.А. Янковська та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного дослідження є розкриття сутності фінансової стратегії та її значення для успішного функціонування підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Відповідно до мети у ході роботи поставлені наступні завдання:

- визначити сутність та основні підходів трактування поняття «фінансова стратегія підприємства»;
- узагальнити цілі та завдання формування оптимальної стратегії на підприємстві;
- визначити методи та механізми моделювання фінансової стратегії;
- висвітлити загальну характеристику підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити фінансово-економічний стан ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити ефективність реалізації фінансовій стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- провести моделювання фінансової стратегії підприємства
- запропонувати удосконалення фінансової стратегії на сучасному етапі для ТДВ «Яготинський маслозавод»;

– розробити довгострокові фінансову стратегію на основі сценарних прогнозів для ТДВ «Яготинський маслозавод».

**Об’єкт дослідження** є фінансова стратегія підприємства та її роль у забезпеченні стабільної діяльності.

**Предмет дослідження** є сутність заходів, цілей та механізмів забезпечення фінансової стратегії підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною та практичною інформацією дослідження є основні положення і висновки, сформульовані в наукових працях вчених-економістів. Серед основних методів, використаних у даному дослідженні, слід відзначити : наукові абстракції, порівняння, групування та систематизації – для визначення сутності фінансової стратегії підприємства, методи та механізми моделювання фінансової стратегії на підприємстві, а також методичні підходів до оцінки фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод»; методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз – для визначення ефективності процесу формування фінансово-економічних показників на підприємстві; методи сучасних комп’ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет прикладних програм Microsoft Excel – для обробки економічної інформації.

**Інформаційна база.** Інформаційна база дослідження представлена науковою літературою, статтями, інтернет-джерелами, даними фінансової звітності та внутрішньою корпоративною інформацією ТДВ «Яготинського маслозаводу».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та практичні результати проведеного дослідження були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів» (23-24 листопада 2021 р., м. Київ), за підсумками якої було опубліковано тези доповіді на тему «Моделювання оптимальної фінансової стратегії підприємства».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та основні підходи до визначення поняття «фінансова стратегія підприємства»

Для забезпечення сталого розвитку економіки України треба розв'язати низку невідкладних проблем, з-поміж яких одними з основних є підвищення ефективності використання існуючих фінансових ресурсів підприємства, а також визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей суб'єктів господарювання. На вирішення таких питань і спрямована фінансова стратегія підприємства [1, с. 242].

В результаті будь-якої фінансової операції, стан організації може залишатися незмінним, поліпшитися або погіршитись. Економісти, з різних частин світу, дослідили широкий спектр питань, пов'язаних з аналізом та оцінкою фінансової стійкості організації. Вчені приділяли пильну увагу вивченню проблем аналізу та оцінці індексів, що характеризують фінансовий стан бізнесу та його стабільності.

Поняття «фінансова стратегія» зустрічається в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених при дослідженні окремих проблем управління фінансами. У найбільш загальному вигляді фінансова стратегія суб'єктів господарювання представляє собою визначення економічної мети і результатів діяльності суб'єктів господарювання, обсягу ресурсів та забезпечення ними при заданій загальній стратегії суб'єктів господарювання [2, с. 24].

Фінансова стратегія підприємства характеризує різні відносини між суб'єктами ринку в фінансовій сфері. Вона визначає поведінку підприємства на ринку, формування його ринкової позиції у зв'язку із фінансовим станом,

використанням фондів фінансових ресурсів, а також застосуванням грошово-кредитних інструментів.

Підходи різних авторів до визначення сутності фінансової стратегії не завжди збігаються.

У таблиці 1.1 наведено широкий спектр тлумачення поняття «фінансова стратегія підприємства».

Таблиця 1.1

### Підходи до визначення поняття «фінансова стратегія підприємства»

Автор	Визначення
І. А. Бланк [3, с. 141]	один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища
К.Е.Власова, О.В. Кирова [4, с. 63]	довготривалий курс цілеспрямованого управління фінансами для досягнення загально організаційних стратегічних цілей
О.М. Гончаренко [5, с. 37], В.А. Янковська [6, с. 183]	визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають в себе формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги
В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В.Маковоз [7, с. 183]	загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку
О.А. Кузнєцова, І.О. Ішеєва, Ю.В. Дворнікова [8]	система відносин, пов'язаних з досягненням і вирішенням довгострокових цілей і завдань фінансової діяльності організації, які визначаються її фінансовою ідеологією, і орієнтовані на пошук ефективних шляхів їх досягнення і розв'язання
А.І. Петрова, О.І. Заруднєв [9]	] складна багатофакторна орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу
І.Й. Плікус [10, с. 93]	спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання
А.М. Поддєрьогін [11, с. 123]	стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання
Т.Є. Шевченко, О.І. Лозовська [12, с. 226]	фінансова програма розвитку діяльності підприємства, що включає методи формування фінансових ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства в ринкових конкурентних умовах функціонування

Таким чином, узагальнивши і систематизувавши зазначені вище підходи можна зробити висновок, що вчені не визнають фінансову стратегію як економічну категорію, а вважають її лише інструментом реалізації загальної стратегії суб'єктів господарювання та генеральним планом дій з його забезпечення коштами.

У свою чергу, фінансова стратегія 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.

Фінансова стратегія суб'єктів господарювання спрямована на здійснення аналізу фінансового стану, оптимізацію складу основних і оборотних засобів, розподіл прибутку, безготівкових розрахунків, податкову і цінову політику, політику у сфері цінних паперів [2, с. 25].

Фінансова стратегія також охоплює методи та практику формування фінансових ресурсів, їхнє планування та забезпечення фінансової стійкості за ринкових умов господарювання [13, с. 433].

Економічна сутність фінансової стратегії підприємства суб'єкта зовнішньо-економічної діяльності обумовлена фінансовими взаємовідносинами з економічними суб'єктами (резидентами та нерезидентами), державними органами та різним міжнародними організаціями [14].

За загальною думкою науковців, фінансова стратегія, будучи частиною загально-корпоративної стратегії підприємства, має стосовно останньої підпорядковуваний характер і повинна узгоджуватися з її цілями та напрямками. Разом з тим, фінансова стратегія сама суттєво впливає на формування загальної стратегії розвитку підприємства. Це пов'язано з тим, що основна ціль загальної стратегії – забезпечення високих темпів розвитку і підвищення конкурентної позиції підприємства – пов'язана з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку (споживчого або факторів виробництва).

В економічній літературі під стратегією розуміють загальний комплексний план розвитку організації, якій забезпечує реалізацію місії та досягнення стратегічних цілей організації [15, с. 85].

Для фінансової стратегії, як і для загальної стратегії суб'єктів господарювання, характерні три основні відмінні риси:

- незворотність,
- перманентність;
- довгостроковість наслідків.

Тобто з реалізацією фінансової стратегії змінюється потенціал суб'єктів господарювання і стає майже неможливим повернення до колишнього стану, а в протилежному випадку, пов'язаний з втратами часу і значних ресурсів. Перманентний характер стратегії виявляється в тому, що суб'єкти господарювання постійно перебувають у стані розроблення, коригування та реалізації своєї стратегії. Перманентність стратегії визначається мінливістю навколишнього ділового середовища, партнерів, конкурентів, нестабільністю підприємницького клімату, ринкової ситуації тощо [2, с. 31].

Сукупність різних видів стратегій підприємства являє собою його «стратегічний набір».

Наразі є особливо важливим визначення її місця в стратегічному наборі підприємства, зокрема у системі інших функціональних стратегій.

Фінансова стратегія є елементом загальної корпоративної стратегії, що зумовлює розгляд її сутності та змісту в контексті загального стратегічного менеджменту. Розробка фінансової стратегії підприємства має бути органічно вбудована в діяльність із підготовки і реалізації загальної стратегії. Щодо корпоративної стратегії фінансова має підлеглий характер, тому вона повинна бути узгоджена із цілями і напрямками корпоративної стратегії (прямий зв'язок). Зі встановлених основних стратегічних цілей першого рівня система фінансових цілей повинна «зростати» як особлива фінансова гілка загального дерева стратегічних цілей підприємства.

Фінансова стратегія повинна мати управлінську орієнтацію, тобто бути спрямована на досягнення загальної мети управління щодо забезпечення сталого зростання вартості підприємства. З іншого боку, завдання фінансової стратегії істотно впливають на формування загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки зміна ситуації на ринку спричиняє коригування фінансової, а потім, як правило, і загальної стратегії розвитку фірми – зворотний зв'язок (рис. 1.1.) [15, с. 10].

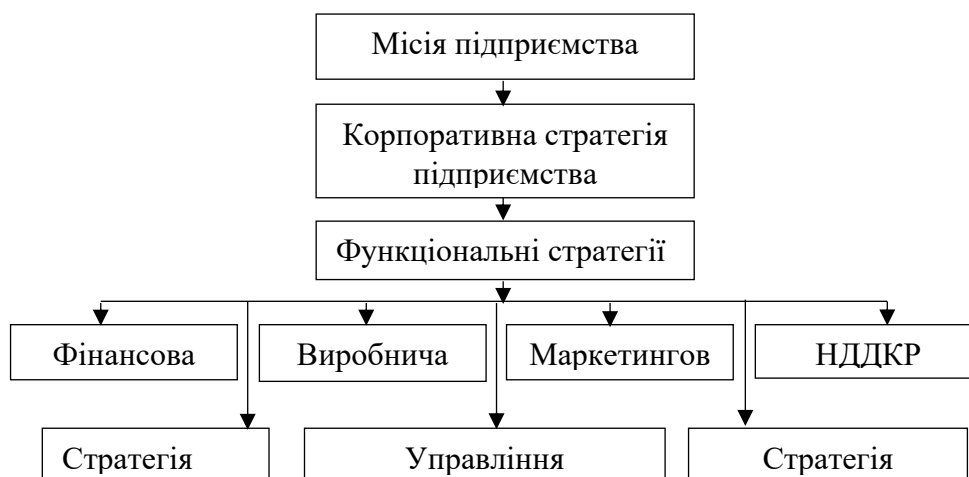


Рис. 1.1. Місце фінансової стратегії в стратегічному наборі підприємства [16, с. 156]

Необхідно відзначити, що фінансова стратегія – це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці управління. Водночас слід підкреслити, що в зарубіжній літературі з фінансового управління (зокрема, американській та європейській) поняття «фінансова стратегія» практично відсутнє, науковці оперують такими термінами, як «фінансове планування», «довгострокові інвестиційні рішення», «управління структурою капіталу». В стратегічному управлінні цей термін розглядається виключно як різновид функціональних стратегій.

Фінансова стратегія підприємства займає одне із головних місць у стратегічному наборі підприємства, який являє собою систему стратегій різного типу, що формується та розробляється підприємством на визначений період часу з

урахуванням специфіки функціонування і розвитку даного підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

Фінансова стратегія підприємства згідно зі своєю стратегічною метою забезпечує виконання таких функцій:

- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами; створення та підготовка стратегічних резервів;
- ранжування та поетапне досягнення мети;
- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках [17, с. 197].

Якщо розглядати стратегічний менеджмент, то фінансова стратегія є одним із найважливіших видів функціональних стратегій підприємства і спрямована на забезпечення реалізації корпоративної та бізнес-стратегій, визначає систему скоординованих напрямів перспективного розвитку фінансової діяльності підприємства в умовах невизначеності, підпорядкована довгостроковим цілям, що враховують фінансові інтереси його власників, забезпечують ефективне використання внутрішнього фінансового потенціалу та можливість своєчасної адаптації до зміни умов зовнішнього фінансового середовища [18].

У фінансовому менеджменті сутність фінансової стратегії виражена за допомогою таких термінів як: довгострокове інвестування, структура капіталу, дивідендна політика, кредитна політика, управління оборотним капіталом, матеріальними і нематеріальними активами, фінансове планування і прогнозування тощо.

Отже, фінансова стратегія на підприємстві забезпечує визначення довгострокових цілей на основі даних про фінансову діяльність та найефективніший спосіб їх досягнення. Цілі фінансової стратегії повинні підпорядковуватися та узгоджуватися із загальною стратегією економічного

розвитку, та бути спрямовані на максимізацію прибутку та збільшення ринкової вартості підприємства.

Доцільно виділити три основні види фінансової стратегії підприємств:

- генеральна фінансова стратегія;
- оперативна фінансова стратегія;
- стратегія виконання окремих стратегічних задач.

1. Генеральна фінансова стратегія формує фінансову діяльність підприємства, базові напрями та питання. У рамках даної стратегії визначаються взаємовідносини з бюджетами на всіх усіх рівнях, вирішуються завдання формування фінансових ресурсів по виконавцях та напрями використання даних фінансових ресурсів. Генеральну фінансову стратегію розробляють не менше одного року.

2. Оперативна фінансова стратегія визначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Дана стратегія розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та розробляється на конкретний проміжок часу (місяць, квартал, півріччя). Як правило, оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями, як доходи та виплати за цінними паперами, розрахунки з постачальниками та покупцями.

3. Фінансова стратегія по досягненню окремих стратегічних завдань визначає виконання конкретних фінансових операцій, які спрямовані на реалізацію глобальних цілей для підприємства. Стратегічний вибір окремих завдань залежить від розроблення та вибору найбільш ефективних стратегічних альтернатив відповідно до цілей розвитку господарюючого суб'єкта, а також зовнішніх та внутрішніх загроз і можливостей, виявлених у результаті стратегічного аналізу підприємства.[19, с. 19].

Фінансова стратегія як одна з функціональних стратегій визначає генеральний напрямок фінансового розвитку та стосується найважливіших аспектів фінансової діяльності підприємства: формування та використання прибутку, рішень щодо структури капіталу та виплати дивідендів, вибору форм і способів інвестування, оптимізації податкових виплат [20, с. 51].

З урахуванням місця, ролі та функцій фінансової стратегії в розвитку підприємства дослідники виділяють її сутнісні характеристики (табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Найважливіші сутнісні характеристики фінансової стратегії [21, с. 243]

Характеристики фінансової стратегії	Прояв характеристики
Один з видів функціональної стратегії підприємства	Функціональний статус фінансової стратегії визначається тим, що вона охоплює лише один з напрямків діяльності підприємства, а її розробка є однією з найважливіших функцій фінансового менеджменту.
Важливіша в системі функціональних стратегій підприємства	Забезпечуючи фінансовими ресурсами реалізацію стратегій всіх рівнів, фінансова стратегія координує та інтегрує зусилля всіх функціональних підрозділів у процесі формування та реалізації всього стратегічного набору підприємства, і, перш за все, його функціональних стратегій.
Забезпечує охоплення всіх основних напрямків розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства	Формування фінансової стратегії є найважливішою функцією стратегічного менеджменту, який передбачає охоплення всіх сфер діяльності підприємства. Крім того, лише комплексне врахування можливостей майбутнього розвитку всіх аспектів фінансової діяльності і всіх форм фінансових відносин підприємства дозволяє повною мірою реалізувати можливості росту його ринкової вартості в довгостроковій перспективі.
Формує специфічні фінансові цілі довгострокового розвитку підприємства	Відображаючи специфіку фінансової діяльності, цілі фінансового розвитку підприємства повинні забезпечувати реалізацію місії та досягнення цілей корпоративної стратегії, з одного боку, і підтримувати, без суперечностей, цілі інших функціональних стратегій та стратегій господарських одиниць
Забезпечує набір найбільш ефективних напрямків досягнення фінансових цілей підприємства	Вибір забезпечується пошуком та оцінкою найбільш ефективних варіантів можливих стратегічних фінансових рішень та відповідним їм відбором за критерієм максимізації ринкової вартості підприємства
Враховує і адекватно реагує на зміни зовнішніх умов фінансової діяльності підприємства	Дана характеристика, властива стратегіям всіх рівнів, у тому числі фінансовій, визначається головним підходом до її змісту, що впливає з концепції стратегічного управління. Нова парадигма формування стратегії підприємства визначає, що головний зміст його стратегічної поведінки полягає не в чіткому виконанні передбачених завдань, а в здатності швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища з відповідним коригуванням цих завдань
Забезпечує адаптацію до змін	Дана характеристика забезпечує, перш за все, зміну напрямків формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Маневрування фінансовими ресурсами є головним механізмом корегування напрямків та форм досягнення стратегічних фінансових цілей підприємства.

Фінансова стратегія повинна відповідати рівню ділового ризику і потребам фінансування бізнес-плану, повинна розглядати фінансові цілі компанії, потреби

фінансування, дивідендну політику і ринкові умови. Фінансова стратегія не однакова для всіх підприємств і залежить від розмірів бізнесу, стадії його розвитку, сфери діяльності, фінансового стану, обсягу наявних ресурсів.

Отже, в умовах ринкових відносин, самостійності підприємства, відповідальності за результати своєї діяльності, виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації у фінансових можливостях і перспективах, оцінки фінансового стану інших суб'єктів господарювання. Вирішити це допомагає фінансова стратегія підприємства, що повинна включати заходи зі стабілізації фінансового стану підприємства та його платоспроможності в умовах несприятливих змін середовища функціонування. Скорегована з урахуванням несприятливих факторів фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи його операційної діяльності при одночасній нейтралізації загрози його банкрутства в майбутньому. Основою фінансової стратегії є пошук, раціональне використання й управління структурою фінансових ресурсів (капіталу) підприємства з метою підвищення його платоспроможності та фінансової стійкості.

Необхідно зазначити, що фінансова стратегія не є самостійно існуючою, вона тісно переплітається з іншими функціональними стратегіями, націлена на досягнення місії та постійний розвиток і вдосконалення діяльності суб'єкта господарювання, поглиблення кооперації та встановлення тісних міжгалузевих зв'язків. Види фінансової стратегії є індикаторами її багатогранної діяльності, розкривають далекоглядні плани підприємства щодо його фінансування.

## **1.2. Цілі та завдання формування оптимальної фінансової стратегії**

У сучасних умовах функціонування підприємств формування та розробка ефективної фінансової стратегії є надзвичайно важливими аспектами забезпечення стійкого економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Фінансова стратегія передбачає виконання довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства та вибір найефективніших шляхів їх досягнення. Фінансова стратегія встановлює об'єкти, процеси, учасників її формування і реалізації, механізми, що забезпечують досягнення цілей у рамках заданих обмежень, і через фінансові ресурси відіграє роль засобу координації інших функціональних стратегій.

Кожен суб'єкт господарювання має свої особливості, тому визначити єдиний підхід до вибору фінансової політики та фінансової стратегії неможливо. Кожне підприємство повинно самостійно визначати, чинники впливу і їх ефект на його діяльність, та розробляти таку фінансову стратегію, яка б мінімізувала ризики і сприяла збільшенню його прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості на ринку.

Фінансова стратегія виступає однією із функціональних стратегій підприємства, основна мета якої полягає у забезпеченні високих темпів прибутковості, а також виробничо-господарського та фінансово-економічного розвитку, та покращення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Вважається, що першочерговим завданням підприємства є розвиток здорової конкуренції, яка визначається в процесі розробки маркетингової та виробничої та стратегій. Відповідно, загальна стратегія базується на збільшенні конкурентних переваг підприємства. При цьому, фінансова стратегія спрямована на забезпечення самофінансування підприємства, що може бути досягненим в результаті ефективного управління капіталом, активами, прибутком, інвестиціями тощо. Отже, формування стратегічних цілей на підприємстві орієнтоване на збільшення капіталу підприємства, якого буде достатнього для фінансування його фінансово-економічної діяльності [22].

Головними завданнями фінансової стратегії є такі:

- визначення характеру та напрямів формування фінансів у ринкових умовах господарювання;
- дослідження способів найефективнішого використання фінансових ресурсів підприємства у довготерміновому періоді;

- виявлення фінансових напрямів взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами господарювання, банками, державними органами, страховими компаніями тощо;
- розроблення систем ефективного фінансового забезпечення інвестиційної, операційної та інноваційної діяльності підприємства;
- визначення резервів та мобілізація ресурсів підприємства для ефективного використання виробничих можливостей, основних фондів та оборотних коштів на підприємстві;
- формування системи заходів щодо покращення фінансової стійкості підприємства;
- забезпечення ефективного вкладання тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимального прибутку;
- розробка фінансової стратегії, розробка нової продукції та підготовка трудових кадрів підприємства до роботи в умовах ринку, покращення організаційної структури та технічного оснащення обладнанням;
- визначення стратегічно-фінансових поглядів конкурентів, виявлення економічних та фінансових можливостей підприємства, розробка та здійснення певних заходів по забезпеченню фінансової стійкості;
- розроблення та підготовка ймовірних варіантів та способів формування фінансових ресурсів на підприємстві та формування ефективних дій фінансового управління у випадку кризового чи нестійкого фінансового стану підприємства;
- обґрунтування методів управління підприємством за умов кризового стану та способів виходу з кризи. [23, с. 132].

Оскільки фінансову стратегію розробляють на тривалий термін (переважно 3-5 років), то її найважливішим завданням є визначення обсягів, джерел та форм залучення фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності підприємства.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх чинників, фінансова стратегія

забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку.

Фінансова стратегія передбачає визначення довготермінових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку і ринкової вартості підприємства. При розробленні фінансової стратегії необхідно враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства тощо [17, с. 174].

Способи та напрямки досягнення заявлених цілей та завдань визначаються в рамках формування окремих компонентів (модулів) фінансової стратегії та її складових.

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

- 1) стратегії формування фінансових ресурсів;
- 2) інвестиційної стратегії;
- 3) стратегії забезпечення фінансової безпеки;
- 4) стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю;
- 5) податкової стратегії [24].

Необхідно зауважити, що запропонований перелік фінансових стратегій не є вичерпним. Вибір складу елементів кожного модуля фінансової стратегії підприємства визначається масштабом, рівнем диверсифікації діяльності та іншими факторами, тому може бути розширений (або скорочено) в залежності від індивідуальних особливостей окремого підприємства і суб'єктивних позицій провідних фінансових менеджерів по даному питанню. Разом з тим необхідно враховувати, що кожна фінансова стратегія є взаємопов'язана і взаємозалежна по відношенню до інших, що передбачає застосування єдиних підходів і принципів їх формування та управління.

У таблиці 1.3 представлена характеристика запропонованих компонентів фінансової стратегії.

Таблиця 1.3

**Характеристика компонентів фінансової стратегії  
підприємства [3, с. 423,25]**

<b>Компонент фінансової стратегії підприємства</b>	<b>Сутність</b>	<b>Основні стратегічні завдання</b>
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
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 переплат.

Під час розробки фінансової стратегії підприємства доцільно виділяти стратегічну складову, що відображає структурні зміни при стратегічному управлінні фінансовою діяльністю, – структурну стратегію. Вона пов'язана із вирішенням завдання оптимізації структури активів і капіталу підприємства, що корелює із кредитною й інвестиційною стратегіями через вартість авансованого в компанію капіталу, та із оптимізацією структури розподілу прибутку, що передбачає зміни в дивідендній і податковій політиці. У межах стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю основну увагу слід зосередити на розробці політики формування фінансової структури.

Найбільш ефективним для реалізації фінансової стратегії є створення системи центрів фінансової відповідальності. Це забезпечує гнучку адаптивність фінансової стратегії до змін і можливість застосування сучасних методів стратегічного фінансового планування.

Під час формування фінансової стратегії як багатофакторної моделі управління необхідно враховувати стадію життєвого циклу. На різних стадіях життєвого циклу визначаються інтенсивність залучення та використання фінансових ресурсів, пріоритетність стратегічних фінансових цілей, напрями розподілу прибутку, а також рівень та види ризиків.

Стратегічні цілі формуються на тривалій період (від 3 до 5, і більше років), що передбачає певну невизначеність і відповідно вимагає застосування методів прогнозування, які б враховували ймовірність зміни тих чи інших чинників [25, с. 56].

Моделі життєвого циклу, на нашу думку, дають змогу узагальнювати процес розвитку більшості господарюючих суб'єктів та концентрувати увагу на способах управління, найбільш адекватних поточному етапу. В результаті можна побудувати фінансову стратегію, яка забезпечує підприємство необхідними та достатніми фінансовими ресурсами [26, с. 23].

У таблиці 1.4 розглянемо етапи життєвого циклу фінансової стратегії докладніше.

### Етапи життєвого циклу фінансової стратегії

Етап	Характеристика
Етап зародження	На цьому етапі визначається те, в якій сфері буде працювати підприємство, вибираються стратегія та ціль, розроблюється структура підприємства, здійснюється набір персоналу, матеріалів та обладнання. Загалом з'являється бізнес-ідея, яка переходить у створення фірми та супроводжується поступовим впровадженням на ринок спробою знайти свою нішу й стати привабливою для клієнтів [27].
Етап юності (початкового зростання)	На цьому етапі вибирається свій сегмент ринку, відбувається вжиття заходів щодо забезпечення прибутковості, розширюється клієнтська база, утверджується імідж компанії на ринку. Підприємству необхідно приділити більшу увагу розробленню заходів з управління оборотним капіталом, операційним прибутком та ліквідністю.
Етап активного зростання (зросту)	На цьому етапі власник підприємства віддаляється від вирішення тактичних завдань, починає займатися стратегічним плануванням, а частина його повноважень делегується менеджерам середньої ланки. Всі процеси на підприємстві починають приймати формалізований вигляд, а напрацьована база клієнтів починає впливати на стратегію підприємства й на розвиток асортименту. Підприємство прагне вирости там, де воно досягло певних успіхів [28, с. 51].
Етап зрілості	На цьому етапі підприємство досягає стабільності в розвитку. Воно прагне підтримувати досягнуті ринкові позиції та зміцнювати становище, до якого прагнуло протягом попередніх періодів. Для цього етапу характерне зниження фінансового ризику, проте проявляється високий виробничий ризик. Знижуються витрати на залучення капіталу, а прибутковість власного капіталу досягає свого максимуму [29].
Етап спаду	На цьому етапі підприємство втрачає конкурентоспроможність, а продажі та прибуток знижуються. Відсутність інновацій знижує рентабельність підприємства. Всі рішення стають дуже консервативними. Підприємство відмовляється від будь-яких інновацій, переходить у режим жорсткої економії та скорочення витрат [30, с. 71].

Фінансова стратегія узгоджується із загальною стратегією підприємства та є чинником забезпечення його ефективного функціонування й фінансового розвитку в майбутньому.

Етапи формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах мають базуватися на визначенні основних параметрів фінансової стратегії, оцінці фінансових можливостей суб'єкта господарювання, реалізації та моніторингу виконання фінансової стратегії підприємства. Важливою умовою забезпечення прийняття ефективних фінансових рішень є вибір головної фінансової стратегії

підприємства – генерального напрямку його фінансового розвитку. Вибір головної фінансової стратегії підприємства в першу чергу залежить від прийнятої ним базової корпоративної стратегії: прискорене зростання, обмежене зростання, скорочення [3, с. 136].

Характеристика розроблення та формування фінансової стратегії підприємства складається в наступні етапи:

1. Визначення загального періоду формування фінансової стратегії. У процесі розроблення фінансової стратегії визначається тривалість періоду, який встановлюється для формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства. При цьому фінансова стратегія, як складова загальної стратегії, може бути реалізована лише в часових межах цього періоду.

2. Формування стратегічних цілей та завдань стратегії.

Для формування стратегічних цілей підприємству необхідно визначити можливість досягнення пропонованої мети узгодивши її із загрозою потенційного банкрутства та визначити умови реалізації даної мети. Умовами реалізації мети фінансової стратегії є достатній обсяг капіталу й активів на підприємстві, їх оптимальну структуру та ефективне і раціональне використання;

– допустимий рівень фінансових ризиків у процесі господарювання.

3. Конкретизація розробленої стратегії за періодами її реалізації.

– щорічний темп приросту власного капіталу підприємства;

– мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу підприємства;

– рентабельність власного капіталу підприємства;

– мінімальний рівень ліквідності активів підприємства;

– прийнятний рівень фінансових ризиків тощо.

Під час конкретизування фінансової стратегії за періодами та термінами її реалізації відбувається забезпечення узгодженості стратегічних нормативів у часі.

4. Розроблення фінансової політики за напрямками фінансової діяльності.

Фінансову стратегію розробляють з урахуванням перспективних можливостей фінансового розвитку підприємства і, відповідно до основних

аспектів його фінансово-економічної діяльності, формуванням фінансової політики. Разом із цим, формування і проведення фінансової політики підприємства, базується на фінансовій стратегії, даючи змогу вирішувати конкретні завдання та цілі за відповідними напрямками фінансової діяльності підприємства. Тобто фінансова стратегія зорієнтована на ті варіанти рішень, які забезпечують досягнення поставлених завдань.

Система розроблення фінансової політики підприємства урахуваючи напрями його фінансової діяльності має наступні складові:

1) управління капіталом підприємства:

- визначення вартості капіталу;
- оптимізація структури капіталу;
- забезпечення інвестиційної політики підприємства;
- формування кредитної політики підприємства.

2) управління активами підприємства:

- формування стратегії фінансування оборотних та необоротних активів;
- ведення фінансового управління товарно-матеріальними цінностями, грошовими активами та дебіторською заборгованістю;
- забезпечення управління необоротними активами у частці основних засобів та нематеріальних активів;

3) управління інвестиціями підприємства:

- управління реальними та фінансовими інвестиціями;
- забезпечення управління інвестиційним портфелем;

4) управління грошовими потоками підприємства:

- управління грошовими потоками підприємства від фінансової діяльності;
- визначення вартості грошей у періоді часу та використання вартості у фінансових розрахунках;

5) управління прибутком підприємства:

- управління формуванням та розподілом прибутку;

- управління використанням чистого прибутку;
  - дивідендна політика;
- б) управління фінансовими ризиками підприємства:
- виявлення фінансових ризиків та встановлення факторів впливу на рівень фінансових ризиків;
  - оцінка фінансових ризиків;
  - розроблення механізму нейтралізації та запобігання фінансових ризиків, виявлення ознак кризового стану на підприємстві;
  - недопущення та введення заходів банкрутства на підприємстві;
  - локалізація кризових явищ;
  - забезпечення фінансової стабільності підприємства;
  - проведення заходів проти повторенню кризи.
5. Оцінювання ефективності розроблення фінансової стратегії підприємства за параметрами.

Даний етап розробки фінансової стратегії здійснюється за наступними параметрами:

- забезпечення узгодженості фінансової стратегії підприємства із його загальною стратегією розвитку. У процесі оцінки визначається ступінь узгодження завдань та цілей, етапів та періодів часових меж у реалізації фінансової стратегії;
- узгодженість фінансової стратегії підприємства зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Згідно з такою узгодженістю встановлюється відповідність сформованої стратегії фінансового менеджменту з прогнозованим економічним розвитком країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку;
- внутрішня збалансованість фінансової стратегії та узгодженість між завданнями та цільовими стратегічними нормативи, як за окремими напрямками фінансової діяльності, так і в часових межах підприємства;

- ресурсне забезпечення фінансової стратегії характеризує наявні фінансові ресурси підприємства щодо досягнення стратегічної мети, та вирішення основних завдань його фінансового розвитку;
- оптимізація рівня ризиків реалізації розробленої фінансової стратегії, яка полягає у знаходженні допустимого рівня ризиків, що формують фінансову рівновагу підприємства в процесі його життя і розвитку;
- забезпечення ефективності реалізації фінансової стратегії, базується на прогнозах та фактичних розрахунках показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

б. Контроль за якістю виконання завдань та цілей, та забезпечення координація фінансової стратегії [22].

Дослідження свідчать, що фінансова стратегія підприємства покликана забезпечити: формування та ефективне використання фінансових ресурсів, виявлення пріоритетних інвестиційних напрямів та реалізацію інвестиційних програм, заснованих на проведеному аналізі, проведення аналізу кон'юнктури фінансового ринку, вибір оптимальних фінансових заходів, що дозволять забезпечити фінансову стійкість підприємства в сучасних умовах господарювання [31, с. 80].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що формування і реалізація відповідної фінансової стратегії можливе при використанні всього інструментарію управління фінансових ресурсів підприємства.

Кожен суб'єкт господарювання повинен мати власну фінансову стратегію, яка залежить від його розміру, стадії розвитку, сфери діяльності, фінансового стану, обсягу та напрямів розміщення ресурсів. Фінансова стратегія характеризує різні відносини суб'єктів господарювання у виробничій, кредитній, інвестиційній та фінансовій сферах господарювання. Вона визначає поведінку суб'єктів господарювання на ринку, формування його ринкової позиції відповідно до стану, використання фінансових ресурсів, а також грошово-кредитних інструментів [2, с. 25-26].

### **1.3. Методи та механізми моделювання фінансової стратегії підприємства**

Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових цілей, коли фінансові відносини відповідають його внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх соціально-економічних умов.

Оскільки спосіб досягнення цілей і вирішення завдань фінансової стратегії включає всю сукупність дій на різних стадіях фінансової стратегії, зокрема на етапах її розробки та реалізації, він є надто широким поняттям і не придатним для використання. Цей спосіб може виражатися в сукупності дій, спрямованих на досягнення конкретної мети (завдання), які зумовлені процесом розробки або реалізації фінансової стратегії. При цьому в перелік методів фінансової стратегії необхідно включати не всі дії з розробки і впровадження фінансової стратегії, а лише ті, що мають механізм реалізації та можуть бути застосовані різними підприємствами. Отже, метод фінансової стратегії є системою взаємопов'язаних дій, які спрямовані на вирішення загальних і конкретних завдань, що виникають на стадіях розробки, реалізації та коригування фінансової стратегії.

Деякі автори виділяють такі групи методів фінансової стратегії: методи розробки, реалізації, вибору і просто методи фінансової стратегії, враховуючи наявність декількох її стадій. Цей поділ не є доцільним, оскільки, по суті, автори пишуть про ті самі методи фінансової стратегії. Будь-який із них може бути ефективно використаний на кожній стадії фінансової стратегії.

Нині в економічній літературі представлені різні методи фінансової стратегії. Хоминч І. П. виділяє методи фінансового аналізу; прогнозування; експертизи фінансових ринків; фінансового моделювання; стратегічного фінансового планування [32, с. 19].

Горемикін В. А. та Богомолів О. А. до методів фінансової стратегії відносять: факторний аналіз; розрахунково-конструктивний; моделювання;

сценаріїв; типових матриць; експертний; порівняльний; метод аналізу ліквідності та ін. [33, с. 103].

Илишева Н. Н. виділяє методи фінансового моделювання; стратегічного фінансового планування; довгострокового фінансового прогнозування [34, с. 38].

Для розробки фінансової стратегії може бути застосована достатньо велика кількість різних методів, але першочерговими з них є методи

- стратегічного фінансового планування;
- фінансового прогнозування;
- фінансового моделювання;
- метод сценаріїв.

Фінансова стратегія тісно пов'язана із фінансовим плануванням як з однією із функцій управління підприємством. Стратегічне фінансове планування як метод фінансової стратегії є похідним елементом функції управління, спрямованим на вироблення фінансових планів організації, за якими буде формуватися її фінансова діяльність у довгостроковому періоді. Стратегічне фінансове планування, з одного боку, знижує рівень невизначеності результатів розвитку, дозволяє робити достовірний прогноз стосовно майбутнього системи, а з другого – виконує функцію механізму навчання, відбору ефективних рішень, накопичення корисного досвіду.

Окрім того, стратегічне фінансове планування покликане на основі планування різних аспектів фінансової діяльності розробляти цілі та завдання власне фінансової стратегії, а також можливі варіанти їх досягнення [35, с. 223].

Як відомо, об'єкт фінансового планування – це рух грошових потоків компанії.

Натомість об'єктом стратегічного фінансового планування є:

- формування та підтримка фінансової рівноваги компанії;
- формування і розподіл фінансових ресурсів;
- ефективність управління фінансовою діяльністю.

Можна виділити такі основні завдання методу стратегічного фінансового планування: планування заходів та завдань щодо покращення системи управління

фінансовою діяльністю; визначення інвестиційних можливостей підприємства пf визначення напрямів інвестування коштів; планування джерел по залученню капіталу та їх вартості та оцінка ефективності використання капіталу підприємства; забезпечення підтримки рівноваги між об'єктами й джерелами інвестування, враховуючи формуванням фінансових резервів для зменшення ризиків у майбутнього. Ключовим завданням даного методу є планомірна розробка етапів розвитку економічної системи підприємства [25, с. 224].

Процес реалізації методу стратегічного фінансового планування передбачає: планування декількох варіантів фінансової звітності підприємства; розробку планів зовнішнього та внутрішнього фінансування з урахуванням оптимальної структури капіталу; планування обсягів виробництва та реалізації продукції, та надходжень грошових ресурсів; планування вкладень у різні інвестицій проекти; формування цілей фінансової діяльності підприємства; визначення обсягу необхідних грошових та матеріальних ресурсів і джерел їх отримання; вибір механізму залучення коштів з урахуванням рівня рентабельності [25, с. 224].

Застосування методу дозволяє розробити систему фінансових планів, що містить дані про цілі й завдання фінансової стратегії, а також дані про кількісні та якісні показники фінансового-економічної діяльності для реалізації її положень. При цьому, у стратегічному фінансовому плані слід закласти такі показники: оптимальний термін реалізації проектів; ступінь виправданого ризику; мінімальний рівень доходу та прибуток на вкладений капітал у проект; максимально доступний обсяг інвестицій та обсяг ресурсів, що спрямовується на впровадження коротко- та довгострокових проектів та досягнення поставлених цілей; визначення масштабу проектів враховуючи фінансові можливості підприємства.

Оснoву методу стратегічного фінансового планування становить фінансове прогнозування. Процес прогнозування є ключовим етапом для фінансовго планування, він полягає у формуванні тверджень про ймовірність певного стану ділової активності в разі вибору одного із варіантів господарювання в умовах обмежених ресурсів та зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на кінцевий

результат. Як і метод фінансової стратегії він є процесом для створення декількох версій розвитку фінансів підприємства та параметрів, які формують зовнішнє та внутрішнє середовища, що на них впливають, з метою ефективної розробки фінансової стратегії [35, с. 225].

Отже, до завдань методу слід віднести аналіз тенденцій розвитку наявних факторів діяльності підприємства і надання достовірних даних про майбутній стан його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення на цій основі обсягів необхідних фінансових ресурсів, оптимальних джерел їх отримання, найкращих об'єктів інвестування тощо. Цей метод дуже важливий для процесу розробки фінансової стратегії, оскільки дозволяє зменшити ризики невизначеності й отримати необхідні базові дані для вироблення портфеля альтернативних стратегій.

Третім ключовим методом фінансової стратегії є фінансове моделювання, що передбачає вивчення властивостей об'єкта на основі побудови його моделі. На цьому методі базується метод прогнозування фінансового результату діяльності на визначену перспективу. По суті, завдяки використанню означеного методу можна побудувати модель реального об'єкта, де повною мірою відображені ті його властивості й параметри, які справляють вирішальний вплив на результати функціонування. Фінансова модель повинна бути основою для прийняття ефективних рішень щодо вибору параметрів об'єкта управління, найбільш доцільних для визначених умов. Об'єктом методу можуть бути процеси, дії, проекти, діяльність підприємств та організацій, а також власне фінансова стратегія. [36, с. 24].

Метод фінансового моделювання можна використовувати при виборі однієї з числа альтернативних фінансових стратегій. Застосування методу дозволяє вирішити ряд завдань, серед яких: виявлення найбільш проблемних зон у діяльності підприємства з позицій його стратегічних завдань; визначення темпів стійкого зростання, а також необхідності й способів підвищення темпів росту в разі зміни зовнішньо- та внутрішньо-фірмових факторів; розробка різних варіантів зростання; досягнення збалансованого збільшення продажів, активів і

власного капіталу; обґрунтування параметрів фінансової стратегії для забезпечення росту продажів з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Загалом, завдання вказаного методу полягає у створенні такого аналогу реального об'єкта, у якому були б відображені ті його властивості та параметри, які вирішальним чином впливають на результати підприємства.

Фінансове моделювання дозволяє сформувати стратегічну модель обраного об'єкта, яка може бути використана з метою обґрунтування довгострокових перспектив розвитку системи, встановлення й узгодження цілей для різних горизонтів планування, визначення обсягів ресурсів, необхідних для досягнення окреслених цілей, вироблення політики формування та використання ресурсного потенціалу та інші [38, с. 132].

Методом фінансової стратегії є також метод сценаріїв, сутність якого полягає у складанні й вивченні сценаріїв розвитку найбільш важливих для підприємства процесів і побудові на цій основі аналітичних даних, що необхідні для розробки та реалізації фінансової стратегії. Упроваджується метод через побудову сценаріїв – опис процесів приблизного перебігу подій, аби зосередити увагу на причинно-наслідкових відносинах і ключових моментах їх розвитку, що потребують прийняття відповідних рішень [57, с. 494].

Сценарій містить характеристики дій, факторів та подій, що забезпечують досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства, а також окреслення можливих наслідків для організації. У цьому методі використовується докладний опис об'єкта, що робить його відмінним від прогнозування, де наголос ставиться на кількісних показниках.

Об'єктами методу виступають підприємство, важливі фактори навколишнього середовища, функціональна зона діяльності тощо. Зазвичай керівник може обрати один із декількох вироблених альтернативних сценаріїв стратегічних дій. Важливо забезпечити несуперечливість вихідних даних при розробці різних сценаріїв.

При реалізації методу сценаріїв можливе застосування й інших фінансових методів, наприклад, якісного або кореляційного аналізу, експертного,

розрахунково-конструктивного, екстраполяції трендів, інтервального прогнозування тощо. Сценарій, який готується групою експертів, виглядає як узгоджений текст, що містить не тільки роздуми, що допомагають не загубити інформацію, яку неможливо врахувати у формальній моделі, а й результати кількісного техніко-економічного або статистичного аналізу із попередніми висновками. Таким чином реалізується метод [35, с. 226].

Для фінансової стратегії вищезазначені методи можна вважати основними. Водночас, існують інші методи, які доцільно застосовувати на окремих стадіях розробки та реалізації фінансової стратегії. Однак, на думку Старовойтова М. К., думку розробку моделі фінансової стратегії компанії варто вбудувати в роботу з підготовки та реалізації загальної стратегії компанії [37, с. 231].

Механізм розробки та реалізації фінансової стратегії (рисунок 1.2) являє собою сукупність, послідовність та взаємодію визначених принципів, етапів, методів, дій та інструментів, що визначають процес прийняття оптимальних стратегічних фінансових рішень. Разом з тим слід зазначити, що оскільки фінансова стратегія є одним із функціональних різновидів загально-корпоративної стратегії, то в процесі її розробки та реалізації застосовуються прослідковуються загальні підходи та закономірності, що притаманні стратегічному управлінню як сфери економічної практики та знань [39, с. 223].

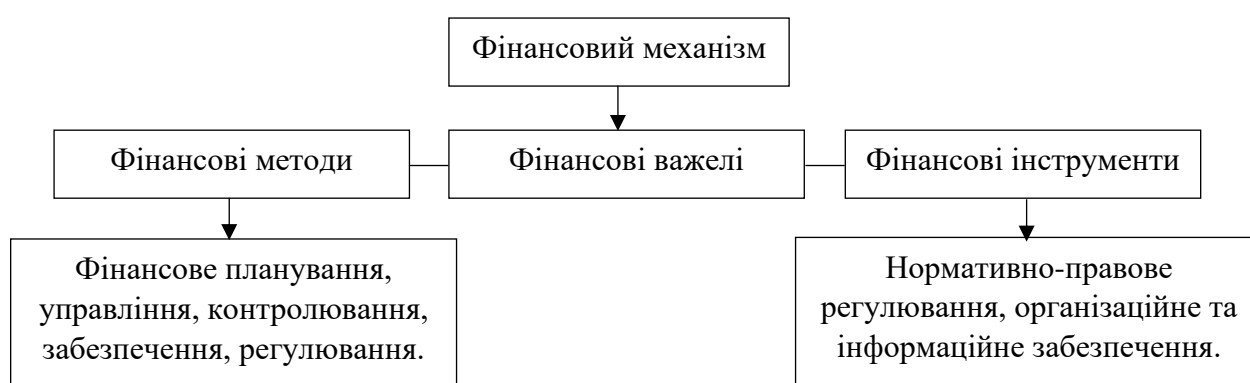


Рис. 1.2. Склад фінансового механізму [39, с. 142]

Процес механізму формування фінансової стратегії підприємства включає етапи від розробки до оцінки її ефективності, табл. 1.5.

### Етапи механізму реалізації фінансової стратегії підприємства [40, с. 141]

Процес	Період реалізації	Органи управління	Вплив зовнішнього середовища	Вплив внутрішнього середовища
Визначення періоду реалізації фінансової стратегії	В залежності від мети	Загальні збори	Властивості, що характеризують зв'язок системи із зовнішнім середовищем	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мотивація трудового колективу;</li> <li>- адаптивність;</li> <li>- альтернативність шляхів функціонування та розвитку;</li> <li>- властивості, що характеризують сутність та складність системи;</li> <li>- мобілізація внутрішніх ресурсів;</li> <li>- максимальне зниження собівартості продукції;</li> <li>- формування та розподіл прибутку;</li> <li>- визначення оптимальної потреби в оборотних коштах;</li> <li>- раціональне використання залучених коштів;</li> <li>- ефективне використання капіталу підприємства.</li> </ul>
Аналіз факторів зовнішнього підприємства	Обсяг дослідження (min 1-10 р.д.)	Фінансово-плановий відділ	Діяльність держави	
Формування стратегічної мети фінансової діяльності	За сферами діяльності (вид діяльності)	Наглядова рада	Джерела фінансування	
Розроблення фінансової політики підприємства	Удосконалення протягом діяльності	Проводить фінансове керівництво, виконують фінансові служби, виробничі структури, підрозділи і окремі працівники	Маневреність	
Розроблення системи заходів по забезпеченню реалізації фінансової стратегії	Макро-, мікроекономічна адаптація	Відділ менеджменту	Конкурентоспроможність	
Оцінка розробленої фінансової стратегії	По етапах проведення	Загальні збори	-	

Фінансовий механізм впливає на ефективність реалізації фінансової стратегії в системі управління підприємством, яка досягається за допомогою:

- відповідності розробленої фінансової до загальної стратегії підприємства – ступеню узгодженості цілей, напрямків і етапів їх реалізації;
- узгодженості фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі;
- реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо [40, с.141-142].

Оскільки фінансова стратегія підприємства охоплює всі аспекти його фінансової діяльності, можна стверджувати, що елементи механізму фінансового менеджменту повинні нести в собі механізми і інструменти формування фінансової стратегії.

В основу структури системи стратегічного управління фінансами підприємства може бути покладений класифікатор основних елементів механізму фінансового менеджменту формування і реалізації фінансової стратегії підприємства буде включати наступні складові:

- механізми внутрішнього регулювання окремих аспектів формування і реалізації фінансової стратегії підприємства;
- ринковий механізм регулювання діяльності по розробці і реалізації фінансової стратегії;
- механізми державного правового і нормативного регулювання фінансової діяльності підприємства;
- інформаційне забезпечення процесів стратегічного планування і управління фінансовою діяльністю;
- методи фінансового управління підприємства, використовуються в процесах розробки і реалізації фінансової стратегії;
- сукупність фінансових важелів, які забезпечують реалізацію фінансової стратегії [34, с. 38].

Для реалізації загальної мети компанії система стратегічного фінансового управління має бути орієнтована на створення умов ефективного використання ресурсів і ринкового зростання за рахунок адаптації до змін зовнішнього середовища.

Система стратегічного фінансового управління включає такі механізми адаптації:

1. Механізми пасивної адаптації до зовнішнього середовища – забезпечують функціонування системи в стабільному середовищі та реалізацію стратегії пасивного розвитку компанії шляхом вибору сприятливих умов діяльності.

2. Механізми активної адаптації до зовнішнього середовища – направлені на пошук сприятливих умов для реалізації стратегії активного розвитку компанії. Адаптаційна реакція на зміни в зовнішньому середовищі проявляється в швидкій перебудові внутрішніх структур і у використанні складних форм стратегічної поведінки.

3. Механізми, направлені на формування сприятливих зовнішніх умов функціонування компанії та реалізацію стратегії активної дії на зовнішнє середовище [41, с.14].

Складовою механізму реалізації фінансової стратегії компанії є також моніторинг фінансової діяльності та оцінка відповідності її результатів завданням стійкого розвитку компанії. Процес такої оцінки здійснюється як фінансовими менеджерами компанії, так і залученими експертами.

Організація оцінки відповідності фінансової стратегії завданням стійкого розвитку компанії ґрунтується на методології збалансованих стратегічних показників (BSC) і міжнародних рекомендаціях для відкритої звітності за стійким розвитком (GRI). Тому в механізмі основна увага приділяється процесу формування системи фінансових показників у розрізі зовнішніх і внутрішніх соціальних, екологічних, економічних та інституційних чинників. Це дозволяє взаємопов'язувати фінансові та нефінансові показники, а також фінансові показники і показники стійкого розвитку [41, с.17].

Розглянемо будову механізму формування та реалізації фінансової стратегії розвитку компанії на основі збалансованих стратегічних показників, що зображена на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Модель механізму формування і реалізації фінансової стратегії стійкого розвитку компанії на основі методології збалансованих стратегічних показників [41, с.16]

Для полегшення реалізації фінансової стратегії доцільно проводити її деталізацію шляхом складання тактичних планів. Тактичне планування покликане формувати механізми реалізації обраної стратегії. Воно буває двох різновидів: оперативне й поточне.

Поточне планування – це різновид управлінської діяльності, що спрямований на розробку параметрів, заходів, бюджетів та адміністративно-фінансових важелів із метою формування поточних планів функціонування конкретних сфер підприємства чи його діяльності в цілому на рік у плані реалізації завдань обраної фінансової стратегії.

Оперативне планування спрямоване на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів із конкретних питань діяльності підприємства, які формуються шляхом деталізації поточних планів. Оперативні й поточні плани не повинні відхилятися від фінансової стратегії підприємства, а навпаки – конкретизувати й доповнювати її [23, с. 132].

Отже, розробляючи фінансову стратегію особливу увагу слід надати виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та оптимальному розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу тощо. Передусім необхідно визначити базову фінансову стратегію діяльності підприємства як рекомендацію стосовно доцільності зміни його фінансово-господарського стану у тривалій перспективі, сформовану на підставі кількісних характеристик фактичного фінансово-господарського стану в поточному й наступних періодах. Аналогічно, застосування проаналізованих методів фінансової стратегії на етапі її реалізації дозволяє вчасно й ефективно коригувати напрями стратегії, а також приймати оптимальні рішення, які забезпечують підприємству конкурентну перевагу.

## **Висновки до розділу 1**

Розкриття сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» має не завжди точне й однобічне пояснення, що пов'язане з різноманітними підходами авторів, їх розумінням базових категорій, точкою зору на економічні процеси, що відбуваються у суспільстві.

Тому фінансова стратегія на підприємстві виступає як певний план дій щодо досягнення поставлених цілей для покращення фінансово-економічного середовища підприємства.

Формування фінансової стратегії пов'язане з постановкою цілей і завдань підприємства, підтримкою фінансових взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами навколишнього середовища (фінансовим ринком, державними регулюючими органами, спеціалізованими фінансовими інститутами, діловими партнерами і т.д.). Підприємство досягає своїх фінансових цілей, коли зазначені взаємозв'язки відповідають її внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють їй залишатися сприйнятливою до зовнішніх соціально-економічних вимог.

Головним завданням розробки і реалізації стратегії є знаходження балансу застосування методів реалізації фінансової стратегії (стратегічне фінансове планування; фінансове прогнозування; фінансове моделювання; метод сценаріїв), який не тільки дозволить зекономити трудові та фінансові ресурси, а й надасть можливість підприємству отримувати більш точні дані про майбутні тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища та сформуванню на їх основі фінансову стратегію. Застосування методів фінансової стратегії на етапі її реалізації дозволяє вчасно й ефективно коригувати напрями стратегії, а також приймати оптимальні рішення, які забезпечують підприємству конкурентну перевагу.

Етапи розроблення та формування фінансової стратегії включають у себе шість основних пунктів: визначення загального періоду формування фінансової стратегії, формування стратегічних цілей та завдань стратегії, конкретизація розробленої стратегії за періодами її реалізації, розроблення фінансової політики за напрямками фінансової діяльності, оцінювання ефективності розроблення стратегії за параметрами та контроль та координація фінансової стратегії. Встановлено, що найбільш важливим є етап формування стратегічних цілей та завдань фінансової стратегії, оскільки він містить найбільше складників, які вимагають ретельного дослідження та затрат ресурсів і часу. Також від даного

етапу залежить процес безпосередньої реалізації фінансової стратегії на підприємстві та обсяги внесених коректив у майбутніх періодах.

Деталізує усі етапи реалізації та формування фінансової стратегії – механізм моделювання фінансової стратегії на підприємстві. Даний механізм вказує який орган відповідальний за певний етап реалізації, яка мета етапу, які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища формують стратегію підприємства на кожному етапі її реалізації.

Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли фінансові цілі відповідають реальним фінансовим можливостям підприємства, коли чітко централізоване фінансове управління, а методи його втілення є гнучкими й адекватними змінам фінансово-економічних параметрів розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### 2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Молочна промисловість одна з найважливіших галузей в Україні, вона забезпечує населення продуктами харчування. ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції.

Історія ТДВ «Яготинського маслозаводу» розпочалася у червні 1956 року. Завод було створено як підприємство з переробки молока і вершків.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до групи компаній «Молочний альянс». АТ «Молочний альянс» – компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу якої входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном [42].

Після приєднання до групи компаній «Молочний Альянс» у 2006 році (АТ«Молочний альянс» придбало 99% акцій підприємства [43]).

На ТДВ «Яготинський маслозавод» (тоді ще ПАТ «Яготинський маслозавод») відбулася суттєва реконструкція і технічне переоснащення [44]. У 2006 році на підприємстві відбулась реконструкція та технічне переоснащення.

ПрАТ «Молочний Альянс» належить 99,3614 % акцій. Інші юридичні особи – власники простих іменних акцій – 0,0075%. Фізичні особи – власники простих іменних акцій – 0,6311%.

Держава акціями товариства не володіє (відсоток акцій у статутному капіталі, що належать державі – 0% [42, 45]).

ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечене сучасним високо-технологічним обладнанням закритого циклу від світових виробників з метою поліпшення якості продукції. Дане обладнання ізолює безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від збору сировини і закінчуючи фасуванням готової молочної продукції. Дана технологія гарантує безпеку і якість продукту.

Нарощуючи обсяги виробництва, у підприємства збільшується сировинна зона поставки молока підприємству. На сьогодні це охоплює Київську, Черкаську, Полтавську, Житомирську, Вінницьку Чернігівську та Хмельницьку області.

Група компаній АТ «Молочний альянс» 25 жовтня 2012 року вивела на ринок торговельну марку «Яготинське для дітей», яка націлена на виробництво дитячого молочного харчування. Для вказаної цілі компанія побудувала в Україні унікальний спеціалізований завод по виробництву дитячого молочного харчування. Найсучасніше обладнання закритого циклу встановлено з наступних країн: Швеції, Німеччини, Болгарії, Італії, Ізраїлю та інших країн. Відкриття даної філії групою компаній говорить про ефективну діяльність управління ресурсами підприємства, тому що розширення виробництва відбувається та відкриття нових ліній відбувається за рахунок прибутку [43].

Відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про господарські товариства», «Про цінні папери і фондову біржу», інших законодавчих та підзаконних нормативних актів України створене підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод». У своїй діяльності товариство керується даними та іншими нормативними актами, а також статутом компанії, внутрішніми документами товариства, колективним договорами та рішеннями загальних зборів акціонерів.

Організаційно-правова форма підприємства змінилась. Від 12.04.2017 року загальними зборами акціонерів з метою мінімізації витрат товариства, пов'язаних з обслуговуванням такої організаційно-правової форми, як ПАТ «Яготинський маслозавод». Було прийняте рішення акціонерами про припинення діяльності Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» шляхом зміни

його правової форми, шляхом перетворення у Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» [42].

З самого початку завод був створений для переробки молока та вершків. Однак так тривало не довго і в кінці дев'яностих роках компанія переживала тяжкі часи, тому що велика кількість ферм та колективних господарств закривалось, це призвело до того, що запаси молока закінчувались і потрібно було шукати вихід з ситуації. Через деякий час керівництво ТДВ «Яготинського маслозаводу» зробило пасивний шаг, а згодом вже почало приймати молоко від населення, це в свою чергу дало змогу повернути втрачені темпи виробництва молока та запобігти банкрутства [46].

На сьогодні ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, какао на молоці, велике молоко та кефір.

Основним видом діяльності підприємства є перероблення молока, виробництво масла та сиру. Переглянемо усі напрямки та види діяльності компанії ТДВ «Яготинський маслозавод», із зазначенням виду діяльності та коду КВЕД, у вигляді таблиці (табл. 2.1):

*Таблиця 2.1*

**Основні напрямки діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

<b>Вид діяльності</b>	<b>КВЕД</b>
Перероблення молока, виробництво масла та сиру	10.51
Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	46.33
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11
Роздрібна торгівля пальним	47.30
Вантажний автомобільний транспорт	49.41

Візитівною картою підприємства протягом багатьох років є вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за 60-річну історію існування отримало безліч нагород за високу якість виготовлення та високу репутацію серед споживачів. Гордістю

ТДВ «Яготинський маслозавод» є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська», яка містить підвищену кількість спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, що дають продукту м'який приємний смак та виняткову користь для організму.

Нове обладнання ТДВ «Яготинський маслозавод» працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, що забезпечує приготування ряжанки, кефіру, йогурту, пряженого і пастеризованого молока.

Успіх компанії багато у чому обумовлений наявністю власних філософських поглядів на виробничу діяльність та чіткою корпоративною культурою. ТДВ «Яготинський маслозавод» разом з учасниками АТ «Молочний альянс», чітко дотримується філософії компанії.

До основних пріоритетів компанії належать:

- турбота про здоров'я всієї нації, і слідує за цим прагнення до піклування про здоров'я своїх споживачів;
- виробництво здійснюється лише високоякісної та натуральної продукції;
- використання сучасного обладнання та постійне оновлення технологічних процесів;
- активно позицінувати себе в громадянська позиція в питаннях охорони навколишнього середовища та екології ;
- забезпечувати високий рівень соціальної відповідальності, щодо спонсорство соціальних, оздоровчих, гуманітарних та творчих проєктів та допомоги дитячим будинкам і спортивним клубам.

Підприємство «Яготинський маслозавод» за формою організації зареєстроване як товариство з додатковою відповідальністю та відноситься до колективної форми власності. Тобто учасники даного товариства несуть додаткову відповідальність за своїми зобов'язаннями. Така форма дає змогу всім учасникам колективно приймати багато рішень та розробляти велику кількість ідей, які в подальшому можуть бути застосовані в компанії. На засіданні правління товариства затверджується особа директора, що отримує повноваження

розпоряджатися майном товариства з метою забезпечення його ефективного функціонування.

30.09.2020 року ТДВ «Яготинський маслозавод» змінило організаційну структуру, яка на даний момент має функціональний тип управління. Особливістю даної структури управління є те, що генеральний директор слідкує за керівництвом вищої ланками та надає їм певні повноваження щодо своїх обов'язків. Відповідно, керівники вищої ланки ведуть нагляд за ефективністю виконання робіт структурних підрозділів (служб), що є дуже ефективним. Відповідальність повноважень розподіляються по вертикалі, тобто зверху вниз. Іншими словами функціональні підрозділи (відділи) підприємства допомагають головним керівникам у вирішенні управлінських функцій.

Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» відіграє одне з найважливіших значень. Дана структура представлена на рис. 2.1.

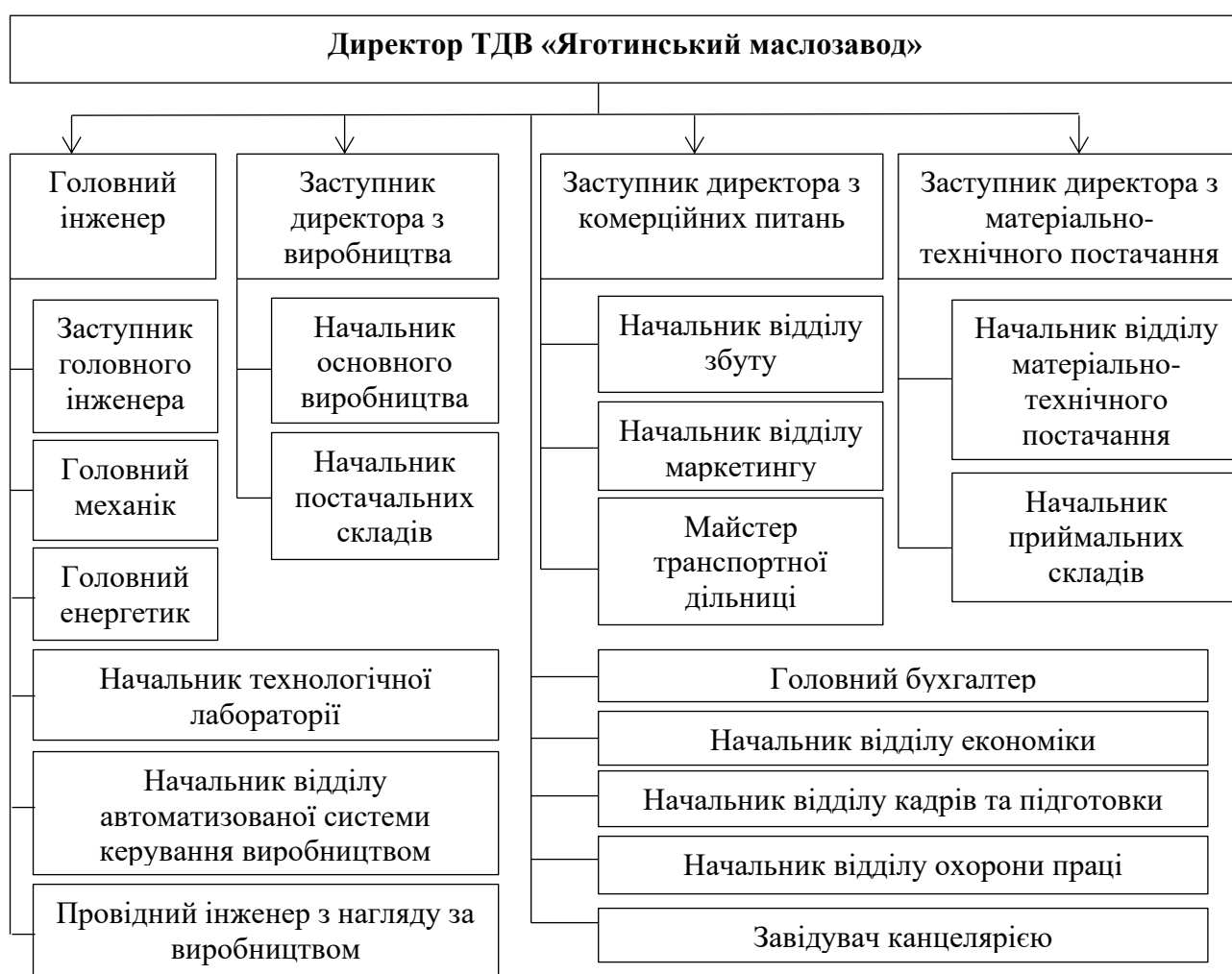


Рис. 2.1. Структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» має колективну форму власності, тому сильними сторонами є оперативність та воля господарських дій, а зміна складу засновників не тягне за собою руйнування товариства. Що стосується слабких сторін виділяють виникнення суперечливих ситуацій та відповідальність несеється власним майном, якщо товариство стає неплатоспроможним.

Ефективність виробничого процесу залежить від правильного формування структури підприємства з визначенням меж прав та обов'язків кожного працівника. На підприємстві існують служби, які займаються економічними питаннями очолюють них такі керівники цих служб, а саме: головний бухгалтер, начальник відділу економіки.

Відділ бухгалтерії здійснює організацію бухгалтерського обліку господарської фінансово-економічної діяльності підприємства та контроль за використанням фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Бухгалтерія бере участь в проведенні економічної оцінки за даними бухгалтерського обліку і фінансової звітності, мета якого полягає у виявленні внутрішньогосподарських резервів, усунення невиробничих втрат. Вона розробляє заходи по попередженню нестач та усуненню незаконних грошових витрат .

Метою начальника відділу економіки є розробка перспективних і поточних планів на підприємстві, а також ведення оперативного планування. Керівник відділу економіки визначає планові показники дільниць, бригад для внутрішньогосподарського розрахунку; здійснює контроль за виконанням плану по всім показникам як по дільницям так і по підприємству в цілому.

Завданням відділу збуту є здійснення збуту продукції підприємства орієнтуючись на планові завдання за діючими договорами, здійснює контроль за відвантаженням продукції споживачам в терміни і обсяги, встановленими планом реалізації.

Загальне керівництво маслозаводу здійснює голова правління директор. Директор відповідає за виконання встановленого плану по всім його показникам.

Головний інженер є першим заступником директора, який відповідає за технічну сторону підприємства, а саме: розробленням технічної політики,

технології та організації виробництва на основі наукових досягнень. Головному інженеру підпорядковуються служби ремонтного і енергетичного обслуговування та здійснює контроль якості готової продукції та сировини, відповідає за організацію робочого процесу з розвитку винахідливості.

За організаційно-технічне керівництво та контроль за технічно та безперебійною експлуатацією обладнання здійснює головний механік підприємства. Він несе повну відповідальність за своєчасний і якісний ремонт обладнання.

Так, як на підприємстві діє функціональний тип управління, тому до сильних сторін віднесено високі здібності спеціалістів та глибока підготовка планів та рішень. Відносно слабких сторін, то це недостатня гнучкість, щодо вирішення нових завдань та ускладнене злагодження діяльності функціональних підрозділів відносно упровадження новітніх програм.

Також в компанії демократичний стиль керівництва, серед сильних сторін виділимо те, що у кожного рішення є відповідальна особа, рішення приймаються лише після того, як все було обговорено в групі, щодо слабких сторін, то потрібно використовувати різні методи впливу, а саме заохочення і покарання, також немає жорстокого контролю. Директор заводу виконує головну роль, надаючи завдання та функції своїм заступникам, начальникам та головному інженеру компанії, які безпосередньо підпорядковуються йому, а вони в свою чергу слідкують та контролюють роботу своїх підлеглих.

Отже, організаційна структура ТДВ «Яготинського маслозаводу» зазнала деяких змін, це в свою чергу дало змогу більш точно прослідкувати за всіма процесами на виробництві. А тому використання такої організаційної структури показує, що вона є більш дієвою там, де скоріше за все задачі та функції в компанії повторюються і не часто змінюються. Адаптація старої структури, орієнтованої на виробництво з другорядною роллю маркетингу.

ТДВ «Яготинський маслозавод» займається інтенсивним пошуком сучасних інноваційних рішень, постійно впроваджує у виробничий процес нові технології та удосконалює бізнес-процеси. Успіх компанії багато у чому обумовлений

наявністю власних філософських поглядів на виробничу діяльність та чіткою корпоративною культурою [44].

## **2.2. Аналіз фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Оцінювання основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства необхідне для того, щоб отримати певну кількість основних та найінформативніших параметрів, які дають побачити об'єктивну та точну картину фінансово-господарського стану підприємства.

За формою власності ТДВ «Яготинський маслозавод» є приватним підприємством.

Статутний капітал підприємства складає 3796716 грн., розділений на 361592 прості іменні акції номінальною вартістю яких складає 10 гривень 50 копійок кожна.

Резервний капітал формується підприємством у розмірі не менше ніж 15 відсотків від статутного капіталу, шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод» або за рахунок нерозподіленого прибутку. Для досягнення встановленого розміру резервного капіталу статутом, розмір щорічних відрахувань не може бути меншим ніж 5 відсотків суми чистого прибутку товариства за рік.

Середня кількість працівників у ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020 рік – 918 осіб, 2019 рік – 948 осіб, 2018 рік – 898 особа, 2017 рік – 909 осіб.

Обсяг виробництва на підприємстві забезпечено за рахунок випуску товарів такої номенклатури: молоко питне, масло вершкове, сирно-творожна та кисломолочна продукція в асортименті.

Для повного аналізу виробничої діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», важливо провести оцінку обсягів виробництва продукції та обсягів реалізації продукції підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2020 роки. Даний аналіз наведений у таблиці 2.3.

**Аналіз зміни основних обсягів виробництва та реалізації продукції на  
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2020 роки**

Стаття	2017 рік	2018 Рік	2019 рік	2020 Рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.				Відносне відхилення, %			
					2018- 2017	2019- 2018	2020- 2019	2020- 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
<b>Обсяги виробництва продукції</b>												
Молоко питне	672671	768864	834000	867421	96193	65136	33421	194750	14,30	8,47	4,01	22,45
Кисломолочна продукція	421623	551216	883622	896808	129593	332406	13186	475185	30,74	60,30	1,49	52,99
Сирно-творожна продукція	216529	329687	268511	340753	113158	-61176	72242	124224	52,26	-18,56	26,90	36,46
<b>Обсяги реалізації продукції</b>												
Молоко питне	684412	778339	861313	922546	93927	82974	61233	238134	13,72	10,66	7,11	25,81
Кисломолочна продукція	430461	556932	1021813	1138449	126471	464881	116636	707988	29,38	83,47	11,41	62,19
Сирно-творожна продукція	257260	334024	322666	400821	76764	-11358	78155	143561	29,84	-3,40	24,22	35,82

Проаналізувавши дану таблицю можна зробити певні висновки щодо виробництва та реалізації продукції на ТДВ «Яготинському маслозаводі». Обсяги виробництва та реалізації продукції у періоді зросли пропорційно. Найбільше зростання спостерігається у кисломолочної продукції, виробництво якої зросло на 4751185 тис. грн. або 52,99%, а реалізація – 707988 тис. грн. або 62,19%.

Однак, у 2020 році, порівнюючи з 2019 роком, не було значного зростання виробництва та реалізація кисломолочної продукції, до того ж у 2019 році виробництво даного асортименту скоротилось зросло на 332406 тис. грн або на 60,3%.

Виробництво та реалізація питного молока протягом 2019-2020 років зростає повільніше, але займає вагому частку у діяльності ТДВ «Яготинського маслозаводу». При тому, виробництво та реалізація сирно-творожної продукції має нестабільний характер. Протягом 2017-2020 років підприємство то нарощує обсяги виробництва та реалізації даного асортименту продукції, то зменшує їх випуск. Найменше зниження спостерігається у 2019 році, де виробництво сирно-творожної продукції скоротилось на 61176 тис. грн. або 18,56%, а обсяги реалізації на 11358 тис.грн або 3,4% відповідно. Однак, у 2020 році відбувається різке зростання виробництва на 722242 тис.грн або 26,9%, а реалізації на 78155 тис.грн або 24,22%.

Для повної характеристики підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» слід проаналізувати наступні показники його економічної діяльності, а саме:

- ліквідність та платоспроможність;
- фінансову стійкість підприємства;
- ділову активність;
- рентабельність підприємства.

Дані показники допоможуть виявити, як ефективно використовуються наявні ресурси на підприємстві протягом аналізованого періоду.

Проведений аналіз основних показників фінансового-господарської діяльності, представлений у таблиці 2.4.

### Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

#### ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найменування показника	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.				Відносне відхилення, %			
					2018-2017	2019-2018	2020-2019	2020-2017	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2017
Усього активів	960957	1217950	1357108	1549405	256993	139158	192297	588448	26,74	11,43	14,17	61,24
Основні засоби	214122	288984	299742	449730	74862	10758	149988	235608	34,96	3,72	50,04	110,03
Запаси	122105	111350	106923	166210	-10755	-4427	59287	44105	-8,81	-3,98	55,45	36,12
Сума дебіторської заборгованості	285378	315882	414886	443374	30504	99004	28488	157996	10,69	31,34	6,87	55,36
Грошові потоки та їх еквіваленти	13430	33152	19270	10217	19722	-13882	-9053	-3213	146,8	-41,87	-46,98	-23,92
Нерозподілений прибуток	397186	450918	524553	587459	53732	73635	62906	190273	13,53	16,33	11,99	47,91
Власний капітал	400983	454715	528350	592784	53732	73635	64434	191801	13,40	16,19	12,20	47,83
Статутний капітал	3797	3797	3797	3797	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові зобов'язання	201670	163493	219143	201451	-38177	55650	-17692	-219	-18,93	34,04	-8,07	-0,11
Поточні зобов'язання	358304	599742	609615	755170	241438	9873	145555	396866	67,38	1,65	23,88	110,76
Чистий дохід від реалізації продукції	2706103	3201672	3495741	3166323	495569	294069	-329418	460220	18	9	-9	17
Собівартість реалізованої продукції	-2052854	-2342351	-2566752	-2657868	-	-	-91116	-605014	14,1	9,6	3,5	29,5
Чистий прибуток(збиток)	164523	253732	184741	129547	89209	-68991	-55194	-34976	54,22	-27,19	-29,88	-21,26
Середньорічна кількість акцій	361592	361592	361592	361592	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Чисельність працівників на кінець періоду (осіб)	909	898	948	918	-11	50	-30	9	-1,21	5,57	-3,16	0,99

З даної таблиці видно, що протягом 2017-2020 років на підприємстві збільшились активи на 1,24% або 588448 тис.грн, де у 202 році відбулось зростання на 14,17% або 192297 тис.грн.. Також у 2020 році в діяльності підприємства ТДВ «Яготинського маслозаводу» збільшились основні засоби на 50%, де збільшення у грошовому еквіваленті становить 149988 тис.грн., це вказує на модернізацію виробництва та оновлення обладнання. У 2020 році дебіторська заборгованість становить 4443374 тис. грн, що на 3% більше ніж у 2019 році, де вона становить 414886 тис. грн. при тому, що приріст дебіторської заборгованості у 2019 році порівняно з 2018 роком становив 30%, це свідчить про те, що компанія активно повертає кошти за продукцію у своїх клієнтів.

Кількість готівки на підприємстві протягом періоду знизилась на 23,92% або 3213 тис. грн. На рахунок нерозподіленого прибутку, то він виріс у періоді на 47,91% або 190273 тис. грн., що у свою чергу збільшило власний капітал у 2020 році на 47,83% або 191801 тис. грн. і на 2020 рік він власний капітал підприємства становить 592784 тис. грн.

До статутного капіталу підприємства ТДВ «Яготинського маслозаводу» протягом аналізованого періоду жодних внесків не було, аналогічно не спостерігалось випуску пайових акцій підприємства.

Обсяг довгострокових зобов'язань у компанії на момент 2020 року порівно з 2019 роком знизився на 8,07% або 17692 тис. грн., однак зросла кількість короткострокових зобов'язань на 23,88 тис.грн. або 145555 тис. грн., що вказує на те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» ефективно використовує короткострокові кредити банків, замість довгострокових кредитів.

Кількість співробітників у ТДВ «Яготинського маслозаводу» у 2020 році знизилась на 30 осіб, що говорить про зменшення людського ресурсу.

Для повної економічної характеристики ТДВ «Яготинський маслозавод» обрахуємо основні показники фінансового стану підприємства.

В умовах ринкового господарювання ліквідність та платоспроможність підприємств вважають одною із найголовніших характеристик їх діяльності. Дані показники визначають не тільки взаємовідносини підприємства з партнерами, державою та суб'єктами фінансового ринку, а і його успішне функціонування чи загрозу неплатоспроможності і банкрутства. Результати оцінки ліквідності та платоспроможності направлені, насамперед, для кредиторів підприємства, оскільки це дає відповідь на здатність погасити свої зобов'язання [47, с.164].

Тому для ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства, який запропонований у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз ліквідності та платоспроможності  
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2017роки**

Показник	2017 Рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+/-)			
					2018- 2017	2019- 2018	2020- 2019	2020- 2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,06	0,03	0,01	0,02	-0,03	-0,02	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,76	0,47	0,65	0,57	-0,29	0,18	-0,08	-0,19
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,86	1,42	1,57	1,36	-0,44	0,15	-0,21	-0,50
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,52	1,23	1,39	1,14	-0,29	0,16	-0,25	-0,38

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТДВ «Яготинського маслозаводу» показав, що зменшився показник абсолютної ліквідності підприємства до 0,01 од у 2020 році, що на 0,03 одиниці менше ніж у 2017 році. Зменшення цього показника почалось у 2018 році, де він показував максимальне значення у 0,06 одиниць. Це є негативним явищем для діяльності підприємства, адже цей показник показує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе погасити 1% своїх короткострокових зобов'язань. Показник швидкої ліквідності у 2020 році становить 0,57 одиниць, що на 0,19 одиниць менше ніж у 2017 році, де цей показник складав 0,76 одиниць, це говорить про те, що підприємство з кожним роком все менше здатне погасити свої зобов'язання у момент критичного стану компанії. ТДВ «Яготинський маслозавод» у звітному періоді є платоспроможним, про що вказує коефіцієнт поточної ліквідності.

Фінансова стійкість підприємства – це одна з найважливіших характеристик його діяльності та фінансово-економічного добробуту підприємства. Вона характеризує результат поточної, інвестиційної та фінансової діяльності, фінансового розвитку компанії, містить необхідну інформацію для інвесторів, а також вказує на здатність підприємства відповідати за своїми боргами та зобов'язаннями, та його економічний потенціал.

У ринковій економіці фінансова стійкість виступає головним чинником його життєдіяльності і основою стабільності підприємства. Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використанням [47, с. 148].

Проведемо аналіз фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2020 роки, розрахунки представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз фінансової стійкості  
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2020 роки**

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+/-)			
					2018-2017	2019-2018	2020-2019	2020-2017
Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	0,72	0,60	0,64	0,62	-0,12	0,04	-0,02	-0,10
Коефіцієнт фінансової стабільності (Кфст)	0,63	0,51	0,55	0,51	-0,12	0,04	-0,04	-0,11
Коефіцієнт фінансової незалежності (Кавт)	0,42	0,37	0,39	0,38	-0,04	0,02	-0,01	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	0,58	0,63	0,61	0,62	0,04	-0,02	0,01	0,03
Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	1,40	1,68	1,57	1,61	0,28	-0,11	0,05	0,22
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів (Кдзк)	0,33	0,26	0,29	0,25	-0,07	0,03	-0,04	-0,08

Отже, з даних розрахунків випливає, що ТДВ «Яготинський маслозавод» залежне від короткострокових позик, що показує коефіцієнт стійкості, який зменшився у періоді на 10 одиниць. У підприємства існує високий рівень фінансових

ризиків, на це вказує коефіцієнт фінансової стабільності. У 2020 році значення даного коефіцієнта складає 0,51 одиницю, що на 11 одиниць менше, ніж у 2017 році, оптимальним значенням даного показника є 0,67 одиниць. ТДВ «Яготинський маслозавод» може профінансувати 38% своїх активів, на що вказує коефіцієнт фінансової залежності. Це є гарним значенням, адже це показник у 2020 році наближений до норми, що складає 0,4 одиниці. Дане підприємство на 62% залежне від короткострокових та довгострокових кредитів банків або 62% активів підприємства обслуговується за рахунок позикових коштів. Коефіцієнт фінансової залежності виріс на 0,03 одиниці порівняно з 2017 роком, що вказує на недостатність обслуговувати підприємство власними коштами і ТДВ «Яготинський маслозавод» вимушене користуватись кредитами банків. Коефіцієнт фінансового ризику у 2020 році складає 1,61 одиниці, і він росте. Порівняно з 2017 роком він виріс на 0,22 одиниці, що є негативним явищем, та показує ймовірність настання банкрутства для ТДВ «Яготинського маслозаводу».

Ефективність роботи будь-якого підприємства визначається не лише прибутковістю. Дуже важливим чинником є те, яким чином підприємство керує своїми ресурсами та яку кількість ресурсів воно використовує для досягнення високої прибутковості, та які грошові потоки при цьому створює. Рівень використання ресурсів підприємства, інтенсивність та швидкість їх обертання визначається показниками ділової активності [47, с. 178].

У фінансовому аспекті ділова активність підприємства проявляється передусім у швидкості обороту його засобів. Аналіз – полягає у досліджуванні динаміки та рівнів різнобічних фінансових коефіцієнтів оберненості, які є відносними показниками фінансових результатів діяльності господарюючого суб'єкта [47, с. 178].

Показники ділової активності мають вплив на інвестиційну привабливість підприємства. Висока ділова активність приваблює нових інвесторів до співпраці з

підприємством та мотивує них до вкладання коштів саме у це підприємство та підписувати з ним комерційні угоди.

З точки зору фінансового аналізу ділова активність виражається, перш за все, швидкістю обороту її ресурсів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівня і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності. Оборотність активів краще дозволяє оцінити реальну ефективність операційної діяльності підприємства.

Розглянемо ділову активність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2020 роки у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз ділової активності**  
**ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2020 роки**

Стаття	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення(+/-)			
					2018-2017	2019-2018	2020-2019	2020-2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оборотність оборотних активів	4,06	3,76	3,66	3,08	0	0	-1	-1
Тривалість одного обороту оборотних активів	89,93	97,10	99,86	118,4	7,17	2,76	18,58	28,50
Коефіцієнт закріплення оборотних активів	0,25	0,27	0,27	0,32	0,02	0,01	0,05	0,08
Оборотність виробничих запасів	16,81	21,04	24,01	15,99	4,22	2,97	-8,01	-0,82
Тривалість одного обороту виробничих запасів	21,71	17,35	15,20	22,83	-4,36	-2,15	7,62	1,11
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,13	4,53	4,21	3,73	-0,60	-0,32	-0,49	-1,41
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	71,12	80,49	86,65	97,94	9,37	6,16	11,29	26,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,68	1,41	1,42	1,11	-0,27	0,02	-0,31	-0,57
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	17,67	19,94	20,85	25,65	2,27	0,91	4,80	7,98
Коефіцієнт обертання грошовий коштів	201,5	96,58	181,4	309,9	-104,9	84,83	128,5	108,41
Тривалість одного обороту грошових коштів	1,81	3,78	2,01	1,18	1,97	-1,77	-0,83	-0,63
Оборотність усіх активів	2,82	2,63	2,58	2,04	-0,19	-0,05	-0,53	-0,77

*Продовження таблиці 2.7*

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тривалість операційного циклу	92,83	97,84	101,9	120,8	5,01	4,01	18,91	27,93
Тривалість фінансового циклу	75,16	77,90	81,01	95,12	2,74	3,11	14,11	19,96

Отже, на основі розрахункових даних таблиці впливають наступні висновки про ділову активність ТДВ «Яготинський маслозавод». Спостерігається зменшення тривалості оборотності даних показників та відповідно зростання оборотності днів усіх показників. На відміну від коефіцієнта обертання грошових коштів, оборотність якого зросла майже на 129 оборотів у періоді з 2017 року по 2020 рік, відповідно зменшилась тривалість обороту в днях, де у 2020 році вона становить приблизно 1 день. Це вказує на те, що кошти дуже швидко обертаються на підприємстві та не затримуються в ньому, а працюють. Щодо кредиторської та дебіторської заборгованості, оборотність цих двох показників зросла, відповідно на 2020 рік становить 98 та 26 днів. Зростання даних показників говорить про те, що компанія активно використовує запозичення від банків та продовжує продавати свою продукцію покупцям з умовою оплати пізніше. Однак, враховуючи те, що уповільнилось інші показники обертання, то це вказує на нестабільну ситуацію в компанії.

Рентабельність являється відносинами характеристиками фінансових результатів. Вони визначають дохідність підприємства з різних його сторін і групуються у відповідності з інтересами учасників економічного процесу ринкового обміну. Показники рентабельності дозволяють оцінювати результативність вкладених ресурсів [48, с. 42].

Показники рентабельності дуже важливі при комплексному аналізі діяльності. На підставі аналізу рентабельності підприємства проводиться інвестиційна політика, а на підставі аналізу рентабельності продукції – політика ціноутворення.

Використовуючи данні балансу ТДВ «Яготинського маслозаводу» обчислимо рентабельність підприємства та оцінимо його економічну діяльність.

Проведений аналіз рентабельності ТДВ «Яготинського маслозаводу» базується на основі ресурсного, дохідного та витратного методів рентабельності, що представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Аналіз рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+/-)			
					2018-2017	2019-2018	2020-2019	2020-2017
<b>Витратні показники рентабельності</b>								
Рентабельність продукції за валовим прибутком	31,82	36,69	36,19	19,13	4,86	-0,49	-17,06	-12,69
Рентабельність операційної діяльності	11,65	14,53	10,44	5,56	2,88	-4,09	-4,88	-6,09
Рентабельність звичайної діяльності	9,43	12,83	8,10	3,92	3,40	-4,73	-4,18	-5,51
<b>Дохідні показники рентабельності</b>								
Валова рентабельність продажу	24,14	26,84	26,57	16,06	2,70	-0,26	-10,52	-8,08
Операційна рентабельність продажу	9,59	11,49	8,51	7,05	1,90	-2,98	-1,45	-2,53
Чиста рентабельність продажу	6,08	7,92	5,28	4,09	1,85	-2,64	-1,19	-1,99
<b>Ресурсні показники рентабельності</b>								
Рентабельність активів	17,12	20,83	13,61	8,36	3,71	-7,22	-5,25	-8,76
Рентабельність власного капіталу	41,03	55,80	34,97	21,85	14,77	-20,83	-13,11	-19,18
Рентабельність оборотних активів	24,67	29,79	19,32	12,61	5,12	-10,47	-6,71	-12,07
Рентабельність виробництва	88,19	100,5	74,21	42,79	12,26	-26,24	-31,42	-45,40
Рентабельність інвестованого капіталу	31,35	39,02	27,81	18,12	7,67	-11,21	-9,70	-13,23

Отже, розрахувавши дані показники рентабельності підприємства, можна зробити висновки, що дане підприємство є рентабельним, тому що показники рентабельності знаходяться в межах норми, однак у 2020 році відбулось зниження по усіх показниках рентабельності. Так рентабельність продажу знизилась у 2020 році

на 1,19 п.п. порівняно з 2019 роком, що говорить про зниження прибуткової діяльності у ТДВ «Яготинський маслозавод». Також знизилась операційна рентабельність продажу на 1,45 п.п., що свідчить про зменшення операційного прибутку компанії. Найбільшим зниженням показника є рентабельність виробництва, яка у 2020 році знизилась на 21,42 п.п. і складає 42,79%, порівняно з 2019 роком. Зменшення даного показника свідчить про зменшення обсягів виробництва та забезпечення прибутку підприємства відносно його основних засобів. Рентабельність інвестованого капіталу знижується протягом двох останніх років, а саме 2019-2020 років, що вказує на недостатнє залучення коштів з боку інвесторів. Дані показники говорять про нестабільну прибуткову діяльність даного підприємства протягом 2020 року.

Таким чином, аналіз реалізації продукції та обсягу виробництва ТДВ «Яготинського маслозаводу» за 2017-2020 роки показав, що підприємство щороку нарощує обсягів виробництва і реалізації основних видів молочної продукції, що є показником ефективного процесу управління діяльністю підприємством. Також, ТДВ «Яготинський маслозавод» має задовільну ліквідність, що вказує на здатність покривати свої зобов'язання та витрати, однак підприємство потребує додаткових грошових коштів, аби покривати витрати повністю. Показники ділової активності мають гарну динаміку, однак підприємство потребує більше власних коштів аби покращувати свою діяльність аби зацікавити нових інвесторів. Динаміка показників рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» вказує на зменшення ефективності діяльності підприємства.

### **2.3. Оцінка реалізації фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Вибір фінансової стратегії для підприємства – головна складова її успіху. А оцінка та визначення основних недоліків фінансової стратегії уже функціонуючого підприємства – це інструмент для покращення діяльності підприємства, збільшення його прибутковості та досягнення сталого розвитку.

Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства:

- оптимізацію основних та оборотних засобів;
- формування та розподіл прибутку;
- грошові розрахунки;
- інвестиційну політику [49, с. 159].

ТДВ «Яготинський маслозавод» активно веде свою діяльність на ринку України та з року в рік ставить собі певні цілі та відповідно до них створює фінансову стратегію, дії підприємства на найближчі роки, враховуючи усі показники фінансово-економічної діяльності.

Оцінка фінансової стратегії відіграє дуже велике значення для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», адже саме вона дає поняття про те, чи відповідає вибрана стратегія можливостям і цілям підприємства, а також вимогам зовнішнього середовища.

Фінансова стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2017-2020 років будувалася та включала в себе: підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технологій та організації праці у всіх структурних підрозділах та підвищення якості продукції.

ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2021 рік запропонував фінансову стратегію та основні наступних завдань:

1. Розширення асортименту інноваційних функціональних продуктів харчування з пробіотиками та підвищеним вмістом білку на основі технічної бази підприємства з застосуванням сучасних технологій ультрафільтрації та ультрапастеризації, що значно посилить конкурентні позиції на високомаржинальних ринках продуктів з високою доданою вартістю та дасть можливість на рівних конкурувати не лише з українськими виробниками, а й транснаціональними компаніями, що працюють на нашому ринку.

2. Збільшення обсягів продажів за рахунок впровадження виваженої та економічно обґрунтованої цінової політики, проведення маркетингових активностей в медіа (телебачення, соціальні мережі) та підтримка лояльності споживачів регулярними ціновими акціями, особливо на соціально значущі категорії продуктів харчування.

3. Освоєння нових ринкових сегментів, зокрема, перспективного ринку молока з тривалими термінами придатності в пакуванні Тетра Пак, зміна рецептур йогуртів та наповнення їх додатковими функціональними добавками (натуральні фруктові наповнювачі, пробіотики, вітамінні комплекси), розширення присутності в категорії NoReCa з ультрапастеризованим молоком, кисломолочним сиром великих форматів пакування, блочних сирів паста-філата для піцерій.

4. Залучення до активної співпраці регіональні мережі та розширення співпраці в західних регіонах з національними мережами супермаркетів, що дозволить потенційним покупцям молочної продукції здійснити свій вибір з придбання наших традиційних та нових продуктів та збільшить питому вагу продажів на ринку [50].

Проаналізуємо запропоновані ТДВ «Яготинським маслозаводом» завдання фінансової стратегії на 2021 рік.

По-перше, за мету компанія ставить розширення асортименту продукції та покращення вмістом білку для виходу на міжнародні ринки з можливістю конкурувати на відповідному рівні.

Першим етапом є те, що політика ТДВ «Яготинський маслозавод» дотримується принципу своєї діяльності: «виготовляємо лише натуральний продукт із натуральної сировини».

Уся молочна продукція підприємства відповідає вимогам, які базуються на українському законодавстві стосовно безпечності та якості харчових продуктів, усі технологічні процеси, які відбуваються на підприємстві – сертифіковані до вимог та стандартів НАССР й ISO [51].

Другим етапом – те, що підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно проходить ресертифікацію інтегрованої системи управління якістю, яка базується на вимогах двох міжнародних стандартів: ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009. [51].

Міжнародні стандарти були розроблені для підприємств, з метою доведення здатності підприємств виготовляти якісну продукцію, яка буде безпечною та задовільнятиме потреби споживачів. Перевірка всіх підрозділів заводу дала змогу встановити те, що підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» дотримується усіх стандартів якості виробництва продукції. Для компанії сертифікати покращують довіру споживачів, а також – партнерів по бізнесу.

Дані сертифікати відповідності надаються лише згідно з органом сертифікації ДП «Укрметртестстандарт» та терміном на три роки.

Для виробництва продуктів під ТМ «Яготинське» використовується лише натуральне молоко найвищої якості та натуральні фруктові та ягідні наповнювачі. Технологічний процес виготовлення продукції виключає додавання будь-яких консервантів, синтетичних барвників, антибіотиків та інших шкідливих харчових добавок, а також цукру, а вся сировина проходить суворий багатоступеневий контроль якості.

По-друге, ТДВ «Яготинський маслозавод» ставить також за мету збільшити обсяг продажів за рахунок обґрунтованої цінової політики та проведення маркетингових заходів.

Ціноутворення на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» базується на співвідношенні «ціна-якість». Адже завод виготовляє молочну продукцію за всіма стандартами якості та має відповідні сертифікати, все це в свою чергу дає змогу підвищувати ціну в залежності від товару. Дана стратегія є дієвою, тому що у споживачів формується думка стосовно товару, якщо товар високої якості, то він має високу ціну і навпаки.

Однак, ціни на продукцію ТМ «Яготинське» є відносно високими порівняно з продукцією конкурентів, а це, в свою чергу, може призвести до того, що споживачі будуть віддавати перевагу продукції меншої якості і ціни. Щодо цін на нові товари, то тут компанія встановлює ціни в залежності від витрат, які були здійсненні в результаті виготовлення готової продукції та націнка, яка буде вигідною для підприємства і допустимою для споживачів, щоб вони купували продукцію.

Для більш детального розуміння ціноутворення у ТДВ «Яготинському маслозаводі» буде наведено цінову лінійку у таблиці 2.9, де порівнюватиметься ціна молочної продукції ТМ «Простоквашино», ТМ «Ферма», ТМ «Яготинське», ТМ «Селянське», ТМ «Галичина». Для огляду було взято наступну молочну продукцію, а саме: молоко 900 г 2,5%, сметана 400 г 15%, вершки 500 г 15%, кефір 900 г 2,5%, йогурт 350 г 2,5% та сир кисломолочний 350 г 5%. Ціни взяті з офіційного сайту супермаркету «МЕТРО» [52].

Таблиця 2.9

**Цінова лінійка популярних українських торгових марок  
молочної продукції**

Торгова марка	Вид молочної продукції, грн						
	Молоко	Сметана	Вершки	Масло	Кефір	Йогурт	Сир кисло-молочний
Яготинське	30,99	26,9	44,9	55,6	36,9	15,5	48,4
Ферма	26,99	30,2	-	44,7	30,9	-	-
Простоквашино	28,19	28,2	27,2	-	29,8	16,1	43,9
Селянське	32,49	36,2	60,5	54,2	34,9	-	-
Галичина	34,99	31,9	43,9	45,25	27,9	24,3	51,9

З даної таблиці 2.9. видно, що ТМ «Яготинське» займає середню позицію на ринку по ціні на молочну продукцію серед конкурентів. Одним із найдорожчих виробників молочної продукції є ТМ «Галичина», а найдешевшою – ТМ «Простокашино». Деякі позиції молочної продукції (вершки, масло, йогурт та сир кисломолочний) не випускаються наступними виробниками, а саме: ТМ «Ферма», ТМ «Простоквашино» та ТМ «Селянське», до того ж вони залишаються популярними на ринку.

Отже, можна зробити висновок, що компанія ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє якісну продукцію, використовуючи високо-технологічне обладнання, при тому не завищуючи ціну, а роблячи її безпосередньо доступною для споживачів.

Система маркетингової інформації в компанії «Яготинський маслозавод» на чудовому рівні, підприємство проводить ряд досліджень, при умові якщо планується випуск нової продукції, або попит на товари зменшується, чи виникає маркетингова проблема.

Компанія має вторинну інформацію, яка збиралася в минулому для досягнення певних цілей та досліджень, це допомагає вирішити ряд важливих питань та швидко знайти відповіді. Що стосується первинної інформації, то не зовсім відомо як часто робляться опитування споживачів, як взагалі відбувається процес збору інформації про покупців ТМ «Яготинське». Проте метод збору первинної інформації дає змогу зв'язатися з кінцевими споживачами на пряму та дізнатися їх відношення до продукції.

Внутрішня інформація компанії збирається за допомогою досліджень, спостережень, записів інтерв'ю з експертами, яка зберігається на підприємстві та має закритий доступ. Компанія постійно проводить моніторинг зовнішнього середовища, це дає можливість передбачити наслідки, які вплинуть на компанію в майбутньому та бути готовими до їх вирішення. Адже передбачення подібних ситуацій дасть змогу утримуватися на лідируючих позиціях та вести боротьбу з конкурентами, не даючи їм шансів захопити частку ринку.

ТДВ «Яготинський маслозавод» немає власного сайту, лише наявний сайт від АТ «Молочний Альянс» на якому представлено всі товари ТМ «Яготинське». Сайт виступає в ролі ознайомлення з товаром, а ціни на ньому відсутні.

Тому ТДВ «Яготинський маслозавод» має на даному сайті сторінку на якій представлено коротку інформацію про підприємство, нагороди, асортимент продукції, документація: звітність за останні роки, висновки ревізійної комісії, протоколи та інше, також на сайті є така функція, як віртуальний тур, він дає змогу побачити підприємство з середини.

Комунікаційна діяльність компанії не достатньо активна, це обумовлено тим, що компанія інколи користується рекламою на ТВ, в Інтернеті та білбордах. Компанія купує рекламу у відомих телеканалів, яка є дуже дорогою.

Щодо реклами в Інтернеті, то в основному вона на платформі YouTube, проте приділяє більше уваги суббренду «Яготинське для дітей», на даний час рекламуються молочні каші. Щодо реклами на білбордах, то вона в основному в житлових кварталах. Всі представлені вище види реклами купуються на короткий проміжок часу, лише за одної причини, а саме ознайомлення споживачів з новим товаром. Реклама переважно купується на етапі запуску товару. Компанія зарекомендувала себе в минулих роках і зараз перебуває на лідируючій позиції.

Продукція добре продається без реклами, попит на неї достатньо високий, проте на ринку існує багато нових пропозицій від конкурентів. Випускаючи нові товари та роблячи на них відповідну рекламу, компанія втримує існуючих споживачів, щоб вони не перейшли до конкурентів. Адже основною метою «Яготинського» є більше різних товарів та смаків, більш маржинальні продукти, щоб повністю охопити споживчий кошик молочних продуктів.

По-третє, компанія поставила собі за ціль вийти на нові ринки збуту та покращити тривалість зберігання молочної продукції використовуючи нову упаковку.

Для цього компанія проводить дослідження ринку та визначає вигоду поставки продукції в інші міста. Так як молочна продукція має в основному короткий термін зберігання, у зв'язку з цим буде достатньо важко поставляти продукцію на далекі відстані. Все це може призвести до зіпсування молочних продуктів, а також вплинути на прибуток і репутацію компанії. Але все таки підприємство у пошуках можливих шляхів для того, щоб продукція користувалася попитом в малих та середніх містах України. Важливою ознакою компанії «Яготинський маслозавод» є те, що молочна продукція реалізується лише для споживчого ринку, тим самим продаючи готову продукцію кінцевим споживачам.

ТМ «Яготинське» має середній рівень інноваційності, це зумовлено тим, що компанія інколи випускає товари, які ще не були відомі українському ринку.

Щодо новинок, вдосконалення процесу виробництва та впровадження новинок, і удосконалення нинішніх продуктів, то компанія активно за цим слідкує та досліджує новітні методики обробки молока та молочної продукції.

На сьогоднішній день ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає 14 асортиментних груп під ТМ «Яготинське», а саме:

1. Молоко (глибина: 23 асортиментні позиції);
2. Вершки (глибина: 5 асортиментних позицій);
3. М'які та розсільні сири (глибина: 14 асортиментні позиції);
4. Геролакт (глибина: 1 асортиментна позиція);
5. Сирки солодкі та десерти (глибина: 16 асортиментних позицій);
6. Масло солодковершкове (глибина: 4 асортиментні позиції);
7. Сметана (глибина: 8 асортиментних позицій);
8. Закваска (глибина: 5 асортиментних позицій);
9. Йогурти (глибина: 28 асортиментних позицій);
10. Продукція «з печі» (глибина: 4 асортиментні позиції);
11. Какао на молоці (глибина: 2 асортиментні позиції);
12. Ряжанка (глибина: 5 асортиментних позицій);

13. Кефір, айран (глибина: 15 асортиментних позицій);
14. Сир кисломолочний (глибина: 8 асортиментних позицій) [50].

В даному переліку представлений повний асортимент товарів, який випускається підприємством «Яготинський маслозавод» від ТМ «Яготинське». Завдяки цьому можливо чітко побачити ширину та глибину молочної продукції. Глибина даної продукції складається з відсотка жирності молочних продуктів на ринку України. Серед особливостей асортименту є те, що компанія випускає напій геролакт, саме таку продукцію виготовляється лише ТДВ «Яготинський маслозавод» і ніяка компанія в Україні немає аналогів. Також не мало важливим аспектом є те, що підприємство часто поповнює асортимент товарів з метою задоволення потреб споживачів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» стабільно кожного року випускає 1-2 нової продукції. У 2020 році підприємством введено на ринок України три нові асортиментні позиції: Десерт сирковий, Йогурт густий стакан 280гр, Молоко ультрапастеризоване фасоване в тетра-фіно упаковці [50].

По-четверте, ТДВ «Яготинський маслозавод» націлене залучити до активної співпраці регіональні мережі та розширити співпрацю в західних регіонах з національними мережами супермаркетів.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» збутова діяльність на достатньому рівні, компанія співпрацює з великими дистриб'юторами для забезпечення вертикальної дистрибуції та напряму з роздрібними мережами, також підприємство має фірмовий магазин, який користуються чималою популярністю серед споживачів.

Молочна продукція та молоко реалізуються по всій території України через торгову мережу супермаркетів, що охоплює усі області країни. Для підтвердження своєї активної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» надало Апеляційній палаті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України копії договорів поставки та видаткових накладних з дистриб'юторами молочної продукції за 2012 – 2017 роки.

Продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується до продажу на вітринах у великій кількості торгівельних мереж України, а саме: «АТБ-маркет», «Сільпо», «Novus», «Велика Кишеня», «Метро», «Караван», «Фуршет», «Еко-Маркет», «Таврія», «Віртус», «Varus», «Копійка», «Fozzy», «Обжора», «Експансія», «Фреш» та інших.

Український ринок молочної продукції має монополістичну конкуренцію. Тому на даному ринку велика кількість компаній, які можуть зіставити конкуренцію один одному, а також кожна компанія має відносно невелику частку ринку і тим самим хоче зайняти лідируючі позиції.

Отже, грамотно побудована фінансова стратегія дозволяє не тільки забезпечити підприємство фінансовими ресурсами та оптимізувати ризики, але і визначити пакет стратегічних цілей для подальшого ефективного розвитку підприємства.

Проаналізувавши діяльність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку молочної продукції та оцінивши завдання фінансової стратегії підприємства, слід виділити основні моменти.

Гарним аспектом діяльності ТДВ «Яготинського маслозаводу» є дієва система управління компанії та наявність відповідних систем управління, наявність новітніх технологій виробництва та контроль якості молочної продукції ТМ «Яготинське», забезпечує виробництво безпечної продукції для споживачів. Добре розвинені інформаційні ресурси компанії та відкритий доступ до відомостей та звітності компанії по рокам дає гарант чесності підприємства які до споживачів так і для інвесторів.

Великий асортимент товарів, який достатньо часто поповнюється, та грамотне співвідношення «ціна-якість», забезпечує збутову діяльність на достатньому рівні.

Тому, впроваджена фінансова стратегія на 2021 рік ТДВ «Яготинським маслозаводом» є доцільною для подальшого розвитку та досягнення цілей підприємства. Це дозволить ТДВ «Яготинському маслозаводу» не тільки покращити якість та термін зберігання молочної продукції ТМ «Яготинське», а й закріпити

компанію на ринку України, як надійного виробника молока, кисло-молочної та сирно-творожної продукції. Також надійна маркетингова стратегія на підприємстві, а саме збільшення кількості рекламних роликів на телебаченні або на білбордах, зацікавить більшу кількість споживачів, що забезпечить збільшення обсягів виробництва та збуту товарів по всій території України та за її межами.

## **Висновки до розділу 2**

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до групи АТ «Молочний альянс», яка є одною із найбільших виробників молочної продукції в Україні. Серед усіх підприємств, які належать групі – ТДВ «Яготинський маслозавод» займає одні з найкращих позиції по виробництву та демонструє стабільні позитивні тенденції до зростання.

Результати дослідження фінансово-господарської діяльності на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» вказують на те, що підприємство забезпечене новим та потужним обладнанням, має ресурсний потенціал до нарощення обсягів виробництва, що покращуватиме фінансовий стан. У ТДВ «Яготинський маслозавод» спостерігається погіршення розрахованих показників його фінансово-економічної діяльності, не дивлячись на те, що відбувається нарощення обсягів реалізації молочної продукції та збільшення активів підприємства.

За своєю організаційною структурою підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» підтримує функціональний тип управління. Використання даного типу управління полягає в наступному: генеральний директор підприємства контролює виконання дій керівництва вищої ланки та надає їм конкретні повноваження щодо обов'язків; керівники вищої ланки виконують нагляд за ефективністю проведеної роботи структурних підрозділів (служб), що є дуже ефективним. Відповідальність

таких повноважень розподіляються по вертикалі, тобто зверху вниз., що зумовлює його специфіку в управлінні.

Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники діяльності за 2017-2020 роки ТДВ «Яготинського маслозаводу», можна стверджувати, що дане підприємство активно веде свою діяльність на ринку України. Порівняно з 2018 роком, який для підприємства був максимально позитивним по усім показникам, його ефективність впала. Однак аналізуючи 2020 рік, підприємство є прибутковим та рентабельним, тобто здатне приносити прибуток. Коефіцієнти ділової активності у ТДВ «Яготинського маслозаводу» є задовільними, однак зросла кількість оборотів у днях для дебіторської та кредиторської заборгованості, що вказує на збільшення кредитів та дебіторської заборгованості на підприємстві. ТДВ «Яготинський маслозавод» є стійким та ліквідним у 2017-2020 роках.

ТДВ «Яготинський маслозавод» формує фінансову стратегію на підприємстві, аби покращити свої слабкі сторони та вдосконалити сильніші. На 2021 рік підприємство сформувало фінансову стратегію яка складається з наступних завдань фінансової стратегії: розширення та покращенням асортименту молочної продукції з застосуванням сучасних технологій ультрафільтрації та ультрапастеризації, збільшенням обсягів виготовлення молочної продукції та введенням обґрунтованої цінової політики та освоєнням нових сегментів ринку, орієнтуючись на Західну Україну та залученням до активної праці регіональні мережі в тій частині України.

## РОЗДІЛ 3

### МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### 3.1. Моделювання фінансової стратегії на підприємстві

Процес моделювання фінансової стратегії – складний і потенційно потужний механізм, що забезпечує підготовку, оцінку та реалізацію системи заходів стратегічного фінансового розвитку господарства, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти мінливому зовнішньому середовищу, опинившись в умовах нестабільності [53, с. 256].

Механізм розробки та реалізації фінансової стратегії являє собою сукупність, послідовність та взаємодію визначених принципів, етапів, методів, дій та інструментів, що визначають процес прийняття оптимальних стратегічних фінансових рішень. Разом з тим слід зазначити, що оскільки фінансова стратегія є одним із функціональних різновидів загально-корпоративної стратегії, то в процесі її розробки та реалізації застосовуються та прослідковуються загальні підходи та закономірності, що притаманні стратегічному управлінню для досягнення фінансової безпеки.

Фінансова стратегія підприємства згідно зі своєю стратегічною метою забезпечує виконання таких функцій:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках: визначення головної загрози з боку

конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами;

– створення та підготовка стратегічних резервів; ранжування та поетапне досягнення мети [54, с.175].

Етап моделювання фінансової стратегії завершується прийняттям рішення про реалізацію конкретної стратегії. Обрана фінансова стратегія повинна більшою мірою відповідати інтересам підприємства, сприяти його розвитку, підвищенню рентабельності та платоспроможності [55, с. 119].

Разом з тим при детальному розробленні фінансової стратегії необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства, яка визначає вектор та характер показників та заходів у межах фінансової стратегії, а саме: прискореного зростання, обмеженого зростання та скорочення (рис.3.1).



Рис. 3.1. Види та цілі фінансової стратегії підприємства [58, с. 9]

Вагомим етапом розробки фінансової стратегії є оцінка її ефективності. Ефективність реалізації фінансової стратегії (як результат – покращення фінансових показників діяльності підприємства, підвищення його ринкової вартості,

максимізація прибутку, укріплення ділової репутації підприємства, підвищення якості управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів тощо) досягається за умови:

- узгодженості цілей, напрямків і етапів реалізації фінансової стратегії підприємства з його фінансовою безпекою;
- адаптивність фінансової стратегії підприємства до прогнозованих змін у зовнішньому підприємницькому середовищі;
- реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів [57, с. 321].

При плануванні фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» застосовувався такий механізм, яким зазначений у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Механізм планування фінансової стратегії на  
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Складова	Відповідальні суб'єкти
Зазначення терміну реалізації фінансової стратегії	Загальні збори учасників
Формування головної мети фінансової стратегії	Загальні збори учасників
Розробка фінансової політики підприємства	Фінансовий директор
Забезпечення реалізації фінансової стратегії за рахунок формування системи заходів	Бухгалтерія
Контроль за реалізацією фінансової стратегії та її оцінка	Загальні збори учасників

Механізм планування фінансової стратегії для ТДВ «Яготинський маслозавод» включає у себе 5 головних складових, які покладені на головних відповідальних суб'єктів: загальні збори учасників, фінансовий директор та бухгалтерія.

При зазначенні термінів реалізації фінансової стратегії необхідно виокремити:

- стратегічні терміни планування – тобто розробка загальної фінансової стратегії підприємства, що має реалізовуватись від 3-х до 5 років;
- поточні терміни планування – що визначають фінансові стратегії для окремих видів діяльності підприємства, що реалізуються до 1 року;

– оперативні терміни планування, що визначають терміни доведення до виконавців безпосередніх завдань, для яких необхідно від місяця до кварталу [59, с. 20].

Забезпечення реалізації фінансової стратегії за рахунок формування системи заходів, які включають в себе:

- розподіл фінансового плану на блоки, які є більш зручними у виконанні;
- детальну оцінку зростання вартості підприємства;
- вирахування та оцінка ризику фінансової стратегії;
- контроль за вчасною і ефективною реалізацією [60, с. 20].

Остання складова механізму планування спрямована на моделювання фінансової стратегії через аналіз:

- фінансового потенціалу та визначення фінансової стійкості підприємства;
- структури капіталу та визначення співвідношення залученого і власного капіталу та впливу його на діяльність підприємства в цілому;
- взаємодії та оцінки вибору стратегічних і тактичних цілей.

Проаналізувавши механізм планування фінансової стратегії для досліджуваного підприємства стає зрозуміло, що складові досить фундаментально визначають етапи формування та моделювання фінансової стратегії підприємства, а також визначають відповідальних суб'єктів.

На загальних зборах, які проводяться не пізніше 30 квітня раз на рік оцінюються результати підприємства за рік, оцінюються фінансові результати підприємства та на основі них уже формується або коректується фінансова стратегія для підприємства.

Однак, моделювання фінансової стратегії ТДВ «Яготинського маслозаводу» має базуватись саме на вдосконаленні управління діяльністю підприємств шляхом вирішення завдань за визначеними етапами.

Тому першим етапом моделювання фінансової стратегії на ТДВ «Яготинського маслозаводу» має бути забезпечення ефективності формування фінансових

результатів. На цьому етапі підприємству потрібно досягнути оптимальних темпів зростання чистого доходу, оптимальних темпів зростання чистого прибутку та оптимальних темпів зниження показника витрат на 1 грн. реалізованої продукції, а також забезпечити потрібну величину чистого прибутку та оптимальне співвідношення темпів зростання чистого доходу, собівартості та сукупних витрат. Зазначимо, що під оптимальним темпом зростання певного показника ми розуміємо мінімальний темп зростання, при якому буде досягнуто підвищення прибутковості та фінансової стійкості, а також ефективності фінансової стратегії (або має спостерігатись тенденція до покращення діяльності за вказаними напрямками), але який є реальним під впливом зовнішніх факторів.

Другим етапом моделювання фінансової стратегії ТДВ «Яготинського маслозаводу» є забезпечення ефективного управління елементами операційних витрат. На цьому етапі на підприємстві потрібно забезпечити оптимальний темп зростання витрат на оплату праці, оптимальне співвідношення темпів зростання чистого доходу і елементів операційних витрат, оптимальну величину матеріальних витрат в собівартості продукції та оптимальну структуру елементів операційних витрат. Одними з найголовніших показників, які характеризують діяльність підприємства в цілому є показники рентабельності. Тому оптимізація цих показників відіграє вирішальну роль в процесі моделювання фінансової стратегії.

Третім, не менш важливим, етапом моделювання фінансової стратегії для підприємства є забезпечення оптимального рівня рентабельності. Показники рентабельності підприємства складаються з рентабельності продукції (рентабельність витрат, рентабельність чистого доходу), рентабельності операційної діяльності (рентабельність операційних витрат, рентабельність продажу) і рентабельності активів і потенціалу (рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність виробничого потенціалу та рентабельність оборотних активів). Змоделювавши ці показники підприємство зможе оптимізувати величину чистого доходу, та величину собівартості при реально досягнутому рівню

чистого доходу, а також забезпечити мінімально допустимий рівень показників рентабельності витрат і рентабельності чистого доходу.

Четвертий етап моделювання фінансової стратегії для ТДВ «Яготинського маслозаводу» полягає в оптимізації майна підприємства. Тому на цьому етапі мають бути виконані такі завдання як забезпечення оптимальної величини показника ресурсовіддачі ( $>1$ ) та його темпів зростання, та забезпечення оптимального співвідношення темпів зростання чистого доходу та валюти балансу [61, с. 211].

П'ятим етапом моделювання фінансової стратегії є забезпечення ефективного управління фінансовою стійкістю. На цьому етапі потрібно досягнути нормативного значення коефіцієнту автономії, коефіцієнту мобільності та коефіцієнту виробничих фондів ( $\geq 0,5$ ) [61, с. 212].

Шостим етапом моделювання фінансової стратегії підприємства є забезпечення ефективності управління платоспроможністю, на якому потрібно забезпечити досягнення нормативних значень коефіцієнту поточної ліквідності ( $\geq 2$ ), коефіцієнту швидкої ліквідності ( $\geq 0,5$ ), коефіцієнту абсолютної ліквідності ( $\geq 0,2$ ), та оптимального рівня узагальненого коефіцієнту ліквідності ( $>1$ ) [61, с. 212].

Сьомим етапом моделювання фінансової стратегії поліграфічних підприємств є забезпечення ефективного управління діловою активністю підприємства. На цьому етапі підприємство має забезпечити підвищення показників оборотності та оптимального співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості та їх темпів зростання.

Восьмим етапом моделювання фінансової стратегії на ТДВ «Яготинському маслозаводі» є досягнення «золотого правила економіки». На цьому етапі потрібно досягнути оптимального співвідношення темпів зростання чистого прибутку та чистого доходу та оптимальне співвідношення темпів зростання чистого доходу та активів підприємства.

Дев'ятим етапом моделювання фінансової стратегії підприємства є максимізація його ринкової вартості. Тобто на цьому етапі має бути виконане одне з

найголовніших завдань фінансової стратегії підприємства – забезпечення оптимальної величини ринкової вартості підприємства.

Десятим етапом моделювання фінансової стратегії для ТДВ «Яготинського маслозаводу» є уникнення ймовірності настання банкрутства. На даному етапі підприємство може досягнути такого рівня оптимізації показників діяльності, при якому згідно дискримінантної функції діагностики ймовірності настання банкрутства підприємство не буде перебувати на межі банкрутства. Таким чином покращиться ділова активність підприємства, забезпечиться оптимальний рівень прибутковості та підвищиться ринкову вартість підприємства [19, с. 105].

Під час моделювання фінансової стратегії на ТДВ «Яготинському маслозаводі» та застосувавши дану модель фінансової стратегії підприємство зможе досягнути ефективного виконання ряду завдань, спрямованих на досягнення найголовніших цілей діяльності, а саме підвищення рентабельності, покращення фінансового стану та забезпечення ефективності його фінансової стратегії.

### **3.2. Удосконалення фінансової стратегії на сучасному етапі**

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. Обґрунтування та прийняття такого рішення дозволяє концентруватися на головних напрямках фінансової діяльності у стратегічному періоді і створює базис для прийняття всієї подальшої системи стратегічних фінансових рішень[62].

Удосконалення фінансової стратегії обов'язково має включати у себе збір та обробку інформації про зовнішнє середовище. Аналіз конкурентів на ринку, надійність постачальників, потреби клієнтів, вимоги посередників, діяльність державних органів та служб, умови надання кредитів банківськими установами тощо. Обґрунтування зовнішніх факторів, які здійснюватимуть вплив на розроблення фінансової стратегії, що дає змогу встановити, чи приведе фінансова стратегія до досягнення поставленої мети.

При розробці фінансової стратегії треба враховувати, що вона має певні особливості – в процесі фінансове середовище аналізується в перспективі під впливом зовнішнього середовища та зміною окремих факторів. Саме для цього застосовуються такі методи діагностики як SWOT – аналіз та PEST – аналіз.

Найбільш універсальним та широко застосовуваним методом є SWOT-аналіз, який включає аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Можливості підприємства являють собою позитивні фактори, які можуть привести до зростання ринкової вартості підприємства в процесі його фінансового розвитку, а загрозами є негативні фактори, які відповідно перешкоджають розвитку підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Економіко-математичні методи досить обмежено використовуються в практиці SWOT-аналізу через брак достовірної статистичної та іншої інформації [63, с. 213].

Для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і сталості її на ринку, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї, тому проведемо SWOT-аналіз для ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для аналізу діяльності підприємства визначимо:

- сильні сторони, як переваги бізнесу серед інших господарчих суб'єктів;

- слабі сторони, як недоліки, бізнесу серед інших господарчих суб'єктів;
- можливості – фактори зовнішньої середи, використання яких доброзичливо сприятиме діяльності підприємства;
- погрози – фактори зовнішньої середи, які можуть погіршити діяльність підприємства [63, с. 214].

SWOT-аналіз для ТДВ «Яготинський маслозавод» відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Сильні та слабкі сторони ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Дієва структура управління компанії. 2. Наявність новітньої технології виробництва. 3. Наявність відповідних систем управління та контролю якості. 4. Відкритий доступ до відомостей та звітності компанії по рокам. 5. Наявність високо кваліфікованих співробітників. 6. Висока якість молочної продукції. 7. Великий асортимент товарів, який часто поповнюється. 8. Співвідношення «Ціна-якість». 9. Добре розвинена служба маркетингу.	1. Слабке самозабезпечення фінансовими ресурсами. 2. Присутня заборгованість по кредитах. 3. Висока ціна порівняно з конкурентами. 4. Імідж виробника, що давно на ринку, не дуже інноваційного
Можливості	Загрози
1. Збільшення кількості фермерів, які надаватимуть якісне молоко. 2. Збільшення бар'єрів входу через світову пандемію. 3. Збільшення покупок продуктів харчування через Інтернет магазини (онлайн). 4. Збільшення кількості споживачів безлактозного молока	1. Зменшення поголів'я корів та надоїв молока/ зменшення обсягу сировини. 2. Збільшення податку на прибуток, штрафні санкції і т.д. 3. Швидкий розвиток конкурентів, які можуть зайти лідируючі позиції. 5. Зміна споживчих вподобань (перехід до фірм конкурентів). 6. Збільшення витрат на виготовлення продукції, через підвищення вартості тарифів на електроенергію. 7. Зменшення високо-кваліфікованих працівників. 8. Захоплення ринку іноземними компаніями.

Отже, після проведення SWOT-аналізу можна з впевненістю підкреслити, що компанія має достатньо сильні сторони, які допомагають їй залишатися одним із

лідерів на ринку молочної продукції України, проте є також слабкі сторони через які компанія може поступатися своїм конкурентам та згодом поступово втрачати позицію, а тому потрібно якомога швидше позбутися цих сторін.

Проаналізувавши найвпливовіші фактори сильних та слабких сторін, а також найбільш ймовірні можливості та загрози підприємства на основі SWOT-аналізу проведемо перехресний аналіз, який дасть змогу визначити стратегічні альтернативи компанії.

Загрози – сильні сторони: Компанія виготовляє велику кількість молока, це дає змогу виробляти та розширювати асортимент продукції, проте за останній роки в Україні починається різкий спад надоїв молока, який веде за собою зменшення обсягів сировини, в наслідок цього велика кількість компаній покидає ринок, а фермерам немає куди збувати молоко і вони змушені зменшувати поголів'я корів, адже тримати їх стає не вигідно.

Загрози – слабкі сторони: Компанія має слабе самозабезпечення фінансовими ресурсами, в звітах компанії навіть виявлено кредити, які має компанія. Якщо підприємство в подальшому не зможе виправити своє фінансове положення та правильно почати розподіляти прибуток, то конкуренти можуть скористатися цим і швидко зайняти лідируючі позиції, тим самим витіснити компанію

Можливості – сильні сторони: В наслідок світової пандемії починають збільшуватися бар'єри входу на ринок молочної продукції, через це велика кількість нових компаній не має можливості потрапити на нього і заявити про своє існування, а тому компанія ТДВ «Яготинський маслозавод» має великі можливість залишатися лідером на ринку, адже виготовляє якісну продукцію за доступними цінами для споживачів, яка подобається споживачам.

Можливості – слабкі сторони: Останнім часом все більшої популярності набуває безлактозне молоко, яке купує велика кількість споживачів, навіть ті кому дозволено вживати лактозу. Проте продажі можуть бути не такими великими через імідж виробника, не дуже інноваційного. Відповідно через це споживачі будуть

знати про новий товар, але не купувати його, через те, що вже обрали для себе найкращу торгову марку безлактозного молока.

На діяльність будь-якої фірми також впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно аналізувати за допомогою PEST-аналізу. Результати PEST-аналізу наведену у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### PEST-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Політика (P)	Економіка (E)
1. Проведення політичних реформ; 2. Зміна законодавства щодо молокопереробної галузі; 3. Загроза воєнних дій; 4. Державне регулювання конкуренції у 5. Молокопереробній галузі; 6. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі.	1. Складна економічна ситуація в Україні 2. Підвищення рівня інфляції 3. Динаміка курсу національної валюти 4. Зміна податкової політики 5. Зміна рівнів доходів населення 6. Зміни у витратах підприємств через зміни комунальних тарифів (витрати на водопостачання, транспортування, та упаковку молочної продукції, тощо)
Соціум (S)	Технологія (T)
1. Зміна у базових суспільних цінностях 2. Зміна способу та стилю життя 3. Стан довкілля в країні 4. Демографічні зміни через поширення пандемії COVID-19	1. Поява нових технологій 2. Зміна у рівні механізації виробництва 3. Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві 4. Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій

Проаналізувавши результати PEST-аналізу можна вибрати основні фактори зовнішнього макросередовища, які формують можливості і загрози для компанії. Отже, можна зробити висновок, що:

1. Загроза воєнних дій становить велику проблему для країни та звичайно ж для діяльності компанії, оскільки у цьому випадку компанія постраждає від економіки країни в цілому.

2. Зміна законодавства дозволяє підприємств розширювати сфери діяльності та виробництва, користуватися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку. Економічна нестабільність у країні є загрозою для компанії та ризиком розвитку банкрутства.

3. Розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві забезпечують збільшення ефективності виробництва.

4. Демографічні зміни, зокрема зменшення чисельності населення через пандемію поширення COVID-19, залишають слід на кількості споживачів молочної продукції ТМ «Яготинське».

5. Зміни у базових цінностях життя людей та посилення тенденцій до здорового способу позитивно впливають на розвиток ринку молочної продукції, тому що вона є корисним джерелом енергії для нормальної життєдіяльності людини.

6. Стан довкілля в країні може стати загрозою для виробництва молочної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі залишається незадовільним. На це впливає насиченість території промисловими та іншими екологічно небезпечними об'єктами, низький рівень амортизації основних фондів, що для більшості з них наближається до критичних значень, у зв'язку з чим зростає ризик виникнення аварій та катастроф техногенного походження.

На сучасному етапі фінансова стратегія підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» базується на підвищенні ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах та підвищення якості продукції.

Підводячи підсумки даного дослідження відзначаємо, що тенденція усіх показників фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод» є позитивними, та визначає ефективне керівництво управлінського апарату.

Узагальнені пропозиції щодо вдосконалення фінансової стратегії на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі проведеного аналізу фінансово-економічного стану та SWOT-аналізу підприємства ТДВ «Яготинського маслозаводу» відображена у таблиці 3.4 у вигляді діяльнісно-результативної матриці із удосконалення фінансової стратегії.

## Заходи щодо удосконалення фінансової стратегії

### ТДВ «Яготинський маслозавод»

Заходи	Результати (ефект)
<b>Ціль: збільшення обсягу виконуваних робіт</b>	
1. Розширення ринків збуту через: - розширення переліку видів діяльності, запропонованих у роботі; - пошук нових клієнтів.	- збільшення доходу від реалізації та чистого прибутку; - формування позитивного відношення і підтримка лояльності до підприємства.
<b>Ціль: зниження собівартості товарів/ послуг</b>	
1. Механізація та автоматизація ручної праці;	- підвищення продуктивності праці; - зниження собівартості і підвищення якості продукції; - скорочення циклу виробництва продукції.
2. Використання спеціалізованої техніки	- підвищення продуктивності праці співробітників
3. Застосування прогресивних форм оплати праці (заробітну плату корелювати з кількістю, якістю праці та результатом виконаної роботи, причому цей зв'язок має бути очевидним для всіх)	- зростання продуктивності праці
4. Раціональне використання матеріальних ресурсів і зниження матеріаломісткості продукції на основі економічно обґрунтованого вибору матеріальних ресурсів та підвищення коефіцієнта їхнього використання	- збільшенню випуску готової продукції при незмінних розмірах задіяних капіталу; - заощадження живої праці в поточному виробничому циклі, а також зростання суспільної продуктивності праці.
<b>Ціль: підвищення ринкової вартості підприємства</b>	
Комп'ютеризація системи управління (аналіз, планування, контроль тощо) та інвестування в інформаційні технології (автоматична система нагадувань про дебіторську заборгованість).	- зниження відсотку несвоєчасної сплати за послуги; - зростання ринкової вартості та цінності підприємства.

Отже, на основі проведених аналізів внутрішнього та зовнішнього середовища, для ТДВ «Яготинський маслозавод» була запропонована модель удосконалення фінансової стратегії, яка дозволить підприємству підвищити свою ринкову вартість на ринку України, щодо зацікавлення інвесторів. ТДВ «Яготинський маслозавод» у свою чергу за інвестовані кошти модернізує виробництво та техніку, що дозволить випускати на ринок України новітні продукти з удосконаленим процесом виробництва і за ціною доступною для споживачів.

### 3.3. Розробка довгострокової фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі сценарних прогнозів

Під час розробки фінансової стратегії потрібно враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливостей диверсифікації діяльності підприємства. Все це обумовлює те, що в системі стратегічного управління фінансова стратегія займає центральне місце, оскільки з її реалізацією пов'язана довгострокова фінансова та економічна політика. Фінансова стратегія є ключовим носієм інформації про майбутній розвиток підприємства, на основі якої формується його імідж, залучаються інвестори, підвищується довіра кредиторів [64, с. 36].

Отже, у таблиці 3.5. подана динаміка основних макроекономічних показників України з прогнозом до 2023 року.

Таблиця 3.5

#### Динаміка макроекономічних показників України за 2017-2023 роки [68, 69]

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах) <sup>1</sup> , млрд.грн	2981,2	3560,3	3977,2	4191,9	5321,5	5792,5	6491,6
Індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року), відсотків	113,7	109,8	104,1	105,0	110,0	106,6	105,3
Індекс цін виробників промислової продукції (грудень до грудня попереднього року), відсотків	116,5	114,2	92,6	114,5	162,3	108,	106,1
Обмінний курс, грн/дол США (середньорічний)	26,6	27,3	25,8	26,96	27,29	29,3	29,5
Обмінний курс, грн/євро (середньорічний)	30,00	32,14	29,0	30,79	32,31	33,5	34,2
Середньомісячна номінальна заробітна плата <sup>б</sup> , грн	7104	8865	10497	11591	14014	15778	17425
Мінімальна заробітна плата працівників на кінець періоду, грн.	3200	3723	4173	5000	6000	6500	6700

На основі даних вище наведеної таблиці можна побачити економічну ситуацію України до 2021 року та на прогнозовані 2022-2023 роки. З даної таблиці видно, що ВВП країни з кожним роком зростає, а поряд з ним росте і інфляція. У 2021 році інфляція на промислову продукцію складає рекордних значень 162,3%, натомість загальна інфляція складає 110%, що є більше ніж у 2020 році. На 2022 та 2023 уряд України прогнозує зменшення даних показників та зростання ВВП країни. Щодо ситуації з обмінним курсом, то починаючи з 2020 року він починає зростати, що вказує на нестабільність української гривні. Також з кожним роком уряд України піднімає мінімальну заробітну плату, разом із цим зростає і середньомісячна номінальна заробітна плата, що вказує на пропорційне зростання. У подальшому на 2022 та 2023 рік, прогнозується зростання цих двох показників.

В якості вихідних даних для розробки довгострокової фінансової стратегії будуть використовуватися значення прогнозів, що характеризують песимістичну й оптимістичну альтернативи реалізації сценаріїв; в якості обмежуючих умов – результати їх аналізу.

Процес моделювання сценарних прогнозів промислового підприємства не може розглядатися як обґрунтування і вибір однозначного і, у деякому розумінні, оптимального напрямку розвитку підприємства, що забезпечує закріплення позицій підприємства на ринку.

Таким чином, нам потрібно ставити питання про доцільність забезпечення варіативності не лише засобів досягнення поставленої мети (тобто засобів реалізації стратегії), але й про забезпечення варіативності поставлених цілей, а саме варіативності самої стратегії [68, с. 109].

Варіантність сценаріїв розвитку є одним з найбільш ефективних інструментів, що дозволяє в динаміці простежити зміни найважливіших економічних показників та їх взаємозв'язку під впливом конкуренції. У зв'язку з цим до головних умов, які повинен задовольнити варіантний сценарій стратегії розвитку будемо відносити такі:

- 1) сценарій забезпечує функціонування промислового підприємства у довгостроковій перспективі;
- 2) сценарій повинен вирішувати поточні завдання підприємства;
- 3) сценарій забезпечує діяльність промислового підприємства, а саме сферу його ділового взаємозв'язку [69, с. 109].

Крім того, у процесі розроблення набору сценаріїв пропонується брати до уваги такі вимоги:

1) ідентичність – у результаті розроблення сценаріїв завжди повинна бути можливість точної оцінки поточної стратегічної ситуації підприємства і динаміки факторів, що здійснюють вплив, на основі чого можливо було б однозначно вказати, який з набору сценаріїв реалізується;

2) прогнозованість та раціональність – для факторів, що спричиняють вплив, з невизначеними тенденціями розвитку повинні бути здійснені спеціальні прогнози і розроблені раціональні пропозиції експертів;

3) повнота – сценарії повинні охоплювати усі можливі варіанти розвитку ситуації і відповідну реакцію підприємства [69, с. 109].

Довгострокове фінансове планування зазвичай передбачає побудову планів, розрахованих на трьох- або п'ятирічний період з розбивкою по роках. Стратегія розвитку молочного підприємства визначена до 2025 р., тому довгостроковий фінансовий план також слід розробляти на такий період.

Перший сценарій розвитку є песимістичний, урахує ймовірність суттєвого погіршення зовнішніх умов функціонування підприємства, передбачає наявність бар'єрів для успішної та повномірної реалізації оптимізаційної моделі та розвитку системи трансферу технологій. Згідно даного варіанту розгортання подій доречними будуть дії по утримання наявного рівня показників-каталізаторів.

Основні фінансові умови песимістичного сценарію реалізації фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» полягають в наступному, що для песимістичного прогнозу береться найменше значення приросту чистого доходу від

реалізації продукції та найбільше значення росту собівартості продукції. Виходячи з цього чистий дохід буде знижуватись щороку на 9%, від базового значення у 2020 році – 3166323 тис. грн., а витрати підприємства будуть пропорційно зростати відповідно до росту собівартості продукції, а саме на 14%. Основні розрахунки фінансових подій на підприємстві представлені у таблицях 3.5 та 3.6.

Таблиця 3.5

**Песимістичний сценарій діяльності  
ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2020-2025 роки**

Стаття	Фактичні показники	Прогнозні показники				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3166323	2867947	2597689	2352898	2131175	1930346
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-2657868	-3032685	-3460360	-3948345	-4505148	-5140472
Валовий: прибуток	508455	-164738	-862671	-1595447	-2373973	-3210126
Інші операційні доходи	3332	3802	4338	4950	5648	6444
Адміністративні витрати	-33076	-37740	-43063	-49135	-56065	-63971
Витрати на збут	-239378	-273135	-311654	-355603	-405751	-462971
Інші операційні витрати	-15995	-18251	-20824	-23761	-27112	-30935
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	223338	-490062	-1233873	-2018998	-2857253	-3761559
Інші фінансові доходи	2539	2300	2083	1887	1709	1548
Інші доходи	24903	22556	20431	18505	16762	15182
Фінансові витрати	-72302	-82498	-94132	-107407	-122554	-139836
Інші витрати	-24739	-28228	-32208	-36751	-41933	-47847
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	153739	-575932	-1337700	-2142763	-3003269	-3932512
Чистий фінансовий результат: прибуток	129547	-472264	-1096914	-1757065	-2462681	-3224660

Враховуючи прогнозні дані таблиці 3.5. розвитку сценарію фінансових результатів ТДВ «Яготинського маслозаводу», сформуємо песимістичний прогноз балансу підприємства, за умови, що не було жодних внесків до статутного капіталу підприємства і додатково не формувався резервний капітал для ТДВ «Яготинського

маслозаводу» та кредити збільшуються відповідно до показників найменшого приросту, а саме довгострокові зобов'язання на 34%, а короткострокові зобов'язання на 67%.

Таблиця 3.6

**Песимістичний баланс ТДВ «Яготинського маслозаводу»  
на 2020-2025 роки**

Стаття	Фактичні показники	Прогнозні показники				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	3797	3797	3797	3797	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1528	1528	1528	1528	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	587459	115195	-981719	-2738785	-5201466	-8426125
Усього за розділом I	592784	120520	-976394	-2733460	-5196141	-8420800
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	201451	269944	361725	484712	649514	870349
Поточні зобов'язання і забезпечення	755170	1261134	2106094	3517176	5873684	9809053
Баланс	1549405	1651598	1491425	1268428	1327058	2258602

Отже, з даного песимістичного сценарію розвитку підприємства спостерігається, що за найгірших умов діяльності на ТДВ «Яготинський маслозавод» з 2022 року починається занепад. В першу чергу, зі збільшенням витрат на реалізацію продукції та зменшенням її продажу, підприємство втрачатиме чистий прибуток, що є основним джерелом забезпечення безперервної діяльності.

Другим сценарієм розвитку є реалістичний (нейтральний) – цей сценарій реалізації оптимізаційних заходів, урахуваючи ретроспективні значення основних індикаторів ринкової кон'юнктури, передбачає найімовірніший рівень ендогенних ризиків і можливостей. Згідно цього варіанта реалізації розробленої моделі обирається достатньо помірний цільовий рівнем зростання.

Основними фінансовими умовами реалістичного сценарію будуть: приріст чистого доходу – 9%, зниження собівартості та витрат – 9,6%. Розрахунки наведені в таблиці 3.7 та 3.8.

Таблиця 3.7

**Нейтральний сценарій діяльності  
ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2020-2025 роки**

Стаття	Фактичні показники	Прогнозні показники				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	3166323	3457145	3774679	4121378	4499921	4913232
Собівартість реалізованої продукції	-2657868	-2912496	-3191518	-3497270	-3832315	-4199456
Валовий: прибуток	508455	544649	583161	624108	667606	713775
Інші операційні доходи	3332	3651	4001	4384	4804	5265
Адміністративні витрати	-33076	-36245	-39717	-43522	-47691	-52260
Витрати на збут	-239378	-262311	-287441	-314978	-345153	-378219
Інші операційні витрати	-15995	-17527	-19206	-21047	-23063	-25272
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	223338	232218	240798	248946	256503	263288
Інші фінансові доходи	2539	2772	3027	3305	3608	3940
Інші доходи	24903	27190	29688	32414	35392	38642
Фінансові витрати	-72302	-79229	-86819	-95136	-104250	-114238
Інші витрати	-24739	-27109	-29706	-32552	-35671	-39088
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	153739	155842	156988	156977	155582	152544
Чистий фінансовий результат: прибуток	129547	127791	128730	128721	127577	125086

Аналогічно, як і у песимістичному сценарії внесків до статутного та резервного капіталів не спостерігається, приріст довгострокових та поточних зобов'язань – -8% та 24%, відповідно.

Отже, виходячи з даних реалістичного (нейтрального) сценарію спостерігається зниження чистого прибутку, що негативно вплине на структуру балансу та вартість підприємстві, що є не оптимальним розвитком діяльності ТДВ «Яготинського маслозаводу».

**Нейтральний баланс ТДВ «Яготинського маслозаводу»  
на 2020-2025 роки**

Стаття	Фактичні показники	Прогнозні показники				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
<b>I. Власний капітал</b>						
Зареєстрований (пайовий) капітал	3797	3797	3797	3797	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1528	1528	1528	1528	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	587459	715250	843980	972700	1100278	1225364
Усього за розділом I	592784	720575	849305	978025	1105603	1230689
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	201451	185335	170508	156867	144318	132773
Поточні зобов'язання і забезпечення	755170	936411	1161149	1439825	1785383	2213875
<b>Баланс</b>	<b>1549405</b>	<b>1842320</b>	<b>2180962</b>	<b>2574718</b>	<b>3035304</b>	<b>3577337</b>

Третім і останнім сценарієм розвитку буде оптимістичний, який ураховує можливість суттєвого покращання діяльності підприємства та можливості його інноваційного розвитку зокрема.

Основними фінансовими умови оптимістичного сценарію ТДВ «Яготинський маслозавод» залишаються аналогічні дані приросту з таблиці 2.4. В даному випадку для розробки оптимістичного сценарію розвитку фінансово-економічних подій будуть братися показники з максимальним темпом приросту чистого доходу від реалізації продукції та з найменшими показниками приросту собівартості та витрат.

Розрахунки оптимістичного сценарію діяльності ТДВ «Яготинського маслозаводу» подані у таблицях 3.9 та 3.10. З даного прогнозу випливає, що чистий прибуток щороку зростає великими темпами, що є оптимістично для ТДВ «Яготинського маслозаводу».

**Оптимістичний сценарій діяльності**  
**ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2020-2025 роки**

Стаття	Фактичні показники	Прогнозні показники				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3166323	3746172	4432209	5243880	6204193	7340367
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-2657868	-2752218	-2849918	-2951086	-3055846	-3164324
Валовий: прибуток	508455	993954	1582291	2292794	3148347	4176044
Інші операційні доходи	3332	3942	4664	5518	6529	7724
Адміністративні витрати	-33076	-34250	-35466	-36725	-38029	-39379
Витрати на збут	-239378	-247876	-256675	-265786	-275221	-284991
Інші операційні витрати	-15995	-16563	-17151	-17760	-18390	-19043
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	223338	699207	1277663	1978041	2823236	3840355
Інші фінансові доходи	2539	3004	3554	4205	4975	5886
Інші доходи	24903	29463	34859	41243	48796	57732
Фінансові витрати	-72302	-74869	-77526	-80278	-83128	-86079
Інші витрати	-24739	-25617	-26527	-27468	-28443	-29453
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	153739	631189	1212024	1915742	2765435	3788441
Чистий фінансовий результат: прибуток	129547	517575	993859	1570909	2267657	3106521

Тепер побудуємо оптимістичний прогноз балансу підприємства (таблиця 3.10). Умови залишаються аналогічними песимістичному та реалістичному сценаріям щодо статутного та резервного капіталів підприємства. Щодо довгострокових зобов'язань, то темп приросту буде складати -19%, поточних зобов'язань -2%.

З оптимістичного сценарію випливає, що баланс підприємства збільшується внаслідок збільшення чистого прибутку, що є позитивним. Адже в даному випадку ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе мати достатньо власного оборотного капіталу та менше звертатись до банківських кредитів.

**Оптимістичний баланс ТДВ «Яготинського маслозаводу»  
на 2020-2025 роки**

Стаття	Фактичні показники	Прогнозні показники				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
<b>I. Власний капітал</b>						
Зареєстрований (пайовий) капітал	3797	3797	3797	3797	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1528	1528	1528	1528	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	587459	1105034	2098893	3669802	5937459	9043980
Усього за розділом I	592784	1110359	2104218	3675127	5942784	9049305
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	201451	163316	132401	107337	87018	70546
Поточні зобов'язання і забезпечення	755170	770273	785679	801392	817420	833769
Баланс	1549405	2043949	3022298	4583857	6847222	9953620

Проаналізувавши три сценарії розвитку діяльності ТДВ «Яготинського маслозаводу» можна зробити висновок, що при песимістичному сценарії підприємство уже в 2021 та 2022 роках матиме збиток, що в найближчому часі призведе до кризового становища і до припинення його діяльності.

При нейтральному та оптимістичному сценаріях ТДВ «Яготинський маслозавод» продовжуватиме свою діяльність у сфері виробництва та реалізації молочної продукції і нарощуватиме обсяги прибутку.

На основі прогнозних сценаріїв розвитку ТДВ «Яготинського маслозаводу», а саме: песимістичного сценарію, нейтрального сценарію та оптимістичного сценарію, побудуємо графіки чистого прибутку та валюти балансу (рис.3.2 та рис.3.3).

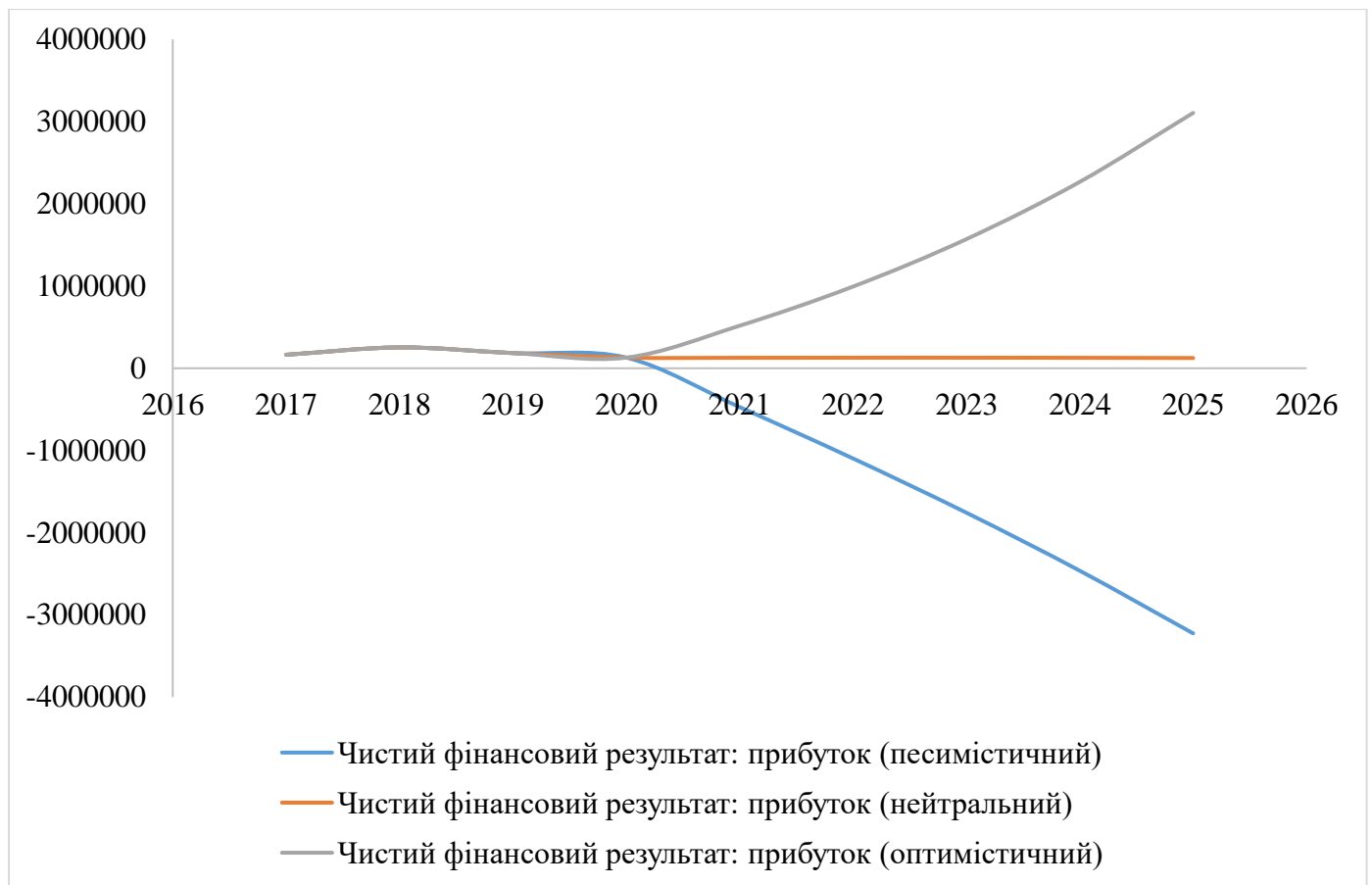


Рис. 3.2. Динаміка чистого прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод», тис.грн.

З рисунку 3.2 видно, що при песимістичному сценарію діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» чистий прибуток зменшується та досягає від’ємних значень, що є негативним фактором для підприємства. При оптимістичному сценарію чистий прибуток стрімко зростає, що є позитивним явищем. При нейтральному сценарію – чистий прибуток знаходиться на стабільному рівні, що вказує на стабільність діяльності підприємства.

Аналізуючи рисунок 3.3 спостерігається збільшення валюти балансу з різними темпами приросту. Найбільше зростання відбувається при оптимістичному сценарії, найменше – при песимістичному сценарії. Однак потрібно врахувати, що при песимістичному сценарії ТДВ «Яготинський маслозавод» отримуватиме чистий збиток. Збільшення валюти балансу відбуватиметься за рахунок додаткових коштів, а саме: коротко- та довгострокових кредитів.

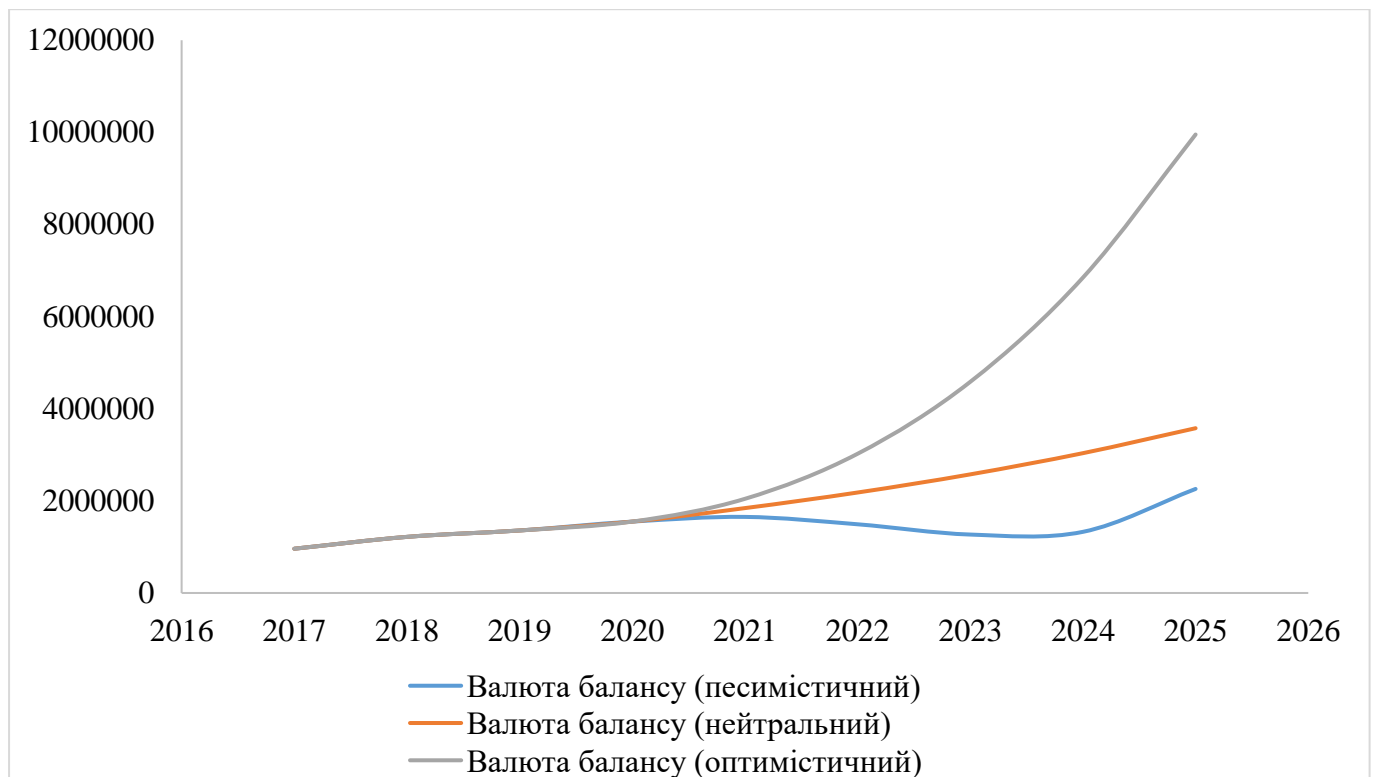


Рис. 3.3. Динаміка валюти балансу ТДВ «Яготинський маслозавод», тис.грн.

На основі проведених розрахунків фінансових результатів та валюти балансу ТДВ «Яготинського маслозаводу» у таблицях 3.6-3.10. розрахуємо відносні фінансові показники (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

**Фінансові показники ТДВ «Яготинського маслозаводу» при  
песимістичному сценарії на 2020-2025 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,62	0,08	-0,40	-0,68	-0,80	-0,79
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,51	0,24	-0,41	-1,77	-3,43	-3,34
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,38	0,07	-0,65	-2,15	-3,92	-3,73
Коефіцієнт фінансової залежності	1,61	12,70	-2,53	-1,46	-1,26	-1,27
Валова рентабельність продажу(реалізації)	16,06	-5,74	-33,21	-67,81	-111,39	-166,30
Чиста рентабельність продажу(реалізації)	4,09	-16,47	-42,23	-74,68	-115,56	-167,05

При песимістичному сценарії розвитку підприємства висока ймовірність банкрутства. ТДВ «Яготинський маслозавод» ставатиме більш залежним від

позикових коштів, при тому рентабельність підприємства набуватиме від'ємного значення.

При нейтральному сценарію розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» відбувається помірно та стабільне покращення фінансового стану (таблиця 3.12). Показники фінансової стійкості, фінансової стабільності погіршуються. Рентабельність підприємства також зменшується, за рахунок зменшення чистого прибутку.

Таблиця 3.12

**Фінансові показники ТДВ «Яготинського маслозаводу» при  
нейтральному сценарію на 2020-2025 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,62	0,64	0,64	0,61	0,57	0,52
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,51	0,49	0,47	0,44	0,41	0,38
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,38	0,39	0,39	0,38	0,36	0,34
Коефіцієнт фінансової залежності	1,61	1,56	1,57	1,63	1,75	1,91
Валова рентабельність продажу(реалізації)	16,06	15,75	15,45	15,14	14,84	14,53
Чиста рентабельність продажу(реалізації)	4,09	3,70	3,41	3,12	2,84	2,55

При оптимістичному сценарію розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» буде спостерігатися високий рівень фінансової стійкості, фінансової стабільності та рентабельності (таблиця 3.13). Зростання усіх цих показників є позитивним явищем для діяльності підприємства та економічної стабільності.

Таблиця 3.13

**Фінансові показники ТДВ «Яготинського маслозаводу» при  
оптимістичному сценарію на 2020-2025 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,62	1,19	2,29	4,04	6,57	10,01
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,51	0,62	0,74	0,83	0,88	0,92
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,38	0,54	0,70	0,80	0,87	0,91
Коефіцієнт фінансової залежності	1,61	0,84	0,44	0,25	0,15	0,10
Валова рентабельність продажу(реалізації)	16,06	26,53	35,70	43,72	50,75	56,89
Чиста рентабельність продажу(реалізації)	4,09	13,82	22,42	29,96	36,55	42,32

Найсприятливішим сценарієм розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» є оптимістичний сценарій.

Основними аспектами для подальшого функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» є формування довгострокової фінансової стратегії на основі кількох сценаріїв. Тому для досягнення поставлених завдань стабільного розвитку є наступні заходи:

1. Скорочення довгострокових та короткострокових зобов'язань. Для цього можна запропонувати наступні рекомендації:

– жорсткіше контролювати стан розрахунків з покупцями за відстроченими (простроченим) заборгованостями, адже основна частина коштів підприємства є дебіторська заборгованість за товари і послуги;

– по можливості орієнтуватися на більше число покупців, щоб зменшити ризик несплати дебіторської заборгованості та знизити використання довгострокових та короткострокових кредитів банків.;

– стежити за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості, оскільки перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською може призвести до неплатоспроможності підприємства;

– для прискореного вивільнення оборотних коштів застосовувати такі методи, як факторинг.

2. Оптимізація структуру капіталу.

3. Збільшення прибутку за рахунок внутрішніх резервів підприємства.

Підприємству рекомендовано обрати:

1. Стратегію управління капіталом – спрямовану на забезпечення потреби у капіталі з метою фінансування, формування та підтримки необхідного рівня активів та здійснення видів діяльності, оптимізація структури власного та позикового капіталу підприємства з метою підвищення ефективності його використання та рентабельності.

2. Стратегію управління активами. Стратегія управління активами включає реалізацію концепції управління дебіторською заборгованістю. В цілому від реалізації концепції управління активами залежить контроль та мінімізація ризиків, щодо дебіторської заборгованості. Впровадження методики управління активами починається з виділення організаційної одиниці (комітет управління і т.д.), повноваження якої будуть достатні для реалізації його функцій: розробка методик і регламентів; здійснення моніторингу; здійснення контролю. Управління та засоби дебіторською заборгованістю: оформлення векселів; претензійна робота; позовна робота та ін.

Отже, на основі сценаріїв можна зробити висновок щодо довгострокової фінансової стратегії: ТДВ «Яготинський маслозавод» повинно забезпечити ефективність фінансово-господарської діяльності шляхом ефективного використання активів та авансованого капіталу, активної маркетингової діяльності.

### **Висновки до розділу 3**

Фінансова стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» формується Загальними зборами учасників та фінансовим директором. Учасники зазначають термін реалізації фінансової стратегії, формують головну мету на основі фінансово-економічних показників. Фінансовий директор розробляє фінансову стратегію, а бухгалтерія –забезпечує її реалізацію.

Правильну фінансову стратегію важко розробити без SWOT та PEST аналізу. На основі яких були запропоновані наступні заходи: розширення ринків збуту за рахунок збільшення обсягу виробництва; зниження собівартості продукції за рахунок механізації та автоматизації процесів; підвищення ринкової вартості підприємства за рахунок комп'ютеризації системи управління та інвестування у інформаційні технології.

При песимістичному сценарію діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» чистий прибуток зменшується та досягає від'ємних значень, що є негативним фактором для підприємства. При оптимістичному сценарію чистий прибуток стрімко зростає, що є позитивним явищем. При нейтральному сценарію – чистий прибуток знаходиться на стабільному рівні, що вказує на стабільність діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

В ході виконання кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод». В результаті дослідження зроблено наступні висновки:

1. Фінансова стратегія на підприємстві визначається як довгостроковий план, який включає у себе певні цілі та завдання шляхом найоптимальнішого досягнення. Існують три основні види фінансової стратегії: генеральна фінансова стратегія, оперативна фінансова стратегія; стратегія виконання окремих стратегічних задач. Крім того, вони забезпечує виконання ряду функцій: формування та ефективного використання фінансових ресурсів; визначення головної загрози з боку конкурентів, створення та підготовка стратегічних резервів; виявлення напрямів інвестування та зосередження фінансових ресурсів.

2. Формування та розроблення фінансової стратегії підприємства складається з: визначення періоду формування фінансової стратегії та формуванням цілей та завдань стратегії. Цілі фінансової стратегії визначаються в рамках формування окремих модулів: стратегії формування фінансових ресурсів; інвестиційної стратегії, стратегії забезпечення фінансової безпеки; стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю. Кожен з цих модулів взаємопов'язаний та взаємозалежний один від одного.

3. Механізм формування фінансової стратегії базується на методах фінансового планування, фінансового прогнозування, фінансового моделювання та сценарних прогнозів. Механізм формування фінансової стратегії складається з певних етапів: визначення періоду реалізації фінансової стратегії, аналіз факторів зовнішнього підприємства, формування стратегічної мети фінансової діяльності, розроблення фінансової політики підприємства, розроблення системи заходів по забезпеченню реалізації фінансової стратегії та оцінкою розробленої фінансової стратегії.

4. ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із лідерів по виробництву молочної продукції та випускає 36 видів молочної продукції. Основними напрямками діяльності є: переробка молока, виробництво масла та сиру. ТДВ «Яготинський маслозавод» має функціональний тип управління. Специфіка даного типу полягає у демократичному стилі управління, що у кожного прийнятого рішення є відповідальна особа та рішення приймаються після обговорення питань у групі.

5. Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» вказує на зростання обсягу виробництва молочної продукції та чистого прибутку, збільшення вартості активів, зменшення дебіторської заборгованості, зменшення поточних зобов'язань та збільшення власного капіталу за рахунок нерозподленого прибутку. ТДВ «Яготинський маслозавод» має достатню фінансову стійкість, однак використовує у своїй діяльності короткострокові кредити банків; високу рентабельність та помітне зниження у оборотності активів.

6. Запроваджена фінансова стратегія на ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідала реальним можливостям підприємства, що дозволяло досягати поставлених завдань: розширення асортименту інноваційних продуктів молочного харчування, збільшення термінів зберігання продукції, вдосконалення цінової політики, освоєння нових ринкових сегментів та залучення до співпраці регіональних мереж.

7. Механізм планування фінансової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» включає у себе п'ять головних складових: зазначення терміну реалізації фінансової стратегії; формування головної мети фінансової стратегії; розробка фінансової політики підприємства; забезпеченням реалізації фінансової стратегії за рахунок формування системи заходів; контроль за реалізацією фінансової стратегії та її оцінка. Дані складові покладені на головних відповідальних суб'єктів підприємства: загальні збори учасників, фінансовий директор та бухгалтерія.

8. Проведений SWOT та PEST-аналіз ТДВ «Яготинського маслозаводу» дав можливість запропонувати три напрямки удосконалення фінансової стратегії:

збільшення обсягу виконуваних робіт ( розширення ринків збуту, пошук нових клієнтів); зниження собівартості товарів ( механізація та модернізація ручної праці, використання спеціалізованої техніки, раціональне використання матеріальних ресурсів); підвищення ринкової вартості підприємства (комп'ютеризація систем управління та інвестування у інформаційні технології.

9. Скориставшись методом сценарних прогнозів (оптимістичним, песимістичним та нейтральним) було запропоновано моделювання фінансової стратегії за наступними умовами: песимістичний сценарій – темпи приросту доходу від реалізації товарів – -9%, собівартості продукції та витрат підприємства – 14%, темп приросту довгострокових та короткострокових зобов'язань – 34% та 67%, відповідно. Також, до статутного та резервного капіталів, внески не відбувались (дана умова стосується усіх трьох сценаріїв). В ході розрахунків песимістичного сценарію було виявлено загрозу банкрутства ТДВ «Яготинский маслозавод», через зниження чистого прибутку та зловживанням кредитними коштами банків; реалістичний(нейтральний) сценарій – приріст доходу від реалізації товарів – 9%, зниження собівартості продукції та витрат підприємства – 9,6%, темп приросту довгострокових та короткострокових зобов'язань – -8% та 24%, відповідно. При нейтральному сценарії також спостерігається зниження чистого прибутку на підприємстві, що негативно впливає на структуру балансу та вартість підприємства; оптимістичний сценарій включав у себе найбільші темпи приросту доходу від реалізації товарів та найменший приріст собівартості продукції та витрат підприємства, темп приросту довгострокових зобов'язань – -19% та короткострокових зобов'язань – -2%. Результати дослідження оптимістичного сценарію показали, що збільшення балансу підприємства за рахунок чистого прибутку має позитивний ефект. У зв'язку з зростанням ТДВ «Яготинський маслозавод» матиме достатньо коштів для діяльності та це зменшить кількість використання позикових коштів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хлевицька Т. Б. Науково–методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства / Т. Б. Хлевицька, Н. О. Плевако // Проблеми економіки. – 2020. – № 4. – С. 241–248
2. Фінанси підприємств: проблеми та перспективи: [монографія]. В 3 т. / [За ред. д.е.н., професор М.Д. Білик]. – Київ : ТОВ – ПанТот, 2012. – Т. 2. : Фінансові аспекти інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. – 277 с.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2005. – 656с.
4. Власова К.Э. Финансовая стратегия: теоретические основы и методика разработки / К.Э. Власова, Е.В. Кирова // Современный менеджмент: проблемы и решения: материалы Международной заочной научно-практической конференции. – Новосибирск, 2010. – С. 62–71.
5. Гончаренко О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації / О. М. Гончаренко // Вісник соціально–економічних досліджень. – 2015. – № 1. – С. 35–40.
6. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства / В.А. Янковська // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 50 (1023). – С. 182–187.
7. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
8. Кузнєцова О. А. Формування фінансової стратегії організації / Кузнєцова О. А., Ішеєва І. А., Дворнікова Ю. В. // Концепт.– 2013. – Спецвипуск №4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://e-koncept.ru/2013/13533.htm>.
9. Петрова А.И. Финансовая стратегия как инструмент управления стоимостью предприятия в современных экономических условиях [Электронный ресурс] /

А.И. Петрова, А.И. Заруднев // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 10. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/26684>

10. Плікус І.Й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства / І.Й. Плікус // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2002. – Вип. 159. – С. 90–99.

11. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. Підручник / А.М. Поддєрьогін. Л.Д. Буряк,. – К.: КНЕУ, 2010. – 384 с.

12. 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.

13. Лігоненко Л.О. Фінанси підприємства: підручник / Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, Н.А. Гринюк. – К. : КНТЕУ, 2007. – 491 с.

14. Безручко О.О. Сутність фінансової стратегії діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.О. Безручко. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/23\\_ntp\\_2010/economics/70140.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_ntp_2010/economics/70140.doc.htm).

15. Грюниг Р. Методы идентификации стратегических факторов успеха / Р.Грюниг, Ф.Хекнер, А.Цойс // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 6. – С.84 – 89

16. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: [Монографія] / О. М. Тридід. – Харків. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.

17. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Міщенко. – К.: «Центр навчальної літератури», 2012. – 224 с.

18. 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

19. Коляденко С. В. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства / С. В. Коляденко, А. М. Стратій // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 22. – С. 17–23

20. Іванюта П.В. Управління ресурсами і витратами: Навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. С.М. Іванюти. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 320 с.
21. Мица Н. В. Економічна сутність та роль фінансової стратегії в системі управління підприємством / Н. В. Мица. // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки – 2010. – №3(7) – С. 239–247.
22. Фінансовий менеджмент: підручник / [Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін.] – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с
23. Радова Л. Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л.Д. Радова, А. В. Череп // Держава та регіони. –2005. –№ 2. –С. 130—135.
24. Лисовская И.А. Финансовая стратегия компании: путь к финансовому успеху и стабильности / И. А. Лисовская // Инициативы XXI века. – 2009. – № 3. – С. 26–30.
25. Герасимчук З. В. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / З. В. Герасимчук, І. М. Вахович ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Луцьк : Надстир'я, 2007. – 412 с.
26. Гукова А.В. Особенности управления финансовой устойчивостью фирмы на различных этапах ее жизненного цикла / А.В. Гукова, А.В. Киров // Сегодня и завтра российской экономики. – 2011. – № 44. – С. 59-69.
27. Життєвий цикл підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://utmagazine.ru/posts/8528-zhiznennyu-cikl>
28. Макаров А.С. Формирование финансовой политики организации с учетом стадий жизненного цикла / А.С. Макаров // Финансы и кредит. – 2010. – № 12. – С. 47 –54.
29. Життєвий цикл організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1854051637434/meditsina/zhittyeviy\\_tsikl\\_organizatsiyi](https://pidruchniki.com/1854051637434/meditsina/zhittyeviy_tsikl_organizatsiyi)
30. Нестеренко Ю.М. Жизненный цикл фирмы как фактор реализации ее финансовой политики / Ю.М. Нестеренко // Экономический журнал. – 2011. – Т. 23. – № 3. – С. 70–76.

31. Савко О. Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств / О. Я. Савко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 8(2). – С. 79–82.

32. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний / И.П. Хоминич. – М.: Изд-во Рос.экон. академии, 2017. – 156 с

33. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия / В. А. Горемыкин, О. А. Богомолов. – М. : Филинь, 2001. – 543 с

34. Илышева Н.Н. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов // Финансы и кредит. – 2004. – №17. – С. 8–17.

35. Хаванова М.С. Види фінансової стратегії підприємства / М.С. Хаванова // Вчені записки Університету «КРОК». – 2013. – Вип. 33. – С. 223–228.

36. Нестерова А. Как разработать финансовую стратегию / А. Нестерова // Финансовый директор. – 2007. – № 4. – С. 24–25

37. Старовойтов М.К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М.: Энергоатомиздат, 2002. – 325 с.

38. Улезько А.В. Стратегия формирования и тактика использования ресурсного потенциала аграрных формирований / А.В. Улезько. – Воронеж: ГП «ИПФ «Воронеж», 2004. – 224 с.

39. Саркісов С. Е. Менеджмент: словник–довідник / С. Е. Саркісов. – Ж: Анкил, 2005. – 805 с.

40. Хрущ Н. А. Механізм формування та реалізація фінансової стратегії в системі управління підприємством / Н. А. Хрущ, А. В. Лісова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 5(2). – С. 140–142.

41. Костирко Л. Фінансова стратегія компанії: адаптація, стійкий розвиток / Л. Костирко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2013. – Вип. 35(1). – С. 10–19.
42. Річна інформація емітента цінних паперів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
43. Додаток до наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrpatent.org/atachs/yagotynske-dlya-ditey-wk-res-2019.pdf>
44. Офіційний сайт групи компаній АТ «Молочний альянс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/>
45. Статут товариства ТДВ «Яготинський маслозавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
46. Історія «Яготинського маслозаводу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agroprofi.com.ua/statti/520-molochni-riki-jagotinski-beregi>
47. Багацька К. В. Фінансовий аналіз / К. В. Багацька, Т. А. Говорушко, О.О. Шеремет. – К.: Видавничий дім "АртЕк", 2014. – 320 с.
48. Домбровська Г.П. Витрати, доходи, ефективність інвестицій : Навч. посіб. / Домбровська Г.П., Пархоменко О.С. – Харків: УПА, 2007. – 49 с.
49. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства / І. Химич // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4. – С. 158–164.
50. Яготинський маслозавод [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>
51. Міжнародні стандарти якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/presscentre/yagotinskij-maslozavod-otrimav->
52. «МЕТРО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.ua/>

53. Деминг У.Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У. Эдвард Деминг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 346 с.
54. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Моногр. / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 323 с.
55. Пожарська А. С. Методичний підхід до оцінки фінансового потенціалу на основі визначення таксономічного показника / А. С. Пожарська // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 34–37.
56. Юрченко Ю. О. Основні етапи розроблення фінансової стратегії будівельних підприємств / Ю. О. Юрченко // Економічний вісник університету. – 2019. – Вип. 41. – С. 221–228.
57. Костирко Л.А. Стратегічний фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Костирко Л.А. Костирко Р. О., Темнікова Н.В. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2014. – 432 с.
58. Едророва В.Н. Пошаговое учетно-аналитическое обеспечение выбора финансовой стратегии организации / В.Н. Едророва, Л.Н. Пчелинцева // Финансы и кредит. – 2006. – № 31. – С. 8–11.
59. Васьківська К.В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / К.В. Васьківська, О.А. Сич. – Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. – 236 с.
60. Наумова Л. Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств / Л. Ю. Наумова // Наука й економіка. – 2014. – Вип. 2. – С. 134–139
61. Передерієнко Н.І. Фінансовий менеджмент: підруч.для студ.вищ.навч. закл.: рек. Міносвіти України / Н.І. Передерієнко, Я.В. Котляревський, О.М. Дем'яненко. – Л.: УАД, 2008. – 199 с.
62. Кваско А.В. Аналіз фінансово-економічної діяльності поліграфічних підприємств: Підручник / А.В. Кваско, Н.І. Передерієнко.– К.: КПІ ім. І. Сікорського», 2017. – 381 с.

63. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК ЕксОб", 2002. – 560 с.
64. Гончаренко О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації / О. М. Гончаренко // Вісник соціально–економічних досліджень. – 2015. – № 1. – С. 35–40.
65. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
66. Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>
67. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk>
68. Мазарчук А. Ю. Моделювання процесів формування інноваційної стратегії на промислових підприємствах: монографія / А. Ю. Мазарчук, О. М. Дупляк ; Хмельниц. нац. ун–т. – Хмельницький : ХмЦНІІ, 2014. – 208 с.
69. Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами: теорія, методологія, практика / Матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції (6–8 жовтня 2016р., м. Хмельницький–Кам'янець–Подільський). – Кам'янець–Подільський: ПП Мошак М.І., 2016. – 216 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018   01   01
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»	за ЄДРПОУ	00446003
Територія		за КОАТУУ	3225510100
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності		за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників	909		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	07700, Київська обл., м. Яготин, вул. Шевченка, буд. 213		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	499	2498	0
первісна вартість	1001	2447	4587	0
накопичена амортизація	1002	1948	2089	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364	336	0
Основні засоби:	1010	175456	214122	0
первісна вартість	1011	320012	384869	0
знос	1012	144556	170747	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	6102	77225	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>182421</b>	<b>294181</b>	<b>0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	104155	122105	0
Виробничі запаси	1101	56680	51510	0
Незавершене виробництво	1102	3885	4279	0
Готова продукція	1103	42338	64448	0
Товари	1104	1252	1868	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212497	285378	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3675	8154	0
з бюджетом	1135	951	24	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	151493	233296	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5351	418	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	34704	13430	0
Готівка	1166	396	14	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	419	884	0
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	7967	3087	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>521212</b>	<b>666776</b>	<b>0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>703633</b>	<b>960957</b>	<b>0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	232711	397186	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>236508</b>	<b>400983</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	207018	201670	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	7967	3087	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>521212</b>	<b>666776</b>	<b>0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>703633</b>	<b>960957</b>	<b>0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	232711	397186	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>236508</b>	<b>400983</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	207018	201670	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»  (найменування)	Дата(рік, місяць, число)  за ЄДРПОУ	КОДИ
			2018   01   01
			00446003

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 12 місяців 2017 р.**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2706103	2024684
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2052854 )	( 1521831 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	653249	502853
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3220	4568
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 22668 )	( 18457 )
Витрати на збут	2150	( 363425 )	( 268928 )
Інші операційні витрати	2180	( 10940 )	( 13132 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( 0 )	( 0 )
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	( 0 )	( 0 )

сільськогосподарської продукції			
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	259436	206904
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3382	4289
Інші доходи	2240	619	792
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 62046 )	( 53774 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 688 )	( 152 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	200703	158059
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36180	28428
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	164523	129631
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>164523</b>	<b>129631</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1763122	1409205
Витрати на оплату праці	2505	74980	61650
Відрахування на соціальні заходи	2510	16408	13480
Амортизація	2515	27668	26299

Інші операційні витрати	2520	343904	253166
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>2226082</b>	<b>1763800</b>

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	361592	361592
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	361592	361592
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Примітки**  
**Керівник**  
**Головний бухгалтер**

дані відсутні  
Сіренко О.О.  
Гишко В.Й.

## Додаток Б

Підприємство <u>Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»</u> Територія <u>КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u> Вид економічної діяльності <u>Перероблення молока, виробництво масла та сиру</u> Середня кількість працівників <u>898</u> Одиниця виміру : тис. грн. Адреса <u>07700 Київська область Яготинський р-н м. Яготин вул. Шевченка, буд. 213, т.(04575) 5-59-88</u>	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	за ЄДРПОУ	2019	01	01
	за КОАТУУ	00446003		
	за КОПФГ	3225510100		
	за КВЕД	250		
		10.51		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	216956	288984
первісна вартість	1011	389792	497008
знос	1012	172836	208024
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	294181	366209
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	122105	111350
Виробничі запаси	1101	51510	70728
Незавершене виробництво	1102	4279	6042
Готова продукція	1103	64448	30856
Товари	1104	1868	3724
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	285378	315882
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8154	8745
з бюджетом	1135	24	37
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	233296	380464
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	418	913
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	13430	33152
Готівка	1166	14	23
Витрати майбутніх періодів	1170	884	187
Інші оборотні активи	1190	3087	1011

Усього за розділом II	1195	666776	851741
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	960957	1217950

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	397186	450918
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	400983	454715
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201670	163493
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	201670	163493
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	75964	154819
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	116092	155939
розрахунками з бюджетом	1620	11153	13066
у тому числі з податку на прибуток	1621	8733	9087
розрахунками зі страхування	1625	841	1266
розрахунками з оплати праці	1630	2918	4645
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	594	1789
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	124334	215919
Поточні забезпечення	1660	5976	9567
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	20432	42732
Усього за розділом III	1695	358304	599742
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	960957	1217950

Генеральний директор

\_\_\_\_\_ (підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_ (підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю  
«Яготинський маслозавод»

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
00446003		

**Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід )  
за 2018 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3201672	2706103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2342351)	(2052854)
Валовий: прибуток	2090	859321	653249
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5034	3220
Адміністративні витрати	2130	(26531)	(22668)
Витрати на збут	2150	(446501)	(363425)
Інші операційні витрати	2180	(23454)	(10940)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	367869	259436
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	5477	3382
Інші доходи	2240	116	619
Фінансові витрати	2250	(62482)	(62046)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(1421)	(688)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	309559	200703
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-55827	-36180
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	253732	164523
збиток	2355	(--)	(--)

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253732	164523

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1944364	1763122
Витрати на оплату праці	2505	109285	74980
Відрахування на соціальні заходи	2510	23122	16408
Амортизація	2515	37373	27668
Інші операційні витрати	2520	417386	343904
<b>Разом</b>	2550	2531530	2226082

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

## Додаток В

Підприємство <u>Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди 2020   01   01 00446003		
Територія <u>КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ</u>	за КОАТУУ	3225510100		
Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u>	за КОПФГ	250		
Вид економічної діяльності <u>Перероблення молока, виробництво масла та сиру</u>	за КВЕД	10.51		
Середня кількість працівників <u>948</u>				
Одиниця виміру : тис. грн.				
Адреса <u>07700 Київська область Яготинський р-н м. Яготин вул. Шевченка, буд. 213, т.(04575) 5-59-88</u>				

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

## Баланс ( Звіт про фінансовий стан ) на "31" грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи	1100	111350	106923
Запаси			
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197

Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Видлучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

Генеральний директор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю  
«Яготинський маслозавод»

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

Коди		
2020	01	01
00446003		

**Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід )  
за 2019 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий: прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	367868
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	309558
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	253709
збиток	2355	(--)	(--)

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253709

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
<b>Разом</b>	2550	2848388	2531531

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

## Додаток Г

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
<b>Підприємство</b>	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
<b>Територія</b>	Київська область, м.Яготин	за КОАТУУ	3225510100
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
<b>Середня кількість працівників: 918</b>			
<b>Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88</b>			
<b>Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака</b>			
<b>Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):</b>			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>		
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input checked="" type="checkbox"/>		

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2020 р.  
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 0 )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	299 742	449 730	
первісна вартість	1011	555 394	745 525	
знос	1012	( 255 652 )	( 295 795 )	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	77 225	52 495	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	23 633	19 734	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>400 715</b>	<b>521 959</b>	

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	106 923	166 210
Виробничі запаси	1101	68 487	80 177
Незавершене виробництво	1102	4 990	5 528
Готова продукція	1103	30 989	75 317
Товари	1104	2 457	5 188
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414 886	443 374
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 394	7 737
з бюджетом	1135	13 105	912
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	19
із внутрішніх розрахунків	1145	386 072	389 781
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 416	7 765
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	19 270	10 217
Готівка	1166	19	2
Рахунки в банках	1167	19 251	10 215
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	130	1 182
Усього за розділом II	1195	956 393	1 027 446
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 357 108	1 549 405

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 553	587 459
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	528 350	592 784

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219 143	201 451
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	219 143	201 451
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	129 238	216 608
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 225	8 185
товари, роботи, послуги	1615	172 321	201 194
розрахунками з бюджетом	1620	14 344	4 840
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 807	499
розрахунками зі страхування	1625	1 486	1 794
розрахунками з оплати праці	1630	5 293	6 461
одержаними авансами	1635	0	25
розрахунками з учасниками	1640	2 988	1 790
із внутрішніх розрахунків	1645	208 694	290 562
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	14 599	17 938
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	54 427	5 773
Усього за розділом III	1695	609 615	755 170
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 357 108	1 549 405

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			00446003

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2020 рік  
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	За аналогічний період попереднього року
4			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 166 323	3 160 485
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 657 868 )	( 2 566 752 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	508 455	593 733
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 332	5 869
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 33 076 )	( 33 139 )
Витрати на збут	2150	( 239 378 )	( 246 123 )
Інші операційні витрати	2180	( 15 995 )	( 22 961 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	223 338	297 379
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 539	3 503

Інші доходи	2240	24 903	19
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 72 302 )	( 79 520 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 24 739 )	( 3 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	153 739	221 378
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 192	-36 637
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	129 547	184 741
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

#### II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	129 547	184 741

#### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 111 347	2 068 674
Витрати на оплату праці	2505	163 734	147 942
Відрахування на соціальні заходи	2510	35 183	29 646
Амортизація	2515	62 277	56 513
Інші операційні витрати	2520	641 210	545 613
Разом	2550	4 013 751	2 848 388

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер Каплій Оксана Олександрівна