

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь – бакалавр

на тему: Управління фінансовою стратегією підприємства

Виконала: студентка 4 курсу
напряму підготовки 073 «Менеджмент»

Жила Наталія Олександрівна

Керівник: Ігнат'єва І.А.

Рецензент: _____

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою «_____»

Секретар ЕК: _____

«_____» _____ 2020 р.

Київ – 2020

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНА СУТЬ	6
1.1. Економічна суть стратегії та її класифікація	6
1.2. Поняття управління фінансовою стратегією та його значення для підприємства	14
1.3. Методи та механізми управління фінансовою стратегією підприємства	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА “АВК” м.ДНІПРО»	26
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Кондитерська фабрика “АВК” м.Дніпро»	26
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану	31
2.3. Аналіз ефективності управління фінансовою стратегією ПАТ «Кондитерська фабрика “АВК” м.Дніпро»	36
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА “АВК” м.ДНІПРО» ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ УПРАВЛІННЯ	48
3.1. Розробка фінансової стратегії ПАТ «Кондитерська фабрика “АВК” м.Дніпро» та рекомендації щодо її управління	48
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів	57
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне функціонування підприємства так чи інакше завжди стосується розподілу фінансів відповідно до власних цілей, що підпорядковуються одній корпоративній стратегії. Невідповідність головної мети та правильного використання фінансових ресурсів призводить як мінімум до невиконання плану, як максимум до кризи і як результат - падіння компанії. Кожне підприємство проходить різні етапи розвитку - від народження до старіння. І саме правильно обрана стратегія, яка все ж зводиться до фінансової, може перенести підприємство на вищий рівень, або ж навіть вивести його з останнього етапу в перший.

Все більше підприємств розуміє значимість ефективного управління фінансовою діяльністю на основі наукових методик, що передбачають її рух, адаптацію до основних цілей та умов зовнішнього та внутрішнього середовищ компанії. Одним і найдієвіших інструментів такого управління і є досліджувана нами фінансова стратегія.

Ефективне використання фінансових ресурсів підприємства відповідно до його цілей займає чи не найперше місце при визначенні корпоративної стратегії. Недосконалість прийняття економічно необґрунтованих рішень та стратегічного фінансового планування загалом може призвести до таких негативних наслідків, як нерівномірність розподілу фінансування по відділах, порушення платоспроможності, зниження темпів зростання та навіть банкрутство. Здатність підприємством ефективно використовувати свій потенціал повністю залежить від якості сформованої фінансової стратегії. Відповідно до цього, проблема правильної розробки фінансової стратегії є досить актуальною і важливою для кожного підприємства.

Об'єктом дослідження є управління фінансовою діяльністю ПАТ “АВК”.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо вдосконалення фінансової стратегії підприємства.

Метою дослідження є комплексне вивчення теоретичних та практичних основ формування фінансової стратегії та розробка рекомендацій щодо напрямків покращення організації фінансової діяльності відповідно до корпоративної стратегії підприємства.

Задля досягнення даної мети, було передбачено вирішення наступних завдань:

- визначити теоретичні основи фінансової стратегії підприємства, а саме її економічну суть та значення в діяльності компанії;
- розглянути процес її формування та реалізації в системі менеджменту підприємства;
- розглянути історію діяльності та надати загальну характеристику ПАТ “АВК”;
- провести фінансово-економічний аналіз ПАТ “АВК”;
- провести аналіз впливу на економічну діяльність підприємства основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначити основні напрямки фінансової стратегії та розробити “дерево цілей” ПАТ “АВК”;
- визначити пріоритетність виконання наданих рекомендацій та розрахувати фінансову доцільність впровадження найбільш перспективних цілей та їх вплив на діяльність підприємства.

Методи дослідження. При написанні роботи використовувалися методи порівняння, аналізу та синтезу, групування та систематизації, умовиводу та логічний. Також використовувались емпіричні методи, економіко-статистичні

методи, при аналізі фінансово-економічної діяльності використовувались статистичні методи дослідження числових даних: горизонтальний аналіз (динаміка показників) та вертикальний (структура показників).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг роботи складає 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНА СУТЬ

1.1. Економічна суть стратегії та її класифікація

В нинішніх умовах ринкових відносин, високого рівня конкурентності серед підприємств та повної відповідальності за результати своєї діяльності, стають все більш актуальними аналіз ринку та його можливостей, поняття конкурентоздатності та власної торгової переваги, визначення найбільш привабливих для компанії стратегій розвитку. Саме тому, правильно побудована ціль, дії для її втілення та план виконання відіграють одну з найважливіших ролей діяльності підприємства. Фінансова стратегія показує не лише наявний та рекомендований рух фінансових ресурсів, а й показує напрямок куди рухатись, в яку діяльність краще приділити більше уваги і як саме вийти на новий рівень ефективного розвитку підприємства.

Постійна економічна та політична нестабільність в Україні збільшує рівень невизначеності зовнішнього оточення, в якому беруть участь вітчизняні організації. Щоб досягнути очікуваний результат до самовиживання, суб'єкти господарювання повинні зменшувати рівень конкуренції та вміти швидко адаптуватись. Проте, цього недостатньо, тому вони повинні заздалегідь попереджати і передбачати ці зміни. В умовах політичної і економічної кризи позитивному результату господарської діяльності в умовах сприяє вибір пріоритетних напрямків стратегії і діяльності розвитку підприємства [2].

Стратегічне управління як наукова школа сформувалось на початку 50-х років XX ст. як різновид загального менеджменту. Великий внесок у становлення і розвиток теорії стратегічного управління внесли провідні

закордонні науковці Р. Акофф, І. Ансофф, К. Боумен, К. Ендрю, М. Портер, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Мескон, Томпсон А.А., А.Дж. Стрикленд, В. Віханський, А.П. Градов, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер та інші. А також вітчизняні – О. Амоша, В. Василенко, А. Геєць, А. Гальчинський, П. Гордиенко, Л. Довгань, Ю. Іванов, М. Мартиненко, О. Тищенко, А. Чухно, З. Шершнева та інші [1].

Варіативність визначень самого поняття “стратегія” залежить від розуміння суті та форм стратегічного підходу в управлінні. Історичний огляд існуючих наукових думок до визначення сутності стратегічного управління показує, що у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників існує багато думок щодо сутності стратегічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розвиток наукових підходів до визначення змісту стратегічного управління

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як метод установки цілей для ділового, корпоративного та функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на наявні сильні і слабкі сторони компанії та можливості і загрози, що виникають	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу

Продовження табл.1.1

5. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
6. Стратегія являє собою всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
7. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків
8. Стратегія фірми - це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив
9. Стратегія як управління організацією, яка спирається на людський потенціал як на її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити покупців	О.Віханський, 1990-ті	Основна увага приділяється людському потенціалу та на задоволення споживачів.
10. Стратегія як спосіб дій, який зумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі	В.С. Єфремов, початок 2000-х рр	Поведінкова стратегія на досягнення цілей за допомогою чітко визначених та виділених в одну концепцію дій

Джерело: складено автором на основі [7, 8, 9]

Узагальнюючи погляди різних науковців на її визначення, можна виділити кілька основних:

- сукупність дій та заходів, налаштованих на ефективну діяльність підприємства та комплексний план для досягнення конкретних результатів;

- набір дій та рекомендацій для ухвалення плану діяльності підприємства, за допомогою яких воно може досягати поставлених цілей;
- сукупність кількох найбільш ефективних напрямків діяльності підприємства або довготривалий стратегічний напрямок.

Перші два варіанти визначають реалізацію стратегії як отримання встановлених результатів, коли у третьому варіанті досягнення цілей розглядається як один з етапів розвитку та реалізацію цілої системи заходів як процес покращення діяльності.

Таким чином, аналізуючи зміст поняття “стратегія”, можна визначити, що будь-яка стратегія веде до виконання поставлених результатів та покращення діяльності підприємства.

Так як поняття “стратегія” вже існує багато років та має різнобічні тлумачення, так і її класифікація на види завжди піддається коректуванням, доповненням, уточненнями та авторськими класифікаціями. І саме над ними працювало немало видатних вчених, таких як М. Портер, Г. Мінцберг, Б. Твісс, Б. Санто, К. Фрімен, О. Водачкова, К. Обман, В. Савчук та ін. Загалом, як було визначено з аналізу праць науковців, є багато класифікацій стратегії організацій, які відрізняються як загальної кількістю елементів, так і їх структурою. У всіх спостерігається так звані базові стратегії, але зустрічатися вони можуть наприклад відповідно до життєвого циклу підприємства - зростання, стабілізації (зрілості) та старіння (занепаду). А. Томпсон додатково виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій – за напрямом перетворення, за характером впливу, за складністю тощо, що робить класифікацію стратегії підприємств вичерпною та дещо перевантаженою для визначених цілей тієї чи іншої праці або дослідження. На основі аналізу та виявлення найбільш оптимальних спільних ознак у працях вчених [13,14,15,16], було розроблено класифікацію стратегій підприємства, що подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні види стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

Варто також зазначити, що відповідно до основних підсистем підприємства – маркетингова, виробничо-технічна, фінансова, організаційна та соціальна, – виділяють відповідні функціональні стратегії, що спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед кожним підрозділом компанії.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок між основними функціональними стратегіями підприємства
Джерело: складено автором на основі [13]

Як ми бачимо на рис. 1.2, при створенні стратегії підприємства, саме фінансова відіграє заключну роль. Аналізуючи інформацію, що надходить з ринку, суспільства та менеджменту, створюються поступово маркетингова, виробнича і тільки потім - фінансова, де і розробляється стратегічний план з усіма вказівками та рекомендаціями до розподілу фінансів підприємства задля досягнення заданих результатів.

Формування фінансової стратегії передбачає врахування великої кількості різноманітних чинників. Для вибору фінансової стратегії, яка б забезпечила найефективніший результат діяльності підприємства, необхідно передусім визначити можливі види і напрями її розробки. Аналіз літературних джерел дає підстави класифікувати фінансові стратегії за певними ознаками (табл. 1.2). Варто зазначити, що наведена класифікація дає можливість більш детального вивчення основних складових частин формування фінансової стратегії для успішної та ефективної її реалізації в сучасних умовах.

Таблиця 1.2

Ознаки класифікації та види фінансових стратегій

За пріоритетним значенням	<ul style="list-style-type: none"> - генеральна (визначає загальний напрям діяльності в межах корпоративної стратегії) - основна (орієнтована на виконання головних цілей) - допоміжна (полягає у забезпеченні реалізації генеральної та основної стратегій)
За видами генеральної фінансової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - фінансової підтримки прискореного зростання (спрямована на забезпечення високих темпів операційної діяльності) - фінансового забезпечення стійкого зростання (збалансування обмеженого зростання та необхідного рівня фінансової безпеки) - антикризова фінансова стратегія (фінансова стабілізація під час виходу із кризи)
Залежно від дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - зростання; - стабілізації; - виживання; - ліквідації; - комбінування.
Залежно від моделі розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія фінансового розвитку (орієнтована на підвищення рівня розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства) - стратегія управління фінансами (передбачає формування і захист фінансових конкурентних переваг) - стратегія фінансування розвитку (спрямована на створення фінансового забезпечення використання фінансово-економічного потенціалу підприємства)
За джерелами фінансування	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішня (реалізується за рахунок наявних власних джерел) - зовнішня (реалізується за рахунок позикових джерел)
За періодами реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - перспективна (передбачає реалізацію довгострокових цілей) - оперативна (зорієнтована на реалізацію короткострокових цілей)
За напрямками дії	<ul style="list-style-type: none"> - розвитку (спрямована на підтримку внутрішнього потенціалу підприємства) - передбачення криз та запобігання банкрутству (передбачає нейтралізацію негативних наслідків факторів зовнішнього середовища)
За домінантними сферами	<ul style="list-style-type: none"> - формування фінансових ресурсів (розширення потенціалу власних можливостей підприємства із внутрішніх джерел, а також збільшує можливості фінансування за рахунок зовнішніх джерел)

Продовження табл. 1.2

розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - інвестиційна стратегія (виконання різних аспектів інвестиційної діяльності) - забезпечення фінансової безпеки (забезпечує фінансову рівновагу в процесі стратегічного розвитку підприємства) - збільшення якості управління фінансовою діяльністю (передбачає збільшення якісних параметрів управління всіма сторонами фінансової діяльності) - антикризова фінансова стратегія (спрямована на фінансове оздоровлення підприємства та запобігання банкрутству)
За характером впливу на кінцевий результат	<ul style="list-style-type: none"> - пряма (пов'язана із кінцевим результатом діяльності підприємства) - опосередкована (передбачає непрямий вплив на кінцевий результат діяльності)
За характером діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - активна (передбачає вкладення коштів у розвиток нових напрямів діяльності) - пасивна (збереження частки ринку та вкладення коштів у наявні напрями діяльності) - захисна (спрямована на захист операційної діяльності підприємства) - стабілізаційна (зорієнтована на стабілізацію фінансового стану підприємства та уникнення можливих ризиків діяльності)

Джерело: складено автором на основі джерел [29,30]

Розробка фінансової стратегії неможлива без урахування специфіки діяльності господарюючого суб'єкта, особливостей формування його дохідної частини та напрямів використання фінансових ресурсів. Завдяки цьому, класифікація фінансових стратегій залежить від цих факторів та поступово може змінюватись залежно від зовнішніх чинників, стадії розвитку, методу розширення та інших.

Таким чином, правильно сформована стратегія є невід'ємною частиною діяльності підприємства. Створення фінансової стратегії дозволяє узагальнити основні цілі та бажані результати з усіх сфер діяльності та відтворити той план

дій, який максимально удосконалисть діяльність та принесе максимально можливі результати.

1.2. Поняття управління фінансовою стратегією та його значення для підприємства

Значною мірою успіх або ж провал прийнятих рішень та відповідних дій прямо залежать від вдосконалення організації управління та правильного планування необхідної стратегії. Фінансова стратегія, як було зазначено у попередньому підрозділі, є завершальним етапом прийняття рішень і є вказівником до дій. Без неї інша діяльність не є такою ефективною і інколи навіть провальною, так як не враховуючи фінансових результатів та можливостей, можна допустити багато помилок.

В Україні питання, присвячені фінансовій стратегії, досліджували Бланк І. О., Оборська С. В., Забродська Л. Д., Покропивний С. Ф., Шершньова З. Є., Оберемчук В. Ф., Колот В. М. та інші. У більшості наукових праць учених питання фінансової стратегії підприємства розглядається в контексті стратегічного управління або фінансового менеджменту і носить загальний характер.

У працях науковців немає також і єдиного визначення поняття “фінансова стратегія”. Загалом, її можна розглянути з двох сторін:

- як рівноцінна частина з функціональних стратегій, коли вони взаємопов’язані, проте можуть виникати як разом, так і окремо;
- як одна з головних та заключних стратегій загальної концепції розвитку підприємства. У даному випадку майже всі функціональні стратегії сходяться до одного - стратегічного плану, який є результатом фінансової діяльності.

В даному дослідженні розглядається більше другий варіант, адже для повного аналізу діяльності своєї та конкурентів, виставлення пріоритетів напрямку розвитку та ефективного планування обов'язково треба розглянути найголовніші підрозділи діяльності і лише після цього складати фінансовий та стратегічний план.

Як ми бачимо на рисунку 1.3, показана взаємодія головних функціональних стратегій серед загальної концепції підприємства. Спочатку визначається корпоративна стратегія, яка задає напрямок, переходить в ділову, яка і розподіляє за функціями основні напрямки діяльності підприємства. Вони можуть діяти як разом, так і окремо, але задля найбільшої ефективності, вони мають бути тісно пов'язаними між собою та в кінці сходитись до єдиного результату - стратегічного плану.



Рис. 1.3. Місце фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства

Джерело: складено автором на основі [29]

Однією з важливих складових поняття «фінансова стратегія» є механізм, адже саме він забезпечує ефективну реалізацію цілей стратегії.

Механізм фінансової стратегії розвитку підприємства - це способи та методи реалізації конкретних процесів надходження фінансових ресурсів на

підприємстві або утримання існуючих ресурсів у його відтворювальному циклі (рис. 1.4).

Механізм фінансової стратегії підприємства класифікуються за такими ознаками: сфера впливу фінансового механізму, напрямок, суб'єкт і об'єкт впливу фінансового механізму (компоненти ресурсів підприємства), рівень використання фінансового механізму, ступінь універсальності, глибина часового горизонту, метод впливу (характер впливу на фінансові потоки), кількість бізнес-процесів, які охоплюються механізмом, спосіб актуалізації фінансового механізму [23].

Створення фінансової стратегії проходить у кілька етапів. Спочатку збирається необхідна інформація про ситуацію на ринку та роль підприємства у ньому. На даному етапі використовується мікроекономічне планування, стратегічний та фінансовий аналіз, прогнозування та економіко-математичне моделювання. Після цього, можна приступати до проведення необхідних розрахунків та аналітики, що допомагають доцільніше приймати управлінські рішення стосовно вибору необхідної фінансової стратегії. Під час цього процесу часто виконуються коригування, адже у процесі реалізації виявляються деякі відхилення фактичних значень від планових і відповідно до них, частково, але змінюються вектори руху.

Реалізацію фінансової стратегії доцільно проводити використовуючи тактичне планування. Воно спрямоване на розробку заходів, фінансових важелів, короткотермінових планів із метою формування поточних планів діяльності підприємства. Тактичні плани конкретизують та доповнюють фінансову стратегію [25].

Так як проаналізували та визначили, що фінансова стратегія відіграє провідну роль в ефективній діяльності підприємства, варто також зазначити які ж саме завдання вона виконує:

- 1) перше і найважливіше - оцінка фінансових можливостей, що забезпечує максимальну продуктивність за наявних ресурсів;
- 2) забезпечення плану дій для реалізації довгострокових цілей підприємства з урахуванням усіх його підрозділів та їх можливостей;
- 3) зниження негативного впливу зовнішнього середовища, урахування усіх можливих перешкод при вдосконаленні діяльності;
- 4) аналіз та виявлення сильних та слабких сторін, переваг та недоліків у фінансовій діяльності в порівнянні з конкурентами;
- 5) прогнозування та забезпечення реалізації нових інноваційних рішень за короткий період;
- 6) забезпечення чіткого взаємозв'язку з усіма підрозділами, стратегічним, поточним та оперативним управлінням діяльністю підприємства.

Так як на діяльність підприємства, як і на його окремі складові, постійно йде вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, фінансова стратегія також тісно пов'язана і з їх аналізом. На рисунку 1.4 показано їх взаємодію, де показано також, що перед тим як розробити оптимізацію витрат, варто планувати координацію та напрямки дій, базовані на тій інформації, яка отримана після аналізу фінансового середовища, розвитку галузі, конкурентів та їх можливих дій, недоліків та переваг власного підприємства.



Рис. 1.4. Фінансова стратегія як частина загальної концепції розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [17]

Таким чином, фінансова стратегія є однією з найважливіших складових діяльності підприємства. При формуванні загальної концепції розвитку, вона відіграє ключову і завершальну ролі, що в свою чергу є невід’ємним для успішної реалізації планів. Її поділяють також на кілька видів - генеральна, оперативна та стратегія виконання окремих задач. Реалізація кожної з них дає змогу підприємству ефективно розподіляти свої фінансові ресурси та планувати свої дії відповідно до них. В нинішніх умовах ринкових відносин, розвитку інтеграційних процесів та збільшення впливу зовнішніх чинників, розробка фінансової стратегії поступово стає невід’ємною частиною ефективної діяльності підприємства.

1.3. Методи та механізми управління фінансовою стратегією підприємства

Стратегічний план підприємства, який виконує одну з найважливіших ролей у його діяльності, базується на результатах аналізу фінансової діяльності

та відповідно поставлених цілей. Фінансовий план, що є результатом цього аналізу, розробляється на основі:

- фінансової стратегії підприємства та заданих цілей відповідно до цього;
- даних про можливі та реалізовані обсяги виробництва (якщо таке є) за попередні періоди;
- заданих напрямків його фінансової діяльності та політики;
- результатів фінансового аналізу за попередні звітні періоди;
- оцінювання фінансово-економічного стану підприємства та можливостей для подальшого економічного розвитку.

За допомогою розробленого фінансового плану, можливо визначити скільки грошових коштів має підприємство в обізі та які фінансові можливості є для розвитку, які основні джерела надходження та скільки має бути виділено на витрати, чи достатньо фінансів для необхідного плану щодо покращення ефективності, скільки потрібно перерахувати державі, кредиторам, чи страховим компаніям в кінці кожного місяця та чи урівноважені доходи з витратами задля задоволення всіх потреб.

У практиці фінансового планування використовують методи, наведені в таблиці 1.3. Підприємство може обирати будь-який з них відповідно до своїх потреб, адже вони відрізняються як складністю виконання, так і кількістю опрацьованої інформації.

Таблиця 1.3

Методи фінансового планування

Метод	Характеристика
Метод економічного аналізу	Застосовується для визначення закономірностей, тенденцій розвитку та змін у галузі, руху вартісних та натуральних показників, внутрішнього запасу організації.
Нормативний метод	Використовується для розрахунку потреби суб'єкта у фінансових ресурсах та їх джерелах на базі техніко-економічних нормативів та установлених норм. Як

Продовження табл. 1.2

	приклад, ними є норми амортизаційних витрат, ставки податків та інші нормативи, що встановлюються самим підприємством, або державою у вигляді соціальної нормативної чи законодавчої бази.
Балансових розрахунків	Орієнтований на визначенні потреби у фінансових засобах та базується на прогнозах надходження грошових засобів та їх витрат в балансі на визначені дати в перспективі.
“Грошових потоків”	Є універсальним при розробці фінансового плану та є інструментом для прогнозування масштабу та терміну надходження грошових засобів. Базується на прогнозуванні надходження доходів та витрат балансу на визначені дати та є більш матеріаломістким, а тому і кориснішим, ніж метод балансових розрахунків.
Багатоваріантності розрахунків	Містить в собі створення альтернативних варіантів планових розрахунків, задля того, щоб визначити найбільш оптимальний, при чому критерії відбору обирає саме підприємство, наприклад ефективність виробництва, інфляція, прискорення або уповільнення світової економіки.
Економіко-математичного моделювання	Допомагають кількісно вирахувати взаємозв'язок між фінансовими показниками та факторами, які на їх впливають.

Джерело: складено автором на основі [18,19]

Кожен з даних методів має свої недоліки та переваги і відповідно до своїх потреб, підприємство обирає найкраще. Загалом, кожен з методів базується на тих результатах діяльності підприємства, що мають кількісні показники. Починаючи з найбільш базових як кількість запасу на складі, об'єм проданого товару та закінчуючи балансовими розрахунками з детальним поглибленням в економічну діяльність. Більшість з них базується на аналізі балансу підприємства та його показників, що дає найбільш точні розрахунки для створення більш точного фінансового та, як результат, стратегічного планів.

Створення фінансової стратегії потребує не тільки точних результатів аналізу діяльності підприємства, а й виконанню послідовних дій та обширного бачення ситуації, що дозволяють мінімізувати ризики та максимально

приблизити компанію до прогнозованих покращених результатів. Етапи розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства подано на рис. 1.5.

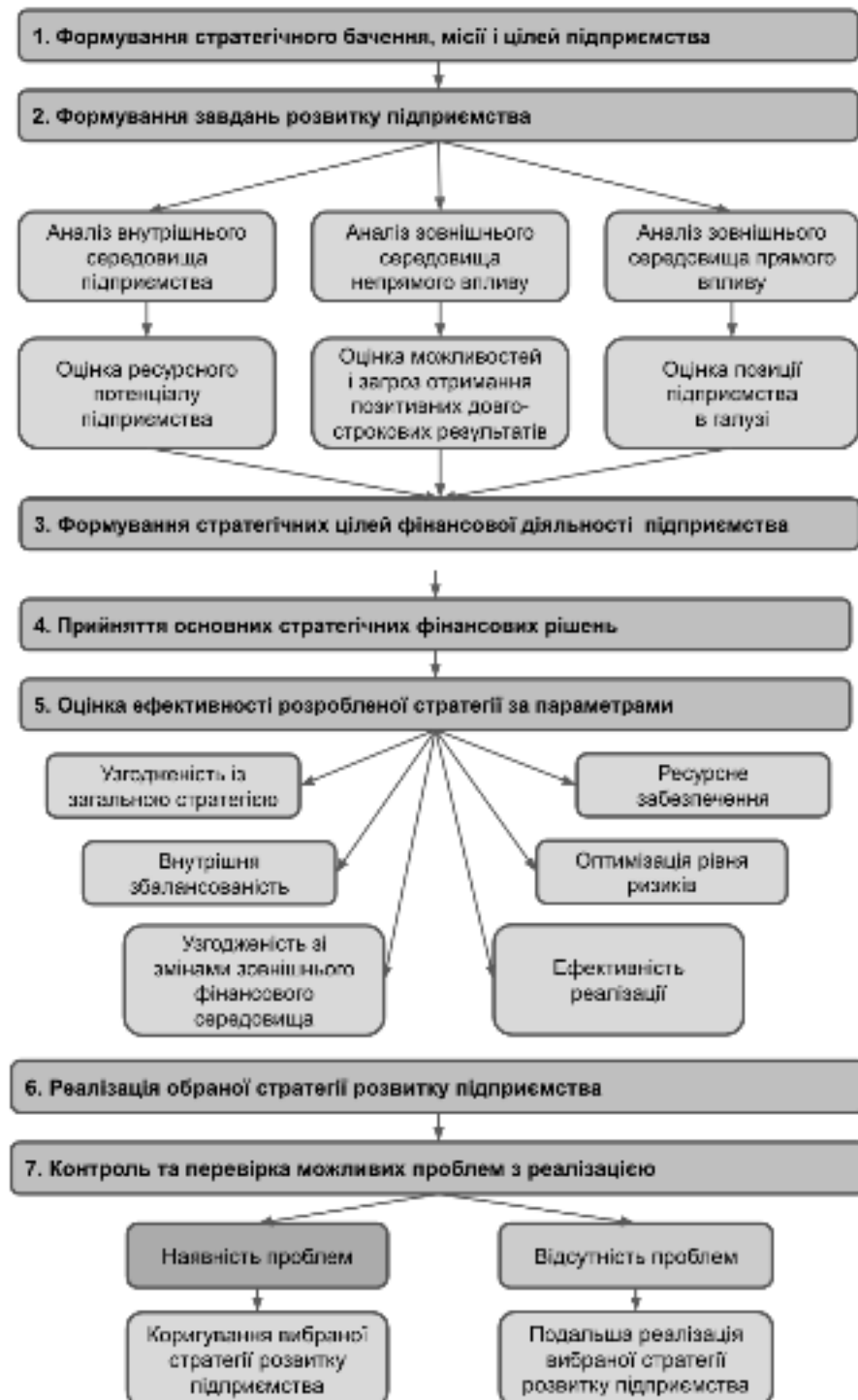


Рис. 1.5. Етапи розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства
Джерело: складено автором на основі [19, 26, 27]

Кожен етап є важливим елементом цілої системи. Важливо дотримуватись хронології та максимальної віддачі кожній дії, щоб досягти бажаних результатів.

Базовим та найважливішим на початку є визначення стратегічного бачення, цілей та місії підприємства. Це задає потрібний напрямок у розвитку, ставить конкретну точку Б у векторі подальшого руху.

Формування завдань залежить від кількох факторів, які включають у себе аналіз внутрішнього середовища та зовнішнього прямого та непрямого впливу. Після отриманих результатів проводиться оцінка ресурсного потенціалу, загроз і можливостей даного підприємства та його позиція в галузі.

Після цього формуються стратегічні цілі фінансової діяльності підприємства та формується відповідна стратегія, базуючись на місії та баченні, поставлених спочатку. Для оцінки ефективності її розробки враховуються такі фактори - узгодженість із загальною стратегією та змінами зовнішнього фінансового середовища, внутрішня збалансованість та ресурсне забезпечення, оптимізація рівня ризиків та ефективність саме реалізації, тобто прогнозовані результати.

Після початку впровадження дій розробленої стратегії, починається новий етап - перевірка можливих ризиків та проблем. Якщо виявляються певні труднощі, що кардинально можуть змінити результат діяльності, фінансову стратегію перевіряють, коригують знайдені помилки або ж додають невраховані фактори, тобто повертаються до пункту 1 і починають розробляти фінансову стратегію з відповідними правками. І це коло повторюється до того моменту, поки при аналізі ефективності діяльності не виникатиме проблем, які значно впливають на події при реалізації заданих цілей.

Говорячи про реалізацію фінансової стратегії, також не можна сказати лише про один метод, який був би універсальним для кожного. При її реалізації

важливо також визначити відповідальних за її виконання та термін реалізації. При цьому, зробити її варто достатньо гнучкою та готовою до змін при виникненні можливих перешкод або змін задля отримання позитивного результату. Тому існують різні методи її реалізації, що показано на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Методи реалізації фінансової стратегії

Джерело: складено автором на основі [21]

Метод “Гнучкого бюджету” є досить оптимальним, адже нормативи витрат розроблені таким чином, щоб пристосовуватися до нових умов. У випадку з фіксованими сумами, підприємство має ризики витратити більше, ніж планувалось і використати бюджет, розрахований на іншу діяльність. Відсоток від продажу корисний у тому випадку, коли є вже статистик, на яку можна спиратися при прогнозуванні майбутніх доходів.

Метод беззбитковості є варіантом, коли вираховується найбільш максимальне значення, при якому компанія не буде виходити в мінус. Такий метод рекомендується використовувати компаніям, що тільки починають функціонувати або ж ще не мають постійних продажів. У цьому випадку вони

мінімізують витрати і можливі ризики, і з часом можуть переходити на інші методи, що орієнтуються на збільшення прибутку, а не на збереження.

І останній метод, управління витратами, є частково тотожним попередньому, проте головною особливістю є мінімізувати не ризики, а саме контролювати витрати та по можливості їх скоротити. Цей метод рекомендовано тим підприємствам, що мають значні або навіть неконтрольовані витрати, що варто проаналізувати та зменшити.

Висновки до розділу 1

Отже, фінансова стратегія є однією з головних та заключних стратегій загальної концепції розвитку підприємства. Її виконання та розробка мають на меті покращити якість фінансових ресурсів та управління ними, прибуток та мінімізувати витрати, збільшити загальну вартість підприємства.

За допомогою розробленого фінансового плану, можливо визначити скільки грошових коштів має підприємство в обізі та які фінансові можливості є для розвитку, які основні джерела надходження та скільки має бути виділено на витрати, чи достатньо фінансів для необхідного плану щодо покращення ефективності, скільки потрібно перерахувати державі, кредиторам, чи страховим компаніям в кінці кожного місяця та чи урівноважені доходи з витратами задля задоволення всіх потреб.

Розробку та реалізацію фінансового планування можна поділити на 7 головних етапів, кожен з яких є невід'ємною складовою. Беззаперечно спочатку йде визначення місії, цілей та завдань підприємства, що базуються на аналізі впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. І вже потім формуються стратегічні цілі, будується план дій, що одразу ж перевіряється на ефективність та наявність перешкод або неточностей. За наявності проблем, підприємство

може проходити всі етапи спочатку задля перевірки правильності аналізу та поставлених дій та як результат - коригування стратегії.

Загалом, фінансовий план - це все, до чого зводяться цілі компанії з усіх відділів. Адже планування, впровадження нової практики у виробництві або роботі з клієнтами, запуск маркетингової компанії або лінійки продукції має одне спільне - керування фінансовими ресурсами підприємства. Адже без аналізу фінансових можливостей, правильного розподілу та ефективного користування будь-яка із перелічених цілей може просто не відбутися.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА “АВК” м.ДНІПРО»

2.1. Загальна характеристика ПАТ «Кондитерська фабрика “АВК” м.Дніпро»

ПАТ “АВК” на сьогодні є одним з найбільших вітчизняних виробників кондитерської продукції. Історія створення компанії бере свій початок у 1991 році, коли підприємство заснували постачальником какао-продуктів на кондитерські фабрики України. Назва компанії походить від перших літер імен двох засновників: Авраменка Володимира та Валерія Кравця. І вже з 1993 року почали виробляти пустотілі шоколадні цукерки. Подальшу діяльність подано у таблиці 2.1, де хронологічно показано розвиток діяльності ПАТ “АВК”.

Таблиця 2.1

Історія розвитку та діяльності ПАТ “АВК”

Рік	Діяльність
1991	Заснування компанії, фактична частка “АВК” на ринку поставок какао-бобів - 100%.
1993	Створення першої в країні корексної упаковки (пластиковий додаток до коробок з цукерками, щоб вони не зім’ялись)
1994	Початок власного виробництва шоколадних та інших кондитерських виробів. Перше в Україні виготовлення шоколадних порожніх фігурок.
1996	Купівля контрольного пакету акцій Донецької кондитерської фабрики та початок створення екструзійних виробів, які були відкриттям для України.
1997	До складу “АВК” увійшли Луганська та Мукачівська кондитерські фабрики. Активний розвиток шоколадних виробів.
1998	“АВК” є лідером в Україні з виробництва кондитерських виробів. Виробництво снекової продукції. Партнерство з інвестиційним партнером Western NIS Enterprise Fund, що капіталізований урядом США.

Продовження табл.2.1

2000	Сертифікація на відповідність вимогам Міжнародного стандарту ISO 9001.
2002	Створення одного з найперших виробів преміум сегменту - цукерки “Шедевр”. Розміщення корпоративних облігацій, що стало найпершим у галузі кондитерських виробів України.
2003	До складу “АВК” увійшла Дніпропетровська кондитерська фабрика.
2004	Розміщення корпоративних облігацій на суму 50 млн грн. Початок випуску жувальних і желейних цукерок, які не мали аналогів на ринку України.
2006	Запуск на Дніпропетровській фабриці нової високотехнологічної швейцарської лінії по виробництву шоколадних цукерок, що не має аналогів в Україні.
2008	Було залучено більш ніж \$ 50 млн. інвестицій, що стало найбільшим вкладом в розвиток шоколадних виробів України.
2012	“АВК” увійшла в десятку найбільш шанованих українських роботодавців
2014	У зв’язку з ситуацією на Сході України, було закрито фабрики у Донецьку та Луганську та перенесення всього виробництва до Дніпровської кондитерської фабрики.
2016	Компанія встановила лінію по виробництву кави і вивела на ринок власну торгову марку BARISTI.
2017	Якість продукції компанії підтверджено міжнародним стандартом IFS.
2018	Відкрито новий бісквітний комплекс в м.Дніпро. Експортна географія компанії - більше 60 країн світу.

Джерело: складено автором на основі [34,35]

Предметом діяльності ПАТ “АВК” є:

- виготовлення, реалізація та перевезення кондитерських, сухарних виробів та інших продуктів харчування;
- роздрібна та оптова торгівля товарами народного споживання власного виробництва та інших виробників, продуктами харчування, іншими продовольчими та промисловими товарами;
- заготівля, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;
- торгівельно-закупівельна і посередницька діяльність;
- зовнішньоекономічна та благодійна діяльність;

- підвищення технічного рівня виробництва продукції;
- організація фірмових магазинів з продажу кондитерських, сухарних виробів та інших продуктів харчування;
- сприяння розвитку нових форм торгівлі та пошук вигідних партнерів та посередників;
- здійснення інвестицій у розвиток підприємств торгівлі та інших галузей господарської діяльності;
- інші види діяльності, що не заперечуються чинним законодавством України.

Організаційна структура (рис. 2.1) характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Директору з продажу підпорядковуються відділи продаж та випуски; технічному директору – технологічний відділ; директору з розвитку – відділи обладнання, маркетингу та дизайну; бухгалтерії – фінансовий відділ.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ "АВК"

Джерело: складено автором на основі [39]

Аналіз організаційної структури управління:

1. Тип структури управління - лінійно-функціональна.

2. Тип організації - вертикальна інтеграція бізнесу.
3. Ступінь децентралізації управління (наявність дочірніх фірм на самостійному балансі) - часткова.
4. Спостерігається жорсткість в управлінні (тобто рішення про те, що виробляти і де продавати, приймаються центральним апаратом управління).

Асортимент фабрики налічує більше 150 найменувань кондитерських виробів. В даний час виробничі потужності фабрики дозволяють випускати в рік більше 1500 тис. тонн кондитерських виробів - карамелі, шоколаду, іриса. Однією з особливостей ПАТ АВК є вихід на ринок шоколаду без цукру. Цей продукт направлений не тільки на тих, кому заборонений цукор, а й на споживачів, які орієнтуються на здорове і правильне харчування. Не дивлячись на складність створення рецептури шоколаду без цукру, технології компанії "АВК" створили високоякісний продукт, який не поступається світовим аналогам. Шоколад без цукру виготовляється на основі якісного какао-масла, при цьому він значно дешевше західних аналогів. "АВК" пропонує споживачам чорний, а зараз й молочний шоколад без цукру.

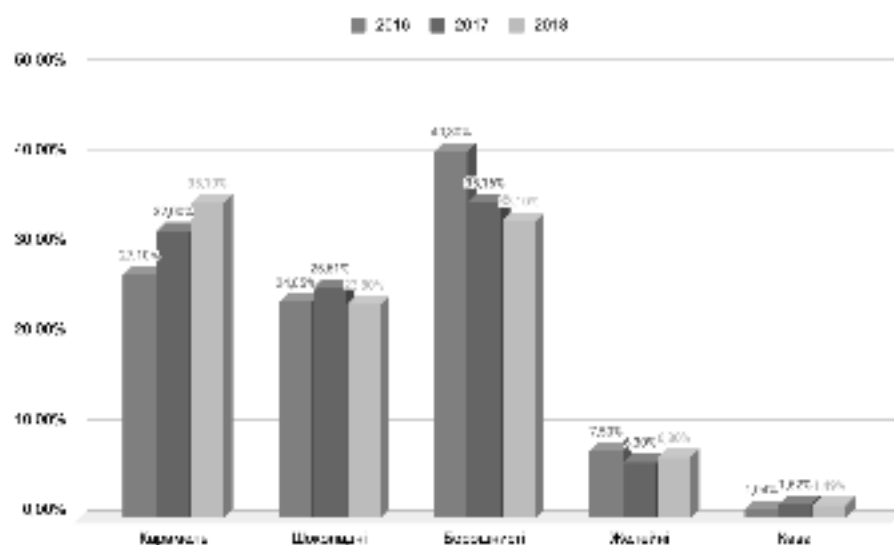


Рис. 2.2. Структура асортименту продукції "АВК"

Джерело: складено автором на основі [42]

На рисунку 2.2 зображено структуру асортименту підприємства, що показує переважаючу частку борошністої, карамельної та шоколадної продукції. Серед найпопулярніших шоколадних виробів можна назвати “Королівський шарм”, “Трюфальє”, “Хто сказав Му”, “Гулівер”. Також “АВК” почало більше розвиватись у ніші шоколадних плиток та збільшує різноманіття смаків таких як манго, лайм, малина, вершковий лікер та шоколад без цукру. Динаміка показує зростання карамелі та спад борошністих виробів, кожна на 7-8%. Борошністі та желейні наразі мають близькі показники до 2016 року.

Свій світовий рейтинг “АВК” може завдячувати широкому спектру країн-експортерів, які також визнали смак та якість продукції на високому рівні. Подана нижче діаграма (рис.2.3.) показує найбільші країни-партнери, куди продається найбільше продукції.

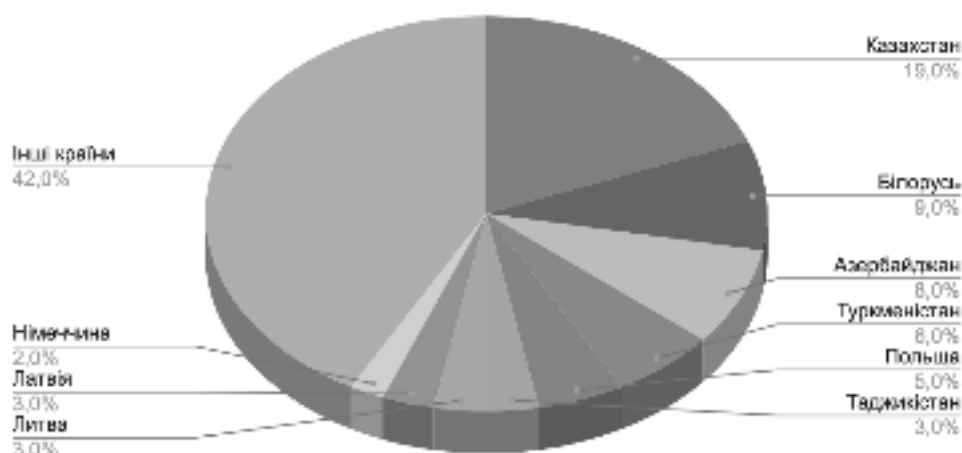


Рис. 2.3. Країни експорту кондитерських виробів ПАТ “АВК”

Джерело: створено автором на основі [43]

Значну частку до 2014 року займала Росія, проте зараз продукція майже не експортується. Після 2014 року та проблемної ситуації на Сході України і як результат, погіршення відносин з Росією, “АВК” втратило свого найбільшого

партнера по експорту. І тому, керівництву варто було терміново змінити їхню зовнішньо-економічну стратегію і збільшити обсяги продажів за кордон в інших країнах. І як результат, загальний обсяг експорту підприємства збільшився вдвічі, а основними країнами-партнерами стали Казахстан (19%), Білорусь (9%), Азербайджан (8%) та інші. Загальний обсяг зараз сягає понад 60 країн, що є чудовим результатом розширення іноземних ринків.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ПАТ "Кондитерська фабрика "АВК" м.Дніпро"

Ключовими елементами інструментарію управління будь-яким підприємством є фінансові показники, які відображають результати його діяльності. Процеси формування та переміщення фінансових ресурсів завжди цікавлять топ-менеджмент підприємства, вони є основою розробки фінансової стратегії.

Майновий стан підприємства характеризується використанням засобів (активів) і джерелами їх формування (пасивів). Джерелом інформації для оцінки майнового стану є баланс підприємства. В процесі аналізу активу й пасиву балансу визначаються показники структури, динаміки балансу, структурної динаміки балансу, а саме:

- абсолютні величини по статтям активу і пасиву балансу на початок і кінець періоду та зміни абсолютних величин;
- питома вага окремих статей у валюті балансу на початок і кінець періоду та зміни у питомій вазі;
- зміни статей балансу на кінець періоду у порівнянні із відповідними значеннями на початок періоду (абсолютні прирости і темпи росту).

Таблиця 2.3

Структура активів та пасивів підприємства

	2015	2016	2017	2018
Актив				
1. Необоротні активи	189129	189021	199376	209009
2. Оборотні активи	244239	328224	373051	356709
3. Баланс	433368	517245	572427	565718
% необоротних активів	43,64%	36,54%	34,83%	36,95%
% оборотних активів	56,36%	63,46%	65,17%	63,05%
Пасив				
1. Власний капітал	183597	184541	185590	186273
2. Довгострокові зобов'язання	7843	69349	68139	68062
3. Поточні зобов'язання	241928	263355	318698	311383
Баланс	433368	517245	572427	565718
% власного капіталу	42,37%	35,68%	32,42%	32,93%
% довгострокових зобов'язань	1,81%	13,41%	11,90%	12,03%
%поточних зобов'язань	55,83%	50,91%	55,67%	55,04%

Джерело: розраховано автором на основі річної звітності підприємства

Сума необоротних активів поступово, хоч і не значно, збільшилась. Проте частка у балансі постійно зменшувалась про що можна сказати, що підприємство почало виділяти більше фінансів оборотним активам, в які входять в більшості ресурси для виробництва. З пасиву видно, що частка власного капіталу, як і довгострокових зобов'язань зменшувалась, а короткострокових зобов'язань - збільшувалась. Як результат власний капітал, що становив близько 42,4% втратив свою позицію більшості і становить зараз 32,93%, що є несприятливим для діяльності ПАТ "АВК". В останній рік частка збільшилась, але незначно.

При дослідженні структури оборотних активів (ОА) (Додаток Д) бачимо, що в оборотних активах основна питома вага припадає на дебіторську

заборгованість (від 96% у 2015 році до 87% у 2018). Матеріальні оборотні активи та грошові кошти займають незначну частку (3-7% кожне). За рахунок цих даних можна сказати, що мобільність обігових активів є високою, що говорить про те, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу, тобто у разі потреби, компанія може підлаштовуватися під зовнішній вплив ринку, проводити гнучку діяльність.

При аналізі структури пасивів (Додаток Е) виявлено, що значну частку займають поточні зобов'язання (в середньому 55% за всі 4 роки). Велика їх частка є більш негативним фактором, так як підприємство все більше залежить від сторонніх осіб/компаній. Проте стрибова тенденція показує незначне, проте зменшення цієї частки. Довгострокові зобов'язання збільшуються (з 1,81% до 12%). проте на загальну картину це значно не впливає адже частка власного капіталу значно зменшується (з 42,37% до 32,93%).

Таблиця 2.6

Аналіз формування чистого прибутку

Формування чистого прибутку	Рік				Абсолютні показники			Відносні показники		
Показник	2015	2016	2017	2018	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2016/2015	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації продукції	434188	822581	897388	893832	388393	74807	-3556	89,45%	9,09%	-0,40%
Собівартість реалізованої продукції	-413277	-753641	-821691	-821467	-340364	-68050	224	82,36%	9,03%	-0,03%
Валовий прибуток	20911	68940	75697	72365	48029	6757	-3332	229,68%	9,80%	-4,40%
Інші операційні доходи	88266	12582	9029	12074	-75684	-3553	3045	-85,75%	-28,24%	33,72%

Продовження табл. 2.6

Адміністративні витрати	-18508	-21031	-26215	-34143	-2523	-5184	-7928	13,63%	24,65%	30,24%
фінансові результати від операційної діяльності	943	1405	1120	373	462	-285	-747	48,99%	-20,28%	-66,70%
Інші доходи	4	0	26	1756	-4	26	1730	-100,00%	100,00%	6653,85%
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Інші витрати	-333	-5	-1	-7	328	4	-6	-98,50%	-80,00%	600,00%
Фінансові результати від звичайної діяльності	614	1400	1145	2122	786	-255	977	128,01%	-18,21%	85,33%
Чистий прибуток (збиток)	-578	202	330	42	780	128	-288	-134,95%	63,37%	-87,27%

Джерело: розраховано автором на основі річної звітності підприємства

З таблиці бачимо, що чистий дохід щороку збільшувався і в 2016 майже вдвічі (на 89%). Проте, валовий прибуток 2015 був низьким в порівняно з іншими роками і через це та високі порівняно податки, чистий прибуток був від'ємним. 2016 та 2017 роки було відновлення, 2018 частковий спад, проте чистий прибуток так і не наблизився до результатів 2014 року.

Таблиця 2.7

Аналіз структури прибутку від звичайної діяльності (до оподаткування)

Аналіз структури прибутку ПАТ "АВК"			2015		2016		2017		2018	
№	Показники	№ в балансі	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
1	Прибуток від операційної діяльності	2190	943	60,57%	1405	50,09%	1120	49,45%	373	14,95%

Продовження табл. 2.7

2	Прибуток від участі в капіталі	2200	0	0,00 %		0,00 %		0,00 %	0	0,00%
3	Прибуток від інших фінансових операцій	2220	0	0,00 %		0,00 %		0,00 %	0	0,00%
4	Прибуток від іншої діяльності	2240	0	0,00 %		0,00 %		0,00 %	0	0,00%
5	Прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування)	2290	614	39,4 3%	1400	49,9 1%	1145	50,5 5%	2122	85,05%

Джерело: розраховано автором на основі річної звітності підприємства

Загальний прибуток підприємство отримує від двох видів діяльності - операційної та звичайної. Як ми бачимо в таблиці спочатку переважала частка операційного (60,57% в 2015), проте за 4 роки вона значно втратила свою більшість і тепер становить лише 15%. Прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування) з кожним роком зростав з 39,43% в 2015 році до 85,05% в 2018.

При проведенні аналізу ПАТ "Кондитерська фабрика "АВК" за чотири роки було досліджено, що економічний потенціал компанії значно зріс. На це вплинуло збільшення основних економічних показників. Фінансові результати діяльності товариства значною мірою залежать від рівня управління його фінансами. В умовах ринкової економіки отримання прибутку та забезпечення рентабельної діяльності суб'єкта господарювання є необхідною складовою, яка обумовлює зростання ринкової вартості підприємства. При збільшенні прибутку збільшувались і витрати але значне збільшення доходу в порівнянні з витратами не спричинили збитковість фінансового результату, а отже при такому позитивному рості фінансових показників компанія збільшила свої

можливості в подальшому розвитку своєї діяльності як невід’ємної частини на сучасному ринку.

2.3. Аналіз ефективності управління фінансовою стратегією

ПАТ «Кондитерська фабрика “АВК” м.Дніпро»

Фінансові результати діяльності підприємства значною мірою залежать від рівня управління діяльності його фінансами, що обумовлює необхідність розвитку інформаційної системи фінансового менеджменту, удосконалення її організаційної структури, визначення принципів утворення та умов розподілу і поєднання інформаційних потоків.

Аналітична оцінка фінансових результатів ПАТ «Кондитерська фабрика “АВК” м.Дніпро» здійснюється за такими етапами:

- _ коефіцієнтний аналіз діагностики фінансового стану;
- _ аналіз динаміка складу і структури прибутку від звичайної діяльності;
- _ факторний аналіз чистого прибутку;
- _ коефіцієнтний аналіз рентабельності.

Таблиця 2.8

Аналіз майнового стану підприємства

№ з/п	Показники	2015	2016	2017	2018
1. Коефіцієнт зносу основних засобів	1012/1011	0,192	0,259	0,306	0,345
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	2515/1001 _{кп}	0,075	0,083	0,075	0,077
3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	2515/1001 _{пп}	-	0,090	0,083	0,086

Джерело: розраховано автором на основі річної звітності підприємства

Коефіцієнт зносу основних засобів збільшується, що означає швидшу амортизацію та зменшення терміну їх використання. Менше основних засобів почало оновлюватись, проте в останній рік динаміка збільшилась. Коефіцієнт вибуття показує більшу частку вибуття ОЗ, ніж оновлення.

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності підприємства

№ з/п	Показник и	2015	2016	2017	2018	Нормативн е значення
1. Коефіцієнт покриття	1195/1695	1,010	1,246	1,171	1,146	> 1
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	(1125:1165)/1695	0,990	1,206	1,118	1,069	0,6 – 0,8
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(1160+1165)/1695	0,026	0,040	0,090	0,082	> 0, збільшення
4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1195-1695	2311	64869	54353	45326	> 0, збільшення

Джерело: розраховано автором на основі річної звітності підприємства

Ресурсів підприємства для погашення його поточних зобов'язань достатньо, проте майже без запасу. Показник є навіть вище за норму, що означає за умови виплати всієї дебіторської заборгованості, підприємство може покрити свої поточні зобов'язання. Негайно може бути сплачена дуже мала частина боргів, але спроможність виплати збільшується щорічно (з 2% 2015 до 9% в 2018). Спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність зменшується.

Таблиця 2.10

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

№ з\п	Показник и	2015	2016	2017	2018	Нормативн е значення
1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	1495/1900	0,424	0,357	0,324	0,329	> 0,5
2. Коефіцієнт фінансування	$(1595+1695+1700)/1495$	1,360	1,803	2,084	2,037	< 1, зменшення
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$(1195-1695)/1195$	0,009	0,198	0,146	0,127	> 0,1
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$(1195-1695)/1495$	0,013	0,352	0,293	0,243	> 0, збільшення

Джерело: розраховано автором на основі річної звітності підприємства

Частка власного капіталу сильно зменшується, що негативно впливає на незалежність підприємства. Зростає залежність підприємства від залучених засобів, крім останнього року, що показує позитивні зміни. Забезпеченість підприємства власними оборотними засобами спочатку була недостатньою, а наступні роки була достатньою, проте з тенденцією до зменшення. З 2016 року зменшується показник маневреності власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності.

Таблиця 2.11

Аналіз ділової активності підприємства

№ з\п	Показники	2015	2016	2017	2018	Нормативне значення
1. Коефіцієнт оборотності активів	$2000/((1300\text{пп}+1300\text{кп})/2)$	-	0,9135	1,5098	1,5769	Збільшення
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$2000/((1125:1155\text{п}+1125:1155\text{кп})/2)$	-	1,6073	2,5916	2,8266	Збільшення
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$2000/((1600:1665\text{п}+1600:1665\text{кп})/2)$	-	1,7451	2,8511	2,8743	Збільшення
4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	360/Кодз (3)	-	206,2910	126,2668	125,2463	Зменшення
5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	360/Кокз (3)	-	223,9814	138,9078	127,3620	Зменшення
6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$2000/((1100:1110\text{п}+1100:1110\text{кп})/2)$	-	47,9316	91,1851	71,2326	Збільшення
7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$2000/((1011\text{пп}+1011\text{кп})/2)$	-	0,0082	1,6202	2,7515	Збільшення
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$2000/((1495\text{пп}+1495\text{кп})/2)$	-	0,0109	2,3461	4,4241	Збільшення

Джерело: розраховано автором на основі річної звітності підприємства

Ділова активність ПАТ “АВК” покращується - збільшується ефективність використання ресурсів та основних засобів, показник швидкості реалізації

товарно-матеріальних запасів підприємства. За останній рік період погашення дебіторської заборгованості становить 126 днів, а кредиторської - 127, що покращилось впродовж останніх років та показує хорошу платоспроможність за умови виплати усієї дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.12

Аналіз рентабельності підприємства

№ з/п	Показник	2015	2016	2017	2018	Нормативне значення
1. Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{2350 - 2335}{(1900\text{пп} + 1900\text{кп})/2}$	-	0,000425	0,000606	0,000074	> 0, збільшення
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{2350 - 2335}{(1495\text{пп} + 1495\text{кп})/2}$	-	0,001097	0,001783	0,000226	> 0, збільшення
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\frac{2350 - 2335}{2000}$	-0,001331	0,000246	0,000368	0,000047	> 0, збільшення
4. Коефіцієнт рентабельності продукції	$\frac{(2090(2095) - 2130 - 2150)/(2050 + 2130 + 2150)}$	-0,002147	0,006564	0,005254	0,007040	> 0, збільшення

Джерело: розраховано автором на основі річної звітності підприємства

Спостерігається дуже низька ефективність господарської діяльності підприємства, як і показників ефективності використання активів підприємства та вкладення коштів у діяльність.

Ситуація на сході України вплинула на ПАТ “АВК”, АТ “КОНТІ” та “МИР”, оскільки основні виробничі потужності були зосереджені саме на окупованій зараз території. За словами співзасновника “АВК”, Володимира Авраменко, до 2014 року 70% доходів “АВК” припадало на російський ринок, на ньому група займала 6% ринку шоколадної продукції. У 2014 році цей ринок був повністю втрачений (після введення Москвою ембарго). Також були

втрачені дві третини виробничих потужностей у Донецьку та Луганську. Загалом, попит на кондитерські вироби щорічно збільшується та як показано на діаграмі нижче (рис.2.2), дві третини всього ринку України займають 10 кондитерських підприємств.

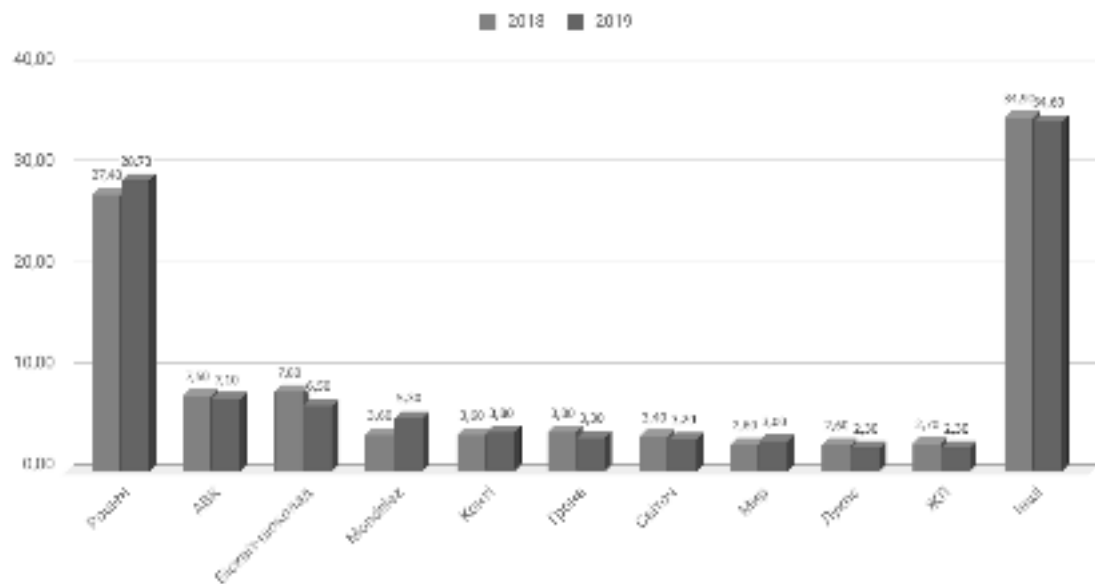


Рис. 2.2. Динаміка частки ринку кондитерських виробів за 2018-2019 рр

Джерело: складено автором на основі [51]

Найбільшу частку, а саме майже 30% займає “Рошен”. АВК (7,1%) за результатами 2019 року, стоїть на 2 місці, обігнавши “Бісквіт-шоколад” (6,5%). Порівняно з попереднім роком, АВК, Mondelez та “Грона” підняли свої позиції. Більш детально найбільші кондитерські компанії представлені в таблиці 2.13, де коротко охарактеризовано та подано основні їх показники. Найбільшими компаніями-конкурентами є “Рошен” та “Конті”, що входять в топ-100 світових кондитерських компаній. В даній характеристиці було вказано основні факти про компанію задля кращого розуміння їх історії, потужностей виробництва та географії продажей на експорт.

Таблиця 2.13

Найбільші кондитерські підприємства України

	<p>Одна з трьох найбільших кондитерських України та одна зі 100 найбільших кондитерських світу (до 2018 р.) 25% компанії належать американському інвестиційному фонду Western NIS Enterprise Fund, працює під гарантії уряду США. Експортна географія компанії - більше 60 країн світу.</p>
	<p>Кондитерська корпорація “Roshen” - найбільший український виробник кондитерських виробів. Входить до 30 найбільших виробників кондитерських виробів світу. Головний офіс компанії розташований в Києві. Продукція представлена в більш ніж 30 країнах світу. Загальний обсяг виробництва в рік може досягати 450 тисяч тонн.</p>
	<p>Компанія була заснована в 1997 році та входить до трійки лідерів галузі. Аббревіатура розшифровується як “Кондитерські технології та інвестиції”. Портфель компанії налічує 200 товарних найменувань, серед них більшість - борошняні кондитерські вироби (до 70%). Продукція “КОНТИ” з успіхом експортується більш ніж до 20 країн світу.</p>
	<p>Створена в 2004 році, об'єднавши засновану в 1896 р найстарішу кондитерську фабрику “Харків'янка” і засновану в 1935 р. Харківську бісквітну фабрику. Спеціалізується на виробництві борошняних та цукрових кондитерських виробів. Експортна географія налічує більш ніж 40 країн.</p>
	<p>Створена у 1919 році, шляхом концентрації п'яти кондитерських підприємств. Виробнича потужність ПАТ “Полтавакондитер” - більше 200 тонн продукції за добу. Асортиментний ряд продукції під торговою маркою “Домінік” налічує більше 300 найменувань кондитерських виробів.</p>
	<p>Створена у 1882 році, що дає фабриці статус одного з найстаріших підприємств в кондитерській галузі України. У 1998 році фабрика “Світоч” увійшла до складу компанії Nestle S.A. Випускає понад 200 видів кондитерської продукції.</p>

Джерело: складено автором на основі джерел [35, 46, 47, 48, 49, 50]

Для аналізу сильних та слабких сторін “ABK” розроблено SWOT-аналіз, який представлено в табл. 2.16. Розрахунок частки та їх значення для компанії показано у таблиці 2.14 сильних та слабких сторін та 2.15 можливостей та

загроз. Даний аналіз необхідний для подальшого розуміння в якому напрямку варто було б компанії рухатись, які ресурси та можливості підсилювати, а де діяти обережно.

Таблиця 2.14

Розрахунок важливості показників сильних та слабких сторін компанії

Сильні сторони	Оцінка (1-10)	Значимість (1-10)	Зважена оцінка в балах	Частка
1. Великий досвід у розробці товарів, що не мають аналогів на ринку України	8	8	64	0,16
2. Висококваліфіковані спеціалісти з багаторічним досвідом	7	8	56	0,14
3. Один з найкращих брендів України з високою репутацією	8	7	56	0,14
4. Використання новітніх технологій	7	10	70	0,18
5. Широкий асортимент для різних сегментів	7	9	63	0,16
6. Економія на масштабах виробництва	6	6	36	0,09
7. Місце у рейтингу Топ-100 кондитерських світу	7	7	49	0,13
Всього			394	1
Слабкі сторони	Оцінка (1-10)	Значимість (1-10)	Зважена оцінка в балах	Частка
1. Висока залежність від попиту та етапів життєвого розвитку підприємства	6	7	42	0,15
2. Зменшення кількості фабрик через складну ситуацію на Сході України	9	8	72	0,25
3. Фінансові проблеми з фінустановами та партнерами з Росії	9	9	81	0,28
4. Залежність від позикових коштів	8	7	56	0,19
5. Короткий термін придатності продукції	6	6	36	0,13
Всього			287	1

Джерело: складено автором

Отже, як ми бачимо з таблиці розрахунків найбільшу частку сильних сторін займають пункти використання новітніх технологій (18%) та великий досвід у розробці товарів, що не мають аналогів (16%). Це показало їх

найсильніші аспекти, які варто далі все більше розвивати і за рахунок цього бути вищими за конкурентів. Якщо дивитись на слабкі сторони, то найвпливовішими стали фінансові проблеми з фінустановами та партнерами з Росії (28%) та вплив ситуації на Сході України (25%), Росія була одним з найголовніших партнерів з експорту продукції і призупинення співпраці сильно вплинуло на дохід компанії.

Таблиця 2.15

Розрахунок важливості показників можливостей та загроз компанії

Можливості	Ймовірність (1-10)	Значимість (1-10)	Зважена оцінка в балах	Частка
1. Вихід або навіть створення нових сегментів	0,8	7	5,6	0,17
2. Підвищення попиту на нових ринках	0,7	7	4,9	0,15
3. Зниження торговельних бар'єрів на потенційно-привабливих ринках	0,8	9	7,2	0,21
4. Послаблення фінансово-економічного становища конкурентів	0,6	8	4,8	0,14
5. Зростання попиту на наявних ринках	0,7	9	6,3	0,19
6. Залучення нової групи покупців (наприклад тих, хто притримується здорового способу життя і не вживає солодкого)	0,8	6	4,8	0,14
Всього			33,6	1
Загрози	Ймовірність (0-1)	Значимість (1-10)	Зважена оцінка в балах	Частка
1. Вихід на ринок конкурентів з меншими витратами та цінами.	0,4	7	2,8	0,1
2. Економічна криза та зменшення продуктового кошика населення	0,8	9	7,2	0,26
3. Зміна потреб та смаків населення	0,6	9	5,4	0,2
4. Збільшення продажів товарів-субститутів	0,6	7	4,2	0,15
5. Зростання витрат у зв'язку зі змінами у законодавстві України та країн-партнерів	0,5	8	4,0	0,14
6. Збільшення вимог постачальників та ЦА в цілому	0,6	7	4,2	0,15
Всього			27,8	1

Джерело: складено автором

Отже, найбільшу частку з можливостей займають пункти зниження торговельних бар'єрів на потенційно привабливих ринках (21%) та зростання попиту на наявних ринках (19%). З цього можна зробити висновки, що варто контролювати ситуацію в країнах, де потенційно привабливий ринок і вивчати тенденцію до відкриття кордонів або пом'якшення входу. За цей час проводити там маркетингові дослідження, щоб при відкритті можливості увірватися на лані ринки з найкращою пропозицією з-поміж конкурентів. І друга можливість для росту це зростання попиту на наявних ринках, яка можлива за рахунок виведення нових продуктів та зацікавленості нової групи покупців.

Щодо загроз, то варто приділити особливу увагу теперішній економічній кризі, що насувається на майже увесь світ і на зміну смаків та потреб населення. Тобто варто підлаштовувати товари більше під змінений попит - дослідити, що стали купувати більше і виробляти той вид товару більшими партіями та робити нові, схожі альтернативи. Комплексний SWOT-аналіз подано у додатку Г.

Загалом, ПАТ "АВК" має досить сильні сторони і хороші можливості. Вони мають передові технології та випускають нові товари, аналогів яких немає на українському ринку, мають широкий асортимент та значний досвід. Підрахувавши загальну оцінку наявності та важливості цих факторів, було з'ясовано, що варто саме ці сфери розвивати і тим самим бути кращими за своїх конкурентів. За допомогою цього, вони зможуть продовжувати випускати ті кондитерські вироби, що зацікавлять цільову аудиторію надовго, а згодом інші іноземні ринки, які з часом відкриваються для України.

З розрахунку можливостей, іноземні ринки та підвищення попиту є тими сферами, де варто більше аналізувати зміни і готуватись до розширення в них. Єдине, що варто враховувати сильних конкурентів, залежність від попиту і вміння на нього впливати або підлаштовуватись. Для цього варто вирішувати

фінансові питання з Російськими фінустановами та колишніми партнерами, щоб зменшити залежність компанії від запозичень і зовнішніх сторін. Можливі загрози найближчим часом це економічна криза. вирішенням якої було б підлаштування товарів до зміненого попиту та слідкувати за динамікою. У розділі 3 буде опрацьована інформація відповідно до знайдених даних та буде проаналізовано різні варіанту розподілу фінансових можливостей компанії відповідно до її стратегії.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши фінансово-економічний стан приватного акціонерного підприємства “АВК”, можна зробити висновок, що ситуація є несприятливою та останні роки знаходиться у критичному стані. Однією з основних причин цього є погіршення ситуації на Сході України в 2014, коли довелось закрити 2 з 3 найголовніших заводів, які знаходяться в Донецькій та Луганській областях. У зв’язку з цим, основне навантаження перенеслось на Дніпровську фабрику, що звісно вплинуло на кількість виробленої продукції. в додаток до цього, основними партнерами з експорту була росія, яка з 2014 повністю закрила для них ринок.

Основні показники, що використовувались для аналізу фінансового стану підприємства є прибуток, активи та пасиви, показники платоспроможності, незалежності, ліквідності та ділової активності.

Проаналізовані 2015-2018 роки показали, що частка власного капіталу значно зменшилась з 42,37% до 32,93%, що і було показано низьким рівнем коефіцієнту незалежності. Частка оборотних активів порівняно з необоротними стрімко зростала (від 56% до 65%), що позитивно вплинуло на кількість виробленої продукції, проте оновлення основних засобів за цей час не було

високим (кількість майже не зростала за рахунок чого, частка падала всі 4 роки).

Майновий стан підприємства погіршується - збільшується коефіцієнт зносу ОЗ, що показує зменшення терміну використання обладнання. Оновлення ОЗ майже дорівнює вибуттю, тому в загальному, кількість та ефективність майже не змінюється.

Ресурсів підприємства для погашення його поточних зобов'язань достатньо, проте майже без запасу. Але при умові повної виплати дебіторської заборгованості є досить хороші шанси оплатити поточні зобов'язання. Аналіз платоспроможності підприємства показує, що частка власного капіталу зменшується, забезпеченість підприємства власними оборотними засобами збільшується, хоч і є на незначному рівні.

Ділова активність ПАТ "АВК" покращується - збільшується ефективність використання ресурсів та основних засобів, показник швидкості реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства. Середній період погашення дебіторської заборгованості становить 127 днів, а кредиторської - 138, що не сильно перевищує попередній, що показує хорошу платоспроможність за умови виплати усієї дебіторської заборгованості. Спостерігається дуже низька ефективність господарської діяльності підприємства, як і показників ефективності використання активів підприємства та вкладення коштів у діяльність.

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА “АВК” м.ДНІПРО» ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ УПРАВЛІННЯ

3.1. Розробка фінансової стратегії ПАТ «Кондитерська фабрика “АВК” м.Дніпро» та рекомендації щодо її управління

Ефективність всієї діяльності підприємства дуже залежить від правильного розподілу фінансів, а отже розробленої фінансової стратегії - в які сфери більше інвестувати, куди розвиватись і яким чином. Вибір, розробка та, власне, її реалізація є досить складним та важливим завданням управлінців на підприємстві.

Розробка головної фінансової стратегії прямо залежить від прийнятою підприємством базової корпоративної стратегії. Це пояснюється тим, що під час її детального розпису дій, варто врахувати усі необхідні цілі та бажані показники з усіх сфер діяльності підприємства. Корпоративні стратегії можна поділити на 3 типи (табл.3.1). І вже відповідно до них, визначається головна фінансова стратегія.

Таблиця 3.1

Види фінансової стратегії відповідно до обраної корпоративної стратегії

Вид корпоративної стратегії	Вид фінансової стратегії	Основні напрямки фінансового розвитку
Прискорене зростання	Стратегія фінансування прискореного зростання	Прискорене зростання потенціалу діяльності
Стабілізація (обмежене зростання)	Стратегія фінансової підтримки стабільного зростання компанії	Забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів
Скорочення	Стратегія фінансового оздоровлення (антикризова)	Формування достатнього рівня фін безпеки

Джерело: складено автором на основі [28]

Проаналізувавши діяльність останніх років компанії, було виявлено, що фінансова стратегія ПАТ “АВК” переросла з прискореного зростання, де передбачалось вкладення коштів у розвиток нових напрямів діяльності, в стратегію скорочення, в якій основний орієнтир на стабілізацію фінансового стану підприємства та уникнення можливих ризиків діяльності.

Наразі, підприємство направляє основну діяльність на забезпечення стабілізації підприємства у процесі виходу із кризи операційної діяльності, що була спричинена необхідністю скорочення обсягів виробництва та реалізації товарів. Їх пріоритетним напрямком є підвищення фінансової стійкості, забезпечення достатнього рівня грошових потоків для покриття необхідних витрат та зобов’язань, зупинення кредиторської заборгованості та зниження витрат на одиницю продукції.

Задля покращення ситуації та збільшення прибутків підприємства і як результат виходу із кризи, потрібно як мінімум переходити до етапу стабільного росту і комбінованого розподілу фінансових ресурсів підприємства. Це дозволить їм краще розподіляти ресурси не лише на закриття поточних зобов’язань, а й на розвиток діяльності, що включає як покращення коефіцієнтів результативності праці, а й нововведенням, що забезпечать подальший ріст компанії на стабільній основі.

Як було вираховано, частка незалежності спадає і вже більше 50% капіталу є фінансування від короткострокових та довгострокових запозичень. Таким чином, усі рішення на подальший розвиток мають бути прийняті також радою акціонерів, що робить ситуацію складнішою, якщо наприклад не сприймуть ідею нововведень або вважатимуть її ризиковою. І даний приклад значно може вплинути на швидкість розвитку підприємства. Так як більшість акціонерів просто можуть прийняти сторону стабілізаційної стратегії, де компанія нічого нового не створює, а просто підтримує наявний попит, що

може відобразитись позитивно лише на короткий період. Розглядаючи довгострокові перспективи, варто приділяти увагу вдосконаленню та розвитку, так як це дасть збільшення прибутку, а не тільки його збереження.

Характеризуючи вибір фінансової стратегії для ПАТ “АВК” варто зазначити, що результати фінансово-економічного аналізу показали, що ресурсів підприємства достатньо для погашення боргових зобов’язань (коеф. покриття зменшився до 1,14), проте майже немає запасу і спостерігається тенденція до його зменшення. Даний коефіцієнт показує, що в принципі з погашенням боргу все добре, але майже немає фінансових ресурсів для розвитку компанії. А збільшення позикових коштів призводить до зменшення автономії, частка власного капіталу зменшилась до 32% в 2018.

Протягом дослідження підприємства “АВК”, було виявлено ряд проблем, на які варто звернути увагу і збільшити концентрацію уваги та фінансів на їх усунення або ж на покращення певних аспектів діяльності компанії. Провівши SWOT-аналіз, було розраховано, що найсильнішими сторонами є використання новітніх технологій та виробництво унікальних товарів, аналогів яких немає на ринку України. Аналізуючи також можливості (відкриття кордонів з потенційними країнами-партнерами та зростання попиту на наявних), можна впевнено сказати, що їх можна поєднати та вдало використати з сильними сторонами.

Для вдалого впровадження нововведень, варто також не забувати про наявні слабкі сторони, що заважають повноцінній діяльності (зростання залежності від запозичень та фінансові проблеми з Російськими банками та партнерами). Проте, незважаючи на дані зобов’язання варто не забувати про розвиток і правильно розподіляти фінансові ресурси щоб:

а) закривати короткострокові а згодом і довгострокові зобов’язання, тим самим збільшуючи частку власного капіталу і як результат - незалежності;

б) почати більше розвиватись, збільшувати прибуток і за рахунок цього закривати зобов'язання і мати вищий дохід і покращену ситуацію на підприємстві в цілому.

Відповідно до проаналізованих характеристик фінансово-економічного стану підприємства, можна зробити висновок, що наразі є найбільш прийнятною антикризова фінансова стратегія, де обов'язкове збереження коштів та поточного рівня прибутку та водночас поступове погашення позикових коштів і як результат - відновлення автономії. І вже після отримання коефіцієнту незалежності більше 0.5, тобто 50% автономності, можна буде приступати до наступного етапу - більш активного розвитку, підвищення рентабельності інвестицій та вклад у розвиток інноваційної та потенціально привабливої для покупців продукції.

Під управлінням антикризовою стратегією мається на увазі вирішення суперечності у процесі розвитку підприємства під час кризи при дії зовнішніх несприятливих чинників та на основі обмежених ресурсів. Тобто, дана стратегія є способом досягнення своїх цілей попри негативний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, які і є джерелами виникнення кризової ситуації та стимулом до переборення даних труднощів задля розвитку та процвітання компанії.

Тому, було виділено основні проблеми, які можуть вирішуватись завдяки обраній антикризовій стратегії:

- забезпечення стабільної платоспроможності підприємства;
- мінімізація можливих несприятливих ситуацій, спричинених зовнішнім впливом;
- збалансування та синхронність фінансових потоків;
- оздоровлення фінансового стану підприємства власними коштами (санація).

Таким чином, головною метою антикризової фінансової стратегії ПАТ “АВК” є зміцнення фінансового стану підприємства та отримання незалежності від позикових коштів (коефіцієнт покриття/незалежності є вищим 50%).

Головну мету антикризової стратегії можна деталізувати та конкретизувати в тактичних та оперативних цілях (нижчих рівнів ієрархії). Створення цілісної системи взаємопов'язаних цілей має виходити з особливостей самої фінансової стратегічної позиції компанії і направленим на вирішення внутрішніх проблем і загроз зовнішнього середовища. Основна мета та дані взаємопов'язані цілі мають бути єдиною комплексною системою, що має чіткий взаємозв'язок з урахуванням рангової значущості та пріоритетності виконання. Така ієрархія окремих стратегічних цілей формується на основі “дерева цілей” (Рис.3.1). Основною метою його створення є графічне відображення взаємозв'язку основних цілей діяльності підприємства, а саме стратегічних цілей антикризової фінансової стратегії.





Рис. 3.1. Дерево цілей антикризової фінансової стратегії ПАТ “АВК”

Джерело: складено автором

Отже, головною метою фінансової стратегії ПАТ “АВК” є зміцнення фінансової стійкості, що розподіляється на дві цілі першого порядку - усунення неплатоспроможності підприємства (покращення стану незалежності підприємства від позикових коштів до норми) та відновлення фінансової стійкості (відновити стабільний грошовий потік від операційної діяльності, а не від короткострокових та довгострокових запозичень).

Для підвищення рівня незалежності підприємства варто скорочувати частку поточних короткострокових та довгострокових та збільшувати величину грошових активів, що будуть використовуватись на зменшення внутрішніх та зовнішніх зобов'язань.

Напрямами досягнення цієї цілі є збільшення строку кредитів банку та кредиторської заборгованості з товарних операцій, відстрочення виплати дивідендів на певний час. Дані дії допоможуть зменшити фінансові проблеми в поточному періоді, проте незначно вплинуть на подальшу платоспроможність підприємства. Тому, в додаток до цього, варто зменшувати об'єм короткострокових зобов'язань за рахунок скорочення постійних та змінних витрат, покращення технологічних процесів, що діятиме на довготривалу перспективу розвитку діяльності. І третя ціль другого порядку - збільшення

величини грошових активів - допоможе підвищити ліквідність і як результат платоспроможність підприємства за допомогою реалізації високоліквідних інструментів портфелю довгострокових фінансових операцій, збільшення обігу та рефінансування дебіторської заборгованості.

Другою ціллю першого порядку є відновлення фінансової стійкості, що розділяється на збільшення об'єму грошового потоку та зменшення обсягу інвестицій у поточному періоді. Таким чином не буде збільшуватись будь-які запозичення, а більше удосконалюватись внутрішні процеси задля довгострокового забезпечення компанії власними ресурсами для подальшого фінансування введення інновацій без зовнішніх ресурсів.

Перш за все варто збільшити об'єм грошового потоку, що має довгострокові перспективи і передбачає сукупність заходів задля підвищення ефективності різних напрямків фінансової діяльності компанії, а саме цінову, емісійну, податкову та амортизаційну політики. По-друге, потрібно зменшити відтік грошових ресурсів, які пов'язані з інвестиційною та фінансовою діяльністю (виплата відсотків та дивідендів). Дані міри допоможуть відновити фінансову стійкість у поточному періоді і передбачають відмову від реалізації певних інвестиційних проектів, які не можуть відновити швидкий чистий грошовий потік, припинення фінансових вкладень на довгий період (на користь короткострокових вкладень задля швидкого обігу грошових ресурсів), збільшення основних фондів за рахунок лізингу та зменшення нормативу оборотних активів (прискорення обігу).

Даний механізм розробленої стратегії з більш структурованою системою дозволить підприємству забезпечити взаємозв'язок і ціленаправленість заходів управління фінансами у кризовий період задля фінансової стабілізації та розробки нової фінансової стратегії, направлену вже на ріст компанії та введення інновацій. Наразі, ПАТ "АВК" варто виплатити значну частку

зобов'язань і збільшити фінансовий потік для реалізації подальших довгострокових перспектив.

Дивлячись на довгострокові перспективи, підприємству варто було б випускати нові інноваційні продукти та залучати більшу частку цільової аудиторії. Репутація та досвід компанії як тієї, що виводить на ринок продукти, аналогів яких не було в Україні, стає лише на користь. Звичайно, в інновації варто вкладати - матеріали, трудові ресурси, основні засоби. Наразі, компанія не в змозі багато витратити на розвиток, тому задля подальших можливостей інвестувати у нові товари, варто переглянути власний асортимент та відкинути розвиток, варто переглянути наявні позиції в асортименті та вигідно їх розділити на різні групи за допомогою ABC-аналізу. Після аналізу знайденої інформації, зрозуміти який товар необхідний і його варто виробляти у більшій кількості, а який можна перестати виробляти без зайвих витрат у прибутку, тим самим давши більше можливостей для подальшого розвитку нових товарів. З найпривабливіших позицій обрати кілька і пошукати альтернативні або схожі варіанти, які сподобаються цільовій аудиторії (а можливо навіть долучать нові сегменти) а також будуть нескладні у виробництві без значних витрат.

Таблиця 3.2

Розрахунок пріоритетності виконання цілей

№	Рекомендації до досягнення цілей	Швидкість досягнення (0-1)	Економічна значимість (1-10)	Зважена оцінка в балах	Частка
1	Відстрочення виплати дивідендів	3	4	12	2,8%
2	Пролонгація кредиторської заборгованості з товарних операцій	4	7	28	6,7%
3	Скорочення суми постійних витрат	6	7	42	10%
4	Скорочення рівня змінних витрат	8	9	72	17,1%
5	Реалізація високоліквідних інструментів портфеля довгострокових вкладень	4	6	24	5,7%

Продовження табл. 3.2

6	Рефінансування та прискорення обігу дебіторської заборгованості	4	4	16	3,8%
7	Проведення ефективної цінової політики	7	7	49	11,6 %
8	Проведення ефективної асортиментної політики для збільшення частки прибуткових видів продукції та зменшення витрат на збиткові.	9	7	63	15%
9	Проведення емісійної політики зі збільшення кількості акцій та цінних паперів	5	7	35	8,3%
10	Проведення амортизаційної політики	4	5	20	4,8%
11	Відмова від реалізації тих інвестиційних проектів, що не приносять короткостроковий грошовий потік	7	2	14	3,3%
12	Залучення основних фондів на умовах лізингу	5	5	25	5,9%
13	Тимчасове припинення формування портфелю довгострокових фін вкладень	7	3	21	5%
	Разом	-	-	421	100%

Джерело: розраховано автором

Отже, виходячи з даних розрахунків, найпріоритетнішими завданнями цілей є скорочення рівня змінних витрат (17,1%) та проведення ефективної асортиментної політики (15%). Дані підпункти двох наших основних цілей можуть реалізовуватись найшвидше з усіх, при цьому принісши значні позитивні зрушення до прибутку. Адже при скороченні змінних витрат буде переглянуто структуру розподілу фінансування на типи операційних витрат і оптимізовано найбільш об'ємні з них. При аналізі асортименту та його розподілі на прибуткові/малі прибуткові та ризикові/мало ризикові за допомогою ABC-XYZ аналізу допоможуть зорієнтуватись на випуску найкращих видів продукції, що є затребуваними на ринку, та зняти з виробництва ті, що вже не користуються

попитом і на них може витрачатись навіть більше, ніж вони дають прибутку. Більше детальний фінансовий аналіз реалізації даних рекомендацій буде наведено у розділі 3, де й підводиться підсумок ефективності введення антикризової фінансової стратегії.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Фінансова стратегія була визначена, як антикризова у зв'язку з критичною ситуацією підприємства “АВК” та зростанням частки залежності від зобов'язань. У попередньому підрозділі було розкрито детальніше основні цілі даної стратегії, як саме і яким чином можна вийти на новий рівень і починати нову, більш прогресивну стратегію, зосереджену на подальшому розвитку. наразі найголовнішим для нас є зменшення поточних зобов'язань, як результат збільшення незалежності та відновлення репутації серед кредиторів, та відновлення фінансової стійкості, а саме більш стабільний прибуток.

В цьому підрозділі буде наведено більш конкретизовані та фінансово прораховані два методи досягнення таких цілей. Проте варто зазначити також, що це є лише частиною фінансової стратегії, першими обов'язковими кроками, що принесуть позитивний результат. Лише комплексне виконання різних елементів даного дерева цілей (рис.3.1) дасть хорошу результативність і вихід на новий етап. Тож, першим необхідним і важливим кроком для підприємства буде проведення ефективної асортиментної політики, за рахунок якої буде проаналізовано лінійки продукції, які з них є ефективними, а які майже не впливають на прибуток компанії при тому, що ресурсів на них може витрачатись ще більше.

Розглянемо асортимент продукції більш детально, взявши за основу ABC-аналіз (табл.3.3) та XYZ-аналіз (табл.3.4). Потім, за допомогою матриці ABC-XYZ (табл.3.5) ми можемо визначити типи продукції та їх ефективність.

Таблиця 3.3

ABC-аналіз асортименту ПАТ “АВК”

Група товарів	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Група
	тис. грн %	%	тис. грн %	%	тис. грн %	%	
Карамель	117664,9	27,10%	287164,2	32,00%	314983,2	35,10%	А
Печиво	92047,9	21,20%	188989,9	21,06%	175888	19,60%	А
Шоколадні цукерки	52102,6	12,00%	127429,1	14,20%	131018,6	14,60%	А
Вафлі	81627,3	18,80%	113070,3	12,60%	116660,4	13,00%	А
Батончики	39728,2	9,15%	75470,3	8,41%	68201,5	7,60%	В
Жувальні цукерки	17367,5	4,00%	23332,1	2,60%	45766,8	5,10%	В
Шоколад	5210,3	1,20%	16153	1,80%	9871,3	1,10%	В
Желейні цукерки	8683,8	2,00%	18845,1	2,10%	8076,5	0,90%	С
Желейно-жувальні цукерки	6512,8	1,50%	14358,2	1,60%	7179,1	0,80%	С
Продукти без цукру	7381,2	1,70%	10768,7	1,20%	4486,9	0,50%	С
Круасани	1302,6	0,30%	7179,1	0,80%	1794,8	0,20%	С
Екструзійні солодоші	2170,9	0,50%	6281,7	0,70%	2692,2	0,30%	С
Розчинна кава	868,4	0,20%	4486,9	0,50%	8076,5	0,90%	С
Сублимована кава	1476,2	0,34%	3769	0,42%	2602,4	0,29%	С
Мелена кава	43,4	0,01%	89,7	0,01%	89,7	0,01%	С
Усього	434188	100,00%	897387,3	100,00%	897387,9	100,00%	

Джерело: розраховано автором

За результатами ABC-аналізу, було визначено, що найбільш прибутковими є карамель, печиво, шоколадні цукерки та вафлі. Разом вони в середньому приносять 80% прибутку. В групу В увійшли такі продукти як батончики, жувальні цукерки, та шоколад, які в сукупності приносять майже 13% з загального прибутку (70% не враховуючи групу А). І в останню, найменш прибуткову групу входять желейні та желейно-жувальні цукерки, продукти без цукру, круасани, екструзійні солодоші та різновиди кави. Варто також зазначити, що за кількістю типів асортименту, група С переважає за дві попередні, що ще раз підтверджує закон Парета, коли кількісна меншість продукції приносить більшість прибутку і навпаки - значна кількість товарів мають прибуток менше 20% загальної частки.

Для більш поглибленого аналізу асортименту і виділення найбільш перспективних його частин, було зроблено також XYZ-аналіз, який показує щорічні коливання попиту, які дуже впливають на розрахунки майбутніх періодів. Дані наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

ABC-аналіз асортименту ПАТ “АВК”

№	Обсяг продажів/група товарів	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Середнє значення	Коефіцієнт варіації, v, %	Група
		тис. грн	тис. грн	тис. грн			
1	Карамель	117664,9	287164,2	314983,2	239937,4	36,34%	Z
2	Печиво	92047,9	188989,9	175888	152308,6	34,53%	Z
3	Шоколадні цукерки	52102,6	127429,1	131018,6	103516,8	43,05%	Z
4	Вафлі	81627,3	113070,3	116660,4	103786,0	18,57%	Y
5	Батончики	39728,2	75470,3	68201,5	61133,3	30,90%	Z
6	Жувальні цукерки	17367,5	23332,1	45766,8	28822,1	51,95%	Z
7	Шоколад	5210,3	16153	9871,3	10411,5	52,74%	Z
8	Желейні цукерки	8683,8	18845,1	8076,5	11868,5	50,97%	Z

Продовження табл. 3.4

9	Желейно-жувальні цукерки	6512,8	14358,2	7179,1	9350,0	46,52%	Z
10	Продукти без цукру	7381,2	10768,7	4486,9	7545,6	41,67%	Z
11	Круасани	1302,6	7179,1	1794,8	3425,5	95,17%	Z
12	Екструзійні солодощі	2170,9	6281,7	2692,2	3714,9	60,25%	Z
13	Розчинна кава	868,4	4486,9	8076,5	4477,3	80,50%	Z
14	Сублімована кава	1476,2	3769	2602,4	2615,9	43,83%	Z
15	Мелена кава	43,4	89,7	89,7	74,3	35,99%	Z
	Усього	434188	897387,3	897387,9			

Джерело: розраховано автором

За результатами даного аналізу, було з'ясовано, що частка коливань попиту продукції загалом є дуже високою. За останні 3 роки прибуток від окремих видів продукції змінювався від 18% (вафлі) до 95% (круасани). Дані результати є досить несприятливими для діяльності компанії, адже показують її нестабільність та неможливість точно спрогнозувати майбутні розміри виробництва. Лише вафлі показали більш менш сприятливе коливання у 18% і увійшло до групи Y, всі решта - до групи Z. Поєднавши обидва аналізи, було розроблено матрицю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця асортиментного аналізу ПАТ “АВК”

Група	X	Y	Z
A		Вафлі	Карамель, Печиво, Шоколадні цукерки
B			Батончики, Жувальні цукерки, Шоколад
C			Желейні та желейно-жувальні цукерки, Продукти без цукру, Круасани, Екструзійні солодощі, Кави

Джерело: складено автором

Отже, товаром, що забезпечує основний товарообіг при більш-менш стабільних продажах є вафлі. Наступні товари, які увійшли до жовтих складових матриці є досить нестабільними у продажах і їх масове виробництво варто було б контролювати. Так само і орієнтуватись за попитом - більш детально вивчити коли і хто найчастіше купує, так як наявні показники несприятливо впливають на діяльність підприємства. І остання, червона зона, показує дуже низько ефективні та ризикові товари, до яких входять желейні та желейно-жувальні цукерки, екструзійні солодощі та круасани, різновиди кави. Дані товари не користуються значним попитом, мають кілька сильних та високо популярних конкурентів, тому їх виробництво варто переглянути і можливо навіть зупинити, давши тим самим більше потужностей і робочої сили для виконання більш важливих та перспективних завдань.

Продукти без цукру з'явилися протягом останніх років та не набули ще постійної популярності та відомості серед споживачів "АВК", то їх не варто виключати з виробництва. Також вони мають високу перспективу у зв'язку зі значним поглибленням суспільства у здоровий спосіб життя з меншим вживанням цукру. Для них варто визначити цільову аудиторію, продовжувати просувати, проте більшу увагу все ж приділяти товарам з зеленої та жовтої частин, так як вкладені у них кошти можуть принести більший грошовий потік.

Таким чином ми вилучаємо з виробництва желейні та желейно-жувальні цукерки, екструзійні солодощі та круасани, різновиди кави, що разом становлять 3,4%. Розрахунки економічної ефективності даного рішення наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Визначення економічної ефективності вилучення CZ-елементів
асортименту ПАТ “АВК”**

Стаття доходу/витрат	Сума, тис грн
Зменшення собівартості продукції	27 930
Продаж непотрібних основних засобів	11 719
Зменшення прибутку	- 30 390
Звільнення 3,4% персоналу за рахунок виключення CZ продукції	7 873
Сплата податків на заробітну плату (22%)	1 732
Сплата податку на прибуток (18%)	5470
Амортизаційні виплати	3 985
Разом	28 319

Джерело: розраховано автором

Отже, з даних розрахунків ми з'ясували, що внаслідок скорочення CZ-елементів асортименту (що є мало прибутковими та ризикованими товарами), можна скоротити витрати на 28 319 тис грн. Загалом ми скоротили виробництво продукції на 3,4% від загального прибутку, при цьому викресливши виробництво майже неприбуткової продукції, на яку витрачається як основні засоби, матеріали, так і людський капітал. Тому було скорочено також близько 3,4% персоналу (при цьому організувавши безперебійну роботу без них) та відповідно зменшились витрати на сплату податку як з заробітної плати, так і прибутку. Дана зекономлена сума буде розрахована на сплату поточних зобов'язань задля збільшення частки власного капіталу та підвищення рівня незалежності компанії.

Другою частиною перерозрахунку витрат компанії, буде аналіз її витрат та відповідно прийняття мір щодо ефективного скорочення найбільшої частки

витрат. З аналізу формування чистого прибутку (таблиця 2.6), ми визначили, що собівартість займає значну частку чистого доходу (92%) та з аналізу рентабельності (табл. 2.12), що рентабельність продукції є критично низьким показником (0,7%). Саме тому варто переглянути які складові становлять собівартість продукції, щоб зробити її меншою і як результат - прибуток вищим. За допомогою цього аналізу ми по-перше, зможемо мінімізувати витрати на продукцію, по-друге, максимізувати ефективність роботи (тобто виконувати такий самий або навіть більший об'єм роботи використовуючи меншу кількість ресурсів).

Для початку варто дослідити окремі витрати, їх динаміку у відносних та абсолютних показниках задля того, щоб почати які ресурси стали дорожчими і що варто переглянути для їх оптимізації. У таблиці 3.7 показано кількісні показники складових операційних витрат та їх динаміку.

Таблиця 3.7

Динаміка обсягу операційних витрат ПАТ “АВК”

Показник	Рік				Абсолютні показники			Відносні показники		
	2015	2016	2017	2018	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2016/2015	2017/2016	2018/2017
Матеріальні витрати	162018	122727	138301	131483	-39291	15574	-6818	-24,25 %	12,69 %	-4,93%
Витрати на оплату праці	87724	132510	169176	231547	44786	36666	62371	51,05 %	27,67 %	36,87 %
Відрахування на соціальні заходи	32633	29346	36975	50292	-3287	7629	13317	-10,07 %	26,00 %	36,02 %
Амортизація	17433	20966	21067	24148	3533	101	3081	20,27 %	0,48%	14,62 %
Інші операційні витрати	60090	121848	142458	162662	61758	20610	20204	102,78 %	16,91 %	14,18 %
Разом	359898	427397	507977	600132	67499	80580	92155	18,76 %	18,85 %	18,14 %

Джерело: розраховано автором

Виходячи з проаналізованих показників, найбільшу частку операційних витрат складає оплата праці (38%). Особливо порівняно з витратами на ресурси (21,9%), даний показник перевищує майже вдвічі. Плюс ми також бачимо, що у динаміці оплата праці збільшувалась значно протягом 3 років (від 51% у 2016 до 37% у 2018). Матеріальні витрати навпаки зменшились в останньому році. Значна частка витрат спрямовується також на інші операційні витрати (27,1%). Найменшу частку становлять соціальні заходи (8,3%) та амортизація (4%). З цього можна зробити висновки, що найбільш об'ємною часткою операційних витрат є трудові ресурси, які оптимізувавши, зменшать загальні витрати і як результат збільшать прибуток і нададуть можливість підприємству закрити певну частину зобов'язань, що і є однією з першочергових цілей.

Отже, тепер завдання зменшити витрати на оплату праці. По-перше, ми можемо це зробити за висновками попереднього дослідження - звільнивши певну кількість людей, які були задіяні у виробництві товарів типу CZ, які варто призупинити виробляти, або взагалі закрити лінійку. Плюс, варто переглянути ефективність їх роботи. Зробити планову реструктуризацію відділів, зрозуміти, хто в яких відділах є неефективним, або виконує роботу, яку в принципі можна автоматизувати. І другий варіант зменшення витрат на оплату праці, це впровадження системи KPI. Варіанти скорочення витрат, їх характеристика та вигода для підприємства подана у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок економічної ефективності впровадження змін в управління персоналом

Міра скорочення витрат	Способи виконання	Сума, тис грн
Реструктуризація персоналу	Звільнення 5% персоналу шляхом оптимізації роботи	11 577

Продовження табл. 3.8

Впровадження системи КРІ	Встановлення плану роботи для кожного співробітника, де розбивається заробітна плата на ставку та на систему бонусів (середня оплата на 5% менше за попередні виплати) Покращення контролю якості виконання роботи і зменшення браку	10 605
Зменшення податку на заробітну плату	Загальна сума податку на заробітну плату (22%) також зменшується за рахунок звільнення 5% персоналу,	2 547
Разом		24 729

Джерело: розраховано автором

Реструктуризація персоналу допоможе нам зберегти разом більше 24 млн грн, що може бути використаним для оплати зобов'язань. Таким чином, буде переглянуто роботу кожного відділу і оптимізовано їх роботу так, що мінімум 5% персоналу взагалі не потрібно буде. Даний спосіб діятиме на довготривалу перспективу економії витрат, так як буде випрацьована модель оптимізації праці. І вже виходячи з попереднього аналізу асортименту, на 3,4% мінімум зменшиться потреба у персоналі. Дана економія є короткочасною, що у даному напрямку фінансової стратегії є також умісною за рахунок отримання більшого прибутку і можливості збільшення частки власного капіталу за рахунок виплат зобов'язань. Також скоротяться витрати на податок у зв'язку зі зменшенням суми оплати праці підприємства.

Другою мірою скорочення витрат оплати праці є впровадження ефективної системи КРІ. Даний спосіб є довготривалою перспективою, так як даний вид мотивації є дуже дієвим та гнучким. Його основа полягає у тому, що є точна ставка, яка не залежить від роботи (наприклад 10 тис грн при попередній зарплаті в 14 тис), це забезпечує впевненість у роботі і точні виплати. наступна частина виділяється бонусами. Наприклад, працівник складу переносив за місяць в середньому 100 тис одиниць продукції. Це і слугитиме за

нарахуванням бонусів рівно тій різниці, що є між теперішньою ставкою (10 тис) і попередньою зарплатою. Наприклад, працівник недовиконав план (переніс 80 тис одиниць продукції), відповідно його бонус став менший. Якщо перевиконав - логічно слідує, що це буде надбавкою. І таким чином працівники можуть заробляти більше завдяки збільшенням або вдосконаленням своїх зусиль.

Так як нам варто скоротити витрати, то систему KPI можна зробити таким чином:

- 1) визначення середніх показників ефективності для кожного відділу (приклад 100 тис одиниць товару) при їх середньому розмірі заробітної плати (приклад 14 тис грн);
- 2) встановлення цільового орієнтиру на 5% вище середнього показника при якому бонус плюс ставка дорівнюватимуть попередній заробітній платі (приклад - ставка 10 тис грн, і бонус 4 тис грн при виконанні плану в 105 тис одиниць товару).

І в даному випадку, коли людина отримувала раніше 14 тис грн при перенесенні 100 тис. одиниць товару, або отримуватиме на 5% менше оплати праці при тому самому темпі роботи, або зможе заробити більше (наприклад 18 тис грн) при тому, що пропрацює краще або більше. При цьому, він ще принесе підприємству ще більше прибутку, ніж потрібно на його оплату праці. Тому, в будь-якому випадку, ПАТ “АВК” буде в плюсі мінімум на 10 млн грн.

Після впровадження як мінімум двох способів оптимізації роботи підприємства, компанія “АВК” зможе загалом зекономити більше 53 млн гривень, що можуть бути виплачені в поточні зобов’язання, скоротивши їх. У таблиці 3.9 наведено прогнозовану зміну операційних витрат підприємства після впровадження рекомендацій.

Таблиця 3.9

Прогнозована зміна операційних витрат ПАТ “АВК”

Показник	Фактичний період, 2018	Прогнозований період	Абсолютні показники	Відносні показники
Матеріальні витрати	131483	103553	-27930	-21,24%
Витрати на оплату праці	231547	201492	-30055	-12,98%
Відрахування на соціальні заходи	50292	40543	-9749	-19,38%
Амортизація	24148	20163	-3985	-16,50%
Інші операційні витрати	1626 62	150943	-11719	-7,20%
Разом	600132	516694	-83438	-13,90%

Джерело: розраховано автором

Отже, за рахунок нашої оптимізації кількох процесів, компанії вдасться зекономити 83 438 тис грн витрат при цьому втративши прибутку (від вилучення CZ- продукції з виробництва) лише 30 390 тис грн. Як результат - 53 048 тис грн чистого прибутку, що становить майже 14% зменшення витрат. Найбільше було збережено витрат на оплату праці (більше 30 млн) та матеріальних витрат (27 млн). За динаміку найбільше було змін у відрахуваннях на соціальні заходи (-19,38%) та амортизації (-16,5%). Саме ця сума збережених фінансових ресурсів буде направлена на зменшення поточних зобов'язань і у таблиці 3.10 показано, як саме зміниться структура пасиву підприємства.

Таблиця 3.10

Прогнозована структура пасивів ПАТ “АВК”

Пасив	Фактичний період, 2018	Прогнозований період	Абсолютні показники	Відносні показники
1. Власний капітал	186273	186273	0	0,00%
2. Довгострокові зобов'язання	68062	68062	0	0,00%
3. Поточні зобов'язання	311383	258335	-53048	-17,04%

Продовження табл. 3.10

Баланс	565718	512670	-53048	-9,38%
% власного капіталу	32,93%	36,33%	3,40%	10,34%
% довгострокових зобов'язань	12,03%	13,28%	1,25%	10,36%
%поточних зобов'язань	55,04%	50,39%	-4,65%	-8,45%

Джерело: розраховано автором

Отже, як ми бачимо, вже є перші позитивні зрушення в пасиві підприємства, які показали нам зменшення частки поточних зобов'язань з 55,04% до 50,39%. Частка власного капіталу збільшилась на 3,4% (з 32,93 до 36,33%). Загалом зміна частки поточних зобов'язань зменшилась на 8,45%, а власний капітал та довгострокові зобов'язання - збільшились на більш ніж 10%.

Нами було прораховано 2 найперші кроки, що варто зробити підприємству під час антикризової фінансової стратегії - проаналізувати асортимент та відкинути неприбуткові ризикові ланки та звичайно ж, оптимізувати витрати.

Висновки до розділу 3

Таким чином, за допомогою детального аналізу фінансово-економічного стану підприємства було визначено, що фінансова стратегія має бути направлена на зміцнення фінансової стійкості. Воан визначена як антикризова і має дві головні цілі - усунення неплатоспроможності підприємства та відновлення фінансової стійкості. кожна з них мала також за собою другорядні цілі, які були розподілені на більш конкретні заходи, які мають бути комплементарними та виконуватись поступово-одночасно.

Нами було виділено всього 13 рекомендацій, що виступають цілями другого порядку. Для того, щоб проаналізувати їх ефективність, було

розподілено їх пріоритетність та виділено 2 основні, які по-перше, можуть виконатись найближчим часом та по-друге, дадуть швидкий та відчутний фінансовий результат, що допоможе закрити частину поточних зобов'язань.

Перш за все було переглянуто асортиментну політику та проаналізовано за допомогою ABC-XYZ аналізів. За допомогою цього ми визначили, що майже вся продукція була високоризиковою (попит на неї щорічно змінювався в середньому на 35+%, що є дуже нестабільним показником). Єдиний товар, що показує як і значну частку прибутку, так і незначні розриви у попиті, це вафлі. товарами CZ-частини стали желейні та желейно-жувальні цукерки, круасани, екструзійні солодощі та різновиди кави. Загальна їх частка становить лише 3,4%, що незначно впливає на прибуток. Знявши їх з виробництва, можна зекономити більше 28 мільйонів за рік за рахунок зменшення закупки ресурсів, скорочення персоналу, продажі частки основних засобів та зменшення виплати податків.

Другим способом стало зменшення змінних витрат, де найбільшу частку займають саме трудові ресурси. Для реорганізації даного типу витрат було використано два способи - оптимізація роботи та відповідно звільнення 5% персоналу після вдосконалення роботи. та другий варіант це впровадження системи КРІ, яка зекономить 5% витрат за допомогою встановлення плану на 5% вищого. і у даному випадку, або людина виконуватиме як завжди роботу і отримує на 5% більше, або ж принесе прибутку більше, ніж варто їй доплатити. І за допомогою цих двох методів економії витрат на оплату праці ми можемо заощадити більше 24 млн грн.

Загалом, підвівши підсумки двох розроблених нами варіантів скорочення витрат та збільшення частки власного капіталу є успішними, так як показали позитивні зрушення у пасиві підприємства. Загальна сума зекономлених засобів становила 83 438 тис грн при втраті прибутку на 30 390 тис грн. Чистий

результат становив 53 048 тис грн, які було вкладено в оплату короткочасних зобов'язань. Частка поточних зобов'язань зменшилась на 8,45%, а частка власного капіталу збільшилась більш ніж на 10%. Це були одними із перших кроків, що будуть виводити підприємство із кризової ситуації і зададуть темп подальшого розвитку. Оптимальна структура товарів та покращена ефективність роботи персоналу є довгостроковим результатом, що лише збільшуватиме прибутки з кожним роком.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, ми з'ясували, що фінансова стратегія є однією з головних та заключних стратегій загальної концепції розвитку підприємства. Її виконання та розробка мають на меті покращити якість фінансових ресурсів та управління ними, прибуток та мінімізувати витрати, збільшити загальну вартість підприємства.

Розробку та реалізацію фінансового планування можна поділити на 7 головних етапів, кожен з яких є невід'ємною складовою. Беззаперечно спочатку йде визначення місії, цілей та завдань підприємства, що базуються на аналізі впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. І вже потім формуються стратегічні цілі, будується план дій, що одразу ж перевіряється на ефективність та наявність перешкод або неточностей. За наявності проблем, підприємство може проходити всі етапи спочатку задля перевірки правильності аналізу та поставлених дій та як результат - коригування стратегії.

Проаналізувавши фінансово-економічний стан ПАТ "АВК", можна зробити висновок, що ситуація є досить несприятливою останні роки та знаходиться у критичному стані. Однією з основних причин цього є погіршення ситуації на Сході України в 2014, закриття фабрик та припинення експорту в Росію, найбільшого іноземного партнера. Також значно зростала кількість зобов'язань, особливо короткострокових, що негативно впливає як на діяльність підприємства, так і на його репутацію серед банків, партнерів та інших фінансових посередників.

Основні показники, що використовувались для аналізу фінансового стану підприємства є прибуток, активи та пасиви, показники платоспроможності, незалежності, ліквідності та ділової активності.

Проаналізовані 2015-2018 роки показали, що частка власного капіталу значно зменшилась з 42,37% до 32,93%, що і було показано низьким рівнем коефіцієнту незалежності. Частка оборотних активів порівняно з необоротними стрімко зростала (від 56% до 65%), що позитивно вплинуло на кількість виробленої продукції, проте оновлення основних засобів за цей час не було високим (кількість майже не зростала за рахунок чого, частка падала всі 4 роки). Основні засоби майже не оновлювались, що показують низькі показники оновленості та збільшення зносу.

Аналіз платоспроможності підприємства показує, що частка власного капіталу зменшується, забезпеченість підприємства власними оборотними засобами збільшується, хоч і є на незначному рівні. При виплаті всіх дебіторських зобов'язань, можливо закрити кредиторськ, проте у такому разі може не залишитися коштів. Що звісно ж не дозволить розвиватись і може призвести до банкрутства. Тому варто збільшувати дані запаси, щоб згодом переходити на етап розвитку. Середній період погашення дебіторської заборгованості становить 127 днів, а кредиторської - 138, що не сильно перевищує попередній, що показує хорошу платоспроможність за умови виплати усієї дебіторської заборгованості. Спостерігається дуже низька ефективність господарської діяльності підприємства, як і показників ефективності використання активів підприємства та вкладення коштів у діяльність.

Таким чином, за допомогою детального аналізу фінансово-економічного стану підприємства було визначено, що фінансова стратегія має бути направлена на зміцнення фінансової стійкості. Вона визначена як антикризова і має дві головні цілі - усунення неплатоспроможності підприємства та відновлення фінансової стійкості. кожна з них мала також за собою другорядні цілі, які були розподілені на більш конкретні заходи, які мають бути

комплементарними та виконуватись поступово-одночасно. для кращого візуального розуміння та ефективності впровадження було розроблено “дерево цілей”, яке відповідає нашим рекомендаціям щодо покращення фінансово-економічного стану підприємства.

Для більш детального аналізу та аналізу фінансової доцільності впровадження даної стратегії було пріоретизовано цілі другого порядку та обрано два напрямки, що можуть впровадитись якнайшвидше при тому, що і принесуть швидкий фінансовий результат, що зараз необхідно підприємству. Перш за все було переглянуто асортиментну політику та проаналізовано за допомогою ABC-XYZ аналізів. Спочатку визначили яка частина товарів приносить найбільший прибуток. Карамель, шоколадні цукерки, печиво та вафлі приносять 80% від доходу, коли інші 11 позицій дають лише 20%. Також ми визначили, що майже вся продукція була високоризиковою (попит на неї щорічно змінювався в середньому на 35+%, що є дуже нестабільним показником). Єдиний товар, що показує як і значну частку прибутку, так і незначні розриви у попиті, це вафлі. Товарами CZ-частини стали желейні та желейно-жувальні цукерки, круасани, екструзійні солодощі та різновиди кави. Загальна їх частка становить лише 3,4%, що незначно впливає на прибуток. Знявши їх з виробництва, можна зекономити більше 28 мільйонів за рік за рахунок зменшення закупки ресурсів, скорочення персоналу, продажі частки основних засобів та зменшення виплати податків.

Другим способом стало зменшення змінних витрат, де найбільшу частку займають саме трудові ресурси. Для реорганізації даного типу витрат було використано два способи - оптимізація роботи та відповідно звільнення 5% персоналу після вдосконалення роботи. та другий варіант це впровадження системи KPI, яка зекономить 5% витрат за допомогою встановлення плану на 5% вищого. і у даному випадку, або людина виконуватиме як завжди роботу і

отримує на 5% більше, або ж принесе прибутку більше, ніж варто їй доплатити. І за допомогою цих двох методів економії витрат на оплату праці ми можемо заощадити більше 24 млн грн.

Загалом, підвівши підсумки двох розроблених нами варіантів скорочення витрат та збільшення частки власного капіталу є успішними, так як показали позитивні зрушення у пасиві підприємства. Загальна сума зекономлених засобів становила 83 438 тис грн при втраті прибутку на 30 390 тис грн. Чистий результат становив 53 048 тис грн, які було вкладено в оплату короткочасних зобов'язань. Частка поточних зобов'язань зменшилась на 8,45%, а частка власного капіталу збільшилась більш ніж на 10%. Загалом, при впровадженні як мінімум цих двох розроблених нами рекомендацій, вже можна стверджувати, що підприємство може зекономити значну суму для погашення своїх зобов'язань. При комплексному та структурованому виконанні всіх пунктів “дерева цілей”, наведеного у даній роботі, ПАТ “АВК” зможе вийти з кризового становища та почати нову фінансову стратегію - повільного зростання, а згодом і активного.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-е вид., випр. і допов. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с. – Бібліогр.
2. Мартиненко, М. М. Стратегічний менеджмент [Текст] : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с. – ISBN 966-8019-58-X.
3. Chandler, A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A.D. Chandler//Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов , М.: Альпина Паблише, 2014. – 589 с
5. Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy / K.R. Andrews // Homewood, Il, 1971
6. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2009 р. – 303 с
7. Міщенко, А.П. Стратегічне управління : навч. посібник /А.П. Міщенко. – К. : «Центр навчальної літератури», 2012. – 224 с.
8. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління / Сергій Побігун //Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 101-108. — (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання)
9. Виханский О.С., Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2015. – 296 с.
10. Ansoff I. Corporate Strategy / I. Ansoff., Edward J McDonnell – New York : Wiley, 1988
11. Є. М. Кайлюк Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

12. Стратегическое планирование / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Знание ; ГУЭФ, 2003. – 200 с.
13. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. –133 с.
14. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
15. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия / В. И. Ляско. – М. : Экзамен, 2005. – 288 с.
16. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York : Mcgraw-Hill, 1982
17. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент [Текст] : Учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Ника–Центр; Эльга, 2016. – 656 с. – ISBN 966-521-257-5.
18. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий. К.: «Максимум», 2004, 327 с.
19. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: Навч. посібник. –К.: Знання, 2010. – 550 с.
20. Давыдова, Л. В. Финансовая стратегия и подходы к определению потенциала предприятия [Текст] / Давыдова Л. В., Соколова Н. Н. // Финансы и кредит. – 2005. – № 36. – С. 46–49
21. Радова Л. Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л. Д. Радова, А. В. Череп // Держава та регіони. – 2005. – №2. – С. 130-135
22. Гондаренко В. І. Удосконалення процесу формування фінансової стратегії підприємства / В. І. Гондаренко // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 109. – С. 21-24. – Бібліогр.: 4 назв. – укр.
23. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств.— К.: Знання-Прес, 2009. — 300с

24. Т. Є. Воронкова. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Т. Є. Воронкова. // Ефективна економіка №11. – 2017
25. Шевченко Т.Є. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства / Шевченко Т.Є.. // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – №14.
26. Леспух О.В. Фінансова стратегія в системі управління підприємством/ О.В. Леспух, Н.І. Передерієнко / Менеджмент виробництва. – 2011 –№8./ с.131–136.
27. Принципи та етапи розробки фінансової стратегії підприємства [Електронний ресурс] // Finalearn Фінансова аналітика: [сайт]. — Режим доступу: <http://www.finalearn.com/lifers-169-1.html>
28. Олена Щербань. Методичний підхід до розробки фінансової стратегії підприємства / Олена Щербань. // Економічний аналіз. – 2013. – №12.
29. Financial strategy, step by step [Electronic resource] // Connect Americas: [site]. - Access mode: <https://connectamericas.com/content/financial-strategy-step-step>
30. Савко О.Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств / Савко О.Я.. // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – №6.
31. Дзеніс О.О. Обґрунтування стратегії фінансування розвитку підприємства /«Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.О. Дзеніс. – Харків, 2011.
32. Левченко Н.М. Удосконалення класифікації фінансової стратегій підприємств / Н.М. Левченко, Д.В. Хелемендик // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2008. – № 3

33. Савицька, Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник / Г. В. Савицька. – 3-тє вид., виправл. і доп. – К. : Знання, 2007. – 668 с.
34. Офіційна сторінка фейсбук “ABK”
<https://www.facebook.com/pg/AVKcompany/about/>
35. Офіційний сайт компанії "ABK" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avk.ua/ua/uk>
36. Стаття українського інтернет видання від 24.10.2016
https://lb.ua/file/company/3507_konditerskaya_kompaniya_avk.html
37. <https://latifundist.com/kompanii/1270-avk>
38. 9.11.16 "ABK" – 25 лет качества, за которым стоят настоящие профессионалы
<https://nv.ua/ukraine/events/25-let-kachestva-za-kotorym-stojat-nastojashchie-professionalny-264092.html>
39. <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/113513>
40. Промінвестбанк відсудив в “ABK” кондитерську фабрику в Дніпрі / 14.01.2019 / FinBalance // Посилання на ресурс: <http://finbalance.com.ua/news/Prominvestbank-vidsudiv-v-hrupi-AVK-konditersku-fabriku-v-m-Dnipro>
41. Топ 100 кондитерських компаній світу: <https://www.candyindustry.com/Global-Top-100-Candy-Companies>
42. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт мобільності активів / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/267-koefitsient-mobilnosti-aktiviv>
43. Фінзвітність та інші документи “ABK” - <http://dnkf.avk.ua/shareholders/>

44. Яцух О.О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки / Яцух О.О, Захарова Н.Ю.. // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. – №29, с.173-179
45. Н. Яцишин. Методика аналізу фінансового стану підприємства / Н. Яцишин. // Економічний аналіз. – 2012. – №10. ч.4 – С. 439–445.
46. Офіційна сторінка “Рошен” - <https://www.roshen.com/>
47. Офіційна сторінка “Конті” - <http://www.konti.com/ua/about/history>
48. Офіційна сторінка “Шоколад-бісквіт” - <https://biscuit.com.ua/about>
49. Офіційна сторінка “Полтавакондитер” - <https://dominik.ua/>
50. Офіційна сторінка Світоч (Nestle) - <https://www.nestle.ua/media/pressreleases/svitoch---happiness-close-by>
51. Інформаційно-аналітичний звіт про ринки кондитерських виробів/ Ukrainian food export board / Режим доступу: https://issuu.com/ukrainian-food/docs/_____2019._____
52. Все в шоколаді. Скільки заробляють РОШЕН і інші кондитерські фабрики з світового топ-100 [Електронний ресурс]// ТСН. – Режим доступу: <https://ru.tsn.ua/infografika>
53. Крамаренко, Г. О. Фінансовий аналіз і планування [Текст] : Навчальний посібник: Навчальне видання / Г. О. Крамаренко. – К. : ЦНЛ, 2003. – 224 с. – ISBN 966-8253-33-7.
54. Показники рентабельності підприємства. URL: <https://finadmin.com/ua/fnansovij-analz/43-pokazniki-rentabelnost-pdprimstva.html>
55. Adam Baker. Helping Your Buyers Understand the ABCs of ABC Analysis [Електронний ресурс] / Adam Baker – Режим доступу до ресурсу: <https://www.leandna.com/blog/helping-your-buyers-understand-the-abcs-of-abc-analysis/>.

56. FRANK J. FABOZZI. Finance: Capital Markets, Financial Management, and Investment Management [Електронний ресурс] / FRANK J. FABOZZI – Режим доступу до ресурсу:
https://www.oreilly.com/library/view/finance-capital-markets/9780470407356/drak_9780470407356_oeb_c10_r1.html.
57. Партин, Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // Фінанси України. – 2004. – № 11
58. Словарь современной экономической теории. – М. : ИНФРА – М., 2003

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Консолідований баланс ПАТ «Кондитерська компанія
“АВК” м.Дніпро» за 2014 – 2017 роки

Актив	Код рядка	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	на 31.12. 2018 р.
Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	89	65	46	38
первісна вартість	1001	471	455	454	433
накопичена амортизація	1002	382	390	408	395
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	942	3314	2321
Основні засоби:	1010	189040	188014	196016	206650
первісна вартість	1011	233900	253565	282399	315514
знос	1012	44860	65551	86383	108864
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0
Усього за розділом І	1095	189129	189021	199376	209009
ІІ. Оборотні активи					
Запаси	1100	4888	8341	9701	15495
Виробничі запаси	1101	4844	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	44	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	191683	280349	304368	286027
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	33627	11018	16049	14613
з бюджетом	1135	4859	14370	5422	4983
у тому числі з податку на прибуток	1136	141	0	0	21
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2773	1458	1760	1719

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6409	10495	28554	25545
Рахунки в банках	1167	6409	10495	28554	25545
Витрати майбутніх періодів	1170	0	20	2087	46
Інші оборотні активи	1190	0	2173	5110	8281
Усього за розділом II	1195	244239	328224	373051	356709
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	
Баланс	1300	433368	517245	572427	565718

Пасив	Код рядка	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	на 31.12. 2018 р.
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15390	15390	15390	15390
Капітал у дооцінках	1405	70970	64456	58509	52841
Додатковий капітал	1410	3229	3229	3229	3229
Резервний капітал	1415	3847	3847	3847	3847
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	90161	97619	104615	110966
Неоплачений капітал	1425	0	()	()	()
Вилучений капітал	1430	0	()	()	()
Усього за розділом I	1495	183597	184541	185590	186273
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7843	7050	6339	6262
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	62299	61800	61800
Цільове фінансування	1525	0	-3	-6	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0	0
Усього за розділом II	1595	7843	69349	68139	68062
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	220955	239973	269777	257995
за розрахунками з бюджетом	1620	1036	2152	3014	3161
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	223	262	0
за розрахунками зі страхування	1625	2551	2061	2890	3198

за розрахунками з оплати праці	1630	5329	7386	10178	12620
Поточні забезпечення	1660	6423	9517	10495	14384
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	19098	17342
Інші поточні зобов'язання	1690	5634	2043	2984	2550
Усього за розділом III	1695	241928	263355	318698	311383
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0
Баланс	1900	433368	517245	572427	565718

Таблиця А2 – Консолідований фінансовий звіт ПАТ «Кондитерська компанія “АВК” м.Дніпро» за 2015 – 2018 роки

Стаття	Код рядка	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	на 31.12. 2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	434188	822581	897388	893832
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-413277	-753641	-821691	-821467
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0			0
Валовий: прибуток	2090	20911	68940	75697	72365
Валовий: збиток	2095	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	88266	12582	9029	12074
Адміністративні витрати	2130	-18508	-21031	-26215	-34143
Витрати на збут	2150	-3337	-42545	-44792	-31973
Інші операційні витрати	2180	-86389	-16541	-12599	-17950
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	943	1405	1120	373
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()	()	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0			0
Інші фінансові доходи	2220	0			0
Інші доходи	2240	4		26	1756
Дохід від благодійної допомоги	2241	0			0
Фінансові витрати	2250	0	()	()	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	()	()	0

Інші витрати	2270	-333	-5	-1	-7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	614	1400	1145	2122
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	()	()	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1192	-1198	-815	-2080
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0			0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	202	330	42
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-578	()	()	()

ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	162018	122727	138301	131483
Витрати на оплату праці	2505	87724	132510	169176	231547
Відрахування на соціальні заходи	2510	32633	29346	36975	50292
Амортизація	2515	17433	20966	21067	24148
Інші операційні витрати	2520	60090	121848	142458	162662
Разом	2550	359898	427397	507977	600132

Додаток Б

Аналіз динаміки та структури активів підприємств

Аналіз динаміки та структури ПАТ "АВК"							Абсолютні показники			Відносні показники		
№	Показники	№ в балансі	2015	2016	2017	2018	2016 /2015	2017 /2016	2018 /2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1	Активи підприємства	1300	433368	517245	572427	565718	83877	55182	-6709	19,35%	10,67%	-1,17%
2	Необоротні активи	1095	189129	189021	199376	209009	-108	10355	9633	-0,06%	5,48%	4,83%
	1095/1300*100		43,64%	36,54%	34,83%	36,95%	-0,13%	18,77%	-143,58%	-	-	-
3	Оборотні активи	1195	244239	328224	373051	356709	83985	44827	-16342	34,39%	13,66%	-4,38%
	1195/1300*100		56,36%	63,46%	65,17%	63,05%	100,13%	81,23%	243,58%	-	-	-
3.1	Матеріальні оборотні активи	1100 - 1110	9776	8341	9701	15495	-1435	1360	5794	-14,68%	16,30%	59,73%
	(1100 - 1110)/1195*100		4,00%	2,54%	2,60%	4,34%	-1,71%	3,03%	-35,45%	-	-	-
3.2	Дебіторська заборгованість	1125 - 1155	233083	307195	327599	307363	74112	20404	-20236	31,80%	6,64%	-6,18%
	(1125 - 1155)/1195*100		95,43%	93,59%	87,82%	86,17%	88,24%	45,52%	123,83%	-	-	-
3.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	1160 - 1165	6409	10495	28554	25545	4086	18059	-3009	63,75%	172,07%	-10,54%
	(1160 - 1165)/1195*100		2,62%	3,20%	7,65%	7,16%	4,87%	40,29%	18,41%	-	-	-
3.4	Інші оборотні активи	1170 - 1190	0	2193	7197	8327	2193	5004	1130	0,00%	0,00%	15,70%
	(1170 - 1195)/1195*100		0,00%	0,67%	1,93%	2,33%	2,61%	11,16%	-6,91%	0,00%	0,00%	21,00%

Додаток В

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів

	Пасиви підприємства		2015	2016	2017	2018	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2016/2015	2017/2016	2018/2017
1	Баланс	1900	433368	517245	572427	565718	83877	55182	-6709	19,35%	10,67%	-1,17%
2	Власний капітал	1495	183397	184541	185590	186273	944	1049	683	0,51%	0,57%	0,37%
	1495/1900*100		42,37%	35,68%	32,42%	32,93%	1,13%	1,90%	-10,18%	-	-	-
3	Довгострокові зобов'язання	1595	7843	69349	68139	68062	61506	-1210	-77	784,22%	-1,74%	-0,11%
	1595/1900*100		1,81%	13,41%	11,90%	12,03%	73,33%	-2,19%	1,15%	-	-	-
4	Поточні зобов'язання	1695	241928	263355	318698	311383	21427	55343	-7315	8,86%	21,01%	-2,30%
	1695/1900*100		55,83%	50,91%	55,67%	55,04%	25,55%	100,29%	109,03%	-	-	-
4.1	Короткострокові кредити	1600	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
	1600/1695*100		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-	-	-
4.2	Кредиторська заборгованість	1615 : 1690	241928	263355	318698	311250	21427	55343	-7448	8,86%	21,01%	-2,34%

Додаток Г

SWOT-аналіз підприємства

	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Внутрішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід у розробці товарів, що не мають аналогів на ринку України 2. Висококваліфіковані спеціалісти з багаторічним досвідом 3. Один з найкращих брендів України з високою репутацією 4. Використання новітніх технологій 5. Широкий асортимент для різних сегментів 6. Економія на масштабах виробництва 7. Місце у рейтингу Топ-100 кондитерських світу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від попиту та етапів життєвого розвитку підприємства 2. Зменшення кількості фабрик через складну ситуацію на Сході України 3. Фінансові проблеми з фінустановами та партнерами з Росії 4. Залежність від позикових коштів 5. Короткий термін придатності продукції
Зовнішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід або навіть створення нових сегментів 2. Підвищення попиту на нових ринках 3. Зниження торговельних бар'єрів на потенційно-привабливих ринках 4. Послаблення фінансово-економічного становища конкурентів 5. Зростання попиту на наявні ринках 6. Залучення нової групи покупців (наприклад тих, хто притримується здорового способу життя і не вживає солодкого) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринок конкурентів з меншими витратами та цінами. 2. Економічна криза та зменшення продуктового кошика населення 3. Зміна потреб та смаків населення 4. Збільшення продажів товарів-субститутів 5. Зростання витрат у зв'язку зі змінами у законодавстві України та країн-партнерів 6. Збільшення вимог постачальників та ЦА в цілому