

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на
тему: «Перспективи удосконалення фінансової
стратегії суб'єкта господарювання в умовах воєнного
стану»

Виконала: студентка IV курсу,
групи ФБС(з)-41 спеціальності: 072
«Фінанси, банківська справа та
страхування»

Керівник: д.е.н., професор кафедри
фінансів Левандівський О.Т.

Рецензент: д.е.н., професор кафедри обліку
і оподаткування Сас Л.С.

Івано-Франківськ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Економічна суть, основні поняття і складові стратегій підприємства	6
1.2.Роль фінансової стратегії у формуванні загальної стратегії підприємства	12
1.3.Теоретичні аспекти механізму формування фінансової стратегії підприємства в умовах кризи	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ФІЛІЇ ГАЗОВИХ МЕРЕЖ.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства та вплив воєнних факторів	22
2.2. Аналіз структури активів, капіталу та фінансових результатів підприємства.....	32
2.3. Оцінка ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової стратегії підприємства.....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ формування та ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	47
3.1. Методичні основи побудови механізму вибору альтернативних варіантів фінансової стратегії підприємства	47
3.2. Стратегічні аспекти забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах воєнного стану.....	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

В умовах сучасної економічної нестабільності та тривалого впливу воєнних дій на національну економіку особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової стійкості та ефективного стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Воєнний стан в Україні спричинив суттєві трансформації у функціонуванні підприємств, що проявляються у порушенні логістичних процесів, скороченні обсягів виробництва і реалізації продукції, зростанні вартості енергетичних ресурсів, дефіциті фінансових ресурсів, нестабільності валютного ринку та посиленні фінансових ризиків. За таких умов підприємства змушені адаптувати власну систему фінансового управління до нових економічних викликів, що зумовлює необхідність формування та реалізації ефективної фінансової стратегії, здатної забезпечити стабільність функціонування, підтримання платоспроможності та створення передумов для довгострокового розвитку.

Особливого значення питання удосконалення фінансової стратегії набуває для підприємств енергетичної та газорозподільної сфери, діяльність яких має стратегічне значення для забезпечення безперебійного функціонування економіки держави та життєдіяльності населення. У період воєнного стану підприємства газорозподільної галузі функціонують в умовах високого рівня невизначеності, зростання витрат на утримання та модернізацію інфраструктури, необхідності підтримання безперебійного постачання енергоресурсів та одночасного обмеження фінансових можливостей.

Проблематика формування та реалізації фінансової стратегії підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів стратегічного фінансового управління зробили такі вчені, як І. Бланк, О. Терещенко, А. Поддєрьогін, В. Савчук, М. Крейніна, Ж. Франшон, І. Романе та інші. У працях зазначених авторів розкрито сутність фінансової стратегії,

механізми її формування, методи оцінювання фінансового стану підприємства та підходи до забезпечення фінансової стабільності. Водночас сучасні умови воєнного стану потребують подальшого дослідження питань адаптації фінансової стратегії підприємств до кризових умов функціонування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового управління.

Актуальність теми бакалаврської роботи зумовлена необхідністю удосконалення фінансової стратегії суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану, що є важливою передумовою забезпечення їх фінансової стійкості, конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах нестабільного економічного середовища.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування фінансової стратегії підприємства та розроблення напрямів її удосконалення в умовах воєнного стану на прикладі Івано-Франківської філії газових мереж.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність та складові стратегії підприємства;
- визначити роль фінансової стратегії у системі стратегічного управління підприємством;
- узагальнити теоретичні підходи до формування фінансової стратегії підприємства в умовах кризи;
- надати організаційно-економічну характеристику Івано-Франківської філії газових мереж та оцінити вплив воєнних факторів на її діяльність;
- провести аналіз структури активів, капіталу та фінансових результатів підприємства;
- оцінити ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і діючу фінансову стратегію підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до вибору альтернативних варіантів фінансової стратегії підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо забезпечення фінансової

стабільності та удосконалення фінансової стратегії підприємства в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації фінансової стратегії суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення фінансової стратегії Івано-Франківської філії газових мереж.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність Івано-Франківської філії газових мереж, аналітичні матеріали та офіційні джерела інформації.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, системного підходу, економічного та фінансового аналізу, порівняння, групування, графічного узагальнення, коефіцієнтного аналізу, а також методи стратегічного оцінювання фінансового стану підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та напрямів удосконалення фінансової стратегії для підвищення фінансової стійкості, ліквідності, ефективності управління фінансовими ресурсами та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Структура бакалаврської роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи формування фінансової стратегії підприємства. Другий розділ присвячений аналізу фінансового стану та стратегічних орієнтирів Івано-Франківської філії газових мереж. У третьому розділі обґрунтовано напрями формування та удосконалення фінансової стратегії підприємства в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна суть, основні поняття і складові стратегій підприємства

У динамічному економічному середовищі, що характеризується підвищеною невизначеністю, інтенсифікацією конкуренції та швидкою трансформацією ринкових умов, ефективність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою визначається їх здатністю до прогнозування наслідків управлінських рішень і забезпечення узгодженості між результатами минулої діяльності, поточним станом і довгостроковими орієнтирами розвитку. Особливої ваги це набуває в кризових ситуаціях, коли обмеженість ресурсів і зовнішні шоки підсилюють потребу в обґрунтованих управлінських підходах, орієнтованих на перспективу [1].

Сучасні наукові підходи до управління підприємствами акцентують увагу на необхідності формування системи стратегічного бачення як основи сталого розвитку. У цьому контексті підприємство розглядається як самостійна організаційно-економічна одиниця, що здійснює господарську діяльність з метою задоволення суспільних і приватних потреб, функціонуючи в межах визначеного правового поля та використовуючи наявні ресурси для досягнення поставлених цілей [2]. Водночас ефективність його діяльності прямо залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що обумовлює необхідність впровадження стратегічного управління як системного процесу.

У науковій літературі стратегія підприємства інтерпретується як інтегрована модель дій і рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей шляхом оптимального використання ресурсного потенціалу та врахування впливу факторів середовища. Генезис поняття «стратегія»

пов'язаний із військовою сферою, де воно означало мистецтво планування і ведення бойових дій, однак у середині XX століття цей термін набув широкого застосування в економічній науці та практиці управління підприємствами. Подальший розвиток концепції стратегії відбувався завдяки працям провідних учених, які розглядали її як ключовий інструмент досягнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокової ефективності діяльності організації [3].

Особливого значення набуває дослідження структурних елементів стратегії та принципів її формування. Визначення місії, цілей, аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішнього потенціалу та формування альтернатив розвитку становлять основу стратегічного планування. При цьому важливо враховувати ієрархічність стратегічних рішень, що передбачає їх реалізацію на різних рівнях управління - корпоративному, бізнесовому та функціональному [4].

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше орієнтуються не лише на поточне функціонування, а й на довгостроковий розвиток, що потребує впровадження стратегічного управління. Ефективна стратегія забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищує конкурентоспроможність і дозволяє раціонально використовувати ресурси підприємства.

Стратегія розглядається як динамічний процес, що охоплює планування, реалізацію та контроль управлінських рішень. Її ефективність залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на ризики та використовувати нові можливості ринку.

Теоретичні засади стратегічного управління сформувалися у працях зарубіжних учених. А. Чендлер визначав стратегію як систему довгострокових цілей і механізмів розподілу ресурсів [5]. І. Ансофф трактував її як інструмент узгодження напрямів діяльності підприємства [1]. К. Ендрюс розглядав стратегію як поєднання цілей і політик організації [6], а М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі — як комплексний план досягнення

місії підприємства [7].

Незважаючи на різні підходи до трактування поняття, більшість науковців пов'язують стратегію із забезпеченням стабільного розвитку підприємства в конкурентному середовищі (рис. 1.1). Це підтверджує необхідність постійного вдосконалення стратегічних орієнтирів відповідно до ринкових змін.

Еволюція стратегічного управління охоплює етапи стратегічного планування, розвитку методів стратегічного аналізу та переходу до інтегрованої системи управління підприємством. Сучасне стратегічне управління передбачає узгодження цілей, ресурсів та інтересів стейкхолдерів із урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Основні етапи цього процесу подано на рис. 1.2.

Таким чином, розроблення стратегії виступає ключовим елементом стратегічного управління, оскільки саме вона визначає довгостроковий вектор розвитку підприємства та створює основу для формування ефективної системи управління його діяльністю.

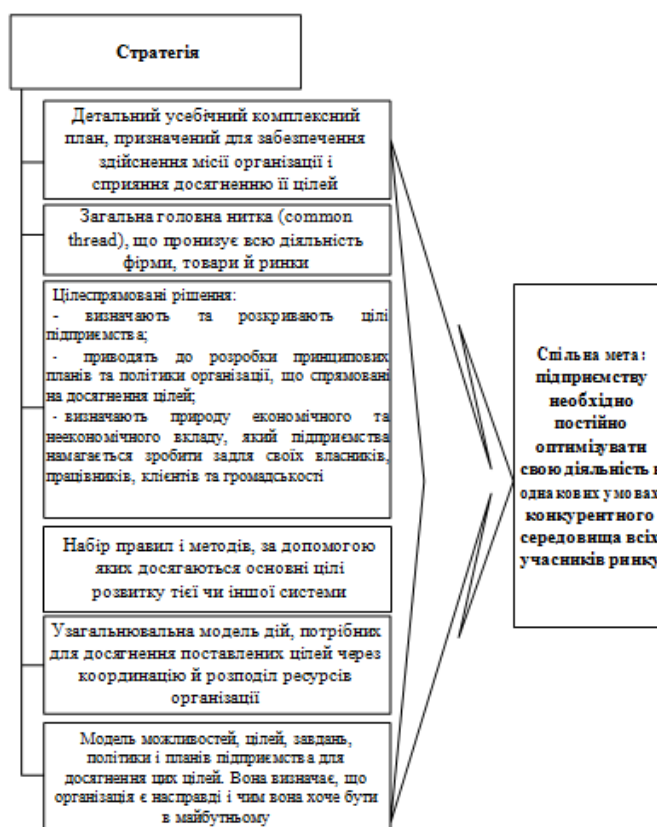


Рис. 1.1. Основні підходи до визначення стратегії [9, с.436].

Стратегічне управління підприємством являє собою послідовну систему взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку організації. Вихідною основою цього процесу є формування місії підприємства, яка визначає його призначення, ключові напрями діяльності та місце в економічному середовищі [1].

На основі місії формуються стратегічні цілі, що конкретизують очікувані результати діяльності та строки їх досягнення. Вони мають бути реалістичними, узгодженими між собою та відповідати ресурсним можливостям підприємства й умовам зовнішнього середовища [8]. Поділ цілей на довгострокові, середньострокові та поточні забезпечує послідовність реалізації стратегічних завдань.

Важливим етапом є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Дослідження зовнішніх чинників дозволяє визначити ринкові можливості та потенційні загрози, тоді як оцінювання внутрішнього стану підприємства сприяє виявленню його сильних і слабких сторін. Результати аналізу формують основу для прийняття стратегічних рішень.

Подальший процес передбачає розроблення стратегічних альтернатив і вибір найбільш ефективного напрямку розвитку відповідно до поставлених цілей та ресурсного потенціалу. Реалізація стратегії здійснюється через систему управлінських заходів, організаційне забезпечення та контроль виконання.

Оцінювання результатів реалізації стратегії дозволяє визначити рівень досягнення цілей і своєчасно скоригувати управлінські рішення. Взаємозв'язок основних етапів стратегічного управління відображено на рис. 1.2.

Розвиток стратегічного менеджменту був пов'язаний із посиленням конкуренції, глобалізацією економіки та зростанням нестабільності ринкового середовища у другій половині XX століття. Це сприяло переходу до більш адаптивних методів управління, орієнтованих на довгострокову перспективу [3].

Серед наукових підходів вагоме місце посідає концепція конкурентних стратегій М. Портера. Одним із її напрямів є стратегія лідерства за витратами, що ґрунтується на мінімізації собівартості продукції для формування цінових переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

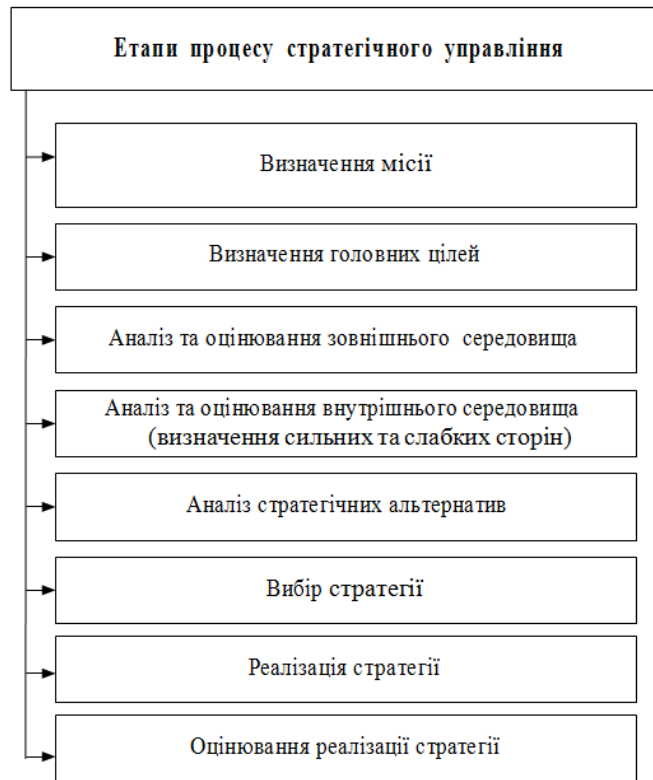


Рис. 1.2. Етапи процесу стратегічного управління [3, с.124].

Стратегія диференціації передбачає створення унікальних характеристик продукції чи послуг, що формують додаткову цінність для споживачів. Основою такого підходу є підвищення якості, інноваційності та інших переваг, які дозволяють підприємству підтримувати вищий рівень цін. Ефективність цієї стратегії залежить від здатності компанії переконати споживачів у перевагах власної продукції.

Інший підхід полягає у зосередженні діяльності на конкретному сегменті ринку з урахуванням потреб визначеної групи споживачів. У межах такої стратегії підприємство може використовувати як мінімізацію витрат, так і диференціацію продукції, що забезпечує точніше задоволення попиту

[1].

У науковій літературі виокремлюють базисні стратегії розвитку підприємства, які враховують зміни продукції, ринку, технологій і ресурсного потенціалу. Їх застосування дозволяє адаптувати діяльність підприємства до поточних і перспективних умов функціонування.

Стратегії концентрованого зростання спрямовані на вдосконалення продукції та розширення ринку без зміни галузі діяльності. Вони реалізуються через посилення конкурентних позицій, освоєння нових сегментів і впровадження оновленої продукції. Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом контролю постачальників або збутових структур, що сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Стратегії диверсифікації застосовують у разі обмежених можливостей розвитку в межах чинного ринку. Вони передбачають освоєння нових видів діяльності, випуск нової продукції або вихід у нові галузі. Водночас стратегії скорочення використовуються за умов зниження ефективності діяльності та можуть включати реструктуризацію, оптимізацію витрат або припинення окремих напрямів роботи.

Узагальнення стратегічних альтернатив дозволяє сформувати цілісну систему напрямів розвитку підприємства залежно від умов його функціонування та ресурсного забезпечення (рис. 1.3, див. дод. А) [10, с.137].

Центральне місце у стратегічному управлінні займає корпоративна стратегія, яка визначає загальний вектор розвитку підприємства, напрями діяльності та розподіл ресурсів між ними. На рівні окремих напрямів формується ділова стратегія, спрямована на забезпечення конкурентних переваг у певному сегменті ринку.

Функціональні стратегії деталізують механізми реалізації загальних цілей у виробничій, фінансовій, маркетинговій, кадровій та інноваційній сферах. Операційна стратегія забезпечує практичне впровадження стратегічних рішень у повсякденній діяльності підприємства.

Формування стратегії є безперервним процесом, що потребує постійного коригування відповідно до змін ринкового середовища, технологічного розвитку та конкурентних умов. Це забезпечує адаптивність підприємства й підтримання його конкурентоспроможності.

Важливою складовою стратегічного управління виступає фінансова стратегія, яка забезпечує узгодження фінансових ресурсів із цілями розвитку підприємства. Вона охоплює процеси планування, розподілу та контролю фінансових потоків, сприяє підвищенню стійкості підприємства та ефективності управлінських рішень в умовах нестабільного середовища [11, с.6].

1.2. Роль фінансової стратегії у формуванні загальної стратегії підприємства

Фінансова стратегія є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує узгодження поточних і довгострокових цілей розвитку в умовах нестабільного економічного середовища. Її формування враховує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема зміни ринкової кон'юнктури, державного регулювання та макроекономічних процесів. Завдяки цьому фінансова стратегія виступає інструментом адаптації підприємства до сучасних умов господарювання.

Посилення економічної нестабільності та кризових явищ підвищує значення фінансової стратегії як основи забезпечення фінансової стійкості підприємства. У наукових дослідженнях вона часто розглядається через категорії фінансового планування або інвестиційно-фінансової діяльності [12, с.8]. Проте такий підхід не повною мірою відображає її комплексний і стратегічний характер.

Більш системне трактування фінансової стратегії запропоновано І. Бланком, який визначає її як функціональну складову загальної стратегії підприємства, спрямовану на формування довгострокових фінансових цілей та ефективне управління фінансовими ресурсами відповідно до змін

зовнішнього середовища [13, с.312].

Фінансова стратегія тісно пов'язана з фінансовим менеджментом, який забезпечує практичну реалізацію стратегічних рішень через систему управлінських функцій [14, с.314]. Її формування здійснюється на основі узгодження загальної стратегії розвитку підприємства з прогностичними тенденціями фінансового ринку, що дозволяє визначити пріоритети фінансової діяльності та механізми їх реалізації.

У зарубіжній науковій практиці фінансова стратегія розглядається як складова єдиної системи стратегічного управління, що забезпечує відповідність фінансових рішень загальним цілям підприємства. Водночас фінансовий менеджмент трактується як система управління фінансовими ресурсами, спрямована на досягнення стратегічних і тактичних результатів [15, с.68].

Фінансова стратегія виконує системоутворюючу функцію, оскільки створює ресурсну основу для реалізації виробничої, маркетингової та інноваційної стратегій підприємства. Її ефективність визначається рівнем узгодженості із місією підприємства, стратегічними цілями та іншими функціональними напрямками діяльності (див. рис. 1.4).

Багатогранність фінансової стратегії проявляється через систему її цілей, пов'язаних із управлінням капіталом, кредитними ресурсами, грошовими потоками та ціноутворенням. Це забезпечує адаптацію стратегічних рішень до різних рівнів управління та специфіки фінансової діяльності підприємства.

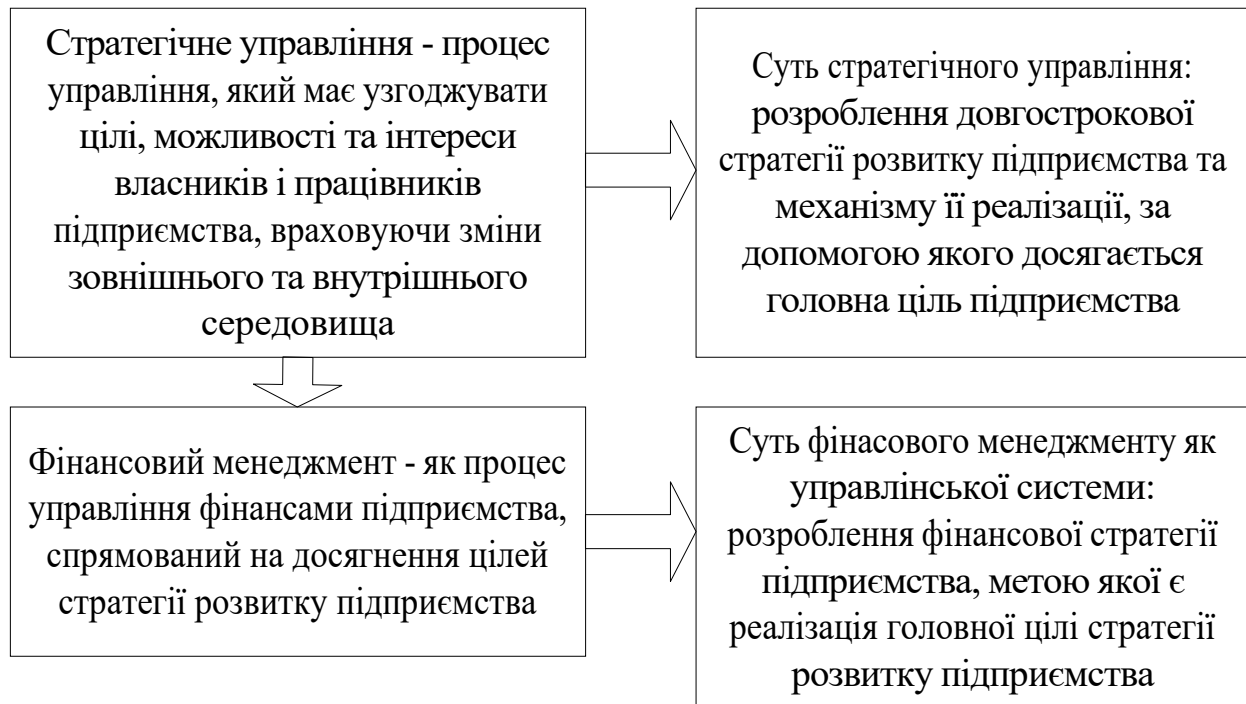


Рис.1.4. Суть стратегічного управління та фінансового менеджменту» [14, с.389].

Посилення значущості фінансової стратегії обумовлюється трансформацією ринкового середовища, зростанням ролі фінансових відносин та ускладненням управлінських процесів у сфері фінансів. Підвищення вимог до професійної діяльності фінансових менеджерів, зростання рівня відповідальності та інтенсивності їхньої роботи сприяють виокремленню фінансової стратегії як самостійної складової загальної стратегії підприємства. Такі тенденції зумовлені впливом широкого спектра факторів, серед яких соціально-економічні, політичні та екологічні чинники відіграють визначальну роль.

Фінансова стратегія визначає систему економічних відносин підприємства у сфері управління фінансовими ресурсами та формує механізми його функціонування відповідно до поточних і перспективних умов розвитку. Вона охоплює використання фінансових фондів, кредитних інструментів і методів грошово-кредитного регулювання, що дозволяє розглядати її як окрему економічну категорію.

Цілі фінансової стратегії формуються під впливом особливостей фінансових відносин між підприємством і державою, а також процесів розподілу та використання ресурсів. Її характерною рисою є поєднання макроекономічних і мікроекономічних аспектів управління фінансами, що забезпечує зв'язок між загальнодержавними процесами та діяльністю підприємства.

Особливе значення фінансової стратегії пояснюється впливом базових економічних категорій — фінансів, грошей і кредиту, які забезпечують реалізацію регулювальної, розподільної та контрольної функцій. Саме це визначає її місце у системі стратегічного управління підприємством.

Необхідність виокремлення фінансової стратегії обумовлена зростанням масштабів і диверсифікації діяльності підприємств, розвитком фінансових ринків та підвищенням потреби у залученні капіталу для реалізації стратегічних проєктів. Важливим чинником є також потреба врахування інтересів власників, працівників, кредиторів і партнерів при досягненні фінансових результатів.

У сучасних умовах управління фінансами потребує гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому ключового значення набуває не лише виконання планових показників, а й адаптація підприємства до нових економічних викликів.

Практичне значення фінансової стратегії проявляється у визначенні перспектив розвитку підприємства, оцінці фінансового потенціалу, виборі джерел фінансування та формуванні системи фінансового планування. Вона забезпечує взаємозв'язок між стратегічними і поточними цілями діяльності, а також контроль за реалізацією управлінських рішень.

Динамічність сучасного ринкового середовища зумовлює необхідність постійного вдосконалення фінансової стратегії. Посилення конкуренції та швидкі зміни умов господарювання вимагають застосування адаптивних підходів до управління фінансами, що забезпечують стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

1.3. Теоретичні аспекти механізму формування фінансової стратегії підприємства в умовах кризи

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити місце фінансової стратегії у системі стратегічного управління підприємством та уточнити її структуру й функціональне призначення. Сучасні підходи до формування фінансової стратегії виходять за межі традиційного фінансового планування, охоплюючи управління ресурсами, інвестиціями, ризиками та фінансовою безпекою підприємства.

Фінансова стратегія розглядається як комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності, що включають формування фінансових цілей, управління активами і капіталом, регулювання грошових потоків та реалізацію антикризових заходів (див. рис. 1.5). Її ефективність залежить від узгодженості з загальною стратегією розвитку підприємства та інтеграції фінансових і управлінських рішень.

Важливу роль у системі фінансової стратегії відіграють конкурентна та інноваційна складові, оскільки вони безпосередньо впливають на доходи, витрати, інвестиційні процеси й рівень фінансових ризиків. Формування конкурентної стратегії передбачає аналіз галузевого середовища, оцінку позицій підприємства та визначення джерел конкурентних переваг.

Рівень конкуренції залежить від впливу нових учасників ринку, товарів-замінників, ринкової сили постачальників і споживачів, а також інтенсивності суперництва між підприємствами. Це визначає прибутковість галузі та можливості стратегічного розвитку суб'єктів господарювання.

Розроблення конкурентної стратегії охоплює дослідження конкурентного середовища, оцінку фінансового стану конкурентів, визначення власних переваг та вибір оптимальної моделі розвитку з урахуванням ресурсних можливостей підприємства (див. рис. 1.5; дод. Б).

Результативність фінансової стратегії значною мірою залежить від якості системи управління та організаційної структури підприємства. Рациональна координація функціональних стратегій забезпечує узгодження

стратегічних цілей із наявними ресурсами та сприяє ефективній реалізації управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів фінансової стратегії є управління активами, яке передбачає формування оптимальної структури ресурсів для забезпечення стабільної діяльності підприємства (див. рис. 1.6, дод. В). Основні засоби створюють матеріальну базу виробництва, оборотні активи забезпечують безперервність операційної діяльності, а нематеріальні активи формують інноваційний та інтелектуальний потенціал підприємства.

Стратегія управління капіталом спрямована на досягнення оптимального співвідношення між власними та залученими джерелами фінансування з урахуванням вартості капіталу, фінансових ризиків і потреб забезпечення стійкого розвитку підприємства.



Рис. 1.7. Структура стратегії управління активами» [18, с.114]

За економічним змістом фінансові ресурси доцільно класифікувати на власні та залучені (позикові), що відрізняються за джерелами формування, умовами використання та впливом на фінансову незалежність підприємства. Власний капітал забезпечує автономність і стійкість функціонування, тоді як залучені кошти розширюють можливості фінансування, водночас підвищуючи рівень фінансових ризиків і зобов'язань (див. рис. 1.8;).

Капітал підприємства			
	Основний капітал	Оборотний капітал	
Власний капітал	Основні засоби	Оборотні виробничі фонди	Фонди обігу
Запозичений капітал	Довгострокові зобов'язання	Короткострокові зобов'язання	

Рис. 1.8. Структура капіталу підприємства [19, с.211].

Структурні параметри капіталу підприємства визначаються співвідношенням між власними та залученими фінансовими ресурсами, а також їх внутрішньою композицією з урахуванням впливу постійних і змінних витрат на собівартість продукції або послуг. Оцінювання структури капіталу здійснюється за джерелами його формування, що дозволяє визначити рівень фінансової стійкості, вартість фінансування та ступінь залежності від зовнішніх ресурсів.

У системі фінансової стратегії вагоме місце посідає інвестиційна складова, основним призначенням якої є формування раціональної політики вкладення капіталу за пріоритетними напрямками діяльності підприємства (див. рис. 1.9). Така політика має забезпечувати ефективний розподіл ресурсів між альтернативними інвестиційними можливостями з урахуванням

їх дохідності, ризиковості та стратегічної значущості.

Інвестиційний процес у межах підприємства розглядається як цілеспрямоване вкладення фінансових ресурсів у різні об'єкти господарювання з метою отримання економічного ефекту. Його кінцевою метою виступає зростання ринкової вартості підприємства, що досягається через підвищення ефективності використання капіталу та забезпечення сталого розвитку.

Стратегічне управління інвестиційною діяльністю являє собою системно організований комплекс принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на реалізацію інвестиційних і інноваційних проєктів. Воно охоплює процеси планування, оцінювання та контролю інвестицій, забезпечуючи їх узгодженість із загальною фінансовою стратегією підприємства та його довгостроковими цілями підприємства.

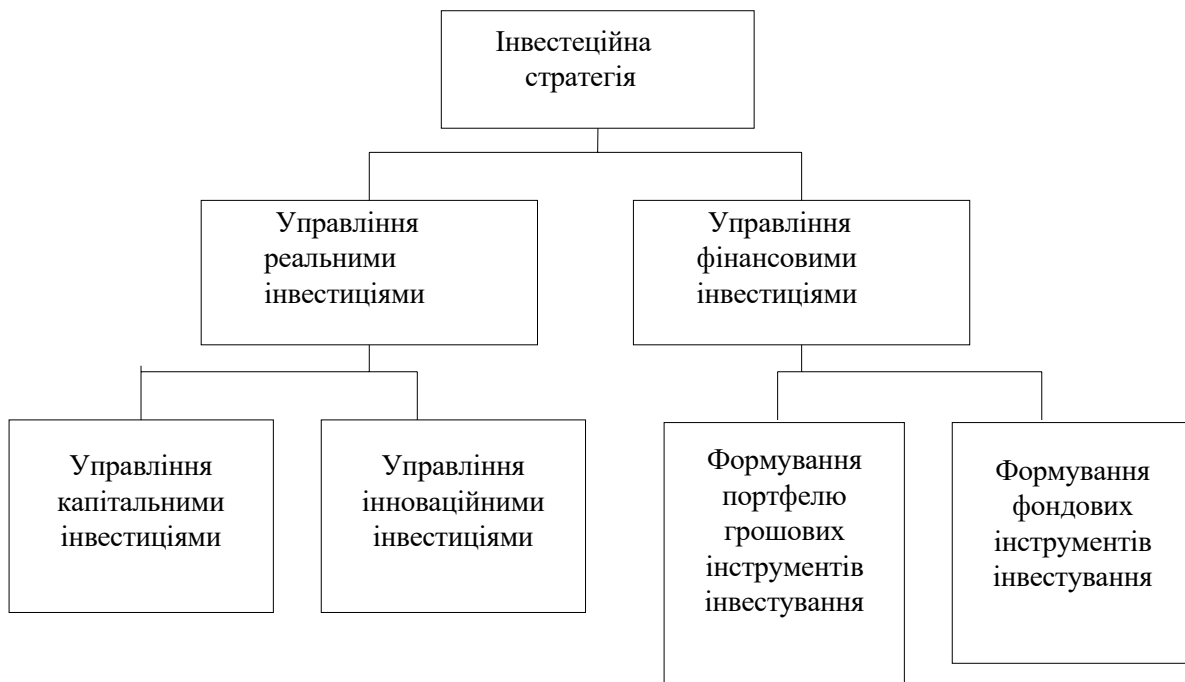


Рис.1.9. Структура інвестиційної стратегії [20, с.264]

Стратегічне управління грошовими потоками спрямоване на забезпечення ефективного формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства. Його основною метою є підтримання

фінансової рівноваги та створення умов для стабільного розвитку в межах реалізації фінансової стратегії. Грошові потоки забезпечують безперервність господарської діяльності та підтримку належного рівня платоспроможності підприємства.

Фінансова безпека у сфері управління грошовими потоками визначається збалансованістю джерел фінансування, стабільністю руху коштів і достатнім рівнем ліквідності. Водночас на ефективність фінансових рішень впливають інфляційні процеси, вартість грошей у часі та рівень фінансових ризиків.

Важливим елементом фінансової стратегії є управління ризиками, яке передбачає виявлення та оцінювання потенційних загроз для діяльності підприємства. Основним завданням є досягнення оптимального співвідношення між ризиком і прибутковістю, за якого витрати на запобігання ризикам не перевищують можливих фінансових втрат.

У системі стратегічного управління особливе значення має антикризова складова, спрямована на попередження кризових ситуацій і мінімізацію їх наслідків. Її реалізація передбачає діагностику фінансового стану підприємства, оперативне реагування на негативні тенденції та відновлення фінансової стійкості шляхом оптимізації структури активів і зобов'язань [21, с.157].

В умовах кризи фінансове управління орієнтується на санаційні заходи, які включають оцінювання причин кризового стану, аналіз платоспроможності підприємства та розроблення програми фінансового оздоровлення. Така програма визначає джерела ресурсів і комплекс заходів для відновлення стабільної діяльності [21].

Фінансова стратегія виконує інтегруючу функцію у системі стратегічного управління, забезпечуючи узгодження довгострокових цілей розвитку з фінансовими можливостями підприємства. Вона координує взаємодію функціональних підрозділів та об'єднує різні напрями управління в єдину систему.

Реалізація фінансової стратегії передбачає оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, визначення фінансових цілей і застосування відповідних інструментів їх досягнення. Концептуальна модель реалізації фінансової стратегії відображає взаємозв'язок між управлінням ресурсами, оцінюванням потенціалу та вибором фінансових механізмів (див. рис. 1.11, дод. Д).

Сучасні умови господарювання вимагають постійного коригування фінансової стратегії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме адаптивність і гнучкість управлінських рішень забезпечують ефективність фінансового управління та стійкий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ФІЛІЇ ГАЗОВИХ МЕРЕЖ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства та вплив воєнних факторів

Івано-Франківська філія газорозподільних мереж України (далі - ІФФГМУ) функціонує як важливий структурний елемент підприємства, що забезпечує комплексне управління газорозподільною інфраструктурою на території Івано-Франківської області. Її діяльність охоплює експлуатацію, технічне обслуговування, реконструкцію та будівництво газопроводів, а також спрямована на гарантування безпечного і безперебійного постачання природного газу населенню, суб'єктам господарювання та об'єктам комунальної сфери. Враховуючи специфіку функціонування, філія виконує як виробничі, так і інженерно-технічні, організаційні та фінансово-аналітичні завдання [23].

Організаційна побудова ІФФГМУ характеризується багаторівневою системою управління, що забезпечує ефективну координацію виробничих процесів і контроль за їх виконанням. Управлінська структура включає вищі органи корпоративного управління - загальні збори акціонерів, Наглядову раду та Правління, а також виконавчий рівень, представлений керівним складом, до якого належать голова правління, технічний, комерційний і фінансовий директори, директор з безпеки та директор з капітального будівництва. Функціонування підприємства забезпечується діяльністю профільних управлінь, служб і відділів, що спеціалізуються на окремих напрямках виробничо-господарської діяльності.

Серед ключових структурних підрозділів доцільно виокремити інжиніринговий напрям, який забезпечує розроблення проектно-кошторисної документації, планування обсягів робіт та контроль витрат; експлуатаційний блок, відповідальний за технічний стан газопроводів, проведення ремонтних і аварійно-відновлювальних робіт; підрозділи постачання і логістики, що

здійснюють матеріально-технічне забезпечення; служби контролю якості та безпеки, які здійснюють нагляд за дотриманням нормативних вимог; а також фінансово-бухгалтерський сегмент, який забезпечує облік, звітність і аналітичну оцінку результатів діяльності.

Функціональна спрямованість діяльності філії охоплює забезпечення стабільного газопостачання, проведення планово-попереджувальних і аварійних ремонтів, модернізацію та розширення мереж, а також здійснення технічного контролю стану обладнання. Важливим компонентом є проектно-кошторисна діяльність, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищити точність фінансового планування. Значна увага приділяється підготовці персоналу, що сприяє дотриманню сучасних стандартів якості та безпеки виробничих процесів.

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності, підприємство здійснює діяльність за такими основними напрямками: монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування (КВЕД 43.22), розподілення газоподібного палива через локальні трубопроводи (КВЕД 35.22), а також організація освітніх заходів у межах підвищення кваліфікації персоналу (КВЕД 85.59). Така диверсифікація видів діяльності забезпечує комплексний підхід до функціонування підприємства та підвищує його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Кадровий потенціал ІФФГМУ є суттєвим фактором ефективності її діяльності. Станом на звітний період середньооблікова чисельність штатних працівників становить 1744 особи, додатково залучено 32 позаштатних працівники, а також 24 особи працюють на умовах неповної зайнятості. Така структура персоналу дозволяє забезпечити гнучкість управління трудовими ресурсами та оперативне реагування на виробничі потреби.

Фінансове забезпечення діяльності підприємства характеризується значним обсягом витрат на оплату праці, що у 2025 році становили 189590,3 тис. грн, що свідчить про високу трудомісткість виробничих процесів і вагому роль людського капіталу у формуванні результатів діяльності (див.

табл. 2.1). Оцінка фінансово-економічного стану ІФФГМУ потребує комплексного аналізу системи показників, які відображають результати господарювання, структуру ресурсів та ефективність їх використання. З цією метою доцільно здійснити дослідження динаміки ключових фінансових індикаторів, що дозволить сформулювати обґрунтовані висновки щодо поточного стану підприємства та «визначити перспективні напрями його розвитку».

Таблиця 2.1

[Основні економічні показники діяльності ІФФГМУ у 2023-2025 роках]

Показники	Значення показників (2025)			Відхилення 2025 р. від			
	2023р.	2024р.	2025р.	2023 року		2024 року	
				(+,-)	%	(+,-)	%
Чистий дохід (виручку) від реалізації продукції тис.грн	448724	424735	368421	-23989	-5,35	-56314	-13,26
Валовий прибуток, тис. грн.	-1599	-116250	-164155	-114651	7170,28	-47905	41,20
Чистий прибуток, тис. грн.	-68987	-101504	-263050	-32517	47,13	-161546	159,2
Собівартість продукції, тис. грн.	450323	540985	532576	90662	20,13	-8409	-1,55

Джерело: сформовано на основі даних» [23]

Визначальним індикатором результативності фінансово-господарської діяльності підприємства виступає дохід (виручка) від реалізації, який відображає обсяги операційної активності та рівень попиту на послуги. Аналіз динаміки цього показника в ІФФГМУ за період 2023-2025 рр. засвідчує наявність стійкої низхідної тенденції. Зокрема, у 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг виручки скоротився на 23989 тис. грн, що становить 5,35 %, тоді як у 2025 році відносно попереднього періоду зниження поглибилося і досягло 56314 тис. грн, або 13,26 % (див. табл. 2.2). Така динаміка свідчить про звуження масштабів реалізації послуг та може бути індикатором як зниження попиту, так і впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Скорочення доходів безпосередньо позначається на фінансових результатах, зокрема на формуванні валового та чистого прибутку.

Досліджуване підприємство протягом усього аналізованого періоду функціонувало зі збитками, причому їх обсяги мають тенденцію до зростання. У 2023 році валовий фінансовий результат був від'ємним і становив -1599 тис. грн, тоді як чистий збиток досяг 68987 тис. грн. У наступному році спостерігалось суттєве погіршення: валовий збиток збільшився на 114651 тис. грн, а чистий - на 32517 тис. грн. У 2025 році негативна динаміка збереглася і набула більш вираженого характеру: валовий збиток досяг 164155 тис. грн, тоді як чистий фінансовий результат погіршився на 160 % і становив 161546 тис. грн (див. табл. 2.2). Така ситуація свідчить про дисбаланс між доходами та витратами, що потребує глибшого аналізу структури витрат і ефективності управління ресурсами.

Дослідження собівартості продукції демонструє відсутність стабільної тенденції її зміни. У 2024 році порівняно з 2023 роком зафіксовано зростання витрат на виробництво на 20,13 %, що могло бути пов'язано з підвищенням цін на ресурси, енергоносії або зростанням витрат на оплату праці. Водночас у 2025 році спостерігається незначне зниження собівартості на 1,55 % відносно попереднього року, що може свідчити про часткову оптимізацію витрат або скорочення обсягів діяльності (див. табл. 2.2).

Узагальнюючи результати аналізу, слід констатувати формування негативної тенденції у фінансовому стані ІФФГМУ, що проявляється у скороченні доходів, зростанні збитковості та нестабільності витратної складової. Графічна інтерпретація відповідних показників, побудована на основі даних табл. 2.2, наочно підтверджує погіршення ключових фінансово-економічних параметрів діяльності підприємства, що вказує на необхідність розроблення заходів щодо підвищення ефективності функціонування та зміцнення фінансової стійкості [23].

Узагальнення результатів проведеного аналізу дає підстави характеризувати фінансово-господарську діяльність ІФФГМУ як таку, що супроводжується незадовільними результатами та наявністю системних дисбалансів у формуванні фінансових показників. Такий стан зумовлює

необхідність поглибленого дослідження ключових параметрів функціонування підприємства з урахуванням їх відповідності нормативним або цільовим значенням, що визначаються специфікою галузі та внутрішніми стратегічними орієнтирами.

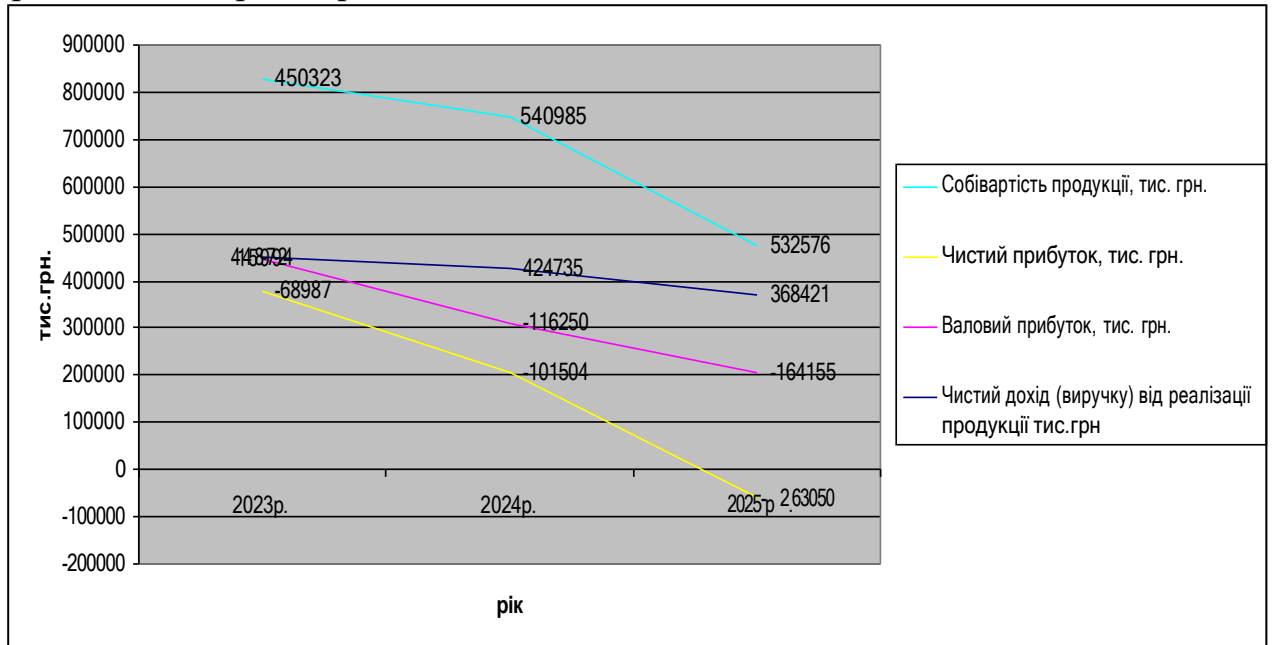


Рисунок 2.1 - Динаміка основних показників діяльності ІФФГМУ за 2023 - 2025 роки.

Джерело: сформовано на основі даних [23]

Теоретичні засади оцінювання фінансового стану передбачають комплексний підхід, за якого кожен аналітичний показник розглядається не ізольовано, а в контексті його взаємозв'язків з іншими індикаторами, а також впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Особливого значення набуває ідентифікація причин зміни показників, визначення тенденцій їх динаміки та обґрунтування можливих напрямів покращення фінансових результатів. У цьому аспекті аналіз повинен поєднувати ретроспективну оцінку діяльності підприємства із прогнозуванням його подальшого розвитку та формуванням управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей [24, с.44].

Інформаційною базою для здійснення фінансового аналізу виступають основні форми фінансової звітності, зокрема баланс (звіт про фінансовий

стан, форма № 1) та звіт про фінансові результати (форма № 2), які дозволяють отримати узагальнену характеристику ресурсного потенціалу підприємства, джерел його формування та ефективності господарювання. Використання зазначених форм забезпечує можливість проведення як горизонтального, так і вертикального аналізу, а також розрахунку системи відносних показників.

Подальше дослідження фінансового стану ІФФГМУ доцільно здійснювати за комплексом взаємопов'язаних напрямів, що включають оцінювання структури майна, аналіз платоспроможності та фінансової стійкості, визначення рівня ліквідності, дослідження ділової активності та стану розрахунків, а також проведення коефіцієнтного аналізу. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про ефективність функціонування підприємства та виявити проблемні аспекти його діяльності.

Початковим етапом аналітичного дослідження виступає вивчення балансу підприємства з метою проведення експрес-аналізу його фінансового стану. Для підвищення інформативності та зручності подальших розрахунків застосовується метод агрегування, який передбачає укрупнення окремих статей активу і пасиву. Зокрема, аналіз структури та динаміки активів здійснюється на основі даних порівняльного аналітичного балансу, наведеного у табл. 2.2, тоді як оцінювання джерел формування майна базується на відповідних показниках пасиву (див. табл. 2.3). Такий підхід дозволяє виявити ключові тенденції змін у структурі ресурсів підприємства та визначити напрями підвищення ефективності їх використання.

Аналіз змін у складі та структурі активів ІФФГМУ свідчить про наявність суттєвих трансформацій у ресурсному потенціалі підприємства протягом останнього звітного періоду. Загальна вартість активів скоротилася на 9449 тис. грн, що відображає зменшення масштабів господарської діяльності. Водночас у межах активної частини балансу спостерігається різноспрямована динаміка: обсяг необоротних активів зріс на 12241 тис. грн (3,6 %), тоді як оборотні активи зменшилися на 21690 тис. грн, або на 15,5 %

(див. табл. 2.2). «Це вказує на зміну структури майна у бік підвищення частки довгостроково іммобілізованих ресурсів.

Таблиця 2.2

Актив порівняльного аналітичного балансу ІФФГМУ 2025 р. (тис. грн.)

Актив	Абсолютні величини		Питома вага		Зміна			
	2024	2025	2024	2025	В абсолютних величинах	У питомій вазі	У % до величини 2024 (гр. 6: гр. 2)	У % до змін підсумку балансу (гр.6:итог. гр. 6) (
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Основні засоби та інші необоротні активи	336184	348425	70,65	74,71	12241	4,06	3,6	-129,55
II. Оборотні активи	139650	117960	29,35	25,30	-21690	-4,06	-15,5	229,55
-запаси	1765	3386	0,37	0,73	1621	0,36	91,84	-17,16
-дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	72627	63213	15,26	13,55	-9414	-1,71	-12,96	99,63
-дебіторська заборгованість за розрахунками та інша	53463	34392	11,24	7,37	-19071	-3,86	-35,67	201,83
- гроші та їх еквіваленти	11795	16969	2,48	3,64	5174	1,159	43,86	-54,76
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	475834	466385	100	100	-9449	0	-1,98	100

Джерело: сформовано на основі даних» [23]

Зменшення обсягу оборотних активів відбулося передусім за рахунок скорочення дебіторської заборгованості, що може бути оцінено як позитивне явище з точки зору підвищення платіжної дисципліни контрагентів. Водночас відзначається суттєве зростання окремих елементів оборотних активів, зокрема запасів і грошових коштів, які збільшилися відповідно на 91,84 % та 43,86 %. Це дає підстави стверджувати, що частина вивільнених коштів була трансформована у більш ліквідні форми, що потенційно сприяє підвищенню рівня поточної платоспроможності підприємства.

Структурні зрушення у складі активів підтверджуються зміною

коефіцієнта співвідношення необоротних і оборотних активів, який характеризує ступінь мобільності майна. Якщо на початок періоду цей показник становив 2,41, то 2025 він зріс до 2,95, що означає істотне переважання необоротних активів. Таким чином, на одну гривню оборотних ресурсів припадає майже три гривні необоротних, що свідчить про низький рівень гнучкості структури активів та обмежені можливості швидкого перетворення ресурсів у ліквідні засоби.

Зміни у структурі джерел формування майна також мають негативний характер і відображаються у відповідних показниках пасиву балансу (див. табл. 2.3). У звітному періоді спостерігається суттєве скорочення власного капіталу одночасно зі значним зростанням поточних зобов'язань. Обсяг власного капіталу зменшився приблизно на 258 млн грн, що еквівалентно його триразовому скороченню. Така тенденція зумовлена накопиченням значних збитків у попередніх періодах, що підтверджується даними звіту про власний капітал.

У структурі зобов'язань підприємства домінують короткострокові зобов'язання, обсяг яких зріс із 359752 тис. грн 2024 до близько 613 млн грн на кінець періоду, що відповідає приросту на рівні 70 %. Водночас довгострокові зобов'язання мають незначну питому вагу та демонструють тенденцію до скорочення, зменшившись приблизно на 4,5 млн грн від початкового значення 32777 тис. грн. Основним чинником зростання поточної заборгованості стало збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, яка зросла на 252340 тис. грн, або на 55,5 %.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок про погіршення фінансової структури підприємства, що проявляється у зниженні рівня фінансової автономії, підвищенні залежності від залучених коштів та зменшенні мобільності активів. Виявлені тенденції вказують на необхідність удосконалення політики управління активами і пасивами з метою зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності «використання його ресурсного потенціалу.

Таблиця 2.3

Пасив порівняльного аналітичного балансу Івано-Франківська філія ГРМ України (тис. грн.)

Пасив	Абсолютні величини		Питома вага		Зміна			
	2024	2025	2024	2025	В абсолютних величинах	У питомій вазі	У % до величини 2024 (гр. 6: гр. 2)	У % до змін підсумку балансу (гр.6:итог. гр. 6)
Власний капітал	83305	-174696	17,507	-37,46	-258001	-54,964	-309,71	2730,458
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	323777	283239	6,888	6,074	-44348	-0,814	-13,357	47,074
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	324771	577111	68,253	123,74	252340	55,488	77,7	- 2670,547
Поточні зобов'язання за розрахунками і інші	34981	35641	7,352	7,642	660	0,29	1,89	-6,985
Поточні зобов'язання і забезпечення у тому числі:	359752	612752	75,605	131,38	2533000	55,778	70,33	- 2677,532
БАЛАНС	475834	466385	100	100	-9449	0	1,98	100

Джерело: сформовано на основі даних» [23]

Динаміка валюти балансу ІФФГМУ формується під впливом змін у структурі джерел фінансування, серед яких визначальну роль відіграє скорочення обсягу власного капіталу та одночасне зростання короткострокової кредиторської заборгованості. Таке поєднання факторів свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та зниження рівня фінансової автономії (див. табл. 2.3).

Облікова політика підприємства передбачає застосування прямолінійного методу амортизації нематеріальних активів протягом строку

їх корисного використання. Для програмного забезпечення цей період становить від 2 до 5 років, тоді як для інших видів нематеріальних активів - до 2 років. Відповідні амортизаційні відрахування відображаються у складі витрат звітного періоду та формують показники фінансових результатів, що знаходять своє відображення у звіті про фінансові результати. Крім того, підприємство здійснює регулярну перевірку нематеріальних активів на предмет знецінення у разі виникнення відповідних ризиків, при цьому їх ліквідаційна вартість приймається рівною нулю, що відповідає принципу обачності [25].

Оцінювання основних засобів здійснюється переважно за амортизованою вартістю з урахуванням можливого економічного знецінення, визначеного на основі незалежної оцінки. Ліквідаційна вартість таких активів також приймається нульовою, що пояснюється їх використанням до повного фізичного зносу. Нарахування амортизації здійснюється за аналогічним принципом, як і для нематеріальних активів, однак строки корисного використання диференційовані залежно від групи активів: для будівель і споруд - від 5 до 50 років, для газотранспортного обладнання - від 3 до 50 років, для транспортних засобів - від 1 до 12 років, а для інших основних засобів - від 3 до 25 років. Водночас об'єкти незавершеного будівництва не підлягають амортизації до моменту введення їх в експлуатацію.

Оцінка технічного стану основних засобів здійснюється за допомогою коефіцієнта зносу, який відображає частку вартості активів, що вже перенесена на витрати. На початок періоду цей показник становив 45,44 %, тоді як 2025 зріс до 46,64 %, що свідчить про поступове старіння основних фондів та потребу в їх оновленні. Відповідно, коефіцієнт придатності, як обернений показник, демонструє зниження частки придатних до використання активів.

Рівень оновлення основних засобів визначається співвідношенням вартості введених у звітному періоді активів до їх балансової вартості 2024, що дозволяє оцінити інтенсивність інвестиційних процесів у матеріально-

технічну базу підприємства. Водночас ефективність використання основних фондів характеризується показником фондівіддачі, який відображає обсяг доходу, отриманого з кожної гривні вартості основних засобів. У досліджуваному періоді значення цього показника зросло з 1,057 до 1,26, що свідчить про певне підвищення ефективності використання ресурсів попри загальне погіршення фінансових результатів (див. табл. 2.4).

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про наявність суперечливих тенденцій у розвитку підприємства: з одного боку, спостерігається підвищення ефективності використання основних засобів, а з іншого - зростання їх зносу та погіршення структури джерел фінансування. Це обумовлює необхідність активізації інвестиційної діяльності та вдосконалення механізмів управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення стабільного «функціонування підприємства у довгостроковій перспективі».

Таблиця 2.4

Показники майнового стану підприємства

Найменування показника	2024	2025	відхилення
Загальна вартість ОФ, тис.грн.	5298353	5644398	346435
Коефіцієнт зносу ОФ K_{zn}	45,44%	46,64%	1,2 %
Коефіцієнт оновлення ОФ	6,83%	6,53 %	-0,3 %
Коефіцієнт придатності ОЗ, $K_{пр.(1-K_{zn})}$	54,56 %	53,36 %	-1,2%
Фондовіддача Фв	1,057	1,263	0,206

Джерело: сформовано на основі даних» [23]

2.2. Аналіз структури активів, капіталу та фінансових результатів підприємства

Суттєві обсяги збитків, зафіксовані у діяльності ІФФГМУ, зумовили

різке скорочення власного капіталу, що, у свою чергу, негативно впливає на рівень фінансової стійкості підприємства. Така тенденція потребує більш глибокої аналітичної оцінки, яка базується на визначенні абсолютних показників фінансової стійкості та їх подальшій інтерпретації. Для цього доцільно розрахувати ключові індикатори на початок і кінець звітного періоду, а також сформуванати узагальнюючий тривимірний показник, що дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства.

Першим із таких індикаторів виступає показник наявності власних оборотних коштів, який визначається як різниця між величиною власного капіталу та обсягом необоротних активів. Отримані результати свідчать про від'ємне значення цього показника як на початок, так і на кінець періоду: - 252879 тис. грн та -523121 тис. грн відповідно. Це означає, що власні джерела фінансування не покривають навіть необоротні активи, що є ознакою критичного дефіциту власних обігових ресурсів.

Другий показник, який враховує сумарний обсяг власного капіталу та довгострокових зобов'язань, демонструє аналогічну негативну тенденцію. Зважаючи на відсутність суттєвих довгострокових позикових ресурсів, його значення практично повторює попередній індикатор і також має від'ємний характер: -220102 тис. грн на початок періоду та -494792 тис. грн на його завершення. Це свідчить про недостатність стабільних джерел фінансування для формування активів підприємства.

Третій показник характеризує загальну величину основних джерел покриття запасів і витрат та включає, окрім власного капіталу і довгострокових зобов'язань, також короткострокові кредити та кредиторську заборгованість. На відміну від попередніх індикаторів, він має додатне значення: 139650 тис. грн на початок періоду та 117960 тис. грн на кінець, що пояснюється значним обсягом поточних зобов'язань (див. табл. 2.4). Однак така структура фінансування є нестійкою, оскільки базується переважно на короткострокових джерелах.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє визначити, що

підприємство перебуває у стані передкризової фінансової нестабільності. Формально уникнення кризового стану забезпечується за рахунок активного залучення короткострокової кредиторської заборгованості, проте така модель фінансування є ризикованою та свідчить про високий рівень залежності від зовнішніх джерел. За відсутності стабілізаційних заходів це може призвести до подальшого погіршення фінансового стану та втрати платоспроможності «в перспективі (див. табл. 2.5;).

Таблиця 2.5

Розрахунок тривимірного показника фінансової стійкості підприємства

Показники	2024	205	Зміни за період
Джерела власних коштів	833025	-1746962	-2580021
Довгострокові кредити і позикові кошти	32777	28329	-4448
Загальна величина запасів і витрат	12765	33286	12621
Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат (ряд.5+ряд.6)	1392650	1179630	-216903
Короткострокові кредити і позикові кошти	3597532	6123752	2530030
Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат (ряд.5-ряд.8)	-2218637	-4981783	-2763311
Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних оборотних коштів (ряд.3-ряд.8)	-253644	-5263507	-2718633
Надлишок (+) чи дефіцит (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат (ряд.7-ряд.8)	1378835	1145734	-323311
Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат (ряд.3+ряд.4)	-2203102	-4947392	-2743690
Наявність власних оборотних коштів (ряд.1-ряд.2)	-2528379	-5233121	-2730242
Основні кошти та інші необоротні активи	3361834	3484235	122341
Трикомпонентний показник типу фінансової ситуації ($S = S(\text{ряд.9}), S(\text{ряд.10}), S(\text{ряд.11})$)	(0, 0,1)	(0, 0, 1)	

Джерело: сформовано на основі даних» [23]

Результати попередніх розрахунків свідчать про відсутність у

підприємства достатнього обсягу власних ресурсів для фінансування запасів і витрат, що є ознакою порушення базових принципів фінансової рівноваги. Сформований стан доцільно трактувати як нестійкий із наближенням до кризових проявів, оскільки спостерігається зниження платоспроможності при збереженні потенційної можливості її відновлення. Досягнення стабілізації може бути забезпечене шляхом нарощення реального власного капіталу, збільшення обсягу власних оборотних коштів або залучення довгострокових фінансових ресурсів, що сприятиме зниженню залежності від короткострокових зобов'язань [26, с.223].

Подальше дослідження передбачає оцінювання ліквідності балансу підприємства на основі групування активів і пасивів за ступенем їх перетворення у грошові кошти та терміновістю погашення зобов'язань. Найбільш ліквідні активи (A1), представлені грошовими коштами, демонструють зростання з 11264 тис. грн на початок періоду до 16927 тис. грн на кінець, що вказує на певне покращення миттєвої платоспроможності. Швидкоореалізовані активи (A2), які включають дебіторську заборгованість та поточні фінансові інвестиції, навпаки, скоротилися з 126090 тис. грн до 97605 тис. грн, що відображає зменшення обсягів очікуваних надходжень у короткостроковій перспективі (див. табл. 2.5).

Повільно реалізовані активи (A3), до складу яких входять запаси та інші оборотні активи, зросли з 3296 тис. грн до 4428 тис. грн, що свідчить про певне накопичення ресурсів, трансформація яких у грошову форму потребує більш тривалого часу. Найбільшу частку в структурі активів займають важкореалізовані активи (A4), що включають основні засоби, нематеріальні активи та інші необоротні компоненти; їх обсяг збільшився з 335184 тис. грн до 347425 тис. грн, що підтверджує високу капіталомісткість діяльності підприємства та обмежену мобільність ресурсів.

У структурі зобов'язань найбільш термінові пасиви (П1), до яких належить кредиторська заборгованість і поточні розрахунки, суттєво зросли - з 359752 тис. грн на початок періоду до 612752 тис. грн на кінець, що

свідчить про посилення навантаження на короткострокові фінансові ресурси. При цьому короткострокові банківські кредити відсутні, що обмежує можливості диверсифікації джерел фінансування. Довгострокові зобов'язання (ПЗ) мають незначний обсяг і демонструють тенденцію до скорочення - з 32777 тис. грн до 28329 тис. грн. Постійні пасиви (П4), що характеризують власний капітал, зазнали різкого зменшення і набули від'ємного значення на кінець періоду, що є критичним сигналом щодо втрати фінансової стійкості підприємства.

Систематизація отриманих результатів і їх подальший аналіз здійснюються у відповідній аналітичній таблиці (див. табл. 2.5), яка дозволяє оцінити співвідношення між групами активів і пасивів та визначити рівень ліквідності балансу. Отримані дані свідчать про наявність дисбалансу між ліквідними активами та найбільш терміновими зобов'язаннями, що вказує на обмеженість можливостей підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та підтверджує необхідність удосконалення «політики управління ліквідністю».

Таблиця 2.5

Ліквідність балансу підприємства

АКТИВ	2024	2025	ПАСИВ	2024	2025	Платіжний чи надлишок недолік		У % до розміру підсумку групи балансу	
						2024	2025	2024	2025
. Швидко реалізовані активи	126090	97605	2. Короткострокові пасиви	0	0	126090	97605	0	0
.Важко реалізовані активи	335184	347425	4. Постійні пасиви	83305	- 174696	251879	522121	302,358	- 298,874
БАЛАНС	475834	466385	БАЛАНС	475834	466385	x	x	x	x
Найбільш ліквідні активи	11264	16927	1. Найбільш термінові зобов'язання	359752	612752	- 348488	- 595825	-96,869	-97,238
Повільно реалізовані активи	3296	4428	3. Довгострокові і пасиви	32777	28329	-29481	-23901	-89,944	-84,369

Джерело: сформовано на основі даних» [23]

Узагальнення результатів проведеного аналізу свідчить про критичний стан ліквідності балансу підприємства, що проявляється у нездатності своєчасно та в повному обсязі виконувати найбільш термінові фінансові зобов'язання. Співвідношення між окремими групами активів і пасивів вказує на істотний дефіцит високоліквідних ресурсів, що обумовлює формування стійкого дисбалансу у короткостроковому періоді. Така ситуація характеризує фінансовий стан як загрозливий, оскільки підприємство змушене покладатися на відстрочку платежів або додаткове залучення зовнішніх ресурсів для підтримання поточної діяльності (див. табл. 2.5).

Подальший аналіз доцільно спрямувати на дослідження структури запасів, що є важливою складовою оборотних активів та впливає на рівень ліквідності й ефективність використання ресурсів. Відповідно до даних Приміток до фінансової звітності, запаси підприємства формуються переважно за рахунок запасних частин, витратних матеріалів, а також скрапленого і природного газу, тоді як інші їх складові мають незначну питому вагу. Така структура відображає виробничу специфіку діяльності підприємства та його залежність від матеріально-технічного забезпечення.

Систематизація інформації щодо складу та структури запасів здійснюється у відповідній аналітичній таблиці (див. табл. 2.6), що дозволяє оцінити їх динаміку, питому вагу окремих елементів та вплив на загальний фінансовий стан підприємства. Проведення такого аналізу створює передумови для виявлення резервів оптимізації запасів і підвищення ефективності управління оборотними активами.

Аналіз структури запасів ІФФГМУ демонструє їх незначну питому вагу в загальній структурі оборотних активів, особливо у порівнянні з обсягами дебіторської заборгованості. Така диспропорція свідчить про обмежену роль матеріальних запасів у формуванні оборотного капіталу підприємства та підкреслює його специфічну виробничу спрямованість

«(див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналітична таблиця стану запасів (розділ VIII Приміток до фінансової звітності)

Статті	Абсолютні величини		Питома вага, %				
	2024	2025	2024	2025	в абсолютних величинах (3-2)	у питомій вазі (5-4)	у % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5	6	7	8
Запчастини і витратні матеріали	687	1026	38,924	30,301	339	-8,623	20,913
Скrapлений і природний газ	367	926	20,793	27,348	559	6,555	34,485
Інші	711	1434	40,283	42,351	723	2,068	44,602
Разом	1765	3386	100	100	1621	0	100

Джерело: сформовано на основі даних»[23]

У складі запасів домінують запасні частини та витратні матеріали, які використовуються для забезпечення безперебійного функціонування та ремонту газотранспортного обладнання. На початок звітнього періоду їх вартість становила 687 тис. грн, тоді як 2025 зафіксовано зростання майже на 50 %, до рівня 1026 тис. грн. Подібна динаміка може бути пов'язана як із посиленням експлуатаційного навантаження на інфраструктуру, так і з необхідністю формування додаткових резервів для технічного обслуговування.

Окрему складову запасів формує скrapлений і природний газ, який виконує функцію технологічного та операційного ресурсу. Його обсяг на початок 2025 року становив 367 тис. грн, а наприкінці періоду зріс приблизно у 1,5 раза, до 926 тис. грн. Це може свідчити про посилення операційної активності або накопичення ресурсів з метою забезпечення стабільності

постачання.

Інші категорії запасів мають другорядний характер і 2024 не перевищували 720 тис. грн, проте впродовж звітнього періоду їх обсяг подвоївся і досяг 1434 тис. грн. Незважаючи на відносне зростання, їх частка у загальній структурі залишається незначною, що підтверджує вузьку спеціалізацію підприємства щодо формування матеріальних ресурсів.

Варто зазначити, що через наявність значних збитків у 2024 та 2025 роках розрахунок показників рентабельності є методологічно недоцільним, оскільки фінансовий результат підприємства має від'ємне значення, що спотворює інтерпретацію відносних ефективнісних індикаторів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що фінансовий стан підприємства характеризується як складний із тенденцією до подальшого погіршення у 2025 році. Це проявляється у зниженні загальної фінансової стійкості, дисбалансі структури активів та обмеженій здатності генерувати позитивні фінансові результати.

2.3. Оцінка ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової стратегії підприємства

Оцінювання ділової активності ІФФГМУ є важливим етапом фінансового аналізу, оскільки дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсного потенціалу та інтенсивність розвитку підприємства. У загальнооекономічному розумінні ділова активність відображає здатність суб'єкта господарювання до досягнення поставлених цілей, що проявляється у динаміці ключових показників як у натуральному, так і у вартісному вимірі.

З позиції фінансового менеджменту ділова активність безпосередньо пов'язується зі швидкістю обороту авансованих коштів, яка характеризує ефективність їх залучення та використання у виробничо-господарському процесі. Чим вищий рівень оборотності ресурсів, тим ефективніше підприємство трансформує вкладені кошти у фінансовий результат, що є однією з ключових ознак раціонального управління капіталом.

Для кількісної оцінки зазначеного аспекту здійснюється розрахунок показників оборотності оборотних активів, які відображають швидкість їх повного циклу від авансування до повернення у грошову форму. Відповідні результати розрахунків узагальнюються в аналітичній таблиці (див. табл. 2.7), що дозволяє оцінити тенденції зміни ефективності використання оборотного капіталу у динаміці.

Таким чином, аналіз ділової активності виступає інструментом комплексного оцінювання інтенсивності господарських процесів підприємства та дозволяє виявити резерви підвищення ефективності управління оборотними ресурсами, що є особливо актуальним в умовах нестабільного фінансового стану «ІФФГМУ».

Таблиця 2.7

Розрахунок показника оборотності оборотних активів підприємства

Показник	2024	2025	Відхилення (+, -)
			2025 / 2024
Виручка від реалізації	4247352,00	3684221,00	-563214,00
Одноразовий оборот, тис. грн	1179,82	1023,39	-156,43
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	1179260,00	1396520,00	+221690,00
Тривалість обороту, дні	99,98	136,46	36,48

Джерело: сформовано на основі даних» [23]

Аналіз показників оборотності оборотних активів свідчить про погіршення загальної ефективності використання обігових коштів ІФФГМУ у досліджуваному періоді. Зокрема, тривалість одного обороту збільшилася з 99,98 днів у попередньому році до 136,5 днів у 2025 році, що вказує на уповільнення кругообігу оборотного капіталу та зниження інтенсивності господарських процесів (див. табл. 2.7).

Додатково оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю здійснюється через коефіцієнт її оборотності, який визначається як співвідношення чистої виручки до середнього обсягу дебіторської заборгованості. Отримані результати демонструють незначні

коливання цього показника: на початок періоду він становив 3,37 обороти, тоді як на кінець зріс до 3,78 обороти. Відповідно, тривалість погашення дебіторської заборгованості скоротилася з 106,8 до 95,2 днів, що свідчить про певне покращення дисципліни розрахунків із контрагентами.

Аналіз кредиторської заборгованості, навпаки, виявляє іншу тенденцію. Коефіцієнт її оборотності знизився з 0,7 до 1,2 оборотів, що формально відображає прискорення погашення зобов'язань. Водночас у перерахунку на тривалість одного обороту спостерігається скорочення періоду з 514 до 300 днів, що може свідчити про зміну структури боргового фінансування та часткову активізацію розрахунків із кредиторами (див. табл. 2.8).

Отримані результати дозволяють констатувати наявність диспропорції у фінансових потоках підприємства: з одного боку, спостерігається певне прискорення інкасації дебіторської заборгованості, з іншого - зберігається висока залежність від кредиторського фінансування. Це підтверджується співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості, яке становить 0,16 на початок періоду та 0,35 на кінець. Таким чином, обсяг зобов'язань суттєво перевищує обсяг вимог до дебіторів, що вважається негативним з точки зору фінансової рівноваги підприємства.

У науковій літературі підкреслюється, що переважання дебіторської заборгованості над кредиторською може розглядатися як фактор підвищення фінансової стійкості. У випадку ІФФГМУ ситуація є протилежною, що свідчить про посилення боргового навантаження та залежності від зовнішніх джерел фінансування. Деталізація структури кредиторської заборгованості (див. табл. 2.8) показує, що основну частку становлять зобов'язання за товари, роботи та послуги, обсяг яких зріс із 286273 тис. грн до 539360 тис. грн, тобто майже у два рази. Другою за значущістю є заборгованість за отриманими авансами, яка демонструє незначне зниження з 17743 тис. грн до 13158 тис. грн.

Загалом, зіставлення [показників дебіторської та кредиторської

заборгованості (див. табл. 2.9) підтверджує наявність структурного дисбалансу у розрахункових відносинах підприємства, що негативно впливає на його фінансову «табільність та потребує перегляду політики управління оборотним капіталом .

Таблиця 2.8

Аналіз кредиторської заборгованості

Розрахунки з кредиторами	2024		2025		Зміни	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
1. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	286273	79,58	539360	88,02	253087	8,45
2. Поточна кредиторська заборгованість за:						
- довгостроковими зобов'язаннями	5888	1,64	6397	1,04	509	-0,59
- з бюджетом	4032	1,12	7383	1,20	3351	0,08
- розрахунками зі страхування	2235	0,62	2248	0,37	13	-0,25
- розрахунками з оплати праці	8534	2,37	8499	1,39	-35	-0,99
- одержаними авансами	17743	4,93	13158	2,15	-4585	-2,78
розрахунками з учасниками	66	0,02	66			
із внутрішніми розрахунками	8886	2,47	9456	1,54	570	-0,93
Інші поточні зобов'язання	26095	7,25	26185	4,27	90	-2,98
Усього	359752	100,00	612752	100,00	253000	0,00

Таблиця 2.9

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей

Розрахунки з кредиторами	Дебіторська заборгованість		Кредиторська заборгованість		Перевищення кредиторської заборгованості	
	2024	2025	2024	2025	почато к року	кінець року
1. заборгованість за товари, роботи, послуги	72627	63213	286273	539360	213646	476147
2. зобов'язання за розрахунками:	45556	27099	17743	0	-27813	-27099
- з одержаних авансів						
- з бюджетом	7310	6773	4032	8499	-3278	1726
- зі страхування			2235	9456	2235	9456
з оплати праці			8534	8499	8534	8499

-з учасниками			66	66	66	66
- із внутрішніми розрахунками			8886	9456	8886	9456
Інші поточні зобов'язання	597	520	34981	35641	34384	35121
Усього	126090	97605	362750	610977	236660	513372

Джерело: сформовано на основі даних [23]

Оцінювання оборотності сукупного капіталу ІФФГМУ свідчить про низьку інтенсивність його використання в операційній діяльності. Так, розрахований показник оборотності капіталу становив 0,9 обороту на початок періоду та знизився до 0,8 обороту на кінець звітного року. Подібна динаміка характеризує уповільнення кругообігу інвестованих ресурсів та підтверджує обмежену ефективність їх трансформації у фінансовий результат (див. табл. 2.10).»[23]

Додатково варто зазначити, що така тенденція є індикатором низького рівня ділової активності підприємства, оскільки зменшення оборотності капіталу прямо пов'язане зі зниженням швидкості формування доходу. У випадку ІФФГМУ це свідчить про подальше погіршення ефективності використання ресурсної бази та недостатню результативність господарських процесів.

Більш деталізована оцінка здійснюється через аналіз оборотності мобільних активів, які включають грошові кошти та інші ліквідні елементи оборотного капіталу. Отримані результати демонструють суттєве зниження цього показника: з 32,35 обороту на початок періоду до 18,15 обороту на кінець. Це означає, що швидкість трансформації найбільш ліквідних активів у грошову форму зменшилася, що негативно впливає на загальну платоспроможність підприємства.

Загальна інтерпретація розрахованих коефіцієнтів дозволяє зробити висновок про низький рівень ділової активності ІФФГМУ. Підприємство характеризується недостатньою ефективністю використання капіталу, що у поєднанні зі збитковими результатами діяльності формує стійкі ознаки нерентабельності та фінансової нестабільності.

Варто зауважити, що сучасні методики оцінювання фінансового стану підприємств передбачають використання широкого спектра коефіцієнтів, кожен з яких відображає окремі аспекти фінансово-господарської діяльності. У попередніх частинах дослідження вже було розраховано низку ключових індикаторів, а в межах даного підрозділу здійснюється їх систематизація та поглиблений коефіцієнтний аналіз.

З метою підвищення наочності та структурованості розрахунків узагальнені результати фінансового аналізу подано у вигляді аналітичної таблиці (див. табл. 2.10), «що дозволяє комплексно оцінити стан підприємства та виявити ключові тенденції його розвитку».

Таблиця 2.10

Класифікація і порядок розрахунку основних коефіцієнтів для оцінки фінансового стану підприємства

Показники оцінки	Порядок розрахунку	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
Коефіцієнти ліквідності і платоспроможності			
Величина власних оборотних коштів (функціонуючий капітал)	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання - основні засоби і вкладення, чи поточні активи - поточні зобов'язання	-220102 тис. грн.	-494792 тис. грн.
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал/ Активи	0,175	-0,375
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	Грошові кошти/ Поточні зобов'язання	0,031	0,028
Коефіцієнт автономії (незалежності)	Власний капітал/ Майно підприємства	0,175	-0,375
Коефіцієнт інвестування	Власний капітал/Необоротні активи	0,248	-0,501
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Залучений капітал/ Усього господарських засобів	0,825	1,37
Коефіцієнт покриття загальний	Поточні активи/ Поточні зобов'язання	0,391	0,194
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів	Позикові кошти/ Власний капітал	0,393	-0,162
Коефіцієнт фінансової	Активи/ Власний капітал		

залежності		5,712	-2,670
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Грошові кошти, розрахунки й інші активи/ Поточні зобов'язання	0,383	0,187
Маневреність власних оборотних коштів	Грошові кошти/Функціонуючий капітал	- 0,05	-0,03
Оборотність матеріальних запасів	Виручка/ Матеріальні запаси	240	109
Показники фінансової стійкості і стабільності підприємства			

Джерело: сформовано на основі даних» [23]

Інтерпретація розрахованих фінансових коефіцієнтів дозволяє сформулювати узагальнену оцінку стану ІФФГМУ та виявити ключові дисбаланси у структурі його фінансів. Насамперед слід відзначити суттєве скорочення власних оборотних коштів, які знизилися з -220102 тис. грн до - 494792 тис. грн. Від'ємне значення цього показника в обох періодах свідчить про повну відсутність власного оборотного капіталу та критичне погіршення фінансової стійкості підприємства. Це підтверджується також динамікою коефіцієнта маневреності, який демонструє обмеженість можливостей гнучкого використання власних ресурсів (див. табл. 2.10).

Додатково необхідно врахувати зміну коефіцієнта автономії, який у теоретично прийнятних умовах має перевищувати 0,5, що відображає достатній рівень фінансової незалежності. У випадку ІФФГМУ його значення становило 0,175 на початок періоду, а 2025 набуло від'ємного характеру, що пояснюється накопиченням значних збитків та фактичною втратою власного капіталу. Подібна ситуація виходить за межі стандартних аналітичних інтерпретацій, оскільки більшість методик не передбачає від'ємних значень цього показника як нормативного явища.

Оцінювання ліквідності підприємства свідчить про системне невідповідність фактичних значень нормативним орієнтирам. Коефіцієнт поточної ліквідності, який повинен перевищувати 1, знизився з 0,391 до 0,194, що вказує на недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Аналогічна тенденція простежується і щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, який зменшився з 0,383 до 0,187 при нормативному

значенні не менше 0,5. Найбільш критичним є показник абсолютної ліквідності, що становив 0,031 на початок періоду та 0,028 на кінець, значно поступаючись рекомендованому рівню 0,2. Це свідчить про обмежену здатність підприємства негайно погашати свої зобов'язання (див. табл. 2.10).

Структура джерел фінансування також характеризується високим рівнем ризику. Коефіцієнт фінансової залежності, нормативне значення якого не повинно перевищувати 1, демонстрував значення 5,7 на початок періоду, а на кінець став від'ємним через негативний власний капітал. Це свідчить про повну втрату фінансової автономії. Додатково коефіцієнт концентрації залученого капіталу зріс з 0,825 до 1,37 при допустимому рівні менше 0,5, що підтверджує надмірну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та порушення базової структури капіталу.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє констатувати істотне погіршення фінансового стану підприємства протягом аналізованого періоду. Поєднання збитковості, низької ліквідності та високої залежності від позикових ресурсів формує загрозливу фінансову ситуацію, за якої здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання перебуває під значним ризиком.

Окремо слід враховувати галузеву специфіку ІФФГМУ, яке функціонує у сфері розподілу природного газу та фактично має ознаки природної монополії на регіональному рівні. За таких умов отримання значних збитків виглядає економічно нетиповим явищем, що потребує додаткового управлінського та регуляторного аналізу причин неефективності господарської діяльності

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ формування та ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Методичні основи побудови механізму вибору альтернативних варіантів фінансової стратегії підприємства

Зростання нестабільності ринкового середовища та посилення конкуренції зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління фінансовою діяльністю підприємств. За таких умов фінансова стратегія набуває важливого значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості, прибутковості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Фінансова стратегія визначає напрями формування та використання фінансових ресурсів і є складовою системи стратегічного управління підприємством. Її ефективність залежить від здатності враховувати економічні, політичні та ринкові фактори, а також від застосування аналітичних і прогностичних методів під час вибору стратегічних рішень (рис. 3.1, дод. Е).

Основною метою фінансової стратегії є зростання ринкової вартості підприємства шляхом забезпечення ліквідності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. Водночас вона має відповідати загальній стратегії розвитку та стратегічним цілям підприємства.

Важливим етапом є визначення строку реалізації фінансової стратегії. Найбільш доцільним вважається період від трьох до семи років, що дозволяє поєднати довгострокову орієнтацію з можливістю адаптації до змін ринкового середовища (табл. 2.10).

Формування фінансової стратегії потребує комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності підприємства. Особливого значення набуває оцінювання фінансових ризиків, рівня ліквідності, платоспроможності та конкурентних позицій підприємства. Важливим завданням є також визначення внутрішніх резервів і можливостей

ефективного використання ресурсів.

Для мінімізації ризиків підприємство повинно прогнозувати можливі фінансові втрати та формувати резерви власного капіталу, які виконують страхову функцію в умовах нестабільності [27, с.87]. Це сприяє підвищенню фінансової безпеки та стабільності діяльності.

Інформаційною базою аналізу зовнішнього середовища виступають фінансова звітність, річні звіти, аналітичні матеріали, спеціалізовані економічні видання та дані консалтингових і аудиторських організацій. Додаткову інформацію надають урядові структури, галузеві асоціації та міжнародні організації.

Дослідження внутрішнього середовища ґрунтується на аналізі організаційної структури, системи управління, кадрового забезпечення та ресурсного потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства та визначити резерви для підвищення результативності його діяльності.

У процесі стратегічного аналізу важливе значення мають стратегічні та оперативні плани підприємства, фінансова звітність структурних підрозділів, результати внутрішнього аудиту та ревізій. Використання цих даних дозволяє оцінити ефективність управління, визначити тенденції розвитку та виявити проблеми фінансової діяльності.

Фактори впливу на підприємство слід розглядати як сукупність причин, що змінюють фінансово-економічні показники та визначають рівень ефективності діяльності. Для формування фінансової стратегії важливо не лише оцінити їх поточний вплив, а й спрогнозувати можливі зміни у майбутньому періоді.

Комплексний аналіз макро- та мікросередовища дозволяє підприємству адаптувати фінансову стратегію до змін ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та забезпечити стабільність розвитку. Водночас важливим є вибір ефективних управлінських інструментів для впливу на внутрішнє середовище підприємства.

Одним із ключових напрямів стратегічного фінансового управління є система управління ризиками, що передбачає виявлення факторів виникнення фінансових загроз, оцінювання їх наслідків і визначення механізмів мінімізації. Аналіз ризиків дає можливість оцінити ймовірність фінансових втрат та своєчасно адаптувати фінансову стратегію до змін зовнішнього середовища.

Поділ факторів на зовнішні та внутрішні є умовним, оскільки на діяльність підприємства одночасно впливають макроекономічні процеси, рівень розвитку фінансового менеджменту, організація управління та стадія життєвого циклу підприємства. До внутрішніх чинників належать ті, що можуть бути скориговані шляхом удосконалення системи управління.

Поширеним внутрішнім ризиком є зниження фінансової незалежності, що виникає через нераціональну структуру капіталу та надмірну залежність від позикових ресурсів. Наслідком цього стає погіршення фінансової стійкості та підвищення ризику втрати платоспроможності.

Важливим також є ризик незбалансованої ліквідності, який пов'язаний із невідповідністю між ліквідними активами та поточними зобов'язаннями. Для його зниження необхідно оптимізувати структуру активів і вдосконалити управління оборотним капіталом.

Окрему групу становлять інвестиційні та інноваційні ризики, що виникають через помилки у виборі проєктів, недостатню кваліфікацію менеджменту або нестабільність ринкового середовища. Їх реалізація може призвести до втрати фінансових ресурсів і зниження конкурентоспроможності підприємства.

Рівень фінансових ризиків значною мірою залежить від управлінської політики підприємства, зокрема тривалості операційного циклу, сезонності виробництва, стадії життєвого циклу та особливостей амортизаційної політики.

Консервативна політика управління орієнтується на мінімізацію фінансових ризиків і підтримання стабільності підприємства шляхом

скорочення ризикових операцій, формування резервів та зниження залежності від позикових коштів. Помірний підхід передбачає досягнення балансу між ризиком і прибутковістю, допускаючи економічно обґрунтований рівень ризику заради отримання додаткового доходу. Агресивна політика, навпаки, характеризується активним використанням позикового капіталу та ризикових інвестиційних інструментів, що може забезпечити високі фінансові результати, але одночасно підвищує ймовірність значних втрат.

Серед зовнішніх ризиків важливе місце займають інфляційний, відсотковий і валютний ризики, які виникають під впливом макроекономічних процесів та змін фінансового ринку. Інфляція знижує купівельну спроможність коштів, коливання процентних ставок впливають на вартість кредитних ресурсів, а зміни валютних курсів створюють загрози для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Вагомими є також депозитний, кредитний і податковий ризики. Їх виникнення пов'язане з ненадійністю фінансових установ, неплатоспроможністю контрагентів та змінами державної податкової політики. Окрему групу становлять кримінальні та форс-мажорні ризики, спричинені недосконалістю правового середовища, стихійними лихами або техногенними катастрофами.

Сучасні фінансові стратегії повинні враховувати розвиток цифрових технологій і фінансових інновацій, які підвищують ефективність діяльності, але одночасно формують нові ризики, пов'язані з кібербезпекою та технологічними збоями.

Для забезпечення фінансової безпеки підприємства важливого значення набуває система внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків. Ефективне управління ризиками передбачає оцінювання допустимого рівня фінансових загроз і впровадження заходів для збереження фінансової стійкості підприємства.

Одним із найбільш поширених методів мінімізації ризиків є відмова від

надмірно ризикових фінансових операцій та обмеження співпраці з ненадійними контрагентами. Це дозволяє знизити ймовірність фінансових втрат і стабілізувати грошові потоки.

Важливим інструментом управління ризиками є також оптимізація структури капіталу. Надмірне використання позикових коштів може призвести до погіршення ліквідності та втрати фінансової незалежності, тому підприємства прагнуть підтримувати раціональне співвідношення власного і залученого капіталу.

Ефективним методом зниження ризиковості виступає лімітування концентрації ризику, що передбачає встановлення обмежень щодо обсягів інвестицій, кредитних вкладень та інших фінансових операцій. Такий підхід забезпечує більш збалансований розподіл ресурсів і мінімізує можливі фінансові втрати.

Важливим інструментом нейтралізації фінансових ризиків є хеджування, яке передбачає передачу ризиків іншим учасникам ринку або страховим компаніям. Найчастіше цей механізм використовується під час операцій із цінними паперами та похідними фінансовими інструментами. Хеджування дозволяє зменшити негативний вплив змін валютних курсів, процентних ставок і коливань цін на ресурси.

Ефективним методом управління ризиками також є диверсифікація, що полягає у розподілі фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності, інвестиціями та контрагентами. Вона сприяє зниженню несистематичних ризиків, однак не забезпечує повного захисту від інфляційних чи загальноекономічних загроз.

Важливим етапом формування фінансової стратегії є аналіз внутрішнього фінансового середовища підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективність використання ресурсів.

Одним із ключових напрямів виступає аналіз грошових потоків і структури активів підприємства. У процесі оцінювання визначаються

співвідношення між довгостроковими та короткостроковими активами, структура фінансових вкладень, а також динаміка власного і залученого капіталу.

Важливе значення має аналіз джерел фінансування, який дозволяє оцінити частку довгострокових і короткострокових зобов'язань та визначити рівень фінансової незалежності підприємства. Це створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо оптимізації структури капіталу.

Окремим напрямом є оцінювання результатів операційної діяльності підприємства. У межах такого аналізу досліджуються показники виручки, прибутку та рентабельності, що дає можливість визначити ефективність господарської діяльності та перспективи подальшого розвитку.

Значну увагу приділяють аналізу постійних і змінних витрат, зокрема собівартості продукції, адміністративних і виробничих витрат. Раціональне управління витратами сприяє підвищенню прибутковості та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Залежно від мети дослідження використовують попередній і поточний фінансовий аналіз. Попередній аналіз застосовується для прогнозування майбутніх результатів, тоді як поточний дає змогу оцінити фактичний фінансовий стан підприємства та оперативно реагувати на зміни середовища.

Сучасні комп'ютерні технології та спеціалізоване програмне забезпечення значно підвищують ефективність фінансового аналізу, забезпечуючи швидке опрацювання інформації та отримання більш точних результатів. Комплексна схема оцінювання фінансових показників наведена у додатку 2.

Для забезпечення достовірності результатів фінансового аналізу необхідно коригувати окремі статті звітності, зокрема враховувати збитки, орендовані активи та сумнівну дебіторську заборгованість. Це дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку фінансового стану та рівня ліквідності підприємства.

3.2. Стратегічні аспекти забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану в Україні забезпечення фінансової стабільності підприємств набуває особливої важливості через вплив економічної нестабільності, руйнування логістичних зв'язків, інфляційні процеси та зниження платоспроможного попиту. За таких умов ефективна фінансова стратегія стає основою підтримання платоспроможності, прибутковості та довгострокового функціонування підприємства.

Головною метою фінансової стратегії є забезпечення фінансової стабільності та здатності підприємства адаптуватися до кризових явищ і змін зовнішнього середовища [29]. Вона спрямована на підтримання ліквідності, фінансової рівноваги та ефективного використання ресурсів у складних економічних умовах.

Фінансова стабільність формується під впливом фінансової рівноваги, ресурсної та потенційної стійкості. Основними її складовими виступають фінансова рівновага і фінансова стійкість, оскільки саме вони забезпечують безперервність господарської діяльності та виконання фінансових зобов'язань.

У наукових дослідженнях фінансова стабільність визначається як характеристика фінансового стану підприємства, що відображає рівень його незалежності від зовнішніх джерел фінансування. В умовах воєнного стану її значення посилюється через високий рівень ризиків та нестабільність економічного середовища.

Досягнення фінансової стабільності здійснюється поетапно: відновлення платоспроможності, забезпечення короткострокової фінансової рівноваги та створення умов для довгострокового розвитку. У цьому процесі важливу роль відіграють оперативні, тактичні та стратегічні заходи фінансового управління [30].

У період воєнного стану підприємства повинні враховувати ризики втрати активів, дефіциту ресурсів, перебоїв у постачанні та коливань

валютного ринку. Це потребує формування резервів ліквідності, оптимізації витрат і посилення системи управління фінансовими ризиками.

Фінансова стабільність проявляється у здатності підприємства підтримувати ритмічність виробництва, забезпечувати конкурентоспроможність продукції та зберігати ефективні економічні зв'язки. Важливими чинниками є також оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та контроль за фінансовими потоками [30, с.18].

До складових фінансової стабільності належать ресурсна та потенційна стійкість [32, с.143]. Ресурсна стійкість відображає ефективність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а потенційна — здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, впроваджувати інновації та освоювати нові ринки.

Залежно від результативності фінансового управління підприємство може досягати повної або часткової фінансової стабільності. Повна стабільність забезпечує стійке зростання та своєчасне виконання фінансових зобов'язань, тоді як часткова характеризується наявністю окремих фінансових дисбалансів, що потребують постійного контролю.

Центральне місце у структурі фінансової стабільності займає фінансова стійкість підприємства. Вона характеризує такий стан фінансових ресурсів, за якого підприємство здатне забезпечувати стабільну прибутковість, підтримувати необхідний рівень власного капіталу та створювати умови для розширеного відтворення. Фінансова стійкість відображає ефективність операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, а також виступає важливим інформаційним показником для інвесторів, кредиторів та інших учасників ринку.

У сучасних умовах воєнного стану фінансова стійкість підприємства визначає його здатність протистояти негативному впливу зовнішніх ризиків, підтримувати ліквідність та забезпечувати виконання фінансових зобов'язань навіть за умов скорочення обсягів реалізації продукції або зростання витрат.

Підприємства, які мають достатній рівень фінансової стійкості, здатні швидше адаптуватися до кризових умов, відновлювати виробничу діяльність та залучати додаткові фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Не менш важливою складовою фінансової стабільності є фінансова рівновага підприємства. Її сутність полягає у забезпеченні відповідності між обсягами формування та використання власних фінансових ресурсів. Досягнення фінансової рівноваги свідчить про збалансованість грошових потоків, ефективність фінансового планування та здатність підприємства підтримувати стабільний рівень фінансової діяльності у довгостроковому періоді.

Фінансова рівновага є важливим індикатором фінансової безпеки підприємства, оскільки зростання можливостей формування власних фінансових ресурсів сприяє підвищенню рівня фінансової та ринкової стійкості. Саме тому розроблення ефективної фінансової стратегії, спрямованої на забезпечення фінансової рівноваги, є одним із ключових завдань стратегічного управління підприємством. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені функціонувати в умовах постійної нестабільності та дефіциту фінансових ресурсів.

Для забезпечення переходу підприємства до зони стійкої фінансової рівноваги необхідним є ефективне управління грошовими потоками, насамперед надходженнями від поточної діяльності. Раціональна організація руху грошових коштів дозволяє забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань, підтримати ліквідність та створити фінансові резерви для подолання кризових ситуацій. У сучасних умовах підприємства повинні приділяти особливу увагу прогнозуванню грошових потоків, оптимізації витрат та підвищенню ефективності використання оборотного капіталу.

Для обґрунтування варіантів вибору джерел фінансування, визначення стадії фінансового розвитку підприємства та оцінювання перспектив його

подальшого функціонування використовується матриця фінансових стратегій, або матриця фінансової рівноваги, розроблена французькими вченими Ж. Франшоном та І. Романе. Використання цієї матриці дозволяє оцінити поточний фінансовий стан підприємства, визначити рівень фінансового ризику та сформулювати альтернативні напрями фінансового розвитку.

Матриця фінансових стратегій забезпечує можливість аналізу діяльності підприємства у динаміці, прогнозування змін фінансової стратегії та планування майбутнього фінансового стану шляхом цілеспрямованого впливу на ключові фінансові показники. Особливого значення використання такого інструменту набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства потребують швидкого прийняття управлінських рішень та постійного коригування фінансової політики відповідно до змін зовнішнього середовища.

Основою матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе є розрахунок трьох ключових показників: результату господарської діяльності (РГД), результату фінансової діяльності (РФД) та результату фінансово-господарської діяльності (РФГД) (табл. 3.2). Аналіз зазначених показників дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування підприємства, визначити рівень фінансової рівноваги та обґрунтувати напрями подальшого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища [табл. 3.2; 33].

Таблиця 3.2

Значення показників	РФД < 0 (гальмування)	РФД → 0 (стабілізація)	РФД > 0 (зростання)
РГД > 0 (повільне зростання)	1 (РФГД → 0) «Батько родини»	4 (РФГД > 0) «Рантьє»	6 (РФГД >> 0) «Холдинг»
РГД → 0 (оптимальне зростання)	7 (РФГД < 0) «Епізодичний дефіцит»	2 (РФГД → 0) «Стійка рівновага»	5 (РФГД > 0) «Атака»
РГД < 0 (форсоване зростання)	9 (РФГД << 0) «Криза»	8 (РФГД < 0) «Дилема»	3 (РФГД → 0) «Нестійка рівновага»

Розглядаючи матрицю фінансових стратегій підприємства, доцільно

детально охарактеризувати особливості кожного її квадрата, оскільки вони відображають рівень фінансової рівноваги, ступінь ризику та перспективи подальшого розвитку підприємства. В умовах воєнного стану в Україні застосування матриці фінансових стратегій набуває особливої актуальності, адже підприємства функціонують під впливом нестабільного економічного середовища, інфляційного тиску, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та високого рівня невизначеності. Саме тому оцінка положення підприємства у відповідному квадраті матриці дозволяє своєчасно визначити фінансові загрози та обґрунтувати напрями стратегічного управління [табл. 3.2; 33].

Для визначення позиції ІФФГМУ в матриці доцільно використати результати проведеного аналізу ліквідності, фінансової стійкості, структури капіталу та прибутковості.

1. Оцінка вихідних параметрів для побудови матриці

1.1. Результат господарської діяльності

Підприємство протягом 2023-2025 рр. є збитковим:

- чистий збиток у 2023 р. - -68987 тис. грн;
- у 2024 р. - -101504 тис. грн;
- у 2025 р. - -263050 тис. грн.

Спостерігається:

- скорочення виручки;
- зростання валового збитку;
- погіршення чистого фінансового результату.

Отже, результат господарської діяльності є негативним.

1.2. Результат фінансової діяльності

Фінансовий стан характеризується такими ознаками:

- від'ємний власний капітал: на кінець періоду -174696 тис. грн;
- коефіцієнт автономії: знизився з 0,175 до -0,375;
- коефіцієнт покриття: 0,194 при нормативі >1 ;
- критична залежність від кредиторської заборгованості;

- дефіцит власних оборотних коштів: -494792 тис. грн;
- трикомпонентний показник фінансової стійкості: $S = (0;0;1)$, що відповідає нестійкому передкризовому стану.

Таким чином, результат фінансової діяльності також є негативним.

2. Побудова матриці Франсона-Романе

Таблиця 3.1.

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона і І. Романе для ІФФГМУ

	Фінансовий результат (+)	Фінансовий результат (0)	Фінансовий результат (-)
Господарський результат (+)	Успіх	Рівновага	Напруження
Господарський результат (0)	Стабілізація	Нестійка рівновага	Дефіцит
Господарський результат (-)	Ризик	Криза розвитку	

Джерело: сформовано на основі даних [23]

3. Позиція ІФФГМУ у матриці

Оскільки:

- господарський результат - від'ємний;
- фінансовий результат - від'ємний,
- підприємство потрапляє до квадранта: «Фінансова криза»

4. Економічна інтерпретація результатів

Перебування ІФФГМУ у зоні «Фінансової кризи» свідчить про формування критичного дисбалансу між джерелами фінансування та результатами господарської діяльності. Для підприємства характерними є:

- систематична збитковість;
- відсутність власного оборотного капіталу;
- втрата фінансової автономії;
- низька ліквідність;
- критична залежність від короткострокових зобов'язань;
- зростання кредиторської заборгованості;
- уповільнення оборотності активів.

Особливо небезпечним є формування від'ємного власного капіталу, що свідчить про фактичне «проїдання» власних ресурсів підприємства та фінансування діяльності переважно за рахунок кредиторів.

5. Рекомендована фінансова стратегія для ІФФГМУ

Для виходу із кризової зони підприємству доцільно реалізувати комплекс антикризових заходів:

Реструктуризація кредиторської заборгованості - пролонгація зобов'язань; переведення частини короткострокових боргів у довгострокові.

Збільшення власного капіталу - державна підтримка; додаткове фінансування; покриття накопичених збитків.

Оптимізація витрат - скорочення непродуктивних витрат; модернізація енерговитратного обладнання; автоматизація процесів.

Підвищення ліквідності - прискорення інкасації дебіторської заборгованості; контроль запасів; - збільшення обсягу грошових коштів.

Інвестиційне оновлення основних засобів - зниження рівня зносу; підвищення енергоефективності мереж.

Перегляд тарифної та фінансової політики - забезпечення економічно обґрунтованого рівня доходів; узгодження тарифів із фактичними витратами.

6. Узагальнюючий висновок

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа показала, що ІФФГМУ перебуває у секторі «Фінансова криза», що характеризується одночасно негативними результатами операційної та фінансової діяльності. Поточна модель функціонування підприємства супроводжується високим рівнем фінансового ризику, втратою платоспроможності та критичною залежністю від позикових ресурсів. За відсутності антикризових заходів існує загроза подальшого погіршення фінансового стану та втрати фінансової стійкості у довгостроковій перспективі

ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджено теоретичні засади формування фінансової стратегії підприємства та визначено її роль у системі стратегічного управління. Встановлено, що ефективність діяльності підприємства залежить від здатності адаптуватися до змін ринкового середовища, узгоджувати ресурсний потенціал із зовнішніми можливостями та забезпечувати реалізацію довгострокових цілей. Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити основні типи стратегій підприємства та довести, що фінансова стратегія є ключовим інструментом формування, розподілу й використання фінансових ресурсів. Доведено, що вона забезпечує фінансову стійкість, підтримує конкурентоспроможність і створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що фінансова стратегія є важливою складовою системи стратегічного управління, оскільки забезпечує узгодження фінансових можливостей підприємства з його стратегічними цілями. Її реалізація базується на механізмах фінансового менеджменту, які охоплюють планування, прогнозування, контроль і регулювання фінансових потоків. Обґрунтовано, що ефективність фінансової стратегії залежить від рівня її інтеграції із загальною стратегією розвитку та здатності оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

У результаті дослідження механізму формування фінансової стратегії в умовах кризи визначено, що вона повинна охоплювати управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками та фінансовими ризиками. Встановлено, що важливе значення мають аналіз конкурентного середовища, оцінювання фінансового потенціалу й оптимізація ресурсного забезпечення. Особливу увагу приділено антикризовому управлінню, яке передбачає своєчасне виявлення кризових явищ і використання механізмів фінансового оздоровлення.

У другому розділі проаналізовано фінансовий стан Івано-Франківської

філії газових мереж. Дослідження показало, що підприємство виконує важливу функцію у сфері енергетичної інфраструктури регіону, однак його фінансовий стан характеризується негативними тенденціями. Виявлено скорочення доходів, зростання збитковості, підвищення залежності від короткострокових зобов'язань і зниження рівня фінансової автономії. Аналіз активів і пасивів засвідчив збільшення частки необоротних активів та накопичення кредиторської заборгованості, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Оцінювання ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ІФФГМУ підтвердило наявність значних дисбалансів у системі фінансового управління. Встановлено дефіцит власного оборотного капіталу, низький рівень ліквідності та високу залежність від позикових джерел фінансування. Переважання важкореалізованих активів і збитковість діяльності свідчать про нестабільний фінансовий стан підприємства та необхідність реалізації заходів щодо оптимізації структури капіталу й підвищення фінансової автономії.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення фінансової стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Доведено, що сучасна фінансова стратегія повинна бути адаптивною, ризикоорієнтованою та узгодженою із загальною стратегією розвитку. Встановлено доцільність використання механізмів ризик-менеджменту, диверсифікації, хеджування та оптимізації структури капіталу для забезпечення фінансової стабільності підприємства. Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграють автоматизація фінансового аналізу та застосування сучасних цифрових технологій.

У результаті дослідження встановлено, що забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах воєнного стану є ключовим завданням стратегічного фінансового управління. Аналіз діяльності ІФФГМУ за матрицею фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа засвідчив перебування підприємства у секторі «Фінансова криза». Це підтверджується

збитковістю діяльності, від'ємним власним капіталом, низьким рівнем ліквідності та дефіцитом власних оборотних коштів. Отже, для забезпечення довгострокової фінансової стабільності необхідним є впровадження комплексу антикризових заходів, спрямованих на реструктуризацію зобов'язань, підвищення фінансової автономії, оптимізацію витрат і модернізацію матеріально-технічної бази підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. – К.: Основи, 1999. – 519 с.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
3. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. – Cambridge: MIT Press, 1962.
6. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. – Homewood: Irwin, 1971.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : підручник / пер. з англ. Київ : Основи, 1992. 702 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Шершньова З.Є. Місце управління ризиками в системі антикризового менеджменту // *Ризикологія в економіці та підприємстві. Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції.* - К.: КНЕУ, Академія ДПС України, 2001. - С. 436-437.
10. Finanz-Controlling: Finanzplanung und- Kontrolle, Controlling zur finanziellen Unternehmensführung / von G. Mensch. – München; Wien: Oldenburg, 2001. - S. 379.
11. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Фінансова стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2018. №2. С. 6-13.
12. Клейнер Г. Системна економіка як платформа розвитку сучасної економічної теорії // *Питання економіки.* 2013. № 6. С. 4–28.
13. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2008. 724 с.
14. Фінансовий менеджмент: Підручник. / За наук. Ред. Проф.. А.М.

Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2015. – 536 с.

15. Соболєва-Терещенко О. А., Броніцька К. С. Фінансова стратегія страхової компанії в умовах впровадження законодавчих змін регулювання учасників фінансового ринку. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. №2(4). С. 68-79.

16. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. №29. С. 86-93.

17. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства // *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2021. № 19. С. 45–52.

18. Рєпіна І. М. Стратегічна матриця моделі управління активами підприємств // *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2014. № 35. С. 114–123.

19. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.

20. Просович О. П. Принципи формування інвестиційної стратегії підприємства // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2000. № 405. С. 264–269. [ENA](#)

21. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 504 с.

22. Щербань О. Д., Височіна Л. В. Механізм формування фінансової стратегії підприємства // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. № 23 (1066). С. 66–77.

23. Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України». Головна сторінка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ivf.grmu.com.ua/> (дата звернення: 08.05.2026).

24. Андрющенко І. Є. Аналіз фінансової стійкості підприємства в

межах концепції оцінювання його життєздатності [Текст] / І. Є. Андрющенко / *Держава та регіони. Економіка та підприємство*. – 2015. – № 6. – С. 44-48.

25. Золотухін, О. Прямолінійний метод амортизації МНМА в обліковій політиці [Електронний ресурс] // Дебет-Кредит. – Режим доступу: <https://online.dtkr.ua/> (дата звернення: 08.05.2026).

26. Бурденко І. М. Маніпулювання даними фінансової звітності: цілі, мотиви та об'єкти [Текст] / І. М. Бурденко, А. В. Джолос // *Проблеми і перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : збірник матеріалів І Всеукраїнської науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 р.* / Ред. кол.: І.О. Школьник, І.І. Рекуненко, С.В. Леонов, С.М. Фролов, І.І. Д'яконова, Т.А. Васильєва, І.В. Белова, М.Г. Мінченко, О.В. Ісаєва. – Суми : ННІ БТ "УАБС" СумДУ, 2022. – С. 223-226.

27. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства [Електронний ресурс] // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2022. – №6(1). – С. 44–49. – Режим доступу: <https://heralds.khmnpu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/745> (дата звернення: 08.05.2026).

28. Павлова, В. А. Стратегічний менеджмент підприємства [Текст]. – Київ: КНЕУ, 2012. – 256 с.

29. Войціцька В. Красти слід галузями, або Посібник для олігарха-початківця / В.Войціцька, М. Когут / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://dt.ua/energy_market/krasti-slid-galuziyami-aboposibnik-dlya-oligarha-pochatkivcya-248472_.html

30. Давидов, Г. М.; Беляєва, О. М. Фінансова стійкість підприємств та методи її забезпечення [Електронний ресурс] // *Економічний простір*. – 2020. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

31. Василик. О.Д. Теорія фінансів. Підручник. - К.: НІОС, 2010. – 411 с.

32. Коваленко, Л. О.; Ремньова, Л. М.

Фінансовий менеджмент [Текст]. – Київ: Знання, 2008. – 483 с.

33. Аналіз сучасних зарубіжних матричних моделей вибору фінансової стратегії [Електронний ресурс] // Сучасні технології управління. – 2012. – №10(22). – С. 1.

– Режим доступу: <https://sovman.ru/article/2201/> (дата звернення: 08.05.2026).

Додатки



Рис. 1.3. Класифікація типів стратегії [10, с.137].

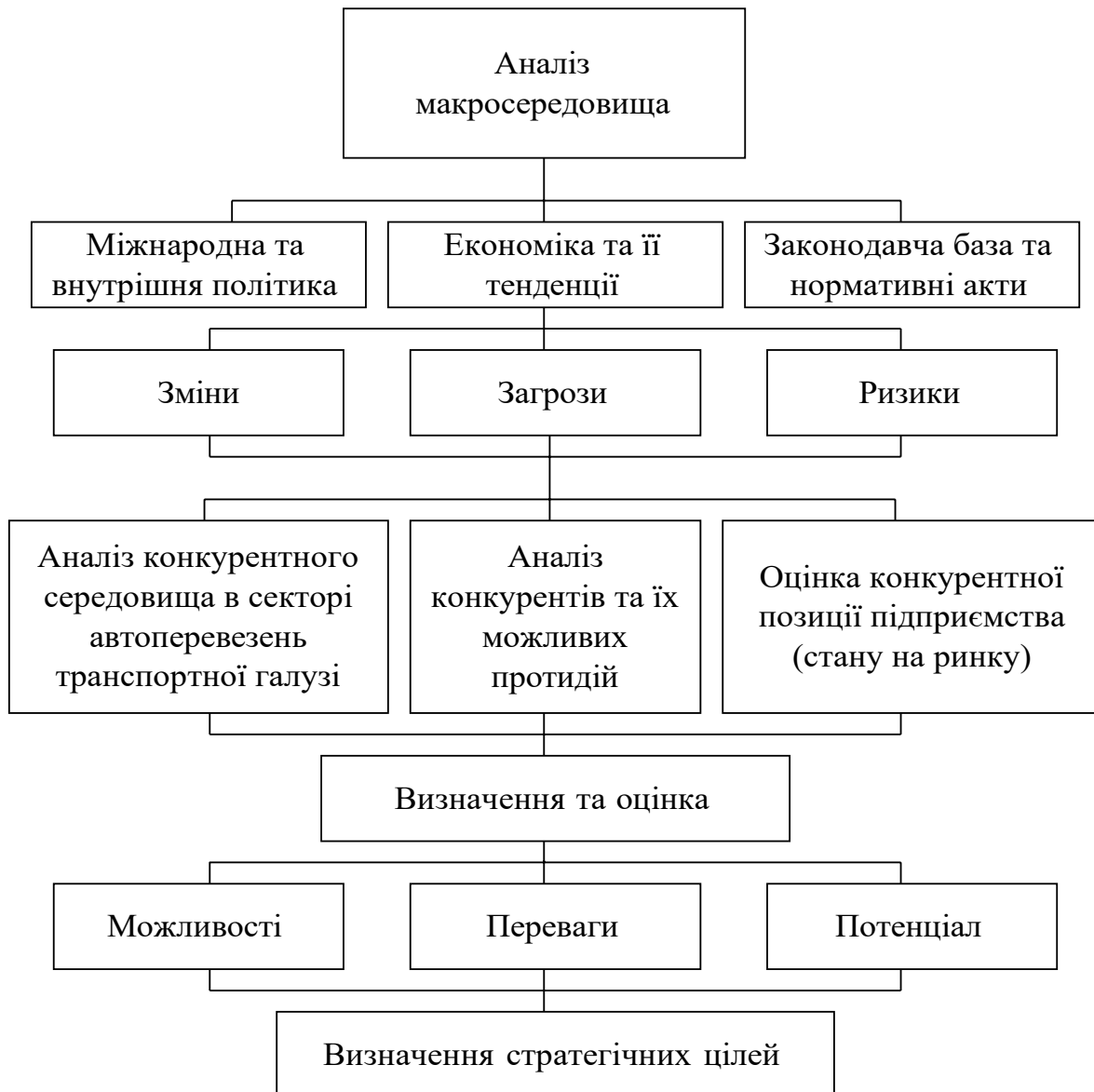


Рис. 1.5. Етапи стратегічного аналізу ринкової ситуації на ринку [16. с,90]



Рис. 1.6 Структура фінансової стратегії підприємства [17, с/45]/

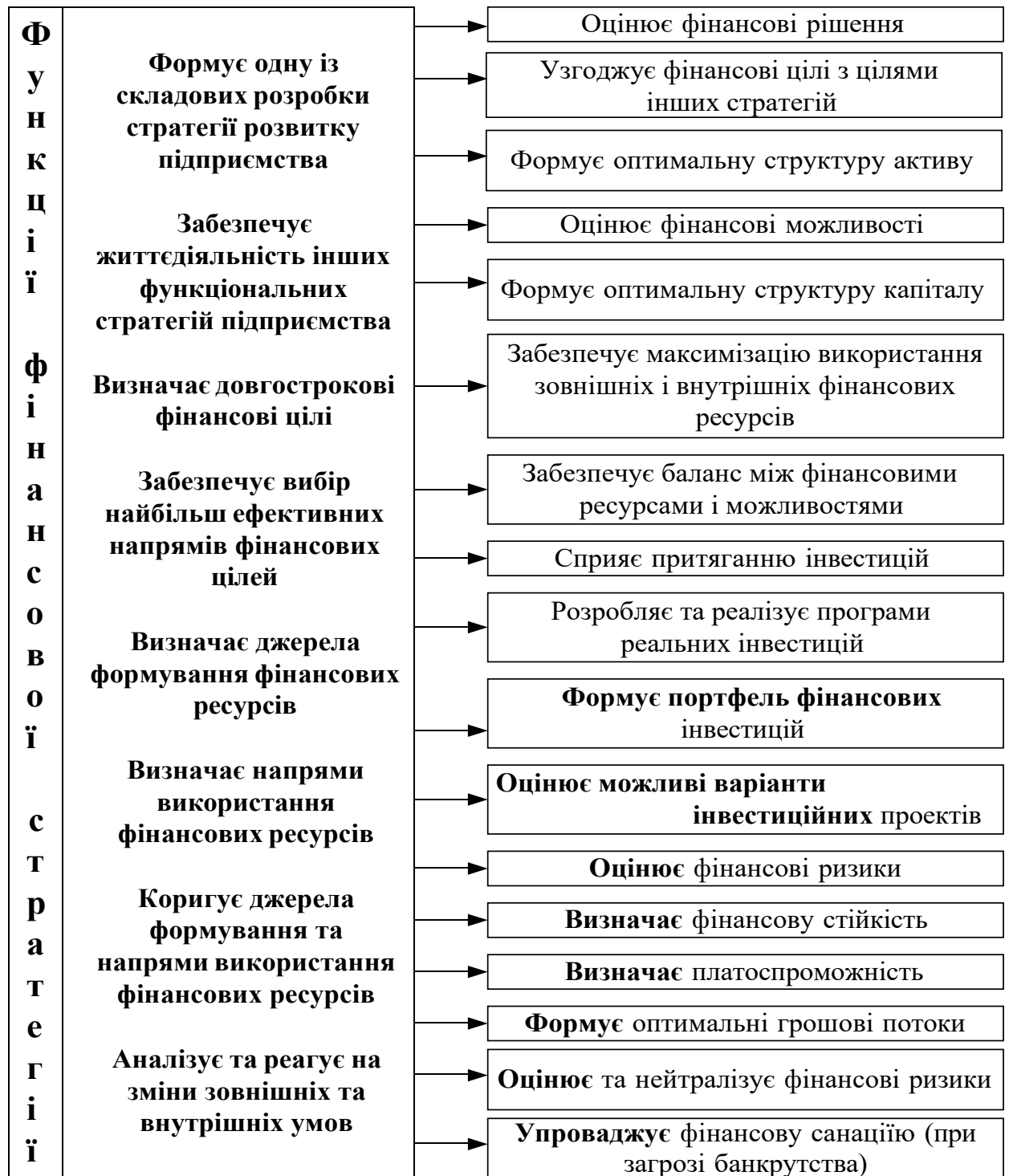


Рис. 1.10. Функції фінансової стратегії підприємства

Додаток Д

Стратегічні цілі	Фінансова політика	Фінансові методи	Фінансові важелі	Принципи	Інформаційне, правове та нормативне забезпечення
Максимізація доходів підприємства зі збільшенням рівня фінансових ризиків	Агресивна: вид фінансової стратегії-стратегія фінансової підтримки прискореного зростання підприємства	Планування	Прибуток	Підприємство-відкрита система	Закони
		Прогнозування	Дохід		Укази
		Моделювання	Амортизаційні відрахування	Підлеглий характер до стратегії розвитку	Постанови Розпорядження
		Кредитування, самофінансування	Фін.санкції		
		Оподаткування	Ціна (тариф)	Альтернативність вибору в стратегічному управлінні	Інструкції
Оптимізація доходів за прийняттого рівня фінансових ризиків	Помірна: вид фінансової стратегії-стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання	Система розрахунків	Орендна плата		Статут юридичної особи
		Матеріальне стимулювання та відповідальність	Дивіденти	Адаптація до змін та активне реагування	Нормативи Норми
			Відсоткові ставки		
		Страховання	Цільові фонди	Домінантна сфера	Накази та рекомендації
		Заставні операції	Дисконтування		
Функціонування підприємства у зоні економічної безпеки за мінімізації рівня фінансових ризиків	Консервативна: вид фінансової стратегії-антикризова фінансова стратегія підприємства	Трансфертні операції	Внески	Узгодженість з цілями інш.стратегій	Інша нормативна документація
		Трастові операції			
		Оренда, лізинг	Пайові внески		
		Факторинг	Інвестиції (реальні, цінні папери т.ін.)		
		Фондовіддача	Франшиза		
		Взаємовідносини із засновниками, госпдрськими суб'єктами, органами держаного управління	Преференції (курси валютних цінних паперів)		

Рис. 1.11. Елементи механізму формування фінансової стратегії підприємства [22, с.66]

Додаток Е



Рис. 3.1. Послідовність розробки фінансової стратегії підприємства [27]

