

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет фінансів
Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Корпоративні фінанси»

Галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»

Спеціальність 072 «Фінанси,
банківська справа та
страхування»

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «**Стратегічне фінансове планування на підприємстві**»

здобувача Ісраєльяна Едгара Гагіковича

Науковий керівник: к.е.н., професор, професор кафедри
корпоративних фінансів і контролінгу Бабяк Наталія
Дмитрівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:

д.е.н., професор, Терещенко О.О.

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ.....	6
1.1. Сутність стратегічного фінансового планування та його характеристики....	6
1.2. Роль фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства.....	12
1.3. Методи та інструменти стратегічного фінансового планування на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД КОРОЛІВСЬКИЙ СМАК».....	24
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства.....	24
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства в контексті стратегічного фінансового планування.....	31
2.3. Оцінка процесу стратегічного планування на підприємстві.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	47
3.1. Визначення головних проблем системи стратегічного фінансового планування на підприємстві.....	47
3.2. Запровадження на підприємстві системи збалансованих показників (BSC) як основи ефективного стратегічного фінансового планування.....	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін у зовнішньому середовищі стратегічне фінансове планування відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокової стійкості та ефективності підприємства. Воно дозволяє не лише визначити фінансові цілі компанії, але й сформувати комплекс заходів для їх досягнення, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів, прогнозування ризиків і адаптацію до змін ринку. Стратегічне планування є основою для прийняття управлінських рішень, які впливають на фінансові результати, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність підприємства.

Особливої актуальності дана тема набуває в умовах воєнного стану та глобальних економічних викликів, коли підприємства змушені швидко реагувати на непередбачувані зміни та забезпечувати фінансову гнучкість. Стратегічне фінансове планування дозволяє розробити сценарії розвитку, обґрунтувати потребу у фінансових ресурсах, вибрати найефективніші джерела фінансування, а також оцінити довгострокові наслідки управлінських рішень. Таким чином, наявність чітко сформованої фінансової стратегії є запорукою сталого розвитку та успішного функціонування підприємства в динамічному економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади стратегічного фінансового планування стали об'єктом дослідження як українських, так і зарубіжних науковців, зокрема таких як І. Бланк, А. Поддєрьогін, В. Борисевич, О. Крамаренко, О. Ліхачова, А. Соломатін, Д. Гоч, М. Мефем, М. Мейсон, П. Друкер, Р. Ансофф, І. Акофф, Д. Аакер, М. Портер, Р. Ейткен-Девіс, А. Робсон, Е. Уормалд, Д. Хан, М. Поукок та ін. Ґрунтовність цих досліджень свідчить про постійний науковий інтерес до проблем стратегічного фінансового планування. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, слід зазначити фрагментарність та наявність дискусійних підходів у

теоретичних і методичних розробках, що ускладнює їх ефективне застосування на практиці, зокрема в управлінні компаніями в умовах війни.

Об'єкт дослідження – система стратегічного фінансового планування на підприємстві ТОВ «ТД Королівський Смак».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного фінансового планування, їх вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства

Мета дослідження – розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного фінансового планування на досліджуваному підприємстві. У рамках окресленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити економічну сутність стратегічного фінансового планування та його характеристики;
- виокремити роль фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства;
- дослідити основні методи та інструменти стратегічного фінансового планування на підприємстві;
- здійснити загальну характеристику досліджуваного підприємства
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства в контексті стратегічного фінансового планування;
- оцінити процес стратегічного планування на підприємстві;
- визначити головні проблеми системи стратегічного фінансового планування на підприємстві;
- запропонувати напрями імплементації на підприємстві системи збалансованих показників (BSC) як основи ефективного стратегічного фінансового планування

Методи дослідження. Аналіз документів та фінансових звітів підприємства для оцінки його фінансово-господарської діяльності, методи порівняння для визначення ефективності існуючих фінансових стратегій, а також методи кейс-стаді для аналізу практичного застосування стратегічного

планування в конкретних умовах підприємства. Крім того, застосовуватиметься метод інтерв'ювання керівників та працівників підприємства для з'ясування особливостей внутрішніх процесів стратегічного планування, а також метод системного аналізу для розгляду взаємозв'язків між різними елементами фінансової стратегії та їх впливу на загальний розвиток підприємства.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає в розширенні розуміння процесів стратегічного фінансового планування та його впливу на розвиток підприємства, що дозволяє удосконалити наукові підходи до управління фінансами. Методична значущість полягає в розробці та впровадженні методичних рекомендацій щодо застосування інструментів стратегічного фінансового планування на підприємствах, що може бути використано для вдосконалення фінансової стратегії. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості удосконалення на ТОВ «ТД Королівський Смак» системи стратегічного фінансового планування, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень та стабільність фінансових результатів.

Інформаційна база дослідження відображає узагальнений список праці провідних вітчизняних та зарубіжних спеціалістів в сфері фінансового планування, наукові публікації в наукових фахових виданнях та засобах масової інформації. Статистичну основу кваліфікаційної роботи склала фінансова звітність ТОВ «ТД Королівський Смак».

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Сутність стратегічного фінансового планування та його характеристики

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання невизначеності стратегічне фінансове планування набуває особливої ваги як ключовий інструмент управління довгостроковою стабільністю і розвитком підприємства. Воно дозволяє сформулювати чітке бачення фінансової стратегії, оптимізувати структуру фінансування, передбачити потенційні ризики та забезпечити ресурсну підтримку реалізації загальної стратегії компанії. Стратегічне фінансове планування охоплює не лише класичні елементи бюджетування чи прогнозування, а й створює основу для прийняття інвестиційних, управлінських і антикризових рішень. Сутність стратегічного фінансового планування полягає у визначенні довгострокових фінансових цілей підприємства, розробці ефективних шляхів їх досягнення та формуванні адаптивної фінансової політики з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

У сучасних умовах ринкової економіки стратегічне фінансове планування виступає однією з ключових передумов ефективного функціонування підприємства та досягнення високих кінцевих результатів. Воно забезпечує довгострокову фінансову стабільність, дає змогу прогнозувати майбутні потреби та оптимально розподіляти ресурси [1, с. 74].

Залежно від конкретної економічної ситуації та внутрішніх особливостей, завдання розвитку підприємства формуються в межах його загальної стратегії. Саме стратегічне фінансове планування дозволяє адаптувати ці завдання до

фінансових можливостей і трансформувати їх у реальні цілі, забезпечуючи узгодженість дій усіх рівнів управління.

Існує велика кількість підходів до класифікації стратегій підприємств, які відрізняються як за кількістю, так і за змістом класифікаційних ознак. Проте більшість дослідників сходяться на думці, що діяльність підприємства в умовах конкуренції доцільно розглядати крізь призму ієрархічної моделі стратегій, запропонованої А.А. Томпсоном (рис. 1.1).

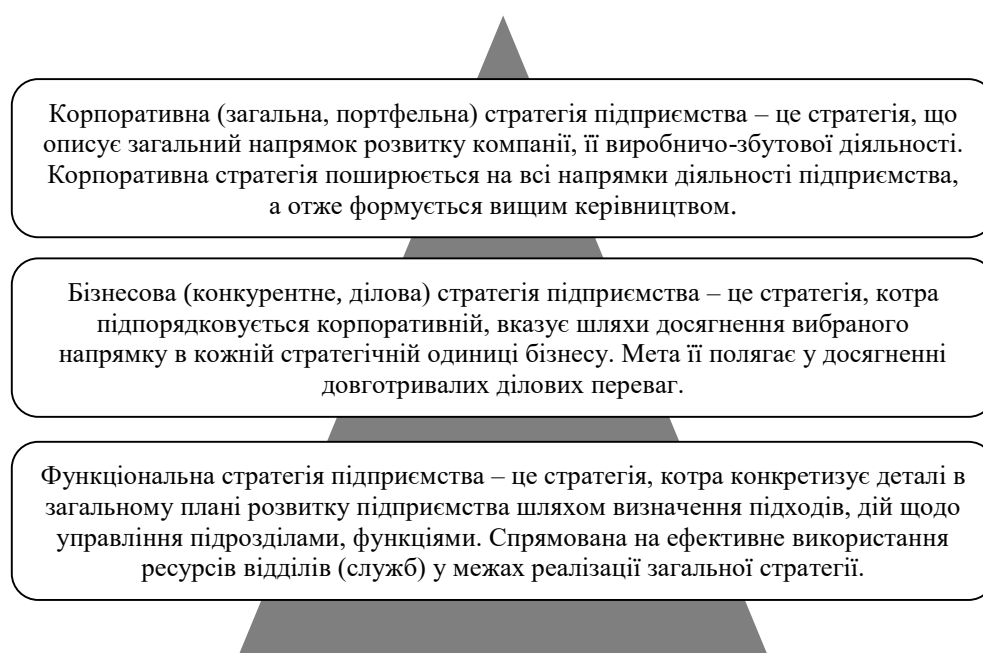


Рисунок 1.1 – Ієрархія стратегій А.А. Томпсона

Джерело: [2]

У цій ієрархії виділяють три основні рівні стратегій: корпоративну стратегію, яка визначає загальний напрям розвитку компанії; бізнес-стратегію, яка охоплює дії в межах окремих бізнес-одиниць; та функціональну стратегію, що деталізує підходи в окремих сферах діяльності (фінанси, маркетинг, виробництво тощо). При цьому конкурентна стратегія належить до рівня бізнес-стратегії, однак, попри її важливість для успішного функціонування в ринковому середовищі, вона залишається недостатньо глибоко дослідженою в наукових працях з стратегічного управління.

З-поміж численних стратегій кожне підприємство повинне обрати ту, яка найкраще відповідає його галузевій специфіці, стратегічним цілям, ресурсному потенціалу та зовнішнім умовам функціонування. У цьому контексті стратегічне фінансове планування виступає як ключовий механізм реалізації довгострокових цілей розвитку компанії, забезпечуючи практичне втілення обраної стратегії. Його горизонти зазвичай охоплюють період у п'ять і більше років.

У процесі науково обґрунтованого та системного фінансового планування відбувається розвиток методології прогнозування — удосконалюються методи, прийоми та логіка мислення, що дають змогу формувати достовірні прогнози. Це базується на аналізі ретроспективних даних, а також екзогенних і ендогенних чинників, які впливають на об'єкт прогнозування, та їх кількісному вимірюванні в межах певного явища чи процесу [3, с. 200].

Фінансове планування, з одного боку, допомагає уникати помилкових управлінських рішень, а з іншого — зменшує кількість нереалізованих можливостей. Відповідно до орієнтації планування на часові горизонти, розрізняють чотири основні його типи:

- реактивне — орієнтоване на минулий досвід;
- інактивне — фокусується на поточному стані;
- преактивне — надає перевагу майбутнім змінам;
- інтерактивне — базується на поєднанні й узгодженні найкращих ідей з усіх трьох підходів.

На практиці жоден із цих типів не застосовується в ізолюваному вигляді — їх комбінація дає змогу враховувати як поточні умови, так і перспективні виклики. Проте саме преактивне та інтерактивне планування є найбільш релевантними для формування стратегій розвитку підприємства [4, с. 50].

Тепер, перейдемо більш детально до визначення поняття стратегічного фінансового планування. В науковій літературі, існує відносно небагато визначень даного поняття, проте ми спробуємо систематизувати їх визначити відповідні спільні та відмінні риси. Цю інформацію подано в наступній табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «стратегічне фінансове планування»

Автори	Визначення
Островська Г. Й. [5]	Стратегічне фінансове планування – найвища в ієрархічній структурі підсистема фінансового планування, ефективний метод стратегічного фінансового менеджменту, який є процесом обґрунтування стратегічних фінансових цілей компанії та шляхів їх досягнення і базується на проактивному стилі, поєднанні раціональної та комунікативної дії.
Данілов О. [6]	Фінансове планування – це процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямів використання згідно з виробничими, маркетинговими планами, а також величину показників діяльності підприємства в плановому періоді, і які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом
Ситник Г. [7]	Таким чином, стратегічне фінансове планування – найвища в ієрархічній структурі підсистема фінансового планування, дієвий метод стратегічного фінансового управління, який являє собою процес обґрунтування перспективних фінансових цілей підприємства та шляхів їх досягнення і базується на проактивному стилі, поєднанні раціональної та комунікативної дії.
Малиновський В. [8]	Стратегічне планування слід розуміти як процес і результат. Процес охоплює систематичне вивчення організації та її середовища тими, хто зацікавлений в її успішній діяльності на перспективу. Результат – це документ, у якому детально викладені заходи, необхідні для досягнення майбутніх цілей, визначених на основі отриманої під час процесу планування інформації. Ці компоненти стратегічного планування дають багато переваг будь-якому державному органі
Соколова М [9]	стратегічне фінансове планування – це процес вивчення, підготовки підприємства до майбутніх правильних витрат для отримання найбільшого прибутку.

Джерело: складено автором на основі праць вказаних вчених

Аналізуючи підходи різних авторів до визначення поняття «стратегічне фінансове планування», можна виявити як спільні риси, так і відмінності у трактуванні цього поняття.

Зокрема, Островська Г. Й. та Ситник Г. подають схожі формулювання, наголошуючи на стратегічному фінансовому плануванні як на найвищій ланці в ієрархії фінансового планування. Вони трактують його як процес обґрунтування стратегічних фінансових цілей та шляхів їх досягнення, що базується на

проактивному стилі управління та поєднанні раціональної й комунікативної дії. Обидва підходи акцентують увагу на методологічному підході та ролі стратегічного фінансового планування як інструменту стратегічного фінансового менеджменту.

Данілов О., хоч і розглядає фінансове планування загалом, робить акцент на систематичній підготовці управлінських рішень, що впливають на формування та використання фінансових ресурсів у взаємозв'язку з іншими аспектами діяльності підприємства – виробництвом, маркетингом тощо. У цьому визначенні більше уваги приділено операційній складовій планування, а не стратегічній, що вирізняє його підхід від інших. Малиновський В. подає стратегічне планування як подвійне поняття – процес і результат, де процес охоплює вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, а результатом є документована стратегія дій. Його підхід відрізняється більшою універсальністю і може стосуватися не лише фінансового, а й загального стратегічного планування в будь-якій сфері, включаючи державне управління.

Соколова М. інтерпретує стратегічне фінансове планування як процес підготовки підприємства до майбутніх витрат з метою отримання максимального прибутку, наголошуючи на прагматичному аспекті управління витратами та фінансовими результатами. Це визначення є найбільш утилітарним і прикладним, орієнтованим на фінансову результативність як кінцеву мету.

Спільними рисами усіх розглянутих підходів є розуміння стратегічного фінансового планування як процесу, що:

- має довгострокову спрямованість;
- передбачає обґрунтування цілей та визначення шляхів їх досягнення;
- є інструментом управління, що забезпечує узгодженість дій і підвищення ефективності використання ресурсів.

З урахуванням проаналізованих підходів, можна надати власне визначення даного поняття: стратегічне фінансове планування — це довгостроковий, науково обґрунтований процес формування фінансових цілей підприємства та шляхів їх досягнення, який поєднує раціональний аналіз,

прогнозування, комунікацію між зацікавленими сторонами та адаптацію до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, виступаючи ключовим інструментом реалізації фінансової стратегії компанії.

У результаті аналізу, узагальнення та розвитку численних досліджень, присвячених проблемам стратегічного фінансового, слід виокремити його сутнісні характеристики:

1. Стратегічне фінансове планування виступає важливим методом реалізації стратегічного фінансового управління, забезпечуючи його цілеспрямованість і системність.

2. Воно є вищою ланкою у структурі фінансового планування, що поєднує всі інші рівні планових процесів у єдину стратегічну систему.

3. Стратегічний фінансовий план, як результат планування, виступає водночас інструментом і характеристикою реалізованої фінансової стратегії підприємства, формалізуючи її у вигляді чітких цілей і параметрів.

4. Цей процес базується на проактивному підході до управління, передбачає раціональні дії та активне залучення зацікавлених сторін до комунікаційного процесу.

5. Стратегічне фінансове планування включає обґрунтування ключових параметрів фінансового розвитку, а також оцінку та мобілізацію внутрішнього фінансового потенціалу підприємства.

6. Планування має чітко виражений цільовий характер, орієнтований на досягнення визначених фінансових орієнтирів і забезпечення сталого розвитку підприємства [10].

На основі проведеного теоретичного аналізу можна стверджувати, що стратегічне фінансове планування є багатогранним процесом, який поєднує в собі методологічні підходи до формування фінансових цілей підприємства, вибору шляхів їх досягнення, визначення фінансових ресурсів і механізмів управління ними. Його ключова особливість полягає в довгостроковій спрямованості, проактивному характері та орієнтації на адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Розгляд стратегічного фінансового

планування як найвищої підсистеми у структурі фінансового управління дозволяє забезпечити узгодженість усіх рівнів прийняття рішень і підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Узагальнення існуючих підходів дозволило сформулювати авторське визначення стратегічного фінансового планування як цілісного процесу, що охоплює аналіз середовища, прогнозування, визначення цілей, розробку заходів та оцінку фінансового потенціалу підприємства з метою досягнення сталого економічного зростання.

1.2. Роль фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства

Фінансове планування відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством, оскільки дозволяє чітко визначити цілі розвитку, оцінити наявні ресурси та сформувати ефективну модель розподілу коштів. Завдяки фінансовому плануванню керівництво підприємства може передбачати майбутні потреби в інвестиціях, уникати надмірних витрат, забезпечувати ліквідність і стабільність функціонування у змінному ринковому середовищі.

У сучасних умовах динамічного економічного розвитку стратегічна фінансове планування стає не просто інструментом контролю, а важливим засобом прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно дозволяє сформувати довгострокову стратегію зростання, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також підвищити інвестиційну привабливість підприємства. Саме завдяки якісному стратегічному фінансовому плануванню бізнес отримує можливість не лише стабільно функціонувати, але й активно розвиватися.

Стратегічний фінансовий план є ключовим інструментом, який забезпечує конкретизацію та формалізацію фінансової стратегії підприємства. Він визначає довгострокові фінансові цілі, відповідні їм кількісні показники

майбутнього фінансового розвитку, оцінює фінансовий потенціал підприємства та окреслює шляхи досягнення поставлених результатів.

Процес розроблення стратегічного фінансового плану є складним і багатокомпонентним, оскільки базується на системі загальних, спеціальних і локальних принципів фінансового планування. Його ефективна реалізація потребує чіткого узгодження між стратегічними фінансовими цілями підприємства, відповідними їм кількісними показниками, фінансовими політиками та програмами фінансового розвитку.

Усі ці елементи мають бути взаємопов'язаними не лише між собою, але й гармонійно інтегруватися в загальнокорпоративну стратегію підприємства, враховувати його поточну стратегічну фінансову позицію та відповідати етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство торгівлі [11].

Таким чином, стратегічне фінансове планування займає важливе місце в загальній системі стратегічного фінансового управління, забезпечуючи узгодженість між стратегічними орієнтирами та реальними можливостями підприємства. Це відображено на рисунку 1.2.

Таким чином, у структурі стратегічного фінансового плану, на нашу думку, доцільно виділити такі ключові елементи:

- Стратегічні фінансові цілі, які визначають бажані, обмежені у часі показники фінансового стану підприємства. Вони мають відповідати його реальним фінансовим можливостям і конкретизувати стратегічне бачення власників та вищого керівництва щодо довгострокового фінансового розвитку. Ці цілі узгоджуються з інтересами інших зацікавлених сторін і слугують інструментом фінансового управління, що стимулює необхідні зміни для вдосконалення підприємства. Водночас вони є підґрунтям для формування планових фінансових показників діяльності;
- Система стратегічних фінансових показників, яка деталізує та кількісно виражає фінансові цілі підприємства, створюючи вимірювану основу для реалізації стратегічного плану;

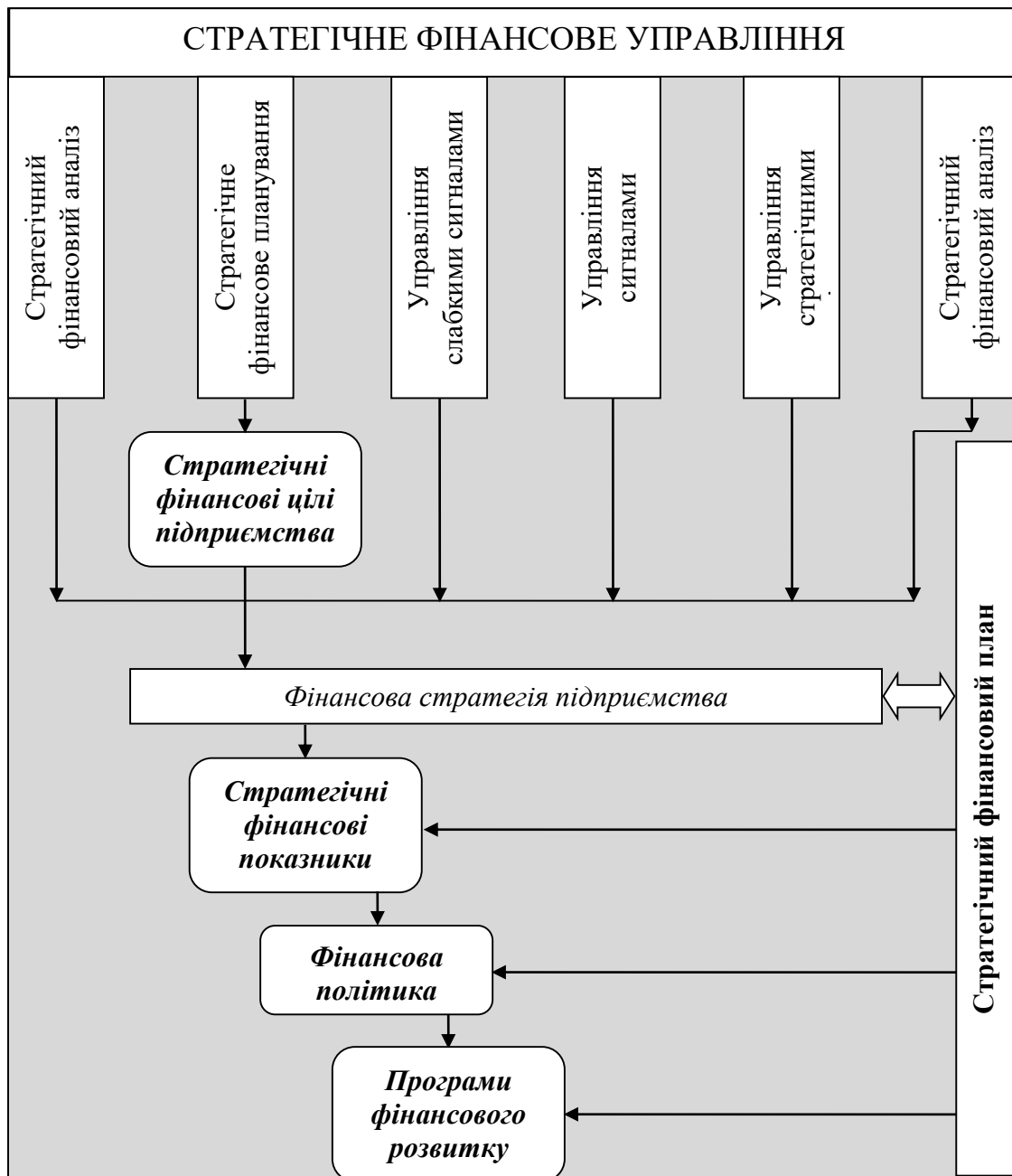


Рисунок 1.2 – Місце стратегічного фінансового планування в системі стратегічного управління фінансами

Джерело: [7]

- Фінансова політика, яка виступає практичним інструментом реалізації обраної фінансової стратегії. Вона обґрунтовується за всіма ключовими напрямками фінансової діяльності підприємства та визначає підходи до управління фінансовими ресурсами;

- Програми фінансового розвитку, що включають перелік перспективних заходів і робіт, спрямованих на покращення фінансової діяльності. Ці програми орієнтовані на посилення ефективності використання внутрішнього фінансового потенціалу підприємства та досягнення його стратегічних цілей [12].

Планування ґрунтується як на раціональному мисленні та розрахунках, так і на інтуїтивних можливих ситуаціях, які підкріплені економічними розрахунками. Завданням фінансового стратегічного планування є наступні аспекти:

- обрання найкращої фінансової стратегії та способів і методів їх досягнення;
- планування методів фінансової стійкості;
- ознайомлення і детальне вивчення можливостей не лише свого підприємства, а й конкурентів;
- ознайомлення майбутніх фінансових відносин з суб'єктами господарювання;
- підготовка дій підприємства для уникнення чи виходу з кризового стану [13]

Процес стратегічного планування складається з багатьох етапів, процедур та деталізації того, що необхідно здійснити. Перед безпосередньою розробкою стратегічного плану слід усвідомити його необхідність, уточнити організаційні повноваження і забезпечити підтримку процесу стратегічного планування. Для цього слід: визначити суб'єкти, які будуть підтримувати зусилля, маючи прямий інтерес до того, чим займається організація; створити зворотний зв'язок для залучення людей; забезпечити доступ нових ідей; створити середовище консенсусу навколо цілей, що збільшує вірогідність досягнення поставлених цілей [14, с. 174].

Ефективне стратегічне фінансове планування відіграє провідну роль у формуванні довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує системну трансформацію стратегічних цілей у вимірювані фінансові

орієнтири та конкретні управлінські рішення. Поетапний підхід – від визначення планового горизонту й аналізу зовнішнього середовища до оцінки ресурсного потенціалу, розроблення альтернативних сценаріїв, вибору ключових рішень і контролю результативності – дозволяє систематизувати процес, зменшити фінансові ризики та своєчасно коригувати стратегію відповідно до динаміки ринку. Чітке виокремлення кожного етапу надає можливість розподілити відповідальність між функціональними підрозділами, встановити релевантні KPI та забезпечити узгодженість оперативних дій зі стратегічними завданнями розвитку підприємства.

Основні етапи стратегічного фінансового планування на підприємстві подано на наступному рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні етапи стратегічного фінансового планування на підприємстві

Джерело: [15]

Процес стратегічного фінансового планування починається з чіткого визначення планового горизонту, який може охоплювати три, п'ять чи навіть десять років залежно від галузевих умов і стадії життєвого циклу компанії.

Встановлення такого періоду задає рамки для подальших фінансових прогнозів і синхронізує довгострокові інвестиційні ініціативи з операційними бюджетами. Паралельно здійснюється систематизований збір інформації про зовнішнє середовище: аналізуються макроекономічні фактори, конкурентне поле, споживчі тенденції та стан постачальницьких ланцюгів. Отримані дані стають вихідними параметрами для фінансового моделювання та знижують стратегічну невизначеність.

Наступним кроком є поглиблений внутрішній аналіз, що передбачає оцінку поточної ситуації підприємства, формулювання SMART-цілей та визначення ключових умов успіху за кожним напрямом діяльності. Після цього розраховують потребу в ресурсах: складають CAPEX- і OPEX-бюджети, визначають вартість капіталу та ідентифікують ресурсні розриви, які можуть перешкодити досягненню цілей. Такий ресурсний аудит забезпечує обґрунтованість подальших стратегічних рішень.

Далі формується декілька альтернативних стратегічних сценаріїв — базовий, оптимістичний і песимістичний — з урахуванням можливих коливань ключових макро- та мікропоказників. Кожен варіант піддається оцінці за критеріями фінансової доцільності (NPV, IRR, PI), рівня ризику та відповідності загальній стратегії розвитку. Застосовуючи методи сценарійного дерева, аналізу ієрархій або real-options, керівництво обирає найбільш ефективну комбінацію проєктів і заходів та формує детальну дорожню карту їх реалізації.

Завершальним етапом стає оцінка результативності та безпосереднє впровадження плану. Встановлюються релевантні KPI, запроваджується система моніторингу відхилень і виконується регулярний variance-аналіз, що дозволяє своєчасно коригувати фінансові орієнтири. План деталізується у щорічні бюджети, відповідальність розподіляється між функціональними підрозділами, а ERP- і BI-системи забезпечують оперативне оновлення даних. Таким чином, поетапний підхід дає змогу знизити ризики, забезпечити узгодженість дій і підтримати стійкий розвиток підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Як висновок слід відзначити, що стратегічне фінансове планування виступає невід'ємним елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує синергію між довгостроковими цілями розвитку й реальними фінансовими можливостями, формує прозорі механізми розподілу ресурсів і мінімізації ризиків, підвищує інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність бізнесу, а також створює гнучку основу для адаптації до змін зовнішнього середовища, що в сукупності сприяє стабільному та стійкому зростанню підприємства.

1.3. Методи та інструменти стратегічного фінансового планування на підприємстві

Стратегічне фінансове планування неможливе без чіткої методологічної бази та відповідного інструментарію, які перетворюють загальні цілі розвитку підприємства на кількісно вимірювані фінансові орієнтири. Методи такого планування забезпечують формування достовірних прогнозів грошових потоків, оцінку альтернативних сценаріїв інвестування та оптимізацію структури капіталу, а також установлюють логічний зв'язок між стратегічними завданнями і щоденними фінансовими операціями підприємства. Отже, належний вибір методів і засобів є критично важливим для досягнення довгострокової стійкості бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

Сучасний інструментарій стратегічного фінансового планування охоплює широкий спектр як класичних, так і інноваційних підходів: від прогнозно-аналітичних методів (детерміністичне та стохастичне моделювання, метод сценаріїв, економіко-математичні моделі) до практичних інструментів управління (бюджетування, система збалансованих показників, портфельний аналіз, stress-testing). Комплексне застосування цих методів підсилюється

цифровими технологіями — ERP-системами, BI-платформами та автоматизованими системами фінансового прогнозування, які дозволяють інтегрувати внутрішні дані з зовнішньою ринковою інформацією й оперативно оновлювати стратегічні фінансові плани. Таким чином, багаторівнева методико-інструментальна база забезпечує підприємству можливість адаптувати фінансову стратегію до змін зовнішнього середовища та своєчасно коригувати цілі розвитку.

Стратегічний фінансовий план є головним інструментом, що дозволяє конкретизувати й зафіксувати фінансову стратегію, окреслити фінансові можливості компанії та шляхи їх реалізації. Його розроблення, базоване на принципах фінансового планування, вимагає значних зусиль і інтегрує стратегічні фінансові цілі, відповідні показники, довгострокові фінансові політики і програми розвитку, узгоджуючи їх між собою, а також із загальнокорпоративною стратегією, етапом життєвого циклу та поточним фінансовим станом компанії. У підсумку план розглядають не як незмінний набір кількісних і якісних вимог, а як оптимальний маршрут дій, сформований з урахуванням актуальних внутрішніх та зовнішніх умов [16].

Відповідно, у теоретичній і прикладній площині стратегічного менеджменту сформовано низку інструментів, здатних забезпечити узгодженість і збалансованість цілей, що слугують фундаментом для розроблення стратегічного фінансового плану. До них, зокрема, належать: збалансована система показників, універсальна система індикаторів, система вимірювання результативності та зростання, піраміда ефективності, модель стратегічних карт і підхід до управління й планування на базі економічної доданої вартості (див. табл. 1.2). Ґрунтовний аналіз цих концепцій доводить, що стрижневим критерієм формування згаданих систем показників є зростання ринкової вартості компанії.

Таблиця 1.2 – Інструменти збалансування та представлення стратегічного фінансового плану підприємства

Інструмент	Опис інструменту
«Tableau de bord» (дослівно з фр.– бортова панель)	Відображає принципові цільові показники діяльності підприємства, які чітко не структуруються за рубриками чи перспективами, але в цілому відображають дві перспективи: фінанси та бізнеспроцеси. Широко застосовується у Франції (майже 90% підприємств) і по сьогоднішній день. У сучасній інтерпретації розглядається як інструмент управління з «вибору, документування та інтерпретації об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових і нефінансових показників»
Збалансована система показників (Р. Нортон, Д. Каплан)	Система реалізації стратегії підприємства, оцінки діяльності підприємства, яка передбачає систематизацію цілей та показників у розрізі перспектив: фінанси, клієнти, внутрішні бізнеспроцеси, навчання, які формуються за ланцюгом «цілі – показники – завдання – ініціативи» та їх каскадування на різні рівні управління
Модель стратегічних карт Мейселя	Передбачає виділення чотирьох ключових аспектів діяльності підприємства, по яких формуються цілі, стратегічні показники та здійснюється оцінка підприємства: фінанси, бізнес-процеси, клієнти, трудові ресурси
Система оцінки ефективності та зростання – EP&M	Передбачає систематизацію цілей та показників у розрізі чотирьох перспектив: зовнішнє середовище – обслуговування споживачів і задоволення попиту; внутрішнє середовище – підвищення ефективності та продуктивності; зверху вниз – розповсюдження і адаптація стратегії, стимулювання змін; знизу – вверх – посилення впливу акціонерів та розширення свободи персоналу. Модель орієнтує підприємство як на реалізацію стратегії, так і на формування корпоративної культури змін
Універсальна система показників (Рамперсад К. Хьюберт)	Визначається дослідником як «систематичний процес безперервного, послідовного і регулярного вдосконалення, розвитку і навчання, спрямований на стійке зростання результатів діяльності персоналу та організації». Включає п'ять елементів: особиста система збалансованих показників, організаційна система збалансованих показників, загальний менеджмент якості, управління результативністю, цикл навчання Колба
Система управління на основі EVA (Дж. Стерн, Ж. Стюарт)	Система управління, що орієнтує підприємство на зростання цінності, яка ґрунтується на математичній моделі обчислення показника EVA і дозволяє на основі аналізу та деталізації її складових формувати систему цілей та цільових показників, завдань з їх виконання та відповідальних за реалізацію окремих ініціатив. Як правило, містить лише або здебільшого фінансові показники. Система забезпечує, на думку авторів, 4М: вимірюваність (Measurement) шляхом створення системи оцінки; управління (Management system) шляхом забезпечення комплексу управлінських рішень; мотивацію (Motivation) на основі показника EVA; стиль мислення (Mindset), оскільки забезпечує зміну корпоративної культури

Джерело: [17-20]

Усі перелічені в табл. 1.2 системи демонструють чимало спільних рис, хоча й відрізняються насамперед формою подання та логікою структурування цілей і цільових індикаторів, що дозволяє ефективно застосовувати їх у практиці стратегічного управління. Найбільш поширеною нині залишається збалансована система показників: розвиткові її методології та практики впровадження

присвячено велику кількість досліджень, що сприяє подальшому вдосконаленню та високому рівню опрацьованості підходу. Водночас більшість науковців пострадянського простору зосереджуються переважно на її функції оцінювання та, як правило, розглядають систему окремо від процесу стратегічного планування.

На нашу думку, таке ставлення до збалансованої системи показників є недостатньо обґрунтованим, оскільки основною цінністю цього інструменту є саме його здатність відображати стратегію і допомагати її реалізації. Більше того, автори концепції підкреслюють, що ефективне впровадження збалансованої системи показників можливе лише за умови її інтеграції з процесом планування на підприємстві. Враховуючи це, ми вважаємо, що її зміст, структура та принципи можуть бути використані як основа для розробки стратегічного фінансового плану підприємства в торгівлі, що вимагає подальшого виділення перспектив у межах фінансової складової. Однак, на нашу думку, недоліком цієї системи є відсутність чітко визначеного головного стратегічного фінансового показника або його ситуативний характер. Оскільки основною метою підприємства є збільшення його вартості, необхідно використовувати відповідний індикатор для вимірювання цього процесу. Серед численних можливих показників цінності, які розглядаються в наукових дослідженнях [8, 9], найбільш підходящим, на нашу думку, є показник економічно доданої вартості (EVA).

У сучасних дослідженнях концепції EVA та BSC часто розглядаються як аналогічні та альтернативні, хоча деякі фахівці вказують на можливість і доцільність їх інтеграції, не уточнюючи механізмів цього процесу. На нашу думку, такі пропозиції є доцільними і заслуговують на подальший розвиток. У цьому дослідженні ми пропонуємо будувати систему стратегічного фінансового планування на основі інтеграції концепцій збалансованої системи показників та економічної доданої цінності, що дає змогу чітко формулювати головний цільовий показник фінансової діяльності, визначати ключові фінансові важелі зростання вартості підприємства (за допомогою концепції EVA) і встановлювати

причинно-наслідкові зв'язки між ними та нефінансовими параметрами функціонування підприємства (згідно з концепцією BSC).

Окрім цього, важливим аспектом в розрізі стратегічного фінансового планування є здійснення SWOT та PEST аналізу.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного фінансового планування, оскільки дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть вплинути на фінансові результати підприємства. Аналіз сильних сторін фокусується на внутрішніх перевагах, таких як стабільний грошовий потік, ефективне управління активами і висока рентабельність, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів у фінансовому плані. Оцінка слабких сторін виявляє недоліки, наприклад, погану структуру капіталу або високі витрати на позики, що можуть обмежувати фінансові можливості підприємства. Цей етап допомагає зрозуміти, де необхідно внести корективи для досягнення стратегічних фінансових цілей.

Зовнішні можливості, такі як розширення на нові ринки або сприятлива кредитна політика, можуть сприяти підвищенню прибутковості підприємства. SWOT-аналіз також дозволяє виявити загрози, які можуть мати негативний вплив на фінансовий стан компанії, такі як економічна нестабільність або посилення конкуренції. Завдяки такому комплексному підходу стратегічне фінансове планування стає більш ефективним, оскільки дозволяє врахувати всі аспекти — від внутрішніх ресурсів до зовнішніх факторів ризику — і розробити стратегії для забезпечення фінансової стабільності та зростання підприємства.

PEST-аналіз є потужним інструментом стратегічного фінансового планування, що дозволяє оцінити макроекономічні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Цей аналіз охоплює чотири основні категорії: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Політичні фактори включають державну політику, регулювання, податкові зміни та міжнародні торгові угоди, що можуть значно вплинути на операційну діяльність і фінансові результати компанії. Економічні фактори, такі як рівень інфляції,

процентні ставки, валютні коливання та економічна стабільність, безпосередньо впливають на витрати, доходи та фінансові прогнози підприємства.

Соціальні фактори охоплюють зміни в демографії, культурних тенденціях і споживчих звичках, які можуть змінювати попит на продукцію або послуги компанії, що, в свою чергу, впливає на фінансові плани та доходи. Технологічні фактори включають інновації, автоматизацію, нові технології та цифровізацію, що можуть створювати нові можливості або загрози для бізнесу. Врахування цих макроекономічних факторів дозволяє підприємствам розробляти адаптивні фінансові стратегії, враховуючи зовнішні зміни, і таким чином забезпечувати стабільний розвиток і мінімізацію ризиків на ринку. PEST-аналіз є важливим для стратегічного фінансового планування, оскільки допомагає передбачити зовнішні зміни та ефективно коригувати фінансові прогнози й стратегії розвитку.

В результаті проведеного аналізу методів та інструментів стратегічного фінансового планування можна зробити висновок, що ці інструменти є ключовими для успішного формування і реалізації фінансової стратегії підприємства. Вони дозволяють узгодити фінансові цілі з реальними можливостями бізнесу, оцінити ризики та можливості, а також оперативно коригувати стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища. Використання таких інструментів, як збалансована система показників, EVA, SWOT- та PEST-аналізи, надає підприємствам змогу не лише прогнозувати майбутні фінансові результати, а й створювати адаптивну фінансову стратегію, здатну забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД КОРОЛІВСЬКИЙ СМАК»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ «ТД Королівський Смак» – це українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та дистрибуції високоякісних продуктів харчування. Завдяки постійним інноваціям та впровадженню передових технологій виробництва компанія займає стабільні позиції на ринку, забезпечуючи широкий асортимент товарів, який включає продукти, що відповідають вимогам найвищих стандартів якості. Основна мета підприємства – задоволення потреб споживачів за допомогою смачних і корисних продуктів, що відповідають сучасним вимогам здорового харчування.

Компанія акцентує увагу на безпеці та якості своєї продукції, використовуючи сучасні методи контролю на кожному етапі виробничого процесу. Вона орієнтується не лише на вітчизняний ринок, але й активно співпрацює з міжнародними партнерами, що дозволяє їй розширювати свою присутність за кордоном. ТОВ «ТД Королівський Смак» постійно вдосконалює свою продукцію, орієнтуючись на потреби сучасних споживачів і тренди в галузі харчової промисловості.

Підприємство активно інвестує в розвиток і модернізацію виробничих потужностей, що дозволяє йому забезпечувати високу конкурентоспроможність та відповідати на виклики ринку. Залучення нових технологій, висококваліфікованих кадрів і інноваційних підходів в управлінні є основними чинниками, що сприяють стабільному зростанню компанії. ТОВ «ТД Королівський Смак» прагне стати лідером у своїй галузі, що підкріплюється його орієнтацією на якість і індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Організаційну структуру ТОВ «ТД Королівський Смак» подано на наступному рис. 2.1.

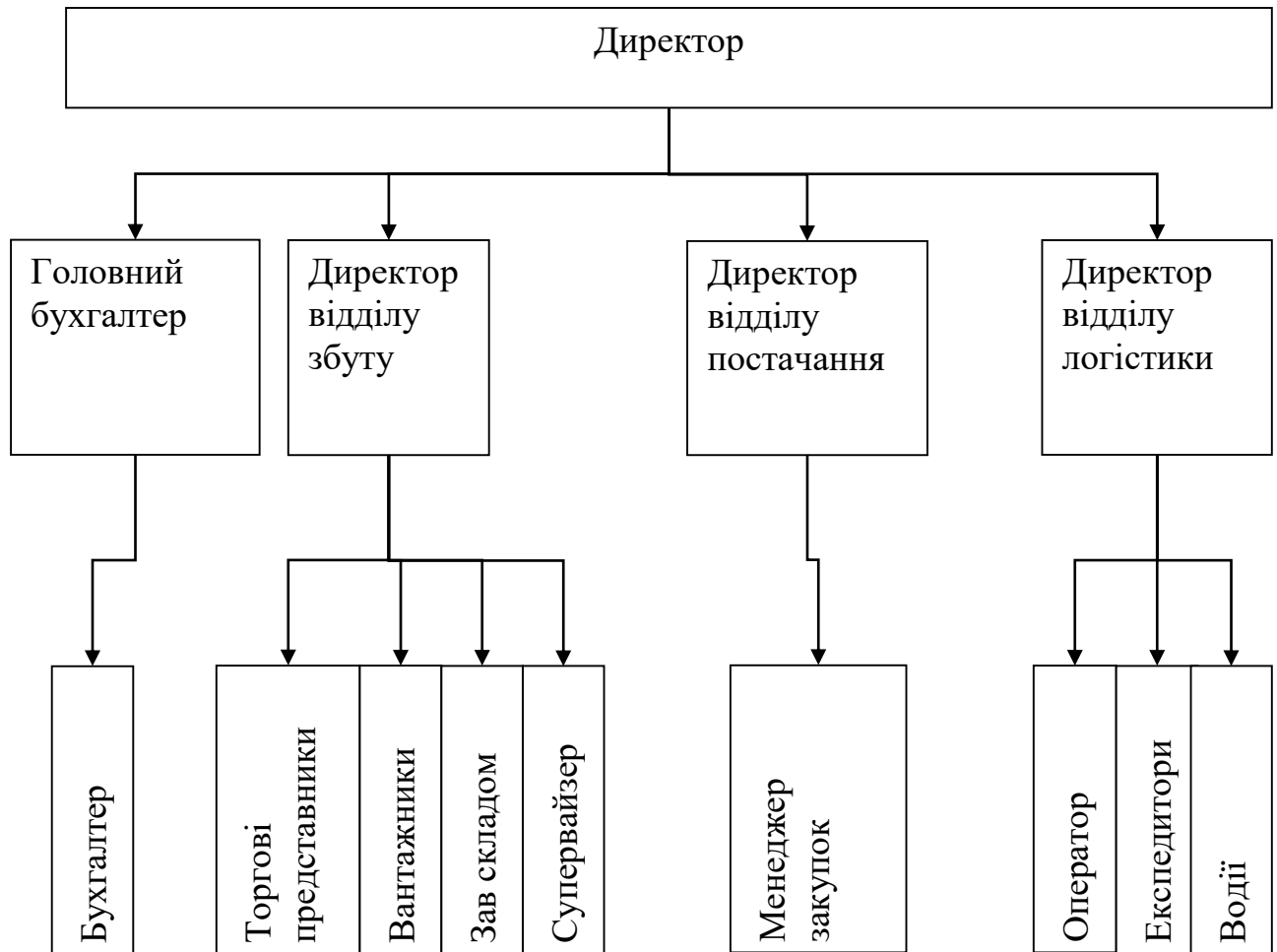


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління на ТОВ «ТД Королівський Смак»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Організаційна структура ТОВ «ТД Королівський Смак» має чітку ієрархічну побудову, що дозволяє ефективно управляти різними аспектами діяльності компанії. Керівництво підприємства здійснюється через директора, під управлінням якого працюють різні відділи: бухгалтерія, збут, постачання та логістика. Кожен з цих відділів має свого керівника, який відповідає за певні функції компанії, а також підпорядковані йому працівники, що виконують конкретні операційні завдання. Наприклад, у відділі збуту працюють торгові представники та вантажники, а в відділі логістики — оператори та водії, що відповідають за доставку продукції.

Така організаційна структура дозволяє розподіляти обов'язки та забезпечувати чіткий контроль за виконанням операцій, підвищуючи ефективність управлінських процесів. Завдяки наявності спеціалізованих підрозділів кожен етап виробничо-торговельного процесу, від бухгалтерії до логістики, може бути ефективно керований, що сприяє зростанню продуктивності та підтримці високої якості обслуговування клієнтів.

Основними продуктами підприємства є олія соняшникова, ріпакова, майонези, кетчупи, гірчиця, пасти та соуси на томатній основі, а також консерви та халва. "Королівський Смак" активно працює не тільки на вітчизняному ринку, але й експортує свою продукцію в понад 80 країн світу. Завдяки використанню новітнього обладнання та постійній увазі до якості, підприємство забезпечує точність виробничих процесів та стабільну високу якість продукції.

Завдяки багатому асортименту та прагненню до інновацій, ТОВ «ТД Королівський Смак» продовжує займати лідируючі позиції на ринку харчових продуктів, підвищуючи доступність якісної продукції для широкої аудиторії споживачів. Всі продукти компанії виготовляються з добірних природних інгредієнтів, що робить їх не тільки смачними, але й корисними для здоров'я.

Важливим аспектом є дослідження фінансових показників підприємства. І розпочнемо ми з динаміки та структури необоротних активів

Таблиця 2.1 – Структура необоротних активів ТОВ «ТД Королівський Смак» в 2021-2024 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +/-
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:					
залишкова вартість	84	94	82	66	-18
знос	35	46	58	62	27
первісна вартість	119	140	140	128	9
Незавершене будівництво	844	638	759	859	15
Основні засоби:					0
залишкова вартість	38417	37441	34949	33408	-5009
знос	90462	90697	87761	88468	-1994
первісна вартість	128879	128138	122710	121876	-7003
Всього необоротних активів	39355	38183	35800	34343	-5012

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Згідно з табл. 2.1, структура необоротних активів ТОВ «ТД Королівський Смак» за 2021-2024 роки показує певні зміни в основних і нематеріальних активах. Вартість нематеріальних активів, зокрема їх первісна вартість, зросла на 27 тис. грн, що свідчить про зростання інвестицій у цю сферу. Натомість залишкова вартість цих активів зменшилась на 18 тис. грн, вказуючи на амортизацію, хоча зростання первісної вартості вказує на можливе оновлення або розширення виробничих можливостей підприємства через нематеріальні активи.

Що стосується основних засобів, то їх залишкова вартість зменшилась на 5009 тис. грн, що є результатом амортизації і старіння обладнання. Однак первісна вартість залишилась досить стабільною, зменшившись лише на 7003 тис. грн, що свідчить про обмежене оновлення основних засобів у цей період. Вартість незавершеного будівництва зросла на 15 тис. грн, що може бути індикатором активного будівництва або модернізації інфраструктури підприємства. Загалом, ТОВ «ТД Королівський Смак» потребує оновлення частини своїх основних засобів, аби підтримати ефективність і зростання бізнесу в майбутньому.

Далі, проаналізуємо динаміку та структуру оборотних активів ТОВ «ТД Королівський Смак» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура оборотних активів ТОВ «ТД Королівський Смак» в 2021-2024 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення +/-
II. Оборотні активи					
Виробничі запаси	6349	6389	6015	7545	1196
Незавершене виробництво	2754	2798	2795	3368	614
Готова продукція	1523	3851	3074	1798	275
Товари	17	9	7	17	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:					0
чиста реалізаційна вартість	621	1435	926	1783	1162

первісна вартість	738	1591	1085	1854	1116
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					0
з бюджетом	0	0	2731	4080	4080
за виданими авансами	0	53	607	312	312
Інша поточна дебіторська заборгованість	261	324	500	742	481
Грошові кошти та їх еквіваленти:					0
в національній валюті	178	239	163	50	-128
в іноземній валюті	0	0	26	0	0
III. Витрати майбутніх періодів	6	4	3	4	-2
Всього оборотних активів	13661	17029	18152	21602	7941
Активів всього	53022	55216	53955	55949	2927

Джерело: складено автором на основі звітності підприємств

Структура оборотних активів ТОВ «ТД Королівський Смак» за 2021-2024 роки демонструє певні зміни у складі активів, що мають безпосередній вплив на фінансову стійкість підприємства. Виробничі запаси зросли на 1196 тис. грн, що свідчить про активне накопичення ресурсів для виробництва, ймовірно, через збільшення обсягів виробництва або плановані великі замовлення. Незавершене виробництво також зросло на 614 тис. грн, що може вказувати на розширення виробничих потужностей або наявність нових проектів, які ще не завершено, але плануються до реалізації в найближчому періоді.

Однак готова продукція також показує значне зростання – на 275 тис. грн, що свідчить про те, що підприємство може збільшити виробничу потужність і орієнтуватися на більше задоволення попиту на продукцію. Що стосується дебіторської заборгованості, то її чиста реалізаційна вартість зросла на 1162 тис. грн, що вказує на збільшення обсягів продажів і відповідно на більшу суму боргів від клієнтів. Водночас, заборгованість із бюджетом і від виданих авансів значно зросла, що може свідчити про збільшення зобов'язань підприємства в результаті передоплат або взаємодії з державними органами.

Загалом, зростання оборотних активів на 7941 тис. грн до 2024 року свідчить про розширення діяльності компанії, але також вимагає уваги до

збільшення дебіторської заборгованості та можливих фінансових ризиків, пов'язаних з погіршенням ліквідності через велику кількість неоплачених рахунків. Щодо загальної вартості активів, то вона також зросла на 2927 тис. грн.

Далі, аналогічно проаналізуємо структуру пасивів ТОВ «ТД Королівський Смак» за аналогічний період (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Структура пасивів ТОВ «ТД Королівський Смак» в 2021-2024 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення +/-
Статутний капітал	55986	55986	55986	55986	-
Інший додатковий капітал	37	45	45	45	8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(19563)	(21739)	(22927)	(23913)	-4350
I. Власний капітал	36460	34292	33104	32118	-4342
Цільове фінансування	95	61	53	42	-53
II. Забезпечення майбутніх витрат і платежів	521	63	1037	1672	1151
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3884	3887	3006	3514	-370
Поточні зобов'язання за розрахунками:					
з одержаних авансів	1866	2501	2135	3500	1634
з бюджетом	3389	2711	5950	6022	2633
зі страхування	3594	4968	6174	6281	2687
з оплати праці	1023	2801	1577	2149	1126
Інші поточні зобов'язання	1370	958	471	693	-677
IV. Поточні зобов'язання	16041	20861	19814	22159	6118
Баланс	53022	55216	53955	55949	2927

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Аналізуючи структуру пасивів ТОВ «ТД Королівський Смак» за 2021-2024 роки, можна відзначити кілька важливих тенденцій. Незважаючи на стабільність у статутному капіталі, показник непокритого збитку зріс за чотири роки на 4 350 тис. грн, що свідчить про поступове зростання збитків підприємства. Власний капітал підприємства скоротився на 4 342 тис. грн, що

вказує на зниження фінансової стійкості, можливо через негативні результати діяльності або наявність високих витрат. Що стосується поточних зобов'язань, то вони значно зросли, зокрема за кредиторською заборгованістю (підвищення на 370 тис. грн) та заборгованістю перед бюджетом (зростання на 2 633 тис. грн), що може свідчити про збільшення фінансового навантаження та потребу в зовнішньому фінансуванні для покриття витрат. Також відзначимо, що у підприємства відсутні довгострокові зобов'язання, що є негативним фактором, і має місце націленість тільки на поточне кредитування і відсутність довгострокової фінансової стратегії.

Як висновок відзначимо, що ТОВ «ТД Королівський Смак» є українським підприємством, яке з моменту свого заснування в 1992 році активно розвивається на ринку харчової продукції. Протягом багатьох років компанія зарекомендувала себе як надійний виробник олії, майонезів, кетчупів та інших продуктів харчування. Вона займає стабільну позицію на внутрішньому ринку і активно експортує свою продукцію в понад 80 країн світу. Завдяки інноваційним технологіям та сучасному обладнанню компанія забезпечує високу якість своїх товарів, що дозволяє зберігати конкурентні переваги навіть у складних економічних умовах.

Проте, на фоні війни в Україні, ТОВ «ТД Королівський Смак» зіштовхується з рядом викликів. Зростання поточних зобов'язань і дебіторської заборгованості, а також зміни в фінансових потоках можуть бути наслідком дії негативних факторів, таких як нестабільність на ринку, зниження купівельної спроможності населення та труднощі з логістикою через бойові дії. Однак для підтримки фінансової стійкості компанії в умовах війни буде необхідно переглянути фінансову стратегію, зокрема через диверсифікацію постачань і пошук нових ринків збуту.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства в контексті стратегічного фінансового планування

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є важливою складовою частиною стратегічного фінансового планування, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та виявити сильні й слабкі сторони бізнесу. Він дає змогу оцінити фінансову стійкість підприємства, його здатність генерувати прибуток, управляти борговими зобов'язаннями та забезпечувати стійкість на ринку, особливо в умовах змінного економічного середовища. Такий аналіз включає в себе вивчення ключових фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, оборотність активів та капіталу, що є основою для визначення майбутніх фінансових стратегій і коригування поточних бізнес-процесів.

Важливість проведення аналізу фінансово-господарської діяльності також полягає в здатності передбачати ризики та можливості для підприємства в перспективі, враховуючи фактори, що можуть впливати на його діяльність, як внутрішні, так і зовнішні. Стратегічне фінансове планування базується на цих даних для формування довгострокових цілей та визначення оптимальних шляхів досягнення фінансових результатів, які забезпечать зростання та стабільність підприємства. Крім того, аналіз дозволяє визначити пріоритети інвестицій, на яких повинні зосереджуватися ресурси для підтримки конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

ТОВ «ТД Королівський Смак» орієнтується на різноманітні ключові показники в рамках стратегічного фінансового планування, які дозволяють підприємству ефективно оцінювати та вдосконалювати свою діяльність. Стратегічне фінансове планування на підприємстві включає три основні групи показників: нефінансові, фінансові та економічні.

1. Фінансові показники:

- показники ліквідності— включаючи основні коефіцієнти ліквідності, такі як коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності, дозволяє підприємству оцінити свою здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів, не залучаючи додаткових фінансових ресурсів.

- показники ділової активності допомагають оцінити ефективність використання активів підприємства, включаючи оборотність активів та дебіторську і кредиторську заборгованість.

- показники фінансової стійкості визначають здатність підприємства справлятися зі своїми фінансовими зобов'язаннями в умовах мінливого економічного середовища. Це включає коефіцієнти фінансової автономії та фінансової залежності, що демонструють рівень стабільності бізнесу.

Економічні показники:

- витрати, дохід, прибуток (маржинальний, операційний, EBITDA, чистий) дозволяють оцінити фінансові результати діяльності підприємства в цілому, а також на рівні окремих продуктів або виробничих одиниць. Це дає змогу ТОВ «ТД Королівський Смак» визначити ефективність своїх операцій та приймати обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій та стратегії.

- рентабельність активів (ROA) демонструє ефективність використання всіх активів підприємства для генерації прибутку, що є важливим для оцінки загальної продуктивності підприємства.

- рентабельність власного капіталу (ROE) показує ефективність використання власних коштів компанії для отримання прибутку, що є важливим індикатором для власників та інвесторів.

- рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (ROS) відображає здатність підприємства отримувати чистий прибуток з кожної одиниці реалізованої продукції, що дає можливість оцінити операційну ефективність.

Усі ці показники дозволяють ТОВ «ТД Королівський Смак» не лише оцінити поточний стан, але й адаптувати свою стратегію для забезпечення

сталого зростання, покращення фінансової стійкості та підвищення ефективності бізнесу в умовах конкурентного ринку.

В цьому аспекті важливим є дослідження фінансових коефіцієнтів, які в тій чи іншій мірі будуть характеризувати поточний фінансовий стан ТОВ «ТД Королівський Смак» та відповідність їх нормативним значення та поточним фінансовим планам компанії.

На наступному рис. 2.2 буде подано динаміку коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «ТД Королівський Смак» за період 2021-2024 рр.

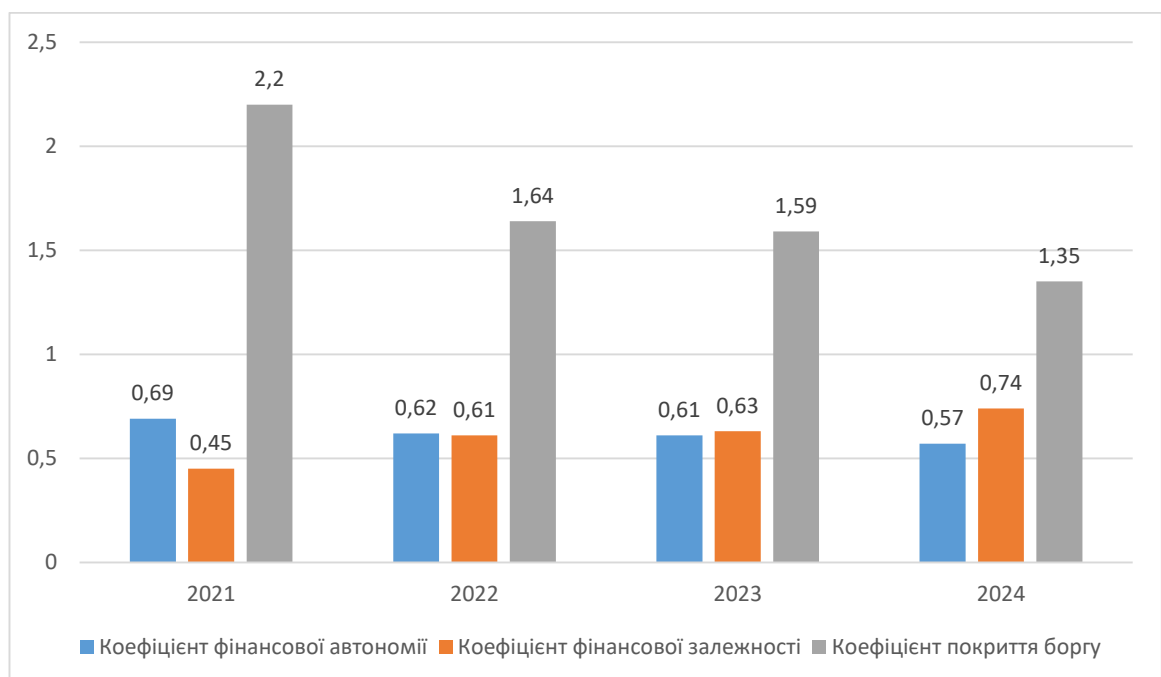


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «ТД Королівський Смак» за період 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Надамо інтерпретацію кожного із показників. Відтак, коефіцієнт фінансової автономії у 2024 році склав 0,57, що є зниженням порівняно з 0,69 у 2021 році. Нормативне значення цього коефіцієнта для стабільного підприємства зазвичай повинно бути на рівні не менше 0,5, що означає достатній рівень власного фінансування. У даному випадку значення 0,57 все ще є прийнятним, хоча зменшення показника вказує на зростаючу залежність від зовнішніх джерел

фінансування. Причиною цього можуть бути економічні труднощі або необхідність залучення позикових коштів для покриття витрат, особливо в умовах війни.

Коефіцієнт фінансової залежності в 2024 році зріс до 0,74, порівняно з 0,31 у 2021 році, що перевищує нормативне значення 0,5. Згідно з нормативами, підприємство має бути здатним фінансуватися більшою мірою за рахунок власних коштів, але значення 0,74 вказує на значну залежність від зовнішніх фінансових джерел. Це зростання спричинене необхідністю залучення позик або кредитів для підтримки операційної діяльності підприємства в умовах зниження власних ресурсів через економічну нестабільність або інші зовнішні чинники, як, наприклад, війна.

Коефіцієнт покриття боргу у 2024 році знизився до 1,35, порівняно з 2,2 у 2021 році. Нормативне значення цього коефіцієнта для стабільної фінансової стійкості підприємства має бути вищим за 1, що вказує на здатність компанії покривати свої боргові зобов'язання. Зниження цього показника, хоча він все ще залишається на прийнятному рівні, свідчить про зменшення здатності покривати борги без додаткового зовнішнього фінансування. Це може бути наслідком збільшення боргових зобов'язань для покриття витрат в умовах зниження власних доходів і росту витрат, зокрема через зовнішні чинники, що впливають на підприємство, зокрема війна.

Також, слід визначити тип поточної фінансової стійкості ТОВ «ТД Королівський Смак» (табл. 2.4).

З даних табл. 2.4 можна відзначити, що в 2021-2024 рр., досліджуване підприємство стикається з нестабільним фінансовим становищем, що відображає значне погіршення його фінансових результатів. Враховуючи такі негативні тенденції, необхідно вжити заходів для поліпшення фінансової стійкості на наступні періоди. В умовах сучасної економічної нестабільності, яка включає такі фактори, як війна, високий рівень інфляції та загальні труднощі для бізнесу, стратегічне планування стає критично важливим для стабілізації ситуації.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ТД Королівський Смак» за період 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Запаси	4294	6658	5876	5183
Нормальні джерела фінансування запасів	-2380	-3832	-1662	-557
Тип поточної фінансової стійкості	нестійкий фінансовий стан	нестійкий фінансовий стан	нестійкий фінансовий стан	нестійкий фінансовий стан

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Прогнозування та контроль запасів стають ключовими для оптимізації грошових потоків та мінімізації витрат підприємства. Це дозволить підприємству зберегти фінансову стабільність і скоротити ризики, пов'язані з фінансуванням. Крім того, важливо розробити стратегію фінансування, яка включатиме не тільки власні кошти, але й ефективне використання зовнішніх джерел, таких як кредити та інвестиції, для підтримки росту та розвитку підприємства в умовах невизначеності. Далі, здійснимо аналіз показників ліквідності ТОВ «ТД Королівський Смак» (Рис. 2.3).

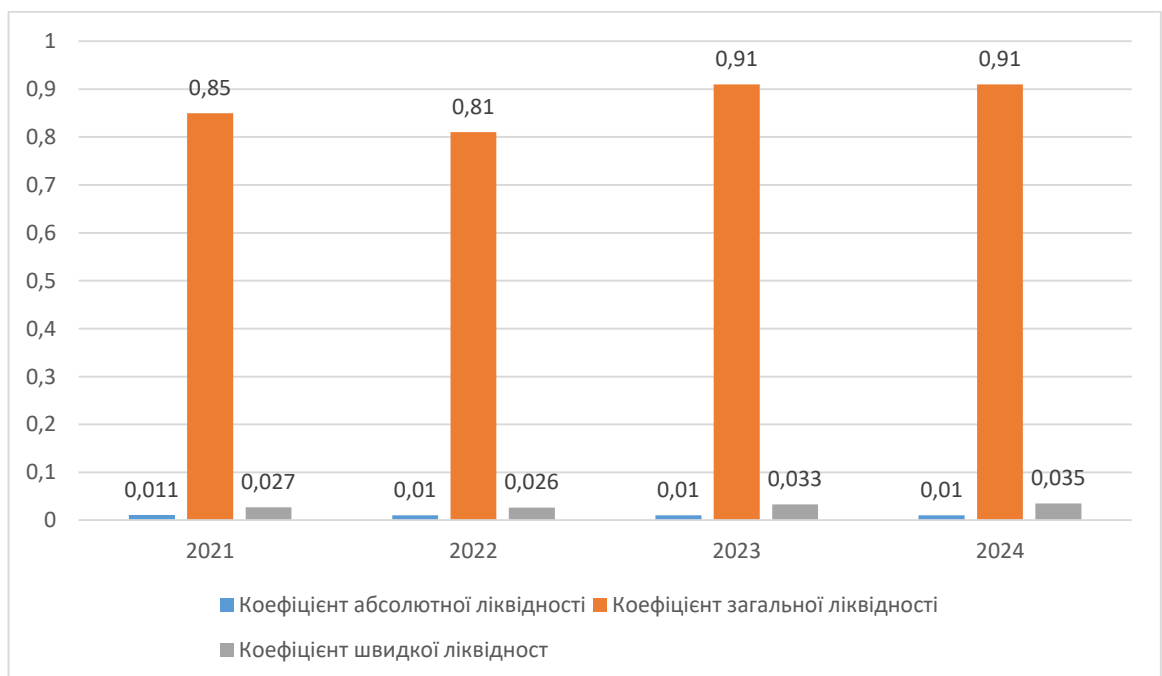


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ТД Королівський Смак» за період 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2021 році склав 0,011, що значно нижче нормального нормативного рівня, який повинен бути не менше 0,2-0,3. Це вказує на те, що підприємство мало дуже обмежену здатність покрити свої найнагальніші зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти. Однак в наступні роки (2022-2024) коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався стабільно низьким, зростаючи до 0,035 у 2024 році. Це все одно не відповідає нормативним значенням, що вказує на можливі проблеми з ліквідністю та необхідність поліпшення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності стабільно низький протягом всього періоду, з показниками 0,01 у 2021 році, 0,01 у 2022 році та досягнення 0,035 у 2024 році. Це значно нижче нормативного значення, яке повинно бути не менше 0,7. Такий низький коефіцієнт вказує на те, що підприємство має проблеми з покриттям своїх поточних зобов'язань за рахунок швидко ліквідних активів. Це є сигналом для необхідності збільшення ліквідності компанії шляхом оптимізації оборотних активів або зменшення заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує кращі результати, порівняно з коефіцієнтом абсолютної ліквідності. В 2021 році цей показник становив 0,85, що є прийнятним значенням для підприємства, однак у 2022 році він трохи знизився до 0,81, а в 2023 та 2024 роках зріс до 0,91. Нормативне значення для цього коефіцієнта зазвичай повинно бути не менше 1, що означає, що підприємство має можливість покрити свої поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів.

Тобто можна зробити загальний висновок, що ТОВ «ТД Королівський Смак» має проблеми із покриттям власних поточних зобов'язань без залучення додаткових фінансових ресурсів.

Окрім цього, важливо здійснити аналіз показників ділової активності досліджуваного підприємства. Їх динаміку за аналогічний період подано в наступній табл. 2.5.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності ТОВ «ТД Королівський Смак» за період 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Фондовіддача	0,45	0,501	0,59	0,92
Коеф оборотності деб. заб-ті	65,5	36,67	49,56	44,3
Оборотність власного капіталу	1,58	1,88	2,13	3,48
Коефіцієнт оборотності активів	1,09	1,17	1,31	2
Коефіцієнт оборотності запасів	12,04	8,44	10,21	18,46

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Таблиця 2.4 показує ключові показники ділової активності ТОВ «ТД Королівський Смак» за період 2021-2024 роки.

1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2024 році знизився до 44,3 порівняно з 65,5 у 2021 році. Це вказує на зменшення ефективності обігу дебіторської заборгованості, що може свідчити про збільшення часу, необхідного для збору боргів від клієнтів, або збільшення суми простроченої заборгованості.

2. Оборотність власного капіталу покращилася з 1,58 у 2021 році до 3,48 у 2024 році, що є позитивним показником. Збільшення цього коефіцієнта свідчить про покращення ефективності використання власного капіталу та більш продуктивне генерування доходу на одиницю капіталу.

3. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 1,91 у 2021 році до 1,31 у 2023 році, але потім знову зріс до 2 у 2024 році, що вказує на покращення ефективності використання активів підприємства, зокрема за рахунок зростання обсягів продажів і активізації роботи з активами.

4. Коефіцієнт оборотності запасів значно покращився, з 12,04 у 2021 році до 18,46 у 2024 році. Це свідчить про те, що компанія значно покращила швидкість обігу своїх запасів, що може бути результатом оптимізації запасів або покращення ефективності виробничих процесів.

Загалом, підприємство демонструє позитивні тенденції у використанні активів і покращенні ефективності обороту власного капіталу, хоча є деякі

проблеми з дебіторською заборгованістю, які потребують уваги для поліпшення ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Стратегічне фінансове планування на ТОВ «ТД Королівський Смак» має важливе значення для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства. Оцінка показників ліквідності та ділової активності за період 2021-2024 років виявила ряд ключових тенденцій, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Зокрема, показники ліквідності на підприємстві демонструють відносну стабільність у короткостроковому періоді, але є очевидна потреба в підвищенні ефективності використання оборотних активів і зниженні дебіторської заборгованості для забезпечення належного фінансового потоку. Поточне стратегічне фінансове планування повинне зосереджуватися на оптимізації цих аспектів для досягнення більшої фінансової гнучкості.

У контексті прогностичного стратегічного фінансового планування важливо врахувати не лише внутрішні фінансові показники, але й зовнішні фактори, зокрема нестабільність на ринку через вплив війни та економічні коливання. Для підвищення фінансової стійкості та зниження ризиків, підприємству слід розробити стратегію, яка зможе адаптувати його до змінюваних умов, зокрема через диверсифікацію джерел фінансування та пошук нових ринків збуту. Одним з важливих аспектів є ефективне використання довгострокових фінансових стратегій, спрямованих на зниження залежності від зовнішніх фінансових джерел і підвищення власної рентабельності.

2.3. Оцінка процесу стратегічного фінансового планування на підприємстві

Оцінка процесу стратегічного планування на підприємстві є важливою складовою частиною управлінського контролю та фінансової стійкості організації. Стратегічне планування дозволяє підприємствам ефективно

визначати довгострокові цілі, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стійке зростання в умовах змінного економічного середовища. Оцінка цього процесу включає аналіз дієвості наявних стратегій, їх відповідність ринковим вимогам, а також можливість адаптації до змінних умов, таких як економічні потрясіння або зміни в зовнішньому середовищі, включаючи політичні, соціальні та технологічні фактори.

Враховуючи ці фактори, важливо здійснювати постійну перевірку результативності процесу стратегічного планування, зокрема через аналіз фінансових показників, які безпосередньо відображають ефективність реалізації стратегій. Така оцінка дозволяє не тільки виявити слабкі місця в поточному процесі планування, а й забезпечити оперативне коригування планів для досягнення поставлених цілей. В умовах сучасної нестабільності, зокрема через військові конфлікти та економічні труднощі, стратегічне планування набуває особливої важливості для збереження стабільності підприємства та забезпечення його адаптивності на ринку.

Поточну систему стратегічного фінансового планування на ТОВ «ТД Королівський Смак» подано на наступному рис. 2.4.

Ефективність стратегії стратегічного фінансового планування для ТОВ «ТД Королівський Смак», що включає в себе аналіз поточного фінансового стану, формулювання фінансових цілей, прогнозування витрат і доходів, моніторинг та коригування стратегії, а також визначення ключових фінансових показників, безумовно, є важливою для забезпечення стабільності і зростання підприємства.

Перше, що можна відзначити, це важливість систематичного аналізу поточного фінансового стану. Він дає чітке уявлення про фінансові можливості компанії, що дозволяє не тільки оцінити поточні ризики, а й розробити стратегію для їх мінімізації. Подальше формулювання фінансових цілей та прогнозування витрат і доходів допомагає підприємству чітко розуміти, які кроки потрібно зробити для досягнення цих цілей, а також дає можливість заздалегідь планувати фінансові потоки, забезпечуючи ліквідність і стабільність.

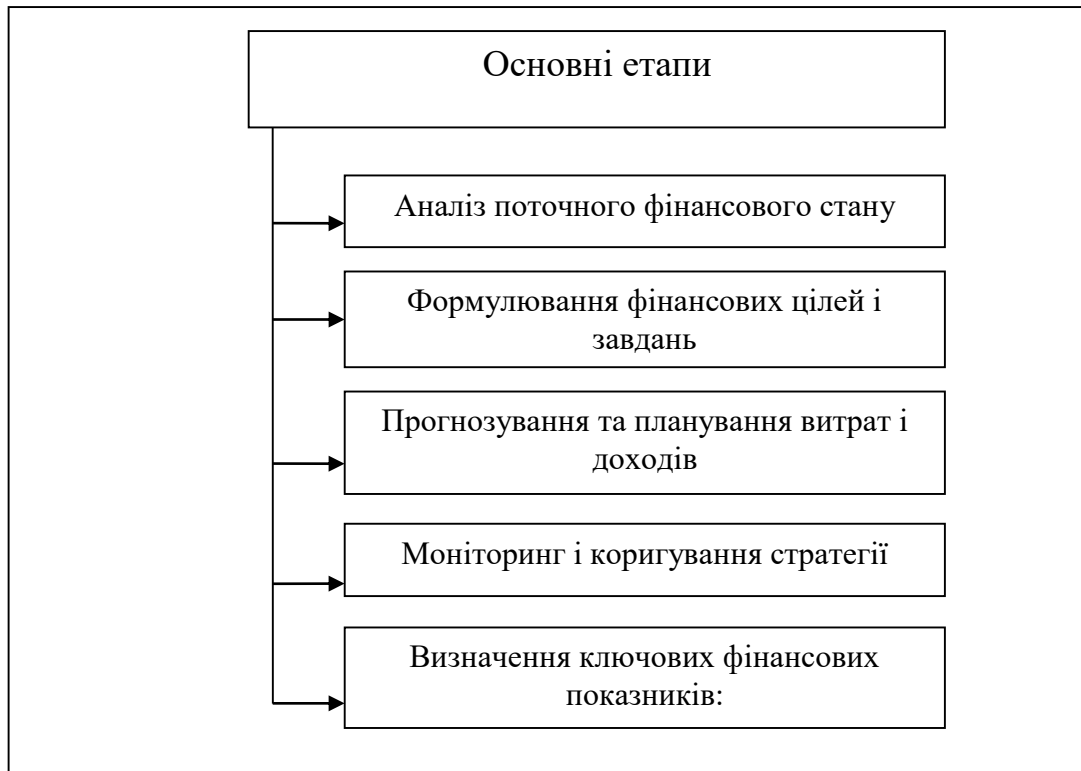


Рисунок 2.4 – Основні етапи системи стратегічного фінансового планування для ТОВ «ТД Королівський Смак»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Завдяки моніторингу та коригуванню стратегії підприємство може оперативно реагувати на зміни на ринку, забезпечуючи адаптивність і збереження фінансової стійкості. Визначення ключових фінансових показників дозволяє не лише контролювати виконання планів, а й своєчасно коригувати стратегію для підвищення ефективності операційної діяльності. Враховуючи ці етапи, ТОВ «ТД Королівський Смак» може забезпечити собі стабільне фінансове становище, що є критично важливим в умовах зовнішніх економічних і політичних викликів.

Для того щоб проаналізувати ефективність поточної стратегії здійснимо оцінку результативності діяльності компанії в останні 4 роки.

Таблиця 2.5 – Результативність діяльності ТОВ «ТД Королівський Смак»
в 2021-2024 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +/-
Чистий дохід від реалізації продукції	57759	64477	70656	111842	54083
Собівартість реалізованої продукції	(51671)	(56138)	(59925)	(95641)	-43970
Валовий прибуток	6088	8339	10731	16201	10113
Інші операційні доходи	3702	4491	7260	3513	-189
Адміністративні витрати	(4386)	(3888)	(4537)	(6254)	-1868
Витрати на збут	(1513)	(1619)	(2750)	(4066)	-2553
Інші операційні витрати	(5692)	(8793)	(9402)	(7906)	-2214
Збиток від операційної діяльності:	(1801)	(1470)	1302	1488	3289
Інші доходи	2	2	60	791	789
Фінансові витрати	(62)	(97)	(31)	(0)	62
Інші витрати	(86)	(0)	(560)	(1002)	-916
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	(1947)	(1565)	771	1277	3224
Податок на прибуток	203	611	389	581	784
Чистий прибуток (збиток)	(2150)	(2176)	382	696	2846

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Аналізуючи фінансові результати ТОВ «ТД Королівський Смак» за 2021-2024 роки, важливо відзначити основні показники, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції за 2024 рік зріс на 54 083 тис. грн у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про суттєве збільшення обсягів продажу. Це є позитивним знаком, особливо в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів, пов'язаних з війною, і може бути результатом ефективних маркетингових стратегій або розширення ринку збуту.

В той же час, собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла на 43 970 тис. грн. у порівнянні із 2021 роком.. Хоча чистий дохід збільшився, високі витрати на виробництво обмежили можливості для зростання чистого прибутку, що вказує на необхідність оптимізації витрат і покращення ефективності виробництва. Доволі значне зростання показали витрати на збут та операційні витрати, але в підсумку компанія змогла вийти на позитивний фінансовий

результат в 2023 та 2024 роках. В цілому, така позиція свідчить про позитивні зміни в фінансовому стратегічному плануванні компанії та її можливості вийти з кризового стану в умовах війни. Також, актуальним завданням є дослідження показників рентабельності досліджуваного підприємства. Їх динаміку за останні 4 роки подано на наступному рис. 2.5.

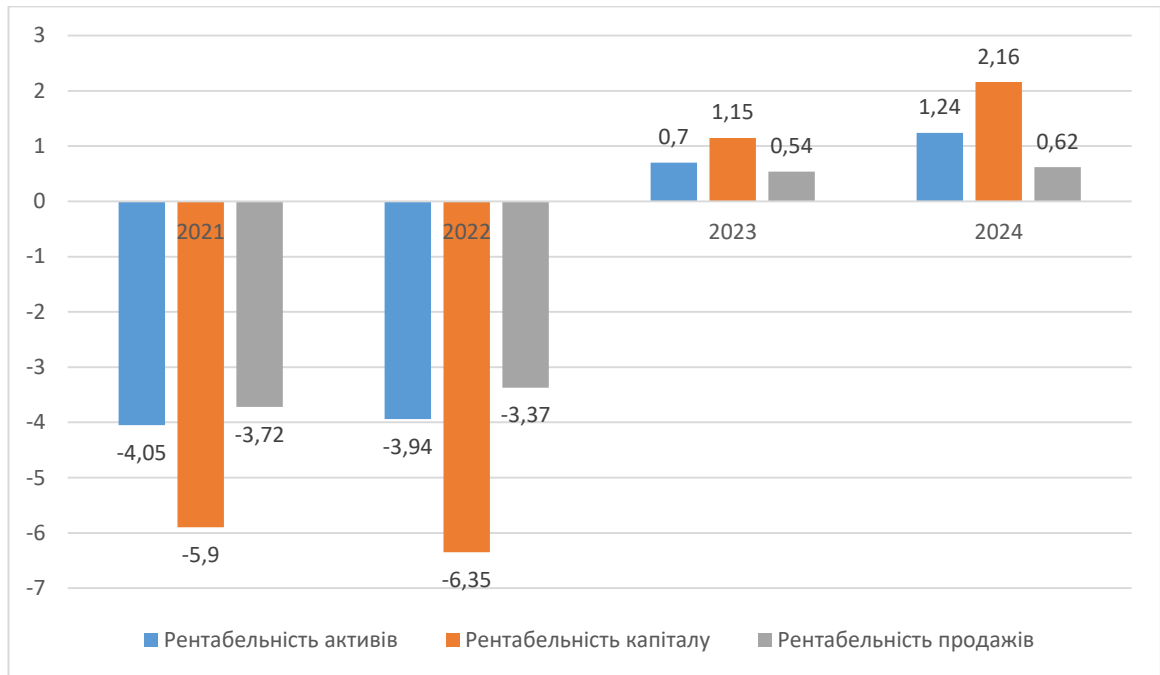


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ТД Королівський Смак» за період 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Порівнюючи значення показників рентабельності ТОВ «ТД Королівський Смак» у 2021 та 2024 роках, можна відзначити кілька важливих змін, що вказують на покращення ефективності фінансової стратегії підприємства:

Рентабельність активів у 2021 році становила -4,05, що свідчить про негативне використання активів для генерування прибутку. Проте вже у 2024 році цей показник змінився на 2,16, що є значним покращенням. Така зміна вказує на суттєве поліпшення ефективності використання активів. Це могло статися завдяки покращенню управлінських рішень, оптимізації використання матеріальних і нематеріальних активів, а також зниженню невиправданих витрат у процесах підприємства.

Рентабельність капіталу в 2021 році становила -5,9, що вказує на значні збитки на одиницю вкладеного капіталу. У 2024 році цей показник зріс до 1,24, що є значним покращенням. Це може бути результатом успішної фінансової стратегії, яка включала оптимізацію витрат і підвищення доходів, що дозволило більш ефективно генерувати прибуток з власних фінансових ресурсів.

Рентабельність продажів у 2021 році склала -3,94, що свідчить про низьку ефективність реалізації продукції проте аналогічно в 2024 році цей показник збільшився до 0,62, що вказує на позитивну зміну в маржинальності продукції.

Отже, загалом, позитивні зміни в показниках рентабельності між 2021 і 2024 роками вказують на успішне впровадження стратегічних змін в управлінні витратами, ресурсами та покращенні операційної діяльності підприємства. Ці покращення можуть свідчити про вдалі кроки в стратегічному фінансовому плануванні та правильне реагування на виклики економічного середовища, проте в першу чергу вони є наслідком зміни стратегії компанії, оскільки після збиткових років (2021 та 2022 роки), компанія змогла вийти на позитивний фінансовий результат в 2023 та 2024 роках.

Також, важливим аспектом є дослідження показників, які не мають прямого впливу на стратегічне фінансове планування, але в цілому дозволяють оцінити конкурентоспроможність і успішність бізнес-стратегії. В даному аспекті дотримання конкурентних переваг є критичним для збереження лідируючих позицій на ринку. Підприємство постійно працює над удосконаленням своїх продуктів та послуг, забезпечуючи своїм споживачам цінні переваги у порівнянні з конкурентами.

Окремим аспектом є інтеграція фінансових і нефінансових показників в процесі стратегічного фінансового планування, що є ключовим елементом для досягнення комплексного і сталого розвитку підприємства, зокрема для ТОВ «ТД Королівський Смак». Цей підхід дозволяє підприємству не лише орієнтуватися на короткострокові фінансові результати, але й враховувати більш широкі аспекти, які можуть безпосередньо впливати на його довгострокову конкурентоспроможність. В табл. 2.6 буде подано основні показники

конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ТД Королівський Смак» у порівнянні з його конкурентами.

Таблиця 2.6 – Показники конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ТД Королівський Смак»

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «ТД Королівський Смак»	Основні конкуренти на ринку		
		ТМ «Торчин»	ТМ «Гуляйполе»	ТМ «Чумак»
Цінова політика	8	10	9	9
Системи знижок	8	9	9	9
Форми і строки платежів	8	8	9	10
КАНАЛИ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ				
Форми продажу продукції:				
Пряма поставка	8	8	9	9
Ступінь охоплення ринка	7	10	8	9
Ефективність:				
Розміщення складів	8	8	7	8
Системи контролю запасів	9	8	10	9
Система транспортування	8	9	10	9
ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ				
Реклама:	9	8	7	9
Для споживачів				
Індивідуальний продаж:				
Стимули для споживачів	10	8	5	7
Демонстраційна торгівля	7	7	8	7
Показ зразків виробів	6	9	6	7
Всього балів	96	102	97	102

Джерело: складено автором самостійно

Конкурентна позиція ТОВ «ТД Королівський Смак» на ринку є помітною завдяки ефективній стратегії у кількох ключових аспектах, однак є й певні області, де компанія поступається основним конкурентам. Оцінка підприємства за основними факторами конкурентоспроможності показує, що компанія успішно конкурує з іншими учасниками ринку, особливо в таких аспектах, як цінова політика, стимули для споживачів та канали збуту продукції, проте займає останнє місце серед досліджуваних компаній.

Товари ТОВ «ТД Королівський Смак» мають конкурентоспроможну цінову політику з оцінкою 8 балів, що дозволяє підтримувати відповідний рівень продажів. Проте конкуренти, такі як ТМ «Гуляйполе» та ТМ «Чумак», отримали оцінки 9-10 балів за цінову політику, що надає їм невелику перевагу в цьому

напрямку. У той же час, компанія виграє завдяки своїм сильним позиціям у просуванні продукції, де ТОВ «ТД Королівський Смак» отримує максимальну оцінку за стимули для споживачів (10 балів), що свідчить про ефективні маркетингові стратегії та інноваційні підходи до залучення клієнтів.

Що стосується логістики та каналів збуту, компанія також має хороші показники, зокрема в системі транспортування та розміщенні складів (8 балів), що дає змогу ефективно працювати з клієнтами і забезпечувати стабільні поставки продукції. Однак в деяких аспектах, таких як система транспортування, конкуренти на кшталт ТМ «Гуляйполе» демонструють кращі результати, що може свідчити про потребу у вдосконаленні логістичних процесів для зміцнення конкурентних позицій.

Загалом, ТОВ «ТД Королівський Смак» займає міцну конкурентну позицію завдяки ефективному управлінню ціноутворенням, логістикою та маркетингом, але для досягнення ще більших успіхів на ринку, особливо в умовах конкурентної боротьби, компанії слід зосередити увагу на вдосконаленні деяких аспектів, таких як реклама і транспортування, щоб підтримувати стабільне зростання та утримувати лідируючі позиції в галузі. Найближчим конкурентом в цьому сегменті є ТМ «Гуляйполе», і саме конкурентна боротьба з цією ТМ є найбільш важливою в найближчі перспективи.

Як висновок відзначимо, що процес стратегічного фінансового планування вимагає постійного моніторингу результатів і адаптації стратегії в умовах зовнішніх викликів, таких як війна та економічна нестабільність. Для ТОВ «ТД Королівський Смак» необхідно переглянути стратегію щодо залучення фінансування, оптимізувати витрати та акцентувати увагу на покращенні ліквідності, щоб уникнути потенційних ризиків у майбутньому. В цілому, стратегічне фінансове планування на ТОВ «ТД Королівський Смак» забезпечує належний рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності, проте для досягнення довгострокових цілей підприємству потрібно продовжувати вдосконалювати процеси фінансового управління, орієнтуючись на змінювані умови ринку. Ефективність поточної системи стратегічного фінансового

планування визначається тим фактором, що компанія змогла вийти на прибутковий рівень в такі непрості часи, але майбутній ефективний розвиток потрібно розвивати за рахунок імплементації нових інструментів та методик.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

3.1. Визначення головних проблем системи стратегічного фінансового планування на підприємстві

Визначення головних проблем системи стратегічного фінансового планування на підприємстві є важливим етапом для виявлення слабких місць в управлінні фінансами та розробки ефективних заходів для їх усунення. Проблеми в цій системі можуть бути спричинені неефективною стратегією фінансування, недостатньою адаптивністю до змін у зовнішньому середовищі або ж відсутністю чіткої взаємодії між фінансовими та нефінансовими цілями компанії. Врахування цих аспектів дозволяє розробити комплексні рішення, що забезпечать стабільність і стійке зростання підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

У своїй діяльності ТОВ "ТД Королівський Смак" прагне до постійного вдосконалення виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій та зниження витрат на виробництво для підвищення конкурентоспроможності. Проте, незважаючи на досягнення, підприємству необхідно зосередитися на вдосконаленні стратегічного фінансового планування, зокрема в аспектах управління дебіторською заборгованістю, ефективного використання оборотних активів і оптимізації витрат, щоб підтримувати фінансову стабільність і зростання в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів.

Здійснивши аналіз системи стратегічного фінансового планування на ТОВ "ТД Королівський Смак", можна визначити кілька основних проблем, які потребують уваги для покращення ефективності фінансового управління підприємством (Рис. 3.1.):



Рисунок 3.1 – Основні проблеми існуючої системи стратегічного фінансового планування для ТОВ «ТД Королівський Смак»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємстві

Зростання дебіторської заборгованості: оцінка дебіторської заборгованості вказує на певну проблему з управлінням кредитами та витратами на колекцію боргів. Збільшення дебіторської заборгованості може призвести до погіршення ліквідності підприємства, що ускладнює покриття поточних зобов'язань. Для вирішення цієї проблеми необхідно вдосконалити політику кредитування та управління дебіторами, зокрема, визначити чіткі терміни повернення коштів і механізми роботи з простроченими заборгованостями.

Збільшення поточних зобов'язань у поєднанні з високими витратами на виробництво та адміністративні витрати свідчить про можливу потребу у додатковому фінансуванні. Підприємству слід розробити стратегію для ефективнішого управління борговими зобов'язаннями та оптимізації структури капіталу, щоб знизити ризики фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Невідповідність фінансових цілей реальним можливостям: Наявність розбіжностей між запланованими та фактичними фінансовими результатами може свідчити про недостатнє врахування ризиків, що виникають через економічну нестабільність та зовнішні фактори, такі як війна. Для вирішення цієї проблеми необхідно ретельніше прогнозувати фінансові показники, враховуючи можливі ризики і вплив непередбачуваних обставин.

Низька ефективність використання оборотних активів: підвищення оборотних активів за рахунок незавершеного виробництва та запасів може свідчити про надмірну акумуляцію ресурсів, що не використовуються ефективно. Це може призводити до надмірних витрат на зберігання та утримання запасів, що знижує прибутковість підприємства. Для покращення ситуації необхідно оптимізувати управління запасами та перевірити ефективність використання оборотних активів.

Неоптимізовані витрати на збут і адміністративні витрати: зростання витрат на збут та адміністративні витрати є ще однією проблемою, яка потребує уваги. Підвищення цих витрат без відповідного зростання доходів може призвести до зниження рентабельності підприємства. Тому важливо переглянути маркетингову стратегію, витрати на рекламу та збут, а також оптимізувати адміністративні витрати для підвищення ефективності операційної діяльності.

У зв'язку з цими проблемами підприємству слід впроваджувати оптимізовану систему стратегічного фінансового планування, яке включає гнучкі механізми адаптації до змін на ринку, ефективну стратегію управління витратами, а також оптимізацію внутрішніх фінансових процесів для забезпечення сталого зростання та стабільності.

Окрім цього, важливо здійснити SWOT аналіз поточної системи фінансового планування для ТОВ «ТД Королівський Смак». В таблиці 3.1 буде подано основні аспекти даного аналізу.

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу для поточної системи фінансового планування ТОВ «ТД Королівський Смак»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості 1. Відновлення економіки та зростання попиту на харчову продукцію. 2. Можливість розширення ринків збуту за рахунок розвитку експорту. 3. Покращення системи логістики і зниження витрат через оптимізацію процесів	Загрози 1. Зміни в економічній політиці через політичну нестабільність та глобальні економічні потрясіння. 2. Коливання валютних курсів, що може вплинути на витрати на імпортні матеріали. 3. Висока конкуренція на ринку з боку великих брендів.
Сильні сторони 1. Наявність поточних фінансових резервів 2. Високий рівень кваліфікації працівників, 3. Хороша географічна локація, що дозволяє покращити логістику та зменшити витрати.	SO стратегії 1. Використовувати сильні сторони (досвідчене керівництво, стабільна організація) для впровадження нових IT-рішень і запуску нових проектів. 2. Вдосконалення кваліфікації персоналу для розробки нових програм і послуг, що відповідають новим вимогам ринку.	ST стратегії 1. Використовувати досвід керівництва для адаптації до економічних ризиків і зниження витрат на коливання валютних курсів. 2. Змінити фінансові резерви компанії для зниження впливу економічних коливань і покращення стабільності підприємства.
Слабкі сторони 1. Низький рівень ліквідності та високий рівень заборгованості. 2. Відсутність автоматизації багатьох процесів, що знижує ефективність фінансового планування. 3. Недостатня гнучкість у фінансовому плануванні, що ускладнює адаптацію до змін на ринку.	WO стратегії 1. Використовувати можливості для покращення фінансового стану (наприклад, відновлення економіки) для скорочення витрат. 2. Інвестувати в програму розвитку персоналу фінансового відділу для підвищення кваліфікації та мотивації працівників	WT стратегії 1. Удосконалити фінансову модель для зменшення фінансових ризиків, спричинених коливаннями валютних курсів. 2. Залучити додаткові інвестиції для посилення фінансової стійкості та подолання ризиків.

Джерело: складено автором самостійно

На основі проведеного SWOT-аналізу, можна виокремити кілька критичних проблем у стратегічному фінансовому плануванні ТОВ "ТД Королівський Смак", які потребують вирішення для забезпечення фінансової

стабільності та подальшого розвитку підприємства. Однією з основних проблем є низький рівень ліквідності та високий рівень заборгованості, що суттєво ускладнює виконання поточних фінансових зобов'язань. Це збільшує фінансові ризики підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності. Для покращення цієї ситуації необхідно зосередитись на оптимізації роботи з дебіторами та кредиторами, а також розробити стратегію для підвищення ліквідності.

Іншою значною проблемою є відсутність автоматизації багатьох фінансових процесів, що обмежує здатність компанії швидко реагувати на зміни ринку і коригувати фінансові стратегії. Враховуючи швидкість змін на ринку, автоматизація допомогла б зменшити час на прийняття рішень, знизити кількість помилок та підвищити ефективність планування. Впровадження нових ІТ-рішень і програмного забезпечення для автоматизації фінансових процесів стало б важливим кроком у покращенні ефективності бізнесу.

Також підприємство має проблему з недостатньою гнучкістю фінансового планування, що ускладнює адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в економічній ситуації або податковій політиці. В умовах глобальної нестабільності та швидких змін на ринку, підприємству необхідно мати стратегію, яка дозволить швидко коригувати плани і приймати оперативні рішення. Для цього потрібно вдосконалити процеси фінансового прогнозування та побудови більш адаптивних стратегій.

Враховуючи ці проблеми, підприємству необхідно впровадити більш гнучку, автоматизовану та орієнтовану на зниження фінансових ризиків систему стратегічного фінансового планування. Це дозволить компанії не тільки покращити поточну фінансову ситуацію, а й забезпечити її стабільне зростання та конкурентоспроможність на ринку в довгостроковій перспективі.

Як висновок відзначимо, стратегічне фінансове планування на ТОВ "ТД Королівський Смак" вимагає вдосконалення для підвищення фінансової стійкості та ефективності. Незважаючи на деякі позитивні зміни у фінансових показниках, підприємство стикається з проблемами, такими як зростання

непокритих збитків, зниження власного капіталу та збільшення поточних зобов'язань, що потребують негайної уваги. Для забезпечення сталого розвитку і стабільності підприємству необхідно оптимізувати управління фінансовими потоками, зокрема знизити заборгованість та покращити ліквідність, а також розробити більш гнучку фінансову стратегію для адаптації до змін на ринку та в економічному середовищі.

3.2. Запровадження на підприємстві системи збалансованих показників (BSC) як основи ефективного стратегічного фінансового планування

На підприємстві ТОВ «ТД Королівський Смак» збалансована система показників (BSC) наразі не використовується, однак її впровадження є доцільним і актуальним кроком для реалізації стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності компанії. Формування моделі стратегії, яка базується виключно на фінансових показниках або ізольованих цілях, не є достатньою в умовах сучасного конкурентного середовища. Підприємству необхідно постійно аналізувати широкий спектр факторів: стан галузі, ринкову кон'юнктуру, діяльність конкурентів тощо. Впровадження збалансованої системи показників дозволяє уникнути фрагментарного підходу до оцінки діяльності, натомість забезпечуючи узгодженість та взаємозв'язок між усіма стратегічними напрямками.

Суть BSC полягає в тому, що цілі підприємства розглядаються через призму декількох взаємопов'язаних перспектив — фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку. Такий підхід сприяє формуванню єдиної, узгодженої системи стратегічних цілей, де кожен показник має чітке призначення і відображає ключові елементи стратегії. У процесі

підбору та уточнення показників усувається неоднозначність трактування цілей, що значно підвищує якість стратегічного планування.

Ефективність використання BSC на ТОВ «ТД Королівський Смак» безпосередньо буде залежати від якості її розробки та впровадження. Успішна інтеграція цього інструменту потребує структурованого підходу, який виходить за межі простого копіювання шаблонних форм. Потрібно ретельно розробити причинно-наслідкові зв'язки між показниками, визначити релевантні індикатори ефективності, встановити чіткі цільові орієнтири та відповідні стратегічні ініціативи. Саме така адаптована і зважена реалізація BSC дозволить підприємству досягти стійкого розвитку й ефективного управління в умовах нестабільного ринку.

Система збалансованих показників (BSC) зображує зв'язок між різними аспектами діяльності підприємства та дозволяє ефективно моніторити і коригувати стратегії в різних сферах. У фінансовій перспективі основною метою є досягнення високих показників прибутковості та ефективності, а також забезпечення сталого росту капіталу підприємства. Визначені показники, такі як рентабельність інвестицій та рентабельність капіталу, є критично важливими для розуміння фінансової стабільності компанії та її здатності генерувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Крім того, клієнтська та процесна перспективи також є важливими для стратегічного фінансового планування. Формування постійної клієнтської бази та збільшення частки ринку вимагають інвестицій у маркетинг та управління взаємовідносинами з клієнтами, що може впливати на майбутні доходи компанії. Завоювання нових ринків, зокрема, вимагає додаткових фінансових витрат, але водночас є джерелом зростання доходів і прибутку. Окрім того, автоматизація виробництва є важливим фактором, який знижує витрати та підвищує ефективність, що позитивно впливає на фінансові результати компанії. Визначення та моніторинг цих показників дозволяє коригувати стратегії для забезпечення стабільного фінансового зростання і досягнення корпоративних цілей (Рис. 3.2).

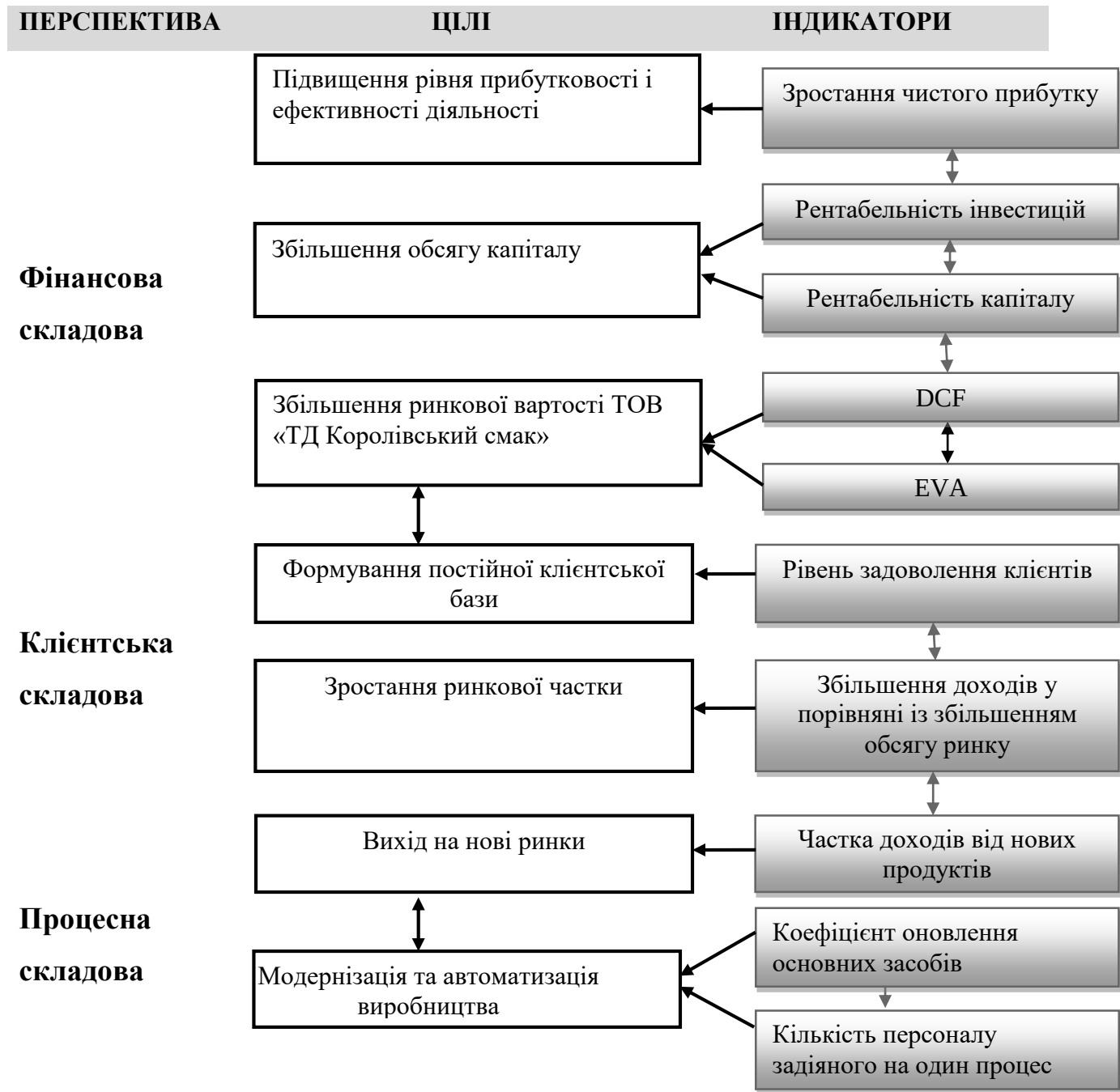


Рисунок 3.2 – Потенційна система збалансованих показників для ТОВ «ТД Королівський Смак»

Джерело: складено автором самостійно

Імплементація такої системи збалансованих показників у ТОВ «ТД Королівський Смак» дозволить компанії ефективно інтегрувати фінансові та операційні стратегії, орієнтуючись на досягнення сталого зростання в усіх аспектах її діяльності. Завдяки чітким показникам, що охоплюють фінансові

результати, клієнтську базу та оптимізацію виробничих процесів, підприємство зможе покращити свою фінансову ефективність, збільшити частку ринку та забезпечити стійкість на нових ринках. Впровадження цієї системи допоможе приймати більш обґрунтовані рішення, сприятиме підвищенню продуктивності та покращенню взаємодії з клієнтами, що загалом сприятиме стратегічному розвитку та фінансовій стабільності компанії.

Також, слід окремо розглянути стратегічну карту системи збалансованих показників ТОВ «ТД Королівський Смак» (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Стратегічна карта системи збалансованих показників ТОВ «ТД Королівський Смак»

Стратегічні цілі		Ключові показники ефективності	Цільове значення	Ініціативи
«Фінанси»	Досягнення високих показників прибутковості та ефективності діяльності	Зростання чистого прибутку	Позитивний темп зростання. Прогнозне значення в 2025 р. –	Реалізація інвестиційного проекту
	Збільшення капіталу підприємства	Рентабельність інвестицій	Поступове зростання показника.	Оптимізація структури фінансування капіталу
		Рентабельність капіталу	Значення має бути в межах 10-15%	
	Збільшення ринкової вартості підприємства	EVA DCF	За прогностичний період 2025-2028 рр це значення має бути максимізованим	Підвищення прибутковості та рівня чистого грошового потоку
«Клієнти»	Формування постійної клієнтської бази	Індекс задоволеності клієнтів	На рівні 90-95%	Проведення досліджень ринку.
	Зростання ринкової частки	Збільшення рівня доходів в порівнянні із зростанням обсягу ринку	Тд > Тр Співвідношення має бути більше 1	Програми лояльності клієнтів
«Процеси»	Вихід на нові ринки	Частка доходів від продуктів на нових ринках	Поступове зростання показника.	Програма управління якістю продуктів
	Модернізація та автоматизація виробництва	Коефіцієнт оновлення основних засобів	70-80%	Автоматизація виробничих процесів;
		Кількість персоналу задіяного на один процес	Зростання	

Джерело: складено автором самостійно

Інтеграція збалансованої системи показників у стратегічне фінансове планування ТОВ "ТД Королівський Смак" має кілька ключових переваг:

1. Чітке відстеження фінансових цілей: Система дозволяє компанії зосередитися на основних фінансових цілях, таких як зростання чистого прибутку, рентабельність інвестицій і капіталу. Це дає змогу чітко вимірювати ефективність фінансових стратегій та досягати прогресу в реалізації інвестиційних проєктів.

2. Підвищення ефективності операцій: За допомогою таких показників, як рентабельність капіталу, автоматизація виробництва та оптимізація структури фінансування, підприємство може підвищити свою операційну ефективність. Це важливо для зниження витрат і підвищення прибутковості.

3. Покращення взаємодії з клієнтами: Встановлені індикатори для задоволеності клієнтів і формування постійної клієнтської бази дозволяють підприємству орієнтуватися на потреби ринку, покращуючи взаємини з клієнтами та збільшуючи частку ринку.

4. Орієнтація на довгострокове зростання: Завдяки показникам, таким як EVA та DCF, компанія може планувати свою діяльність з огляду на довгострокові фінансові цілі та максимізацію прибутковості протягом прогнозованих періодів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані інвестиційні рішення.

5. Підвищення інноваційності та конкурентоспроможності: Оцінка ефективності програм лояльності клієнтів, нових ринків та управління якістю продукції сприяє розвитку інноваційних рішень і залученню нових клієнтів, що підвищує конкурентоспроможність компанії.

Як висновок відзначимо, що система BSC допомагає чітко визначити стратегічні фінансові цілі компанії, що дозволяє злагоджено орієнтувати всі етапи планування на досягнення конкретних фінансових та бізнес-показників, таких як рентабельність, ринкова вартість підприємства та задоволеність клієнтів. Це дає змогу спрогнозувати фінансові результати та оцінити потенціал підприємства для подальшого розвитку, особливо в умовах економічної

нестабільності. Завдяки системі BSC, підприємство може краще відстежувати ефективність своїх процесів та ініціатив у різних аспектах діяльності, таких як клієнтська база, ринкові частки та оптимізація внутрішніх процесів. Це дозволяє виявити слабкі місця та своєчасно коригувати стратегію, забезпечуючи сталий розвиток та підвищення фінансової стійкості. Впровадження цієї системи також сприяє кращому управлінню фінансовими ресурсами, дозволяючи реалізувати ініціативи для досягнення стратегічних цілей, зокрема через покращення структури капіталу та інвестування в нові проекти. Ці переваги дозволяють не тільки досягти стратегічних фінансових цілей, але й зміцнити позиції компанії на ринку, створюючи міцну основу для стабільного зростання та розвитку.

ВИСНОВКИ

1. На основі проведеного теоретичного аналізу можна стверджувати, що стратегічне фінансове планування є багатограним процесом, який поєднує в собі методологічні підходи до формування фінансових цілей підприємства, вибору шляхів їх досягнення, визначення фінансових ресурсів і механізмів управління ними. Його ключова особливість полягає в довгостроковій спрямованості, проактивному характері та орієнтації на адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Розгляд стратегічного фінансового планування як найвищої підсистеми у структурі фінансового управління дозволяє забезпечити узгодженість усіх рівнів прийняття рішень і підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Узагальнення існуючих підходів дозволило сформулювати авторське визначення стратегічного фінансового планування як цілісного процесу, що охоплює аналіз середовища, прогнозування, визначення цілей, розробку заходів та оцінку фінансового потенціалу підприємства з метою досягнення сталого економічного зростання.

2. Стратегічне фінансове планування виступає невід'ємним елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує синергію між довгостроковими цілями розвитку й реальними фінансовими можливостями, формує прозорі механізми розподілу ресурсів і мінімізації ризиків, підвищує інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність бізнесу, а також створює гнучку основу для адаптації до змін зовнішнього середовища, що в сукупності сприяє стабільному та стійкому зростанню підприємства.

3. В результаті проведеного аналізу методів та інструментів стратегічного фінансового планування можна зробити висновок, що ці інструменти є ключовими для успішного формування і реалізації фінансової стратегії підприємства. Вони дозволяють узгодити фінансові цілі з реальними можливостями бізнесу, оцінити ризики та можливості, а також оперативно коригувати стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища. Використання

таких інструментів, як збалансована система показників, EVA, SWOT- та PEST-аналізи, надає підприємствам змогу не лише прогнозувати майбутні фінансові результати, а й створювати адаптивну фінансову стратегію, здатну забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність на ринку.

4. ТОВ «ТД Королівський Смак» є українським підприємством, яке з моменту свого заснування в 1992 році активно розвивається на ринку харчової продукції. Протягом багатьох років компанія зарекомендувала себе як надійний виробник олії, майонезів, кетчупів та інших продуктів харчування. Вона займає стабільну позицію на внутрішньому ринку і активно експортує свою продукцію в понад 80 країн світу. На фоні війни в Україні, ТОВ «ТД Королівський Смак» зіштовхується з рядом викликів. Зростання поточних зобов'язань і дебіторської заборгованості, а також зміни в фінансових потоках можуть бути наслідком дії негативних факторів, таких як нестабільність на ринку, зниження купівельної спроможності населення та труднощі з логістикою через бойові дії. Однак для підтримки фінансової стійкості компанії в умовах війни буде необхідно переглянути фінансову стратегію, зокрема через диверсифікацію постачань і пошук нових ринків збуту.

5. Стратегічне фінансове планування на ТОВ «ТД Королівський Смак» має важливе значення для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства. Оцінка показників ліквідності та ділової активності за період 2021-2024 років виявила ряд ключових тенденцій, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Зокрема, показники ліквідності на підприємстві демонструють відносну стабільність у короткостроковому періоді, але є очевидна потреба в підвищенні ефективності використання оборотних активів і зниженні дебіторської заборгованості для забезпечення належного фінансового потоку. Поточне стратегічне фінансове планування повинне зосереджуватися на оптимізації цих аспектів для досягнення більшої фінансової гнучкості. У контексті прогнозного стратегічного фінансового планування важливо врахувати не лише внутрішні фінансові показники, але й зовнішні

фактори, зокрема нестабільність на ринку через вплив війни та економічні коливання.

6. Процес стратегічного фінансового планування вимагає постійного моніторингу результатів і адаптації стратегії в умовах зовнішніх викликів, таких як війна та економічна нестабільність. Для ТОВ «ТД Королівський Смак» необхідно переглянути стратегію щодо залучення фінансування, оптимізувати витрати та акцентувати увагу на покращенні ліквідності, щоб уникнути потенційних ризиків у майбутньому. В цілому, стратегічне фінансове планування на ТОВ «ТД Королівський Смак» забезпечує належний рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності, проте для досягнення довгострокових цілей підприємству потрібно продовжувати вдосконалювати процеси фінансового управління, орієнтуючись на змінювані умови ринку. Ефективність поточної системи стратегічного фінансового планування визначається тим фактором, що компанія змогла вийти на прибутковий рівень в такі непрості часи, але майбутній ефективний розвиток потрібно розвивати за рахунок імплементації нових інструментів та методик.

7. Стратегічне фінансове планування на ТОВ «ТД Королівський Смак» вимагає вдосконалення для підвищення фінансової стійкості та ефективності. Незважаючи на деякі позитивні зміни у фінансових показниках, підприємство стикається з проблемами, такими як зростання непокритих збитків, зниження власного капіталу та збільшення поточних зобов'язань, що потребують негайної уваги. Для забезпечення сталого розвитку і стабільності підприємству необхідно оптимізувати управління фінансовими потоками, зокрема знизити заборгованість та покращити ліквідність, а також розробити більш гнучку фінансову стратегію для адаптації до змін на ринку та в економічному середовищі. Це дозволить компанії не тільки покращити поточну фінансову ситуацію, а й забезпечити її стабільне зростання та конкурентоспроможність на ринку в довгостроковій перспективі.

8. Завдяки системі BSC, підприємство може краще відстежувати ефективність своїх процесів та ініціатив у різних аспектах діяльності, таких як

клієнтська база, ринкові частки та оптимізація внутрішніх процесів. Це дозволяє виявити слабкі місця та своєчасно коригувати стратегію, забезпечуючи сталий розвиток та підвищення фінансової стійкості. Впровадження цієї системи також сприяє кращому управлінню фінансовими ресурсами, дозволяючи реалізувати ініціативи для досягнення стратегічних цілей, зокрема через покращення структури капіталу та інвестування в нові проекти. Ці переваги дозволяють не тільки досягти стратегічних фінансових цілей, але й зміцнити позиції компанії на ринку, створюючи міцну основу для стабільного зростання та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бас Ю.В. Теоретичні основи формування фінансової стратегії підприємства. *Наука й економіка*. 2019. № 1 (41). С. 73-77.
2. Пятниченко, Є., & Свистун, Л.. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії. *Молодий вчений*. 2018. 5 (57), 316-323.
3. Іляшенко А.Х. Генезис методології фінансового планування та прогнозування в зарубіжних країнах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2012. № 5. С. 199–202.
4. Гарькава В.Ф., Кліщевська А.Ю. Фінансова стратегія у системі економічної безпеки вітчизняних підприємств на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 47–51
5. Островська Г.Й Стратегічне фінансове планування діяльності компаній в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Сталий розвиток економіки* 3'2017.
6. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : Навч. Посіб. [О.Д.Гриньов, Т.В. Паєнтко]. Київ : Центр літератури, 2011. – 256 с.
7. Ситник Г. В. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 359-369.
8. Малиновський В.Я. Державне управління : Навчальний посібник. Луцьк : Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. 558 с
9. Соколова М. С., Ногіна С. М. Суть та етапи стратегічного фінансового планування на підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 5. Ч. 4. С. 141–143.
10. Дергалюк, Б., & Деркач, Н. (2023). Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 54.
11. Лазорчин В.А. Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. №3. С. 185–191.

12. Тищенко, В. В. Впровадження фінансового планування на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 16№Ч.2. С. 125-129.

13. Болгов, В. і Кушнір, І. 2021. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПРАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. *Економіка і організація управління*. 2021. С. 41-50.

14. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

15. Ксьондз, С.М. Роль фінансового планування в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4, т. 2. С. 120-124.

16. Довбня С.Б., Волошина А.С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 446–452.

17. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс / І.А. Бланк. - Київ: Ніка-Центр, 2014. -656 с.

18. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи : монографія / [Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Іващенко А.І. та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Терещенка. Київ : КНЕУ, 2017. 495 С..

19. Kaplan, R. and Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 79.

20. Довбня С. Б. Еволюція і напрями розвитку системи збалансованих показників. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 34. С. 4-9.

21. ТОВ «ТД Королівський Смак». Офіційний веб сайт. URL: <https://kingsmak.com.ua/> (дата звернення 11.04.2025)

22. Офіційна звітність ТОВ «ТД Королівський Смак». URL: <https://kingsmak.com.ua/> (дата звернення 11.04.2025)

23. Панасюк М.А. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/57.pdf (дата звернення 11.04.2025)
24. Ситник Г. В. Структурно-логічна послідовність фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу. *Фінанси України*. 2014. № 8. С. 112–124.
25. Гриньова В. М. Фінансове планування на сучасному підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ.*, 2021. 205 с.
26. Ставська Ю. В. Фінансове планування на підприємстві в умовах сучасного ринкового господарства. Фінансова політика регіонального розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали міжнар. наук.- практ. конф., Житомир, 2019. С. 241–242.
27. Злобіна К. С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 19. С. 315–320.
28. Дорошенко О.О., Сорокати В.М. Фінансове планування на підприємстві як механізм мінімізації фінансових ризиків. *Ефективна економіка*. 2021. №10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.95 (дата звернення: 06.05.2025).
29. Tawse A., Tabesh P. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*. 2023. 66 (1). P. 123–132.
30. Туріянська М. М., Коренюк Л. В. Імплементация збалансованої системи показників у контексті управління банками. *Екон. вісн. Дніпров. держ. техн. ун-ту*. 2024. № 2. С. 136–143.
31. Травінська, С., Дерун, І., & Михальська, О. (2023). Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 103–117.

ДОДАТКИ

Додаток А. Звіт про фінансовий стан ТОВ «ТД Королівський Смак»

Актив	2021	2022	2023	2024
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	84	94	82	66
первісна вартість	119	140	140	128
знос	-35	-46	-58	-62
Незавершене будівництво	844	638	759	859
Основні засоби:				
- залишкова вартість	38417	37441	34949	33408
- первісна вартість	128879	128138	122710	121876
- знос	-90462	-90697	-87761	-88468
Довгострокові фінансові інвестиції:				
- участь в капіталі інших підприємств	10	10	10	10
Усього за розділом I	39355	38183	35800	34343
II. Оборотні активи				
Запаси:				
- виробничі запаси	6349	6389	6015	7545
- тварини на вирощуванні та відгодівлі				
- незавершене виробництво	2754	2798	2795	3368
- готова продукція	1523	3851	3074	1798
- товари	17	9	7	17
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги:				
- чиста реалізаційна вартість	621	1435	926	1783
- первісна вартість	738	324	1085	1854
- резерв сумнівних боргів	-117	-156	-159	-71
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
- з бюджетом			2731	4080
- за виданими авансами		53	607	312
- з нарахованих доходів				
- із внутрішніх розрахунків	465	535	20	

Продовження Додатку А

Інша поточна дебітор, заборгованість	261	324	500	742
Поточні фінансові інвестиції	1135	1135	1135	1135
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
- в національній валюті	178	239	163	50
- в іноземній валюті			26	
Інші оборотні активи	358	261	153	772
Усього за розділом II	13661	17029	18152	21602
III. Витрати майбутніх періодів	6	4	3	4
Баланс	53022	55216	53955	55949
I. Власний капітал				
Статутний капітал	55986	55986	55986	55986
Інший додатковий капітал	37	45	45	45
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-19563	-21739	-22927	-23913
Усього за розділом I	36460	34292	33104	32118
II. Забезпечення наступних витрат і платежів				
Забезпечення виплат персоналу				
Інші забезпечення	426	2	984	1630
Цільове фінансування	95	61	53	42
Усього за розділом II	521	63	1037	1672
IV. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	450	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями				
Векселі видані				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3884	3887	3006	3514
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з одержаних авансів	1866	2501	2135	3500
з бюджетом	3389	2711	5950	6022
з позабюджетних платежів				
зі страхування	3594	4968	6174	6281
з оплати праці	1023	2801	1577	2149
з учасниками				
із внутрішніх розрахунків	465	535	501	0
Інші поточні зобов'язання	1370	958	471	693
Усього за розділом IV	16041	20861	19814	22159
Баланс	53022	55216	53955	55949

Додаток Б. Звіт про фінансові результати ТОВ «ТД Королівський Смак»

Показник	2021	2022	2023	2024
Доход (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	63628	71286	74556	120770
Податок на додану вартість	-5869	-6809	-3900	-8928
Акцизний збір				
Інші вирахування з доходу				
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	57759	64477	70656	111842
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	51671	56138	59925	95641
Валовий:				
прибуток	6088	8339	10731	16201
збиток				
Інші операційні доходи	3702	4491	7260,00	3513
Адміністративні витрати	4386	3888	4537	6254
Витрати на збут	1513	1619	2750	4066
Інші операційні витрати	5692	8793	9402	7906
Прибуток			1302	1488
збиток	1801	1470		
Доход від участі в капіталі				
Інші фінансові доходи	2	2	39	3
Інші доходи			21	788
Фінансові витрати	62	97	31	0
Втрати від участі в капіталі				
Інші витрати	86		560	1002
До оподаткування прибуток			771	1277
збиток	-1947	-1565		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	203	611	389	581
прибуток				
збиток	-2150	-2176	382	696