

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
В СИТСЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ »

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Артем САФРОНОВ

Керівник наукової роботи: д.е.н, професор

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА

Рецензент: д. е. н., професор, завідувач  
кафедри менеджменту, логістики та  
біржової діяльності НТУ «ХП»

\_\_\_\_\_ Марина МАЩЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний .

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр .

Спеціальність 073 «Менеджмент» .

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» .

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Сафронова Артема Віталійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка та реалізація фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року № 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05» червня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні засади фінансової стратегії як складової системи стратегічного управління підприємством; проаналізувати чинну фінансову стратегію обраного підприємства та визначити її сильні й слабкі сторони; виокремити ключові виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на фінансову діяльність підприємства; сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії з урахуванням сучасних економічних умов, ризиків та кращих практик стратегічного управління.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності, структури та значення основних категорії предметної області, а також опис методик оцінки фінансової стратегії підприємства.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Дослідження економічного потенціалу компанії, визначення напрямів удосконалення фінансової стратегії з метою забезпечення ефективної діяльності ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «09» вересня 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Артем САФРОНОВ  
(ім'я та прізвище)

**Керівник кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Лариса ТЄШЕВА  
(ім'я та прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Світлана БАБИЧ  
(ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Роль і значення фінансової стратегії у системі управління підприємством.....	7
1.2. Основні підходи та інструменти формування фінансової стратегії підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗМІЦНЕННЯ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У 2022–2024 РОКАХ.....	18
2.1. Оцінка матеріальної бази та її вплив на фінансову стабільність компанії.....	18
2.2. Аналіз забезпечення фінансової автономії та платоспроможності підприємства.....	24
2.3 Розробка вектору конкурентної стратегії на основі результатів SPACE-оцінювання.....	37
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	50

## ВСТУП

У сучасному динамічному економічному середовищі кожне підприємство змушене адаптувати свою діяльність до умов нестабільного ринку та зростаючої конкуренції. Ефективне функціонування і довгострокове зростання стають можливими лише за умови наявності чітко окресленої фінансової стратегії, що охоплює як стратегічне, так і оперативне планування. Її реалізація дозволяє підвищити стійкість підприємства, посилити його позиції на ринку, уникнути фінансових ризиків та приймати зважені управлінські рішення.

Фінансова стратегія є інструментом досягнення прибутковості, забезпечення платоспроможності, підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоздатності компанії. Вона не лише відображає цілі підприємства, але й формує шляхи їх реалізації, дозволяючи ефективно реагувати на зовнішні виклики і управляти внутрішніми процесами.

Враховуючи виклики сьогодення, тема впровадження фінансової стратегії у систему управління розвитком підприємства є надзвичайно актуальною. Її важливість підтверджується науковими дослідженнями як вітчизняних, так і зарубіжних економістів: І. М. Шишкіної, Л. В. Давидової, І. П. Хомініча, А. М. Поддєрьогіна, В. Д. Немцова, Л. Є. Довгань, а також зарубіжних дослідників — М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, К. Хаттена, А. А. Томпсона та інших.

Метою цієї роботи є дослідження теоретичних засад формування фінансової стратегії та оцінка її впливу на розвиток підприємства.

Задля досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. дослідити сутність та обґрунтувати необхідність розробки фінансової стратегії;
2. охарактеризувати основні елементи, типи та етапи формування фінансової стратегії;
3. проаналізувати механізм та методи її розробки;
4. здійснити оцінку майнового стану підприємства;
5. визначити рівень фінансової стійкості;

6. оцінити показники прибутковості та рентабельності;
7. застосувати SPACE-аналіз для вибору напряму розвитку;
8. провести прогнозування ключових показників рентабельності як інструмент фінансової стратегії.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації фінансової стратегії на підприємстві.

Предмет дослідження - механізми та інструменти стратегічного управління фінансами в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства.

У дослідженні використано методи стратегічного аналізу, фінансової діагностики, логічного та графічного моделювання, а також статистичні методи для порівняння фінансових показників у динаміці.

Результати дослідження були апробовані в рамках міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я MicroCAD-2025» (м. Харків, 2025 р.) у вигляді тез доповіді на тему: «Розробка та реалізація фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством».

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Роль і значення фінансової стратегії у системі управління підприємством

Розвиток ринкових відносин створив для підприємств умови самостійного функціонування, в яких вони несуть повну відповідальність за фінансові результати своєї діяльності. Це зумовлює потребу у пошуку ефективних шляхів зміцнення фінансової стабільності та визначення реальних перспектив економічного зростання. Саме в такому економічному середовищі актуалізується завдання фінансової стратегії як інструменту, спрямованого на вирішення подібних проблем.

Формування фінансової стратегії виступає складовою частиною стратегічного фінансового планування. Перспективне планування відіграє ключову роль у визначенні базових показників розвитку, темпів економічного зростання та відтворення ресурсного потенціалу, а також втілює основні цілі підприємства в довгостроковій перспективі. Одним з його основних компонентів є побудова фінансової стратегії та прогнозування параметрів фінансово-господарської діяльності [31, с.124].

Поняття «фінансова стратегія» зазвичай трактується як довготривалий план дій щодо нарощування фінансового потенціалу підприємства задля досягнення його основної мети. У цьому контексті акцент робиться на ключових критеріях, що визначають вектор розвитку організації та забезпечують реалізацію її стратегічних завдань [1, с. 230]. Якісно побудована фінансова стратегія дозволяє підприємству ефективно акумулювати фінансові ресурси, мінімізувати ризики та системно рухатися до поставлених цілей у довгостроковому періоді.

Питання теорії та практики стратегічного управління фінансами були предметом досліджень багатьох відомих науковців. Серед них — Майкл Портер, Ігор Ансофф, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, які зробили вагомий внесок у розвиток стратегічного аналізу. Дослідники з країн СНД, зокрема Е. А. Уткін та І. П. Хомініч, також розглядали різні аспекти стратегічного управління підприємствами.

З управлінської точки зору, фінансова стратегія — це не лише сукупність теоретичних концепцій чи фінансових прогнозів. Це інструмент довгострокового впливу, який формує фінансову поведінку підприємства в умовах мінливої економічної кон'юнктури. Ефективна фінансова стратегія дозволяє менеджменту не лише забезпечити стабільність грошових потоків і капіталізацію бізнесу, а й передбачити ризики, скористатися можливостями ринку та гнучко реагувати на зовнішні виклики.

Зокрема, сучасні підходи передбачають розробку стратегії у взаємозв'язку з інвестиційними цілями, ризик-менеджментом, податковим плануванням, екологічними та соціальними критеріями сталого розвитку. Підприємець або управлінець, який володіє стратегічним фінансовим мисленням, здатен побачити не лише короткострокову вигоду, а й довгострокову конкурентну перевагу, яку формує грамотне управління фінансовими ресурсами.

Важливим управлінським аспектом є також сценарне планування, що дозволяє створювати альтернативні моделі розвитку підприємства з урахуванням різних варіантів змін у макроекономічному середовищі. Таким чином, фінансова стратегія постає не просто як технічний документ, а як ключовий елемент стратегічної архітектури компанії, що об'єднує економічну логіку з управлінським баченням майбутнього.

Для кращого розуміння різноманітних підходів до визначення поняття «фінансова стратегія», у таблиці 1.1 наведено порівняння трактувань різних авторів.

Таблиця 1.1 – Тлумачення категорії «фінансова стратегія» підприємства за версіями різних науковців.

Автор	Сутність поняття «фінансова стратегія»	Ключові слова
Мартиненко М. М. та Ігнатієва І. А.	Система стратегічного планування формування фінансових ресурсів та інвестицій, що передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування, їх розподіл у межах загальної корпоративної, функціональної та операційної стратегій, а також забезпечення ефективного залучення й використання капіталу для досягнення стратегічних цілей.	Система планування фінансових ресурсів, залучення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування
І.О. Бланк	Фінансова стратегія як різновид функціонального напрямку розвитку підприємства забезпечує підготовку ключових векторів фінансової політики й управління фінансовими відносинами. Вона орієнтована на постановку довгострокових фінансових орієнтирів, вибір оптимальних способів їх досягнення та оперативну адаптацію механізмів формування й використання ресурсів у відповідь на динаміку зовнішнього середовища.	Функціональний напрям розвитку підприємства, який забезпечує підготовку ключових векторів фінансової політики й управління фінансовими відносинами
К.Е.Власова, О.В. Кирова	Це управлінський процес, орієнтований на системне впорядкування фінансових потоків та ресурсів підприємства з метою реалізації загальних стратегічних цілей організації.	системне впорядкування фінансових потоків та ресурсів підприємства з метою реалізації цілей організації.
В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В.Маковоз	Процес стратегічного передбачення обсягів фінансових ресурсів і очікуваних результатів діяльності з подальшим обґрунтованим вибором оптимальних джерел фінансування, що забезпечують мінімізацію вартості капіталу та підвищення прибутковості.	Стратегічне передбачення результатів діяльності з подальшим вибором оптимальних джерел фінансування, що забезпечують підвищення прибутковості.
О.А. Кузнєцова, І.О. Ішєєва, Ю.В. Дворнікова	Упорядкована сукупність взаємозв'язків, спрямованих на реалізацію стратегічних фінансових цілей організації, які базуються на сформованій фінансовій ідеології та орієнтовані на пошук ефективних рішень для їх досягнення у довгостроковій перспективі.	сукупність взаємозв'язків, спрямованих на реалізацію стратегічних фінансових цілей організації
Фінансова стратегія — це різновид функціональної стратегії підприємства, яка передбачає розробку довгострокових фінансових рішень, спрямованих на ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей і реалізації фінансової складової діяльності суб'єкта господарювання.		

Джерело: складено автором на основі джерел [7, 10, 20, 22, 29]

Узагальнюючи наукові підходи, представлені в таблиці 1.1, можна сформулювати універсальне визначення фінансової стратегії підприємства як одного з видів функціональної стратегії, що ґрунтується на довгострокових фінансових рішеннях щодо формування, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів з метою реалізації ключових фінансових завдань і досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання [10, с. 65].

У процесі практичного впровадження фінансова стратегія охоплює всі напрями фінансової діяльності підприємства. Деталізовану структуру цього охоплення наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні напрями фінансової діяльності у контексті реалізації фінансової стратегії на підприємстві

Джерело: складено автором на основі джерел [7, 10, 27]

Фінансова стратегія, як складова загальної стратегії підприємства, виконує ключову функцію у забезпеченні стійкої адаптації господарського суб'єкта до умов

конкурентного ринку та впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Її ефективність полягає у здатності окреслювати довгострокові фінансово-господарські орієнтири та визначати шляхи досягнення встановлених цілей. Таким чином, формування фінансової стратегії є фундаментальним елементом управління розвитком підприємства. Це проявляється в наступному [12]:

а) формування інструментарію для реалізації стратегічних фінансових та загальноорганізаційних цілей як для підприємства в цілому, так і для його окремих підрозділів, а також визначення принципів прийняття управлінських фінансових рішень;

б) надання об'єктивної оцінки фінансових можливостей підприємства та створення умов для максимально ефективного використання власного потенціалу, а також залучення зовнішніх ресурсів;

в) оперативне реагування на нові інвестиційні перспективи та забезпечення їх впровадження;

г) зменшення впливу негативних зовнішніх факторів на результати фінансово-господарської діяльності;

д) ідентифікація конкурентних переваг і слабких сторін у сфері фінансів порівняно з іншими учасниками ринку;

е) забезпечення цілісності та узгодженості між стратегічним, тактичним і оперативним управлінням фінансовою діяльністю.

Фінансова стратегія виступає не лише функціональним компонентом загальної стратегії підприємства, але й виконує роль ключового орієнтира у процесі стратегічного планування розвитку. Враховуючи існування різних форм стратегічного планування у сфері фінансів — від загальної до оперативної та вузькоспеціалізованої — підприємство отримує можливість більш точно й ефективно управляти наявними ресурсами.

Така стратегія забезпечує інтеграцію фінансових рішень із загальними цілями організації, підвищуючи їхню узгодженість та довгострокову ефективність. Вона також дозволяє формувати гнучку систему адаптації до змін зовнішнього

середовища, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

## 1.2. Основні підходи та інструменти формування фінансової стратегії підприємства

У науковій літературі подано різноманітні підходи до визначення змісту та структури фінансової стратегії підприємства [3, с. 5]. Її елементи розглядаються як засоби реалізації поставлених стратегічних цілей, що передбачає вибір конкретних шляхів досягнення бажаних результатів у фінансовій сфері. Кожна складова фінансової стратегії виконує окрему функцію розвитку підприємства. Узагальнену структуру основних елементів фінансової стратегії зображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Основні складові фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [10, 36, 51]

Фінансова стратегія підприємства охоплює кілька ключових напрямів, які формують її внутрішню структуру та забезпечують ефективне управління фінансами в довгостроковій перспективі.

Перший напрям — стратегія формування фінансових ресурсів, яка полягає у визначенні джерел надходження коштів (власних або залучених), їхньому обґрунтованому виборі та оптимальному поєднанні з метою забезпечення стабільного фінансового забезпечення діяльності.

Другим важливим напрямом є інвестиційна стратегія, суть якої полягає в ухваленні рішень щодо доцільного розміщення капіталу в активи, які здатні забезпечити майбутній прибуток і розвиток підприємства.

Наступним компонентом є стратегія фінансової безпеки, що забезпечує захист підприємства від внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Четвертий елемент — стратегія управління фінансовою діяльністю — передбачає удосконалення механізмів контролю, планування та аналітики фінансових потоків, що сприяє підвищенню прозорості та якості фінансових рішень.

Усі ці напрями тісно взаємопов'язані та формують єдину систему, яка забезпечує стійкий фінансовий розвиток підприємства.

З управлінської точки зору, грамотна податкова стратегія — це не просто реакція на зміни в законодавстві, а інструмент проактивного планування, що дозволяє оптимізувати грошові потоки, підвищити інвестиційну привабливість компанії та знизити рівень податкових ризиків. Менеджмент, який володіє стратегічним баченням, здатен використовувати податкове планування як важіль для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Окрім того, адаптація до нових вимог податкової прозорості, цифровізації податкового адміністрування та посилення міжнародного контролю (зокрема, стандартів BEPS) вимагає від керівників підприємств підвищеної гнучкості, правової обізнаності та системного мислення. У такому контексті податкова стратегія набуває характеру інтеграційної платформи, яка об'єднує юридичні, фінансові й управлінські рішення в єдину концепцію сталого розвитку.

Таблиця 1.2 – Основні напрями фінансової стратегії підприємства

Елементів фінансової стратегії	Сутність	Основні завдання стратегії
Стратегія формування фінансових ресурсів	Цей напрямок полягає у створенні збалансованої структури фінансових ресурсів, необхідної для результативного досягнення стратегічних цілей підприємства.	Забезпечення стабільного приросту власного капіталу, грамотне залучення зовнішніх коштів із мінімальними витратами та формування гнучкої, збалансованої структури джерел фінансування.
Інвестиційна стратегія	раціональний розподіл інвестиційного капіталу підприємства між ключовими напрямками вкладень з метою досягнення максимального ефекту від їх використання.	Досягнення збалансованого розподілу інвестицій між видами та напрямками діяльності, забезпечення ефективного фінансування ключових підрозділів підприємства й отримання максимальної віддачі від вкладених коштів.
Стратегія забезпечення фінансової безпеки	Елемент спрямований на підтримку стабільної фінансової рівноваги підприємства впродовж усього періоду його функціонування.	З'ясування ключових фінансових ризиків, їх аналіз та впровадження заходів для мінімізації наслідків. Забезпечення стабільної платоспроможності, фінансової стійкості та готовності до кризових ситуацій.
Стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю	Налаштування адаптивної системи керування фінансами підприємства відповідно до стратегічно визначених цілей і завдань.	Формування раціональної фінансової архітектури підприємства, розвиток професійних компетенцій фінансових управлінців, а також впровадження сучасних фінансових інструментів і технологій, що дозволяють прогнозувати результати та моделювати можливі варіанти розвитку подій.
Податкова стратегія	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень для зниження фіскального тиску на підприємство та забезпечення податкової ефективності.	Скорочення податкових зобов'язань підприємства для збільшення обсягу нерозподіленого прибутку, з дотриманням безпечного рівня податкових ризиків.

Джерело: складено автором на основі джерел [11, 36, 37]

Варіанти формування фінансової стратегії для кожного суб'єкта господарювання мають індивідуальний характер і залежать від розміру підприємства, ступеня диверсифікації його діяльності та інших специфічних

чинників. Відповідно, набір ключових елементів стратегії може змінюватися: розширюватися або звужуватись залежно від реальних потреб підприємства [14, с. 37].

При цьому важливо зберігати системну узгодженість між складовими елементами стратегії, адже вони мають тісний взаємозв'язок і значно впливають одне на одного. Це вимагає дотримання єдиних принципів при їх розробці й реалізації. Основне завдання підприємства — сформувати таку архітектуру фінансової стратегії, яка дозволить ефективно ухвалювати управлінські рішення в межах фінансової сфери.

Поділ фінансової стратегії на конкретизовані напрями дозволяє зосередити увагу на ключових сферах управління та забезпечити цільове використання ресурсів. Кожен з цих напрямів виконує роль інструменту, що спрямовує стратегічне управління у відповідному контексті.

Фінансова стратегія як економічна категорія охоплює взаємини підприємства з зовнішніми економічними партнерами та державними інституціями, що виникають у процесі фінансових взаємодій. У практичному сенсі — це концепція фінансової політики підприємства, що охоплює управління грошовими потоками, формування фондів і резервів, регулювання дивідендної та податкової політики, а також забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів, зокрема майна й капіталу цільового призначення [21, с. 113].

Залежно від масштабів і цілей у сфері фінансів, можна виокремити кілька типів фінансової стратегії, які систематизовано на рисунку 1.3.

Залежно від масштабів і цілей у сфері фінансів, можна виокремити кілька типів фінансової стратегії. Серед них найпоширенішими є корпоративна, ділова, функціональна та операційна. Корпоративна фінансова стратегія охоплює загальні напрями розвитку фінансів на рівні всього підприємства й орієнтована на формування капіталу, структуру власності, інвестиційну привабливість та довгострокову вартість компанії. Ділова стратегія деталізує фінансові рішення в межах окремих напрямів або бізнес-одиниць, тоді як функціональна зосереджена на таких аспектах, як управління грошовими потоками, прибутком, витратами,

кредитною політикою тощо. Операційна стратегія має тактичний характер і спрямована на короткострокове забезпечення платоспроможності, ефективну бюджетну дисципліну та контроль за виконанням фінансових планів.

З управлінської точки зору, важливо не лише класифікувати стратегії, а й правильно інтегрувати їх у загальну систему стратегічного управління підприємством. Це дає змогу узгоджено розподіляти фінансові ресурси відповідно до пріоритетів розвитку, уникати дублювання або конфлікту рішень на різних рівнях управління.

Крім того, в умовах зростаючої турбулентності ринків та зміни глобальних фінансових потоків зростає потреба в адаптивних фінансових стратегіях, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Успішний управлінець повинен уміти поєднувати стратегічне бачення з гнучкістю тактичного реагування, балансує між збереженням фінансової стабільності та реалізацією амбітних цілей розвитку.



Рисунок 1.3 – Фінансові стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [13, 21, 36]

Фінансова стратегія відіграє ключову роль у процесі формування та раціонального використання фінансових ресурсів підприємства, а також визначає оптимальні напрями для їхнього інвестування. Її впровадження дозволяє гармонізувати фінансові дії компанії з наявними можливостями та ринковим становищем суб'єкта господарювання [11, с. 238].

Побудова фінансової стратегії реалізується у декілька логічно послідовних етапів:

Перший етап передбачає визначення довгострокових фінансових орієнтирів та стратегічних цілей компанії. На цьому етапі формуються головні критерії, які закладають основу майбутньої фінансової політики підприємства. При їх виборі враховуються галузеві особливості, організаційна структура та фінансовий стан компанії.

Другий етап полягає у глибокому аналізі поточного фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання. Оцінка здійснюється на підставі ретроспективних даних, зазвичай охоплює п'ятирічний період, і включає проведення горизонтального, вертикального аналізу та аналізу коефіцієнтів (ліквідності, рентабельності, платоспроможності). Це дає змогу виявити ключові проблеми та сильні сторони підприємства.

Третій етап присвячений формуванню фінансової стратегії на основі оцінки фінансової стійкості, структури капіталу та здатності підприємства балансувати між внутрішніми і залученими фінансовими джерелами. На цьому етапі визначаються найефективніші шляхи досягнення стратегічних та тактичних фінансових цілей.

Четвертий етап включає впровадження та апробацію фінансової стратегії. Він передбачає деталізацію загального плану на практичні дії, оцінку очікуваного зростання вартості підприємства, виявлення потенційних ризиків та встановлення механізмів контролю за реалізацією стратегії. Це дозволяє своєчасно реагувати на відхилення та адаптувати план до нових умов.

## РОЗДІЛ 2.

# ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗМІЦНЕННЯ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У 2022–2024 РОКАХ

### 2.1. Оцінка матеріальної бази підприємства та її вплив на фінансову стабільність компанії

Жодне підприємство не може повноцінно функціонувати без наявності у нього матеріальних або нематеріальних ресурсів, що входять до складу його майнового комплексу. Весь обсяг активів, що належить суб'єкту господарювання або перебуває в його розпорядженні на законних підставах, відображається в бухгалтерському балансі — у відповідному розділі активів.

Оцінка матеріальної бази підприємства є одним із ключових інструментів у процесі прийняття управлінських рішень, адже саме стан та структура основних засобів значною мірою визначають рівень операційної ефективності та конкурентоспроможність компанії. Для управлінця важливо не лише фіксувати наявність або зношеність активів, а й оцінювати їхню функціональну придатність, інноваційний потенціал і здатність до швидкої адаптації в умовах змін ринку.

Матеріально-технічна база виступає своєрідним фундаментом для стійкого розвитку підприємства: сучасне та технологічне обладнання, автоматизовані виробничі лінії, ефективні логістичні системи — усе це сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції та зростанню рентабельності.

З управлінської перспективи важливо регулярно проводити техніко-економічний аудит активів: ідентифікувати морально застарілі одиниці, визначати потребу в оновленні чи модернізації, обґрунтовувати інвестиційні проєкти. Це дозволяє зменшити ризики виробничих збоїв, уникнути надмірних витрат на обслуговування неефективного устаткування та вчасно перенаправляти ресурси у більш перспективні напрямки.

Крім того, стан матеріальної бази безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства. Погіршення технічного забезпечення призводить до зниження продуктивності, що, у свою чергу, негативно позначається на грошових потоках та інвестиційній привабливості. Натомість оновлена та гнучка виробнича база дозволяє швидко масштабуватися, запроваджувати нові продукти та залучати фінансування під конкретні активи.

У цьому контексті управлінець має не лише оцінювати фактичний стан основних засобів, але й прогнозувати їхній вплив на стратегію розвитку компанії, фінансові результати та довгострокові перспективи зростання.

Детальний аналіз активів підприємства дозволяє ідентифікувати потреби в окремих видах ресурсів, які необхідні для стабільного функціонування операційної діяльності, а також визначити напрями їх раціоналізації з метою підвищення ефективності використання. Таке дослідження охоплює вивчення структури майна, динаміки його змін, джерел формування та принципів управління активами.

Комплексний підхід включає як горизонтальний, так і вертикальний аналіз балансу, що дозволяє виявити внутрішні трансформації в структурі активів і джерел їх фінансування, оцінити рівень мобільності ресурсів і проаналізувати ефективність управління фінансовими потоками.

У таблиці 2.1 подано результати аналітичної обробки балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки на основі методів горизонтального та вертикального аналізу. Отримані дані дали змогу сформулювати об'єктивні висновки щодо структури активів підприємства, змін у джерелах їх формування та напрямках використання фінансових ресурсів.

Аналіз показав, що найбільшу частку в структурі активів компанії протягом 2022–2024 років стабільно займали оборотні активи: у 2022 році — 68,1%, у 2023 році — 63,4%, а в 2024 році — 72,6%. Така динаміка свідчить про високу гнучкість ресурсної бази підприємства, що, своєю чергою, забезпечує швидке обертання капіталу та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.1 – Динаміка змін майнової структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки

Стаття активу	Джерело інформації	Абсолютна величина, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни за період			
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	тис. грн.		%	
								2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Необоротні активи	р.1095	77195	105633	104712	31,9	36,6	27,4	28438	-921	4,7	-,92
Нематеріальні активи	р.1000	202	679	313	0,08	0,24	0,08	477	-366	0,16	-0,16
Основні засоби	р.1005+1010+1090	76993	104954	104399	31,82	36,37	27,31	27961	-555	4,55	-9,06
Довгострокові фінансові інвестиції	р.(1030+1035)	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	р.1040+1045	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Оборотні активи	р.1195-1200	164784	182964	277508	68,1	63,4	72,6	18180	94544	-4,7	9,2
Запаси	р.1100+1110	68548	77383	82440	28,33	26,81	21,57	8835	5057	-1,52	-5,24
Дебіторська заборгованість	р.1125...1155	91020	91250	184625	37,61	31,62	48,3	230	93375	-5,99	16,68
Поточні фінансові інвестиції	р.1160	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Грошові кошти	р.1165	2222	12788	10157	0,92	4,43	2,66	10566	-2631	3,51	-1,77
Інші оборотні активи	р.1190	2931	1480	0	1,21	0,51	0	-1451	-1480	-0,7	-0,51
Витрати майбутніх періодів	р.1170	63	63	277	0,03	0,02	0,07	-	214	-0,01	0,05
БАЛАНС	р.1300	241979	288597	382220	-	-	-	46618	93623	-	-

Активация Windows  
 Чтобы активировать Windows, перейдите в раз

Продовження табл. 2.1

Стаття пасиву	Джерело інформації	Абсолютна величина, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни за період			
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Власний капітал	р.1495	82830	62278	73041	34,23	21,58	19,11	-20552	10763	-12,65	-2,47
Статутний капітал (пайовий капітал)	р.1400+1425+1430	21556	21556	21556	8,91	7,47	5,64	-	-	-1,44	-1,83
Додатковий капітал	р.1410	859	859	859	0,35	0,3	0,22	-	-	-0,05	-0,08
Резервний капітал	р.1415	5389	5389	5389	2,23	1,87	1,41	-	-	-0,36	-0,46
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	р.1420	28774	8222	18985	11,89	2,85	4,97	6000	10763	-9,04	2,12
Забезпечення майбутніх витрат і платежів	р.1520+1525+1660	3953	5673	8689	1,63	1,97	2,27	1720	3016	0,34	0,3
Довгострокові зобов'язання	р.1595 – 1520 – 1525	80000	80000	160000	33,06	27,72	41,86	-	80000	-5,34	14,14
Поточні зобов'язання	р.1695 - 1665	79149	146319	149179	32,71	50,7	39,03	67170	2860	17,99	-11,67
Короткострокові кредити	р.1600 + 1610	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість	р.(1615+...+1690)	79149	146319	149179	32,71	50,7	39,03	67170	2860	17,99	-11,67
Доходи майбутніх періодів	р.1665	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
БАЛАНС	р.1900	241979	288597	382220	-	-	-	46618	93623	-	-

Джерело: складено автором

Протягом 2022–2024 років активи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» загалом демонстрували тенденцію до зростання. У 2023 році загальна вартість активів зросла на 46418 тис. грн у порівнянні з 2022 роком і склала 288597 тис. грн. У 2024 році майно збільшилось ще на 93623 тис. грн, що свідчить про розширення господарської та виробничої діяльності компанії.

Оборотні активи компанії зростали протягом усього періоду. У 2023 році приріст становив 18180 тис. грн, а у 2024 році — 94544 тис. грн. Наприкінці 2024 року їх обсяг досяг 277508 тис. грн. Необоротні активи, навпаки, характеризувалися нестабільністю: у 2023 році вони зросли на 29438 тис. грн, але у 2024 році зменшилися на 921 тис. грн, склавши 104721 тис. грн.

Питома вага необоротних активів у загальній структурі активів коливалась: 31,9% у 2022 році, 36,6% у 2023 році, та 27,4% у 2024 році. Таке співвідношення свідчить про мобільну структуру активів, адже необоротні активи не перевищували 40% у жодному з років.

У структурі необоротних активів провідне місце займали основні засоби: 31,82% у 2022 році, 36,37% у 2023 році та 27,31% у 2024 році. Найменшу частку традиційно мали нематеріальні активи, які не перевищували 0,24%. У складі активів домінуючою була дебіторська заборгованість, яка у 2023 році зросла на 230 тис. грн, а в 2024 році — на 93375 тис. грн, досягнувши 184625 тис. грн. Це може свідчити про труднощі з оплатою від покупців або активну політику відстрочки платежів. Частка дебіторської заборгованості у загальних активах: 2022 р. — 37,61%, 2023 р. — 31,62%, 2024 р. — 48,3%.

Наявність грошових коштів була мінімальною: 0,92% у 2022 році, 4,43% у 2023 році, 2,66% у 2024 році, що свідчить про негрошовий характер розрахунків.

Запаси підприємства також зростали: у 2023 році — на 8835 тис. грн, у 2024 — на 5057 тис. грн. Їх питома вага зменшувалася: з 28,33% у 2022 році до 21,57% у 2024 році, що можна розглядати як позитивний момент з точки зору ефективного використання ресурсів.

Основним джерелом фінансування активів були позикові кошти. Частка власного капіталу у структурі фінансових ресурсів зменшувалася: 34,23% у 2022 році, 21,58% у 2023 році та 19,11% у 2024 році, що свідчить про послаблення фінансової стійкості компанії.

Статутний, додатковий і резервний капітали залишались сталими: 21556 тис. грн, 859 тис. грн і 5389 тис. грн відповідно, але їх частка знижувалась. Натомість нерозподілений прибуток зростав: на 6000 тис. грн у 2023 році та на 10763 тис. грн у 2024 році, що позитивно впливає на структуру капіталу.

Позикові кошти нарощувались: довгострокові зобов'язання у 2024 році зросли з 80000 до 160000 тис. грн, поточні зобов'язання зросли у 2023 році на 67170 тис. грн, у 2024 — на 2860 тис. грн. Частка зобов'язань у структурі джерел фінансування: у 2022 році — 33,06% (довгострокові) і 32,72% (поточні), у 2023 — 27,72% і 50,7%, у 2024 — 41,86% і 39,03% відповідно.

У 2022 та 2024 роках домінували довгострокові зобов'язання, що позитивно для фінансової стабільності. У 2023 році переважали поточні зобов'язання, що є менш сприятливим показником.

Кредиторська заборгованість, що повністю формує поточні зобов'язання, зростала. Сальдо заборгованості змінювалось: у 2022 та 2024 роках дебіторська перевищувала кредиторську (на 19871 та 35446 тис. грн відповідно), у 2023 — навпаки (кредиторська більша на 55069 тис. грн).

Отже, у 2023 році підприємство фінансувало активи за рахунок кредиторів, а у 2022 та 2024 роках надавало покупцям комерційні кредити.

У підсумку, зростання балансу та нерозподіленого прибутку свідчить про позитивну динаміку. Мобільність структури активів зросла, але висока частка позикових коштів є ризиком для фінансової стабільності. З управлінської точки зору, така ситуація потребує комплексного підходу до оптимізації структури капіталу. Необхідно провести оцінку вартості запозичень, проаналізувати умови кредитування та ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Надмірна кредитна

залежність може обмежити фінансову гнучкість компанії, особливо в періоди економічної нестабільності або змін на ринку позикових ресурсів.

Водночас, збільшення нерозподіленого прибутку створює вікно можливостей для формування внутрішніх інвестиційних фондів, що дозволяє фінансувати оновлення основних засобів, впровадження інновацій або диверсифікацію діяльності без залучення зовнішнього фінансування.

Для управлінця важливо своєчасно ухвалити рішення щодо стратегії розподілу прибутку: чи спрямовувати його на виплату дивідендів, чи реінвестувати в розвиток компанії. Це визначає не лише фінансову стійкість, а й довіру з боку інвесторів, акціонерів та інших зацікавлених сторін.

Таким чином, баланс між використанням позикових і власних коштів повинен бути чітко прорахованим, а фінансове планування — інтегрованим у загальну стратегічну рамку підприємства.

2.2. Аналіз забезпечення фінансової автономії та платоспроможності підприємства.

У рамках визначення основ фінансової стратегії необхідно здійснити детальний аналіз фінансової стійкості компанії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки. Цей етап є ключовим для виявлення рівня забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами, оцінки їх структури, розміщення та використання.

Аналіз забезпечення фінансової автономії та платоспроможності підприємства є одним із найважливіших інструментів управлінського контролю та стратегічного фінансового планування. Для керівника це не просто звітна інформація — це основа для прийняття рішень щодо інвестицій, кредитування, розширення або реструктуризації бізнесу.

Фінансова автономія свідчить про здатність підприємства функціонувати незалежно від зовнішніх джерел фінансування, зберігати стійкість до змін у

ринковому чи макроекономічному середовищі. З точки зору управління, високий рівень автономії забезпечує стратегічну гнучкість — можливість оперативно адаптуватися до нових умов, запускати проекти без тривалої зовнішньої узгодженості або залежності від кредиторів.

У свою чергу, платоспроможність — це показник фінансової надійності компанії, здатності своєчасно й у повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед контрагентами, державою, працівниками. Для менеджменту це маркер довіри: зниження платоспроможності може сигналізувати не лише про ризики банкрутства, а й про втрату репутації на ринку, ускладнення доступу до інвестицій і стратегічних партнерств.

Управлінець, що аналізує ці показники, має враховувати не лише абсолютні значення коефіцієнтів автономії чи ліквідності, а й динаміку змін, галузеві стандарти, сезонність та структурні зрушення в активному і пасивному капіталі. Важливо також проводити сценарний аналіз: як зміниться фінансова стійкість у разі зростання витрат, затримки надходжень, зміни валютного курсу тощо.

Таким чином, глибокий аналіз фінансової автономії та платоспроможності дає керівнику не лише "зріз" поточного стану, а й інструмент передбачення криз і побудови антикризової стратегії. У стратегічному вимірі — це гарантія безперервності діяльності підприємства, його здатності зберігати керованість навіть у непередбачуваних обставинах.

Зокрема, для стратегічного управління важливо не просто виявити слабкі місця у фінансовій структурі підприємства, а й своєчасно ініціювати зміни у фінансовій політиці, спрямовані на посилення ліквідності та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. У цьому контексті аналіз автономії та платоспроможності є основою для формування збалансованої моделі фінансової безпеки підприємства.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки

Показник	Джерело інформації	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					2023 /2022 рр.	2024 /2023 рр.
Постійні пасиви (ПП)	р. (1495+1665)	82830	62278	73041	-20552	10763
Активи, що важно реалізуються (Авр)	р. (1095 + 1170)	77258	105762	104712	28504	-1050
Власні обігові кошти (ВОК)	ПП - Авр	5572	-43484	-31671	-49056	-75155
Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	р. 1595	80000	80000	160000	-	80000
Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	ВОК + ДЗ	85572	36516	128329	-49056	91813
Короткострокові кредити банків (КК)	р. (1600+...+1610)	0	0	0	-	-
Загальна сума основних джерел фінансування запасів	ВОК + ДЗ + КК	85572	36516	128329	-49056	91813
Запаси (З)	р. (1100 + ... + 1110)	68548	77383	82440	8835	5057
Надлишок (нестача) власних обігових коштів	ВОК - З	-62976	-120867	-114111	-183843	-114111
Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	ВОК + ДЗ - З	17024	-40867	45889	-57891	86756
Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	ВОК + ДЗ + КК - З	17024	-40867	45889	-57891	86756

Джерело: складено автором на основі звітності

На підставі розрахунків, наведених у таблиці 2.2, доцільно узагальнити отримані показники у формі нерівностей, що дозволяють оцінити рівень

фінансової стабільності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2022–2024 років. Такий підхід є ефективним інструментом для управління, адже він не лише фіксує динаміку змін ключових фінансових коефіцієнтів, але й дозволяє виявити критичні межі, після яких можуть виникнути ризики втрати платоспроможності або інвестиційної привабливості.

Зокрема, встановлення таких порогових значень дає змогу своєчасно реагувати на відхилення у фінансовому середовищі підприємства, розробляючи коригувальні дії, спрямовані на стабілізацію грошових потоків, оптимізацію структури капіталу та підвищення рентабельності. Для керівництва підприємства це відкриває можливість не лише оцінити поточний фінансовий стан, але й спрогнозувати наслідки управлінських рішень у середньостроковій перспективі, що підвищує загальну якість стратегічного планування.

Таблиця 2.3 – Класифікація типів фінансової стійкості ТТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2022–2024 рр.

Рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Результати розрахунків	$ВOK - З < 0$ $ВOK + ДЗ - З \geq 0$ $ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$ Нормальна фінансова стійкість	$ВOK - З < 0$ $ВOK + ДЗ - З < 0$ $ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З < 0$ Кризовий фінансовий стан	$ВOK - З < 0$ $ВOK + ДЗ - З \geq 0$ $ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$ Нормальна фінансова стійкість

Джерело: складено автором на основі джерел [36, 37]

Після обчислення абсолютних показників оцінювання фінансової стабільності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можемо констатувати, що у 2023 році підприємство перебувало в критичному фінансовому стані — його запаси та витрати не були належним чином покриті джерелами фінансування, що свідчить про ризик наближення до неплатоспроможності.

Водночас у 2024 році ситуація значно покращилася. У цей період структура фінансування свідчить про нормальну фінансову рівновагу — обсяг запасів та витрат був покритий як власними обіговими коштами, так і довгостроковими позиковими ресурсами, що свідчить про поступове зміцнення фінансової позиції підприємства.

Крім абсолютних, для глибшої оцінки стійкості використовується система відносних показників. Існує три основні підходи: коефіцієнтний, агрегатний і інтегральний. Для аналізу стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022–2024 роках застосовано коефіцієнтний метод, результати якого наведено в таблиці 2.4.

Окремо слід звернути увагу на динаміку коефіцієнта автономії: упродовж аналізованого періоду він не досягав нормативного рівня та демонстрував негативну тенденцію. Частка власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування становила: у 2022 році — 0,34, у 2023 — 0,22, а в 2024 — лише 0,19. Це означає, що підприємство має обмежену здатність самостійно фінансувати свою діяльність, що може насторожити потенційних інвесторів і кредиторів, адже ризик неповернення залучених коштів у такому випадку зростає.

З позиції управлінця така ситуація потребує термінового перегляду фінансової стратегії в напрямку збільшення питомої ваги власного капіталу, зокрема через реінвестування прибутку або диверсифікацію джерел фінансування. Варто також активізувати роботу зі зниження рівня залежності від короткострокових зобов'язань, адже надмірна фінансова залежність обмежує гнучкість компанії в ухваленні стратегічних рішень і знижує її кредитоспроможність у середньостроковій перспективі. Управлінські рішення в такій ситуації мають ґрунтуватися на комплексному фінансовому аналізі з урахуванням ризиків ліквідності, вартості капіталу та стабільності грошових потоків, що дозволить забезпечити стійке фінансування поточної діяльності та стратегічних ініціатив підприємства.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стабільності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки

Показник	Джерело інформації	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					2023 /2022 рр.	2024 /2023 рр.
Коефіцієнт автономії	$\frac{p.1495}{p.1900}$	0,34	0,22	0,19	-0,12	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{p.1900}{p.1495}$	2,92	4,63	5,23	1,71	0,6
Коефіцієнт фінансового ризику	$\frac{p.1900 - p.1495}{p.1495}$	1,92	3,63	4,23	1,71	0,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{p1495 - p.1095}{p.1495}$	0,068	-0,7	-0,43	-0,768	0,27
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	$\frac{p.1595}{p.1095}$	1,04	0,76	1,53	-0,28	0,77
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	$\frac{p.1595}{p.1495+1595}$	0,49	0,56	0,69	0,07	0,13
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	$\frac{p.1495}{p.1495 + p.1595}$	0,51	0,44	0,31	-0,07	-0,13

Джерело: складено автором

Оскільки коефіцієнт фінансової залежності є оберненою величиною до показника автономії, його завищене значення свідчить про втрату підприємством фінансової самостійності. Така ситуація пов'язана зі зростанням частки зовнішніх джерел фінансування у загальній структурі капіталу. Згідно з розрахунками, у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» значення цього коефіцієнта у 2022 році становило 2,92, у 2023 році – 4,63, а у 2024 –

5,23. Це свідчить про підвищену залежність підприємства від позикового капіталу, що знижує рівень його фінансової стабільності

Для зручності візуального аналізу наведені результати зображено на рисунку 2.1.

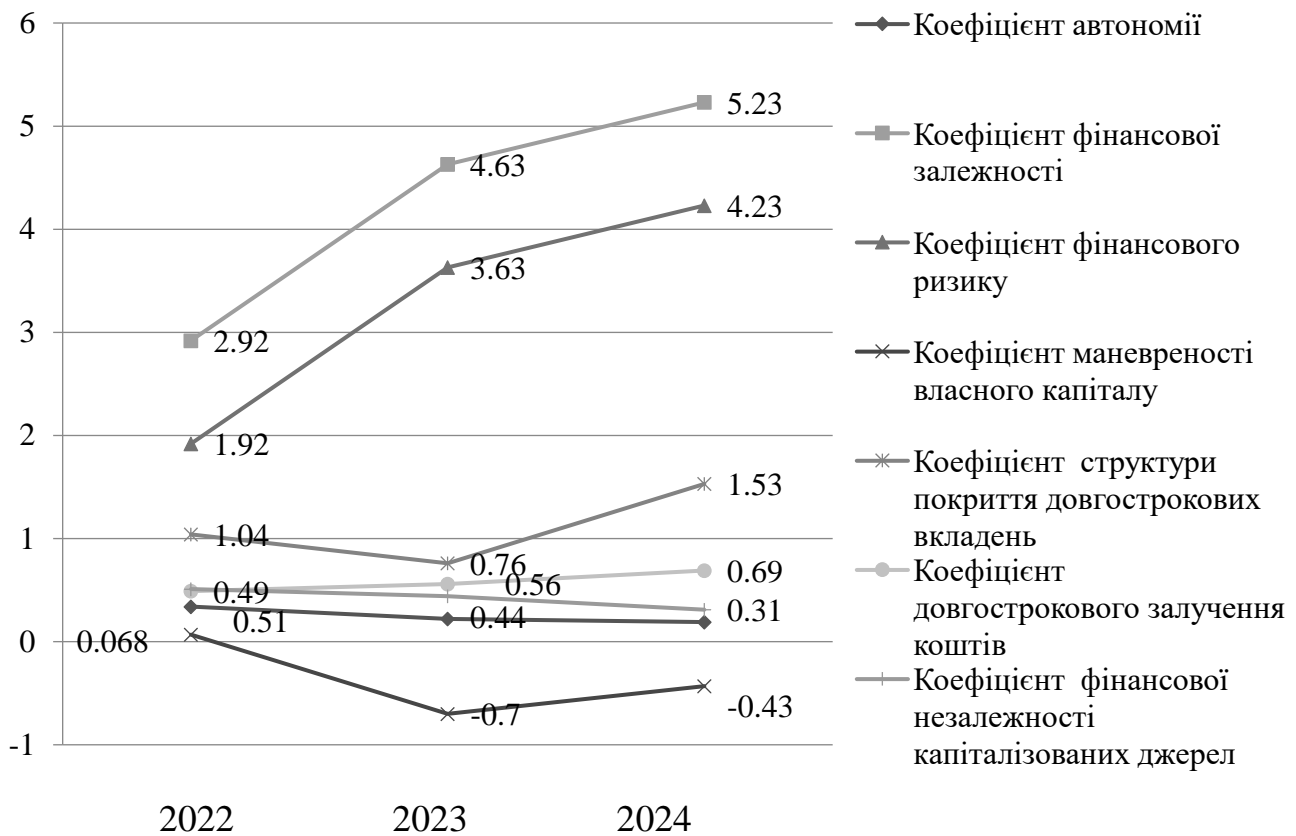


Рисунок 2.1 – Показники фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки фінансових показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки свідчить про поступове зростання фінансового ризику: відповідний коефіцієнт перевищував нормативні межі, склавши у 2022 році 1,92, у 2023 – вже 3,63, а у 2024 – 4,23. Це свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та ослаблення власної фінансової стійкості.

Низький рівень маневреності власного капіталу також викликає занепокоєння. Якщо у 2022 році коефіцієнт становив лише 0,068, то у наступні роки підприємство виявило негативні значення: -0,7 у 2023 та -0,43 у 2024 роках, що вказує на дефіцит мобільних власних ресурсів у розпорядженні суб'єкта господарювання.

Щодо забезпечення довгострокових вкладень, то за коефіцієнтом покриття спостерігалася волатильність: від 1,04 у 2022 році до 0,76 у 2023, з подальшим зростанням до 1,53 у 2024 році. Це свідчить про те, що у 2023-му році компанія частково втратила здатність ефективно фінансувати необоротні активи власними та стабільними залученими коштами.

Також простежується збільшення залежності від довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт довгострокової фінансової участі зростав: 0,49 у 2022 році, 0,56 у 2023, 0,69 у 2024. Це свідчить про те, що компанія активно користується позиковими ресурсами для довгострокових інвестицій.

У той же час, зниження коефіцієнта автономії капіталізованих джерел (з 0,51 у 2022 році до 0,31 у 2024 році) демонструє поступове ослаблення фінансової незалежності підприємства, що може ускладнити стійке фінансування стратегічних проєктів без залучення сторонніх інвесторів.

Фінансові підсумки, досягнуті ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у результаті господарської діяльності, виступають ключовим індикатором її ефективності. Для оцінки результативності роботи підприємства застосовуються як абсолютні, так і відносні показники, зокрема – обсяг чистого прибутку та рівень рентабельності.

Рентабельність, яка виражається у відсотках, демонструє здатність суб'єкта господарювання не лише компенсувати понесені витрати, а й генерувати прибуток, необхідний для стабільного функціонування. Її показники свідчать про те, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси в процесі створення доданої вартості.

Оцінювання рівня рентабельності має стратегічне значення, адже слугує базою для прийняття управлінських рішень щодо підтримки або

нарощування прибутковості. У зв'язку з цим у таблиці 2.5 наведено відповідні розрахунки рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2022–2024 років.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022–2024 роках

Показник	Джерело інформації	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					2023 /2022 рр.	2024 /2023 рр.
Рентабельність продаж	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	17,55	15,42	17,09	-2,13	1,67
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2190(2195)}{\phi.2 \text{ p.}(2050 + 2150)} * 1$	4,7	3,22	3,87	-1,48	0,65
Рентабельність капіталу	$\frac{\Phi.2 \text{ p.}2350(2355)*2}{\Phi.1 \text{ p.}1900\text{п} + \text{p.}1900\text{к}} * 100\%$	2,6	1,56	3,2	-1,04	1,64
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 1}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\text{п}} + 1520_{\text{п}} + 1525_{\text{п}} + 1665_{\text{п}} + 1495_{\text{к}} + 1520_{\text{к}} + 1525_{\text{к}} + 1665_{\text{к}})}$	7,28	5,72	15,89	-1,56	10,17
Рентабельність позикового капіталу	$\frac{\Phi 2 \text{ p.}2350(2355)*2}{\Phi 1 \text{ p.}(1900\text{п.р.} - \text{p.}1495\text{п.р.}) + (\text{p.}1900\text{к.р.} - 1495 \text{ к.р.})} * 100\%$	2,02	2,15	4,02	0,13	1,87
Рентабельність необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1095_{\text{п}} + 1095_{\text{к}})}$	7,39	4,54	10,23	-2,85	5,69
Рентабельність оборотних активів	$\frac{\Phi 2 \text{ p.}2350(2355)*2}{\Phi 1 (\text{p.}1195 \text{ п.р.} - 1170 \text{ п.р.}) + (\text{p.}1195\text{к.р.} - 1170 \text{ к.р.})} * 100\%$	2,01	2,39	4,67	0,38	2,28

Джерело: складено автором

Аналіз рентабельності ТТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки показав нестабільну динаміку прибутковості. У 2023 році спостерігалось зниження загального коефіцієнта рентабельності на 2,13% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про зменшення ефективності використання фінансових ресурсів. Водночас у 2024 році ситуація покращилася — рентабельність зросла на 1,67%, досягнувши рівня, за якого з кожної гривні виручки підприємство отримує 0,17 грн прибутку.

Щодо операційної рентабельності, найнижчий показник було зафіксовано у 2023 році — лише 3,22%, що на 1,48% менше, ніж у 2022-му. Проте вже у 2024 році цей показник зріс до 3,87%, що свідчить про підвищення рентабельності основної діяльності та кращу здатність компанії генерувати прибуток з кожної гривні операційних витрат — 0,0387 грн.

Рентабельність активів, яка ілюструє ефективність використання майна підприємства, також демонструвала зміну тенденцій. У 2022 році вона становила 2,6%, знизившись до 1,56% у 2023-му, що вказувало на менш продуктивне використання активів. Але вже у 2024 році показник рентабельності активів зріс до 3,2%, що можна розцінювати як позитивний сигнал щодо підвищення загальної фінансової віддачі.

З управлінської точки зору, така динаміка свідчить про важливість постійного перегляду політики використання основних засобів і нематеріальних активів. Покращення показника у 2024 році може бути результатом реструктуризації активів, оптимізації операційної діяльності або впровадження інноваційних технологій, що сприяли зростанню ефективності. Для управління це є маркером того, що інвестиції у модернізацію та гнучке управління активами приносять відчутні результати, а також формують базу для подальшого стабільного зростання. Позитивна динаміка рентабельності активів також може свідчити про підвищення якості управлінських рішень у сфері фінансового планування та обігу капіталу. Для менеджменту це відкриває можливості не лише для зміцнення фінансової стійкості підприємства, а й для залучення додаткових інвестицій, адже

зростання ефективності використання активів є важливим індикатором довіри з боку потенційних партнерів і кредиторів.

Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності ТТДВ «Хмельницькзаліобетон» у 2022–2024 роках

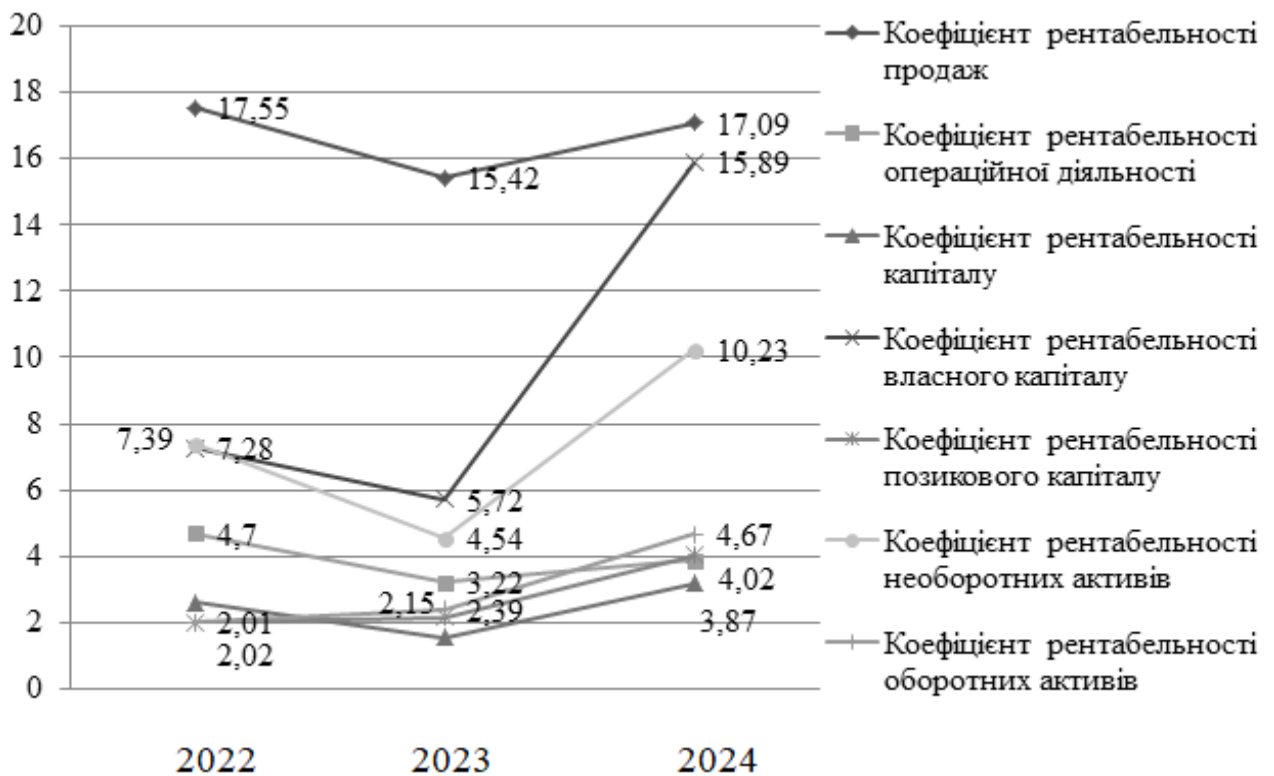


Рисунок 2.2 – Показники рентабельності ТТДВ «Хмельницькзаліобетон» у 2022–2024 роках

Джерело: складено автором

У динаміці аналізованого періоду спостерігалася неоднозначна тенденція прибутковості використання власного капіталу. Зокрема, у 2023 році показник знизився з 7,28% (у 2022 році) до 5,72%, що можна розцінювати як негативне відхилення. Водночас за підсумками 2024 року підприємству вдалося досягти 15,89% рентабельності власного капіталу, що означає: з кожної гривні, вкладеної акціонерами, генерується понад 0,15 грн чистого прибутку.

Упродовж трьох років зростала також рентабельність залученого капіталу. Починаючи з 2,02% у 2022 році, показник підвищився до 2,15% у 2023 році, а далі — ще на 1,87 відсоткового пункту, до 4,02% у 2024 році, що свідчить про ефективніше використання позикових ресурсів.

Рентабельність основних засобів у 2023 році дещо просіла — з 7,39% у 2022 році до 4,54%, однак уже за результатами 2024 року значення зросло до 10,23%. Це демонструє суттєве покращення прибутковості вкладень у матеріальні активи. Оборотні активи також демонстрували зростання прибутковості.

Таблиця 2.6 – Аналіз прибутковості діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки

Показники за рядками звіту про фінансові результати	Умовні позначення	Порядок розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Операційний дохід	ОД	p.2000+p.2120	601246	861181	1273828
Операційні витрати	ОВ	p.2050+ p.2130+ p.2150+ p.2180	577094	837684	1236170
У тому числі: - змінні витрати	ЗВ	p.2050*((p.2500 + p.2505+ p.2510)/ p.2550)+ p.2180	409518	618086	913773
- постійні витрати	ПВ	p.2050*((p.2515 + p.2520)/ p.2550)+ p.2130+ p.2150	168002	219597	314127
Маржинальний дохід (маржинальний прибуток)	МД	ОД - ЗВ	191728	243095	360055
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	П	p.2190(2195)	24152	23497	37658

Джерело: складено автором

Операційний прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» упродовж 2022–2024 років демонстрував стабільне зростання, що свідчить про покращення фінансової ефективності підприємства. Якщо у 2022 році даний показник становив 601 246 тис. грн, то вже у 2023 році він зріс до 861 181 тис. грн. У 2024 році прибуток від операційної діяльності продовжив зростати й досягнув 1 273 828 тис. грн. Така позитивна динаміка вказує на посилення прибутковості основної діяльності та здатність компанії ефективно використовувати свої ресурси для отримання доходу.

Операційні витрати, які не включаються до прямої собівартості продукції або послуг, демонстрували стабільне зростання протягом аналізованого періоду. У 2022 році ці витрати становили 577 095 тис. грн., у 2023 році збільшилися до 837 684 тис. грн., а в 2024 році досягли позначки 1 236 170 тис. грн.

Що стосується витрат, які залишаються незмінними незалежно від обсягу виробництва у короткостроковій перспективі (постійні витрати), то вони теж мали тенденцію до зростання: у 2022 році – 168 002 тис. грн., у 2023 році – 219 597 тис. грн., а в 2024 році – 314 127 тис. грн.

Змінні витрати, тобто ті, що залежать від масштабу виробничої діяльності, у 2022 році склали 409 518 тис. грн., у 2023 році зросли до 618 086 тис. грн., а в 2024 році досягли 913 773 тис. грн.

Маржинальний прибуток, що слугує основою для прийняття управлінських рішень щодо обсягів виробництва, також збільшувався. У 2022 році цей показник становив 191 728 тис. грн., у 2023 – 243 095 тис. грн., а в 2024 – 360 055 тис. грн. Це свідчить про ефективне зростання частки виручки, що забезпечує покриття витрат і формування прибутку.

Операційний прибуток ТТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом досліджуваних років також зростав: у 2022 році він становив 24 152 тис. грн., у 2023 – 23 497 тис. грн., а в 2024 – підвищився до 37 658 тис. грн.

## 2.3 Розробка вектору конкурентної стратегії на основі результатів SPACE-оцінювання

Найефективніше визначити тип стратегічного розвитку підприємства дає змогу застосування методики SPACE-аналізу, що базується на оцінюванні ключових факторів, які формують ринкову позицію суб'єкта господарювання. Цей інструмент дає змогу виявити стратегічне положення організації шляхом аналізу чотирьох визначальних напрямів: рівень фінансової стабільності; конкурентоспроможність; привабливість ринку; передбачуваність зовнішнього середовища [15, с. 211]

Матриця SPACE виступає основою для оцінки ринкової привабливості галузі, а також дає змогу підприємству виявити оптимальний стратегічний курс щодо подальшої діяльності у своїй галузі.

Першим етапом у визначенні стратегії для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є оцінка його фінансової сили, результати якої подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка за вектором “Фінансова сила” для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Директор підприємства (CEO)	Експерт рівня – SE з виробництва	Експерт рівня – SE з комерції та фінансів	Середня оцінка
Фінансовий важіль	4	6	6	$(4+6+6) / 3 = 5,33$
Ліквідність	4	5	6	$(4+5+6) / 3 = 5$
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	4	4	6	$(4+4+6) / 3 = 4,67$
Платежі на користь фірми	5	4	5	$(5+4+5) / 3 = 4,67$
Легкість виходу з ринку	5	6	5	$(5+6+5) / 3 = 5,33$
Ризикованість бізнесу	5	4	5	$(5+4+5) / 3 = 4,67$
Оборотність запасів	5	4	5	$(5+4+5) / 3 = 4,67$

Джерело: складено автором

Середній бал за напрямом «фінансова сила», обчислений як середнє арифметичне оцінок за відповідними критеріями (5,33; 5; 4,67; 4,67; 5,33; 4,67; 4,67), становить 4,91.

Це свідчить про те, що ТТДВ «Хмельницькзалізобетон» має потужну фінансову базу, що забезпечує стійке функціонування навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для кожного з напрямів розроблено перелік критеріїв, за якими здійснюється оцінка. Всі показники оцінюються за шкалою від 0 до 6 балів, після чого розраховується середнє значення для кожного стратегічного вектору. Оскільки SPACE-аналіз базується на суб'єктивній експертній оцінці, для його проведення було залучено керівника підприємства (СЕО), а також двох фахівців – одного з виробництва, іншого з фінансово-комерційного напрямку.

Далі здійснимо розрахунок середнього значення за другим напрямом аналізу – «конкурентні переваги», що дозволяє оцінити позиції підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку. Розрахунки представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка параметрів за напрямом «конкурентні позиції» для ТТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Директор підприємства (СЕО)	Експерт рівня – SE з виробництва	Експерт рівня – SE з комерції та фінансів	Середня оцінка
Ринкова частка	5	4	5	$(5+4+5) / 3 = 4,67$
Якість продукту	5	5	5	$(5+5+5) / 3 = 5$
Стадія ЖЦТ	3	4	3	$(3+4+3) / 3 = 3,33$
Прихильність споживачів	5	6	5	$(5+6+5) / 3 = 5,33$
Використання виробничих потужностей	5	5	5	$(5+5+5) / 3 = 5$
Технологічні know-how	3	3	3	$(3+3+3) / 3 = 3$
Ступінь вертикальної інтеграції	3	4	4	$(3+4+4) / 3 = 3,67$

Джерело: складено автором

Розрахунок показника, що характеризує конкурентні позиції, здійснюється через обчислення середнього арифметичного значення за групою релевантних чинників. Отримане значення далі нормується шляхом віднімання «7», аби визначити координату вектора у відповідній площині аналізу. Формула виглядає так:

$$(4,67 + 5 + 3,33 + 5,33 + 5 + 3 + 3,67) / 7 - 7 = -2,71.$$

Таким чином, отриманий результат за напрямком «конкурентні переваги» для ТТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить  $-2,71$ , що свідчить про наявність конкурентного тиску у середовищі функціонування підприємства.

У продовження аналізу в таблиці 2.9 подано деталізацію параметрів, які входять до вектора «галузева привабливість».

Таблиця 2.9 – Параметри оцінки за напрямом «галузева привабливість» для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Директор підприємства (СЕО)	Експерт рівня – SE з виробництва	Експерт рівня – SE з комерції та фінансів	Середня оцінка
1	2	3	4	5
Потенціал росту	6	5	5	$(6+5+5)/3=5,33$
Потенційний прибуток	5	5	5	$(5+5+5)/3=5$
Фінансова стабільність	6	3	3	$(6+3+3)/3=4$
Використання ресурсів	4	3	3	$(4+3+3)/3=3,33$
Капіталоемність	4	4	4	$(4+4+4)/3=4$

Джерело: складено автором

Розрахунок середнього значення за вектором «галузева привабливість» здійснюється як середнє арифметичне п'яти ключових показників:

$$(5,33 + 5 + 4 + 3,33 + 4) / 5 = 4,33.$$

Отже, інтегральне значення цього вектора для ТТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить 4,33, що свідчить про достатній потенціал розвитку в межах даного сектору економіки.

Наступним етапом аналізу є оцінювання зовнішнього середовища функціонування підприємства. У таблиці 2.10 наведено результати обчислення інтегрального показника за напрямком «стабільність зовнішнього оточення».

Таблиця 2.10 – Оцінка показників вектора «стабільність оточення» для ТТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Директор підприємства (СЕО)	Експерт рівня – SE з виробництва	Експерт рівня – SE з комерції та фінансів	Середня оцінка
Технологічні зміни	4	4	4	$(4+4+4) / 3 = 4$
Варіація попиту	5	5	5	$(5+5+5) / 3 = 5$
Розкид цін конкуруючих товарів	4	5	4	$(4+5+4) / 3 = 4,33$
Тиск конкурентів	3	3	3	$(3+3+3) / 3 = 3$
Бар'єри для входження на ринок	4	4	4	$(4+4+4) / 3 = 4$
Еластичність попиту (за ціною)	3	4	3	$(3+4+3) / 3 = 3,33$

Джерело: складено автором

У межах оцінювання вектора «стабільність зовнішнього середовища» було здійснено обчислення середнього значення на основі шести ключових показників. Для коректного розміщення цього вектора на координатній площині значення зменшено на фіксовану величину – «6».

Формула розрахунку виглядає так:

$$((4 + 5 + 4,33 + 3 + 4 + 3,33) / 6) - 6 = -2,06.$$

Таким чином, інтегральне значення за вектором «стабільність оточення» для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» склало -2,06, що свідчить про помірну нестабільність середовища, в якому функціонує підприємство.

Після завершення розрахунків за всіма чотирма стратегічними векторами – фінансова сила, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність

оточення – отримані значення відображаються у форматі координатної матриці SPACE.

Кожен вектор формує одну з осей, а їх поєднання дозволяє сформувати чотири стратегічні зони, що ілюструють реальне положення підприємства на ринку. Об'єднавши всі вектори у координатній площині, формується чотирикутна область. Вектор із найбільшою довжиною в межах цієї фігури визначає домінуючу стратегічну орієнтацію підприємства та дозволяє сформувати відповідну систему управлінських дій.

На рисунку 2.3 представлено стратегічне положення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відповідно до результатів SPACE-аналізу.

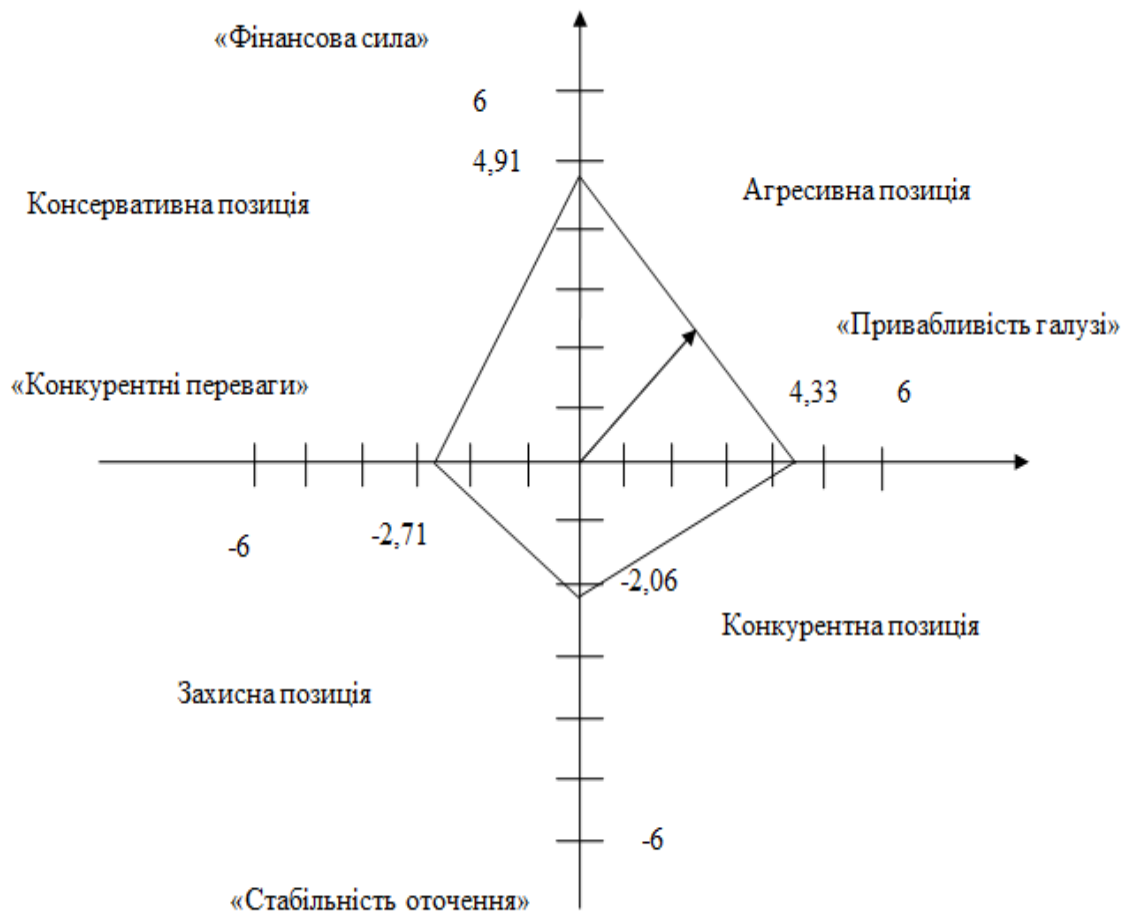


Рисунок 2.3 - стратегічне положення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відповідно до результатів SPACE-аналізу.

Джерело: складено автором

Як свідчить рисунок 2.3, стратегічне положення ТТДВ «Хмельницькзалізобетон» відповідає агресивному типу розвитку. Така стратегія притаманна підприємствам, що функціонують у стабільному промисловому середовищі з невисоким рівнем зовнішньої невизначеності. Компанія володіє значними конкурентними перевагами, які вона здатна не лише зберігати, а й нарощувати завдяки міцним фінансовим ресурсам.

Оскільки серйозних загроз із боку зовнішнього середовища не виявлено, підприємству доцільно зосередити зусилля на зміцненні ринкових позицій: активізувати виробництво, розширити збут, застосовувати цінову політику для зміцнення конкурентоспроможності, а також працювати над впізнаваністю бренду й виходом на нові ринки.

У цьому контексті доцільним кроком для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є активне розширення каналів збуту, пошук нових бізнес-партнерів і клієнтів, інвестування у виробничі потужності та маркетинг. Поточне стратегічне положення підприємства відкриває широкі можливості для масштабного розвитку та підвищення частки на ринку.

## ВИСНОВКИ

У даному дослідженні встановлено тісний зв'язок між побудовою ефективної фінансової стратегії та управлінням розвитком підприємства. У роботі запропоновано конкретні напрями вдосконалення фінансової діяльності підприємства на основі стратегічного підходу до управління фінансами. У першому розділі обґрунтовано значення фінансової стратегії в загальній системі управління підприємством, визначено її основні компоненти, типи та етапи розробки. Особливу увагу приділено методам і алгоритмам формування фінансової стратегії, адаптованим до сучасних умов господарювання.

У другому розділі представлено комплексний фінансовий аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2022–2024 років. Зокрема, проаналізовано структуру майнового комплексу підприємства, що дозволило ідентифікувати ключові тенденції в управлінні активами. За результатами дослідження встановлено, що у 2022 році рентабельність активів становила 2,6%, проте у 2023 році вона знизилася до 1,56%, що вказувало на тимчасове зниження ефективності використання майна.

Водночас у 2024 році показник досягнув рівня 3,2%, що свідчить про покращення фінансової віддачі та можливу оптимізацію структури активів. У динаміці спостерігалось зростання валюти балансу, зокрема за рахунок збільшення обсягів оборотних активів, темпи зростання яких переважали темпи приросту необоротних активів. Це свідчить про високу адаптивність та мобільність фінансової структури підприємства. Проте протягом усього аналізованого періоду фіксувалося перевищення позикового капіталу над власним, що, попри позитивні зміни, залишається викликом для фінансової стійкості.

Оцінка фінансової стійкості підприємства на основі абсолютних показників виявила, що у 2023 році підприємство перебувало в критичному стані — запаси і витрати не мали адекватного покриття за рахунок джерел

формування, що свідчило про високий рівень ризику неплатоспроможності. Водночас у 2022 та 2024 роках ситуація була стабільнішою: запаси були забезпечені як власними обіговими коштами, так і довгостроковими позиковими ресурсами, що дало підстави говорити про повернення до нормального фінансового стану.

Аналіз показників прибутковості показав зниження рівня рентабельності у 2023 році, однак у 2024 році ці показники покращилися, демонструючи зростання ефективності операційної діяльності. Зокрема, маржинальний прибуток зріс з 243 095 тис. грн у 2023 році до 360 055 тис. грн у 2024-му, що свідчить про підвищення фінансової результативності підприємства.

Також визначено стратегічні напрями розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі інтегральної оцінки фінансового потенціалу. За результатами бальної оцінки встановлено, що протягом 2022–2024 років рівень фінансового потенціалу залишався на низькому рівні, зокрема у 2023 році він ще зменшився, а в 2024 році залишився на позначці 28 балів, що свідчить про потребу в посиленні фінансової політики.

Додатково використано методологію SPACE-аналізу для оцінки стратегічної позиції підприємства. Результати свідчать про те, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає агресивну стратегічну позицію, характерну для підприємств, які діють у стабільному ринковому середовищі з чітко вираженим потенціалом зростання. Це відкриває нові можливості для розширення частки ринку, інвестування в модернізацію виробничих потужностей і диверсифікацію діяльності.

Отже, фінансова стратегія в сучасних умовах функціонує не як окрема підсистема менеджменту, а як інтеграційний елемент загальної управлінської системи, що впливає на всі сфери діяльності підприємства — від операційної ефективності до інвестиційної активності. Вона формує основу для прийняття обґрунтованих рішень у довгостроковій перспективі, забезпечуючи не лише стабільність, а й адаптивність до змін зовнішнього

середовища. Ефективно розроблена та реалізована фінансова стратегія дозволяє трансформувати наявний фінансовий потенціал у конкурентні переваги, сприяє підвищенню стійкості підприємства та формує простір для інноваційного зростання. Саме тому роль фінансової стратегії в системі стратегічного управління постійно зростає, а її значення стає критичним чинником успіху в умовах нестабільного та динамічного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*. 2016. № 6. С. 227-231.
2. Аранчій В. І. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 2. С. 156-159
3. Базиліук А.В. Економічні наслідки дефіцитного фінансування та можливості його використання для подолання економічних криз. *Вісник Національного транспортного університету*. 2013. № 28. С. 21-28.
4. Волощук Л.О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів. *Електронний ресурс*. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 1 (17). С. 234-241. URL: <https://sibac.info/conf/manag/ia/51429>  
<http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>.
5. Волощук Л.О. Теоретико-методологічні засади безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук. *Електронний ресурс*. URL: <https://sibac.info/conf/manag/ia/51429> [http://opu.ua/upload/files/diss/voloschuk\\_ar.pdf](http://opu.ua/upload/files/diss/voloschuk_ar.pdf).
6. Гончар Л.А. Торговельне підприємництво: конспект лекцій. Дніпропетровськ: ДУ ім. Альфреда Нобеля, 2015. 145 с.
7. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. № 56. С. 35- 40.
8. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємств на основі збалансованої системи показників : моногр. Макіївка : В.С. Купріянов, 2012. 211 с
9. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К.: Знання, 2010. 406 с.
10. Кравченко О.О. Моделювання оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів на залізничному транспорті в умовах економічної кризи. *Електронний ресурс*. Ефективна економіка. 2012. – № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1676>.

11. Ковальов А. В. Стратегія диверсифікації промислового підприємства : монографія. Маріуполь : ДВНЗ "ПДТУ", 2012. 212 с.

12. Краус К. М. Стратегія фінансової стабілізації підприємств : (на прикладі Центральної спілки споживчих товариств України) : монографія. Полтава : Дивосвіт, 2010. 140 с.

13. Крижня В.О. Етапи формування та реалізації фінансової стратегії підприємства. Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємства як фактор росту національної економіки» 21 листопада 2018 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2018. С.113

14. Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип.18 С. 455-462.

15. Лисак О.І. Перспективи розвитку електронної комерції в Україні. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». 2017. №3 (35). С. 46-55.

16. Макаренко П.М. Формування фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 3. С. 1-8

17. Мартюшева Л.С. Роль і місце фінансової стратегії в системі базових та функціональних стратегій. *Електронний ресурс*. Вісник Університету банківської справи Національного банку України, 2011. № 3 (12). С.12-124. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.

18. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

19. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

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

21. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК» «ЕксОБ», 2010. 560 с.

22. Орлов Ю. В. Наукові засади формування стратегій інтеграції політичної системи та системи протидії злочинності. *Право і Безпека*. 2014. № 2. С. 124-130
23. Плікус І.Й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2002. Вип. 159. С. 90-99.
24. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. Підручник. К.: КНЕУ, 2010. 384 с.
25. Раєвнєва О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства : механізм формування та моделі реалізації : монографія. Харків : Інжек, 2012. 339 с.
26. Розумович Н.Ф. Розробка фінансової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. *Електронний ресурс*. URL: <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-34-10.pdf>.
27. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. №7. С. 105-108.
28. Рябенков О.В. Технології контролінгу реалізації фінансової стратегії на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2013. № 4 (60). С. 136-140.
29. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
30. Танклевська Н.С. Побудова фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі. *Наука й економіка*. 2014. № 4 (36). С. 50-56.
31. Ткадлец Л.А. Влияние развития технологий коммуникации на маркетинг. *Современные тенденции развития науки и технологий*. 2016. № 1-10.
32. Філіппова С.В. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: моногр. *Електронний ресурс*. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с. URL: [http://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/filippova\\_voloschuk\\_cherkasova\\_2015.pdf](http://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/filippova_voloschuk_cherkasova_2015.pdf).
33. Формирование финансовой стратегии организации. *Електронний ресурс*. Концепт. – 2013. – Спецвыпуск № 4. – URL: <http://e-koncept.ru/2013/13533.htm>.

34. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Електронний ресурс*. 2013. № 4. С. 158–164. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2013\\_4\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_4_25)

35. Хринюк О.С., Корчовна М.Р. Роль фінансової стратегії в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Електронний ресурс*. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 376-378. – URL : <http://globalnational.in.ua/archive/7-2015/82.pdf>.

36. Штангрет А. М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : моногр. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 288 с.

37. Щербань О. Методичний підхід до розробки фінансової стратегії підприємства. *Економічний аналіз*. 2013 рік. Вип. 12. Част. 4. С. 161-165.

38. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50 (1023). С. 182-187.

# ДОДАТКИ