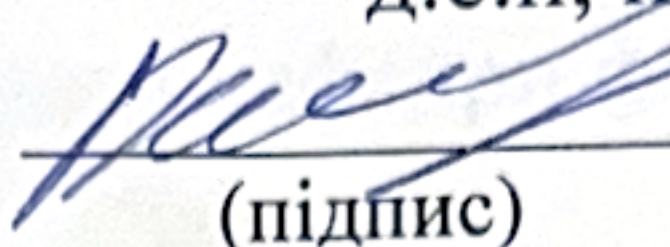


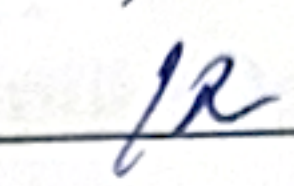
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри фінансів

д.е.н, професор

 Рамський А.Ю.
(підпис)

«01»  2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему: **«РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ**
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

072.00.01 «Фінанси і кредит»

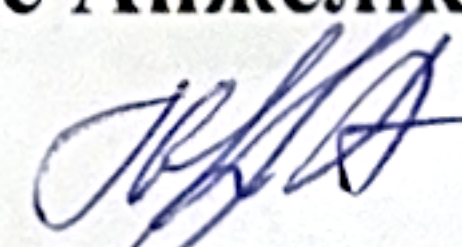
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Кваліфікація: Магістр фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Виконала

Студентка групи ФіКм-1-24-1.4д

Гвінсадзе Анжеліка Антонівна



Науковий керівник

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів

Житар Максим Олегович



КИЇВ – 2025

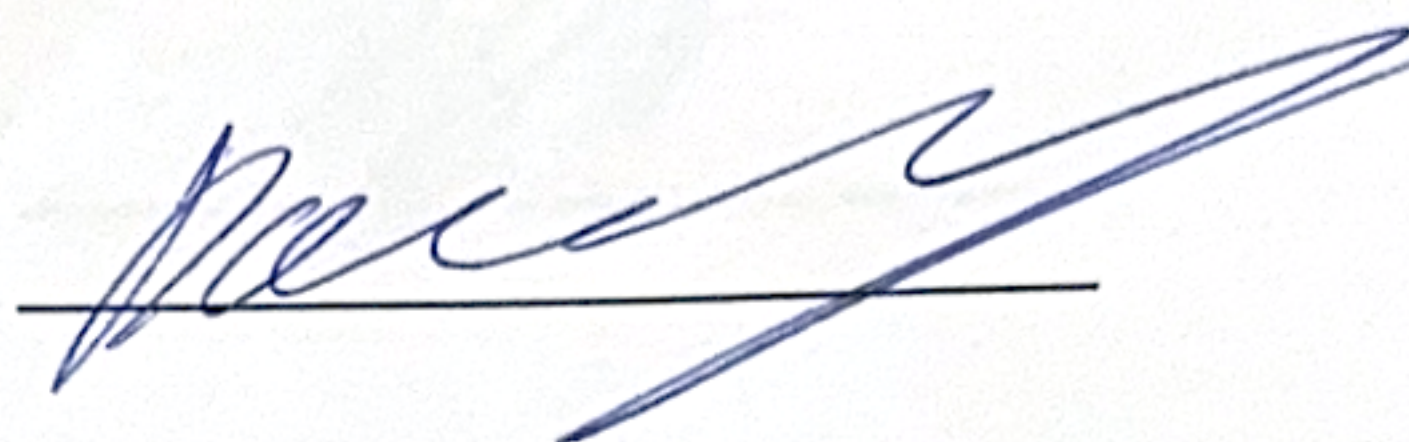
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри фінансів

д.е.н., професор

Рамський Андрій Юрійович



ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

студента групи ФіКМ-1-24-1.4д

Гвінсадзе Анжеліки Антонівни

**Тема роботи «Розробка фінансової стратегії в системі забезпечення
конкурентоспроможності підприємства»**

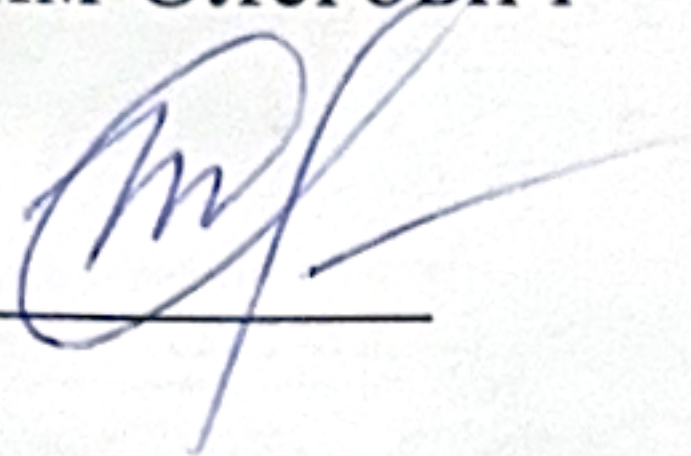
1. Вихідні дані: наукові напрацювання вітчизняних та закордонних вчених; підручники; офіційні статистичні дані; документи нормативно-правового характеру; інтернет-джерела; офіційна фінансова звітність ПрАТ «Полтавський ГЗК».

2. Основні завдання: визначити сутність економічної категорії «фінансова стратегія», визначити класифікацію і методи управління економічної категорії; етапи розробки фінансової стратегії; провести аналіз фінансового стану, додатковий аналіз доходів і витрат; виявити проблеми в системі управління фінансовою стратегією підприємства; запропонувати шляхи вирішення проблем щодо діючої фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК».

3. Пояснювальна записка: Кваліфікаційна робота містить вступ, основну частину, яка містить три розділи, висновок, список використаних джерел та додатки.

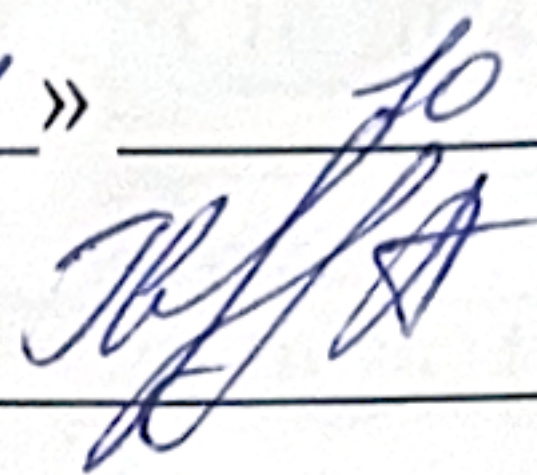
4. Графічні матеріали: 13 таблиць, 8 рисунків.
5. Строк подання роботи на кафедру «01» грудня 2025 р.

Науковий керівник
д.е.н., професор
Житар Максим Олегович



Завдання прийняв до виконання
Гвінсадзе Анжеліка Антонівна

«21» 10 2024 р.



**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН
ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

студента групи ФіКМ-1-24-1.4д

Гвінсадзе Анжеліки Антонівни

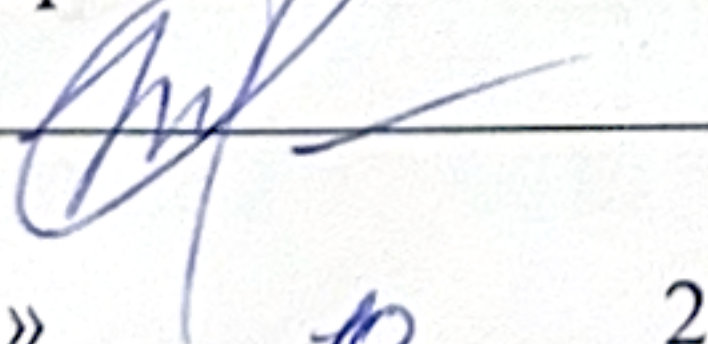
**Тема роботи «Розробка фінансової стратегії в системі забезпечення
конкурентоспроможності підприємства»**

№ зп	Види роботи, завдань, заходів	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Постановка задачі. Предмет, мета, завдання	21.10.2024 р.	Виконано
2	Робота з джерелами за темою роботи	протягом всього періоду	Виконано
3	Визначення змісту кваліфікаційної роботи	28.10.2024 р.	Виконано
4	Теоретико-методологічний розділ:		
	– теоретичні аспекти досліджуваного питання	16.12.2024 р.	Виконано
	– літературний огляд та аналіз історичного досвіду	13.01.2025 р.	Виконано
	– методичні підходи до вивчення проблеми	30.01.2025 р.	Виконано
5	Дослідницько-аналітичний розділ:		
	– опис основних параметрів та характеристик предмета дослідження	10.02.2025 р.	Виконано
	– ґрунтовний аналіз предмета дослідження	24.02.2025 р.	Виконано
	– механізми, методики, моделі й рекомендації для вдосконалення проблеми	03.03.2025 р.	Виконано
6	Проектно-рекомендаційний розділ:		
	– аналіз результатів дослідження та механізм (або методичне забезпечення) рішення проблеми дослідження	14.04.2025 р.	Виконано
	– визначення напрямків удосконалення або розвитку сфери фінансово-кредитних відносин, що є предметом аналізу	30.04.2025 р.	Виконано
	– конкретні науково обґрунтовані пропозиції щодо поліпшення предмета дослідження	09.07.2025 р.	Виконано
7	Висновки	23.07.2025 р.	Виконано
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	15.09.2025 р.	Виконано
9	Подання роботи на відзив	01.12.2025 р.	Виконано
10	Рецензування	08.12.2025 р.	Виконано
11	Підготовка до захисту	01.12-10.12.2025 р.	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.2025 р.	Виконано

«Затверджую»

Науковий керівник

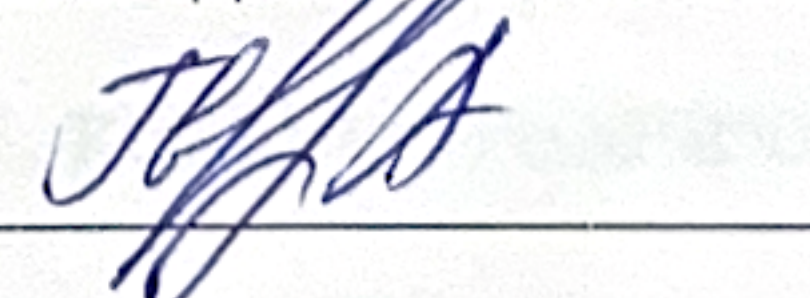
Житар Максим Олегович



« 21 » 10 2024 р.

Індивідуальний план склав

Гвінсадзе Анжеліка Антонівна



« 11 » 10 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 92 с., 8 рис., 13 табл., 40 посилань.

Актуальність дослідження: Аналіз та вивчення фінансової стратегії в системі конкурентоспроможного підприємства та економічної невизначеності є надзвичайно важливим механізмом задля подальшої оптимізації роботи підприємства та з метою покращення та врегулювання економічних показників його діяльності, зокрема підвищенню доходів.

Об'єктом дослідження є удосконалення вже побудованої фінансової стратегії на підприємстві. Предметом дослідження є методи управління доходами, витратами, конкурентоспроможністю на підприємстві.

Мета дослідження: на основі вивчення теоретичних і методичних засад розробити практичні рекомендації щодо удосконалення фінансової стратегії підприємства, з метою подальшого управління фінансами, задля збільшення можливості генерувати прибуток.

Завдання дослідження:

1. Дослідити сутність економічної категорії «фінансова стратегія».
2. Визначити класифікацію і методи управління розглянутою економічною категорією.
3. Провести аналіз фінансового стану підприємства, доходів і витрат та аналіз фінансової стратегії.
4. Виявити проблеми в системі побудови фінансової стратегії.
5. Запропонувати шляхи вирішення проблем щодо управління фінансами на підприємстві.

В роботі показано структуру управління фінансами на підприємстві, розроблено оновлену фінансову стратегію з метою покращення фінансово-економічного становища підприємства.

Ключові слова: фінансова стратегія, конкурентоспроможне середовище, доходи, витрати, фінансові результати, система управління, методи управління.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та економічний зміст фінансової стратегії підприємства	9
1.2. Етапи розробки фінансової стратегії підприємства	16
1.3. Особливості розробки фінансової стратегії підприємства в умовах повномасштабної війни в Україні	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»	28
2.1 Основні напрямки діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»	28
2.2. Структура та організаційна побудова ПрАТ «Полтавський ГЗК»	31
2.3. Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Полтавський ГЗК»	38
Висновки до 2 розділу	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАРТЕГІЇ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»	69
3.1 Створення фінансової стратегії підприємства та управління конкурентоспроможністю в умовах економічної невизначеності	69
3.2 Вдосконалення фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК»	81
Висновки до 3 розділу	88
ВИСНОВКИ	90

ВСТУП

Кваліфікаційна робота: 92 с., 8 рис., 13 табл., 40 посилань.

Актуальність дослідження: Побудова сильної та всеохоплюючої фінансової стратегії підприємства є однією з найважливіших задач управління підприємством. В умовах сучасної економічної нестабільності та високої конкуренції на ринку, підприємства стикаються з необхідністю ефективного управління своїми фінансовими ресурсами для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності. Відсутність належного контролю, побудована стратегія розвитку та своєчасного реагування на виклики може призвести до значних фінансових втрат та зниження рентабельності. Тому актуальність дослідження полягає у необхідності удосконалення методів управління фінансовими ресурсами підприємства, а саме побудові фінансової стратегії, яка відповідає умовам сьогодення, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості та ефективності підприємства.

Дефініція «фінансова стратегія» розглядається у дослідженнях багатьох науковців, серед яких варто виділити: Юрчишену Л.В., Синусик А.Т., Швиданенко Г.О., Пономаренко О.С., Гончаренко О.М., Бланка І.О., Поддєрьогіна А. М., Станіславчик Е. Н.

Слід відмітити, що у роботах науковців розглянуто особливості фінансової стратегії, методи визнання цієї економічної категорії, особливості побудови стратегії, її етапи впровадження. Незважаючи на велику кількість наукових праць на цю тему, у зв'язку з динамічними змінами у світі, існує потреба у вивченні питання побудови фінансової стратегії у сучасних умовах економічної невизначеності та підвищеної конкуренції.

Метою даного дослідження є на основі теоретичних і методичних засад розробити практичні рекомендації щодо удосконалення фінансової стратегії підприємства з метою подальшого управління фінансовими ресурсами задля збільшення можливості генерувати прибуток.

Завдання дослідження: визначити сутність економічної категорії «фінансова стратегія»; визначити принципи та етапи побудови фінансової стратегії, провести

аналіз фінансового стану, додатковий аналіз доходів і витрат; здійснити аналіз наявної фінансової стратегії на підприємстві та вдосконалити її, враховуючи зміни, що відбуваються на ринку та запропонувати власні розробки щодо покращення фінансової стратегії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення механізму побудови та впровадження фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Предметом дослідження є напрями вдосконалення фінансової стратегії підприємства.

Методи дослідження, що використовувались під час написання кваліфікаційної магістерської роботи – це аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, узагальнення, порівняння.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо покращення фінансової стратегії підприємства, що сприятиме підвищенню його фінансової стабільності та ефективності. Результати дослідження були апробовані на XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи», яка відбулася 2 грудня 2025 року (м. Київ).

Інформаційною базою дослідження стали наукові напрацювання вітчизняних та закордонних вчених; підручники; офіційні статистичні дані; документи нормативно-правового характеру; інтернет-джерела; офіційна фінансова звітність ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти фінансової стратегії підприємства та її важливість. Другий розділ присвячений аналізу фінансового стану, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності ПрАТ «Полтавський ГЗК». У третьому розділі проведено аналіз фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК», а також запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення фінансової стратегії та їх впровадження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст фінансової стратегії підприємства

У сучасних економічних умовах фінансова стратегія підприємства допомагає не лише досягнути запланованих фінансових результатів своєї діяльності, але й відкривати нові можливості для зростання й покращення якості виробництва або надання послуг. Фінансова стратегія має ключове значення, оскільки її формування забезпечує зростання конкурентних переваг підприємства, ефективне залучення та раціональне використання фінансових ресурсів, узгодженість їх потоків, а також сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства та добробуту її власників.

Розробка фінансової стратегії на підприємстві є надзвичайно важливою, оскільки вона визначає довгостроковий напрям розвитку компанії та забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами.

По-перше, фінансова стратегія дозволяє чітко сформулювати цілі підприємства у фінансовій сфері та узгодити їх із загальною стратегією розвитку. Це допомагає підприємству не діяти хаотично, а системно планувати майбутнє, враховуючи як внутрішні можливості, так і зовнішні ризики.

По-друге, завдяки фінансовій стратегії забезпечується ефективне залучення, розподіл та використання фінансових ресурсів. Підприємство має можливість визначити оптимальну структуру капіталу, збалансувати власні та залучені кошти, а також контролювати рух грошових потоків. Це підвищує стійкість бізнесу та знижує фінансові ризики.

По-третє, розробка фінансової стратегії сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства, адже дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати фінансування інвестиційних проектів. Це дає змогу компанії випереджати конкурентів і займати стабільні позиції на ринку.

По-четверте, правильно вибудована фінансова стратегія сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства та добробуту його власників. Інвестори та

кредитори позитивно оцінюють компанії, які мають чітко визначену фінансову політику, що підвищує їхню привабливість для зовнішнього фінансування.

Таким чином, фінансова стратегія виконує роль основи для прийняття управлінських рішень, дозволяє уникати непередбачуваних кризових ситуацій, забезпечує стабільність та перспективний розвиток підприємства.

Поняття сутності фінансової стратегії, етапів її формування та оцінки ефективності її впровадження досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: Юрчишена Л.В., Синусик А.Т., Швиданенко Г.О., Пономаренко О.С., Гончаренко О.М., Бланк І.О., Поддєрьогін А. М., Станіславчик Е. Н. Узагальнимо ці визначення у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції «фінансова стратегія»

Автор визначення, джерело	Термін, наданий автором
Юрчишена Л.В., Синусик А.Т. [1]	Фінансова стратегія підприємства – це сукупність заходів, спрямованих на ефективне управління процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, організацію фінансових відносин із партнерами з метою досягнення поставлених цілей, зокрема підвищення його ринкової вартості.
Швиданенко Г.О., Пономаренко О.С. [2]	Розглядають дефініцію «фінансова стратегія» як багатогранну та складну категорію, що виступає ключовим чинником сталого розвитку підприємства. Вона формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, повинна відповідати загальній стратегії розвитку компанії та відображати її довгострокові фінансові цілі й завдання. Це передбачає обґрунтований обсяг ресурсів, ефективні джерела їх залучення та стратегічні напрями використання.
Гончаренко О.М. [3]	Фінансова стратегія підприємства – це визначення довгострокових фінансових орієнтирів та завдань, що охоплюють формування, планування і раціональне управління фінансовими ресурсами з

	метою підвищення вартості підприємства та підтримання його фінансової стабільності.
Бланк І.О. [4]	Фінансова стратегія є однією з ключових багатофункціональних стратегій компанії. Вона охоплює основні напрями розвитку фінансової діяльності та взаємовідносин, передбачає постановку довгострокових цілей, вибір оптимальних шляхів їх досягнення, а також коригування підходів до формування й використання фінансових ресурсів у змінних умовах середовища.
Поддєрьогін А. М. [5]	Фінансова стратегія – це сукупність методів і практичних рішень, спрямованих на формування фінансових ресурсів, їх планування та підтримання фінансової стійкості підприємства в умовах ринкової економіки.
Станіславчик Е. Н. [6]	Фінансова стратегія має на меті підвищення вартості підприємства за умови дотримання фінансової рівноваги.

Враховуючи напрацювання українських науковців, фінансову стратегію доцільно розглядати у кількох вимірах:

- як складову загальної стратегії підприємства поряд із маркетинговою, конкурентною, інноваційною, виробничою та іншими;
- як важливий елемент, що забезпечує реалізацію кожної з цих стратегій, наприклад, фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємства [7].

Виділення фінансової складової під час формування загальної стратегії підприємства зумовлюється такими факторами:

- диверсифікацією діяльності великих компаній, що охоплюють різні ринки, зокрема фінансові;
- необхідністю дослідження джерел фінансування стратегічних проєктів;
- наявністю спільної для всіх підприємств кінцевої мети у визначенні стратегічних орієнтирів та максимізації фінансових результатів;

– динамічним розвитком внутрішніх та міжнародних фінансових ринків, які відкривають можливості для залучення ресурсів та вигідного розміщення капіталу [8].

Серед головних завдань фінансової стратегії прийнято виділяти наступні:

1. Визначення шляхів реалізації ефективної фінансової політики та раціонального використання фінансових ресурсів;
2. Окреслення перспективних фінансових взаємовідносин із підприємствами, державним бюджетом, банківськими установами та іншими фінансовими інститутами;
3. Забезпечення необхідного фінансування операційної та інвестиційної діяльності у довгостроковій перспективі;
4. Аналіз економічного й фінансового потенціалу конкурентів, розроблення та впровадження заходів для підтримки фінансової стійкості підприємства;
5. Пошук дієвих механізмів виходу з кризових ситуацій і застосування методів управління в умовах фінансової нестабільності [9].

Таким чином, можна дійти висновку, що усі завдання фінансової стратегії направлені на довгострокову перспективу та представляють собою стратегію розвитку яка дозволить не лише зростати підприємству, але й вийти з кризових ситуацій. Отже, фінансову стратегію можна розглядати як узагальнену модель дій, спрямованих на досягнення визначених цілей у межах місії підприємства шляхом планування, формування, розподілу та ефективного використання його фінансових ресурсів.

Для більш чіткого розуміння категорії «фінансова стратегія» варто розглянути її функції, які більш детально розкривають її зміст. На рис. 1.1 представлені основні функції фінансової стратегії.

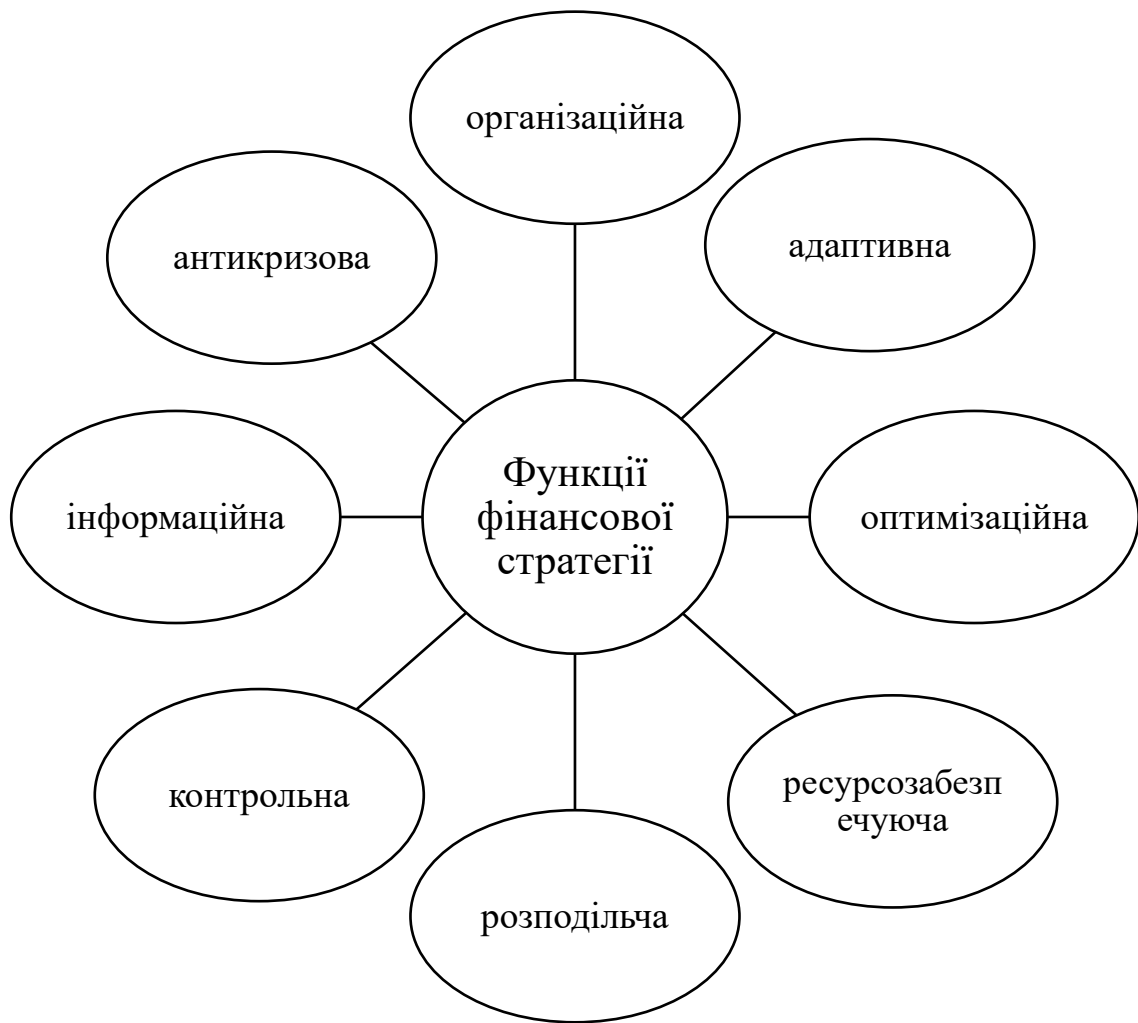


Рис. 1.1 Функції фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено за матеріалами [10, 11]

Здійснимо характеристику кожної функції окремо:

- Організаційна – забезпечує узгодження стратегічного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства.
- Ресурсна – спрямована на ефективне формування та раціональне використання фінансових ресурсів.
- Адаптивна – передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, швидке пристосування до нових умов, мінімізацію ризиків і досягнення конкурентних переваг.
- Оптимізаційна – полягає у виборі найбільш ефективних варіантів взаємодії у внутрішньому середовищі підприємства.

- Розподільча – охоплює планування й прогнозування строків та обсягів інвестицій, інших витрат, а також пошук перспективних об’єктів капіталовкладень.
- Контрольна – забезпечує виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що негативно впливають на стратегічне управління, та розроблення заходів для їх нейтралізації.
- Інформаційна – передбачає збирання, систематизацію та обробку даних, формування на їх основі пропозицій щодо напрямів стратегічної діяльності.
- Антикризова – поєднує стратегічний підхід (попередження кризових явищ) з оперативним управлінням (подолання кризи) та включає прийняття необхідних управлінських рішень [10, 11].

Ці функції фінансової стратегії забезпечують підприємству низку важливих переваг, які впливають на його стабільність, розвиток та конкурентоспроможність. У комплексі ці функції дають підприємству системність, фінансову стабільність, можливість ефективно розподіляти ресурси, швидко адаптуватися до змін середовища та забезпечувати сталий розвиток.

Під час розробки фінансової стратегії важливо дотримуватись певних принципів, які не суперечать загальним принципам управління на підприємстві. Розглядаючи принципи побудови фінансової стратегії підприємства варто виокремити наступні (див. рис. 1.2):

Принцип стратегічної цільової спрямованості управління	• визначає пріоритетні фінансово-економічні та соціальні завдання, які необхідно реалізувати на кожному етапі розвитку підприємства.
Принцип безперервності процесу управління	• забезпечує послідовність розвитку фінансової діяльності з постійним коригуванням дій відповідно до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що змінюють фінансові показники, механізми та умови функціонування підприємства.
Принцип гнучкості та індикативності	• надає можливість швидко реагувати на трансформації у фінансовому середовищі, своєчасно коригувати показники фінансового стану підприємства.
Принцип альтернативності управління	• передбачає створення кількох варіантів планів управління фінансовою діяльністю та вибір найбільш результативного серед них у межах наявних інструментів і параметрів фінансового менеджменту.
Принцип контролю результатів управління	• охоплює системно організований процес перевірки, спрямований не лише на досягнення позитивних результатів, а й на виявлення причин виникнення негативних відхилень чи нестійкого стану.

Рис. 1.2 Принципи створення фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено за матеріалами [10, 12]

Таким чином, у сукупності ці принципи створюють цілісну систему управління фінансами, яка допомагає підприємству ефективно розпоряджатися ресурсами, своєчасно реагувати на виклики ринку, уникати фінансових ризиків та досягати довгострокових стратегічних цілей.

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства та вибір найбільш ефективних методів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії повинні відповідати загальній стратегії економічного розвитку та бути спрямовані на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. Під час розробки стратегії необхідно враховувати динаміку макроекономічних процесів, розвиток національних фінансових ринків, а також можливості диверсифікації діяльності підприємства [38].

Фінансовій стратегії властиві певні характерні риси (див. рис. 1.3). Вона узгоджується із загальною стратегією підприємства та слугує важливим чинником

забезпечення його ефективного функціонування й подальшого фінансового розвитку.

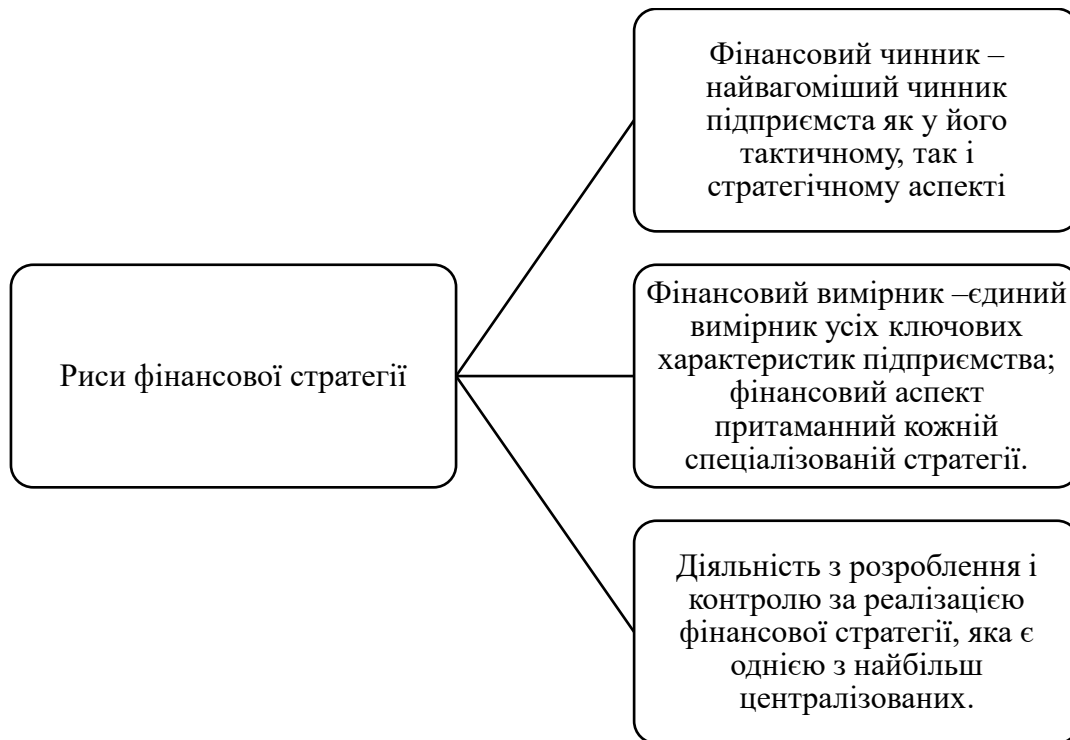


Рис. 1.3 Риси фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено за матеріалами [37]

Фінансова стратегія виступає інструментом забезпечення функціонування підприємства та засобом реалізації його загальної мети, що охоплює формування, планування, облік, аналіз і контроль за використанням фінансових ресурсів. Вона узгоджується із завданнями та напрямками загальної стратегії розвитку компанії й потребує коригування у разі впливу зовнішніх або внутрішніх факторів.

1.2. Етапи розробки фінансової стратегії підприємства

Розробка фінансової стратегії – трудомісткий процес, який охоплює не лише вектор майбутнього розвитку, але й аналіз попереднього досвіду підприємства, аналіз конкуренції на ринку, економічного клімату, в якому працює підприємство. Для побудови діючої фінансової стратегії слід врахувати безліч факторів впливу на

підприємство та його діяльність. Далі розглянемо основні етапи розробки фінансової стратегії підприємства.

1. Формування та узгодження стратегічних цілей підприємства.

Фінансові цілі повинні відповідати загальній стратегії економічного розвитку компанії й бути спрямованими на зростання прибутковості та ринкової вартості. При їх визначенні враховуються макроекономічні тенденції, розвиток національних фінансових ринків і можливості диверсифікації діяльності. Цілі мають бути чіткими, лаконічними й вираженими у конкретних показниках, серед яких: середньорічний темп приросту внутрішніх фінансових ресурсів, мінімальний рівень власного капіталу, рентабельність власного капіталу, оптимальне співвідношення оборотних і необоротних активів тощо.

2. Визначення горизонту реалізації фінансової стратегії.

Зазвичай довгострокове планування охоплює 3–10 років, найпоширенішими є п'ятирічні стратегії, що коригуються за появи нових важливих факторів. Тривалість стратегічного періоду залежить від специфіки підприємства, галузі, динамічності середовища та рівня невизначеності. Підприємства з коротким виробничим циклом чи високою мінливістю зовнішніх умов, як правило, використовують коротші горизонти планування.

3. Аналіз та оцінка фінансового потенціалу підприємства.

Фінансовий потенціал може оцінюватися витратним, результатним або ринковим методом. Витратний підхід визначає вартість сукупних ресурсів підприємства; результатний – враховує обсяги виробництва, реалізації та фінансові результати; ринковий – відображає вплив фінансового ринку, податкових пільг, попиту й обсягів виробництва. Активна адаптація до ринкових змін передбачає пошук нових ресурсів та зміну контрактної політики, тоді як пасивна – ефективне використання внутрішніх резервів. Аналіз фінансового стану підприємства є складовою оцінки потенціалу, проте не виділяється як окремий етап.

4. Розробка фінансової політики.

Фінансова політика формується на основі стратегії та охоплює ключові напрями: податкову, цінову, амортизаційну, дивідендну, політику управління

дебіторською та кредиторською заборгованістю тощо. Вона реалізується у плановому періоді з урахуванням впливу факторів:

- мікроекономічних (споживчий попит, ціни, конкурентне середовище, ринкова частка),
- макроекономічних (податкова політика, оплата праці, кредитно-грошова система, кон'юнктура ринку ресурсів),
- специфічних фінансових (інфляція, часові чинники, ризики).

Урахування ризиків (інфляційних, платіжних, кризових) є важливою умовою формування ефективної стратегії.

5. Розробка заходів реалізації фінансової стратегії.

На цьому етапі створюються «центри відповідальності», визначаються повноваження й обов'язки керівників структурних підрозділів, а також встановлюється їхня відповідальність за результати виконання стратегії.

6. Оцінка ефективності фінансової стратегії.

Завершальним етапом є аналіз результативності стратегії на основі прогнозних фінансових показників і нефінансових результатів, таких як покращення ділової репутації, підвищення рівня управління у підрозділах і зростання організаційної ефективності [13, 28].

Важливим етапом розробки фінансової стратегії підприємства є оцінка її ефективності. Вона може ґрунтуватися як на прогнозних розрахунках фінансових показників, так і на аналізі прогнозованих нефінансових результатів реалізації стратегії, зокрема підвищенні ділової репутації підприємства та поліпшенні рівня управління фінансовою діяльністю його підрозділів.

Виходячи з вищевикладеного, можна узагальнити основні етапи життєвого циклу фінансової стратегії та цілі кожної з його стадій.

Таблиця 1.2

Етапи життєвого циклу фінансової стратегії та цілі його стадій

Етап	Характеристика	Ціль
Етап зародження	На цьому етапі формується бізнес-ідея, що поступово перетворюється у створення підприємства. Визначається галузь діяльності, обираються стратегія та цілі, розробляється організаційна структура, підбираються кадри, матеріали й обладнання. Підприємство виходить на ринок, намагаючись знайти свою нішу та зацікавити клієнтів.	Збільшення доходів і обсягів продажів
Етап юності (початкового зростання)	Підприємство визначає свій ринковий сегмент, вживає заходів для забезпечення прибутковості, розширює клієнтську базу та формує позитивний імідж на ринку.	Оптимізація витрат; ефективне управління оборотним капіталом, прибутком і ліквідністю; підвищення рентабельності продажів
Етап активного зростання	Власник зосереджується на стратегічному плануванні, делегуючи оперативні рішення менеджерам середньої ланки. Діяльність підприємства стає більш формалізованою, а наявна клієнтська база впливає на стратегію розвитку та асортимент. Підприємство прагне розвивати ті напрями, де вже досягло успіхів.	Оптимізація структури капіталу; підвищення прибутковості інвестованого капіталу
Етап зрілості	Підприємство досягає стабільного розвитку, утримує та зміцнює свої ринкові позиції. Зменшуються фінансові ризики, але зростає виробничий. Витрати на залучення капіталу скорочуються, а рентабельність власного капіталу досягає свого максимуму.	Зростання економічного прибутку
Етап спаду	Підприємство поступово втрачає конкурентоспроможність, обсяги продажів і прибуток зменшуються. Через відсутність інновацій падає рентабельність, а управлінські рішення стають надто консервативними. Організація переходить у режим економії та скорочення витрат.	Оптимізація витрат; ефективне управління активами

Джерело: складено за матеріалами [16]

Ефективність фінансової стратегії забезпечується за умови:

- відповідності розробленої стратегії загальній стратегії підприємства та узгодженості цілей, напрямів і етапів їх реалізації;
- сумісності фінансової стратегії з прогнозованими змінами у зовнішньому середовищі підприємництва;
- успішної реалізації заходів щодо формування власних і залучених фінансових ресурсів.

У процесі розробки стратегії слід приділяти особливу увагу виробництву конкурентоспроможної продукції, повноті обліку грошових надходжень, мобілізації

внутрішніх ресурсів, зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів і ефективному застосуванню капіталу підприємства [3].

На формування фінансової стратегії впливають ряд чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Основні внутрішні та зовнішні чинники формування механізму реалізації фінансової стратегії представлені на рисунку 1.4.

Реалізація фінансової стратегії здійснюється через конкретизацію цілей у рамках оперативного та тактичного планування. Методи її впровадження можуть включати гнучке бюджетування (визначення витрат на основі нормативів), відсоток від продажів (розрахунок прибутку з урахуванням запланованих обсягів реалізації), аналіз беззбитковості та управління витратами.

Процес реалізації фінансової стратегії є складним і потребує контролю на оперативному та стратегічному рівнях. Контроль фінансової стратегії спрямований на забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства в короткостроковому періоді та досягнення цілей у довгостроковій перспективі.

На оперативному рівні відстежується виконання бюджету, виявляються слабкі місця в діяльності підприємства, встановлюються причини відхилень від планових показників та оцінюється ефективність поточних рішень. На стратегічному рівні контроль передбачає аналіз змін внутрішніх і зовнішніх факторів, а також оцінку результативності інноваційних та інвестиційних рішень [14].

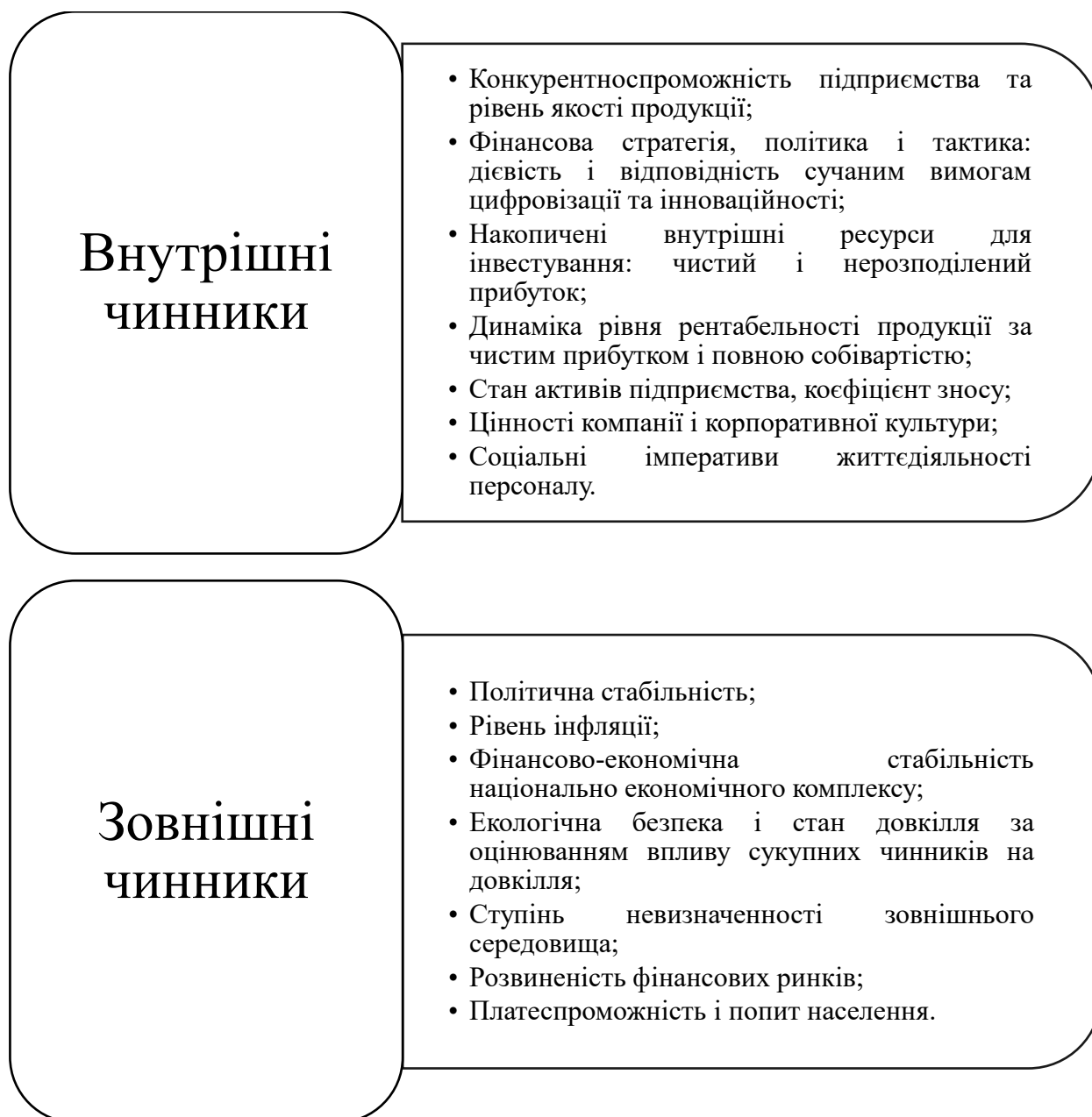


Рис. 1.4 Чинники формування механізму реалізації фінансової стратегії

Джерело: складено за матеріалами [2]

1.3. Особливості розробки фінансової стратегії підприємства в умовах повномасштабної війни в Україні

Слід зазначити, що ключовими особливостями розробки фінансової стратегії підприємства в умовах повномасштабної війни в Україні є:

– Висока гнучкість і адаптивність фінансової стратегії до складних умов воєнного часу. Сучасні українські компанії стикаються не лише з втратою

постачальників, споживачів і ринків збуту, нестачею персоналу та потребою диверсифікації діяльності, а й із зруйнованими виробничими потужностями, порушенням логістичної інфраструктури, необхідністю релокації або перепрофілювання.

- Переорієнтація та диверсифікація діяльності, зокрема перехід на виробництво продукції для військових потреб, продуктів харчування, одягу, виконання логістичних операцій та будівельно-ремонтних робіт.

- Розширення кола контрагентів, зокрема постачальників і споживачів, включно з іноземними, і формування стабільних ділових зв'язків із ними.

- Ризик-орієнтованість, фокус на розробці та впровадженні заходів ризик-менеджменту як інструментів забезпечення фінансової та економічної безпеки підприємства.

- Оптимізація логістичних бізнес-процесів, спрямована на підвищення ефективності діяльності компанії.

Враховуючи такі особливості, система стратегічних фінансових векторів підприємства має формуватися насамперед навколо таких ключових напрямів:

- Формування фінансових ресурсів із найбільш доцільних джерел за обсягом і структурою, достатніх для створення необхідного рівня активів, забезпечення фінансової діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

- Раціональне розміщення й оптимальний розподіл фінансових ресурсів між основними напрямками діяльності.

- Ефективне використання фінансових ресурсів для підвищення результативності діяльності.

- Оптимізація фінансових потоків підприємства з метою забезпечення стабільності грошового обігу.

- Зростання фінансово-економічних результатів і збільшення капіталізації підприємства, що сприяє зміцненню його фінансової стійкості та платоспроможності.

- Активізація інноваційно-інвестиційної діяльності як чинника

довгострокового розвитку.

- Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.
- Управління фінансовими ризиками та зовнішніми викликами, що можуть впливати на діяльність підприємства.
- Подолання кризових явищ і запобігання фінансовій нестабільності.
- Розвиток перспективних фінансових взаємин з партнерами, банківськими установами, бюджетом та іншими фінансовими інститутами [36].

На етапі вибору підприємством найдоцільнішої фінансової стратегії серед можливих альтернатив основними критеріями її раціонального та оптимального визначення є:

- Реалістичність і досяжність цілей фінансової стратегії, тобто можливість їх практичної реалізації в межах ресурсного потенціалу підприємства.
- Комплексне врахування основних напрямів фінансової діяльності, зокрема забезпечення операційної та інвестиційної діяльності фінансовими ресурсами; підвищення ефективності фінансової діяльності; формування оптимальної структури капіталу; забезпечення фінансової стійкості; мінімізація фінансових ризиків; підтримання стабільних фінансових відносин із контрагентами, банками, бюджетом та іншими фінансовими установами; сприяння зростанню капіталізації підприємства.
- Раціональність рівня витрат на реалізацію фінансової стратегії з урахуванням їх ефективності та очікуваного результату.
- Економічна ефективність стратегії, що визначається її здатністю забезпечити стале фінансове зростання підприємства.
- Оптимальне співвідношення між фінансовими ризиками та вигодами, яке гарантує прийнятний рівень доходності при допустимому рівні ризику.
- Системне врахування зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку підприємства та мінімізація їх можливого негативного впливу.

Водночас, в умовах активної євроінтеграції, сучасні фінансові стратегії українських підприємств характеризуються:

- Орієнтацією на європейські моделі формування фінансової стратегії;

- Врахуванням європейських стандартів і норм ведення бізнесу та фінансування;
- Переорієнтацією міжнародної діяльності на ринки ЄС;
- Пріоритетністю зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності.

Системне врахування зазначених особливостей визначає реальну життєздатність фінансових стратегій, їх здатність досягати стратегічних цілей та задає основні стратегічні напрями розвитку підприємства [15].

Варто звернути увагу на можливості штучного інтелекту та його застосування в розробці фінансової стратегії підприємства. Впровадження штучного інтелекту та технологій машинного навчання започаткувало нову епоху, що характеризується прийняттям рішень на основі даних і використанням адаптивних моделей навчання. Алгоритмічна торгівля, яка раніше базувалася на фіксованих правилах, нині застосовує можливості ШІ для динамічного аналізу великих обсягів даних, виявлення закономірностей і здійснення операцій із небаченою раніше швидкістю та точністю.

Одним із ключових ефектів застосування штучного інтелекту в інвестиційних стратегіях є мінімізація впливу людських упереджень. Емоційний компонент, який часто зумовлює нераціональність прийняття фінансових рішень, значно зменшується завдяки використанню алгоритмів, що ґрунтуються на логічних моделях і аналізі історичних даних. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності інвестиційного процесу, а також формуванню більш стабільного й раціонального ринкового середовища.

Показовим прикладом є ситуація, коли розробник програмного забезпечення створив торгового бота на основі штучного інтелекту. На початковому етапі система демонструвала високу прибутковість на невеликих обсягах операцій, однак після різкої зміни ринкової кон'юнктури алгоритм почав давати збої, що призвело до значних фінансових втрат. Цей випадок підтвердив, що ефективне використання штучного інтелекту у сфері фінансів потребує не лише технічних знань, а й глибокого розуміння економічних закономірностей і механізмів ринку.

Таким чином, перед впровадженням інноваційних фінансових технологій доцільно проводити ґрунтовний аналіз ринкових умов і консультиватися з фахівцями галузі. Поєднання технологічних інновацій із професійною фінансовою експертизою є визначальним чинником успішності у сфері фінансових технологій.

Разом із тим, інтеграція штучного інтелекту в інвестиційну діяльність супроводжується низкою викликів. Серед них — етичні аспекти використання алгоритмів, необхідність забезпечення їх прозорості, а також потреба у постійному моніторингу результатів діяльності систем ШІ. Важливим завданням є досягнення балансу між максимальним використанням потенціалу штучного інтелекту та дотриманням принципів відповідальності й підзвітності, що сприятиме підвищенню довіри до новітніх фінансових екосистем.

Отже, застосування штучного інтелекту в інвестиційних стратегіях можна розглядати як системну трансформацію сучасних фінансових ринків. Використання алгоритмічної торгівлі, аналітичних моделей та роботизованих консультантів забезпечує новий рівень ефективності, точності та прийняття рішень на основі даних. Штучний інтелект стає не лише інструментом автоматизації, а й чинником стратегічного розвитку, який формує нову парадигму фінансового управління [17].

Висновки до розділу 1

У ході дослідження узагальнено сучасні підходи до визнання економічної категорії «фінансова стратегія». Розглянуто мету, завдання, принципи, значення фінансової стратегії підприємства. Описано етапи створення фінансової стратегії та її життєвий цикл.

Таким чином, дослідивши економічну характеристику дефініції «фінансова стратегія підприємства», було виявлено різні підходи до її трактування. Узагальнюючи розглянуті підходи, під фінансовою стратегією підприємства варто розуміти сукупність заходів, що мають на меті формування ефективного управління підприємством, побудову його плану стратегічного розвитку та дій в кризових ситуаціях.

Виявлено, що фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства та вибір найбільш ефективних методів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії повинні відповідати загальній стратегії економічного розвитку та бути спрямовані на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

На основі проведеного дослідження, описано основні етапи створення фінансової стратегії. Описано 6 етапів створення фінансової стратегії, серед яких: формування та узгодження стратегічних цілей підприємства, визначення горизонту реалізації фінансової стратегії, аналіз та оцінка фінансового потенціалу підприємства, розробка фінансової політики, розробка заходів реалізації, оцінка ефективності фінансової стратегії. Отже, можна дійти висновку, що побудова фінансової стратегії – трудомісткий процес, який потребує знань, вмінь та досвіду.

У даному розділі також було охоплено особливості побудови фінансової стратегії підприємства в умовах повномасштабної війни в Україні. Серед ключових аспектів, які варто враховувати для побудови ефективної стратегії, можна виділити: високу гнучкість і адаптивність до умов воєнного часу, переорієнтацію та диверсифікацію діяльності, розширення кола контрагентів, розвиток ризик-менеджменту, оптимізацію логістичних бізнес-процесів. Враховуючи вищезазначені особливості при створенні фінансової стратегії в Україні,

підприємство може диверсифікувати зовнішні ризики, які виникають в результаті військової агресії з боку РФ.

Розглянуто можливості штучного інтелекту, як помічника, у побудові фінансової стратегії. Єдиною перевагою, яку наразі має штучний інтелект – мінімізація впливу людських упереджень. Проте перелік недоліків значно вищий, серед них етичні аспекти використання алгоритмів, необхідність забезпечення їх прозорості, а також потреба у постійному моніторингу результатів діяльності систем штучного інтелекту.

У результаті здійсненого аналізу, можна дійти висновку, що фінансова стратегія має ключове значення для підприємства, оскільки її формування забезпечує зростання конкурентних переваг підприємства, ефективне залучення та раціональне використання фінансових ресурсів, узгодженість їх потоків, а також сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства та добробуту її власників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

2.1 Основні напрямки діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Приватне акціонерне товариство «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» (ПрАТ «Полтавський ГЗК»), що розташоване в місті Горішні Плавні, Кременчуцького району, Полтавської області. Це одне з провідних підприємств гірничодобувної галузі України, що входить до міжнародної групи Ferrexpo, акції якої котируються на Лондонській фондовій біржі.

Основною продукцією підприємства є залізорудні офлюсовані окатки — сировина, що використовується у виробництві сталі. Технологічний цикл виробництва включає кілька взаємопов'язаних етапів:

- видобуток залізної руди у відкритих кар'єрах;
- подрібнення добутої сировини;
- збагачення руди для отримання концентрату;
- агломерація концентрату з подальшим обпаленням і формуванням офлюсованих окатків.

Зважаючи на обмеженість власних збагачувальних потужностей, підприємство частково закуповує залізорудний концентрат у сторонніх постачальників для забезпечення стабільного виробництва окатків.

Згідно з положеннями Статуту ПрАТ «Полтавський ГЗК», підприємство здійснює широку господарсько-виробничу діяльність, що виходить за межі виключно гірничодобувної сфери. До основних напрямів належать:

- Будівництво об'єктів житлового, виробничого, соціального і культурного призначення, включаючи виконання спеціалізованих будівельно-монтажних робіт.
- Монтажні роботи з технологічного обладнання та інженерних мереж (електро-, газо-, тепло- та водопостачання).
- Проектування об'єктів різного призначення та розробка документації з технічного переоснащення і модернізації інфраструктури.

- Виконання геодезичних, маркшейдерських та землеупорядних робіт, зокрема інвентаризації земель, підготовки планово-картографічних матеріалів.
- Аварійно-рятувальні операції та експлуатація джерел іонізуючого випромінювання з дотриманням вимог радіаційної безпеки.
- Заготівля та переробка металобрухту чорних і кольорових металів.
- Природоохоронна діяльність, у тому числі рекультивація земель, лісозахисні заходи.
- Операції з прекурсорами, їх зберігання, транспортування та використання.
- Фінансово-інвестиційна діяльність, включаючи операції з цінними паперами, консалтинг та управління інвестиційними активами.
- Проектування, монтаж та демонтаж обладнання, проведення підривних робіт, надання транспортних послуг.
- Комерційна діяльність — участь у товарних біржах, інвестиції в нерухомість та інтелектуальну власність.
- Побутові послуги населенню, включаючи автосервіс та кабельне телебачення.
- Науково-дослідні та конструкторські розробки, розробка ПЗ, технічне обслуговування систем автоматизації та ІТ-інфраструктури.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» є юридичною особою, що діє відповідно до чинного законодавства України та власного статуту. Підприємство є суб'єктом права приватної власності, володіє самостійним балансом, відкритими рахунками в національній та іноземній валютах, а також у цінних паперах. Воно має усі атрибути юридичної особи: печатку, штампи, фірмову символіку, знаки для товарів і послуг. Комбінат бере активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, здійснюючи експорт та імпорт продукції, технологій та обладнання.

Головною метою діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» є отримання прибутку в інтересах акціонерів шляхом постійного здійснення виробничої, господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності. Підприємство прагне:

- забезпечити стабільне виробництво та реалізацію продукції промислового призначення;
- розвивати фінансову і торговельну активність;
- залучати іноземні інвестиції;
- сприяти розвитку внутрішнього ринку залізорудної сировини;
- реалізовувати соціальні програми та покращувати інфраструктуру регіону.

На підприємстві функціонує система управління ризиками, яка забезпечує:

- ідентифікацію потенційних загроз;
- аналіз їх можливого впливу;
- формування запобіжних та пом'якшувальних заходів.

Ця система є ключовим інструментом прийняття управлінських рішень в умовах економічної нестабільності. Матриця ризиків оновлюється двічі на рік та переглядається Правлінням. Ризики класифікуються за рівнем ймовірності та потенційного впливу на основні бізнес-процеси підприємства.

Політика і процедури ПрАТ «Полтавський ГЗК» із управління ризиками були розроблені для виявлення і аналізу ризиків, із котрими стикається підприємство, для встановлення відповідних заходів із контролю, протидії їм, а також для реалізації заходів щодо зменшення негативного впливу бізнес-середовища. Матриця ризиків два рази на рік перевіряється і контролюється Правлінням ПрАТ «Полтавський ГЗК». Цей процес перевірки включає забезпечення виявлення будь-яких нових ризиків, оцінку їх потенційного впливу на діяльність та встановлення відповідних заходів контролю. Виявлені ризики ранжуються на основі потенційного впливу і ймовірності виникнення, котрі регулярно переглядаються на основі останніх змін в макро- і мікросередовищі підприємства. Правління несе відповідальність за визначення відповідних дій для адекватного моніторингу цих ризиків і створення ефективного середовища контролю.

Підприємство здійснює реалізацію високоякісної продукції провідним виробникам сталі в різні країни Центральної й Західної Європи, Близького Сходу й Північно-Східної Азії. Стратегія продажів базується на побудові довгострокових

відносин із клієнтами, котрі виробляють високоякісну сталь і мають конкурентні переваги на обраних ринках. Експорт продукції відбувається в Австрію, Чехію, Словаччину, Угорщину, Німеччину, Італію, Туреччину, Індію, Китай і Тайвань.

Відповідальність за реалізацію політики управління ризиками покладено на Фінансову дирекцію, яка готує звіти для Правління та Виконавчого комітету Групи Ferrexpo. Оцінка ризиків здійснюється в контексті відповідності стратегічним цілям ПГЗК.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» діє на засадах корпоративного управління, визначених відповідним кодексом, затвердженим Загальними зборами акціонерів. Його принципи охоплюють прозорість, підзвітність, стратегічну орієнтацію та соціальну відповідальність.

Підвищення ефективності корпоративного управління є пріоритетом Правління ПГЗК. На щомісячних засіданнях аналізуються результати роботи, обговорюються заходи з удосконалення управлінських процесів, оптимізації структури, скорочення або переміщення персоналу тощо. Особливу увагу приділяють:

- управлінню персоналом;
- цифровізації;
- безпеці виробництва;
- охороні праці та екології.

2.2. Структура та організаційна побудова ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Структура управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» є багаторівневою і побудована на принципах вертикальної підлеглості та функціонального поділу праці. Організаційна структура включає:

- Загальні збори акціонерів (найвищий орган управління);
- Наглядову раду (контроль стратегічних рішень, формування політики);
- Правління (виконавчий орган, що складається з голови та директорів за функціональними напрямками);

- Виконавчі дирекції та структурні підрозділи (виробничі, технічні, адміністративні).

Правління ПрАТ «Полтавський ГЗК» здійснює визначення стратегічних цілей і політик, а також забезпечує ефективне управління та контроль, що відповідають статусу публічної компанії. Це колегіальний виконавчий орган, який відповідає за оперативне керівництво діяльністю товариства.

Правління уповноважене вирішувати всі питання, пов'язані з поточним управлінням, за винятком тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів акціонерів або наглядової ради. Воно підзвітне цим органам і відповідає за реалізацію їхніх рішень. Правління діє в межах, визначених Статутом товариства та чинним законодавством України.

До складу правління можуть входити фізичні особи з повною цивільною дієздатністю, за умови, що вони не є членами наглядової ради або ревізійної комісії товариства. Кількісний склад і порядок призначення членів правління визначаються Статутом. Засідання правління проводяться згідно з нормами Статуту або відповідного положення.

Голова правління обирається наглядовою радою, якщо інше не передбачено Статутом, і має право діяти від імені товариства без довіреності, представляючи його інтереси, укладаючи правочини, видаючи накази та розпорядження, обов'язкові для виконання працівниками. За відповідних умов, такі повноваження може мати й інший член правління.

Ревізійна комісія – контрольний орган, що здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності товариства. Вона проводить як планові, так і спеціальні перевірки, звітуючи про їх результати загальним зборам акціонерів і наглядовій раді. Компетенція комісії визначена чинним законодавством і Статутом.

Комісія складається з трьох осіб: голови та двох членів. Членами можуть бути повнолітні фізичні особи з повною цивільною дієздатністю, а також юридичні особи-акціонери. До складу не можуть входити:

- члени наглядової ради або правління;
- корпоративний секретар;

- особи з неповною цивільною дієздатністю;
- члени інших органів товариства;
- члени лічильної комісії.

Обрання членів Ревізійної комісії здійснюється загальними зборами акціонерів. Пропонувати кандидатів можуть особи, які ініціюють збори, або акціонери. Кількість кандидатів від одного акціонера не має перевищувати чисельний склад комісії. Пропозиції мають подаватися щонайменше за 7 днів до дати зборів.

Члени Ревізійної комісії обираються строком на 5 років.

Основні обов'язки Ревізійної комісії:

- проводити регулярні та позапланові перевірки діяльності товариства;
- складати та надавати звіти за результатами перевірок загальним зборам, наглядовій раді, правлінню і ініціатору перевірки;
- інформувати органи управління про виявлені порушення та факти зловживань;
- контролювати усунення виявлених недоліків і виконання наданих рекомендацій;
- ініціювати проведення позачергових загальних зборів у разі загрози інтересам товариства.
- Члени комісії зобов'язані:
- брати участь у засіданнях і перевітках, заздалегідь повідомляючи про можливу відсутність;
- дотримуватися правил захисту конфіденційної інформації, не розголошувати її та не використовувати в особистих цілях;
- мають право бути присутніми на загальних зборах, засіданнях правління та наглядової ради з дорадчим голосом;
- несуть відповідальність за достовірність і повноту своїх висновків, а також за належне виконання обов'язків.

Голова Ревізійної комісії:

- організовує роботу комісії та скликає її засідання;

- веде засідання, затверджує порядок денний і контролює ведення протоколів;
- звітує перед загальними зборами про результати перевірок;
- підтримує зв'язок з іншими органами та посадовими особами товариства.

Ревізійна комісія – контрольний орган, що здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності товариства. Вона проводить як планові, так і спеціальні перевірки, звітуючи про їх результати загальним зборам акціонерів і наглядовій раді. Компетенція комісії визначена чинним законодавством і Статутом.

Комісія складається з трьох осіб: голови та двох членів. Членами можуть бути повнолітні фізичні особи з повною цивільною дієздатністю, а також юридичні особи-акціонери. До складу не можуть входити:

- члени наглядової ради або правління;
- корпоративний секретар;
- особи з неповною цивільною дієздатністю;
- члени інших органів товариства;
- члени лічильної комісії.

Обрання членів Ревізійної комісії здійснюється загальними зборами акціонерів. Пропонувати кандидатів можуть особи, які ініціюють збори, або акціонери. Кількість кандидатів від одного акціонера не має перевищувати чисельний склад комісії. Пропозиції мають подаватися щонайменше за 7 днів до дати зборів. Члени Ревізійної комісії обираються строком на 5 років.

Основні обов'язки Ревізійної комісії:

- проводити регулярні та позапланові перевірки діяльності товариства;
- складати та надавати звіти за результатами перевірок загальним зборам, наглядовій раді, правлінню і ініціатору перевірки;
- інформувати органи управління про виявлені порушення та факти зловживань;
- контролювати усунення виявлених недоліків і виконання наданих рекомендацій;

- ініціювати проведення позачергових загальних зборів у разі загрози інтересам товариства.

Члени комісії зобов'язані:

- брати участь у засіданнях і перевірках, заздалегідь повідомляючи про можливу відсутність;
 - дотримуватися правил захисту конфіденційної інформації, не розголошувати її та не використовувати в особистих цілях;
 - мають право бути присутніми на загальних зборах, засіданнях правління та наглядової ради з дорадчим голосом;
 - несуть відповідальність за достовірність і повноту своїх висновків, а також за належне виконання обов'язків.
- Голова Ревізійної комісії:
- організовує роботу комісії та скликає її засідання;
 - веде засідання, затверджує порядок денний і контролює ведення протоколів;
 - звітує перед загальними зборами про результати перевірок;
 - підтримує зв'язок з іншими органами та посадовими особами товариства.

На підприємстві ПрАТ «Полтавський ГЗК» діє лінійно-функціональна структура управління, яка передбачає чіткий розподіл обов'язків і підпорядкування (див. рис. 2.1). Кожен підрозділ очолює керівник, наділений усіма управлінськими повноваженнями, який одноосібно керує підлеглими, що мають одного безпосереднього начальника, через якого здійснюється управління.

У такій системі управління відповідальність за результати діяльності закріплюється за управлінськими підрозділами, які керують відповідними об'єктами. Це передбачає призначення окремих керівників для кожного об'єкта, які зобов'язані виконувати всі управлінські функції, приймати рішення та організовувати роботу в межах своєї ділянки.

Управлінські рішення передаються згори вниз по вертикалі підпорядкування. Кожен керівник нижчого рівня підзвітний керівнику вищого рівня, що формує чітку

ієрархію в межах організації. Прикладами такої ієрархії можуть бути: завідувач секції, начальник відділу, директор магазину, майстер дільниці, інженер, начальник цеху, директор підприємства.

Взаємодія між ланками структури відображає внутрішню координацію процесів і дозволяє ефективно реалізовувати цілі підприємства.

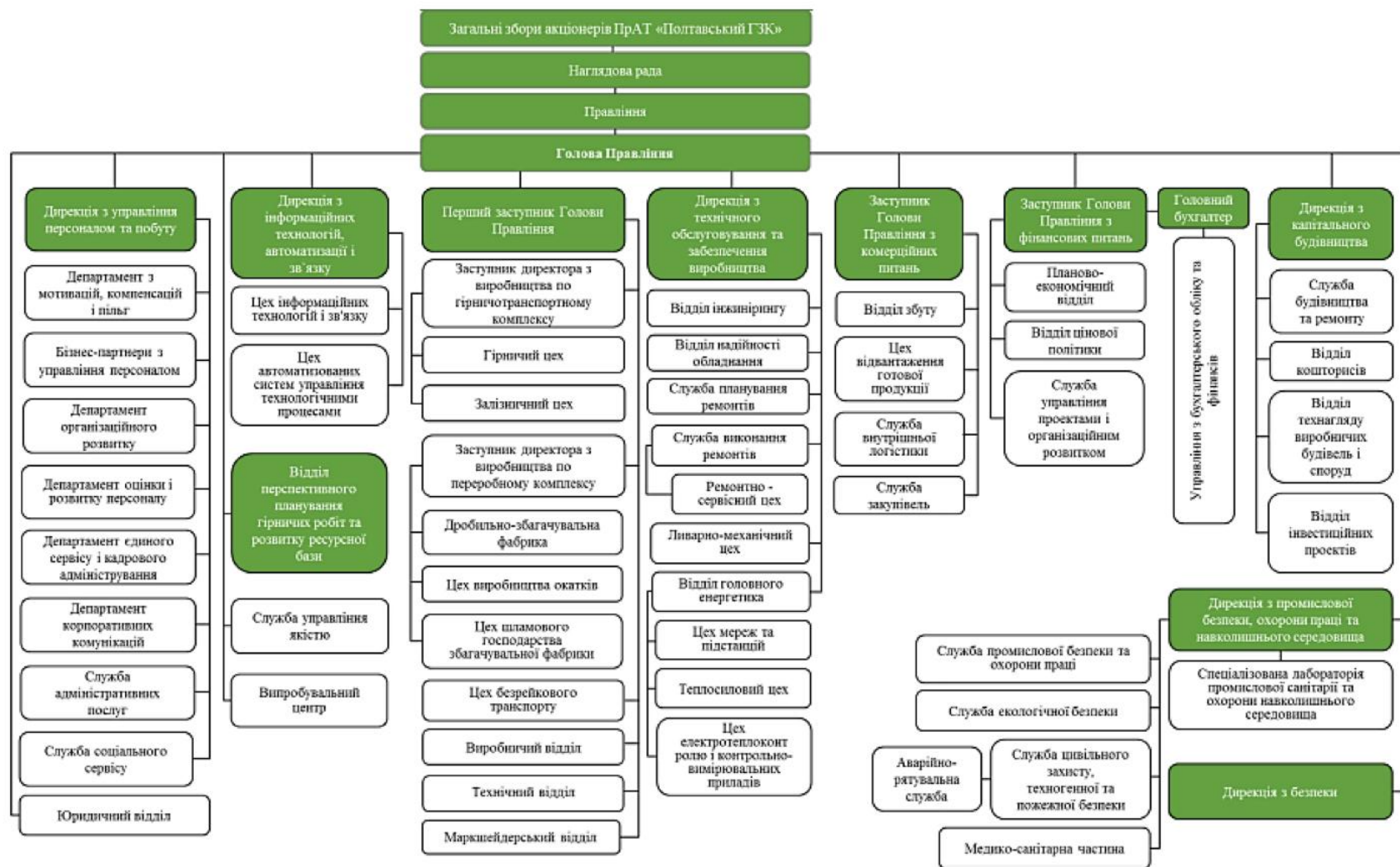


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Полтавський ГЗК»

2.3. Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Аналізуючи фінансові результати, слід звернутися до річної фінансової звітності підприємства. Так як останній річний звіт, який надав ПрАТ «Полтавський ГЗК», був за 2024 рік, то в роботі буде розглянуто саме його.

Спочатку розглянемо активи підприємства. Розглянуті показники та їх значення наочно виділені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів ПрАТ «Полтавський ГЗК» 2020-2024 рр.

Показник	Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021		Відхилення 2023-2022		Відхилення 2024-2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Нематеріальні активи	55 702	25%	-103 390	-38%	-39 523	-23%	-4 898	-4%
Основні засоби	-1 301 548	-12%	825 656	9%	3 026 258	29%	-761 356	-6%
Незавершені капітальні інвестиції	5 138 052	71%	-8 580 618	-69%	-344 611	-9%	-830 675	-24%
Довгострокові фінансові інвестиції	25 842	15%	-2 953	-2%	-9 919	-5%	91 620	50%
Запаси	-4 562 619	-57%	1 103 213	33%	-179 863	-4%	326 407	8%
Дебіторська заборгованість	9 957 550	58%	-139 996	-1%	213 714	1%	1 383 370	5%
Гроші та їх еквіваленти	471 947	68%	276 992	24%	-1 428 909	-99%	41 380	237%

Джерело: складено за матеріалами [18-21]

Переглядаючи показники фінансової звітності, спостерігається поступове скорочення нематеріальних активів, імовірно, через списання, амортизацію або відсутність нових надходжень (наприклад, програмне забезпечення, ліцензії тощо). У 2021 р. показник зріс на 25%, проте у наступних звітних періодах він поступово знижувався: 2022 р. – на 38%, 2023 р. – на 23%, у 2024 р. – на 4%.

Що стосується основних засобів, то помітне зменшення у 2021 р., натомість у 2022-2023 рр. відбувся зріст основних засобів на балансі, що свідчить про їх суттєве оновлення або розширення, зокрема інвестиції в обладнання чи інфраструктуру. У 2024 році відбулося незначне скорочення — через знос, продаж або переоцінку. У 2023 р. показник зріс на 29%, натомість у 2024 р. знизився на 4 %.

Незавершені капітальні інвестиції мають тенденцію до зменшення за розглянутий період (зменшення на понад 1,17 млн грн за два роки). Такі зміни можуть бути спровоковані переходом частини інвестицій у завершені об'єкти (основні засоби), або скороченням обсягів капітальних вкладень, так як у 2021 р. був значний зріст, що свідчить про капітальні вкладення у ремонті роботи або оновлення технічних засобів чи об'єктів нерухомості..

Розглядаючи довгострокові фінансові інвестиції, за розглянутий період помітна різноманітна динаміка. Бачимо, що у 2021 р. відбувся зріст на 15%, проте у 2022 та 2023 рр. спад показника на 2% та 5% відповідно. У 2024 році було здійснено нові фінансові вкладення, наприклад, в акції, частки в інших компаніях, про це свідчить зріст довгострокових фінансових інвестицій на 50%.

Динаміка запасів за розглянутий період була мінливою: у 2021 р. бачимо значне скорочення — на 57%, у 2022 р. — зріст на 33%, у 2023 р. відбулось незначне зниження на 4%, проте у 2024 р. — зріст на 8%. Отже, покращення показника, яке з'явилося у 2022 р. після стабілізації економічної ситуації під впливом кризи коронавірусу, свідчить про нормальний процес виробництва/реалізації, можливе поповнення складів у 2024 році.

Дебіторська заборгованість займає значну частку у загальній кількості активів підприємства. За розглянутий період відбулись у 2021 р. відбулось значне зростання дебіторської заборгованості — на 58%, надалі

відбувались незначні зміни цього показника: у 2022 р. – зниження на 1%, у 2023 р. зростання на 1%, у 2024 р. – на 5%. Нарощування дебіторської заборгованості може свідчити про збільшення продажів у кредит або затримки з оплатою від контрагентів.

Що стосується грошових коштів та їх еквівалентів, то у 2021-2022 рр. помітне зростання на 68% та 24% відповідно. У 2023 р. відбулось різке зменшення на 99%, надалі відновлення у 2024 р. на 237%. Маємо припущення, у 2023 році відбулося масове вилучення коштів (інвестування, погашення зобов'язань тощо), а в 2024 році — часткове відновлення грошового резерву.

Витрати майбутніх періодів скорочувались протягом 2021-2022 рр. на 60% та 44% відповідно. Проте значно зросли у 2023 р. на 388% та у 2024 р. на 45%. На нашу думку, було здійснено передплати, попередні витрати на проекти, страхування, обслуговування тощо, які будуть списуватись у майбутніх періодах.

Загалом, можна сказати, що підприємство демонструє активну інвестиційну діяльність у 2023 році (зростання основних засобів). У 2024 році – більш стримана фінансова політика, яка характеризується скороченням незавершених капітальних інвестицій і зниженням основних засобів.

Відчутні коливання у грошових коштах свідчать про зміну ліквідності, можливі великі витрати в 2023 р. та стабілізацію в 2024 р.

Дебіторська заборгованість і витрати майбутніх періодів зростають, що вимагає контролю за платоспроможністю контрагентів та обліком передплачених витрат.

Пропонуємо розглянути частки статей активів балансу від загальної кількості активів (див. рис. 2.2).

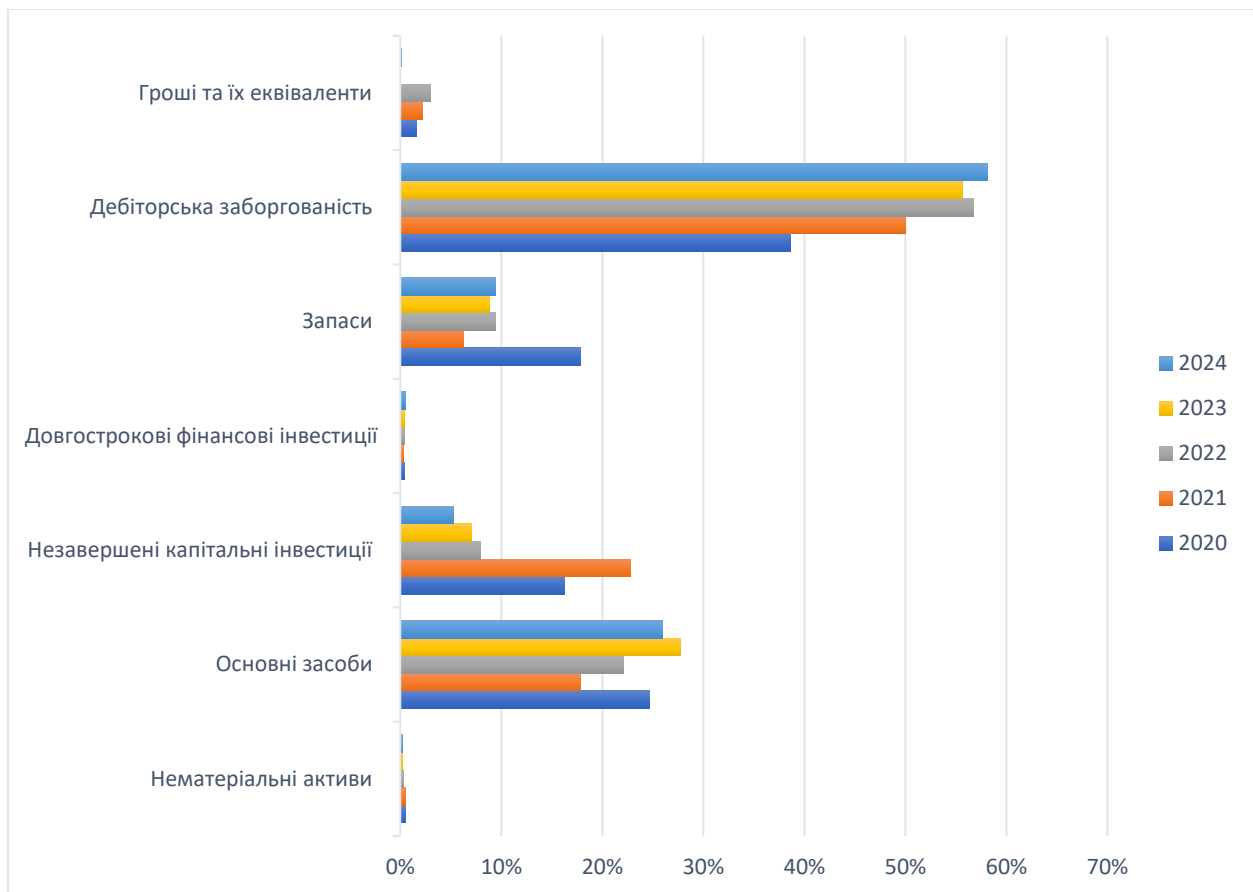


Рис. 2.2 Питома вага активів у загальній кількості активів балансу

Джерело: складено за матеріалами [18-21]

У структурі активів підприємства протягом аналізованого періоду спостерігається поступове зміщення акцентів від необоротних до оборотних активів, що свідчить про зростання ролі поточних ресурсів у забезпеченні операційної діяльності.

Частка нематеріальних активів залишається незначною (0–1%), що свідчить про низький рівень інтелектуалізації діяльності підприємства та обмежене використання нематеріальних ресурсів, таких як програмне забезпечення, патенти чи ліцензії. Незважаючи на незначне зростання у 2021 році, цей показник не має сталого характеру.

Питома вага основних засобів коливається в межах 18–28%, демонструючи тенденцію до відновлення у 2023–2024 рр. після спаду у 2021 році. Зростання частки цієї статті до 28% у 2023 році може свідчити

про оновлення матеріально-технічної бази або інвестиції в основні фонди, що є позитивним сигналом щодо підвищення виробничого потенціалу. Водночас незначне зниження у 2024 році (до 26%) може бути результатом амортизації або переоцінки активів.

Незавершені капітальні інвестиції мають тенденцію до зниження — з 16% у 2020 р. до 5% у 2024 р. Це свідчить про завершення або згортання масштабних інвестиційних проєктів. Зменшення питомої ваги незавершених інвестицій можна розцінювати як позитивний результат реалізації інвестиційних програм, якщо нові активи вже введено в експлуатацію.

До 2023 року довгострокові фінансові інвестиції були не суттєвою статтею, однак у 2024 році їх частка становила 1%, що свідчить про початок формування портфеля довгострокових фінансових вкладень. Це може бути ознакою диверсифікації діяльності підприємства та підвищення фінансової гнучкості.

Частка запасів коливається у межах 6–18%, із найвищим рівнем у 2020 році. У подальші роки показник стабілізується на рівні 9%, що свідчить про оптимізацію політики управління запасами. Зниження питомої ваги запасів порівняно з 2020 роком може свідчити про раціональніше використання оборотних ресурсів і зменшення витрат на їх утримання.

Дебіторська заборгованість має найбільшу питому вагу в структурі активів і демонструє стійку тенденцію до зростання — з 39% у 2020 р. до 58% у 2024 р.

Подібна динаміка є тривожною, оскільки свідчить про зростання частки коштів, відкладених у розрахунки з дебіторами. Це може призводити до дефіциту ліквідних ресурсів і збільшення ризику неповернення боргів. Підприємству доцільно переглянути політику кредитування клієнтів і посилити контроль за дебіторською заборгованістю.

Частка грошових коштів коливається від 2–3% у 2020–2022 рр. до 0% у 2023–2024 рр., що свідчить про зниження рівня ліквідності. Відсутність грошових залишків у структурі активів наприкінці періоду може бути результатом перенаправлення ресурсів на покриття поточних потреб або обслуговування боргових зобов'язань, що створює ризики платоспроможності.

Таким чином, у структурі активів підприємства спостерігається зростання частки оборотних активів, що свідчить про підвищення мобільності ресурсів, але водночас — про зменшення інвестиційної складової.

Дебіторська заборгованість стала домінуючим елементом активів, що свідчить про погіршення якості поточних активів і потенційні проблеми з ліквідністю.

Зниження частки незавершених капітальних інвестицій може бути наслідком завершення інвестиційних програм або скорочення капіталовкладень.

Основні засоби залишаються важливою складовою активів, однак їх частка коливається, що потребує стабілізації та оновлення виробничих потужностей.

Відсутність грошових коштів у 2023–2024 рр. є негативною тенденцією, що знижує здатність підприємства оперативно реагувати на фінансові ризики.

За результатами аналізу активів балансу вже можна спостерігати вплив зовнішніх чинників на результати діяльності підприємства. Бачимо, у 2021 р. помітне незначне зростання, нормалізація показників статей балансу після кризи коронавірусу. Проте у 2022 р. знов можна побачити зменшення показників в результаті початку повномасштабного вторгнення на території України. І в 2023-2024 рр. відбулись незначні зміни на краще,

але продовження діяльності в умовах економічної нестабільності та загроз безперервності діяльності продовжується і має негативний вплив на показники фінансової звітності.

Пропонуємо розглянути пасиви підприємства, для цього систематизуємо дані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз пасивів ПрАТ «Полтавський ГЗК» 2020-2024 рр.

Показник	Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021		Відхилення 2023-2022		Відхилення 2024-2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Статутний капітал	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10 452 525	42%	-9 134 166	-26%	-5 444 659	-21%	-3 153 916	-15%
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-415 931	-4%	2 095 150	19%	471 515	4%	1 412 299	10%
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	460 915	43%	573 153	37%	-1 235 965	-58%	1 640 117	187%
Поточні забезпечення	-129 959	-42%	23 236	13%	4 850 460	2393%	70 618	1%
Інші поточні зобов'язання	-172 343	-83%	827 517	2375%	1 395 171	162%	1 344 253	60%

Джерело: складено за матеріалами [18-21]

За результатами таблиці 2.2 можна здійснити наступний аналіз.

Протягом аналізованого періоду (2020–2024 рр.) статутний капітал залишається незмінним. Відсутність коливань свідчить про те, що підприємство не здійснювало додаткових емісій або зменшень зареєстрованого капіталу. Така стабільність може свідчити про відсутність значних змін у структурі власності або стратегічних реорганізацій.

Нерозподілений прибуток зазнає суттєвих коливань. У 2021 р. спостерігається позитивна динаміка зростання на 42%, що може свідчити про високі фінансові результати попереднього періоду.

Однак у наступні роки тенденція різко змінюється: у 2022 р. – спад на 26%, у 2023 р. – ще на 21%, а у 2024 р. – зниження на 15%.

Таке послідовне скорочення нерозподіленого прибутку вказує на зменшення прибутковості діяльності або накопичення збитків, що може бути наслідком зниження обсягів продажів, зростання витрат чи фінансових ризиків. Це негативний тренд, який знижує фінансову стійкість.

У 2021 р. спостерігається зменшення кредиторської заборгованості на 4%, однак у подальші роки показник зростає: у 2022 р. – на 19%, у 2023 р. 4%, у 2024 р. – 10%.

Такі зміни свідчать про активніше залучення довгострокового фінансування, можливо, для покриття дефіциту власних коштів або реалізації інвестиційних проєктів.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги демонструє високу волатильність. У 2021 р. показник зріс на 43%, у 2022 р. – ще на 37%, однак у 2023 р. відбулося різке зниження на 58%. У 2024 р. кредиторська заборгованість знову суттєво зросла на 187%. Такі коливання можуть бути пов'язані з нестабільністю операційної діяльності, зміною умов із постачальниками або коливаннями платоспроможності підприємства.

У 2023 році підприємство активно погашало заборгованість перед постачальниками, але у 2024 році знову сформувались значні зобов'язання — це може свідчити про проблеми з розрахунками або про зростання обсягів діяльності на умовах відстрочення платежів.

У 2021 р. зафіксовано зниження поточних забезпечень на 42%, що може свідчити про використання раніше створених резервів. Надалі, у 2022 р., спостерігається незначне зростання 13%, а у 2023 р. — різке збільшення

2393%, що, ймовірно, пов'язано з формуванням значних резервів під ризики чи зобов'язання. У 2024 р. динаміка стабілізується і відбувся зріст на 1%, що може означати вирівнювання фінансової політики щодо формування забезпечень. Формування значних резервів (забезпечень) у 2023 році може бути пов'язане з очікуваними витратами на судові справи, гарантії, ремонти, компенсації тощо.

Інші поточні зобов'язання характеризується екстремальною динамікою. Після значного скорочення у 2021 р. на 83%, у 2022 р. відбулося різке зростання на 2375%, що продовжилося у 2023 р. (зріст на 162%) та 2024 р. (зріст на 60%).

Подібна тенденція може свідчити про активне використання короткострокових зобов'язань для підтримки оборотного капіталу або про відтермінування розрахунків за певними статтями (наприклад, податки, зарплата, аванси тощо).

Загалом, фінансова структура підприємства демонструє зростання зобов'язань, особливо короткострокових, що може свідчити про напружену ліквідність.

Фінансова структура підприємства зазнала значних коливань, що свідчить про нестабільність у діяльності та зміну фінансової політики.

Зменшення нерозподіленого прибутку є сигналом погіршення фінансових результатів і потребує перегляду стратегії управління витратами.

Зростання довгострокових і поточних зобов'язань свідчить про посилення боргового навантаження, що може вплинути на ліквідність.

Висока мінливість кредиторської заборгованості може вказувати на проблеми з платіжною дисципліною або нерівномірність операційних потоків.

У цілому, динаміка показників демонструє, що підприємству слід посилити контроль за використанням фінансових ресурсів та розробити заходи для стабілізації прибутковості.

Пропонуємо розглянути частки статей пасивів балансу від загальної кількості активів (див. рис. 2.3).

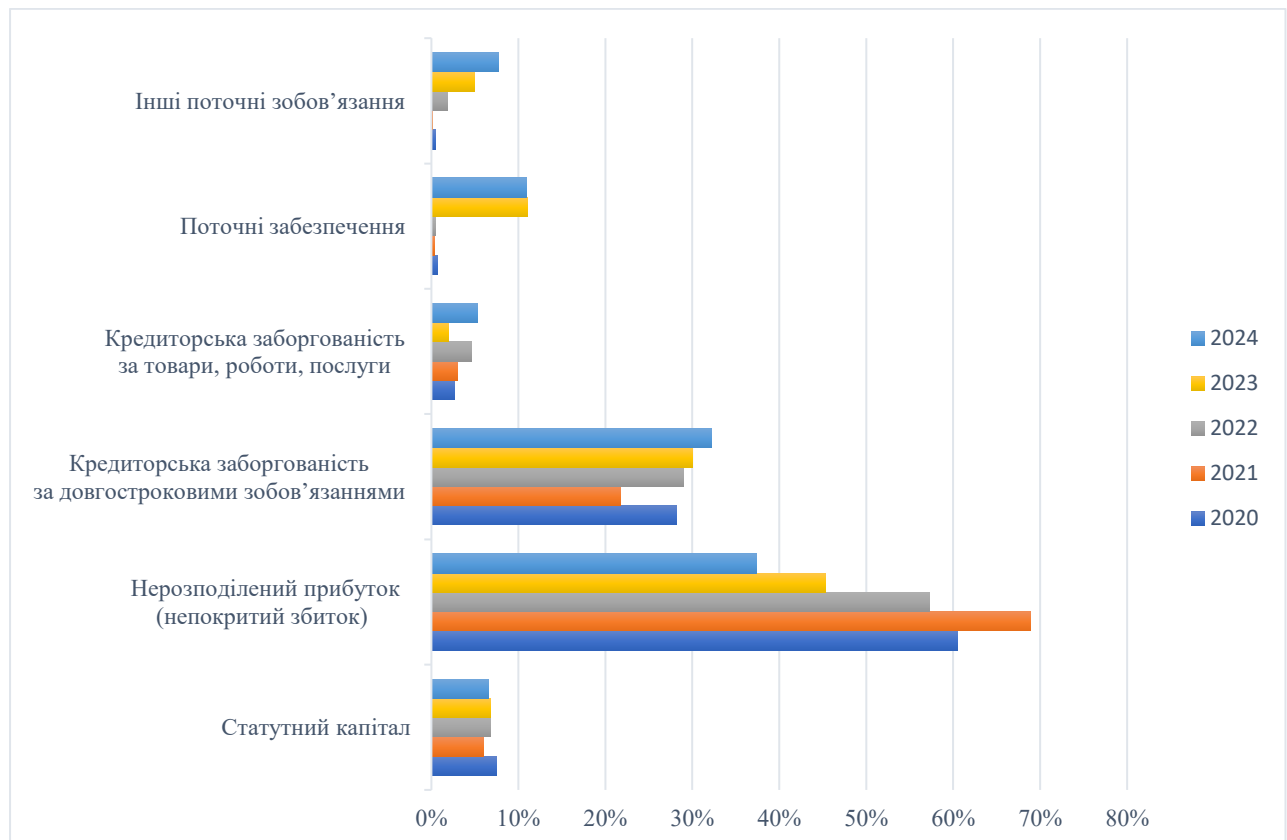


Рис. 2.3 Питома вага пасивів у загальній кількості пасивів балансу

Джерело: складено за матеріалами [18-21]

Частка статутного капіталу у загальній структурі пасивів залишається відносно стабільною — у межах 6–8% протягом 2020–2024 рр. Незначні коливання цього показника свідчать про відсутність змін у власності підприємства та збереження незмінного обсягу зареєстрованого капіталу. Така стабільність є типовою для зрілих компаній, які не залучають додаткових інвестицій через емісію часток або акцій.

Нерозподілений прибуток має найбільшу питому вагу у структурі пасивів, проте демонструє тенденцію до зниження: з 60% у 2020 р. до 37%

у 2024 р. Найвищий рівень спостерігався у 2021 р. (69%), після чого показник щорічно скорочувався. Така динаміка може свідчити про зменшення накопиченого прибутку або наростання збитків, що, ймовірно, пов'язано зі спадом рентабельності діяльності підприємства чи збільшенням фінансових витрат.

Зменшення частки власного капіталу у загальній структурі пасивів є негативною тенденцією, адже воно свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Частка кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями поступово зростає з 28% у 2020 р. до 32% у 2024 р., із невеликим спадом у 2021 р. (22%). Зростання питомої ваги довгострокових зобов'язань свідчить про активніше використання позикового капіталу для інвестиційних або фінансових потреб. Така тенденція може мати як позитивний ефект (розширення діяльності, інвестування у розвиток), так і потенційні ризики, пов'язані зі збільшенням боргового навантаження.

Упродовж періоду спостерігається коливання від 2% до 5%. Найнижча частка зафіксована у 2023 р. (2%), після чого показник знову зріс до 5% у 2024 р. Такі зміни можуть бути наслідком нерівномірності операційної діяльності, коливань обсягів закупівель або зміни умов розрахунків із постачальниками. У цілому рівень показника залишається незначним, що свідчить про контрольовану політику розрахунків з контрагентами.

Питома вага поточних забезпечень зростає з 1% у 2020 р. до 11% у 2023–2024 рр..

Таке різке підвищення свідчить про формування значних резервів під можливі ризики або зобов'язання, зокрема під забезпечення виплат, гарантії чи судові ризики. Це може бути як ознакою підвищеної уваги до управління

ризиками, так і наслідком несприятливих подій, які потребували створення додаткових резервів.

Частка інших поточних зобов'язань демонструє стійке зростання — з 1% у 2020 р. до 8% у 2024 р. Це свідчить про посилення ролі короткострокових зобов'язань у структурі фінансування підприємства. Ймовірно, компанія все активніше використовує короткострокові кредити, аванси або інші поточні зобов'язання для підтримки ліквідності та фінансування оборотного капіталу.

Отже, структура пасивів підприємства поступово змінюється в бік збільшення частки залученого капіталу, зокрема довгострокових і поточних зобов'язань. Частка власного капіталу (статутного і нерозподіленого прибутку) має тенденцію до зниження, що може негативно позначитися на фінансовій стійкості. Зростання поточних забезпечень та інших короткострокових зобов'язань свідчить про активізацію фінансових ризиків і необхідність посилення контролю за ліквідністю.

У 2020–2021 рр. підприємство характеризувалося високою часткою власного капіталу, однак у подальшому відбулося поступове посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Для покращення фінансової стійкості доцільно збільшити частку власного капіталу, зокрема за рахунок підвищення прибутковості діяльності та ефективнішого управління зобов'язаннями.

Далі проаналізуємо доходи і витрати підприємства. Для цього представимо у таблиці 2.3 відповідні показники.

Розглянемо динаміку основних показників фінансових результатів ПрАТ «Полтавський ГЗК» за період 2020–2024 рр., що дозволить оцінити зміни прибутковості, ефективності управління витратами та тенденції фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3

**Горизонтальний аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ
«Полтавський ГЗК» 2020-2024 рр.**

Показник	Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021		Відхилення 2023-2022		Відхилення 2024-2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18 369 007	71%	-21 729 606	-49%	-7 448 301	-33%	8 642 008	57%
Собівартість реалізації	4 458 963	32%	-2 321 421	-12%	-4 876 113	-30%	8 533 862	75%
Валовий прибуток	13 910 044	118%	-19 408 185	-76%	-2 572 188	-41%	108 146	3%
Витрати на збут	-56 439	-2%	178 452	6%	-607 854	-21%	453 823	19%
Адміністративні витрати	339 832	56%	13 417	1%	-64 461	-7%	195 596	22%
Фінансовий результат до оподаткування	6 294 900	74%	-22 684 817	-	2 571 064	-33%	2 485 569	-
Чистий фінансовий результат	3 947 610	56%	-20 175 995	-	3 689 507	-40%	2 290 743	-

Джерело: складено за матеріалами [18-21]

У 2021 році спостерігалось значне зростання чистого доходу від реалізації продукції — на 71%, що свідчить про активне розширення обсягів реалізації та, ймовірно, сприятливі ринкові умови. Однак уже у 2022 році дохід різко скоротився на 49%, що може бути наслідком падіння попиту, ускладнення логістики або зниження цін. Негативна тенденція продовжилася у 2023 році – зменшення на 33%. Лише у 2024 році підприємству вдалося відновити зростання доходу на 57%, що свідчить про часткове відновлення позицій на ринку.

Собівартість реалізації у 2021 році зросла на 32%, що відповідає загальному підвищенню обсягів реалізації. У 2022 році показник знизився на 12%, що могло бути результатом скорочення виробництва або

оптимізації витрат. У 2023 році собівартість скоротилася ще на 30%, що, ймовірно, пов'язано з падінням виробничих масштабів. Проте у 2024 році спостерігається різке зростання собівартості — на 75%, що свідчить про подорожчання ресурсів, енергоносіїв або матеріалів на тлі зростання реалізації.

Динаміка валового прибутку характеризується високою волатильністю. У 2021 році підприємство досягло значного зростання валового прибутку — на 118%, що вказує на ефективну діяльність і розширення ринку збуту. У 2022 році показник різко скоротився на 76%, тобто більшість прибутку було втрачено. У 2023 році падіння продовжилось на 41%, що може бути наслідком нестабільної економічної ситуації. У 2024 році валовий прибуток дещо покращився на 3%, однак це свідчить лише про стабілізацію без суттєвого відновлення прибутковості.

Витрати на збут протягом періоду демонструють нестійку динаміку. У 2021 році вони знизилися на 2%, проте в 2022 році — зросли на 6%, що може бути пов'язано з розширенням маркетингової діяльності. У 2023 році відбулося зменшення на 21%, а у 2024 році — знову збільшення 19%. Загалом це свідчить про нестабільну політику у сфері збуту, яка, ймовірно, залежала від коливань попиту та обсягів продажів.

Адміністративні витрати у 2021 році зросли на 56%, що може бути результатом підвищення управлінських витрат або зростання зарплат. У 2022 році приріст був незначним (на 1%), а у 2023 році відбулося скорочення на 7%. У 2024 році витрати знову збільшилися на 22%, що може свідчити про розширення управлінського апарату або підвищення адміністративних витрат у зв'язку зі збільшенням операційної активності.

Фінансовий результат до оподаткування демонструє високу чутливість до змін у доходах та витратах. У 2021 році він збільшився на 74%, але вже у 2022 році підприємство зазнало збитків — зменшення на

153%. У 2023 році показник продовжив падіння (на 33%), що може свідчити про кризовий стан підприємства. Лише у 2024 році динаміка дещо покращилася — збитки скоротилися на 47%, однак прибутковість залишається низькою.

Чистий прибуток у 2021 році зріс на 56%, проте у 2022 році підприємство зазнало значних втрат — зменшення на 183%. У 2023 році чистий результат знизився ще на 40%, що підтверджує нестійке фінансове становище. У 2024 році динаміка залишається негативною — скорочення на 42%, що свідчить про відсутність відновлення прибутковості навіть за умов певного зростання доходів.

Таким чином, підприємство характеризується високими коливаннями фінансових результатів, що свідчить про нестабільність зовнішнього середовища та залежність від кон'юнктури ринку. Починаючи з 2022 року, підприємство втратило прибутковість, і хоча у 2024 році відбулося відновлення доходів, чистий фінансовий результат залишився від'ємним.

Зростання собівартості та нестабільність валового прибутку вказують на неефективність управління витратами.

Для покращення результатів діяльності необхідно посилити контроль за витратами; підвищити ефективність збутової політики; оптимізувати структуру доходів та зосередитись на стабілізації операційної діяльності.

Для основи подальшого аналізу фінансових результатів за розглянутий період візьмемо показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Спочатку розрахуємо коефіцієнт рентабельності, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2020-2024 рр. Результати розрахунків представлені у таблиці 2.4.

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2020–2024 роки свідчить про поступове зниження ефективності діяльності

підприємства та зменшення прибутковості як активів, так і власного капіталу.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ПрАТ «Полтавський ГЗК»

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт рентабельності	0,04	0,05	0,04	0,03	0,02
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,07	0,07	0,06	0,04	0,03
3	Коефіцієнт оборотності активів	0,16	0,21	0,10	0,07	0,11

Джерело: складено за матеріалами [18-21, 39]

Коефіцієнт рентабельності. Показник у 2020 році становив 0,04, що свідчить про 4% прибутку на 1 грн витрат. У 2021 році він зріс до 0,05, демонструючи покращення ефективності виробництва та зростання маржі прибутку. Проте вже з 2022 року спостерігається стійке зниження — 0,04 (2022 р.), 0,03 (2023 р.), 0,02 (2024 р.). Це свідчить про зниження прибутковості, що може бути зумовлено зростанням собівартості продукції, коливаннями цін на ринку залізорудної сировини та зменшенням обсягів реалізації.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. У 2020–2021 роках показник становив 0,07, що свідчить про стабільний рівень прибутковості власного капіталу. Починаючи з 2022 року, спостерігається поступове падіння: 0,06 у 2022 р., 0,04 у 2023 р. і 0,03 у 2024 р. Таке зниження свідчить про зменшення віддачі на вкладений капітал, що може бути наслідком падіння чистого прибутку або зростання частки нерентабельних активів.

Коефіцієнт оборотності активів. Показник у 2020 році дорівнював 0,16, що означає, що кожна гривня активів генерувала 0,16 грн доходу. У 2021 році спостерігається покращення до 0,21, але в подальші роки темпи оборотності значно знизилися — 0,10 у 2022 р., 0,07 у 2023 р., із частковим відновленням до 0,11 у 2024 р. Це свідчить про уповільнення оборотності

активів, можливо, через скорочення обсягів виробництва, проблеми з логістикою або низький попит на продукцію.

За результатами аналізу показників рентабельності, можна дійти висновку, що у 2020–2021 роках діяльність підприємства характеризувалася стабільною прибутковістю та ефективним використанням ресурсів. Проте з 2022 року почалася тенденція до зниження основних показників рентабельності, що може бути пов’язано із впливом зовнішніх економічних факторів, війни, зростання витрат і зниження ринкових цін на продукцію. Незважаючи на незначне покращення оборотності активів у 2024 році, загальна динаміка свідчить про потребу у підвищенні операційної ефективності, оптимізації витрат та модернізації виробничої бази.

Надалі проаналізуємо показники ліквідності ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2020-2024 рр., систематизуючи дані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ПрАТ «Полтавський ГЗК»

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт покриття	1,81	2,45	2,15	1,50	1,36
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,08	0,09	0,00	0,00
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,63	2,26	1,94	1,36	1,23

Джерело: складено за матеріалами [18-21, 39]

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2020–2024 роки свідчить про поступове погіршення здатності підприємства своєчасно покривати свої поточні зобов’язання.

Коефіцієнт покриття відображає загальну забезпеченість підприємства оборотними активами для погашення короткострокових зобов’язань.

У 2020 році коефіцієнт становив 1,81, що є прийнятним рівнем ліквідності. У 2021 році відбулося значне зростання до 2,45, що свідчить

про високу платоспроможність і достатній запас оборотних коштів. Проте з 2022 року почалася тенденція до зниження від 2,15 до 1,36 у 2024 році. Це означає, що підприємство поступово втрачає фінансову гнучкість і має менше оборотних активів відносно поточних зобов'язань. За розглянутий період відбулося зменшення коефіцієнта покриття на 45%, що може свідчити про зростання кредиторської заборгованості або скорочення оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частку короткострокових зобов'язань підприємство може негайно погасити за рахунок грошових коштів.

У 2020 році він становив 0,05, у 2021 р. — 0,08, а в 2022 р. — 0,09, що відповідає нижній межі нормативного значення. Починаючи з 2023 року, показник дорівнює 0,00, тобто підприємство фактично не має вільних грошових ресурсів для негайного покриття боргів. Ситуація з абсолютною ліквідністю є критичною. Відсутність грошових резервів підвищує ризик неплатоспроможності у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність підприємства розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів (грошей, короткострокових фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості).

У 2020–2021 рр. коефіцієнт перебував на високому рівні – 1,63 та 2,26 відповідно, що свідчило про фінансову стабільність. З 2022 року почалося поступове зниження від 1,94 до 1,23 у 2024 році, хоча показники залишалися дещо вище нормативного рівня. Таким чином, тенденція до зниження швидкої ліквідності сигналізує про поступове скорочення ліквідних активів і потенційні труднощі з погашенням короткострокових зобов'язань.

Надалі пропонуємо проаналізувати показники фінансової стійкості ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2020-2024 рр., систематизуючи дані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Полтавський ГЗК»

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,67	0,75	0,66	0,56	0,48
2	Коефіцієнт фінансування	2,00	2,94	1,96	1,26	0,91
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,42	0,57	0,52	0,32	0,24

Джерело: складено за матеріалами [18-21, 39]

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2020–2024 роки свідчить про поступове зниження автономії підприємства та зростання залежності від залучених джерел фінансування.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує частку власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування активів. Нормативне значення — не менше 0,5.

У 2020 році коефіцієнт становив 0,67, що вказує на високий рівень фінансової незалежності. У 2021 році він зріс до 0,75, що свідчить про найстійкіший період, коли підприємство фінансувало свою діяльність переважно за рахунок власних коштів. Починаючи з 2022 року, спостерігається поступове зниження: від 0,66 до 0,48, що сигналізує про зростання частки позикового капіталу та послаблення фінансової стабільності.

Отже, у 2024 році показник впав нижче нормативного рівня (0,48), що вказує на підвищення фінансових ризиків і зменшення можливостей самофінансування.

Коефіцієнт фінансування відображає співвідношення власного і позикового капіталу. Оптимальним вважається значення >1 , коли власні кошти переважають залучені.

У 2020–2021 рр. підприємство мало високу фінансову стабільність — коефіцієнт зріс із 2,00 до 2,94, тобто на 1 грн позикових коштів припадало майже 3 грн власного капіталу. У 2022–2024 рр. ситуація суттєво погіршилась: показник знизився до 1,96, далі — 1,26, а у 2024 році впав нижче нормативного значення (0,91), що означає перевагу позикових джерел у структурі капіталу.

Таким чином, підприємство втратило фінансову рівновагу та стало більш залежним від кредиторів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує частку власних коштів у формуванні оборотних активів. Нормативне значення — $>0,1-0,2$ (залежно від галузі).

У 2020 році показник був 0,42, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості. У 2021 році він зріс до 0,57, демонструючи максимальну здатність підприємства фінансувати оборотні активи власними ресурсами. Надалі спостерігається поступове зниження від 0,52 до 0,24, що вказує на скорочення власного оборотного капіталу та збільшення фінансової залежності від короткострокових зобов'язань.

Хоча показник залишається на допустимому рівні, тенденція до зменшення свідчить про зниження запасу фінансової міцності підприємства.

За результатами аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2020–2021 роках, підприємство характеризувалося високою фінансовою стійкістю, однак у 2022–2024 рр. спостерігається погіршення основних показників, зокрема

- зниження автономії з 0,75 до 0,48;
- зменшення коефіцієнта фінансування нижче 1, що свідчить про домінування позикового капіталу;

- скорочення власних оборотних коштів, що підвищує ризики ліквідності.

Отже, підприємство поступово переходить від фінансової незалежності до залежності від зовнішніх джерел, що може негативно вплинути на його кредитоспроможність і інвестиційну привабливість. Задля стабілізації фінансової ситуації керівництву слід збільшити частку власного капіталу через реінвестування прибутку; обмежити залучення дорогих позикових ресурсів та оптимізувати структуру активів для зміцнення власних оборотних засобів.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» демонструє погіршення платоспроможності.

Найбільше занепокоєння викликає відсутність грошових коштів, що підвищує ризик неплатоспроможності підприємства.

Для поліпшення ситуації необхідно:

- Залучити ліквідні ресурси (гроші, кредитні лінії).
- Оптимізувати оборотний капітал, зокрема дебіторську заборгованість і запаси.
- Контролювати витрати та зобов'язання для відновлення балансу ліквідності.

За аналізований період підприємство демонструє тенденцію до погіршення фінансового стану. Незважаючи на стабільність частини активів (зокрема, основних засобів) та зростання окремих показників обіговості, відбувається зниження прибутковості, зменшення обсягів незавершених капітальних інвестицій, а також суттєве падіння рівня ліквідності.

Основні проблеми, які виникли у підприємства:

- Скорочення коефіцієнтів рентабельності, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів.

- Втрата абсолютної ліквідності – грошові кошти на рахунках практично відсутні.
- Зниження коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності, що свідчить про ускладнення з виконанням поточних зобов'язань.
- Зменшення нерозподіленого прибутку, що може впливати на інвестиційну привабливість та стійкість підприємства.

Разом з тим, підприємство зберігає певну фінансову стабільність за рахунок сталого статутного капіталу, контролю за кредиторською заборгованістю та позитивної динаміки обіговості активів у 2024 році.

Надалі пропонуємо провести SWOT-аналіз, який допоможе у розробці фінансової стратегії, складовими якого є сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози, що можуть перешкоджати у майбутньому для успішного функціонування та подальшого розвитку. Завдяки SWOT-аналізу підприємство, враховуючи власний і ринковий потенціал, зможе обґрунтувати свої цілі та стратегії в умовах як стабільної економіки, так і кризових її проявах.

Проаналізуємо сильні, слабкі сторони, можливості та загрози ПрАТ «Полтавський ГЗК» у таблиці 2.7.

На кінець 2024 року ПрАТ «Полтавський ГЗК» залишається одним із провідних гравців гірничорудної галузі України, однак стикається з посиленням фінансових ризиків і зниженням прибутковості.

Основні тенденції вказують на необхідність відновлення фінансової стійкості, оптимізації структури капіталу та оновлення виробничих потужностей.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Висока	ринкова	позиція	серед	Зниження фінансової стійкості, коефіцієнт автономії зменшився до 0,48, а фінансування — нижче 1, що свідчить про			
підприємств	гірничорудної		галузі				

Сильні сторони	Слабкі сторони
України та стабільна репутація на міжнародному ринку.	зростання залежності від позикового капіталу.
Експортна орієнтація — диверсифікована географія продажів зменшує ризики внутрішнього ринку.	Скорочення рентабельності, коефіцієнт рентабельності активів і власного капіталу знизився відповідно до 0,02 і 0,03, що свідчить про падіння прибутковості діяльності.
Досвідчений персонал і наявність сучасних технологічних рішень у частині переробки сировини.	Погіршення ліквідності, коефіцієнт покриття знизився до 1,36, а абсолютна ліквідність дорівнює 0, що свідчить про дефіцит грошових коштів для покриття поточних зобов'язань.
Наявність стабільних довгострокових контрактів із ключовими споживачами продукції.	Значна зношеність основних засобів і зменшення частки незавершених капітальних інвестицій, що обмежує інноваційний розвиток.
Висока частка дебіторської заборгованості (58%) у структурі активів свідчить про активну комерційну діяльність і стабільну клієнтську базу.	Нестабільна економічна та політична ситуації, які становлять суттєвий вплив на діяльність підприємства та загрожують безперервності діяльності.
Досвід адаптації до зовнішніх шоків завдяки диверсифікації каналів постачання.	Підвищення кредиторської заборгованості за товари та послуги, що може створювати ризики неплатоспроможності.
Можливості	Загрози
Інвестиції в технологічне оновлення та модернізацію обладнання можуть підвищити продуктивність і знизити собівартість продукції.	Посилення конкуренції на європейських і азійських ринках залізничної сировини, зокрема з боку великих українських і закордонних гравців.
Залучення зовнішнього фінансування або партнерських програм (інвестиційних, екологічних, «зелених») може покращити структуру капіталу.	Нестабільність податкового та митного законодавства України, що створює додаткове навантаження на фінансовий результат.
Розвиток логістичної інфраструктури (власні або орендовані транспортні канали) може зменшити вплив підвищення тарифів «Укрзалізниці».	Підвищення тарифів на енергоносії та транспортні перевезення, що безпосередньо впливає на собівартість продукції.
Діджиталізація управління та впровадження корпоративної інформаційної системи (ERP) здатні підвищити контроль над фінансовими потоками.	Загострення валютних ризиків унаслідок нестабільності макроекономічного середовища, що може зменшити експортну виручку.
Можливість розвитку внутрішнього ринку металургії після стабілізації економічної ситуації в країні.	Загроза техногенних та екологічних ризиків, пов'язаних із моральним та фізичним старінням виробничих потужностей.

Джерело: складено за матеріалами [5,6,18-21, 28, 29]

Система стратегічного планування підприємства забезпечує своєчасне й адекватне реагування на непередбачувані зміни зовнішнього середовища, сприяючи обґрунтованому прийняттю як поточних, так і довгострокових управлінських рішень. На сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни своєчасність і правильність стратегічних рішень мають визначальне значення для успішної діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Важливим чинником ефективності стратегічного планування є результативна інноваційна діяльність, що базується на формуванні та використанні інноваційного потенціалу. Керівництво підприємства володіє необхідними теоретичними знаннями та методичними навичками у сфері стратегічного управління, практичне застосування яких забезпечує ефективне функціонування компанії. Проведений поетапний аналіз результатів стратегічного планування створює ключові переваги для підприємства, зокрема — підвищення адаптивності до зовнішніх умов, ефективне розв’язання проблем, удосконалення координації між структурними підрозділами та посилення внутрішнього контролю.

Надалі пропонуємо ознайомитись із стратегічними цілями та пріоритетами ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Метою підприємства є постійне нарощування обсягів видобутку залізної руди та виробництва окатків шляхом ефективного й екологічно відповідального використання наявних ресурсів. Водночас підприємство приділяє значну увагу розвитку свого персоналу, створюючи умови для повної реалізації їхнього професійного потенціалу.

Підприємство прагне зберегти довіру своєї високоякісної міжнародної клієнтської бази, залишаючись надійним постачальником продукції світового рівня. У своїй діяльності підприємство дотримується найвищих міжнародних стандартів корпоративного управління,

забезпечуючи високий рівень доброчесності, етичної поведінки та професіоналізму на всіх рівнях управління.

Стратегічною метою підприємства є подальше зростання обсягів видобутку залізної руди за умов раціонального управління фінансовими ресурсами, створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін і внесення вагомого внеску в розвиток економіки України та інших країн, де воно здійснює діяльність.

Підприємство прагне залишатися лідером у впровадженні найкращих практик гірничодобувної галузі, підвищуючи операційну ефективність, дотримуючись принципів прозорості та сталого розвитку у всіх аспектах своєї роботи. [22]

Розглянемо пріоритети ПрАТ «Полтавський ГЗК», для цього узагальнимо їх на рис. 2.4.



Рис.2.4 Пріоритети ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Джерело: складено за матеріалами [21]

Стратегія ПрАТ «Полтавський ГЗК», що є одним із ключових активів компанії Ferrexpo, спрямована на виробництво та експорт високоякісних

залізорудних окатків для провідних сталеливарних підприємств світу, які спеціалізуються на виготовленні продукції преміум-класу. Підприємство орієнтується на збереження статусу ефективного виробника з низьким рівнем витрат та розвиненою, надійною логістичною інфраструктурою, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність на світовому ринку.

Основні цілі ПрАТ «Полтавський ГЗК» представлені у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Цілі ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Цілі	
Виробляти окатки високої якості	– Продовжувати нарощування виробництва окатків з вмістом заліза 65% та більше (FPP, FPP+ & FDP)
Збільшувати обсяги виробництва	– Збільшення виробництва в середньо- і довгостроковій перспективі до 24 млн тон високоякісного залізорудного продукту – Продовжувати реалізовувати невеликі проекти для підвищення продуктивності і зниження експлуатаційних витрат – Підтримувати конкурентоспроможну вартість продукції – Оптимізація системи управління автопарком для подальшого підвищення продуктивності гірського парку – Консолідація функцій групи для обслуговування «єдиного» Феррекспо
Продавати продукцію клієнтам світового класу	– Продовжувати концентруватися на обслуговуванні довгострокової клієнтської бази Групи – Підтримувати географічно диверсифікований портфель кризостійких клієнтів – Збільшувати частку на преміальних ринках – Продовжувати вдосконалення системи управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001: 2015, що забезпечить подальше просування продукції комбінату на світовому ринку, зміцнить довіру споживачів.
Зміцнювати корпоративну соціальну відповідальність	– Усунути нещасні випадки зі смертельними наслідками та зменшити LTIFR – Підтримувати громади через різні ініціативи – Оптимізувати споживання ресурсів, таких як електроенергія і газ, зменшити викиди на тону
Підтримувати належний розподіл капіталу між балансом, прибутком та інвестиціями	– Доступ до банківського або боргового ринку, при необхідності – При сприятливих ринкових умовах розширити профіль погашення боргу – За умови надходження грошових коштів, подальші капітальні інвестиції в розвиток з метою збільшення потужностей виробництва концентрату і окатків

Джерело: складено за матеріалами [21]

Керівництво підприємства не планує ліквідацію жодних значних активів.

Беручи до уваги наявні грошові кошти та їх еквіваленти, скориговані прогнози грошових потоків із урахуванням наслідків війни в Україні, а також усі можливі та ефективні заходи, що перебувають у сфері впливу керівництва, підприємство визнає наявність суттєвої невизначеності, пов'язаної з триваючими воєнними діями. Додаткові ризики стосуються окремих юридичних аспектів, зокрема рівня незалежності судової системи та її захищеності від політичних і економічних впливів, а також потенційних збоїв у постачанні.

Логістичні маршрути підприємства для транспортування готової продукції залізницею та річковими баржами наразі залишаються доступними. Проте подальші обмеження у функціонуванні логістичної інфраструктури можуть істотно вплинути на обсяги операційних грошових потоків.

У відповідь на нові умови підприємство переглянуло плани щодо обсягів видобутку та переробки руди, адаптувавши їх до можливих рівнів виробництва та реалізації окатків.

Керівництвом розроблено фінансову модель, що дозволяє оцінити достатність ліквідності та прогнозних грошових потоків для забезпечення безперервності діяльності протягом 12 місяців після дати затвердження фінансової звітності. Результати базового сценарію свідчать про наявність достатнього запасу ліквідності для продовження діяльності, навіть за умов зниження обсягів виробництва та можливого виникнення несприятливих змін у зовнішньому середовищі.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» впровадило комплексну систему управління ризиками, що охоплює процеси ідентифікації, аналізу та мінімізації впливу ключових ризиків, з якими стикається підприємство.

Ця система створює основу для визначення, пріоритизації та контролю ризиків, пов'язаних із господарською діяльністю товариства. Водночас вона не має на меті повне усунення ризиків, особливо в умовах економічної нестабільності. Для цього розроблено відповідні політики й процедури, спрямовані на своєчасне виявлення та оцінку ризиків, встановлення допустимих меж і впровадження заходів контролю для зменшення їх негативного впливу.

Матриця ризиків переглядається Правлінням ПрАТ «Полтавський ГЗК» двічі на рік. У межах цього процесу проводиться виявлення нових ризиків, аналіз їхнього потенційного впливу на діяльність підприємства та визначення необхідних механізмів реагування. Ризики класифікуються за рівнем впливу та ймовірністю виникнення для визначення їхньої критичності. Показники впливу та ймовірності постійно оновлюються відповідно до змін у макро- та мікроекономічному середовищі.

Відповідальність за ефективне функціонування системи управління ризиками покладено на Правління товариства. Воно забезпечує належний моніторинг, контроль і прийняття управлінських рішень щодо мінімізації ризиків.

Відповідальність за ефективне функціонування системи управління ризиками покладено на Правління товариства. Воно забезпечує належний моніторинг, контроль і прийняття управлінських рішень щодо мінімізації ризиків. Безпосередній контроль здійснює Фінансова дирекція підприємства, яка надає оновлену інформацію Правлінню та Виконавчому комітету групи Ferrexpo.

Крім того, Правління гарантує, що всі основні ризики ретельно оцінюються, а рівень прийнятного ризику узгоджується зі стратегічними цілями та довгостроковими пріоритетами діяльності підприємства. [22]

Розглянувши основні складові фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК» можна стверджувати, що вона є збалансованою, адаптивною та орієнтованою на стійкий розвиток. Її ключові риси такі:

- Збереження фінансової стабільності та ліквідності – через консервативну політику управління грошовими потоками, оптимізацію витрат і контроль боргового навантаження.

- Інвестиційна обережність – здійснення капіталовкладень лише у проєкти, що забезпечують підвищення ефективності та довгострокову віддачу.

- Диверсифікація ризиків – географічна (експорт на різні ринки), операційна (оптимізація виробничих потужностей) та фінансова (моделювання сценаріїв).

- Підтримання стійкої дохідності – орієнтація на преміальний сегмент ринку з високою маржинальністю продукції.

- Соціально-екологічна відповідальність – як інструмент формування позитивної репутації й інвестиційної привабливості.

Отже, ПрАТ «Полтавський ГЗК» дотримується стратегії фінансової стабільності та довгострокового сталого розвитку, яка поєднує ефективне управління ресурсами, гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, підтримку високої якості продукції та соціальну відповідальність. Ця стратегія спрямована не лише на збереження рентабельності в умовах невизначеності, а й на забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

Проте, навіть попри сильну фінансову позицію та ефективну стратегію розвитку, фінансова стратегія ПрАТ «Полтавський ГЗК» має певні слабкі сторони та ризики, що можуть негативно впливати на стійкість підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. Основні недоліки побудованої фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК» та шляхи їх вирішення пропонуємо розглянути у наступному розділі.

Висновки до 2 розділу

У результаті здійсненого аналізу фінансової звітності ПрАТ «Полтавський ГЗК» нами виявлено негативні результати діяльності. Підприємство є збитковим в період з 2022 р. по 2024 р. включно.

У даному розділі проаналізовано активи, пасиви та фінансові результати, також оцінено фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність підприємства. Здійснено SWOT-аналіз та розглянуто фінансову стратегію підприємства.

Під час аналізу виявлено, що 2020 р. та 2021 р. мають позитивні показники у результаті діяльності підприємства, натомість 2022 р., 2023 р., 2024 р. показали негативні результати діяльності, така динаміка була спровокована зовнішніми чинниками, зокрема початком повномасштабної війни в Україні у 2022 р., закриттям кордону, проблемою з логістикою (особливо, з залізничним сполученням), відсутністю електроенергії, обстрілами.

Проведений аналіз ліквідності і фінансової стійкості надають підстави для занепокоєння: зниження показників автономії, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами. Це створює підвищений борговий і фінансовий ризик.

Високий ступінь залежності від зовнішньої кон'юнктури, зокрема експорт, ціни на руду, логістика та значущі юридичні або регіональні ризики — наприклад, можливість втрати частини активу або його націоналізація.

Логістичні й виробничі виклики, а саме: обмеження маршрутів, зростання витрат, зношення основного фонду — все це стримує оперативну гнучкість та має суттєвий вплив на можливість підприємства продовжувати свою діяльність в належному режимі.

На підставі проведеного аналізу можна зробити такий висновок: компанія має міцні фундаментальні виробничі можливості, але наразі перебуває в стані фінансового стресу та підвищених ризиків.

Серед основних факторів, які свідчать про погіршення фінансового стану ПрАТ «Полтавський ГЗК» є зниження рентабельності та показників фінансової стійкості, значні зовнішні ризики (війна, логістика, судові суперечки). Не дивлячись на негативні результати фінансової діяльності протягом останніх років, підприємство має ресурс для можливої адаптації та потенціал для подальшого відновлення.

Отже, фінансовий стан є не стабільним, з високою часткою невизначеності. Для поліпшення ситуації Компанії потрібно зосередитись на підвищенні операційної ефективності, оптимізації витрат і структури капіталу, диверсифікації ризиків (логістичних, ринкових, фінансових), зміцненні ліквідності та скороченні боргового навантаження.

Досліджено фінансову стратегію підприємства, суть якої полягає у забезпеченні сталого розвитку та ефективному управлінні ресурсами. З огляду на результати діяльності підприємства, фінансова стратегія ПрАТ «Полтавський ГЗК» має слабкі сторони, які не є ефективними в період кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАРТЕГІЇ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

3.1 Створення фінансової стратегії підприємства та управління конкурентоспроможністю в умовах економічної невизначеності

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що створює загрозу їхній конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Постійні зміни в економічних, політичних і соціокультурних умовах, процеси глобалізації та швидкий технологічний розвиток формують динамічне та нестабільне середовище, у якому бізнесу необхідно швидко адаптуватися. Саме тому розроблення гнучкої системи управління конкурентоспроможністю стає одним із ключових інструментів, що дає змогу підприємствам ефективно реагувати на виклики, долати невизначеність і забезпечувати стійке положення на ринку.

З огляду на мінливість зовнішнього середовища, кожне підприємство прагне зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток. Досягнення цього можливе завдяки збереженню та нарощенню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Отже, конкурентоспроможність виступає визначальним чинником успіху підприємства, відображаючи результативність його діяльності та здатність ефективно конкурувати на ринку. [23]

Для початку пропонуємо розглянути фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, для кращого розуміння системи управління конкурентоспроможністю. Загалом, ці фактори поділяються на 3 рівня: фактори макrorівня, мезорівня та мікрорівня. Розглянемо детальніше кожен з них.

Фактори макrorівня впливають на діяльність підприємства опосередковано — через функціонування світової та національної

економіки. Хоча підприємство не може безпосередньо контролювати ці фактори, вони формують загальне середовище, у якому воно функціонує.

До ключових макрорівневих чинників належать:

1. Політичні фактори — політична стабільність, державна політика, рішення уряду, що визначають інвестиційний клімат, рівень підтримки бізнесу та залучення іноземного капіталу.

2. Правові фактори — наявність прозорої та стабільної законодавчої бази, що гарантує захист прав власності, дотримання контрактних зобов'язань, розвиток інновацій та узгодженість із міжнародними правовими нормами.

3. Економічні фактори — загальний стан економіки, рівень інфляції, валютна політика, податкова та кредитна системи, динаміка безробіття, які безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємств.

4. Соціальні фактори — зміни у способі життя, цінностях та споживчих уподобаннях населення (наприклад, зростання попиту на екологічно чисту продукцію), що визначають напрям розвитку товарної політики підприємства.

5. Культурні чинники — традиції, звичаї, менталітет і цінності суспільства, які впливають на сприйняття продукції; адаптація до культурних особливостей ринку може підвищити конкурентоспроможність підприємства.

6. Екологічні фактори — посилення вимог до екологічності виробництва, підвищення суспільної екологічної свідомості, розвиток концепції сталого розвитку та екологічної відповідальності бізнесу.

7. Інфраструктурні фактори — рівень розвитку транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури, що забезпечує ефективну діяльність підприємств і сприяє їхньому зростанню.

8. Технологічні фактори — ступінь науково-технічного прогресу, упровадження інновацій, частка запатентованих технологій, автоматизація та цифровізація виробництва.

9. Міжнародний імідж — репутація підприємства на світовому ринку; позитивний імідж сприяє розширенню експорту та розвитку партнерських зв'язків за кордоном.

10. Державне регулювання — законодавчі та адміністративні механізми впливу держави, рівень прозорості регулювання та антикорупційної політики, які можуть або стимулювати, або стримувати розвиток бізнесу.

11. Ринкова кон'юнктура — зміни в попиті, ціновій динаміці, насиченості ринку та конкурентному середовищі, що впливають на прибутковість підприємства.

12. Природно-географічні умови — доступність і вартість природних ресурсів, кліматичні умови, які можуть впливати на ефективність виробничих процесів.

13. Глобалізаційні чинники — інтеграція у світову економіку, розвиток міжнародної торгівлі, гармонізація стандартів і сертифікації продукції. Уміння підприємства адаптуватися до глобальних тенденцій визначає його успіх на міжнародному ринку [24, 31-32]

Фактори мезорівня, на відміну від макрорівневих, відображають вплив на підприємство з боку галузі, у якій воно функціонує. Ці чинники охоплюють організаційно-економічні особливості, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства в межах певного сектору чи ринку.

До них належать такі елементи:

– Наявність спеціальних економічних зон та програм підтримки — створює додаткові можливості для підприємств певних галузей завдяки податковим пільгам, спрощеним митним процедурам, розвитку інфраструктури та залученню інвестицій.

– Державне та недержавне регулювання галузі — рівень законодавчої та інституційної підтримки бізнесу визначає можливості розвитку підприємств. Ефективна нормативна база, сприятливий інвестиційний клімат і доступ до державних програм стимулювання підвищують конкурентоспроможність галузі загалом.

– Розвиненість регіональної інфраструктури — якісні транспортні, енергетичні та комунікаційні мережі сприяють оптимізації логістики, скороченню витрат і підвищенню ефективності виробничих процесів.

– Доступність сировинної бази — забезпечення підприємства необхідними ресурсами впливає на стабільність виробництва, собівартість продукції та конкурентні позиції на ринку.

– Інвестиційна привабливість та потенціал розвитку галузі — наявність інвестиційних потоків, упровадження інноваційних технологій і підтримка наукових досліджень стимулюють зростання підприємств і підсилюють їхні конкурентні переваги.

– Рівень конкуренції у галузі — визначає умови функціонування підприємств: посилення конкурентної боротьби веде до зниження ринкових цін, підвищення вимог до якості продукції, активізації інновацій і, водночас, зменшення прибутковості. Тому аналіз конкурентного середовища та формування ефективних стратегій реагування є ключовими аспектами управління конкурентоспроможністю підприємства [25, 34].

Фактори мікрорівня являють собою внутрішні складові виробничо-господарської системи підприємства, які безпосередньо визначають його конкурентоспроможність. Вони поділяються на дві основні групи: фактори, що впливають на загальний потенціал конкурентоспроможності підприємства та фактори, які визначають конкурентоспроможність продукції.

До елементів, що формують загальний потенціал конкурентоспроможності підприємства, належать:

1. Управління якістю — здатність підприємства здійснювати ефективний контроль якості продукції й послуг. Упровадження систем управління якістю та постійне вдосконалення процесів сприяють досягненню високого рівня задоволення потреб споживачів.

2. Управлінський потенціал — професіоналізм керівництва, його стратегічне мислення та здатність ухвалювати результативні управлінські рішення, що забезпечують розвиток підприємства та персоналу.

3. Науково-технологічний потенціал — рівень технологічного розвитку підприємства, наявність науково-дослідних і конструкторських підрозділів, що дозволяють упроваджувати сучасні технології, удосконалювати виробничі процеси та створювати інноваційні продукти.

4. Інноваційна гнучкість і адаптивність — здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов, упроваджувати нові рішення та технології, що дає змогу зміцнювати конкурентні позиції.

5. Логістичний потенціал — ефективна система постачання та збуту, оптимізація ланцюгів постачання, які забезпечують своєчасну доставку, надійність і доступність продукції для споживачів.

6. Бренд і ділова репутація — формують довіру клієнтів, підвищують лояльність споживачів і зміцнюють позиції підприємства на ринку.

7. Виробничий потенціал — ефективне використання ресурсів, сучасна організація виробництва та висока продуктивність праці, що безпосередньо впливають на конкурентні переваги.

8. Фінансовий потенціал — наявність стабільних фінансових ресурсів, їх раціональне використання та здатність інвестувати у розвиток, інновації й маркетинг, що забезпечує стійке зростання конкурентоспроможності підприємства. [25]

Враховуючи всі вищевикладені фактори можливого впливу на підприємство, необхідно побудувати модель управління конкурентоспроможністю підприємства для її подальшого впровадження, розглянемо рис. 3.1.



Рис.3.1 Організаційно-економічна модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено за матеріалами [26]

Управління конкурентоспроможністю підприємства у запропонованій моделі включає п'ять послідовних етапів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій підприємства на ринку. Кожен із цих етапів має свої завдання, процедури та формується на основі цілісного механізму реалізації конкурентних переваг.

На першому етапі здійснюється аналіз і оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Основна мета — визначити, які з них можуть бути керованими, тобто тими, на які підприємство здатне впливати. В результаті виділяються фактори, що сприяють зміцненню конкурентних позицій, формується система ефектоутворюючих елементів, а також приймаються рішення щодо уникнення впливу несприятливих чинників.

Другий етап полягає у розробці напрямів розвитку потенційних конкурентних переваг, виявлених на попередньому етапі. Це дає змогу перетворити наявні можливості на реальні конкурентні переваги через реалізацію відповідних заходів. У цей період формується система ключових конкурентних переваг підприємства.

На третьому етапі відбувається розробка стратегії управління конкурентоспроможністю. Визначаються стратегічні цілі, завдання, напрями підвищення конкурентоспроможності, а також конкретні заходи для їх реалізації. Додатково створюється система показників, за допомогою яких оцінюється ефективність реалізації стратегії.

Четвертий етап передбачає впровадження комплексного механізму реалізації конкурентних переваг. На цьому етапі конкретизуються основні положення розробленої стратегії, визначаються ключові напрями її реалізації, а також формується набір інструментів і методів для досягнення поставлених цілей. Особлива увага приділяється використанню сучасних організаційних та інноваційних підходів, які виступають каталізаторами розвитку та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

На п'ятому етапі здійснюється моніторинг рівня конкурентоспроможності та ефективності використання наявних конкурентних переваг. За результатами аналізу проводиться коригування стратегії — вносяться зміни до планів, завдань або пріоритетів залежно від ринкових умов і стану підприємства.

Підсумком реалізації цієї моделі є зростання рівня розвитку підприємства, зміцнення його позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності та створення передумов для стійкого довгострокового функціонування. [25]

Варто розглянути особливості побудови безпосередньо фінансової стратегії в умовах невизначеності. Аналіз наукових джерел дав змогу визначити найактуальніші напрями стратегічного управління фінансовими ресурсами в умовах невизначеності, що базуються на розвитку проактивних адаптивних стратегій сталого розвитку. Серед них варто виділити:

- стратегію управління ліквідністю, спрямовану на забезпечення належного рівня платоспроможності підприємства у разі виникнення непередбачених витрат чи зобов'язань;
- впровадження сучасних інформаційних технологій у систему фінансового менеджменту та стратегічного планування;
- інвестиційні стратегії, адаптовані до умов підвищеної волатильності фінансових ринків;
- управління валютними та відсотковими ризиками в умовах глобальної економічної нестабільності.

В умовах невизначеності побудова фінансової стратегії має базуватись на принципах, які допомагають в ефективному управлінні фінансовими ресурсами (див. таблицю 3.1)

Таблиця 3.1

Принципи побудови фінансової стратегії в умовах невизначеності

Принцип	Сутність
Принцип цілеспрямованості	Фінансова стратегія має бути орієнтована на досягнення конкретних фінансових результатів підприємства. До таких цілей можуть належати зростання ринкової вартості компанії, збільшення її частки на ринку, підвищення фінансової стабільності, прибутковості та рентабельності у кожному стратегічному напрямі.
Принцип адаптивності	Фінансова стратегія повинна відзначатися гнучкістю та здатністю пристосовуватися до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Це забезпечує підприємству можливість оперативно реагувати на коливання ринку, зміни економічних умов чи інших факторів завдяки використанню сценарного планування.
Принцип збалансованості	Фінансова стратегія має забезпечувати оптимальне співвідношення між рівнем ризику та очікуваною прибутковістю. Реалізація цього принципу передбачає диверсифікацію інвестицій, ефективне управління ліквідністю та зниження фінансових ризиків, зокрема через формування інвестиційного портфеля, що поєднує як високоризикові, так і стабільні активи.
Принцип стійкості	Стратегія повинна бути спрямована на досягнення довгострокової фінансової стабільності підприємства. Це передбачає раціональне управління зобов'язаннями, підтримання належного рівня ліквідності та збереження фінансової незалежності.
Принцип інноваційності	У фінансовій стратегії необхідно враховувати використання сучасних інноваційних технологій та методів фінансового менеджменту. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, залишатися конкурентоспроможним і максимально використовувати потенціал фінансових технологій та аналітичних інструментів.
Принцип прозорості та підзвітності	Фінансова стратегія має бути відкритою і передбачати високий рівень звітності перед усіма зацікавленими сторонами. Це включає регулярне інформування про фінансові результати, ефективність діяльності та досягнення стратегічних орієнтирів.
Принцип інтеграції	Фінансова стратегія повинна бути узгодженою із загальною стратегією розвитку підприємства. Її цілі та завдання мають сприяти реалізації основних стратегічних пріоритетів організації, забезпечуючи єдність управлінського підходу.

Джерело: складено за матеріалами [26]

Оцінювання якості фінансової стратегії в умовах невизначеності є надзвичайно важливим етапом її формування, оскільки воно дозволяє

визначити, наскільки ефективно підприємство зможе управляти своїми фінансовими ресурсами та досягати поставлених стратегічних цілей.

Основні критерії оцінки якості фінансової стратегії включають:

- Відповідність стратегічним цілям підприємства. Фінансова стратегія має бути узгодженою із загальною стратегією розвитку організації та спрямованою на досягнення її довгострокових завдань.

- Фінансова стійкість. Передбачає оцінювання здатності підприємства зберігати стабільність у довгостроковій перспективі шляхом ефективного управління зобов'язаннями, ліквідністю та власним капіталом.

- Гнучкість і адаптивність. Характеризує можливість фінансової стратегії швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, включаючи коливання на ринку, економічні та регуляторні зміни.

- Система управління ризиками. Оцінюється ефективність заходів щодо виявлення, мінімізації та контролю фінансових ризиків — ринкових, кредитних та операційних.

- Ефективність використання ресурсів. Показує, наскільки раціонально підприємство залучає та використовує фінансові, матеріальні й інші ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей.

- Інноваційність. Відображає рівень застосування сучасних фінансових інструментів, технологій та підходів, спрямованих на підвищення ефективності управління й конкурентоспроможності бізнесу.

- Прозорість і підзвітність. Передбачає забезпечення достовірності, відкритості та своєчасності фінансової звітності, що сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін. [27, 31]

Інструменти, що допомагають підприємствам ефективно реагувати на невизначеність і знижувати рівень фінансових ризиків, можна умовно

поділити на три основні групи: аналітичні, стратегічні та технологічні (див. таблицю 3.2).

Застосування цих інструментів дає змогу суб'єктам господарювання більш раціонально управляти ризиками, підтримувати гнучкість і готовність до змін у динамічному середовищі. Комплексне поєднання аналітичних, стратегічних і технологічних підходів сприяє забезпеченню сталого розвитку та стабільного зростання підприємства навіть за умов високої невизначеності.

Таблиця 3.2

**Інструментарій розроблення фінансової стратегії в умовах
невизначеності**

Інструмент	Опис
Аналітичні інструменти	
Сценарний аналіз	Розробка кількох можливих сценаріїв розвитку подій на основі різних припущень щодо зовнішнього середовища. Дає змогу оцінити вплив потенційних змін на діяльність підприємства та підготуватися до них завчасно.
Аналіз чутливості	Дослідження, як зміна ключових показників (обсягу продажів, витрат, валютних курсів тощо) впливає на фінансові результати підприємства. Дозволяє визначити найуразливіші аспекти бізнесу та розробити заходи для їх захисту.
SWOT-аналіз	Інструмент, що допомагає визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози з боку зовнішнього середовища. Використовується для формування ефективних фінансових стратегій, спрямованих на використання переваг і мінімізацію ризиків.
Стратегічні карти	Методологія, призначена для вдосконалення стратегічного управління шляхом встановлення чітких зв'язків між стратегічними цілями підприємства та його операційною діяльністю.
Стратегічні інструменти	
Диверсифікація	Розподіл фінансових ресурсів та інвестицій між різними напрямками діяльності для зниження ризиків і зменшення залежності від одного джерела доходів. Сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства.
Фінансове моделювання	Побудова моделей, що враховують різні економічні параметри та сценарії для прогнозування майбутніх

	результатів. Служить основою для планування бюджету, інвестицій та оцінки ефективності управлінських рішень.
Гнучке бюджетування	Процес регулярного перегляду й коригування бюджетів залежно від поточної ситуації на ринку та результатів діяльності. Забезпечує можливість швидкої адаптації фінансових планів до змін середовища.
Технологічні інструменти	
Big Data та аналітичні системи	Використання великих масивів даних і сучасних аналітичних платформ для дослідження ринкових тенденцій, поведінки споживачів та оптимізації бізнес-процесів. Сприяє ухваленню більш точних і обґрунтованих рішень.
Блокчейн	Технологія розподіленого реєстру, що забезпечує високий рівень прозорості й безпеки фінансових транзакцій. Використовується для підвищення надійності операцій, управління ланцюгами постачань і виконання смарт-контрактів.
Штучний інтелект	Технології, що дозволяють автоматизувати процеси прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних. Використовуються для прогнозування тенденцій ринку, оптимізації операцій і зниження ризиків.

Джерело: складено за матеріалами [26, 21, 38]

- SWOT-аналіз, який використовується для виявлення сильних і слабких сторін фінансової стратегії, а також визначення зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на її реалізацію.
- Аналіз чутливості, який дає змогу дослідити, як зміни ключових параметрів (зокрема, обсягу продажів, витрат, валютних курсів) впливають на фінансові результати підприємства, що допомагає визначити найбільш критичні чинники ризику.
- Сценарне планування, яке полягає у формуванні кількох можливих сценаріїв розвитку подій та оцінюванні, наскільки ефективно фінансова стратегія здатна адаптуватися до кожного з них.
- Бенчмаркінг, який здійснюється шляхом порівняння фінансових показників і стратегічних підходів підприємства з результатами конкурентів та лідерів галузі. Це дозволяє виявити найкращі практики й напрями для вдосконалення.

– Оцінка виконання планових показників, яка передбачає зіставлення фактичних фінансових результатів із запланованими значеннями, а також аналіз причин відхилень для подальшої корекції фінансової стратегії. [26]

3.2 Вдосконалення фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК»

У другому розділі було розглянуто фінансову стратегію ПрАТ «Полтавський ГЗК» та описано основні її принципи. Пропонуємо розглянути недоліки наявної фінансової стратегії та запропонуємо способи їх вирішення.

Основні недоліки фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК»

1. Висока залежність від зовнішніх ринків збуту.

Основна частина прибутків формується за рахунок експорту залізорудних окатків, передусім до країн ЄС та Азії. Зміни в світових цінах на руду, торговельні бар'єри чи геополітичні обмеження можуть суттєво знизити дохідність. Підприємство мало впливає на глобальні ринкові тренди, тому його прибутковість є волатильною.

2. Залежність від логістичної інфраструктури.

Військові дії, блокування портів або пошкодження транспортних шляхів (залізничних, річкових) обмежують експортні можливості. Витрати на транспортування суттєво зросли після 2022 року, що знижує маржу навіть при стабільних обсягах виробництва.

3. Недостатня диверсифікація джерел доходів

Стратегія надмірно концентрована на одному виді продукції — залізорудних окатках. Відсутність розвитку глибокої переробки руди або нових напрямів (наприклад, металургії чи відновлюваних ресурсів) обмежує потенціал зростання.

4. Обмежена гнучкість інвестиційної політики

Через воєнні ризики компанія дотримується консервативної інвестиційної стратегії — інвестує лише в підтримку операційної діяльності, уникаючи масштабних проєктів. Це забезпечує короткострокову стабільність, але гальмує модернізацію і впровадження інновацій, що можуть підвищити конкурентоспроможність у майбутньому.

5. Високий ризик операційних перебоїв

Енергозалежність (особливо у воєнних умовах) і нестабільність постачань можуть порушувати виробничий цикл. Обмежена можливість швидкого відновлення інфраструктури або переорієнтації логістики створює ризик втрати контрактів.

6. Соціально-економічні ризики регіону

Компанія працює у зоні потенційних військових загроз, що ускладнює фінансове планування та може вплинути на стабільність персоналу. Зростання податкового навантаження, інфляція, коливання курсу гривні — все це підвищує фінансові витрати.

7. Обмежена прозорість та концентрація управління

Попри наявність корпоративної системи управління, ключові рішення узгоджуються з материнською структурою Ferrexpo, що може зменшувати автономність підприємства у фінансових рішеннях.

Таким чином, фінансова стратегія ПрАТ «Полтавський ГЗК» є стійкою, але консервативною, що допомагає зберігати ліквідність у кризових умовах. Однак її головні слабкі сторони полягають у високій залежності від зовнішніх ринків і логістики, вузькій спеціалізації (рудна сировина без диверсифікації), обмежених інвестиціях у розвиток через воєнні ризики, нестабільності макроекономічного середовища України.

Отже, розглянемо основні способи покращення фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК» на основі проведеного аналізу фінансового стану підприємства, SWOT-аналізу, наявної фінансової стратегії.

Одним із пунктів оновленої фінансової стратегії може бути диверсифікація продуктового портфеля та ринків збуту.

Можливі стратегічні дії:

- Можливість освоєння нових видів продукції, зокрема виробництво гарячебрикетованого заліза (НВІ), окатків із підвищеним вмістом заліза (68–70%) або агломерату.

- Вихід на нові ринки збуту, які менш схильні до регулятивного тиску ЄС, це можуть бути країни Близького Сходу, Північної Африки, Індія.

- Підписання довгострокових контрактів із крупними металургійними компаніями щодо гарантованих поставок.

Також слід звернути увагу на формування стратегії стійкої логістики.

Можливі стратегічні дії:

- Інвестиції у розвиток альтернативної логістики, враховуючи проблеми з логістикою в Україні, варто розглянути розширення співпраці з портами Румунії та Польщі.

- Створення власних логістичних потужностей, наприклад, складів, перевантажувальних терміналів, вагонного парку.

- Управління логістичними ризиками через диверсифікацію маршрутів та контрактів з декількома перевізниками.

Незважаючи на ризиковість вкладення у нерухомість, основні засоби, нематеріальні активи, слід збільшити інвестиції у модернізацію та енергоефективність. У майбутньому такі витрати мають окупитися і збільшити прибуток підприємства.

Можливі стратегічні дії:

- Проведення програми модернізації збагачувальних фабрик з метою зменшення енерговитрат.

- Інвестиції у відновлювані джерела енергії (сонячні та вітрові електростанції), що знизить залежність від зовнішніх постачальників.

- Використання енергоощадних технологій сепарації та автоматизація процесів.

Створення антикризової фінансової моделі дозволить підприємству зменшити вплив кризових ситуацій на його діяльність та існування загалом.

Можливі стратегічні дії:

- Формування резервного фонду ліквідності для забезпечення стабільності в умовах коливань цін на залізну руду.

- Запровадження регулярного stress-testing на базі сценаріїв (зниження цін на руду, блокада портів, зростання енерготарифів).

- Оптимізація структури капіталу через зменшення валютних ризиків та збалансування позикових, власних коштів.

Враховуючи те що підприємство провадить діяльність з нерезидентами України, слід диверсифікувати валютні потоки та звернути увагу на управління валютними ризиками

Можливі стратегічні дії:

- Впровадження політики хеджування валютних ризиків (форвардні контракти, опціони).

- Балансування валютної структури доходів та витрат.

- Створення резервів у різних валютах для управління ризиками.

Залучення зовнішніх інвестицій та розвиток ESG-стратегії також є одним зі способів покращення фінансової стійкості підприємства.

Можливі стратегічні дії:

- Використання зелених облігацій, кредитів під низькі ставки для промислових екологічних проєктів.

- Орієнтація на міжнародні стандарти ESG як інструмент підвищення інвестиційної привабливості, враховуючи той момент, що в Україні набирає обертів важливість принципи сталого розвитку, їх дотримання та документування у звітності.

- Розвиток корпоративної соціальної відповідальності та програм підтримки регіону.

Не менш важливим є цифрова трансформація управління фінансами.

Можливі стратегічні дії:

- Впровадження сучасних ERP- та BI-систем для прогнозування фінансових показників.

- Автоматизація закупівель, виробництва та логістики для зниження операційних витрат.

- Аналітичні системи для моніторингу рентабельності кожної партії продукції.

Таким чином, усі вищезазначені пропозиції до покращення фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК». У результаті ці кроки призведуть до зменшення залежності від ЄС та від світової волатильності цін на руду; скорочення простоїв, підвищення передбачуваності витрат на доставку, захист від військових ризиків; зменшення собівартості продукції, підвищення конкурентоспроможності в умовах зростання енергоресурсів; зниження вразливості підприємства до кризових ситуацій, підвищення фінансової стійкості; захист від різких коливань валютного курсу, стабілізація прибутковості; залучення міжнародних інвесторів, зниження вартості капіталу, підвищення репутаційної стійкості; підвищення точності фінансових розрахунків, оптимізація витрат.

На основі запропонованих способів покращення фінансової стратегії, побудуємо механізм її реалізації, який передбачає комплекс заходів задля досягнення поставленої мети (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Механізм впровадження фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК»

МЕТА	
Забезпечення фінансової стійкості та зростання ПрАТ «Полтавський ГЗК» в умовах економічної невизначеності й воєнних ризиків шляхом оптимізації ресурсів, диверсифікації ринків та посилення управління ризиками.	
ЗАВДАННЯ	
– забезпечити узгодженість стратегічних цілей із фінансовими можливостями підприємства; – удосконалити фінансовий план через включення стрес-тестів, сценарного прогнозування та оцінки воєнних ризиків; – сформувати довгострокову програму модернізації обладнання та ресурсоефективності; – прогнозувати динаміку грошових потоків з урахуванням логістичних обмежень і коливань світових цін; – оцінити та мінімізувати ризики, пов'язані з логістикою та ринковою волатильністю; – забезпечити контроль виконання фінансової стратегії та коригування відповідно до змін макросередовища.	
ПРИНЦИПИ	
– адаптивність (швидке реагування на воєнні та ринкові зміни); – інноваційність (цифровізація фінансових процесів); – оперативність у фінансових рішеннях; – системність; – сталість та ESG орієнтованість (економічна, екологічна та соціальна відповідальність); – наукова обґрунтованість прогнозів; – фінансова безпека; – узгодженість з корпоративною стратегією Ferrexpo; – диверсифікація ризиків.	
ІНСТРУМЕНТИ	
– програми підвищення енергоефективності; – програми цифрової трансформації фінансових процесів; – інвестиційні проекти модернізації гірничотранспортного комплексу; – залучення фінансування через «зелені» та інвестиційні інструменти; – програми диверсифікації ринків; – глобалізація та розширення партнерських мереж.	
МЕТОДИ	
– горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності; – аналіз ризиків та матриця ризиків; – коефіцієнтний аналіз; – метод прогнозування грошових потоків з урахуванням воєнних ризиків; – факторний аналіз витрат і продуктивності; – стрес-тестування фінансових показників; – методи планування бюджету та операційних витрат; – метод оцінки інвестиційних проєктів (NPV, IRR, DPP).	
РЕЗУЛЬТАТ	
Підвищення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський ГЗК», мінімізація ризиків, забезпечення стабільних грошових потоків, модернізація виробництва та стратегічне зростання у довгостроковій перспективі.	

Джерело: складено за матеріалами [28]

Фінансова стратегія ПрАТ «Полтавський ГЗК» потребує адаптації до сучасних економічних умов, зокрема воєнних ризиків, логістичних обмежень та волатильності світових цін на залізну руду. Аналіз недоліків показав, що ключовими проблемами є висока залежність від зовнішньої логістики, концентрація збуту на окремих ринках, значні валютні ризики, нестабільність грошових потоків та потреба в модернізації виробництва.

Для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємству рекомендовано:

- Диверсифікувати продукцію та ринки збуту, зменшуючи залежність від окремих країн і цінових коливань.
- Розвивати альтернативні логістичні маршрути та інвестувати в власну інфраструктуру для зниження ризику блокування транспортних шляхів.
- Модернізувати виробничі потужності та впроваджувати енергоефективні технології, щоб зменшити собівартість і забезпечити безперервність виробництва.
- Посилити систему управління ризиками, включаючи створення резервного фонду ліквідності та регулярні стрес-тести фінансових сценаріїв.
- Управляти валютними ризиками через хеджування та оптимізацію структури капіталу.
- Залучати інвестиції через ESG-інструменти та партнерські програми, підвищуючи довіру міжнародних інвесторів.

У підсумку, реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Полтавський ГЗК» побудувати адаптивну, стійку та інноваційну фінансову стратегію, здатну забезпечити стабільну діяльність навіть в умовах високої невизначеності та турбулентності ринку.

Висновки до 3 розділу

У другому розділі було здійснено комплексне дослідження фінансової стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК», визначено її сильні та слабкі сторони, а також окреслено напрями вдосконалення з урахуванням сучасних економічних викликів

Також було розглянуто теоретичну складову, зокрема управління конкурентоспроможністю підприємства, основні принципи побудови фінансової стратегії та інструменти, які для цього застосовуються.

Основні висновки за результатами аналізу можна узагальнити наступним чином:

Проведений аналіз підтвердив, що фінансова стратегія підприємства є достатньо стабільною та забезпечує підтримання ліквідності в умовах зовнішньої турбулентності. Водночас вона характеризується надмірною консервативністю, залежністю від зовнішніх ринків, високою чутливістю до логістичних та валютних ризиків, обмеженою диверсифікацією та недостатнім рівнем інвестицій у розвиток.

Запропоновані напрями вдосконалення дозволяють сформувати нову, більш гнучку та стійку фінансову модель підприємства. Передусім, диверсифікація продукції й географії збуту зменшить залежність від окремих ринків і глобальних цінових коливань. Розвиток альтернативної логістики та інвестиції у власну інфраструктуру підвищать передбачуваність витрат і стійкість до воєнних ризиків. Модернізація виробничих потужностей, впровадження енергоефективних технологій та цифровізація фінансових процесів сприятимуть зниженню собівартості та підвищенню продуктивності.

Важливим елементом оновленої стратегії є створення системи управління ризиками, включаючи stress-testing, формування резервів ліквідності та хеджування валютних коливань. Підприємству також доцільно активізувати залучення інвестицій, зокрема через ESG-

інструменти, що одночасно зміцнить репутацію та зменшить вартість капіталу.

Таким чином, удосконалена фінансова стратегія ПрАТ «Полтавський ГЗК» має бути комплексною, інноваційною та орієнтованою на довгостроковий розвиток. Її реалізація забезпечить формування стійкої фінансової моделі, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства на світовому ринку в умовах економічної невизначеності та воєнних загроз.

ВИСНОВКИ

Фінансова стратегія є одним із ключових видів функціональних стратегій підприємства, оскільки визначає основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин. Її головне призначення полягає у формулюванні фінансових цілей, виборі найефективніших методів їх досягнення, а також у своєчасному коригуванні підходів до формування та використання фінансових ресурсів в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Значущість формування фінансової стратегії зумовлена тим, що саме фінансово-економічні показники відображають реальний стан підприємницької діяльності. Вони дозволяють забезпечити узгодженість цілей, функцій та інструментів управління з головною фінансовою метою підприємства. Така стратегія повинна враховувати постійні зміни зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на них. Це забезпечується завдяки спеціально розробленому механізму та інструментарію, що дозволяють ефективно реалізовувати поставлені завдання й оперативно адаптувати їх за потреби.

Слід підкреслити, що фінансова стратегія істотно впливає на загальну економічну стратегію підприємства, оскільки забезпечує відповідність його фінансових можливостей вимогам ринку. Тому при визначенні стратегічних фінансових цілей основний акцент робиться на підвищенні добробуту власників та зростанні ринкової вартості підприємства. Ці цілі потребують конкретизації з урахуванням особливостей фінансового планування. Система стратегічних орієнтирів має забезпечувати формування необхідних фінансових ресурсів, ефективне використання власного капіталу, оптимізацію структури активів та капіталу, а також підтримання прийнятного рівня фінансових ризиків.

Розроблення фінансової стратегії базується на певних методологічних принципах, які спрямовані на мобілізацію, раціональне

використання та ефективний розподіл фінансових ресурсів, а також на досягнення ключових показників економічного розвитку. До таких принципів належать наукова обґрунтованість, комплексність, системність, орієнтація на соціально-економічний розвиток, оптимальність, взаємозв'язок поточних і довгострокових планів, узгодженість та координація стратегічних рішень.

Для детальнішого аналізу процесу розроблення фінансової стратегії використовують низку методологічних підходів, які дозволяють прогнозувати фінансові можливості підприємства за допомогою математичних моделей та логічних алгоритмів. Зокрема, для оцінювання фінансової стратегії застосовується аналіз фінансових показників, проведення SWOT-аналізу.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає ПрАТ «Полтавський ГЗК», який розташований у м. Горішні Плавні, Кременчуцького району, Полтавської області. Основним видом продукції товариства є виробництво залізрудних офлюсованих окатків. Технологічний процес виробництва окатків складається з етапів: видобування залізної руди в кар'єрі; подрібнення руди; збагачення та виробництва концентрату; обпалення та виробництва окатків.

Для оцінки позицій підприємства на ринку було проведено SWOT-аналіз. Результати показали, що підприємство має міцний ринковий фундамент, сильну конкурентну позицію та потенціал для подальшого розвитку. Водночас його фінансова система є вразливою: спостерігається зниження рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Для забезпечення довгострокової стабільності важливо зосередитися на модернізації виробництва, покращенні структури капіталу, оптимізації фінансових потоків та мінімізації зовнішніх ризиків. Реалізація зазначених можливостей дозволить підприємству посилити свою стійкість і адаптивність у мінливих умовах ринку.

Проведений аналіз фінансової стратегії та виявлені недоліки були опрацьовані та в результаті цього сформовані способи покращення наявної фінансової стратегії підприємства. Таким чином, з урахуванням воєнних, логістичних та ринкових ризиків, ПрАТ «Полтавський ГЗК» доцільно перейти до адаптивної фінансової стратегії, що поєднує диверсифікацію продукції та ринків, стабілізацію логістики, інвестиції в інновації та енергоефективність, управління ризиками та валютною експозицією, залучення ESG-орієнтованих інвестицій, цифрову трансформацію фінансового менеджменту.

Це забезпечить стійкість підприємства в умовах нестабільного середовища, підвищить його конкурентні переваги та мінімізує зовнішні ризики.

Результати цього дослідження мають практичне значення для ПрАТ «Полтавський ГЗК», який прагне покращити свою фінансову стійкість та ефективність управління фінансовими ресурсами. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій розвитку, оптимізації фінансових ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та оновлення фінансової стратегії.

Таким чином, дослідження продемонструвало необхідність розробки та своєчасного оновлення фінансової стратегії підприємства для покращення його фінансового становища та подальшого розвитку, незважаючи на негативні чинники та непередбачувані ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юрчишена Л., Синусик А. Концептуальні підходи до вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 57.
2. Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 65.
3. Гончаренко, О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 1. – № 56. – С. 35–40.
4. Стефанишин О. Б. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://www.eco-nomy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/77.pdf
5. Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств. К.: КНЕУ, 2010. 384с.
6. Станіславик Є. Н. Основи фінансового менеджменту. К.: КНЕУ, 2008. 128 с.
7. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
8. Мартиненко В. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. URL: https://www.researchgate.net/publication/360583451_KONCEPTUALNI_ASPEKTI_FINANSOVOI_STRATEGII_PIDPRIEMSTVA_CONCEPTUAL_ASPECTS_OF_FINANCIAL_STRATEGY_OF_ENTERPRISE

9. Шевченко Т.Є. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства. Сучасні проблеми економіки та підприємництво. 2014. Вип. 14. С. 225-230.

10. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 100-111.

11. Романишин В.О., Бернацька А.О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С.54-62.

12. Зайцева Л. О. Методичні засади розробки фінансової стратегії сталого розвитку публічних компаній. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 67. С.97-104.

13. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління сучасним підприємством. Економічні горизонти. 2023. № 24. С. 39–49

14. Гужва І., Калінкін А. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України. Економіка та суспільство. 2024. № 70.

15. Швець Ю., Мозолевська А. Сучасний стан формування фінансової стратегії промислового підприємства та шляхи її реалізації. Інфраструктура ринку. 2019. №34. С. 235-242.

16. Андрєєв С. Як штучний інтелект революціонує інвестиційні стратегії в 2024 році. Fintech insider. 2024.

17. Фінансова звітність ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2021 р. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7313017#express-universal-file>

18. Фінансова звітність ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2022 р. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7313017#express-universal-file>

19. Фінансова звітність ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2023 р. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7313017#express-universal-file>

20. Фінансова звітність ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2024 р. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7313017#express-universal-file>

21. Звіт про управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2023 р. URL: https://www.ferrexpo.ua/sites/default/files/2023_zvit_kerivnictva.pdf

22. Ложачевська О.М., Гнатенко І.А., Сухомлин Л.В., Мельник О.Ю. Моделювання інфраструктури підприємництва неінноваційного менеджменту на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 5-10.

23. Філіпова С.В., Кочевой М.М., Андросенко В.Д. Стратегічні пріоритети зміцнення конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграції. Економіка: реалії часу. 2019. № 1 (41). С. 57-65.

24. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. 2023. № 3 (67). С. 56-64

25. Журавльова І.В. Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. № 64.

26. Савчук Л. М., Бандоріна Л. М., Удачина К. О., Савчук Р. В., Усенко М. П. Модель оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1 (85). С. 142–153.

27. Юрчишена Л., Синусик А. Концептуальні підходи до вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 57.

28. Арєф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43.

29. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л.. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : Основа, 2003. 250 с.

30. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
31. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17.
32. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
33. Henry A. Understanding strategic management. Oxford: University Press, 2021. 367 p.
34. Штімац М., Лич В.М., Юрченко Ю.О. Financial strategy development process. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 3 (34). С. 126–132.
35. Чумак О.В., Мельничук І.І., Левіна М.В. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.
36. Чуняк О.В. Домінантні напрями фінансової стратегії підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Том 2. С. 173–177.
37. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том. 1. С. 44–49.
38. Драченко А., Юрчишина Л.. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
39. Гаврилко П. П. Вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України. *Економіка*. 2016. Вип. 3(21). С. 131–134.