

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тетяна КОСОВА

«\_\_\_\_\_» «\_\_\_\_\_» грудня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ОС «МАГІСТР»**

**Тема: «Розробка і реалізація фінансової стратегії підприємства»**

**Виконав: Владислав ВОЛІЧЕНКО**

**Керівник: д.е.н., професор Оксана ЯРОШЕВСЬКА**

**Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:**

**перший розділ - д.е.н., професор Оксана ЯРОШЕВСЬКА**

**другий розділ - д.е.н., професор Оксана ЯРОШЕВСЬКА**

**третій розділ - д.е.н., професор Оксана ЯРОШЕВСЬКА**

**Нормоконтролер: старший викладач Наталія ЗАДЕРАКА**

Київ 2023

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра фінансів, обліку та оподаткування  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Освітньо-професійна програма «Фінанси і кредит»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Тетяна КОСОВА  
«02» жовтня 2023 р.

## ЗАВДАННЯ на виконання кваліфікаційної роботи

здобувача вищої освіти Воліченку Владиславу Віталійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи «Розробка і реалізація фінансової стратегії підприємства» затверджена наказом ректора від 22.08.2023 № 1445/ст.

2. Термін виконання роботи: з 25.09.2023 р. до 31.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правова база, дані Державної служби статистики, податкова, статистична звітність ПАТ «Чернігівський молокозавод»

4. Зміст пояснювальної записки:

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність фінансової стратегії підприємства

1.2. Правове регулювання розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства

1.3. Концептуальні засади фінансової стратегії підприємств харчової промисловості

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Фінансово-економічний паспорт ПАТ «Чернігівський молокозавод»

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

2.3. Узагальнення ключових індикаторів фінансової стратегії підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Альтернативний підхід до розробки і реалізації фінансової стратегії

3.2. Прогнозування показників фінансового стану

3.3. Стратегічні механізми зміцнення фінансової конкурентоспроможності підприємства

Висновки до розділу 3

## ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу:  
 ЛИСТ 1. Економічна сутність фінансової стратегії підприємства;  
 ЛИСТ 2. Правове регулювання розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства; ЛИСТ 3. Концептуальні засади фінансової стратегії підприємств харчової промисловості; ЛИСТ 4. Фінансово-економічний паспорт ПАТ «Чернігівський молокозавод». ЛИСТ 5. Оцінка фінансового стану підприємства. ЛИСТ 6. Узагальнення ключових індикаторів фінансової стратегії підприємства. ЛИСТ 7. Альтернативний підхід до розробки і реалізації фінансової стратегії. ЛИСТ 8. Прогнозування показників фінансового стану. ЛИСТ 9. Стратегічні механізми зміцнення фінансової конкурентоспроможності підприємства

### 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Написання першого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику	25.09.2023 – 21.10.2023	
2	Написання та оформлення матеріалів другого розділу кваліфікаційної роботи і надання його керівнику	22.10.2023 – 18.11.2023	
3	Написання та оформлення матеріалів третього розділу кваліфікаційної роботи і надання його керівнику	19.11.2023 – 13.12.2023	
4	1. Узгодження кваліфікаційної роботи з науковим керівником. 2. Проходження нормоконтролю та перевірку на академічну доброчесність. 3. Отримання рецензії та відгуку на кваліфікаційну магістерську роботу. 4. Підготовка виступу.	14.12.2023 – 17.12.2023	
5	1. Переплетення кваліфікаційної роботи. 2. Подання кваліфікаційної роботи та супровідних документів секретарю ДЕК	18.12.2023 – 20.12.2023	

## 7. Консультанти з окремих розділів

РОЗДІЛ	<u>КОНСУЛЬТАНТ</u> (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	ПІДПИС, ДАТА	
		ЗАВДАННЯ ВИДАВ	ЗАВДАННЯ ПРИЙНЯВ
РОЗДІЛ 1	д.е.н., професор Оксана ЯРОШЕВСЬКА		
РОЗДІЛ 2	д.е.н., професор Оксана ЯРОШЕВСЬКА		
РОЗДІЛ 3	д.е.н., професор Оксана ЯРОШЕВСЬКА		

8. Дата видачі завдання: «22» вересня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Оксана ЯРОШЕВСЬКА  
(підпис керівника)Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Владислав ВОЛІЧЕНКО  
(підпис здобувача)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Розробка і реалізація фінансової стратегії підприємства»: 69 стор., 9 рис., 10 табл., 68 літературних джерела.

Мета роботи: удосконалення механізмів розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та науково-практичних аспектів функціонування механізмів розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства.

Методи дослідження: вертикальний і горизонтальний аналіз кошторисів та фінансової звітності, аналіз трендів, факторний аналіз, програмно-цільовий метод.

Результати кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

МЕХАНІЗМИ, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ, РОЗРОБКА, РЕАЛІЗАЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ШЛЯХИ, УДОСКОНАЛЕННЯ

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	12
1.1. Економічна сутність фінансової стратегії підприємства .....	12
1.2. Правове регулювання розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства .....	15
1.3. Концептуальні засади розробки і реалізації фінансової стратегії підприємств харчової промисловості.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	27
2.1. Фінансово-економічний паспорт ПАТ «Чернігівський молокозавод».	27
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства .....	29
2.3. Узагальнення ключових індикаторів фінансової стратегії підприємства .....	38
Висновки до розділу 2.....	41
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	44
3.1. Альтернативний підхід до розробки і реалізації фінансової стратегії...	44
3.2. Прогнозування показників фінансового стану.....	78
3.3. Стратегічні механізми зміцнення фінансової конкурентоспроможності підприємства .....	53
Висновки до розділу 3.....	63
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	65
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	70
<b>ДОДАТКИ</b> .....	79

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АТ – Акціонерне товариство

ВВП – валовий внутрішній продукт

Держкомстат – Державний комітет статистики

ДПС – Державна податкова служба

ДС- додана вартість

ЄДР – єдиний державний реєстр

ЄС- європейський союз

МБРР – Міжнародний банк реконструкції та розвитку

МСФЗ – Міжнародні стандарти фінансової звітності

МФО – міжнародні фінансові організації

НБУ – Національний банк України

НКЦПФР - Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку

НП(С)БО – Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ПДВ – податок на додану вартість

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

СГД – суб'єкт господарювання

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Розробка і реалізація фінансової стратегії є ключовою умовою для успішного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Фінансова стратегія визначає напрямки і пріоритети використання фінансових ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Найважливішими аспектами розробки фінансової стратегії є:

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: вивчення економічних, політичних, соціокультурних та технологічних трендів; оцінка конкурентного середовища; аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства;

- визначення стратегічних цілей: формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, значущих і часових (*SMART*) цілей; врахування інтересів стейкхолдерів.

- розробка стратегії використання фінансових ресурсів: визначення джерел фінансування; розподіл бюджету між різними проектами та діяльностями;

- прогнозування і коригування: врахування можливих змін у зовнішньому середовищі; постійне коригування стратегії відповідно до нових умов;

- використання методів фінансового аналізу: фінансові раціони, рентабельність, ліквідність і інші показники; сценарний аналіз і стрес-тестування;

- комунікація і впровадження: пояснення фінансової стратегії всім зацікавленим сторонам; забезпечення внутрішнього сприйняття та підтримки.

Фінансова стратегія пов'язана зі стратегічним управлінням і стратегічним фінансовим плануванням, оскільки вона визначає, як фінансові ресурси будуть використовуватися для досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливо також використовувати спеціальні методи і технології для ефективного аналізу та прийняття рішень у процесі розробки фінансової стратегії.



Актуальність удосконалення розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах визначає вибір теми кваліфікаційної роботи.

**Мета кваліфікаційної роботи** – удосконалення механізмів розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки і вирішення **наступних завдань**:

визначити економічну сутність механізмів розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства;

систематизувати правове регулювання механізмів розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства;

обґрунтувати концептуальні засади розробки і реалізації фінансової стратегії підприємств харчової промисловості в сучасних умовах;

розробити фінансово-економічний паспорт ПАТ «Чернігівський молокозавод»;

провести оцінку фінансового стану ПАТ «Чернігівський молокозавод»;

узагальнити ключові індикатори фінансової стратегії;

розробити альтернативний підхід до розробки і реалізації фінансової стратегії;

виконати прогнозування показників фінансового стану;

обґрунтувати стратегічні механізми зміцнення фінансової конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методичних та науково-практичних аспектів функціонування механізмів розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використані наступні загальнонаукові і спеціальні методи: вертикальний і горизонтальний аналіз фінансової, податкової, статистичної звітності, аналіз трендів, факторний аналіз.

**Наукова новизна кваліфікаційної роботи.** У кваліфікаційній роботі удосконалено методичні підходи до розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства на основі використання альтернативних сценаріїв, прогнозування показників фінансового стану, обґрунтування стратегічних механізмів зміцнення фінансової конкурентоспроможності підприємства. На відміну від існуючих підходів, пропонується ґрунтується на трактуванні фінансової стратегії як плану управління, спрямованим на зміцнення конкурентних позицій та досягнення встановлених цілей із використанням чотирьох рівнів стратегічного планування: корпоративний, діловий, функціональний і операційний рівні на основі таких принципів: відкритість, системність, підприємницький стиль стратегічного управління, гнучкість тощо.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчо-нормативні акти, наукові періодичні видання, монографії, матеріали науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурси, офіційні сайти Державної служби статистики України, Національного банку України.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Результати дослідження, що містяться у кваліфікаційній роботі, пройшли апробацію та отримали схвалення на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика» (23 листоп. 2023 року, м. Київ).

**Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи розміщено на 70 сторінках друкованого тексту, у тому числі 10 таблиць, 9 рисунків та 2 додатка на 37 сторінках. Список використаних літературних джерел налічує 68 найменувань, який подано на 8

сторінках.

***Публікації здобувача за темою кваліфікаційної роботи:***

1. Ярошевська О. В., Воліченко В. В., Оладько В. А. Механізми розробки і реалізації фінансово-кредитних стратегій. Матер. XIV Міжн. наук.-практ. конф. «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика» (23 листоп. 2023, м. Київ). К.: НАУ, 2023. С. 141-142.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність фінансової стратегії підприємства

Ключові аспекти фінансової функціональної стратегії підприємства. включають:

1. Фінансова функціональна стратегія: означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до різних стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; включає розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів відділами та службами підприємства і оцінювання інвестиційних проектів.

2. Принципи розробки фінансової стратегії:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- ефективний розподіл фінансових ресурсів для фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій;
- прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства та його складових з точки зору фінансових характеристик у різних умовах середовища;

- фінансовий аналіз та контроль.

3. Завдання фінансової стратегії:

- балансування та встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- забезпечення високих темпів зростання доходів;
- оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- вдосконалення структури капіталу підприємства;
- бюджетування;
- проведення оптимальної дивідендної політики та інші завдання.

Розглянемо важливі напрямки і завдання фінансової стратегії, які виокремлені в наведеному уривку:

1. Бюджетування: фінансова стратегія розробляється у формі бюджету (фінансового плану), який є ключовою складовою стратегії. Бюджет (фінансовий план) визначає витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття. Складові бюджету підприємства включають план доходів і видатків, план грошових надходжень і виплат, та плановий баланс. Розрізняються різні типи бюджетів, такі як матеріальний бюджет, бюджет закупок, бюджет праці та бюджет адміністративних витрат.

Труднощі бюджетування в умовах ринку: прогнозовані показники грошових надходжень можуть не співпадати з фактичними потребами у фінансах через коливання обсягів продаж; бюджетування може бути неадекватним у змінних умовах середовища.

В умовах нестабільного середовища застосовуються методики гнучкого бюджетування, які передбачають багатоваріантність умов їх реалізації. Розробляються кілька альтернативних бюджетів для різних сценаріїв розвитку середовища. Застосовується метод нульового бюджетування, що не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії.

2. Розробка ефективної структури капіталу: спрямована на визначення оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом; формування оптимальної структури майна підприємства. Особлива увага надається співвідношенню між власним і залученим капіталом та фінансовому левериджу, а саме використанню боргів для фінансування інвестицій, оскільки надмірні борги можуть підвищити ризик і вартість капіталу.

Всі ці напрямки та завдання свідчать про важливість ретельного фінансового планування, управління ризиками та адаптацію стратегії до змінних умов ринку для досягнення фінансового успіху підприємства.

Дивідендна політика дійсно є важливою складовою фінансової стратегії підприємства. Розглянемо основні аспекти та теорії, які виокремлені в наведеному уривку:

3. Визначення дивідендної політики: вона визначає оптимальне співвідношення між виплатою дивідендів (споживання) і реінвестуванням прибутку (інвестуванням). Теорії дивідендної політики включають різні підходи, такі як виплата дивідендів після виконання обов'язкових платежів і задоволення потреб у фінансуванні капіталовкладень. За деякими теоріями, дивіденди виплачуються лише після виконання всіх обов'язкових платежів і задоволення потреб у фінансуванні капіталовкладень. Інші теорії стверджують, що дивіденди не впливають на ціну акцій, тоді як інші вважають їх важливим показником вартості підприємства. Швидкозростаючі підприємства часто виплачують мінімальні дивіденди або взагалі не виплачують, і весь дохід спрямовують на розвиток виробництва. Повільнозростаючі підприємства, навпаки, підтримують вартість акцій високими дивідендами, оскільки вони мають менше потреби в реінвестуванні.

4. Розробка фінансової стратегії: при цьому важливо враховувати теорії і практику дивідендної політики. Коефіцієнт виплати дивідендів розраховується для визначення оптимального співвідношення між виплатою дивідендів і реінвестуванням прибутку. Підприємства, що реалізують стратегію зростання, можуть планувати низький коефіцієнт виплати, спрямовуючи кошти на розвиток. Підприємства, що приймають стратегію стабілізації, можуть спрямовувати більше доходу на дивіденди. Дивідендна політика визначає, як підприємство розподіляє свій прибуток між виплатою дивідендів та реінвестуванням. Врахування цих аспектів важливо для досягнення фінансового успіху та підтримки вартості підприємства на ринку.

5. Фінансове прогнозування: його основна мета - передбачення фінансових результатів діяльності підприємства в майбутньому. Включає аналіз і прогнозування доходів, витрат, прибутку, грошових потоків і

фінансових показників. Важливо для прийняття рішень, забезпечення фінансової стійкості та ефективного управління.

6. Фінансове моделювання: застосовується для створення математичних або комп'ютерних моделей фінансових процесів підприємства. Дозволяє аналізувати вплив різних факторів на фінансові показники і розробляти стратегії на їх основі. Використовується для оцінки ризиків, прогнозування варіантів розвитку та прийняття обґрунтованих рішень.

7. Сценарій: описує можливі варіанти розвитку подій в майбутньому на основі різних припущень. Використовується для аналізу ризиків і визначення можливих стратегій відповіді на різні сценарії. Допомагає управлінцям готуватися до можливих змін і реагувати на них вчасно.

8. Стратегічне фінансове планування: складова фінансової стратегії, що визначає план розвитку фінансової діяльності підприємства в довгостроковому періоді. Забезпечує визначення фінансових цілей, ресурсів, інвестицій та стратегій фінансової діяльності. Підтримує стабільність фінансів і забезпечує відповідність фінансових ресурсів стратегічним цілям.

Ці методи допомагають підприємству визначити оптимальні стратегії використання фінансових ресурсів, забезпечуючи стійкість і ефективність у довгостроковій перспективі. Фінансова стратегія, побудована на основі цих методів, дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

## **1.2. Правове регулювання розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства**

Найважливішими аспектами стратегії сталого розвитку компанії є.

1. Економічні цілі: фінансова стійкість: Гарантування стабільності фінансового стану компанії, забезпечення її спроможності виконувати фінансові зобов'язання та інвестувати у розвиток. Максимізація прибутку:

Здійснення діяльності з метою отримання максимального прибутку для забезпечення подальшого розвитку і конкурентоспроможності.

2. Екологічні цілі: зменшення впливу на навколишнє середовище: Розробка та впровадження екологічно чистих технологій та процесів для зменшення негативного впливу на природу. Використання відновлювальних ресурсів: Активне використання енергії, яка отримується з відновлювальних джерел, та інших природних ресурсів з урахуванням їхньої обмеженості.

3. Соціальні цілі: сприяння спільноті: розробка та реалізація проектів, які сприяють соціальному та економічному розвитку регіону, в якому діє компанія.

4. Соціальна відповідальність: активна участь у вирішенні соціальних проблем, збереження здоров'я та безпеки працівників, розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

5. Стратегічна взаємодія цілей: сталість економічних показників дозволяє компанії реалізовувати екологічні та соціальні ініціативи. Збалансований розвиток економічних, екологічних та соціальних аспектів сприяє сталому успіху компанії в довгостроковій перспективі.

Фінансова стратегія визначає шляхи досягнення поставлених цілей та забезпечує необхідні фінансові ресурси для реалізації стратегії сталого розвитку. Спрямованість на досягнення трьох груп стратегічних цілей дозволяє компанії гармонійно інтегрувати економічний, екологічний та соціальний виміри в свою діяльність.

Фінансова стратегія стає інструментом, що забезпечує комплексне та збалансоване управління, спрямоване на досягнення тривалого успіху підприємства в умовах мінливого фінансового середовища.

Фінансова стратегія як один із ключових видів функціональних стратегій підприємства. Вона визначає основні напрями розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства. Це включає формування довготермінових фінансових цілей, вибір ефективних шляхів їх досягнення,



адекватне коригування джерел формування та напрямків використання фінансових ресурсів при змінах умов зовнішнього середовища.

Пріоритетність для сталого розвитку: Фінансова стратегія має пріоритетне значення в забезпеченні балансування функцій, цілей діяльності та підпорядкування досягненню сталого розвитку компанії.

Функції фінансової стратегії:

- організаційна функція: узгодження стратегічного та оперативного управління фінансовою діяльністю для досягнення спільних цілей;

- ресурсозабезпечувальна функція: ефективне використання наявних фінансових ресурсів.

- адаптивна функція: реагування та швидка адаптація на зміни у зовнішньому середовищі.

- оптимізаційна функція: забезпечення оптимальної системи зв'язків у внутрішньому середовищі компанії.

- антикризова функція: завчасне виявлення, прогнозування та попередження різних небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища для ефективного виведення компанії з фінансових криз.

- взаємодія з іншими стратегічними аспектами: фінансова стратегія взаємодіє з іншими стратегічними аспектами, такими як місія компанії, довгострокові фінансові цілі, корпоративна стратегія, сприяючи комплексному та збалансованому управлінню.

Узагальнене уявлення про фінансову стратегію:

- економічний план дій: Фінансова стратегія – це економічний план дій, спрямований на ефективний розвиток компанії, враховуючи ризик та невизначеність;

- баланс ресурсів: головна мета – забезпечення балансу між різними функціями та цілями для досягнення сталого успіху підприємства;

- фінансування та оптимізація: забезпечення фінансування через формування, мобілізацію, координацію, розподіл та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Це уявлення про фінансову стратегію дозволяє розглядати її як ключовий інструмент для реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи ефективне управління фінансовою діяльністю в умовах невизначеності та змін у середовищі.

Фінансова стратегія сталого розвитку компанії спрямована на максимізацію її вартості шляхом досягнення балансу між різними фінансовими цілями та ефективним використанням ресурсів.

Основні принципи та методологічні принципи фінансової стратегії:

- пріоритетні фінансові цілі: Формування та втілення пріоритетних фінансових цілей, які спрямовані на збалансований розвиток. Це може включати досягнення економічної ефективності, стійкості фінансів та соціальної відповідальності;

- ефективне залучення та використання ресурсів: Ключовим принципом є ефективне залучення та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії;

- координація потоків ресурсів: забезпечення координації потоків фінансових ресурсів для оптимального використання та максимізації їхнього впливу на розвиток компанії;

- фінансова безпека: забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки, що враховує зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

- гнучкість та адаптивність: гнучкість фінансової стратегії відносно змін у зовнішньому середовищі. Врахування багатоваріантних прогнозів щодо розвитку ринкових процесів;

соціальна відповідальність: забезпечення соціальної відповідальності у довгостроковій перспективі, враховуючи етапи реалізації соціально відповідальної діяльності публічних компаній.

Методологічні принципи:

- системний підхід: Використання системного підходу для діагностування факторів впливу на вибір фінансової стратегії та взаємодії її компонентів;

- ситуаційний підхід: Використання ситуаційного підходу при обґрунтуванні альтернатив фінансової стратегії у змінюваних умовах довкілля;

- аналіз та прогнозування: використання аналітичних методів для обґрунтування різних сценаріїв розвитку компанії та прогнозування діяльності структурних підрозділів;

- інтегральна оцінка потенціалу: оцінка інтегрального потенціалу фінансової стійкості компанії та врахування його впливу на фінансову стратегію;

- модифікація інформації: Модифікація інформації для обґрунтування вибору альтернатив фінансової стратегії сталого розвитку.

Ці принципи та методологічні підходи формують науково обґрунтовану модель для реалізації фінансової стратегії сталого розвитку публічної компанії. Реалізація стратегії визначається гнучкістю, адаптивністю та прагненням до ефективного використання ресурсів для досягнення тривалої стійкості та розвитку компанії в умовах змінюваного середовища.

Процес реалізації фінансової стратегії:

1. Аналіз фінансового потенціалу: початковий етап включає аналіз фінансового потенціалу компанії, оцінку її фінансового стану, рентабельності та ліквідності;

2. Визначення стратегічних цілей: на основі аналізу формуються стратегічні цілі, які відображають баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами;

3. Формування фінансової стратегії: враховуючи стратегічні цілі, розробляється фінансова стратегія, яка визначає шляхи досягнення цих цілей та використання фінансових ресурсів;

4. Вибір фінансових інструментів: обираються конкретні фінансові інструменти та методи, що відповідають стратегічним цілям і умовам ринкового середовища;

5. Реалізація стратегії: здійснюється реалізація обраних фінансових стратегій, що включає в себе ефективне використання ресурсів, залучення капіталу та координацію фінансових потоків;

6. Моніторинг та корекція: проводиться постійний моніторинг фінансової стратегії, аналіз її ефективності та вжиття корективних заходів в разі змін в умовах середовища чи несприятливих фінансових показників;

7. Адаптація до змін: система адаптації дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах, забезпечуючи тривалий розвиток.

Структуризація стратегічних орієнтирів:

- економічні цілі: Орієнтовані на досягнення ефективності використання ресурсів, максимізацію прибутку та стійкість фінансових показників.

- екологічні цілі: Спрямовані на збереження природних ресурсів, впровадження екологічно чистих технологій та відповідальне ведення бізнесу.

- соціальні цілі: Включають аспекти соціальної відповідальності, такі як підтримка спільнот, розвиток соціальних програм та створення безпечних робочих умов;

- фінансова безпека: Забезпечення достатнього рівня ліквідності, стабільності та захищеності від фінансових ризиків.

Модель формування вартості компанії:

- визначення філософії компанії (місії);
- розуміння цінностей, відповідального ставлення до людини та навколишнього середовища;

- визначення стратегічних напрямків розвитку (бачення);

- формування стратегії;

- розподіл ресурсів компанії;

- визначення довгострокових та короткострокових цілей;

- стратегічний план розвитку;
  - визначення сучасного стану компанії та майбутніх результатів;
  - способи досягнення запланованих результатів;
  - можливості реалізації запланованих способів досягнення;
- реалізація фінансової стратегії;
- оцінка можливостей досягнення запланованого стану;
  - пріоритетні напрямки діяльності для досягнення стратегічної цілі;
  - максимізація вартості компанії (В):

$V = f(\text{Цінності, Стратегії, Плану Розвитку, Реалізації, Максимізації})$

Ця модель визначає, що вартість компанії є функцією важливих етапів її розвитку. Вони включають визначення цінностей та стратегічних напрямків, формування стратегії та плану розвитку, реалізацію стратегії і, в кінцевому підсумку, максимізацію вартості компанії.

### **1.3. Концептуальні засади фінансової стратегії підприємств харчової промисловості**

Фінансово-економічної безпека харчових підприємств є необхідною для їхнього стабільного функціонування та розвитку. Основні ідеї та висновки можна розглядати наступним чином:

1. Об'єктивна необхідність фінансово-економічної безпеки: фінансово-економічна безпека визнається як необхідна для аграрних та харчових підприємств з огляду на їхню об'єктивну потребу у стабільності.

2. Роль фінансово-економічної безпеки: виділяється роль фінансово-економічної безпеки як невід'ємної умови життєдіяльності для кожного суб'єкта господарювання в харчовій промисловості.

3. Функції фінансово-економічної безпеки: зазначається, що функціонування аграрних та харчових підприємств потребує не лише створення, ефективної діяльності, інновацій, але й гарантування фінансово-економічної безпеки.

4. Важливість вивчення фінансово-економічної безпеки: закликається до визнання фінансово-економічної безпеки як одного з основних напрямків функціонування аграрних і харчових підприємств.

5. Включення в напрями діяльності: вказується на важливість включення фінансово-економічної безпеки до напрямів діяльності суб'єктів господарювання харчової промисловості разом із маркетинговою, комерційною, інноваційною, соціальною та іншими.

6. Імплементация в систему стратегічного та тактичного планування: зазначається, що включення фінансово-економічної безпеки дозволяє імплементувати її основи у систему стратегічного і тактичного планування, формулювати мету та визначати операційні цілі.

Ця інформація підкреслює важливість вдосконалення фінансово-економічної безпеки для забезпечення стабільності та успішної діяльності харчових підприємств.

Стратегічна орієнтація є важливою передумовою ефективного функціонування харчових підприємств, особливо в умовах ринкової конкуренції. Стратегічне управління повинно охоплювати всі напрямки діяльності підприємств, зокрема фінансово-економічну безпеку, що особливо важливо в умовах нестабільного соціально-економічного та політичного середовища. Нестабільність економіки, державного регулювання, правового середовища, тінізація ринків, конкуренція та інші проблеми ускладнюють стратегічне управління та вимагають врахування різних факторів. Врахування циклічності розвитку економіки, використання системного та ситуаційного підходів, перевірені методи та рівень ресурсного забезпечення є важливими аспектами стратегічного управління в харчовій промисловості. Діяльність з забезпечення фінансово-економічної безпеки допомагає посилити

ефективність планування, оскільки враховується для обґрунтування різних управлінських рішень залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Визначення завдань фінансово-економічної безпеки включає в себе оцінку рівня безпеки, дослідження ризиків, узгодження стратегії розвитку з основами життєдіяльності підприємства та інші аспекти. Підхід до стратегічного планування фінансово-економічної безпеки включає в себе різні стратегії, такі як договірна, матрична, та комплексна, залежно від стану безпеки та фінансових можливостей підприємства.

Теоретико-методичне забезпечення стратегічного планування фінансово-економічної безпеки залишається недостатньо обґрунтованим, і розглядається пропозиція використовувати різні стратегії для забезпечення безпеки.

Збільшення рівня ризику призводить до зниження фінансово-економічної безпеки підприємства. Це вимагає активізації заходів зі зміцнення безпеки. Якщо стан безпеки низький, але підприємство може виділити значні фінансові ресурси, доцільно обирати стратегію "інституціоналізації та послідовного зміцнення". Це включає в себе створення внутрішніх нормативних документів та структур для управління безпекою. Стратегія зміцнення фінансово-економічної безпеки вимагає постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення чинників впливу та вжиття превентивних заходів.

Формулювання стратегії фінансово-економічної безпеки вимагає системного підходу, що враховує потреби підприємства, бажаний стан індикаторів безпеки та характеристики технологічних процесів. Стратегічне управління безпекою визначається як багатоплановий, формально-поведінковий процес, спрямований на формулювання та виконання стратегій, що забезпечують баланс між організацією та зовнішнім середовищем.

Конфігурація заходів стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки визначається наявністю та особливостями зовнішніх і внутрішніх загроз, що впливають на життєдіяльність підприємства. Розробка стратегії

повинна враховувати життєвий цикл розвитку підприємства та постійно вивчати внутрішні та зовнішні процеси, які впливають на його функціонування. Конфігурація заходів стратегії має бути підібрана з урахуванням наявних загроз та особливостей діяльності харчових підприємств.

Економічна ефективність є важливою характеристикою внутрішньої безпеки підприємств харчової промисловості. Для повноцінності механізму ефективності потрібно гарантувати безпеку по всіх її функціональних складових, таких як фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна та техніко-технологічна. Для ефективної реалізації стратегії безпеки в аграрних та харчових підприємствах рекомендується розробити систему планів, включаючи цільову програму, стратегічний, тактичний, календарний, індивідуальний та індикативний плани.

Основними видами планів є:

1. Стратегічний план повинен включати аналіз тенденцій розвитку, характер конкуренції, сильні та слабкі сторони підприємства, місію, загальну стратегію, план дій для створення конкурентних переваг, функціональні та кризові стратегії, ресурси та графік заходів.

2. Тактичний план показує, як, де і ким будуть виконані роботи. Індивідуальний план є інструментом цільового керування, що фіксує конкретні роботи, строки та відповідальних.

3. Індикативні плани допомагають визначити результативність заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки на основі оцінки відповідних індикаторів.

Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості, у т.ч. харчової, протягом 2010–2020 років представлено у табл. 1.1.

Протягом 2010-2020 років частка виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів у обсягах промислового виробництва зросла з 18,0% до 21,0%.



Таблиця 1.1

**Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості, у т.ч. харчової, протягом 2010–2020 років**

Вид економічної діяльності	№ п/п	Код за КВЕД-2010	2010		2011	
			млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку
<b>Промисловість, у т.ч.</b>	<b>1</b>	<b>В+C+D+E</b>	<b>1043110,8</b>	<b>100,0</b>	<b>1305308,0</b>	<b>100,0</b>
- переробна, у т.ч.	2	С	703340,0	67,4	852537,4	65,3
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	3	10+11+12	187522,0	18,0	216454,0	16,6

Продовження табл. 1.1

№ п/п	2012		2013		2014		2015	
	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку
<b>1</b>	<b>1367925,5</b>	<b>100,0</b>	<b>1322408,4</b>	<b>100,0</b>	<b>1428839,1</b>	<b>100,0</b>	<b>1776603,7</b>	<b>100,0</b>
2	871146,6	63,7	817734,3	61,8	903735,3	63,3	1139213,2	64,1
3	245869,7	18,0	253439,0	19,2	302391,9	21,2	398023,2	22,4

Продовження табл. 1.1

№ п/п	2016		2017		2018		2019	
	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку
<b>1</b>	<b>2158030,0</b>	<b>100,0</b>	<b>2625862,7</b>	<b>100,0</b>	<b>3045201,9</b>	<b>100,0</b>	<b>3019383,1</b>	<b>100,0</b>
2	1312729,0	60,8	1627504,3	62,0	1885406,2	61,9	1828327,3	60,6
3	462418,9	21,4	548377,9	20,9	589854,5	19,4	616166,7	20,4

Продовження табл. 1.1

№ п/п	2020	
	млн. грн	у % до підсумку
<b>1</b>	<b>3236369,1</b>	<b>100,0</b>
2	1879375,3	58,0
3	678844,4	21,0

Джерело: власні розрахунки

## Висновки до розділу 1

1. Розглянуто ключові аспекти визначення фінансової стратегії публічної компанії, орієнтованої на сталий розвиток. Підкреслено необхідність виділення фінансового плану дій як основи для розроблення стратегії. Фінансова стратегія має довгостроковий характер, що передбачає постійну адаптацію до змін в середовищі, базується на положеннях корпоративної стратегії компанії, розглядається як цілісна, самостійна система з ключовою роллю фінансових ресурсів.

2. Зазначено, що фінансова стратегія спрямована на реалізацію таких напрямів, як залучення фінансових ресурсів, інвестування, забезпечення фінансової безпеки та висока якість управління фінансами. Мета процесів розроблення та реалізації фінансової стратегії полягає в досягненні максимальної ефективності роботи та сталого розвитку компанії. Під час розроблення фінансової стратегії важливо враховувати загальну оптимізацію всіх напрямків діяльності компанії, не тільки з економічної точки зору, але й соціальної, виробничої, маркетингової та кадрової.

3. Проблема забезпечення взаємозв'язку внутрішніх систем і підрозділів підприємства вирішується внесенням змін у діяльність всіх внутрішніх систем і підрозділів. Розробка та реалізація стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки є необхідним елементом стратегічного управління, спрямованого на досягнення стійкої конкурентоспроможності та фінансово-економічної стійкості підприємств в довгостроковій перспективі.

4. Протягом 2010-2020 років частка виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів у обсягах промислового виробництва зростає з 18,0% до 21,0%.

## РОЗДІЛ 2

# ДІАГНОСТИКА РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### **2.1. Фінансово-економічний паспорт ПАТ «Чернігівський МОЛОКОЗАВОД»**

Чернігівський міськмолзавод, заснований у 1956 році, має багатий історичний шлях і успішну діяльність. Основні етапи його розвитку включають:

1. 1956 рік: Заснування міськмолзаводу.
2. 1967-1970 роки: Проведена реконструкція, що включала розширення виробничих площ, встановлення потужного обладнання. Збільшені можливості з переробки до 100 тонн молока на добу.
3. 1994 рік: Зміна форми власності, реорганізація у ВАТ «Чернігівський молокозавод».
4. Початок 2000-х років: Реконструкція молочного цеху, урізноманітнення асортименту і поліпшення якості продукції.
5. 2007 рік: Вхідження у склад ДП «Мілкіленд-Україна», збільшення потужностей до близько 150 тон молока на добу.
6. Сертифікація: Отримання сертифікатів на системи управління якістю та безпекою харчової продукції (НАССР) для виробництва сухого молока і вершкового масла.
7. 2008 рік: Сертифікація відповідності вимогам ДСТУ ISO 9001:2000.
8. Участь у конкурсах та виставках:
  - Дев'ятиразовий призер конкурсу «Краща торгова марка України».
  - Нагородження статуеткою «Вища проба» на Міжнародному бізнес-форумі.
  - Золота медаль за перемогу в конкурсі «Українське - найсмачніше».
  - Диплом «Агро-2008» та «Кращий вітчизняний товар 2006 року».

9. Дипломи та нагороди:

Приз «100 кращих товарів України» та медаль «До високої якості життя - разом».

Лауреат у номінації «продовольчі товари» в конкурсі «Чернігівська якість».

Визнання за високу якість павленої сирки та вершкового масла ТМ «Чернігівська спокуса».

10. Нагороди в різні роки:

У 2009 р. «Біфілайф» та йогурт «Кринка» стали переможцями в конкурсі «Чернігівська якість».

У 2010 р. Лауреат у номінації «продовольчі товари» з продукцією «Кисляк 2,5% жирності».

У 2011 р. Відзначення за сметану 21% жирності та біойогурти 2,5% жирності.

Завдяки своїй високоякісній продукції та активній участі у конкурсах, Чернігівський молокозавод отримав шановані нагороди та визнання як провідний виробник молочної продукції в Україні.

Інформація про ПАТ "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД":

Дата реєстрації: 24.05.1994 (29 років 1 місяць)

Юридична адреса: Україна, місто Київ, вулиця Івана Мазепи, будинок (адреса вказана як "0")

Керівник: Каргаполов Олексій Костянтинович

Статус: Публічне акціонерне товариство (ПАТ)

Код ЄДРПОУ: 00447971

Статутний капітал: 498 393,00 грн.

Види діяльності:

1. Основний вид діяльності:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

2. Інші види діяльності:

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

Контактна інформація:

Адреса: Україна, місто Київ, вулиця Івана Мазепи, будинок (адреса може бути неповна або зазначена неправильно)

Уповноважені особи: Каргаполов Олексій Костянтинівич

## 2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

У табл. 2.1 наведено аналіз активів ПАТ «Чернігівський молокозавод».

Таблиця 2.1

### Аналіз активів ПАТ «Чернігівський молокозавод»

Актив	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	Абс. приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
	тис. грн.					
Нематеріальні активи:	2	2	2	2	0	0
первісна вартість	20	20	20	20	0	0
накопичена амортизація	18	18	18	18	0	0
Основні засоби:	27675	38231	48742	40047	12372	44,70
первісна вартість	127708	44406	56141	56536	-71172	-55,73
знос	100033	6175	7399	16489	-83544	-83,52
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1896	380	0	0	-1896	-100,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	228683	301590	281410	317482	88799	38,83
<b>Усього необоротні активи</b>	<b>258256</b>	<b>340203</b>	<b>330154</b>	<b>357531</b>	<b>99275</b>	<b>38,44</b>
Запаси	3849	3868	3495	4070	221	5,74
Виробничі запаси	2691	2680	2381	1908	-783	-29,10
Незавершене виробництво	69	150	200	216	147	213,04
Готова продукція	442	205	495	1300	858	194,12
Товари	647	833	419	646	-1	-0,15

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Дебіторська заборгованість						
за продукцію, товари, роботи, послуги	80077	95664	75884	71534	-8543	-10,67
за розрахунками:						
за виданими авансами	45878	30445	103887	19083	-26795	-58,40
з бюджетом	994	1903	1764	167	-827	-83,20
Інша поточна дебіторська заборгованість	2913	483	18444	3571	658	22,59
Гроші та їх еквіваленти	1400	383	772	1577	177	12,64
Готівка	5	45	98	108	103	2060,00
Рахунки в банках	1395	338	674	1469	74	5,30
<b>Усього оборотні активи</b>	135111	132746	204246	100002	-35109	-25,99
<b>Баланс</b>	393367	472949	534400	457533	64166	16,31
	структура, %					
Нематеріальні активи:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
первісна вартість	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	
накопичена амортизація	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Основні засоби:	7,04	8,08	9,12	8,75	1,72	
первісна вартість	32,47	9,39	10,51	12,36	-20,11	
знос	25,43	1,31	1,38	3,60	-21,83	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0,48	0,08	0,00	0,00	-0,48	
Довгострокова дебіторська заборгованість	58,13	63,77	52,66	69,39	11,26	
<b>Усього необоротні активи</b>	65,65	71,93	61,78	78,14	12,49	
Запаси	0,98	0,82	0,65	0,89	-0,09	
Виробничі запаси	0,68	0,57	0,45	0,42	-0,27	
Незавершене виробництво	0,02	0,03	0,04	0,05	0,03	
Готова продукція	0,11	0,04	0,09	0,28	0,17	
Товари	0,16	0,18	0,08	0,14	-0,02	
Дебіторська заборгованість	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
за продукцію, товари, роботи, послуги	20,36	20,23	14,20	15,63	-4,72	
за розрахунками:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
за виданими авансами	11,66	6,44	19,44	4,17	-7,49	
з бюджетом	0,25	0,40	0,33	0,04	-0,22	
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,74	0,10	3,45	0,78	0,04	
Гроші та їх еквіваленти	0,36	0,08	0,14	0,34	-0,01	
Готівка	0,00	0,01	0,02	0,02	0,02	
Рахунки в банках	0,35	0,07	0,13	0,32	-0,03	
<b>Усього оборотні активи</b>	34,35	28,07	38,22	21,86	-12,49	
<b>Баланс</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	

Джерело: власні розрахунки

Протягом 2020-2023 років вартість активів балансу зросла з 393367 тис. грн. до 64166 тис. грн., або на 16,31%. Необоротні активи зросли з 258256 тис. грн. до 357531 тис. грн., або на 99275 тис. грн. (38,44%), за рахунок зростання довгострокової дебіторської заборгованості (на 88799 тис. грн.). Оборотні активи скоротилися із 135111 тис. грн. до 100002 тис. грн., або на 35109 тис. грн. (на 25,99%), у т.ч. за рахунок дебіторської заборгованості за виданими авансами (на 26795 тис. грн.).

Різнострамована динаміка призводить до істотних суттєвих структурних зрушень. Частка необоротних активів зросла з 65,65% до 78,14%, або на 12,49%. Частка оборотних активів скоротилася з 34,35% до 21,86%. Найбільш вагомою часткою активів є довгострокова дебіторська заборгованість, яка зросла з 58,13% до 69,39%, або на 11,26%.

У табл. 2.2 наведено аналіз пасивів ПАТ «Чернігівський молокозавод».

Таблиця 2.2

#### Аналіз пасивів ПАТ «Чернігівський молокозавод»

Актив	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	Абс. приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
	тис. грн.					
Зареєстрований (пайовий) капітал	498	498	498	498	0	0
Резервний капітал	125	125	125	125	0	0
Нерозподілений прибуток	38785	49945	63998	56749	17964	46,32
<b>Усього власний капітал</b>	<b>39408</b>	<b>50568</b>	<b>64621</b>	<b>57372</b>	<b>17964</b>	<b>45,58</b>
Інші довгострокові зобов'язання	8113	12348	13990	14441	6328	78,00
Довгострокові забезпечення	980	1438	1228	1260	280	28,57
<b>Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>9093</b>	<b>13786</b>	<b>15218</b>	<b>15701</b>	<b>6608</b>	<b>72,67</b>
за товари, роботи, послуги	127858	151793	165846	118458	-9400	-7,35
за розрахунками з бюджетом	351	183	343	1843	1492	425,07
за розрахунками зі страхування	358	347	305	581	223	62,29
за розрахунками з оплати праці	1207	719	1129	784	-423	-35,05
за одержаними авансами	179211	177348	175961	172999	-6212	-3,47
Інші поточні зобов'язання	35881	78205	110977	89795	53914	150,26

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
<b>Усього поточні зобов'язання і забезпечення</b>	344866	408595	454561	384460	39594	11,48
<b>Баланс</b>	393367	472949	534400	457533	64166	16,31
	структура, %					
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,13	0,11	0,09	0,11	-0,02	
Резервний капітал	0,03	0,03	0,02	0,03	0,00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	9,86	10,56	11,98	12,40	2,54	
<b>Усього власний капітал</b>	10,02	10,69	12,09	12,54	2,52	
Інші довгострокові зобов'язання	2,06	2,61	2,62	3,16	1,09	
Довгострокові забезпечення	0,25	0,30	0,23	0,28	0,03	
<b>Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	2,31	2,91	2,85	3,43	1,12	
за товари, роботи, послуги	32,50	32,10	31,03	25,89	-6,61	
за розрахунками з бюджетом	0,09	0,04	0,06	0,40	0,31	
за розрахунками зі страхування	0,09	0,07	0,06	0,13	0,04	
за розрахунками з оплати праці	0,31	0,15	0,21	0,17	-0,14	
за одержаними авансами	45,56	37,50	32,93	37,81	-7,75	
Інші поточні зобов'язання	9,12	16,54	20,77	19,63	10,50	
<b>Усього поточні зобов'язання і забезпечення</b>	87,67	86,39	85,06	84,03	-3,64	
<b>Баланс</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	

*Джерело: власні розрахунки*

Власний капітал ПАТ «Чернігівський молокозавод» збільшився з 39408 тис. грн. до 57372 тис. грн., або на 17964 тис. грн. (на 45,58%) за рахунок зростання нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання і забезпечення збільшилися з 9093 тис. грн. до 15701 тис. грн., або на 6608 тис. грн. (72,67%) за рахунок інших довгострокових зобов'язань. Поточні зобов'язання і забезпечення зросли із 344866 тис. грн. до 384460 тис. грн., або на 39594 тис. грн. (на 11,48%).

Питома вага власного капіталу є недостатньою (значно меншою 50%), хоча і зросла з 10,02% до 12,54%. Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень є найменшою, хоча і зросла з 2,31% до 3,43%, або на 1,12%. Основним джерелом капіталу підприємства є поточні зобов'язання і забезпечення, частка яких скоротилася із 87,67% до 84,03%, або на 3,64%.



У табл. 2.3 наведено аналіз Звіту про фінансові результати ПАТ «Чернігівський молокозавод».

Таблиця 2.3

**Аналіз Звіту про фінансові результати ПАТ «Чернігівський молокозавод»**

Стаття	2019	2020	2021	2022	Абс. приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	126831	143425	142740	126886	55	0,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(93527)	(119474)	(113694)	(112093)	-18566	19,85
Валовий: прибуток	33304	23951	29046	14793	-18511	-55,58
Інші операційні доходи	2977	732	632	546	-2431	-81,66
Адміністративні витрати	(11197)	(6994)	(5683)	(3377)	7820	-69,84
Витрати на збут	(11717)	(14215)	(15205)	(11728)	-11	0,09
Інші операційні витрати	(4616)	(1773)	(9766)	(6407)	-1791	38,80
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	8751	1701	0	0	-8751	-100,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	(0)	(0)	(976)	(6173)	-6173	
Дохід від участі в капіталі	994	0	0	0	-994	-100,00
Інші фінансові доходи	15	1	1	1	-14	-93,33
Інші доходи	480	3981	3986	894	414	86,25
Фінансові витрати	(188)	(341)	(398)	(381)	-193	102,66
Втрати від участі в капіталі	(0)	(1516)	(380)	(0)	0	
Інші витрати	(4409)	(8475)	(5698)	(1397)	3012	-68,31
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5643	(4649)	(3465)	(7056)	-12699	-225,04
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-2075	-239	-2153	-211	1864	-89,83
Чистий прибуток (збиток)	3568	(4888)	(5618)	(7267)	-10835	-303,67

*Джерело: власні розрахунки*

Протягом 2019-2022 років чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 55 тис. грн., або на 0,04%, а собівартість – зросла на 18566 тис. грн., або на 19,85%. Через випереджуючі темпи зростання собівартості порівняно із доходом від реалізації продукції валовий прибуток скоротився з 33304 тис. грн. до 14793 тис. грн., або на 18511 тис. грн. (на 55,58%).

Сукупний дохід збігається з чистим прибутком, його динаміку наведено на рис. 2.1.

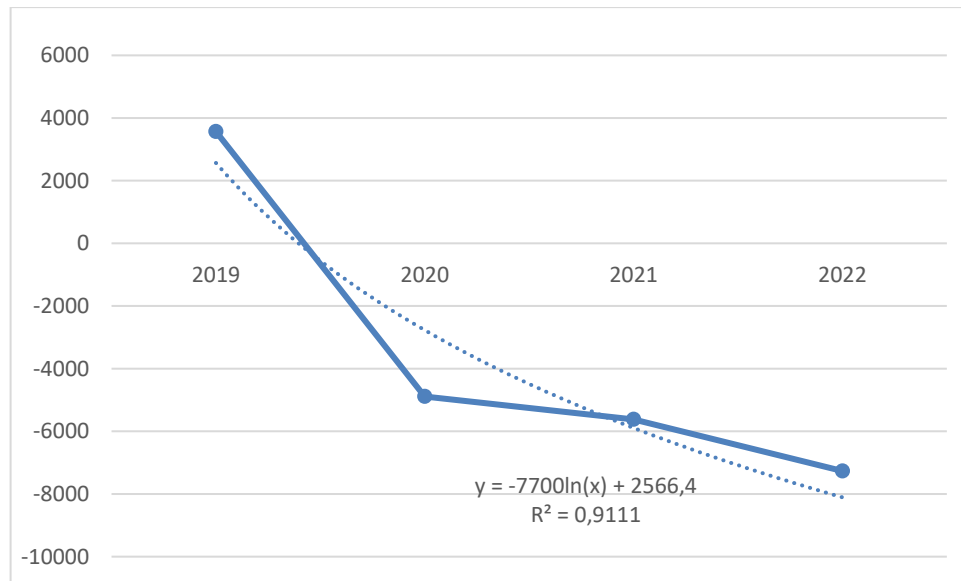


Рис. 2.1 – Динаміка сукупного доходу, тис. грн.

*Джерело: власні розрахунки*

Протягом 2019-2022 років операційні витрати (табл. 2.4) зросли на 41576 тис. грн. (45,18%).

Таблиця 2.4

#### Аналіз операційних витрат ПАТ «Чернігівський молокозавод»

Статті витрат	2019	2020	2021	2022	Абс. приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
Тис. грн.						
Матеріальні затрати	68893	110544	112497	100666	31773	46,12
Витрати на оплату праці	11559	12158	11180	10186	-1373	-11,88
Відрахування на соціальні заходи	3924	4294	2556	2283	-1641	-41,82
Амортизація	2825	6175	7690	9050	6225	220,35
Інші операційні витрати	4828	9285	10425	11420	6592	136,54
Разом	92029	142456	144348	133605	41576	45,18
Структура, %						
Матеріальні затрати	74,86	77,60	77,93	75,35	0,49	
Витрати на оплату праці	12,56	8,53	7,75	7,62	-4,94	

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Відрахування на соціальні заходи	4,26	3,01	1,77	1,71	-2,56	
Амортизація	3,07	4,33	5,33	6,77	3,70	
Інші операційні витрати	5,25	6,52	7,22	8,55	3,30	
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	

Джерело: власні розрахунки

Основною причиною цього є збільшення матеріальних витрат на 31773 тис. грн. (на 46,12%). На них приходиться більше 75% операційних витрат. Їх динаміка описується поліномом другого ступеня з гілками донизу (рис. 2.2).

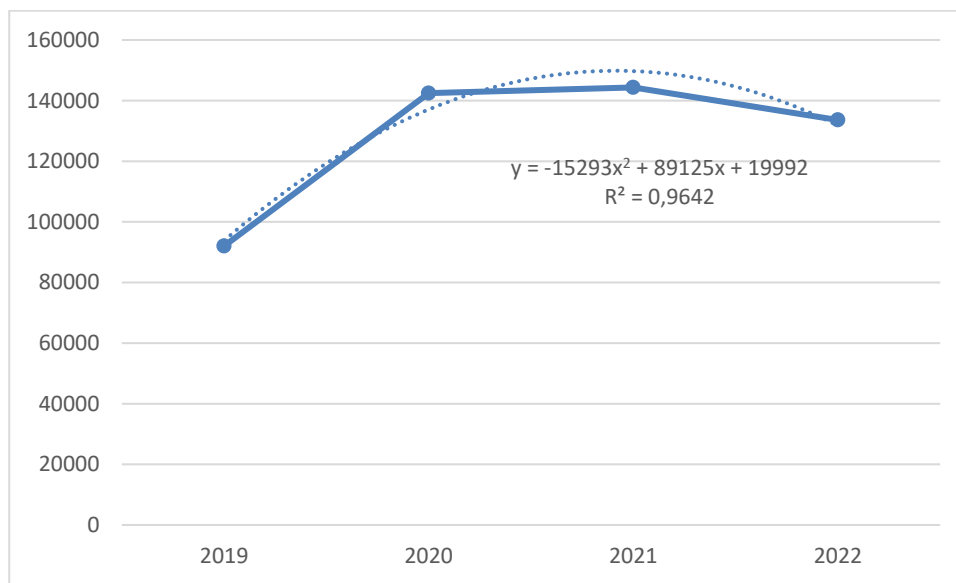


Рис. 2.2 –

Динаміка сукупного доходу, тис. грн.

Джерело: власні розрахунки

Протягом 2019-2022 років середньорічна кількість простих акцій становила 332262 штук (табл. 2.5), чистий прибуток на акцію скоротився з 10,74 грн. до (-21,87), або на 32,61 грн.

Аналіз Звіту про рух грошових коштів (за прямим методом) ПАТ «Чернігівський молокозавод» наведено у табл. 2.6. Динаміка чистого руху коштів від операційної та інвестиційної діяльності описується параболою з гілками доверху (рис. 2.3-2.4).

Таблиця 2.5

### Аналіз прибутковості акцій ПАТ «Чернігівський молокозавод»

Показник	2019	2020	2021	2022	Абс. приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
Середньорічна кількість простих акцій	332262	332262	332262	332262	0	0,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	10,74	-14,71	-16,91	-21,87	-32,61	-303,63
Дивіденди на одну просту акцію	0	0	0	0		

*Джерело: власні розрахунки*

Таблиця 2.6

### Аналіз Звіту про рух грошових коштів (за прямим методом) ПАТ «Чернігівський молокозавод»

Стаття	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
Надходження від:				
реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	121481	108762	164415	189529
від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	15	1	1	1
інші надходження	34850	44000	33618	7713
Витрачання на оплату:				
товарів (робіт, послуг)	(102479)	113879	(121099)	(167731)
праці	(7990)	(9929)	(9125)	(8703)
відрахувань на соціальні заходи	(4122)	(4738)	(2629)	(2025)
зобов'язань з податків і зборів	(7850)	(4477)	(3014)	(267)
на оплату зобов'язань з податку на прибуток	(2075)	(2213)	(419)	(42)
на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	(4079)	(53)	(255)	(0)
на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	(1696)	(2211)	(2340)	(225)
на оплату авансів	(13249)	(18253)	(46577)	(0)
на оплату повернення авансів	(3)	(0)	(0)	(0)
Інші витрачання	(19171)	(2274)	(14226)	(17665)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>1482</b>	<b>-787</b>	<b>1364</b>	<b>852</b>

*Закінчення табл. 2.6*

1	2	3	4	5
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
Реалізація необоротних активів	25	0	0	0

Придбання необоротних активів	(980)	(237)	(975)	(47)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>-955</b>	<b>-237</b>	<b>-975</b>	<b>-47</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>				
Витрачання на сплату відсотків	(124)	(0)	(0)	(0)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>-124</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>403</b>	<b>-1024</b>	<b>389</b>	<b>805</b>
Залишок коштів на початок року	997	1400	383	772
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	0	7	0	0
Залишок коштів на кінець року	1400	383	772	1577

*Джерело: власні розрахунки*

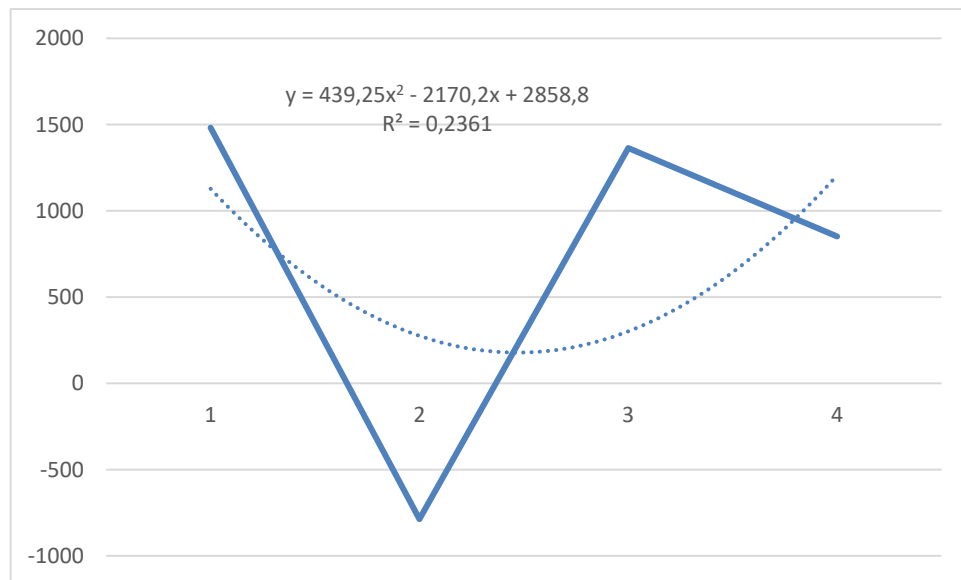


Рис. 2.3 - Динаміка чистого руху коштів від операційної діяльності

*Джерело: власні розрахунки*

Операційна діяльність генерувала додатні вхідні потоки, за виключенням 2020 року. Протягом всього досліджуваного періоду 2019-2022 років інвестиційна діяльність генерувала від'ємні грошові потоки. Рух коштів у результаті фінансової діяльності мав місце лише у 2019 році (-124 тис. грн.).

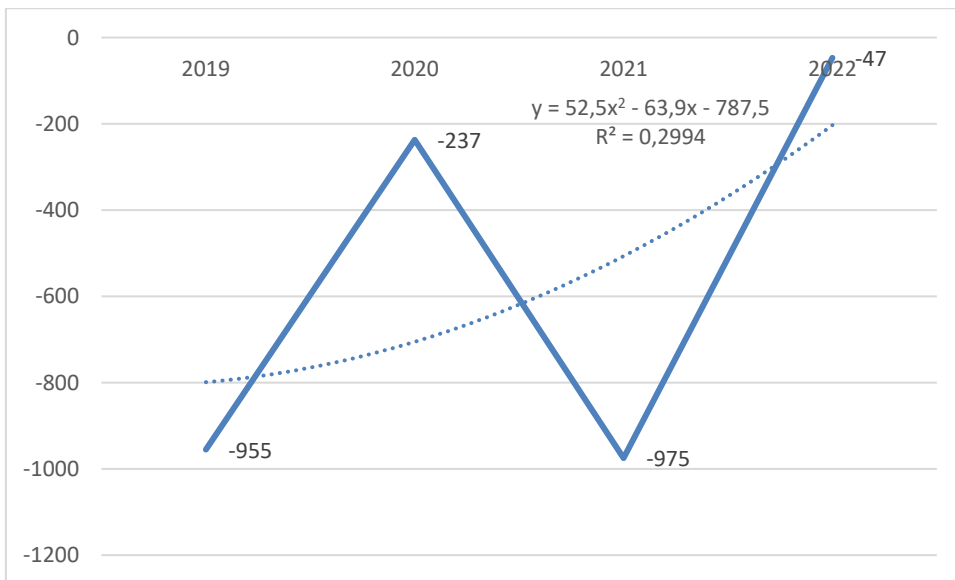


Рис. 2.4 - Динаміка чистого руху коштів від фінансової діяльності

*Джерело: власні розрахунки*

Основу грошових надходжень від операційної діяльності (більше 96%) у 2022 році становить виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що демонструє рис. 2.5.

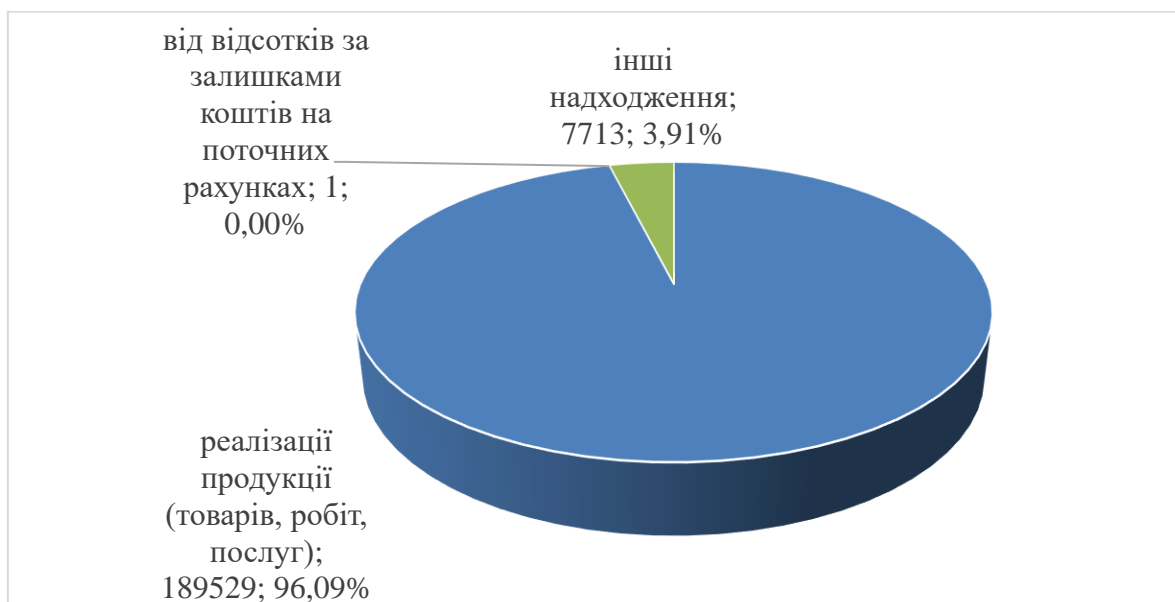


Рис. 2.5 – Склад і структура грошових надходжень від операційної діяльності

*Джерело: власні розрахунки*

У структурі витрачання коштів на оплату превалюють товари, роботи, послуги (85,29%), що демонструє рис. 2.6.

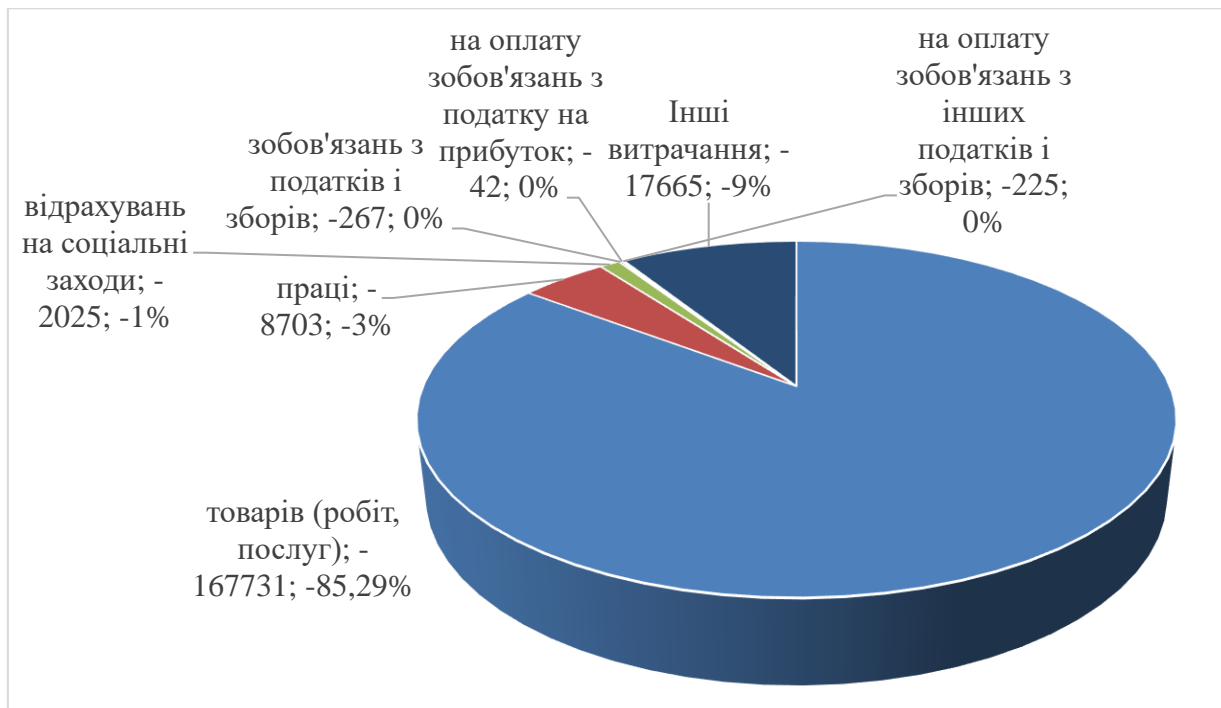


Рис. 2.6 – Склад і структура грошових витрачань на оплату від операційної діяльності

*Джерело: власні розрахунки*

Відтік коштів за інвестиційною діяльністю обумовлений придбанням необоротних активів.

### 2.3. Узагальнення ключових індикаторів фінансової стратегії підприємства

У табл. 2.7 наведено аналіз руху власного капіталу ПАТ «Чернігівський молокозавод»..

Таблиця 2.7

#### Аналіз руху власного капіталу ПАТ «Чернігівський молокозавод»

Стаття	Зареєстрований капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	Всього
1	2	3	4	5
Залишок на 01.01.2020	498	125	38785	39408
Інші зміни	0	0	16048	16048
Скоригований залишок на 01.01.2020	498	125	54833	55456
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	0	0	-4888	-4888
Разом змін у капіталі	0	0	-4888	-4888

Закінчення табл. 2.7

1	2	3	4	5
Залишок на 01.01.2021	498	125	49945	50568
Залишок на 01.01.2022	498	125	63998	64621
Інші зміни	0	0	18	18
Скоригований залишок на початок року	498	125	64016	64639
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	0	0	-7267	-7267
Разом змін у капіталі	0	0	-7267	-7267
Залишок на 01.01.2022	498	125	56749	57372
Зміна	0	1916	1916	0

*Джерело: власні розрахунки*

Зареєстрований статутний капітал протягом 2019-2022 років становив 498 тис. грн., резервний – 125 тис. грн. Вартість власного капіталу зросла на 1916 тис. грн. за рахунок нерозповідного прибутку.

При нормі 2 коефіцієнт загальної ліквідності складає менше 0,5 і має негативну динаміку (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

#### Аналіз показників ліквідності ПАТ «Чернігівський молокозавод»

Актив	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	Абс. приріст, тис. грн.
Запаси	3849	3868	3495	4070	221
Дебіторська заборгованість	129862	128495	199979	94355	-35507
Гроші та їх еквіваленти	1400	383	772	1577	177
<b>Усього оборотні активи</b>	135111	132746	204246	100002	-35109
<b>Усього поточні зобов'язання і забезпечення</b>	344866	408595	454561	384460	39594
Коефіцієнти ліквідності					
загальної	0,392	0,325	0,449	0,260	-0,132
проміжної	0,381	0,315	0,442	0,250	-0,131
абсолютної	0,004	0,001	0,002	0,004	0,000
<b>Робочий капітал</b>	-209755	-275849	-250315	-284458	-74703

*Джерело: власні розрахунки*

При нормі 1 коефіцієнт проміжної ліквідності скоротився з 0,381 до 0,25. При нормі 0,2 коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,004.



Величина робочого капіталу є від'ємною і скоротилася на 74703 тис. грн. Протягом 2019-2022 років рентабельність продаж скоротилася з 26.26% до 11,66%, рентабельність витрат – із 35,61% до 13,2% (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз показників рентабельності ПАТ «Чернігівський МОЛОКОЗАВОД»**

Стаття	2019	2020	2021	2022	Абс. приріст
Обсяг продаж	126831	143425	142740	126886	55
Собівартість реалізованої продукції	(93527)	(119474)	(113694)	(112093)	-18566
Валовий: прибуток	33304	23951	29046	14793	-18511
Рентабельність, %					
- продаж	26,26	16,70	20,35	11,66	-14,60
- витрат	35,61	20,05	25,55	13,20	-22,41
Чистий прибуток (збиток)	3568	(4888)	(5618)	(7267)	-10835
Активи	393367	472949	534400	457533	64166
Власний капітал	39408	50568	64621	57372	17964
Рентабельність, %					
- активів	0,91	-1,03	-1,05	-1,59	-2,50
- власного капіталу	9,05	-9,67	-8,69	-12,67	-21,72

*Джерело: власні розрахунки*

Показники рентабельності активів були додатними тільки у 2019 році, їх скорочення протягом 2019-2022 років склало відповідно (-2,5%) і (-21,72%).

## Висновки до розділу 2

1. Об'єктом кваліфікаційної роботи є ПАТ "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД": Основний вид діяльності: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Інші види діяльності: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах.

2. Протягом 2020-2023 років вартість активів балансу зросла з 393367 тис. грн. до 64166 тис. грн., або на 16,31%. Необоротні активи зросли з 258256 тис. грн. до 357531 тис. грн., або на 99275 тис. грн. (38,44%), за рахунок

зростання довгострокової дебіторської заборгованості (на 88799 тис. грн.). Оборотні активи скоротилися із 135111 тис. грн. до 100002 тис. грн., або на 35109 тис. грн. (на 25,99%), у т.ч. за рахунок дебіторської заборгованості за виданими авансами (на 26795 тис. грн.). Різнострамована динаміка призводить до істотних суттєвих структурних зрушень. Частка необоротних активів зросла з 65,65% до 78,14%, або на 12,49%. Частка оборотних активів скоротилася з 34,35% до 21,86%. Найбільш вагомою часткою активів є довгострокова дебіторська заборгованість, яка зросла з 58,13% до 69,39%, або на 11,26%.

3. Власний капітал ПАТ «Чернігівський молокозавод» збільшився з 39408 тис. грн. до 57372 тис. грн., або на 17964 тис. грн. (на 45,58%) за рахунок зростання нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання і забезпечення збільшилися з 9093 тис. грн. до 15701 тис. грн., або на 6608 тис. грн. (72,67%) за рахунок інших довгострокових зобов'язань. Поточні зобов'язання і забезпечення зросли із 344866 тис. грн. до 384460 тис. грн., або на 39594 тис. грн. (на 11,48%). Питома вага власного капіталу є недостатньою (значно меншою 50%), хоча і зросла з 10,02% до 12,54%. Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень є найменшою, хоча і зросла з 2,31% до 3,43%, або на 1,12%. Основним джерелом капіталу підприємства є поточні зобов'язання і забезпечення, частка яких скоротилася із 87,67% до 84,03%, або на 3,64%.

4. Протягом 2019-2022 років чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 55 тис. грн., або на 0,04%, а собівартість – зросла на 18566 тис. грн., або на 19,85%. Через випереджуючі темпи зростання собівартості порівняно із доходом від реалізації продукції валовий прибуток скоротився з 33304 тис. грн. до 14793 тис. грн., або на 18511 тис. грн. (на 55,58%). Протягом 2019-2022 років операційні витрати зросли на 41576 тис. грн. (45,18%). Основною причиною цього є збільшення матеріальних витрат на 31773 тис. грн. (на 46,12%). На них приходиться більше 75% операційних витрат. Їх динаміка описується поліномом другого ступеня з

гілками донизу

5. Протягом 2019-2022 років середньорічна кількість простих акцій становила 332262 штук (табл. 2.5), чистий прибуток на акцію скоротився з 10,74 грн. до (-21,87), або на 32,61 грн.

6. Операційна діяльність генерувала додатні вхідні потоки, за виключенням 2020 року. Протягом всього досліджуваного періоду 2019-2022 років інвестиційна діяльність генерувала від'ємні грошові потоки. Рух коштів у результаті фінансової діяльності мав місце лише у 2019 році (-124 тис. грн.). Основу грошових надходжень від операційної діяльності (більше 96%) у 2022 році становить виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У структурі витрачання коштів на оплату превалюють товари, роботи, послуги (85,29%). Відтік коштів за інвестиційною діяльністю обумовлений придбанням необоротних активів.

7. Зареєстрований статутний капітал протягом 2019-2022 років становив 498 тис. грн., резервний – 125 тис. грн. Вартість власного капіталу зросла на 1916 тис. грн. за рахунок нерозповідного прибутку. При нормі 2 коефіцієнт загальної ліквідності складає менше 0,5 і має негативну динаміку. При нормі 1 коефіцієнт проміжної ліквідності скоротився з 0,381 до 0,25. При нормі 0,2 коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,004. Величина робочого капіталу є від'ємною і скоротилася на 74703 тис. грн. Протягом 2019-2022 років рентабельність продаж скоротилася з 26.26% до 11,66%, рентабельність витрат – із 35,61% до 13,2%.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Альтернативний підхід до розробки і реалізації фінансової стратегії**

Проблемами сучасних підприємств є: виживання, адаптація до змін у зовнішньому середовищі і забезпечення безперервного розвитку є основними викликами для підприємств. Конкурентні переваги: створення та реалізація конкурентних переваг визначають успіх управління підприємством.

Стратегія є планом управління, спрямованим на зміцнення конкурентних позицій та досягнення цілей. Менеджери розробляють стратегію для визначення напрямку розвитку компанії та прийняття рішень про засоби її реалізації. Використовується піраміда стратегій для показу взаємозв'язку між різними видами стратегій на різних рівнях формування. Відсутність стратегії призводить до відсутності продуманого плану дій та програми досягнення бажаних результатів діяльності.

Виокреміть чотири рівні стратегічного планування в організації: корпоративний, діловий, функціональний і операційний рівні (рис. 3.1).

Роль функціональних стратегій у підтримці загальної ділової стратегії та конкурентоспроможності компанії є значною. Фінансова стратегія як частина загальної стратегії вписується у загальний стратегічний план компанії. Основні цілі фінансової стратегії: максимізація прибутку та підвищення ринкової вартості підприємства. Етапи розробки фінансової стратегії: прогнозування, визначення принципів організації та використання фінансових ресурсів. Області включені в фінансову стратегію: фінансове забезпечення, пошук резервів збільшення доходів, виконання фінансових зобов'язань, оптимізація засобів тощо.



Рис. 3.1. «Піраміда стратегій» Томпсона — Стрікленда для корпорацій  
*Джерело: власна розробка*

Комплексність стратегічного планування занадто важлива при розробці стратегій, особливо врахування різних факторів і аспектів. Фінансова стратегія може використовуватися як інструмент антикризового управління в умовах змін середовища. Вона вимагає врахування різних альтернатив та комплексний аналіз фінансових, ресурсних і організаційних аспектів. Важливо враховувати динаміки макроекономічних процесів, можливостей диверсифікації та розвитку фінансових ринків при розробці фінансової стратегії.

Принципи розробки фінансової стратегії підприємства: відкритість, системність, підприємницький стиль стратегічного управління, гнучкість тощо. Завданнями фінансової стратегії є: фінансове забезпечення операцій, визначення напрямків фінансової політики, розробка заходів для забезпечення стійкості та платоспроможності.

Методи та інструменти розробки фінансової стратегії: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, інші форми експертного аналізу.

Важливо періодично переглядати та коректувати фінансову стратегію відповідно до змін у середовищі та підприємстві. Цей аналіз надає чітку картину процесу розробки фінансової стратегії та врахування ключових принципів та етапів.



Рис. 3.2. Складові антикризового управління

*Джерело: власна розробка*

Управління розвитком відрізняється від управління функціонуванням підприємства. Управління розвитком орієнтоване на формування довгострокових стратегій розвитку підприємства, зосереджене на перспективі та стратегічних цілях підприємства, використанні довгострокових фінансових стратегій для досягнення визначених цілей.

Управління функціонуванням фокусується на короткостроковому періоді та поточних управлінських завданнях. Головна його мета - відслідковування фінансового стану для запобігання кризових ситуацій, використання короткострокових фінансових стратегій для своєчасного вирішення проблем та управлінської діяльності, фінансова стратегія в короткостроковій перспективі, концентрація на конкретних показниках економічної діяльності, використання системи оцінювання фінансового

стану для аналізу та попередження кризових явищ, оцінка фінансового ризику та вживання заходів з метою антикризового управління (рис. 3.3).

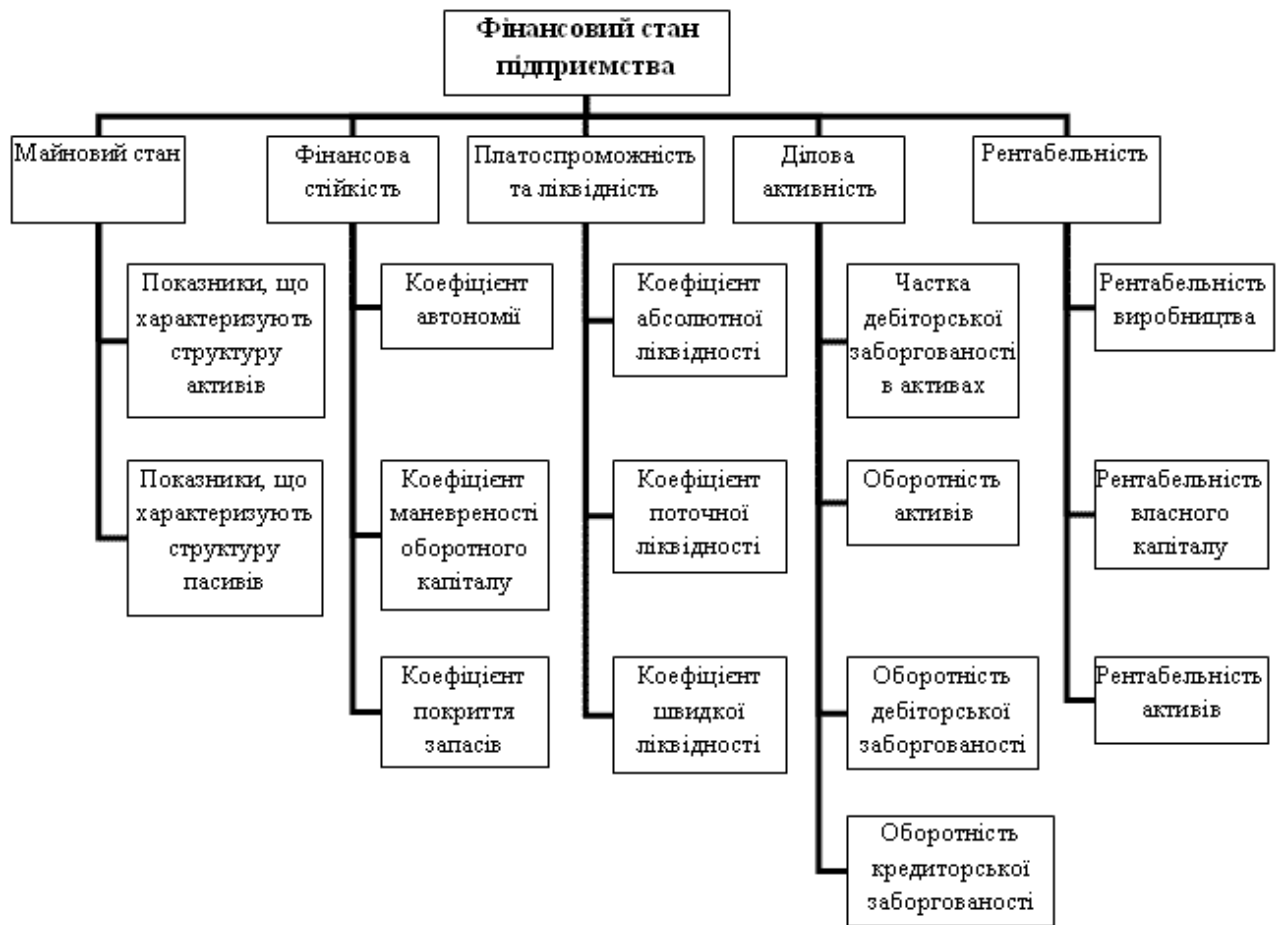


Рис. 3.3. Система оцінювання фінансового стану підприємства

*Джерело: власна розробка*

Відмінність у фінансовій стратегії: визначення короткострокових та довгострокових цілей, відповідно до управлінських завдань, спрямованість короткострокових стратегій на запобігання криз та швидке реагування на зміни. Цей підхід дозволяє чітко розмежувати стратегічне управління розвитком від оперативного управління функціонуванням підприємства, а також акцентує на важливості фінансової стратегії в обох контекстах.

Системний аналіз передбачає виділення:

- сильні та слабкі сторони: розгляд внутрішнього середовища підприємства допомагає визначити його конкурентоспроможність та проблемні аспекти;

- можливості та загрози: аналіз зовнішнього середовища визначає можливості для розвитку та потенційні загрози.

Використання моделей для прогнозування ймовірності банкрутства дозволяє забезпечити досить точні оцінки фінансового стану підприємства.

Управління ризиками передбачає вжиття превентивних заходів: розробка та впровадження системи попереджувальних заходів допомагає уникнути можливих проблем. Антикризове фінансове управління передбачає реструктуризацію та санацію: систематичні дії для виведення підприємства з фінансової кризи, включаючи реструктуризацію та санацію.

Комплексний аналіз причин кризи зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає виявити кореневі причини кризи та визначити стратегії подолання. Антикризова стратегія має містити монетарні та немонетарні цілі: чітко визначені цілі та механізми для досягнення їх в контексті зовнішніх та внутрішніх факторів. Критерії обґрунтованого вибору стратегії передбачають використання узагальнюючих показників для оцінки рівня кризового становища та вибору адекватних стратегій.

Принципом антикризового управління є реагування на ранні стадії кризи: вчасна діагностика та реагування на кризові явища для мінімізації втрат; застосування відповідних заходів в залежності від ступеня загрози.

Ці принципи і підходи формують комплексну стратегію антикризового управління, яка спрямована на забезпечення стійкості та виживання підприємства в умовах кризи.

Аналіз причин кризи передбачає виділення двох груп факторів:

- зовнішні причини, такі як економічна та політична ситуація, конкурентні сили;

- внутрішні причини, такі як неефективна інвестиційно-інноваційна політика, менеджмент, маркетинг та фінансова стратегія, помилки в управлінні фінансами і операційна діяльність.



Стратегія виходу з кризи передбачає: визначення цілей відновлення платоспроможності, усунення фінансової нестабільності та зміни фінансової стратегії для сталого розвитку.

Систематичний контроль за ефективністю антикризових заходів має проводитися з метою підвищення результативності та ефективності. Він передбачає залучення зовнішніх консультантів для оцінки ситуації та стану підприємства. Детальний і систематичний підхід до антикризового управління може виявитися критичним для вдалого виходу з кризового стану підприємства.

Створення фінансових стратегій є важливим компонентом антикризового фінансового управління. Фінансова санація як стратегія оздоровлення: спирається на механізми фінансової санації для запобігання банкрутству та відновлення стану підприємства.

Етапи санаційних заходів:

- визначення причин кризового стану;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- визначення санаційної спроможності;
- визначення стратегії та тактики санації:

Сутність стратегії відновлення діяльності підприємства в довгостроковому періоді передбачає вибір найефективнішого варіанту розвитку. Санаційна програма передбачає узагальнений план проведення заходів по виведенню підприємства з кризового стану, визначення основних напрямів фінансового оздоровлення та форм здійснення санаційних заходів.

Антикризове управління починається з розробки місії та визначення цілей діяльності підприємства, забезпечуючи стратегічний потенціал для конкурентної переваги. Загально виокремлені принципи та етапи формують системний підхід до антикризового управління, спрямованого на виведення підприємства з кризового стану та забезпечення його сталого розвитку.

Фінансова стратегія є ключовим елементом успішного управління в різних умовах, включаючи кризові ситуації. Антикризове управління стає

актуальним у випадках фінансових труднощів, і включає перегляд фінансової стратегії.

Визначення фінансової стратегії як програми дій для залучення та використання ресурсів має за мету забезпечення фінансової стійкості. Роль фінансової стратегії в кризових умовах, коли підприємство стикається з негативним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, зростає. Фінансова стратегія має визначати довгострокові цілі та відображати план дій для успішного функціонування на ринку.

Постійний аналіз факторів, адаптація до навколишнього середовища, готовність переглядати фінансову стратегію відповідно до нових умов є запорукою її ефективності. Це підкреслює динаміку фінансового управління та необхідність гнучкості у визначенні та виконанні стратегій для забезпечення успіху підприємства в умовах невизначеності та змін.

### **3.2. Прогнозування показників фінансового стану**

Найважливіші аспекти прогнозування фінансового стану підприємств національного господарства, особливо в контексті змін в умовах ринкових відносин в Україні зводяться до такого:

- зазначення важливої ролі прогнозування фінансового стану підприємств у прийнятті інвестиційних та фінансових рішень.
- підкреслення впливу факторів, таких як конкурентна боротьба, технологічні зміни, удосконалення методів обробки економічної інформації, формування цивілізованих ринкових відносин.
- специфіка умов середовища, в якому працюють вітчизняні підприємства, з особливостями, такими як постійні нововведення в податковому законодавстві, зміни у процентних ставках та валютних курсах, а також коливання цін і високий рівень інфляції.
- об'єктивна потреба у подальшому розвитку теоретичних і методичних основ прогнозування фінансового стану підприємств.

Зазначені аспекти підкреслюють важливість прогнозування та адаптації фінансових стратегій підприємств під впливом змін у господарському оточенні.

Прогнозування допомагає здійснювати розрахунки різноманітних сценаріїв розвитку подій і обирати оптимальний варіант, дозволяє виявляти майбутні фінансові проблеми, оцінювати вплив різних факторів, визначати джерела фінансування та оптимізувати структуру капіталу. Необхідний розвиток методологічних основ прогнозування на мікрорівні, зокрема фінансового стану підприємства. Прогнозування фінансового стану підприємства є синтезом понять прогнозування та самого фінансового стану. Прогнозування у теоретико-пізнавальному та управлінському аспектах реалізує дві функції: передбачаючу і передвказівну.

Прогноз - це опис можливих або бажаних перспектив, станів, рішень проблем майбутнього. Передвказівання є вирішенням проблем майбутнього та використання інформації про майбутнє в управлінській діяльності.

Порівняння прогнозування та планування:

- вони є спорідненими концепціями, проте прогнозування має більш загальний та інформаційний характер, орієнтований на зменшення невизначеності майбутнього.

- основна функція прогнозування - розрахунок ймовірних меж розвитку подій на основі поведінкових залежностей в минулому чи теперішньому для зниження невизначеності;

- прогнозування виявляє конкретні ситуації та слугує інструментом для розуміння наслідків управлінських рішень.

Необхідність прогнозування в умовах ринкових відносин полягає у забезпеченні ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства, де необхідно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

Ідея використання прогнозування на основі різних сценаріїв для визначення оптимального шляху розвитку в майбутньому є ключовою.

Прогнозування може відбуватися на основі різних сценаріїв розвитку подій, що надає можливість розглядати різні варіанти результатів. Його основна мета - створення інформаційної бази для вибору оптимального шляху розвитку в майбутньому. Прогнозування виявляє об'єктивні тенденції розвитку, а також надає інформацію для впливу на ці тенденції для досягнення бажаних результатів. Воно надає інформацію, необхідну для розробки заходів щодо управлінських рішень, спрямованих на досягнення конкретних тенденцій. Ці аспекти висвітлюють ключовий внесок прогнозування у формування стратегій та управління майбутнім розвитком.

Метод фінансово-економічного аналізу - це сукупність теоретичних інструментів та принципів, спрямованих на вивчення фінансово-економічної діяльності підприємств. У процесі аналізу використовуються різноманітні методи: від формалізованих до економіко-математичних, включаючи описові, предикативні та нормативні моделі. Зазначені методи можуть використовуватися в різних комбінаціях залежно від конкретних потреб та об'єкта дослідження.

Наступним етапом є метод прогнозування фінансового стану підприємства, який допомагає розробити прогнози для формування стратегії підприємства та оцінки його фінансових можливостей у майбутньому. Існують чотири основні методи прогнозування:

- екстраполяція: використовує попередні дані для прогнозування майбутніх значень. Цей метод базується на припущенні про наявність прямої залежності між показниками;

- метод термінів оборотності: визначає фінансовий цикл підприємства, оцінюючи тривалість обороту запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості;

- метод бюджетування: планує надходження та витрати коштів різних видів діяльності підприємства, що дозволяє прогнозувати грошові потоки;

- метод попередніх (прогнозних) балансів: складає прогнози звітності підприємства (балансу та звіту про прибутки і збитки), що допомагає оцінити зміни в активах та джерелах їх формування.

Вибір методу прогнозування залежить від конкретних потреб і специфіки підприємства. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому їх використання може бути варіативним у різних ситуаціях.

### **3.3. Стратегічні механізми зміцнення фінансової конкурентоспроможності підприємства**

У сучасних умовах зростає важливість дослідження конкурентоспроможності підприємства через оцінку його сильних і слабких сторін, виявлення можливостей та загроз. Це обумовлює необхідність системи оцінки конкурентоспроможності, що враховувала б інтереси різних зацікавлених сторін. Варто зауважити, що конкурентоспроможність підприємства - це широке поняття, яке може включати різні аспекти, такі як стратегії, маркетинг, оптимізація виробництва тощо. Існує багато підходів до визначення та оцінки конкурентоспроможності, тому важливо враховувати різні точки зору при аналізі цього поняття.

Для аналізу конкурентних переваг і рівня менеджменту підприємства використовують такі методи і моделі:

1. Модель М. Портера - одна з найвідоміших моделей, яка використовується для аналізу конкурентної природи окремих галузей та визначення конкурентних переваг підприємства. Модель визначає п'ять сил конкуренції, що включають у себе постачальників, покупців, потенційних конкурентів, продуктові замітники та ступінь конкуренції між учасниками ринку.

2. Моделі ЖЦП та ЖЦТ (життєвий цикл продукту/технології) - розглядають фази, через які проходять продукти або технології від початку до

кінця їх життєвого циклу. Це допомагає підприємствам розуміти, на якому етапі знаходиться їхній продукт або технологія та як це впливає на їхню конкурентоспроможність.

3. Метод SWOT-аналізу включає в себе оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Він допомагає підприємствам краще розуміти свої внутрішні та зовнішні фактори та розробляти стратегії на їх основі.

4. Фінансовий аналіз - це використання фінансових показників для оцінки ефективності та стабільності підприємства. Тут важливо досліджувати прибутковість, ліквідність, рентабельність та інші фінансові параметри. Вони дозволяють комплексно розглядати різні аспекти бізнесу та враховувати різні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Модель конкурентної переваги Майкла Портера дійсно є важливою в стратегічному аналізі підприємств. Вона допомагає підприємствам зрозуміти свої можливості та конкурентні переваги на ринку і визначити стратегію розвитку.

Стратегія лідерства у витратах орієнтується на мінімізацію витрат на виробництво. Це дозволяє підприємству зайняти сильну позицію в ціновій конкуренції. Наприклад, виробники автомобілів, які концентруються на виробництві економічних моделей.

Стратегія диференціації спрямована на створення унікальної, відмінної продукції, яка виходить за межі звичайних характеристик. Це дозволяє підприємствам створювати бренди та продукти з вищою вартістю. Наприклад, бренди напоїв *Coca-Cola* або інші ексклюзивні товари.

Стратегія спеціалізації спрямована на задоволення потреб вузького сегменту ринку, де підприємство може забезпечити унікальність та якість, вирізняючись від конкурентів. Наприклад, продукція розкоші або рідкісні товари.

Модель продукт-ринок І. Ансоффа розглядає чотири можливі напрями розвитку бізнесу: розширення ринку, розвиток продукту, диверсифікація та

проникнення на нові ринки. Ця модель дозволяє підприємствам оцінити, яким чином розподілити ресурси та яким чином розвивати свій бізнес.

Використання цих моделей у стратегічному плануванні може допомогти підприємствам визначити оптимальний шлях розвитку та зміцнення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Розглядаючи модель накопиченого досвіду, важливо зазначити, що ця стратегія стосується галузей, де виробництво великої кількості споживаної продукції дозволяє знизити витрати на одиницю товару. Вона використовується у секторах, де масове виробництво дозволяє забезпечити економію масштабу. Наприклад, в автомобільній або електронічній промисловості. Однак ця модель не є універсальною і не підходить для всіх галузей через різні витрати на виробництво та продаж.

Модель життєвого циклу товару, яка ґрунтується на різних стадіях товару на ринку, дозволяє стратегічно планувати дії щодо продукту від початку його запуску до завершення. Це допомагає підприємствам адаптуватися до змін попиту і розвивати оптимальні стратегії продажу та реклами відповідно до поточного етапу життєвого циклу.

При використанні цих моделей, важливо враховувати їхню контекстуальну природу. Вони можуть бути корисними, але ефективність їхнього застосування залежить від конкретної ситуації та особливостей галузі, у якій вони використовуються.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) та подібні моделі, такі як матриця МакКінсі, дозволяють підприємствам класифікувати свій портфель продуктів або напрямків діяльності. Вони ставлять продукцію у відповідність до її частки на ринку та темпів зростання цього ринку. Отримана таким чином матриця допомагає підприємствам приймати рішення щодо інвестування, припинення виробництва або збереження продукції.

Модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix) розширює концепцію матриці МакКінсі та використовує параметри, такі як галузева привабливість і конкурентоспроможність підприємства, для оцінки стану галузі та перспектив

підприємства. Ця модель допомагає визначити стратегію в будь-якій фазі життєвого циклу продукту.

Важливою перевагою цих методів є їхня здатність візуалізувати різні напрямки діяльності підприємства, допомагаючи керівництву приймати стратегічні рішення. Однак вони можуть бути спрощеннями реальних ситуацій і не завжди враховувати всі нюанси конкретного бізнесу або ринку. Тому вони частіше використовуються як один із інструментів аналізу, а не єдиний джерело інформації для прийняття стратегічних рішень.

Зараз є чудовий час для підготовки та стратегічного планування. Розглядаючи величезний ряд моделей та методик стратегічного аналізу, які ви описали, можна сказати, що кожен з них пропонує свій унікальний підхід для визначення стратегій підприємства. SWOT-аналіз, метод PIMS, матриця МакКінсі - це лише кілька прикладів тих інструментів, які можна використовувати для стратегічного аналізу.

Матриця Shell/DPM та модель Hofer/Schendel спрямовані на конкретні аспекти стратегічного планування, такі як розмежування рівнів стратегії та позиціонування бізнесу на ринку. Метод PIMS розглядає багато змінних, що впливають на прибутковість підприємства, дозволяючи зосередитися на факторах успіху.

Кожен з цих методів може бути корисним для підприємства у відповідних ситуаціях, залежно від галузі, в якій ви працюєте, ринкових умов та багатьох інших чинників. Важливо ретельно аналізувати і використовувати ці методи як частину ширшого стратегічного процесу, а не як єдиний інструмент для прийняття рішень.

Метод SWOT-аналізу дійсно є потужним інструментом для розуміння стратегічного положення підприємства, оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін разом із зовнішніми можливостями та загрозами. Це допомагає сформулювати стратегії для покращення конкурентоспроможності та зменшення ризиків.



У SWOT-аналізі існує можливість розробляти чотири загальні стратегії, спрямовані на різні напрямки: утвердження позиції на ринку, покращення конкурентоспроможності, завоювання нових секторів ринку або стратегію виходу. Крім того, метод розглядає сполучення між сильними і слабкими сторонами підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Але, як і в усіх методах, є свої обмеження. SWOT-аналіз може бути неповним у врахуванні всіх факторів зовнішнього середовища, інколи потребує додаткових таблиць або складних процесів аналізу. Також, цей метод вимагає великих зусиль та висококваліфікованих кадрів для проведення аналізу.

SPACE-аналіз, на відміну від SWOT-аналізу, здійснює оцінку стратегічного положення підприємства через систему чотирьох критеріїв. Це внутрішня фінансова сила, привабливість сектора економіки, конкурентоспроможність підприємства на ринку та стабільність галузі.

Згідно з оцінками цих критеріїв, *SPACE*-аналіз визначає, яка стратегія є найбільш доцільною для підприємства. Отримана оцінка за кожним критерієм відображається в системі координат *SPACE*, де вісь *X* представляє стабільність галузі, вісь *Y* - конкурентну перевагу, вісь *Z* - фінансову силу, а вісь *W* - привабливість сектору економіки.

Залежно від розташування отриманих оцінок на цих вісях, виокремлюються чотири стратегічних напрямки для підприємства: агресивний, конкурентний, консервативний та захисний.

Ці стратегії можуть відповідати різним ситуаціям на ринку, фінансовому стані та конкурентній позиції підприємства. Обрання стратегії визначається аналізом, який виходить з показників *SPACE*-аналізу і може бути корисним для менших та середніх компаній, оскільки його методика дозволяє швидко оцінити стратегічне положення та визначити стратегічні напрямки на основі невеликої кількості критеріїв.

Для визначення рівня фінансово-економічної діяльності підприємства можна використовувати різні методи. Наприклад, рентабельність може бути одним із ключових показників для оцінки фінансової ефективності. Це відношення прибутку до загальних витрат чи обсягу інвестицій. Крім того, важливо враховувати ліквідність, що показує, наскільки швидко підприємство може конвертувати свої активи в готівку для покриття поточних зобов'язань. Загальний фінансовий стан підприємства можна також оцінити за допомогою показників забезпеченості власним капіталом, показників зростання прибутку та іншими фінансовими коефіцієнтами.

Залежно від специфіки підприємства та його цілей, обрання показників для аналізу може відрізнятись. Ці методи дозволяють не лише оцінювати ринковий потенціал продукту, а й роблять акцент на фінансових показниках, які є важливими для успішної діяльності підприємства.

Важливість фінансового забезпечення підприємств зростає в умовах трансформаційних процесів. Зміни в економіці часто супроводжуються невизначеністю, що може викликати кризи та дестабілізувати діяльність підприємств. Це може призвести до порушення їхньої роботи, вимагає адаптації до зовнішнього середовища та фінансового забезпечення.

Збільшення міжгалузевих криз може ускладнити пошук більш прибуткових сегментів ринку та погіршити ліквідність підприємств. Це може негативно позначитися на платіжній дисципліні та взаємовідносинах з партнерами. Чимало підприємств, незалежно від їхнього розміру, стикаються з нестачею фінансових активів, що гальмує процеси оновлення техніки та технологій і знижує їхню конкурентоспроможність.

Стратегія фінансового забезпечення виступає як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це комплексна програма, спрямована на досягнення цілей та забезпечення стійкості підприємства через оптимізацію фінансових ресурсів, підвищення рентабельності та платоспроможності.

Враховуючи специфіку галузі, такий підхід допомагає не лише підтримувати підприємство на ринках, а й зробити його більш привабливим для інвесторів. Механізм забезпечення конкурентоспроможності є системою досягнення цих цілей, об'єднуючи в собі стратегічне фінансове планування та ефективне управління ресурсами.

Тут підходить вислів: «Підготовка до гірших часів – це гарантія успіху в них». Ретельне фінансове планування та стратегічні рішення можуть допомогти підприємствам протистояти складнощам у складних економічних умовах.

Важливо інтегрувати стратегії формування конкурентоспроможності підприємства з фінансовим механізмом її забезпечення. У вказаному підході поєднуються різноманітні аспекти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та платоспроможності. Це включає фінансові інструменти, джерела їхнього формування, механізми ефективності функціонування, а також поліпшення умов і стратегій розвитку.

Такий інтегрований підхід дозволяє об'єднати фінансовий механізм з функціональними стратегіями підприємства, враховуючи різні аспекти, такі як організаційний, виробничий, кадровий, нормативно-правовий та інші. Важливо також аналізувати споживачів, конкурентів та вивчати їхні дії для покращення продукції та конкурентоспроможності.

Виокремлення та поєднання цих елементів у єдиному підході допомагає підприємству оптимізувати свою фінансову стратегію, забезпечуючи максимальну конкурентоспроможність, ефективність сучасного бізнес-середовища, розвиток кадрового потенціалу, формування стратегічних напрямків та технологічних інновацій. Важливість постійного удосконалення кадрової компетентності відображається в здатності розуміти сучасні потреби споживачів та вироблення стратегій адаптації економічної, організаційно-виробничої структури для досягнення стратегічних цілей та створення конкурентних переваг.

Фінансова архітектура підприємства впливає на його конкурентоспроможність у двох аспектах. По-перше, це виявляється в фінансовій конкурентоспроможності підприємства на ринках та його кращих умовах доступу до фінансування. По-друге - у забезпеченні фінансовими ресурсами реалізації конкурентних переваг на ринках товарів.

Для підтримання конкурентних переваг та формування фінансового забезпечення необхідно враховувати декілька умов:

- якість та вартість використовуваних фінансових технологій визначають конкурентні переваги підприємства;
- рівень капіталізації фінансових ресурсів та прибутку впливає на конкурентний потенціал;
- структура власності та менеджмент визначають пріоритети діяльності підприємства, включаючи його конкурентні стратегії;
- платоспроможність та фінансова стійкість підприємства впливають на розмір інвестиційних портфелів і межі платіжного поля;
- органи регулювання, контролю та нагляду мають вплив на розвиток ринку, що також відбивається на стійкості конкурентних переваг підприємств при вибраних ними стратегіях.

Фінансове забезпечення конкурентоспроможності підприємства визначається не лише процесом відтворення основних засобів, а й розробкою стратегій, які включають технологічні інновації та розвиток кадрового потенціалу. Це робить можливим не лише забезпечення стійкості, а й формування стратегічних напрямків для майбутнього розвитку.

Етапами формування механізму фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства є такі:

1. Формування необхідного обсягу фінансового забезпечення інноваційної діяльності - він передбачає визначення загальної потреби у фінансових ресурсах для реалізації інновацій, включаючи внутрішні (власні) фінансові ресурси, зовнішні фінансові ресурси, форми та методи фінансування і залучення необхідних фінансових ресурсів.

2. Використання сформованих фінансових ресурсів у процесі інноваційної діяльності - підприємство використовує зібрані фінансові ресурси для проведення інноваційних заходів, що може включати розробку нових продуктів, вдосконалення технологій тощо.

3. Діагностика виробничо-фінансового циклу та можливостей отримання контрактів з передоплатою - покращує формування робочого капіталу. Це сприятиме збалансованості дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпечить своєчасну оплату кредитів та виплату зобов'язань.

Зазначені етапи розглядаються як взаємопов'язані кроки у формуванні фінансової бази для інноваційної діяльності підприємства. Це означає, що спочатку визначаються потреби у фінансових ресурсах для інновацій, які потім збираються, розподіляються та використовуються для підтримки інноваційних ініціатив.

Отримання ефекту від використаного фінансового забезпечення означає досягнення певних фінансових результатів, які були сплановані підприємством для досягнення потрібного рівня рентабельності, прибутковості, покриття витрат за рахунок залучених фінансових ресурсів та отримання бажаних фінансових результатів.

Парадигма фінансової архітектури підприємства базується на управлінні фінансовими ресурсами як центральної ланки, що включає принципи, методи, прийоми та інструменти для організації руху цього типу економічних ресурсів. Це підпорядковане реалізації загальної стратегії підприємства та його локальним стратегіям, включаючи стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Функція фінансового забезпечення також полягає в підтриманні економічної безпеки підприємства через наявність необхідного рівня фінансових ресурсів для подолання ризиків та змін на ринку.

Рівень фінансового забезпечення фінансовими ресурсами підприємства визначається складом джерел його формування. Це важливий аспект, який впливає на операційну діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Фінансова конкурентоспроможність підприємства - це складова загальної конкурентоспроможності підприємства. Вона передбачає порівняння фінансових характеристик між різними суб'єктами на ринку товарів, що може бути складною у виборі бази для порівняння. Ця конкурентоспроможність є динамічною та характеризує стан підприємства у конкурентному середовищі з плином часу. Вона відображає фінансові можливості підприємства, його фінансову активність, якість управління фінансами та перспективи функціонування.

Оцінка фінансової конкурентоспроможності підприємства має бути комплексною, оскільки вона не може бути зведена до одного показника. Мультимодульний полікритеріальний підхід до формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності дозволяє враховувати різні фінансові аспекти підприємства. Він включає фінансові стратегічні можливості, характер фінансової поведінки, тренди фінансової діяльності, можливі фінансові тенденції, ключові фінансові компетенції, результати діагностики конкурентоспроможності, вплив внутрішніх і зовнішніх фінансових чинників, а також стадію життєвого циклу підприємства.

Такий підхід допомагає зміцнити конкурентні позиції підприємства через розробку та виготовлення нових продуктів, контроль якості та відповідність технологічним вимогам. Формування фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства спрямоване на динамічне покращення його позицій на ринку.

Адаптація до конкурентно-орієнтованого ринку вимагає постійної реакції на зміни кон'юнктури ринку та адаптації стратегій до основних параметрів за різними сегментами. Довгострокова перспектива розвитку базується на розроблених стратегіях, які повинні мати підтримку фінансового забезпечення з урахуванням строків та вартості.

Структура джерел фінансування має бути налаштована так, щоби забезпечити середньозважену вартість капіталу, яка задовольняє зовнішніх

інвесторів. Це може включати різноманітні джерела фінансування, такі як власні фінансові ресурси, банківські кредити, емісія корпоративних облігацій або залучення інвестицій від зовнішніх партнерів. Кожне з цих джерел може мати свою вартість і строк, що впливає на середньозважену вартість капіталу підприємства.

Здатність забезпечити доступ до фінансування з врахуванням вимог зовнішніх інвесторів допоможе підтримувати ділову активність підприємства та адаптувати його стратегії до змін на ринку, забезпечуючи сталість і стійкість у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

1. Стратегія є планом управління, спрямованим на зміцнення конкурентних позицій та досягнення цілей. Менеджери розробляють стратегію для визначення напрямку розвитку компанії та прийняття рішень про засоби її реалізації. Використовується піраміда стратегій для показу взаємозв'язку між різними видами стратегій на різних рівнях формування. Відсутність стратегії призводить до відсутності продуманого плану дій та програми досягнення бажаних результатів діяльності. Існує чотири рівні стратегічного планування в організації: корпоративний, діловий, функціональний і операційний рівні.

2. Принципи розробки фінансової стратегії підприємства: відкритість, системність, підприємницький стиль стратегічного управління, гнучкість тощо. Завданнями фінансової стратегії є: фінансове забезпечення операцій, визначення напрямків фінансової політики, розробка заходів для забезпечення стійкості та платоспроможності. Методи та інструменти розробки фінансової стратегії: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, інші форми експертного аналізу. Важливо періодично переглядати та коректувати фінансову стратегію відповідно до змін у середовищі та підприємстві. Цей

аналіз надає чітку картину процесу розробки фінансової стратегії та врахування ключових принципів та етапів.

3. Управління розвитком відрізняється від управління функціонуванням підприємства. Воно орієнтоване на формування довгострокових стратегій розвитку підприємства, зосереджене на перспективі та стратегічних цілях підприємства, використанні довгострокових фінансових стратегій для досягнення визначених цілей. Управління функціонуванням фокусується на короткостроковому періоді та поточних управлінських завданнях. Головна його мета - відслідковування фінансового стану для запобігання кризових ситуацій, використання короткострокових фінансових стратегій для своєчасного вирішення проблем та управлінської діяльності, фінансова стратегія в короткостроковій перспективі, концентрація на конкретних показниках економічної діяльності, використання системи оцінювання фінансового стану для аналізу та попередження кризових явищ, оцінка фінансового ризику та вживання заходів з метою антикризового управління.

4. Оцінка конкурентоспроможності є критично важливою для підприємства в умовах ринкової конкуренції. Дослідження сильних та слабких сторін дозволяє ідентифікувати області для поліпшення та розвитку. Також, враховуючи різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності, важливо правильно вибрати методи відповідно до потреб і контексту підприємства. Наприклад, використання методів, що аналізують рівень менеджменту, може допомогти визначити перевагу через ефективність управління.

5. Недоліки та переваги різних методів варто враховувати при їх виборі, оскільки кожен метод має свою специфіку та можливості. Нарешті, ефективне використання методів потребує злагодженої та креативної роботи команди професіоналів. Важливо поєднувати методику з ретельною експертизою для досягнення найкращих результатів.



## ВИСНОВКИ

1. Розглянуто ключові аспекти визначення фінансової стратегії публічної компанії, орієнтованої на сталий розвиток. Підкреслено необхідність виділення фінансового плану дій як основи для розроблення стратегії. Фінансова стратегія має довгостроковий характер, що передбачає постійну адаптацію до змін в середовищі, базується на положеннях корпоративної стратегії компанії, розглядається як цілісна, самостійна система з ключовою роллю фінансових ресурсів.

2. Зазначено, що фінансова стратегія спрямована на реалізацію таких напрямів, як залучення фінансових ресурсів, інвестування, забезпечення фінансової безпеки та висока якість управління фінансами. Мета процесів розроблення та реалізації фінансової стратегії полягає в досягненні максимальної ефективності роботи та сталого розвитку компанії. Під час розроблення фінансової стратегії важливо враховувати загальну оптимізацію всіх напрямків діяльності компанії, не тільки з економічної точки зору, але й соціальної, виробничої, маркетингової та кадрової.

3. Проблема забезпечення взаємозв'язку внутрішніх систем і підрозділів підприємства вирішується внесенням змін у діяльність всіх внутрішніх систем і підрозділів. Розробка та реалізація стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки є необхідним елементом стратегічного управління, спрямованого на досягнення стійкої конкурентоспроможності та фінансово-економічної стійкості підприємств в довгостроковій перспективі.

4. Протягом 2010-2020 років частка виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів у обсягах промислового виробництва зростає з 18,0% до 21,0%. Об'єктом кваліфікаційної роботи є ПАТ "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД": Основний вид діяльності: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Інші види діяльності: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 46.90

Неспеціалізована оптова торгівля; 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах.

5. Протягом 2020-2023 років вартість активів балансу зросла з 393367 тис. грн. до 64166 тис. грн., або на 16,31%. Необоротні активи зросли з 258256 тис. грн. до 357531 тис. грн., або на 99275 тис. грн. (38,44%), за рахунок зростання довгострокової дебіторської заборгованості (на 88799 тис. грн.). Оборотні активи скоротилися із 135111 тис. грн. до 100002 тис. грн., або на 35109 тис. грн. (на 25,99%), у т.ч. за рахунок дебіторської заборгованості за виданими авансами (на 26795 тис. грн.). Різностямована динаміка призводить до істотних суттєвих структурних зрушень. Частка необоротних активів зросла з 65,65% до 78,14%, або на 12,49%. Частка оборотних активів скоротилася з 34,35% до 21,86%. Найбільш вагомою часткою активів є довгострокова дебіторська заборгованість, яка зросла з 58,13% до 69,39%, або на 11,26%.

6. Власний капітал ПАТ «Чернігівський молокозавод» збільшився з 39408 тис. грн. до 57372 тис. грн., або на 17964 тис. грн. (на 45,58%) за рахунок зростання нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання і забезпечення збільшилися з 9093 тис. грн. до 15701 тис. грн., або на 6608 тис. грн. (72,67%) за рахунок інших довгострокових зобов'язань. Поточні зобов'язання і забезпечення зросли із 344866 тис. грн. до 384460 тис. грн., або на 39594 тис. грн. (на 11,48%). Питома вага власного капіталу є недостатньою (значно меншою 50%), хоча і зросла з 10,02% до 12,54%. Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень є найменшою, хоча і зросла з 2,31% до 3,43%, або на 1,12%. Основним джерелом капіталу підприємства є поточні зобов'язання і забезпечення, частка яких скоротилася із 87,67% до 84,03%, або на 3,64%.

7. Протягом 2019-2022 років чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 55 тис. грн., або на 0,04%, а собівартість – зросла на 18566 тис. грн., або на 19,85%. Через випереджуючі темпи зростання собівартості порівняно із доходом від реалізації продукції валовий

прибуток скоротився з 33304 тис. грн. до 14793 тис. грн., або на 18511 тис. грн. (на 55,58%). Протягом 2019-2022 років операційні витрати зросли на 41576 тис. грн. (45,18%). Основною причиною цього є збільшення матеріальних витрат на 31773 тис. грн. (на 46,12%). На них приходиться більше 75% операційних витрат. Їх динаміка описується поліномом другого ступеня з гілками донизу

8. Протягом 2019-2022 років середньорічна кількість простих акцій становила 332262 штук (табл. 2.5), чистий прибуток на акцію скоротився з 10,74 грн. до (-21,87), або на 32,61 грн.

9. Операційна діяльність генерувала додатні вхідні потоки, за виключенням 2020 року. Протягом всього досліджуваного періоду 2019-2022 років інвестиційна діяльність генерувала від'ємні грошові потоки. Рух коштів у результаті фінансової діяльності мав місце лише у 2019 році (-124 тис. грн.). Основу грошових надходжень від операційної діяльності (більше 96%) у 2022 році становить виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У структурі витрачання коштів на оплату превалюють товари, роботи, послуги (85,29%). Відтік коштів за інвестиційною діяльністю обумовлений придбанням необоротних активів.

10. Зареєстрований статутний капітал протягом 2019-2022 років становив 498 тис. грн., резервний – 125 тис. грн. Вартість власного капіталу зросла на 1916 тис. грн. за рахунок нерозповідного прибутку. При нормі 2 коефіцієнт загальної ліквідності складає менше 0,5 і має негативну динаміку. При нормі 1 коефіцієнт проміжної ліквідності скоротився з 0,381 до 0,25. При нормі 0,2 коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,004. Величина робочого капіталу є від'ємною і скоротилася на 74703 тис. грн. Протягом 2019-2022 років рентабельність продаж скоротилася з 26,26% до 11,66%, рентабельність витрат – із 35,61% до 13,2%.

11. Стратегія є планом управління, спрямованим на зміцнення конкурентних позицій та досягнення цілей. Менеджери розробляють стратегію для визначення напрямку розвитку компанії та прийняття рішень

про засоби її реалізації. Використовується піраміда стратегій для показу взаємозв'язку між різними видами стратегій на різних рівнях формування. Відсутність стратегії призводить до відсутності продуманого плану дій та програми досягнення бажаних результатів діяльності. Існує чотири рівні стратегічного планування в організації: корпоративний, діловий, функціональний і операційний рівні.

12. Принципи розробки фінансової стратегії підприємства: відкритість, системність, підприємницький стиль стратегічного управління, гнучкість тощо. Завданнями фінансової стратегії є: фінансове забезпечення операцій, визначення напрямків фінансової політики, розробка заходів для забезпечення стійкості та платоспроможності. Методи та інструменти розробки фінансової стратегії: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, інші форми експертного аналізу. Важливо періодично переглядати та коректувати фінансову стратегію відповідно до змін у середовищі та підприємстві. Цей аналіз надає чітку картину процесу розробки фінансової стратегії та врахування ключових принципів та етапів.

13. Управління розвитком відрізняється від управління функціонуванням підприємства. Воно орієнтоване на формування довгострокових стратегій розвитку підприємства, зосереджене на перспективі та стратегічних цілях підприємства, використанні довгострокових фінансових стратегій для досягнення визначених цілей. Управління функціонуванням фокусується на короткостроковому періоді та поточних управлінських завданнях. Головна його мета - відслідковування фінансового стану для запобігання кризових ситуацій, використання короткострокових фінансових стратегій для своєчасного вирішення проблем та управлінської діяльності, фінансова стратегія в короткостроковій перспективі, концентрація на конкретних показниках економічної діяльності, використання системи оцінювання фінансового стану для аналізу та попередження кризових явищ, оцінка фінансового ризику та вживання заходів з метою антикризового управління.

14. Оцінка конкурентоспроможності є критично важливою для підприємства в умовах ринкової конкуренції. Дослідження сильних та слабких сторін дозволяє ідентифікувати області для поліпшення та розвитку. Також, враховуючи різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності, важливо правильно вибрати методи відповідно до потреб і контексту підприємства. Наприклад, використання методів, що аналізують рівень менеджменту, може допомогти визначити перевагу через ефективність управління.

15. Недоліки та переваги різних методів варто враховувати при їх виборі, оскільки кожен метод має свою специфіку та можливості. Нарешті, ефективне використання методів потребує злагодженої та креативної роботи команди професіоналів. Важливо поєднувати методику з ретельною експертизою для досягнення найкращих результатів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алєйнікова Н. М. Методика оцінки потенціалу вартості акціонерного товариства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 81-86.
2. Бабій П. Алгоритми управління, оцінка та моделювання інтелектуального потенціалу в системі виробничо-господарської діяльності соціально-економічних суб'єктів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 109-113.
3. Бабіченко В. В. Суперечності світового фондового ринку та проблеми реалізації корпоративних стратегій. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 3(3). С. 200-204.
4. Баюра Д. О., Петрук В. В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ*. 2014. Вип. 2. С. 153-158.
5. Бердар М. М. Управління вартістю підприємства в системі фінансової стратегії його стійкого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 57-61.
6. Бочарова А. С. Управління кредитним ризиком банку шляхом побудови стратегічної карти. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 129-131.
7. Брисіна М. О. Побудова стратегічної карти управління кредитними ризиками. *Управління розвитком*. 2014. № 14. С. 8-11.
8. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Іваненко Л. В. Модель управління фінансовим потенціалом підприємства: функціональний підхід. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 129-135.
9. Бутко М., Попело О. Венчурне фінансування як механізм задіяння інноваційного потенціалу підприємницького середовища регіону. *Економіст*. 2014. № 3. С. 20-22.

10. Буцька О. Ю., Соколинська Д. О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового реагування. *Економіка та держава*. 2013. № 7. С. 56-58.

11. Васильківський Д. М., Левченко М. О. Розробка стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства на основі методу нечіткого моделювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4(2). С. 36-42.

12. Васильківський Д. Методологія моделювання процесу ухвалення управлінських рішень при розробці і реалізації стратегічних напрямів підвищення економічного потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 71-75.

13. Виговська Н. Г., Полчанов А. Ю. Оцінка втрат фінансового потенціалу України від воєнного конфлікту. *Облік і фінанси*. 2019. № 4. С. 70-77.

14. Вовк О. М. Методичний інструментарій оцінювання вартості потенціалу підприємства за доходним підходом. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2013. Вип. 26. С. 207-211.

15. Гаврильченко О. В. Сучасні методи та інструменти фінансування розвитку експортного потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 290-295.

16. Галенко Н. О. Стратегічні прийоми виходу фондового ринку України з кризового стану із урахуванням міжнародних концепцій. *Економічний простір*. 2013. № 78. С. 191-199.

17. Галькевич М. Теоретичні підходи до оцінки вартості потенціалу конкурентоспроможності транспортного підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2016. Вип. 37. С. 3-10.

18. Герасименко А. Г. Роль інновацій в обмеженні алокативної ефективності економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 4-7.

19. Гнатенко А. І. Теоретичні підходи до визначення механізму стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 2. С. 105-113.

20. Гончар О. І. Оптимізація економічного оцінювання потенціалу підприємства. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 19. С. 49-53.

21. Грабчук О. М. Фінансовий потенціал: природа та властивості з точки зору синергетичного підходу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 280-284.

22. Гринько Т. В. Формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств. *Прикладна статистика: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 13. С. 67-72.

23. Гринько А. П., Безгінова Л. І., Шарапова О. М., Щербань А. І. Методичний підхід до оцінки ефективності використання фінансового потенціалу підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 308-317.

24. Гудзь Ю. Управління кредитними ризиками підприємств харчової промисловості при виборі стратегії зростання економічного потенціалу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(2). С. 159-165.

25. Гут Л. В., Тарантюк І. М. Особливості оцінки вартості фінансового потенціалу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2015. Вип. 3. С. 89-97.

26. Гуцалюк О. М. Використання рейтингових систем для оцінювання фінансового потенціалу банку. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 2. С. 125-141.

27. Денисюк О. В. Теоретичні засади формування та розвитку стратегічних компетенцій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 334-340.



28. Заворотній Р. І. Організація системи мотивації і відповідальності в процесі стратегічного фінансового управління вартістю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 10. С. 160-165.

29. Заворотній Р. І. Методологія формування системи стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в контексті фінансового управління вартістю. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 42-47.

30. Калівошко О. М. Роль концентрації фінансового капіталу в оптимізації інвестиційного потенціалу банківського сектору України. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. Вип. 222. С. 112-116.

31. Ковтуненко К. В., Шаповал Я. В. Використання методів стратегічного аналізу для оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_20)

32. Колеснік Т. С. Методи комплексної оцінки стратегічної фінансової позиції та фінансового потенціалу підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2012. № 4. С. 285-289.

33. Кушнір М. Інвестиційна стратегія уникнення втрат на українському фондовому ринку. *Економіст*. 2015. № 11. С. 19-22.

34. Лебідь О. В. Капітал банків як носій потенціалу й фінансова основа стратегічного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(5). С. 35-40.

35. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 33. С. 111-116.

36. Логвінова О. П. Оцінювання економічного ризику на основі критерію ризико-стійкості економічного потенціалу підприємства.

*Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(2). С. 49-54.

37. Макарова Г. Когнітивне моделювання у прогнозуванні економічного потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 4. С. 81-91.

38. Маккі Л. М., Горошанська О. О. Методичний інструментарій оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 372-377.

39. Максимчук О. С., Станінов С. Б. Вплив фінансово-інвестиційного потенціалу на забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 177-185.

40. Маршук Л. М. Науково-методичні підходи до оцінки рівня ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 27(2). С. 34-37.

41. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 36 (МСБО 36). Зменшення корисності активів IASB; Стандарт, Міжнародний документ від 01.01.2012. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_047](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_047)

42. Міценко Н. Г., Ковалишин М. Р. Вартісно-орієнтований підхід в управлінні потенціалом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 46. С. 203-205.

43. Мусієнко В. Д., Богдан М. М. Теоретичні засади впливу стратегічного потенціалу на вартість підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 3. С. 89-93.

44. Мусієнко В. Д., Богдан М. М. Теоретичні засади впливу стратегічного потенціалу на вартість підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 3. С. 89-93.

45. Навольська Н. В., Блащак Б. Я. Методологічні аспекти прогнозування фінансового потенціалу підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(1). С. 139-146.

46. Назарова Т. Ю. Синергетичний підхід як інструмент зростання фінансового потенціалу промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 17. С. 74-79.

47. Онишко С. В., Чуницька І. І. Стратегічна траєкторія розвитку фінансового ринку у форматі взаємодії складових його інфраструктурного потенціалу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 194-201.

48. Островська О. А. Концепція біхевіористичних фінансів у подоланні кризи реального сектору економіки України. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2013. № 5. С. 139-146.

49. Отенко І. Моделювання економічного потенціалу підприємства та процесів його змін. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 39(2). С. 12-18.

50. Панченко О. І. Типологізація фінансових ризиків як основа організації їх страхового захисту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 350-357.

51. Парсяк В. Н., Горянська О. В. Управління вартістю підприємства на основі оціночних параметрів дивідендного потенціалу. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2013. № 4. С. 107-112.

52. Парфентьева О. Г. Методичний підхід до оцінювання вартості потенціалу розвитку підприємства автотранспорту. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 3. С. 066–071.

53. Паштецький В. С. Ціннісні та територіальні проблеми оптимізації використання природно-ресурсного потенціалу, удосконалення оцінки та узгодження економічних і екологічних інтересів. *Корми і кормовиробництво*. 2012. Вип. 74. С. 263-268.

54. Педченко Н. С. Оптимізація структури фінансового потенціалу підприємства методом аналізу ієрархій. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2(5). С. 198-202.

55. Піскун О. В. Хеджування фондового портфеля на основі стратегій управління волатильністю з динамічним підбором параметрів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2. С. 42-45.
56. Пічугіна Т. С., Краснокутська Н. С., Подколзіна В. М. Періодизація розвитку теорії стратегічного управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2(2). С. 238-244.
57. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
58. Пожарська А. С. Методичний підхід до оцінки фінансового потенціалу на основі визначення таксономічного показника. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 34-37.
59. Покришка Д. С., Тищук Т. А. Методологія оцінки технологічного потенціалу структурної трансформації національної економіки. *Економіка і прогнозування*. 2013. № 2. С. 7-19.
60. Портна О. В. Удосконалення методики кількісної оцінки сукупного фінансового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 215-219.
61. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14>
62. Свистович М. Б. Аналіз стратегічного процесу соціально-економічного розвитку України через призму теоретичних засад різних шкіл стратегічного планування. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 40. С. 317-323.
63. Смолін І.В., Дрінь О.Я. Ідеології вибору методології і форми стратегії підприємства за змінюваних умов середовища. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 31-38.
64. Соломатіна Т.В. Чернодубова Е.В, Фінансово-вартісний потенціал суб'єктів господарювання: єдність стратегії і тактики. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 16. С. 252-255.
65. Степанова М. О. Стратегічна карта як інструмент процесу

управління кредитним ризиком банку. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 37-39.

66. Стирський М. В. Глобальне середовище формування конкурентних стратегій фондових бірж України. *Фінанси України*. 2012. № 5. С. 78-88.

67. Хохлов В. Ю. Стратегії управління портфелем на розвинених фондових ринках у 2006-2011 роках. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 87. С. 211-220.

68. Черленяк І. І., Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю. Розвиток смислових рівнів концепції стратегічного управління в теорії фірми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 7. С. 23-28.

## **ДОДАТКИ**

**Додаток А**  
**Річна фінансова звітність емітента**

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2018   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	00447971
Територія		за КОАТУУ	7410100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників	267		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	вул. Івана Мазепи, буд. 10-а, м. Київ, Печерський р-н, Київська область, 01010, Україна, 0462644252		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності		V	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2022 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	2	2	0
первісна вартість	1001	20	20	0
накопичена амортизація	1002	18	18	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	48742	40047	0
первісна вартість	1011	56141	56536	0
знос	1012	7399	16489	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	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	281410	317482	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>330154</b>	<b>357531</b>	<b>0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	3495	4070	0
Виробничі запаси	1101	2381	1908	0
Незавершене виробництво	1102	200	216	0
Готова продукція	1103	495	1300	0
Товари	1104	419	646	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	75884	71534	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	103887	19083	0
з бюджетом	1135	1764	167	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18444	3571	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	772	1577	0
Готівка	1166	98	108	0
Рахунки в банках	1167	674	1469	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика 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	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>204246</b>	<b>100002</b>	<b>0</b>



<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	534400	457533	0

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	498	498	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	125	125	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63998	56749	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>64621</b>	<b>57372</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	13990	14441	0
Довгострокові забезпечення	1520	1228	1260	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 звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>15218</b>	<b>15701</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0

Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	165846	118458	0
за розрахунками з бюджетом	1620	343	1843	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	305	581	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1129	784	0
за одержаними авансами	1635	175961	172999	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	110977	89795	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	454561	384460	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	534400	457533	0

<b>Примітки</b>	Б/П
<b>Керівник</b>	Пушко Ігор Олегович
<b>Головний бухгалтер</b>	Лозова Любов Іванівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" (найменування)	за ЄДРПОУ	00447971

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2022 рік

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	126886	142740
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	(112093)	(113694)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	14793	29046
Валовий: 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	546	632
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	(3377)	(5683)
Витрати на збут	2150	(11728)	(15205)
Інші операційні витрати	2180	(6407)	(9766)

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(6173)	(976)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1	1
Інші доходи	2240	894	3986
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(381)	(398)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(380)
Інші витрати	2270	(1397)	(5698)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(7056)	(3465)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-211	-2153
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(7267)	(5618)
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			

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
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	-7267	-5618
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			

Матеріальні затрати	2500	100666	112497
Витрати на оплату праці	2505	10186	11180
Відрахування на соціальні заходи	2510	2283	2556
Амортизація	2515	9050	7690
Інші операційні витрати	2520	11420	10425

Разом	2550	133605	144348
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			

Середньорічна кількість простих акцій	2600	332262	332262
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	332262	332262
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-21.87	-16.91
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	21.87	-16.91
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

<b>Примітки</b>	Б/Н		
<b>Керівник</b>	Пушко Ігор Олегович		
<b>Головний бухгалтер</b>	Лозова Любов Іванівна		
			<b>КОДИ</b>
		Дата(рік, місяць, число)	2018   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" (найменування)	за ЄДРПОУ	00447971

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)  
за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	189529	164415
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	0	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1	1
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0

Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	7713	33618
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(167731)	(121099)
Праці	3105	(8703)	(9125)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(2025)	(2629)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(267)	(3014)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(42)	(419)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(0)	(255)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(225)	(2340)
Витрачання на оплату авансів	3135	(0)	(46577)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(17665)	(14226)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>852</b>	<b>1364</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій необоротних активів	3200	0	0
Надходження від отриманих: відсотків дивідендів	3215	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій необоротних активів	3255	(0)	(0)
Виплати за деривативами	3260	(47)	(975)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-47</b>	<b>-975</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0

Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	0	0
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>805</b>	<b>389</b>
Залишок коштів на початок року	3405	772	383
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	1577	772

<b>Примітки</b>	Б/П
<b>Керівник</b>	Пушко Ігор Олегович
<b>Головний бухгалтер</b>	Лозова Любов Іванівна





Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	0	0	0	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	0	0	0	0	0	0	0	0
Накопичені курсів різниці	4113	0	0	0	0	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	0	0	0	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	4116	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Розподіл прибутку:</b> Виплати власникам (дивіденди)	4200	0	0	0	0	0	0	0	0
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	0	0	0	0	0	0	0	0
Відрахування до резервного капіталу	4210	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку, належна до бюджету	4215	0	0	0	0	0	0	0	0

Відповідно до законодавства									
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0

Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	0	0	0	0	0	0	0
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-7267</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-7267</b>
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	<b>498</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>125</b>	<b>56749</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>57372</b>

<b>Примітки</b>	Б/П
<b>Керівник</b>	Пушко Ігор Олегович
<b>Головний бухгалтер</b>	Лозова Любов Іванівна

**Додаток Б**  
Річна фінансова звітність емітента

			<b>КОДИ</b>
		Дата(рік, місяць, число)	2016   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	00447971
Територія		за КОАТУУ	7410100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників	343		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	вул. Р. Люксембург,14, м. Сквира, Київський, Київська область, 0900, Україна, 0462678489		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності		V	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	2	2	0
первісна вартість	1001	20	20	0
накопичена амортизація	1002	18	18	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	27675	38231	0
первісна вартість	1011	127708	44406	0
знос	1012	100033	6175	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	1896	380	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	228683	301590	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>	1095	258256	340203	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	3849	3868	0
Виробничі запаси	1101	2691	2680	0
Незавершене виробництво	1102	69	150	0
Готова продукція	1103	442	205	0
Товари	1104	647	833	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	80077	95664	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	45878	30445	0
з бюджетом	1135	994	1903	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2913	483	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1400	383	0
Готівка	1166	5	45	0
Рахунки в банках	1167	1395	338	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика 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	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	135111	132746	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0

<b>Баланс</b>	1300	393367	472949	0
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	498	498	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	125	125	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38785	49945	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>39408</b>	<b>50568</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	8113	12348	0
Довгострокові забезпечення	1520	980	1438	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
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>9093</b>	<b>13786</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0

за товари, роботи, послуги	1615	127858	151793	0
за розрахунками з бюджетом	1620	351	183	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	358	347	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1207	719	0
за одержаними авансами	1635	179211	177348	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	35881	78205	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	344866	408595	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	393367	472949	0
<b>Примітки</b>	Б/П			
<b>Керівник</b>	Пушко Ігор Олегович			
<b>Головний бухгалтер</b>	Лозова Любов Іванівна			

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2016   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	00447971
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	143425	126831
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	(119474)	(93527)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	23951	33304
Валовий: 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	732	2977
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	(6994)	(11197)
Витрати на збут	2150	(14215)	(11717)
Інші операційні витрати	2180	(1773)	(4616)



Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1701	8751
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	994
Інші фінансові доходи	2220	1	15
Інші доходи	2240	3981	480
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(341)	(188)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1516)	(0)
Інші витрати	2270	(8475)	(4409)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	5643
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(4649)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-239	-2075
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	3568
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(4888)	(0)
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			

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
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	-4888	3568

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Матеріальні затрати	2500	110544	68893
Витрати на оплату праці	2505	12158	11559
Відрахування на соціальні заходи	2510	4294	3924
Амортизація	2515	6175	2825

Інші операційні витрати	2520	9285	4828
Разом	2550	142456	92029
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			

Середньорічна кількість простих акцій	2600	332262	332262
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	332262	332262
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-14.71	10.74
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-14.71	10.74
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

<b>Примітки</b>	Б/Н		
<b>Керівник</b>	Пушко Ігор Олегович		
<b>Головний бухгалтер</b>	Лозова Любов Іванівна		
			<b>КОДИ</b>
		Дата(рік, місяць, число)	2016   01   01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" (найменування)	за ЄДРПОУ	00447971

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)  
за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	108762	121481
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	0	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1	15
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0

Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	44000	34850
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(113879)	(102479)
Праці	3105	(9929)	(7990)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(4738)	(4122)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(4477)	(7850)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(2213)	(2075)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(53)	(4079)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(2211)	(1696)
Витрачання на оплату авансів	3135	(18253)	(13249)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(3)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(2274)	(19171)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>-787</b>	<b>1482</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	25
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(237)	(980)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-237</b>	<b>-955</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0

Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	0	0
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(124)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>0</b>	<b>-124</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>-1024</b>	<b>403</b>
Залишок коштів на початок року	3405	1400	997
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	7	0
Залишок коштів на кінець року	3415	383	1400

<b>Примітки</b>	Б/П	
<b>Керівник</b>	Пушко Ігор Олегович	
<b>Головний бухгалтер</b>	Лозова Любов Іванівна	
		Дата(рік, за €
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"	
	(найменування)	

Звіт про власний капітал  
за 2020 рік

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)
1	2	3	4	5	6	7
Залишок на початок року	4000	498	0	0	125	38785
Коригування: Зміна облікової політики	4005	0	0	0	0	0
Виправлення помилок	4010	0	0	0	0	0
Інші зміни	4090	0	0	0	0	16048



Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	0	0	0	0	0	0	0
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4888</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4888</b>
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	<b>498</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>125</b>	<b>49945</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50568</b>