

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Івана САЛА

Науковий керівник:
к. е. н., доц. кафедри менеджменту та
економічної безпеки
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент:

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

САЛО І. Фінансова стратегія підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота виконана в царині фінансів і присвячена дослідженню проблем та напрямів формування фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах. У першому розділі роботи досліджено теоретико-методичні засади розроблення фінансової стратегії підприємства. Проаналізовано методи оцінки фінансового стану підприємства, впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та обрано найбільш оптимальні з них. У другому розділі здійснено оцінку фінансового стану підприємства, визначено можливості та загрози. Результатом дослідження стали рекомендації для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами та досягнення економічного зростання.

Ключові слова: фінансова стратегія, загрози, фінансові коефіцієнти, стратегічний аналіз, ризики, платоспроможність, PESTEL аналіз, рентабельність, ліквідність, SWOT аналіз.

ABSTRACT

SALO I. Financial strategy of the enterprise. – Manuscript.

Research for the degree of “bachelor” in the specialty 073 “Management. – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The qualification work was carried out in the field of finance and is devoted to the study of problems and directions of forming the financial strategy of the enterprise in modern conditions. The first section of the work examines the theoretical and methodological principles of developing the financial strategy of the enterprise. Methods for assessing the financial condition of the enterprise, the impact of the external environment on the activities of the enterprise are analyzed and the most optimal of them are selected. In the second section, the financial condition of the enterprise is assessed, opportunities and threats are identified. The results of the study were recommendations for ensuring effective management of financial resources and achieving economic growth.

Keywords: financial strategy, threats, financial ratios, strategic analysis, risks, solvency, PESTEL analysis, profitability, liquidity, SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття фінансової стратегії підприємства	7
1.2. Стратегічний аналіз як основа розробки фінансової системи підприємства	10
1.3. Види фінансової стратегії підприємства	19
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДП «ЛЬВІВСЬКИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ»	23
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»	23
2.2. Оцінка фінансового стану ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»	29
2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»	39
2.4. Пропозиції та рекомендації щодо удосконалення фінансової стратегії ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»	47
Висновки до другого розділу	53
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах швидкого розвитку технологій і нестабільності економіки, створення ефективної фінансової стратегії стає вкрай актуальним. Адже це важливий інструмент управління, що може забезпечити підприємству стабільність, конкурентноспроможність та здатність адаптуватись до викликів. Ретельний аналіз фінансової діяльності підприємства та використання новітніх методик управління не лише забезпечують стабільне підприємство, а також сприяють примноженню прибутків. Отже тема роботи є актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Останні дослідження з питань фінансової стратегії таких українських вчених як І. Крупка, О. Подерьогін, Я. Дропа, О. Чернавол, Н. Кондратенко зазначають ефективність поєднання новітніх інструментів управління фінансами разом із класичними моделями. Також автори погоджуються з думкою, що використання цифрових технологій та штучного інтелекту започатковує новий етап у розвитку фінансових стратегій. Ефективність сучасних підприємств суттєво залежить від можливості впроваджувати новітні технології. Адже вони сприяють адаптації до швидкоплинних ринкових умов та й в цілому покращують ефективність підприємства. Проте постійного моніторингу потребує дослідження умов для визначення оптимального виду фінансової стратегії та її імплементації.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження фінансової стратегії як інструменту в управлінні підприємством на основі узагальнення теоретичних засад та практики її застосування у діяльності ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»

Завдання кваліфікаційної роботи:

- окреслити поняття фінансова стратегія

- визначити ключові чинники, що впливають на формування фінансової стратегії.

- розглянути існуючі види фінансових стратегій

- зробити загальну характеристику господарської діяльності ДП Львівстандартметрологія

- провести аналіз фінансового стану ДП Львівстандартметрологія

- дослідити внутрішні умови та вплив зовнішнього середовища ДП Львівстандартметрологія

- розробити пропозиції щодо оптимізації фінансового стану ДП Львівстандартметрологія

- розробити рекомендації для покращення фінансової стратегії ДП Львівстандартметрологія

Об’єктом дослідження виступає фінансова діяльність підприємства ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації».

Предметом дослідження є методи, механізми, інструменти у питанні прийняття рішень щодо формування та реалізації фінансової стратегії підприємства у сучасних економічних умовах.

Методи дослідження. Для узагальнення теоретичних засад, аналізу практики застосування та обґрунтування пропозицій щодо розвитку фінансової стратегії у кваліфікаційній роботі застосовані такі методи наукових досліджень: аналіз та синтез, індукція і дедукція, системний підхід, узагальнення, порівняння, логічний, історичний, графічний методи та інші.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Практична цінність даного дослідження полягає в об’єктивному аналізі фінансової діяльності підприємства, який дозволяє виявити так звані “слабкі точки” та сформулювати низку рекомендацій для оптимізації управлінських процесів. Отримані результати можуть сприяти удосконаленню внутрішніх процедур та

покращенню контролю за використанням фінансових ресурсів. Загалом висновки дослідження можуть слугувати відправною точкою для подальших досліджень фінансової стратегії.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У ній міститься 50 сторінок основного тексту, 7 рисунків, 11 таблиць, 6 додатків. Список використаних джерел охоплює 33 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття фінансової стратегії підприємства

В сучасних умовах, коли навколо економічна та соціально-політично нестабільність, перед підприємствами постає складна виклик. Адже потрібно забезпечити стійке та ефективне функціонування. Підприємство повинно володіти гнучкою структурою, вміти ефективно організувати його рух у такому напрямку, щоб постійно стабільно мати вищі доходи ніж витрати. Таким чином можна зберегти платоспроможність та і сприяти забезпеченню умов для самовідтворення.

Адже основою для успішного розвитку підприємства є можливість швидко та ефективно реагувати на будь-які негативні зовнішні фактори. Тому підприємство, що має на меті досягнути успіху у своїй галузі повинно пристосовуватись до змін оточуючого середовища, прогнозувати свої дії та розробляти стратегії щодо майбутнього розвитку

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і розробляються в процесі здійснення механізму стратегічного управління [27]. Варто зауважити що розробки стратегій потребують вкладення інвестиційних коштів, що додає аспект ризику [4].

Розробивши загальну стратегію розвитку, підприємство може визначити, куди рухатися і як досягти бажаного результату. Чітко сформована стратегія допомагає персоналу краще розуміти спільні цілі, що підвищує залученість та мотивацію.

Ключовим елементом загальної стратегії підприємства є фінансова стратегія. Адже надає стратегічним ініціативам фінансового підґрунтя.

В сучасному світі кожне підприємство стикається із необхідністю формування фінансової стратегії. Адже ця складова займає одне із ключових

місць у загальній стратегії розвитку. Не варто забувати, що формування міцної фінансової стратегії та використанням інновацій, можуть високо-ефективно вплинути на фінансову стійкість та прибутковість суб'єктів господарювання. В основному це обумовлено тим, що фінансова стратегія впливає на визначення основних напрямків та засобів для досягнення фінансових цілей.

Так що ж вкладається в поняття фінансова стратегія. В літературі існує декілька визначень поняття фінансова стратегія, фахівці цієї галузі мають розбіжності щодо цього питання табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Існуючі позиції авторів щодо визначення поняття «фінансова стратегія підприємства»

Автор визначення, джерело	Визначення з позиції автора	Особливості визначення
Подерьогін О. М. [20]	Фінансова стратегія — це спосіб досягнення довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, усунення суперечностей між потребою у фінансових ресурсах і можливостями їх формування, оптимізація розподілу фінансових ресурсів та забезпечення їх ефективного використання протягом тривалого періоду.	Акценту на оптимізації розподілу фінансових ресурсів та їх ефективному використанні як основа для довгострокового успіху
Крупка І. М. [10]	Фінансова безпека — довготривалий курс фінансової політики, що спрямований на досягнення масштабних завдань розвитку підприємства, охоплюючи період понад 12 місяців або довший, ніж операційний цикл.	Чітке окреслення термінів та акцент на потребі у фокусі щодо великомасштабних завдань розвитку підприємства.
Г. І. Філіна [23]	Фінансова стратегія — це довгострокова фінансова політика, яка розробляється відповідно до глобальних цілей соціально-економічної стратегії підприємства.	Фокус на інтеграції фінансової стратегії в соціально-економічну стратегію.

Продовж. табл. 1.1

Жигалкевич Ж. М. та Кам'янська О. В [6]	Фінансова стратегія підприємства — система довгострокових цілей фінансової складової діяльності, орієнтована на його ефективну роботу.	Орієнтація на ефективність, як основного критерія оцінки фінансової стратегії.
Роберт М. Грант [31]	це набір політик і планів, що визначають напрямки фінансової діяльності підприємства для забезпечення стабільності та розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища.	Акцент на адаптивності до змінного зовнішнього середовища, як ключовий момент для стабільного розвитку
Ван Горн Дж. С. та Вачовіч Дж. М. [33]	Фінансова стратегія — комплексне управління фінансовими ресурсами підприємства, яке включає планування, аналіз та контроль фінансової діяльності задля досягнення його місії та стратегічних цілей.	Комплексність підходу, що поєднує планування, аналіз та контроль, як основа для досягнення стратегічних цілей.

Джерело: складено автором за матеріалами [6,10,20,23,31,33]

З моєї точки зору найбільш доречним є визначення І. Крупки та А. Поддєрьогіна. На мою думку, фінансова стратегія є саме курсом фінансової політики. Це досить точне поняття, що об'єднує в собі комплекси заходів, принципів і напрямків, якими керується підприємство у питаннях управління. Також І. Крупка чітко окреслив довготривалість та масштабність завдань. З іншого боку А. Поддєрьогін на мій погляд подає найкраще пояснення сутності цих завдань.

1.2. Стратегічний аналіз як основа розробки фінансової системи підприємства

Досліджуючи поняття фінансової стратегії можна зробити висновок, що вона є ефективним інструментом підприємства для ефективного управління фінансовими ресурсами та досягнення довгострокових цілей. Проте для забезпечення найкращого результату важливо грамотно впровадити її. Для цього варто володіти глибоким розумінням внутрішнього стану компанії та дослідити усі зовнішні фактори, які впливають на її діяльність.

Ключовим інструментом для досягнення цих цілей є стратегічний аналіз. При розробці фінансової стратегії підприємства, дані фінансового аналізу виступають фундаментом, на їхній основі приймають усі наступні кроки.

Скориставшись стратегічним аналізом підприємство може визначити свої сильні та слабкі сторони, оцінити можливості та загрози, також розробити стратегії для оптимізації фінансових потоків. Це ефективний спосіб для збору та оцінки даних, на основі яких можна примати рішення, які сприятимуть розвитку фінансової системи, задовільняючи загальні цілі підприємства.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства варто приділити достатньо уваги процесу розробки фінансової стратегії. Як правило, цей процес включає у себе ряд етапів, серед яких виділяють наступні.

1. Визначення періоду реалізації фінансової стратегії. Одним з основних елементів визначення періоду формування фінансової стратегії підприємства є передбачення загального розвитку економіки і поточний стан та динаміку розвитку окремих частин фінансового ринку, відносно яких буде спрямована майбутня фінансова діяльність підприємства. [20, 1]

2. Аналіз чинників внутрішнього фінансового середовища підприємства. На цьому етапі доцільно дослідити усі компоненти внутрішнього фінансового середовища. Серед них можна виділити: фінансові ресурси, стан, звітність та інвестиційну діяльність. Найбільш дієвим методом є коефіцієнтний аналіз. За

його результатами можна сформулювати висновки, щодо ефективності та стабільності підприємства.

3. Дослідження зовнішнього фінансового середовища і кон'юнктури фінансового ринку. З цією метою можуть використовуватись такі методи як:

а. PEST-аналіз, що дозволяє систематизувати дані, щодо економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів [29].

б. SWOT аналіз, який допомагає отримати узагальнену інформацію щодо внутрішніх факторів (сильні, слабкі сторони) та зовнішніх факторів (можливості, ризики чи загрози) і розробити ефективну стратегію на основі отриманих результатів [32].

4. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності. Під час цього етапу варто орієнтуватись на підвищення рівня виробничого розвитку та максимізації ринкової вартості підприємства.

5. Конкретизація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації. Протягом цього процесу має бути забезпечена динамічність системи, тобто вона має бути гнучкою, мати змогу адаптуватись відповідно до ситуацій на ринку чи в економіці загалом [31].

6. Оцінювання ефективності розробленої фінансової стратегії. Фінальний етап у процесі розробки фінансової стратегії, що забезпечує можливість зробити висновки, щодо ефективності запропонованих заходів.

Використовуючи розроблену фінансову стратегію у практичній реалізації, можна досягнути покращення здатності управлінської ланки до прийняття ефективних рішень, щодо фінансового розвитку підприємства [20].

Завданням стратегічного аналізу є дослідження середовища з метою розробки стратегії, яка відповідатиме цілям організації. При аналізі середовища розглядається дві частини: зовнішнє та внутрішнє середовища.

Аналізуючи внутрішнє середовище можна визначити потенціал організації у її намаганнях досягнути свої цілі у конкурентному середовищі. Також підприємство отримує нагоду детальніше та якісніше усвідомити цілі організації, вірно сформулювати місію і виявити сильні й слабкі сторони

підприємства та можливі внутрішні загрози фінансово-економічній безпеці [15].

Внутрішнє середовище аналізують за: кадрами фірми, потенціалом кадрів, кваліфікацією, виробництвом, фінансовими формами, маркетингом, організаційною культурою. Проте на мою думку найважливішим і найкориснішим критерієм є саме фінансовий стан підприємства. Тому з моєї точки зору при аналізі внутрішнього середовища підприємства варто приділити особливу увагу аналізу фінансового стану підприємства, а саме щодо основних фінансових показників: рентабельності, фінансовій стійкості, платоспроможності та ділової активності.

Ліквідність та платоспроможність підприємств у ринкових умовах господарювання вважають одними з найважливіших характеристик, завдяки ним можна сформулювати уявлення про можливість організації погасити свої зобов'язання. Ці показники визначають взаємовідносини підприємства з партнерами, суб'єктами фінансового ринку та державою. Також вони допомагають передбачати загрози неплатоспроможності і банкрутства [2].

Хоч ці два поняття на практиці дуже пов'язані між собою, проте вони не є тотожними. У підручнику авторів К. Багацької, Т. Говорушко, О. Шеремета визначають ліквідність як здатність підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші. [2]

Б. Литвин та М. Стельмах у навчальному підручнику фінансовий аналіз подають платоспроможність як можливість підприємства погасити свої строкові зобов'язання використавши наявні грошові ресурси при тому вкластись у визначений термін [12].

Підприємство вважають платоспроможним у тих випадках коли сума легколіквідних активів більша або рівна першочерговим платіжним зобов'язанням.

На неплатоспроможність підприємства можна вказувати: відсутність грошей на розрахунковому та інших рахунках в банку, наявність прострочених

кредитів чи позик, заборгованості фінансовим органам, тривале порушення термінів виплат заробітної плати.

Серед причин, що ведуть до неплатоспроможності можна виділити: невиконання зобов'язань по договору щодо постачання замовникам продукції; збільшення виробничих витрат, зменшення рівня прибутку, неплатоспроможність [12].

Досліджуючи платоспроможність підприємства варто звертати увагу на наступні показники:

1. коефіцієнт автономії, який оцінює частку коштів, що належать власникам підприємства. Він визначає яка частина капіталу фінансується власним капіталом.

2. коефіцієнт концентрації позичкового капіталу, визначає частку позичених коштів. Він включає у себе всі зобов'язання підприємства, як короткострокові, так і довгострокові борги .

3. коефіцієнт співвідношення власного і позичкового капіталу, характеризує рівень залежності підприємства від кредиторів та інвесторів і рівень фінансової залежності. Він визначає скільки позичкових коштів припадає на кожну одиницю власного капіталу [26].

Показники платоспроможності завжди доцільно розглядати разом із показниками ліквідності. Зазвичай аналізують три коефіцієнта, а саме:

1. абсолютної ліквідності – який висвітлює те яка частина поточних зобов'язань може бути погашена в найбільш короткі терміни [26].

2. швидкої ліквідності – визначає скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожну грошову одиницю невідкладних зобов'язань [12]. •

3. коефіцієнт покриття – показує, яку суму поточних зобов'язань можна погасити використавши оборотні засоби [28].

В таблиці .1.2 наведено методи розрахунку перелічених вище показників ліквідності і платоспроможності.

Таблиця 1.2

Методи розрахунку коефіцієнтів ліквідності і платоспроможності.

Коефіцієнти	Формула	Елементи формули
автономії	$\frac{ВК}{АП}$	ВК – власний капітал; АП – активи підприємства;
концентрації позичкового капіталу	$\frac{ПК}{АП}$	ПК – позичковий капітал; АП – активи підприємства;
співвідношення власного і позичкового капіталу	$\frac{ПК}{ВП}$	ПК – позичковий капітал; ВП – власний капітал;
абсолютної ліквідності	$\frac{ГК_{ТЕ}}{ПЗ}$	ГК _{ТЕ} – грошові кошти та їх еквіваленти; ПЗ – поточні зобов'язання;
швидкої ліквідності	$\frac{(ОА - З_п)}{ПЗ}$	ОА – оборотні активи; З _п – запаси; ПЗ – поточні зобов'язання;
покриття	$\frac{ОА}{ПЗ}$	ОА – поточні активи; ПЗ – поточні зобов'язання;

Джерело: складено автором за матеріалами [2,12,28]

Також при аналізі фінансового стану доцільно досліджувати показники рентабельності. За навчальним підручником “Фінансовий аналіз” авторів О. Магопець Н. Шалімова О. Черновола, рентабельність є ступенем дохідності, вигідності та прибутковості бізнесу. Вимірюється рентабельність використовуючи цілу систему показників. Завдяки яким можна оцінити ефективність роботи підприємства, прибутковість окремих напрямків діяльності і також вигідність виробництва продукції і послуг певних видів [14].

Показники рентабельності є критично важливими при проведенні комплексного аналізу діяльності. Адже на основі цих даних проводяться інвестиційна політика та ціноутворення [2].

Використовується багато видів показників рентабельності, але всі вони є відносними. В загальному вони показують, яка кількість одиниць прибутку отримується на одиницю елементів виробництва, що були задіяні до його створенню [5]. Найбільш використовуваними є три показники рентабельності.

1. Рентабельність продажу. Показує яку кількість чистого прибутку підприємство отримує з кожної гривні чистого доходу, тобто ефективність підприємства у питанні контролю витрат і прибутковості продажів [26].

2. Рентабельність власного капіталу. Визначає ефективність використання підприємством власного капіталу. На рентабельність власного капіталу може мати суттєвий вплив збільшення частки залучених коштів, так званий фінансовий важіль, який також несе ризик зменшення фінансової незалежності підприємства [2].

3. Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів для отримання прибутку і є критерієм ефективності стратегічного управління та діяльності організації загалом [26]. Результат вказує скільки 1 гривня активів приносить прибутку.

Також при аналізі фінансового стану підприємства варто звертати увагу на ділову активність. Це в свою чергу передбачає визначення результативності діяльності організації. З цією метою застосовують комплексні рішення оцінки ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, що формують оптимальне співвідношення темпів зростання основних показників [19].

У фінансовому аспекті ділова активність полягає у швидкості обертання активів і пасивів суб'єкта господарювання. Від оборотності залежить об'єм необхідних ресурсів для забезпечення процесу виробництва і реалізації товарів, робіт чи послуг [8].

Серед основних коефіцієнтів ділової активності можна виділити наступні:

1. коефіцієнт оборотності активів, показує яку суму отримує підприємство на кожну вкладену гривню в активи. Цей показник допомагає сформувати уявлення про ефективність активів у завданні генерації доходів [26]. Чим вище значення оборотності активів тим ефективнішим є управління ресурсами.

2. коефіцієнт оборотності запасів показує скільки разів на рік запаси перетворюються на реалізовану продукцію тобто обертаються.

3. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості визначає швидкість перетворення дебіторської заборгованості в готівку.

Вищий коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує швидше повернення коштів дебіторами за відвантажену продукцію. Низьке значення може бути сигналом про проблему у організації роботи з дебіторами. Хорошою практикою в таких випадках є встановлення системи штрафних санкцій за порушення термінів сплати боргу [3]. В таблиці 1.3 наведено методи розрахунку перелічених вище показників рентабельності і ділової активності.

Таблиця 1.3

Методи розрахунку коефіцієнтів рентабельності і ділової активності.

Коефіцієнт	Формула	Елементи формули
Рентабельність продажу	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}_{\text{рп}}}$	ЧП – чистий прибуток; $\text{ЧД}_{\text{рп}}$ = чистий дохід від реалізації продукції
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{ЧП}}{\Delta \text{ВК}}$	ЧП – чистий прибуток; $\Delta \text{ВК}$ – середньорічний власний капітал
Рентабельність активів	$\frac{\text{ЧП}}{\Delta \text{АП}}$	ЧП – чистий прибуток; $\Delta \text{АП}$ – середньорічні активи підприємства;
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{ЧД}_{\text{рп}}}{\Delta \text{АП}}$	$\text{ЧД}_{\text{рп}}$ = чистий дохід від реалізації продукції; $\Delta \text{АП}$ – середньорічний обсяг активів підприємства;
Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{C_{\text{рп}}}{\Delta \text{З}_{\text{п}}}$	$C_{\text{рп}}$ – собівартість реалізованої продукції; $\Delta \text{З}_{\text{п}}$ – середньорічний обсяг запасів;
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{ЧД}_{\text{рп}}}{\Delta \text{ВДЗ}}$	$\text{ЧД}_{\text{рп}}$ – чистий дохід від реалізації продукції; $\Delta \text{ВДЗ}$ – середньорічна вартість дебіторської заборгованості;

Джерело: складено автором за матеріалами [2,8,26]

Основною метою аналізу ділової активності є вдосконалення ефективності використання виробничих та фінансових ресурсів і як результат збільшення прибутку та зменшення собівартості товару чи послуги.

Будь-який суб'єкт господарювання перебуває і функціонує в середовищі. Кожна організація може функціонувати тільки в тому випадку,

якщо середовище це допускає. Для того щоб внутрішній потенціал підприємства міг функціонувати на відповідному рівні, потрібні ресурси. Їхнім джерелом є зовнішнє середовище, з яким організація перебуває в стані постійного обміну, створюючи собі таким чином можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища обмежені і при тому на них є попит в інших організаціях [15].

Одним із завдань фінансової стратегії підприємства полягає у створенні системи із взаємодії з середовищем, що забезпечила б здатність підтримувати потенціал організації на рівні, який є необхідним для планомірного руху до її цілей. Таким чином забезпечуючи виживання компанії у довгостроковій перспективі. Але для того щоб розробити стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем, потрібно для початку проаналізувати його. Існує достатньо багато методів для цього проте на мою думку найбільш ефективними є PESTEL та SWOT аналізи.

PESTEL аналіз — це інструмент, що застосовують з метою відстеження бізнес-середовища, визначення способів для входу, формування висновків. Він охоплює шість основних факторів рис. 1.1.

PESTEL аналіз дає можливість зробити широкий огляд на зовнішнє середовище в якому функціонує підприємство. Цей інструмент допомагає у виявленні трендів, визначенні ризиків та прийнятті рішень загалом. Проте цей аналіз вимагає доступу до якісної інформації і часу, а досліджує середовище що швидко змінюється. Також присутній ризик суб'єктивності, адже результати можуть різнитись залежно від аналітика.

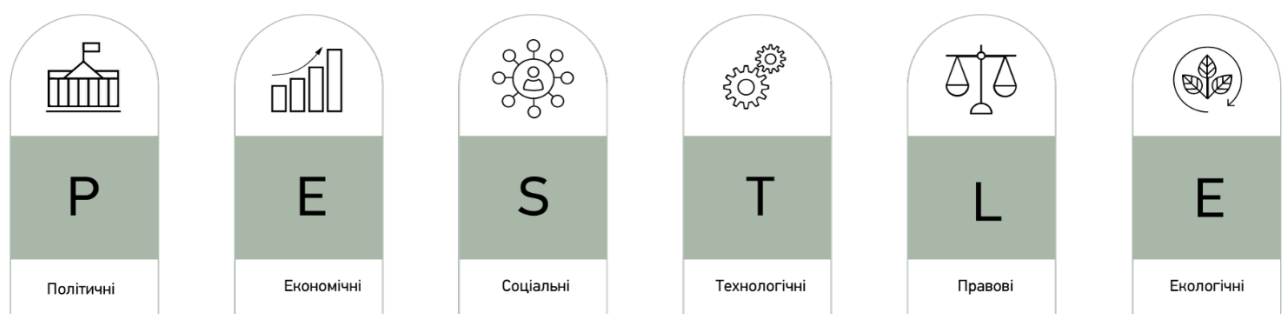


Рис.1.1 Складові PESTEL аналізу [22]

Загальний огляд аналізу PESTEL сприяє розумінню факторів макросередовища. Тому можна краще окреслити бізнес-завдання, визначити позитивні чи негативні наслідки для загальної стратегії, зрештою з'ясувати можливі рішення та альтернативи з метою вирішення цих проблем та розвитку можливостей [30].

Зазвичай аналіз PESTLE застосовують перед SWOT аналізом, що значно його розширює. Завдяки PESTLE визначаються зовнішні фактори, що впливають на бізнес, а після цього використовують SWOT, для визначення сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання. Таким чином, на основі цих даних можна формувати заходи щодо стратегічного управління [16].

SWOT- це аналіз, що досліджує чотири напрямки: сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози. Це зручний інструмент планування в бізнесі, що дозволяє компаніям оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище разом. Організації використовують цей аналіз у формулюванні стратегій, адже завдяки йому можна визначити основні внутрішні та зовнішні чинники, які матимуть вплив на досягнення цілей підприємства. Скориставшись цим аналізом можна сформувати базу для аналізу конкурентоспроможності та підготовки стратегій щодо подолання потенційних викликів та адаптації до змінюваних умов ринку [9]. Візуально SWOT аналіз репрезентують у вигляді матриці рис 1.2.

Сильні сторони	Можливості
Слабкі сторони	Загрози

Рис 1.2 Матриця SWOT аналізу [17]

SWOT є універсальним інструментом, проте його застосування та користь залежить від типу бізнесу чи галузі. У високотехнологічних галузях, де швидкість інновацій та технологічні зміни високі, SWOT-аналіз допомагає адаптуватися до неймовірних темпів розвитку технологій, у більш традиційних галузях здебільшого застосовується з метою оптимізації існуючих процесів [9].

1.3. Види фінансової стратегії підприємства

Фінансова стратегія є одним з основних інструментів успішного управління підприємством. При грамотному виборі та реалізації можна забезпечити організації стабільність, зростання та конкурентоспроможність в умовах постійних змін середовища. Сьогодні існує різноманіття підходів до формування фінансової стратегії. За рахунок цього компанії мають широкий спектр можливостей для адаптації до викликів ринку. На рис 1.3. виділено найпоширеніші види фінансової стратегії.



Рис 1.3 Види фінансової стратегії. Складено автором за [24]

1. Стратегію стабілізації застосовують при виникненні труднощів. Це може бути спад фінансово-господарських показників, скандали пов'язані з

компанією, політична економічна нестабільність. Фінансова стратегія орієнтується на адаптацію до умов зовнішнього середовища та підтримання поточного рівня фінансових показників. Основною метою цієї стратегії є урівноваження всіх аспектів фінансової діяльності та збереження довіри інвесторів та партнерів. При успішній реалізації цієї стратегії, відбувається перехід до стратегії зростання. Стратегія стабілізації допомагає зберегти поточний стан в умовах викликів, проте може стримувати розвиток та зростання [24].

2. Стратегія зростання зосереджується на отримання позитивного ефекту при розширенні ділової активності. Зазвичай ця стратегія застосовується при стабільному зовнішньому середовищі. Впроваджуючи цю стратегію, очікують на покращення рівня охоплення бізнесу, розширення ринкової частки, збільшення прибутків, досягнення позитивної динаміки розвитку. Існує декілька видів фінансових стратегій зростання табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Види фінансових стратегій зростання

Назва	Вплив
Інтегроване зростання	фокусується на придбанні інших організацій та інтеграцію їх відповідно до цілей компанії.
Інтенсивне зростання	передбачає використання нової продукції з метою розширення меж ринку та агресивного його захоплення.
обмежене зростання	схожий підхід із стратегією інтенсивного зростання, але з менш агресивним підходом і стриманішими темпами.
диверсифіковане зростання	фокусується на збільшенні видів фінансової діяльності через покращення фінансування на розширення виробничо-збутової діяльності.

Джерело: складено автором за матеріалами [25]

Загалом стратегія зростання є надзвичайно ефективною, через колосальне збільшення потенціалу щодо доходів та покращенню позиції серед конкурентів. Але різке розширення вимагає високого рівня капіталовкладень [25].

3. Фінансова стратегія виживання застосовують в складних кризових ситуація, коли організація піддається впливу фінансового або ринкового шоку і опиняється в стані близькому до банкрутства. Основною ціллю застосування цієї стратегії є забезпечення мінімального рівня життєздатності та збереження основних функцій підприємства, для виведення організації з кризи та зробити перехід до стратегії стабілізації в найкоротші терміни. Ця стратегія вимагає швидких скоординованих часом жорстких дій. Розробляються ініціативи щодо змін у системах управління та структури бізнес-портфелю, для підвищення ефективності менеджменту та зменшення витрат. Також відбувається пошук нових джерел фінансових ресурсів, проводяться переговори з кредиторами. У питанні реалізації продукту чи послуг зміщується фокус на найбільш рентабельні напрямки, а від тих, що приносять найменший дохід відмовляються[24].

4. Фінансова стратегія ліквідації стає необхідністю при умовах коли підприємство не має перспектив до відновлення чи розвитку. Основною ціллю є забезпечення ефективного процесу ліквідації всього підприємства. Для цієї мети запускають процеси із контрольованого продажу активів, забезпечення фінансових інтересів акціонерів і кредиторів, закриття операцій та забезпечення мінімізації збитків. Грамотне застосування цієї стратегії дозволить знизити юридичні ризики, правильно розпорядившись боргами та зобов'язаннями. Також за рахунок контрольованого продажу активів можна мінімізувати втрати. Проте ліквідація має негативні репутаційні наслідки для іміджу організації та її керівництва. Також процес ліквідації супроводжується звільненнями, а вартість активів може знижуватись [24].

5. Комбінована фінансова, гнучкий підхід що використовує суміш вище розглянуті стратегії до прикладу стратегії зростання та стабілізації разом. Основна перевага цієї стратегії це адаптивність. Досить складний в управлінні вид фінансової стратегії, що потребує постійного аналізу. Проте відкриває можливості із балансування ризиків та можливостей, та ефективного розподілу ресурсів між напрямками з різними стратегіями розвитку.

Висновки до першого розділу

Фінансова стратегія — це спосіб досягнення довгострокових масштабних цілей фінансової діяльності підприємства, що охоплює період понад 12 місяців або довший, ніж операційний цикл. Розробка стратегій потребує якісного аналізу та вкладення інвестиційних коштів. Проте дозволяє чітко визначити, куди рухатися і як досягти бажаного результату.

Для розробки ефективної фінансової стратегії, варто провести аналіз внутрішніх аспектів підприємства та впливу зовнішнього середовища. Важливим етап є аналіз фінансового стану, що досліджує основні фінансові коефіцієнти. Серед яких найбільш вагомими є наступні. Ліквідність, що допомагає оцінити здатність організації покривати свої короткострокові зобов'язання. Платоспроможність, яка визначає можливість виконати підприємством свої довгострокові зобов'язання. Рентабельність, показник який дозволяє оцінити ефективність використання наявних ресурсів та ділова активність, що дозволяє оцінити швидкість обігу капіталу. З метою дослідження впливу зовнішнього середовища можна використовувати такі інструменти як PESTEL та SWOT аналізи. Перший чудово підходить для визначення основних елементів зовнішнього середовища, що мають суттєвий вплив на підприємство. Пізніше ці дані можна використати при застосування SWOT з метою визначення загроз та можливостей.

Існують різні типи фінансових стратегій, кожна з яких використовується з певною метою. Стратегія стабілізації використовують при появі труднощів для підтримки рівня фінансової діяльності. Зростання при стабільних умовах для розвитку та максимізації прибутку. Виживання у найбільш кризових періодах з метою втриматись на плаву. Ліквідації для найбільш ефективного виходу компанії з діяльності. Комбінована використовує суміші вищезгаданих стратегій. Різноманіття стратегій створює можливості, для адаптування до середовища із певним балансом між прибутками та рівнем ризику.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДП «ЛЬВІВСЬКИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»

Проводячи характеристику підприємства слушно поглянути на його витоки. Свій початок державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» бере ще з далекого 1785 року. Тоді 5 грудня Австрійська надвірна канцелярія видала указ про заснування першої державної метрологічної служби в Галичині – Інспекторату мір і ваг при Галицькому намісництві у місті Львові. Ця служба стала основою, для розвитку системи вимірювань та стандартів в регіоні.

З часом Інспекторат, виготовляючи зразки-еталони міг і ваг, здобув репутацію провідного органу, щодо нагляду за їх правильним застосуванням. Саме цей орган відповідальний за впровадження метричної системи мір у 1876 році. Починаючи з 2002 р. спираючись на сформовану технічну інфраструктуру утворилась повноцінна метрологічна служба Держспоживстандарту України. Хоч підприємство стикалось і змінами назв та правової форми проте основні функції збереглись.

Вправне управління зокрема створення грамотно пропрацьованої випробувальної бази разом із акредитацією на орган сертифікації широкого спектру продукції забезпечило розширення функцій і послуг. Тому згодом у 2003 році підприємство було реорганізовано як Львівський регіональний державний центр стандартизації, метрології та сертифікації. Дрогобицький та Червоноградський ДЦСМС перейшли у статус філій Львівського РДЦСМС. Таким чином утворився новий тип територіального органу

Держспоживстандарту із спрямуванням на інтеграцію стандартів, метрології та сертифікації в єдину систему, а саме: регіональний центр.

Назву ДП Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації, що є актуальною і до тепер, підприємство отримало у 2008 році відповідно до розпорядження Держспоживстандарту України. Сьогодні в управлінні діяльності підприємства використовується комбінований підхід, що поєднує історичну спадщину та досвід із сучасними технологіями.

Використовуючи дані з офіційного сайту підприємства, можна визначити місію, мету і цілі ДП Львівського науково-виробничого центру стандартизації, метрології та сертифікації табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Місія, мета та цілі ДП Львівстандартметрологія

Місія, мета та цілі	Визначення
цілі	1 забезпечення та збереження еталонної бази і її вдосконалення, 2 проведення перевірки вимірювальної техніки згідно, 3 організація калібрування обладнання спираючись на задекларовану сферу 4 контроль метрологічних характеристик засобів вимірювальної техніки, які не застосовується у сфері законодавчо регульованої метрології 5 контроль нормованих характеристик випробувального обладнання 6 вимірювання значень величин у сфері законодавчо регульованої метрології та поза нею 7 перевірка, аналіз і оновлення технічних умов та їх змін 8 впровадження функціонування довідково-інформаційного фонду нормативних документів; 9 виконання оцінки та підтвердження відповідності продукції і послуг та проведення випробувань 10 сертифікація систем управління; 11 здійснення інформаційної, координуючої та науково-методичної діяльності серед підприємств, установ, організацій регіону у сфері стандартизації, метрології

Продовж. табл. 2.1

місія	забезпечення економічних інтересів держави, задоволення потреб населення та суб'єктів господарювання всіх форм власності в продукції, роботах, послугах у сфері стандартизації, метрології та метрологічної діяльності, захисту прав споживачів відповідно до вимог законодавства, отримання прибутку.
мета	забезпечення впровадження єдиної державної технічної політики що регулює діяльність національних систем стандартизації, забезпечує єдність і достовірність вимірювань, оцінки відповідності. Забезпечення захисту інтересів споживачів і суспільства в цілому з питань безпеки продукції та послуг для здоров'я громадян, охорони довкілля, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, застосування ресурсозберігаючих технологій.

Джерело: складено автором за матеріалами [18]

Важливою частиною господарської діяльності будь-якого підприємства є його організаційна структура. Адже це основа на якій стоять усі управлінські системи підприємства. Вона визначає розподіл повноважень, обов'язки та інформаційні потоки між різними підрозділами і співробітниками. При аналізі суб'єкта господарювання важливо звертати на організаційну структуру. У додатку А висвітлено схему організаційної структури ДП Львівського науково-виробничого центру стандартизації, метрології та сертифікації.

Підприємство має класичну дивізійну організаційну структуру.

За цією структурою на верхньому ярусі знаходиться найвищий рівень влади, далі спускаючись вниз повноваження зменшуються, групування виробничих підрозділів здійснюється за продуктами, групами споживачів, місцем розташування.

Серед недоліків моделі можна виділити використання ресурсів не у повній мірі, через їх закріпленість за конкретними підрозділами та вкрай високі вимоги до компетенції керівництва.

Проте структура забезпечує швидку адаптацію до нестабільних зовнішніх умов, адже кожен підрозділ є відносно малою структурною одиницею і відповідно може легко пристосуватися до змін.

У структурі досліджуваного підприємства, на верхньому рівні знаходиться керівництво, що формує стратегію підприємства та приймає ключові рішення. Централізоване керівництво забезпечує основу для чіткої постановки пріоритетів діяльності для всіх підрозділів.

Далі працюють кілька заступників, де кожен відповідає за свою нішу. Така спеціалізація допомагає курувати залучення експертних знань у кожному напрямку та сприяє більш оперативному реагуванню на виклики у відповідних сферах. У таблиці 2.2 визначено спеціалізовані підрозділи та їх зони відповідальності.

Таблиця 2.2

Спеціалізовані підрозділи ДП Львівстандартметрологія

Підрозділ	Зона відповідальності
кадрів і юридичний	управління персоналом та правова підтримка
метрологічний та центр якості та стандартизації	забезпечення точних вимірювань, калібрувань, відповідності стандартам та проведення сертифікації і випробувань
бухгалтерського та фінансового обліку	управління фінансами й контроль ресурсів підприємства.
матеріально-технічного забезпечення	підтримку виробничих та сервісних процесів

Джерело: складено автором за матеріалами [18]

Також присутні регіональні підрозділи із своїми офісами та директорами, що свідчить про прагнення підприємства до розширення. Регіональні офіси забезпечують розширення та допомагають враховувати особливості ринку та стандартів на місцевому рівні.

Структурна схема підприємства демонструє ретельне розподілення функцій та делегування повноважень, де чітко сформована ієрархія дає змогу управляти як центральними процесами, так і регіональними особливостями.

Діяльність підприємства сфокусована у сфері, що регулюється національними та міжнародними нормативними вимогами, а саме: сегменті стандартизації, метрології та стандартизації. Послуги, які надає підприємство,

мають широкий попит. Це зумовлено тим, що проведення калібрувань, повірок, сертифікації систем управління та випробувань стають актуальнішими через постійне збільшення вимог, щодо стандартів якості продукції.

Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації як державне підприємство має важливе значення для регуляторної системи України. За рахунок цього, воно користується довірою державних інституцій, що сприяє стабільності фінансування та покращує репутацію серед клієнтів. Підприємство надає клієнтам увесь спектр послуг починаючи від первинної оцінки і до сертифікації управлінських систем. За рахунок комплексного підходу можна зекономити на транзакційних витратах, спростити бізнес-процеси, та підвищити рівень якості, через забезпечення ефективної взаємодії між різними етапами роботи.

Також, на мою думку, для глибшого розуміння господарської діяльності ДП Львівського науково-виробничого центру стандартизації, метрології та сертифікації доцільно розглянути основні послуги, що пропонуються компанією.

Підприємство займається оцінкою відповідності продукції та послуг.

Оцінка відповідності – це цілісні процеси, спрямовані на перевірку відповідності продукції або послуги установленим вимогам якості, безпеки та екологічним вимогам. Виробники та постачальники послуг з оцінки відповідності за рахунок можливості виходу на міжнародні ринки можуть отримати вигоду виділившись серед інших конкурентів. Також із оцінкою відповідності може формуватись довіра серед споживачі та кінцевих користувачів до певної продукції або послуг. Адже якість, безпека чи інші умови продукції чи послуги були оцінені на офіційному рівні.

Ключовою задачею, що виконує оцінка відповідності є забезпечення зацікавлених сторін гарантіями того, що зазначені характеристики продукції чи послуги виконані [11].

Також ДП Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації має у переліку своїх послуг сертифікацію систем управління. Тобто процесів оцінки та підтвердження відповідності управлінських системи суб'єкта господарювання вимогам міжнародних стандартів: ISO 9001, ISO 14001 та ін.

Сертифікація систем управління маю позитивний вплив щодо оптимізації діяльності підприємства, є фактором стимулу для запровадження передових практик. Також виступає як один з ключових факторів, для підтримки безперервного підвищення якості виробництва та управління.

Наступною послугою, що надається підприємством є проведення лабораторних випробувань та досліджень

Лабораторні випробування та дослідження – це процес, який технічно обґрунтований процес та надає: перевірку і контроль якості зразків продукції, калібрування засобів вимірювальної техніки, виконання нормативних вимог, проведення різних видів наукових досліджень. Такий вид випробувань та досліджень є вкрай корисним інструментом

Використовуючи лабораторні випробування та дослідження, підприємства можуть отримати вигоду не лише за рахунок відповідності продукції встановленим стандартам, а й як наслідок посилити свої позиції серед конкурентів.

ДП Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації прагне до постійного вдосконалення метрологічної, стандартизаційної та сертифікаційних баз. Завдяки цьому підприємство показує високий рівень довіри до національних стандартів. Також підприємство активно сприяє розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності української продукції на світовому ринку.

2.2. Оцінка фінансового стану ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»

Фінансовий стан підприємства, характеризує ефективність та стабільність підприємства. Він є фундаментом для ухвалення управлінських рішень. В цілому фінансовий стан виступає як загальна картина економічного здоров'я компанії. Він відкриває можливості для аналізу операційної діяльності, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання фінансових ресурсів. Оцінивши, фінансовий стан, можна робити судження про те, чи здатне підприємство забезпечувати свої зобов'язання, спрямовувати зусилля та ресурси у розвиток та адаптуватися до зовнішніх економічних викликів.

Поглибивши розуміння про фінансові потоки допомагає відшукати слабкі місця в системі управління, знайти рішення, щодо скорочення витратних статей та планувати розвиток враховуючи потенційні ризики. Таким чином підприємство отримує можливість коригувати свої фінансові стратегії з метою підтримання рівня конкурентоспроможності та забезпечення стабільного росту, до появи негативних наслідків.

Жоден управлінець не повинен нехтувати своєчасною та об'єктивною діагностикою фінансового стану, адже це потенційні можливості підвищення рівня конкурентоздатності підприємства.

Якість виконаного аналізу фінансового стану визначає ефективність управлінських рішень і як наслідок результативність функціонування організації загалом. На якість аналізу фінансового стану впливають вибір методології проведення, компетенції керівника, а також достовірність звітностей.

На мою думку, фінансовий стан необхідно оцінювати систематично і всебічно. Одним з найефективніших методів є аналіз фінансових коефіцієнтів. З таким підходом можна забезпечити критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства, визначити так звані “больові точки” у фінансовій

діяльності та напрямки, що потребують оптимізації використання фінансових ресурсів.

Враховуючи важливість оцінки фінансового стану підприємства, вважаю доцільним проаналізувати ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» у період за п'ять років (2020-2024)

Для проведення розрахунків, використовуються річні баланси та звіти про фінансові результати, отримані з офіційного онлайн ресурсу ДП Львівського науково-виробничого центру стандартизації, метрології та сертифікації.

Платоспроможність і ліквідність дуже тісно між собою пов'язані тому з моєї точки зору, доцільно разом аналізувати результати їх фінансових показників. У таблиці 2.3 наведено результати, щодо ліквідності та платоспроможності ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» за період у п'ять років.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності і платоспроможності ДП
Львівстандартметрологія у період від 2020 по 2024

Коефіцієнти	Початок 2020	Початок 2021	Початок 2022	Початок 2023	Початок 2024	Кінець 2024
автономії	0.6522	0.669	0.6845	0.572	0.4632	0.3917
концентрації позичкового капіталу	0.3434	0.3310	0.3155	0.428	0.5368	0.6083
співвідношення власного і позичкового капіталу	0.5266	0.4949	0.461	0.7482	1.15892	1.5531
Абсолютної ліквідності	0.9763	0.9863	0.76	0.5666	0.5069	0.212
швидкої ліквідності	1.2462	1.2959	1.4625	0.9774	0.9738	0.917
покриття	1.2946	1.3942	1.6223	1.1265	1.0717	1.0211

Джерело: складено автором за матеріалами [18]

Проаналізувавши тенденцію значень коефіцієнта автономії в розрізі п'яти років, можна побачити зміни із 2022 року. Чим вищий коефіцієнт автономії, тим організація є більш незалежною від зовнішніх кредиторів, також високе значення сприяє збільшенню рівня довіри з боку інвесторів та кредиторів. Частка коштів у загальному капіталі підприємства починаючи з 2020 до 2023 поступово зростала від 0.6522 до 0.6845. Такий результат вказує на здоровий розвиток, де приблизно 65–68% капіталу фінансується використовуючи власні джерела.

Уже в з 2023 року можна спостерігати різке зниження – 0.5720 (початок 2023), 0.4632 (початок 2024) та 0.3917 (кінець 2024). Ці результати вказують на зменшення відсотку власного капіталу, тобто залежність підприємства від позикового фінансування росте.

2022 р. є трагічним для українського народу. Адже російська армія розпочала повномасштабне вторгнення, ця ескалація розпочала новий етап у війні. Цей період був кризовим не лише для населення, але й для підприємств. Незліченні жертви, знищена інфраструктура, постійна екзистенційна загроза.

На мою думку, саме ця переломна подія і є причиною різких змін у показниках підприємства. Адже саме на цей період і припадають зміни тенденції показників.

Так як позикові кошти разом з власним капіталом складають загальний капітал, результати коефіцієнту концентрації позикового капіталу видають протилежну тенденцію. У випадку високого КПК можна стверджувати, що організація сильно залежить від зовнішнього фінансування. Велике значення КПК є фінансовим ризиком, адже більша частина активів фінансується позиковими коштами. До переломного моменту у 2022 році у підприємства значення цього показника стабільні і не високі від 0.3434 до 0.3155, тобто залучення позикових коштів є досить невеликим. А починаючи з 2023 року частка боргових коштів, що використовується для фінансування збільшується від 0.4280 і до 0.6083.

Відповідна тенденція в КСПВК. Тобто до 2022 року співвідношення має позитивне значення, тобто зменшення боргу на одиницю власного капіталу. А вже після, показники різко ростуть, досягаючи значення 1.5531 на кінець 2024 року. Більшість підприємств прагнуть до низького рівня КСПВК, адже це означає, що більша частина фінансування проводиться за рахунок власних коштів, що в свою чергу є стабільнішою фінансовою структурою. Адже високе значення вказує на залежність від позикових коштів, а це несе додаткові ризики.

Розглядаючи значення коефіцієнтів швидкої і абсолютної ліквідності, теж можна прослідкувати негативні зміни після 2022 року.

Орієнтовне нормальне значення швидкої ліквідності здебільшого для себе встановлює підприємство, зважаючи на свої конкретні умови господарювання та щоденної потреби підприємства у вільних грошових ресурсах. Проте значення близько одиниці вважаються оптимальним. Високе значення показника може бути пов'язано із наступними чинниками: надлишковими виробничими запасами, понадплановою завантаженістю готової продукції на складах, невиправданим зростанням дебіторської заборгованості. Швидка ліквідність до кінця 2022 року показувала ріст від 1.2462 до 1.4625. Що було досить хорошим показником, адже значення вище одиниці свідчать про можливість повного покриття короткострокових зобов'язань. Вже на початок 2023 року можна спостерігати спад різкий спад до 0.9774, і далі швидка ліквідність зменшувалась хоч і не так різко 0.9738 та 0.917. Все ще припустимий результат адже не надто далеко від одиниці, проте тенденція на зменшення свідчить про потенційний ризик недостачі ліквідних активів для погашення зобов'язань[2].

Коефіцієнт покриття має оптимальне значення близько 1,5–2, адже такий результат вказує на те, що є достатній запас для покриття короткострокових зобов'язань. . Мінімально допустиме значення це одиниця, проте це вже сигнал, щодо потенційно слабкої ліквідності. Якщо показник є нижчим ніж одиниця, то підприємство є неплатоспроможним у звітному

періоді [2]. У випадку ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» то в довоєнний період 2020-2022 спостерігається ріст від 1.2946 до 1.6223. Вже після початку повномаштабної фази війни відбулося поступове зниження на початок 2023 року 1.1265, 2024 - 1.0717, і на кінець 2024 року спостерігається найнижче значення 1.0211, що ледь переступає поріг мінімуму. На мою думку коефіцієнт покриття зменшився через збільшення боргових зобов'язань, також позикові кошти могли бути використанні для покриття операційних витрат. Проте зважаючи на те, що підприємство є державним, ці зміни не мали б спричинити проблем, адже на мою думку додаткові кошти були отримані за рахунок держави.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то ще в період з 2020 по 2021, значення є стабільним 0.9763–0.9863. А вже у 2022 році знизилось до 0.76 так само різке зменшення відбулось і на початку 2023 року 0.5666. Початок 2024 свідчив про більш плавне зменшення до 0.5069, а вже кінець був найбільш критичним зі значенням у 0.212. В теорії вважається що достатнім є 0,2–0,35 і вище. Такий результат свідчитиме, що на 20–35% підприємство може в поточний момент погасити всі свої короткострокові борги. В такому випадку платоспроможність вважається нормальною [2]. Проте зниження показника може свідчити про втрату певної частини найбільш ліквідних активів або збільшення короткострокових зобов'язань. На мою думку у випадку ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» трапився саме другий варіант. На рис 2.1 зображена залежність платоспроможності із ліквідністю.

До 2022 року коефіцієнти платоспроможності показували хорошу тенденцію із ростом автономії та зниженням позикових коефіцієнтів, в той час як ліквідність утримувалася на стабільному рівні. Така ситуація свідчить про збалансовану структуру фінансування та достатній обсяг ліквідних активів.

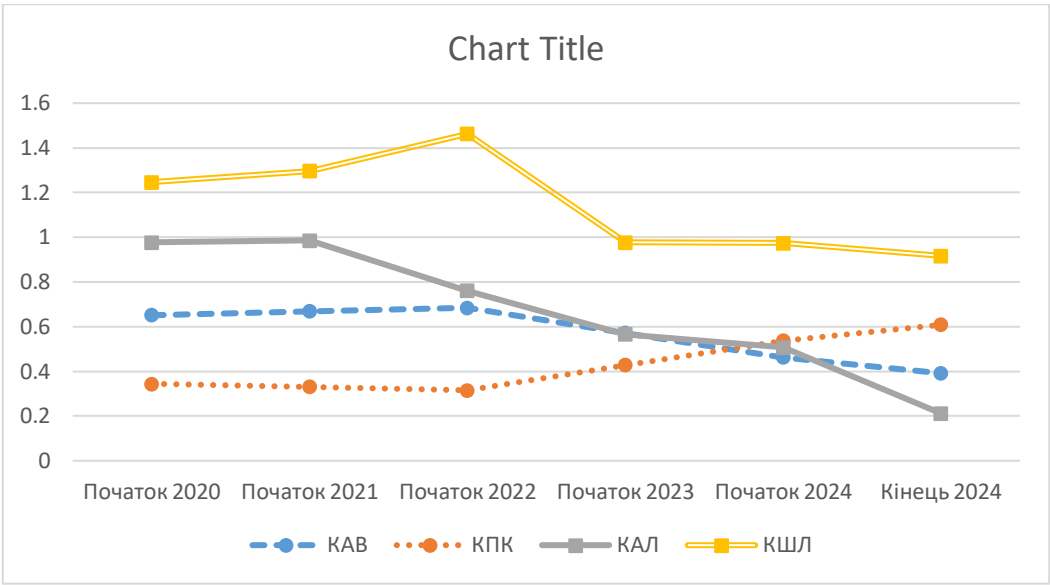


Рис 2.1 Залежність показників ліквідності та платоспроможності ДП Львівстандартметрологія у період від 2020 по 2024. Складено автором за [18]

Починаючи з 2023 року відбувається різке зниження КАВ і відповідно зростання КПК. В той час швидка та абсолютна ліквідність знижується. Тобто відбувається зростаюча залежність від позикових коштів, а оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань стає недостатньо. Тож можна припустити, що саме зростання залежності від зовнішнього фінансування спричинює зниження короткострокової ліквідності.

Наступними для аналізу виступають коефіцієнти рентабельності та ділової активності табл. 2.4

Розглядаючи значення рентабельності продажу можна побачити, що за всі досліджувані роки результати становлять близько 5%, окрім 2022 року де відбувся спад до 2%. Значення у 5% говорить про те, що підприємство отримує 5 копійок прибутку з кожної гривні доходу.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності і ділової активності ДП
Львівстандартметрологія у період від 2020 по 2024

Коефіцієнти	2020	2021	2022	2023	2024
рентабельності продажу	0.0516	0.045	0.02149	0.04924	0.0519
рентабельності власного капіталу	0.1715	0.1687	0.0674	0.1856	0.245
рентабельності активів	0.1715	0.2493	0.1072	0.3625	0.5908
оборотності активів	3.3229	3.7468	3.1344	3.7696	4.7187
оборотності запасів	110.436	73.9471	46.4848	53.7141	65.8887
оборотності дебіторської заборгованості	0.1290	0.1886	0.1768	0.3554	1.1726

Джерело: складено автором за матеріалами [18]

Такий показник є характерним для державних центрів із достатнім рівнем операційної маржі. Різкий спад, припускаю виник через вплив війни та її наслідків. Проте повернення до комфортного рівня в наступні два роки, може свідчити про адаптацію підприємства до умов функціонування підприємства у стані війни. Могли бути задіяні такі заходи як оптимізації витрат та реструктуризації процесів. Також могла мати місце державна підтримка.

Рентабельність власного капіталу від 15% до 25% для більшості підприємств є прикладом стабільних підприємств. В період 2020- 2021 року значення становить 16-17%, що не є надто високим показником проте адекватним для цього типу підприємств. У 2022 році очікувано різкий спад, що скоріш за все спровокований війною. Проте наступного року спостерігається відновлення до 18.5% а вже у 2024 році відбувається ріст до 24.5%. Можна припустити, що після кризового періоду, були застосовані структурні зміни, раціоналізація витрат та інші заходи для адаптації до

викликів воєнного часу. Таким чином підприємство змогло досягнувши такого хорошого результату, адже чим вище цей показник тим більш привабливою є організація для інвесторів.

Щодо рентабельності активів можна зауважити позитивну тенденцію росту у всі роки окрім 2022 року. В період від 2020- по 2021 ріст на трохи більше ніж 7%, спад у 2022 до 10.7% , а вже в 2023 році спостерігається різкий ріст аж до 36.25% та схожа ситуація у 2024 році – 59%. До війни підприємство показувало хороший показник ефективності використання активів. На мою думку в кризовий період були прийняті рішення про прийняття заходів щодо оптимізації активів, що в результаті мало позитивний ефект та допомогло організації адаптуватись до викликів.

Розглянувши платоспроможність і рентабельність можна побудувати діаграму розсіювання між КСПВК – показника фінансового важеля та рентабельності власного капіталу, що дасть змогу оцінити вплив важеля на прибутковість власного капіталу. Адже підвищення КСПВК може спонукати ріст рентабельності власного капіталу у випадку коли підприємство зможе ефективно використовувати додатково залучені кошти.

На рис 2.2 зображено діаграму розсіювання, де по осі X подано КСПВК, а по осі Y – РВК, а кожна точка визначає певний рік.

В період з 2020 по 2021 підприємство з досить помірним КСПВК близько 0.50 змогло забезпечити рентабельність власного капіталу у приблизно 17%. Можна зробити висновок, що підприємство використовувало власний капітал досить стабільно при відносно низькому рівні фінансового важеля

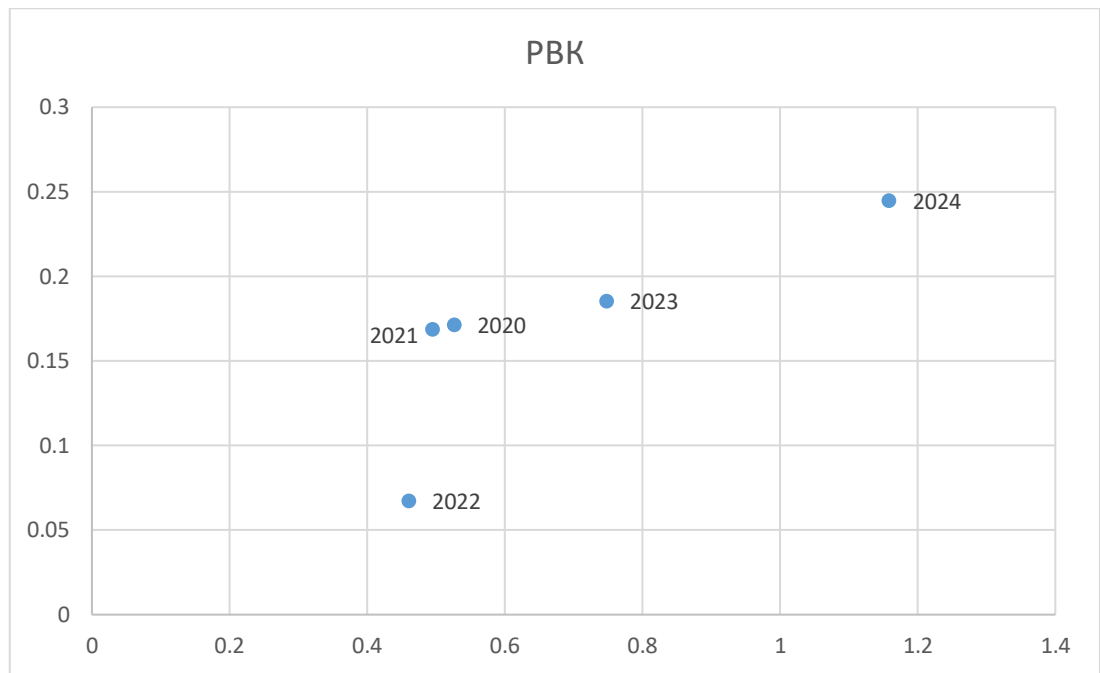


Рис. 2.2 Діаграма розсіювання фінансового важеля та рентабельності власного капіталу ДП Львівстандартметрологія у період від 2020 по 2024.

Складено автором за [18]

У 2022 році, спостерігається спад як КСПВК, так і РВК. Це може бути через труднощі в отриманні прибутковості у кризовий період. Проте за 2023 та 2024 можна спостерігати ефективне використання важеля для підвищення рівня рентабельності власного капіталу. Тому можна припустити, що після кризового періоду організація спрямувала багато зусиль на адаптацію фінансової політики. Тож у випадку ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» збільшення важеля не лише не принесло з собою збиткових наслідків, а навпаки покращити рентабельність власного капіталу.

Продовжуючи аналіз даних, змістимо фокус уваги на показники ділової активності. Розглядаючи результати коефіцієнту оборотності активів, можна побачити, що за весь обраний діапазон часу значення знаходиться у межах 3-4.7. Що є гарним показником, і може свідчити про стабільність у використанні активів з метою генерування доходів. Найнижче значення коефіцієнта спостерігається у 2022 року, що є зрозумілим через кризовість цього періоду.

Проте підприємство показує ефективну роботу над оптимізацією операцій, адже спостерігається не лише відновлення, а й покращення оборотності активів.

А ось в плані оборотності запасів можна спостерігати спад з 110 у 2020 році до 46 в 2022 році. Причиною можуть бути через збої в ланцюгах поставок через вплив війни, або накопиченням запасів. В наступні роки, значення трохи збільшилось 53 у 2023 році і 65 у 2024. Хоч значення показника все ж високе, що пов'язано з специфікою діяльності, та результатів до воєнного періоду підприємству досягти не вдалося. Проте поточний рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції забезпечує безперебійність у процесі виробництва та збуту товарів і послуг[7].

Щодо оборотності дебіторської заборгованості, то на цей показник відбулося найменше негативного впливу через початок повномасштабної фази війни. У 2020 році показник був відносно низьким 0.1290, тобто цикл отримання платежів був доволі тривалий. У 2021 році відбувся ріст до 0.1886, а з початком війни невеликий спад у 2022 – 0.1768. Можна припустити, що в наступні роки відбулись реформи кредитної політики та покращились методи стягнення платежів, або відбулася зміна в облікових методиках. Адже у наступні роки, результати показника мали позитивні скачки вгору у 2023 до 0.3554, у 2024 до 1.1726. Тобто можна сказати, що в крайні роки відбувається дуже швидко надходження платежів.

Дослідження фінансового стану ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» показало, що в період до повномасштабної війни, майже усі фінансові коефіцієнти підприємства покращувались. У 2022 році відбувається кризовий період, що змушує підприємство адаптуватись. Можна припустити, що вжились адаптаційні заходи і залучились додаткові кошти, що було вдалим рішенням. Адже вже на кінець 2024 року можна побачити покращення показників рентабельності та ділової активності.

2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»

ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» – є підприємством, що спеціалізується на розробці стандартів, метрологічним забезпеченням та здійсненні сертифікації. Для стратегічного розвитку підприємства не достатньо лише внутрішнього аналізу. Підприємство мусить пристосовуватись до мінливих умов ринку. Тому розуміння зовнішніх чинників, що мають вплив на діяльність підприємства, є вкрай необхідним для нормального функціонування та розвитку.

З моєї точки зору починати дослідження факторів зовнішнього середовища, доцільно із PESTEL аналізу табл. 2.5.

Таблиця 2.5

PESTEL аналіз ДП Львівстандартметрологія

Фактори PESTEL	Елементи	Вплив
Політичні	Державний статус та підтримка	Відкриває доступ до інституційних зв'язків та фінансової підтримки, проте супроводжується бюрократією
	Близькість до європейських країн	Інтеграції з європейськими стандартами та міжнародне співробітництво
	Вплив війни та геополітична нестабільність	Загроза інфраструктурі, персоналу, ланцюгам поставок, зміни регуляторної політики
Економічні	Попит на послуги сертифікації	Постійний ріст вимог забезпечують стабільний попит навіть у періоди економічної невизначеності
	Економічна нестабільність та бюджетні обмеження	Струмування фінансування у розвиток та модернізацію
	Тарифні обмеження	Потенційний ріст витрат на необхідне обладнання

Продовж. табл. 2.5

Соціальні	Репутація та довіра суспільства	Високий рівень задоволеності клієнтів формує позитивний імідж
	Освіта потенційних працівників	Рівень якості освіти в державі, визначає можливість підприємства залучати кваліфікованих спеціалістів
Технологічні	Розвиток технологій	Відкриває можливості до модернізацій проте вимагає фінансових інвестицій
Екологічні	Екологічні стандарти та вимоги	Необхідність забезпечення дотримання екологічних норм збільшує витрати, але зміцнює репутацію
Юридичні	Нормативно-правова база та стандартизація	Зміни в законодавстві вимагають адаптаційних заходів
	Акредитація та ліцензування	Ключовий елемент для забезпечення довіри клієнтів та партнерів
	Юридичні ризики та відповідальність	Вимагає контролю над юридичними ризиками, для підтримки репутації серед клієнтів і партнерів та мінімізації загроз від позовів або штрафних санкцій

Джерело: складено автором за матеріалами [13]

Зважаючи на те, що підприємство є державним, його діяльність тісно пов'язана з державною політикою. Підтримка державних органів сприяє стабільності, але в той же час збільшує рівень відповідальності, також варто враховувати, що державні пріоритети можуть впливати на фінансування та управлінські рішення.

Географічно близьке розміщення підприємства до країн ЄС та обраний Україною курс до інтеграції в європейські економічні та регуляторні процеси відкривають додаткові можливості. Серед основних можна виділити доступу до міжнародного ринку, оновлення стандартів, підвищення якості послуг, зменшення витрат пов'язаних із транспортуванням.

Найкритичнішим політичним фактором не тільки для ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації», а мабуть для усіх підприємств України є вплив війни. Адже з війною приходить

непередбачуваність у державній політиці, руйнування інфраструктури, проблеми з безпекою, страх до інвестування в організації воюючих країн. Цей чинник викликає труднощі майже у всіх напрямках діяльності будь якого суб'єкта господарювання.

Також суттєвий вплив на діяльність підприємств мають стан економіки України та бюджетні політики держави. Обмежене фінансування створює ризик стримування інновацій. Проте, як можна було зауважити з аналізу фінансового стану державна підтримка також може забезпечувати певний рівень стабільності, та навіть фінансово підтримувати розвиток.

Також варто відмітити ріст у попиті послуг що надає підприємство. З моєї точки зору це скоріш за все пов'язано із державними вимогами, щодо якості. Також не варто оминати факт того, що підприємство надає свої послуги не лише побутовим споживачам але й великим підприємствам.

Серед елементів економічної стабільності теж можна виділити: коливання валютного курсу, зростання інфляції та скорочення державного бюджету. Вони прямо впливають на можливість підприємства забезпечувати модернізацію обладнання, стабільного погашення боргів та розвиток загалом.

Також варто враховувати економічні потрясіння у світі, як от зміни тарифної політики. Адже це величезний ризик втрати коштів на закупівлю обладнання та ресурсів. Потреба у спеціалізованих матеріалах для проведення сертифікаційних та калібрувальних робіт може збільшити операційні витрати. Також виникають додаткові труднощі із пошуком альтернатив, та небезпека різкого зменшення темпів розвитку.

Ще одним вкрай важливим фактором є репутація та довіра суспільства. Позитивні відгуки та репутація є вкрай важливою, адже вони формують враження про організацію та мають певний рекламний ефект серед споживачів та бізнес-партнерів.

Повертаючись до проблем спричинених війною, варто зауважити зменшення кількості працівників. Адже війна спричиняє демографічну кризу. Велика частина населення стала на захист держави, багато людей були

змушені покинути свої міста, дехто емігрував у іншу країну. В результаті відбувається дефіцит працівників, що вкрай негативно може вплинути на діяльність підприємства. На мою думку варто звернути увагу на співпрацю з науковими установами, для залучення нових робітників. Така взаємодія може допомогти як студентам обрати свій шлях так і підприємству забезпечити себе кваліфікованими фахівцями.

Технологічна база, це ще один фактор, із високим рівнем впливу. Адже підприємство мусить забезпечувати достовірність вимірювань та проведення сертифікації. Для виконання цієї задачі необхідно мати сучасне лабораторне обладнання, постійно оновлювати технологічну базу та методики. Такі рішення потребують значних вкладень, що не завжди доступно, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності. Гарною практикою є співпраця з науковими і дослідницькими установами. Адже такий підхід дозволяє впроваджувати новітні технології та вдосконалювати методики.

Щодо екологічних факторів, то на тлі війни, до них спрямовано менше уваги. Проте екологічні аспекти виробництва та контролю якості все ще актуальні. ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» повинен адаптувати свої процедури, спираючись на сучасні екологічні стандарти. Важливо впроваджувати енергоефективне обладнання з метою ефективного використання ресурсів. Це питання особливо гостро постало на тлі дефіциту енергії в країні. Лабораторні процеси де можуть застосовуватись хімічні реагенти або продукуються відходи повинні проводитись із дотриманням вимог щодо охорони довкілля. Адже екологічна політика також може виступати як конкурентна перевага.

Центр веде свою діяльність у сфері, де постійно оновлюються нормативні вимоги на різних рівнях як національному, так і на міжнародному. Вимагається постійний моніторинг змін у законодавстві через необхідність відповідати стандартам ISO, директивам ЄС та іншим регуляторним актам. Центр повинен мати плани для адаптації до юридичних змін. Адже

несвоєчасне оновлення нормативної бази чи зміни законодавства можуть впливати на операційну діяльність.

Хорошим тоном після PESTEL аналізу є проведення SWOT. Адже зібрані дані, можуть виступити основою. Таким чином можна отримати змістовну матрицю SWOT із реалістичними зовнішніми та внутрішніми факторами табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT аналіз ДП Львівстандартметрологія

Сильні сторони	Слабкі сторони
Підтримка з боку державних органів	Бюрократія
Кваліфікований персонал	Залежність від державного фінансування
Науково-технічна база	Знижена оперативність. Через бюрократичні процеси
Систематизовані процеси управління якістю	Низький рівень маркетингової діяльності
Фінансова стабільність	
Високий поріг входження в галузь	
Можливості	Загрози
Міжнародна співпраця	Зміни в нормативно-правовій базі
Цифровізація	Економічна нестабільність
Розширення спектру послуг	Технологічні виклики
Державні програми підтримки	Геополітичні ризики
Попит на сертифікаційні послуги	Ризики репутації

Сильними сторонами ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» є наступні фактори:

1. Підтримка з боку державних органів. Через свій статус державного підприємства центр може розраховувати на державні замовлення і фінансування також має місце підтримка державних органів. Також цей статус гарантує відповідність державним нормам і стандартам, що виступає як фактор посилення довіри з боку потенційних клієнтів і контролюючих органів.

2. Кваліфікований персонал. В компанії працюють висококваліфіковані інженери, наукові співробітники і відомі експерти. Тому організація здатна

виконувати якісну реалізацію метрологічних, стандартизаційних та сертифікаційних процесів.

3. Науково-технічна база. Підприємство володіє сучасними лабораторіями та обладнанням. Що підвищує ефективність, точність вимірювань і сприяє дослідницьким роботам. Також присутня практика співпраці з науковими установами, що у свою чергу сприяє як залученню спеціалістів так і впровадженню інновацій та розвитку новітніх методик.

4. Систематизовані процеси управління якістю. Підприємство має чіткий регламент та внутрішні системи контролю якості. Це забезпечує стабільність і передбачуваність процесів, що дозволяє виконувати вимоги як державного так і міжнародного рівнів.

5. Фінансова стабільність. Спираючись на аналіз фінансового стану можна ствердити про відносну фінансову стійкість. Адже підприємство показувало хороші тенденції розвитку до повномасштабної фази війни, а вже під час не лише змогла втриматись на плаву, а подекуди і покращити свої показники.

6. Високий поріг входження в галузь. Підприємство має знижений ризик появи нових конкурентів, адже галузь має високий поріг входження. Тобто вимагає суттєвих фінансових вкладень, налагодження процесів та часу.

В плані слабких сторін можна визначити наступні фактори:

1. Бюрократія. Статус державного підприємства несе із собою як і переваги так і збільшення обов'язків. Зокрема центр часто стикається з жорсткими нормативними процедурами. В порівнянні із приватними організаціями, внутрішня адміністративна структура є менш гнучкою, прийняття рішень та запровадження нововведень та інновацій відбуваються повільніше

2. Залежність від державного фінансування. Фінанси з державного бюджету можуть бути під впливом політичних рішень, що викликає нестабільність фінансування. Суворі умови та нормативний контроль може обмежувати швидкість прийняття рішень чи інноваційних інвестицій.

Можливий ризик ситуації в якій підприємство не зможе самостійно прийняти рішення щодо інвестицій та модернізації.

3. Оперативність. Бюрократичні процеси спричиняють погіршення внутрішньої комунікації та сповільнення прийняття оперативних рішень, що у свою чергу веде до зниження швидкості адаптації до нормативних змін або коливань на ринку.

4. Низький рівень маркетингової діяльності. Враховуючи статус державного підприємства, доцільно вважати, значний фокус діяльності спрямований на виконання завдань, покладених державними органами. Як наслідок мало уваги приділяється маркетинговій діяльності, що як наслідок може обмежувати розширення клієнтської бази.

Досліджуючи можливості підприємства можна виділити наступні:

1. Міжнародна співпраця. Курс на європейську інтеграцію відкриває доступ до нових ринків. Також стає доступною участь в міжнародних проектах та сертифікаційних системах. Також співпрацюючи з міжнародними сертифікаційними органами можна запозичувати досвід, адаптувати та впроваджувати нові методики та технології.

2. Цифровізація та автоматизація. Впроваджуючи технологічні досягнення нашого часу таких як: автоматизація дослідницьких процесів, цифровізація даних, вдосконалення внутрішніх систем управління, можна досягти суттєвого збільшення рівня ефективності. Такі ініціативи сприятимуть зменшенню помилок від людського фактору та оптимізації часу обслуговування клієнтів.

3. Розширення спектру послуг. Впровадження додаткових сервісів як консультації з питань сертифікації, можуть принести позитивні результати із залучення нових клієнтів. Також розвиток цього напрямку є потенційним джерелом нових доходів.

4. Державні програми підтримки. Державна підтримка зазвичай передбачає додаткові кошти для модернізації обладнання, впровадження новітніх технологій та розширення спектру послуг. Також відбувається

зниження рівня залежності від фінансових обмежень. Також така підтримка сприяє іміджу та конкурентноспроможності, адже свідчить про довіру з боку держави.

5. Попит на сертифікаційні послуги. Вимоги до якості продукції та безпеки постійно зростають, що як наслідок породжує попит на послуги з сертифікації та стандартизації.

Також варто приділити увагу загрозам, серед яких варто виділити наступні:

1. Зміни в нормативно-правовій базі. Зміни законодавства завжди несуть певний ризик, особливо гостро це стосується державних підприємств. Адже зміни можуть вплинути на бюрократичні налагоджені процеси, на регулювання діяльності державних підприємств, також можуть змінитись вимоги до сертифікації та метрології. Підприємство буде змушене до адаптації, що вимагатиме ресурсних витрат.

2. Економічна нестабільність. Економічні потрясіння можуть приводити до скорочення фінансування на модернізацію та оновлення та знижують можливості для стратегічних інвестицій. У Львівстандартметрології як державного підприємства завжди існує ризик, що зміняться пріоритети для виділення державної підтримки.

3. Технологічні виклики. Стрімкий розвиток технологій, стимулює до постійного оновлення як обладнання так і методик праці. Відставання від технологічного прогресу може дати перевагу конкурентам, та створити додаткові труднощі на ринку.

4. Геополітичні ризики. Існує низка загроз, із геополітичного поля. Найвиразнішим прикладом є війна, що несе за собою економічну нестабільність, загрозу інфраструктурі, зменшення кількості роботоспроможного населення та інші. Також можуть змінюватись умови торгівлі, от як запровадження тарифів або санкцій.

5. Ризики репутації. Відсутність маркетингової стратегії знижує рівень впізнаваності бренду. Також помилки у роботі, затримки в обслуговування,

низький рівень адаптації до викликів, окрім прямих наслідків можуть приносити і додаткові репутаційні ризики. Втрата довіри з боку клієнтів може призвести до суттєвого зменшення замовлення, а від державних регуляторів до зменшення фінансування.

Розглянувши результати фінансового стану підприємства та впливу зовнішнього середовища, можу припустити, що підприємство дотримується стабілізаційної фінансової стратегії. На мою думку це був правильний вибір, адже підприємство змогло справитись із кризовим періодом і станом на 2024 р. показники рентабельності не лише повернулись до значень до періоду викликів, а навіть зросли.

Львівстандартметрологія завдяки статусу державного підприємства має змогу отримувати державну підтримку, але разом з цим приходить і підвищений рівень контролю з боку держави. Підприємство має можливості співпраці із країнами європейського союзу. Також існує потенціал до розширення спектру послуг та цифровізації та афтоматизації. Основними перепонами для підприємства є наслідки війни та повільна бюрократична система. Проте загалом підприємство показує хороший рівень здатності до адаптації та протидії викликам.

2.4. Пропозиції та рекомендації щодо удосконалення фінансової стратегії ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»

Розглянувши аналіз фінансового стану та провівши PESTEL та SWOT аналізи підприємства, можна зазначити, що ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» є досить стабільним. Проте все ж є певні напрямки, які можна вдосконалити.

Як було зазначено раніше підприємство використовує стабілізаційну фінансову стратегію. Проте можна побачити, що стабілізаційні заходи мали хороший ефект і прибутки та рентабельність із діловою активністю почали

збільшуватись. Тому доцільно переходити до стратегії розвитку. Адже відкриваються нові можливості для активнішого вдосконалення та зростання.

Як впливає з проведених аналізів, найбільш вагомою загрозою є війна. Вона має вплив на величезну кількість напрямків діяльності підприємства, і загалом, якщо брати до уваги найгірші сценарії, може призвести до втрати підприємством можливості функціонувати. Тому на мою думку варто заздалегідь вживати усіх можливих заходів для протидії цій загрозі табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Заходи протидії впливу війни на ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»

Методи	Коментар
Створення та впровадження антикризового плану	Чітко сформований план дій на випадок надзвичайних ситуацій допомагає підготуватись до сценаріїв від евакуації персоналу до зміни устрою праці. Дозволяє уникнути паніки та зберегти час, життя та роботоздатність персоналу.
Посилення інформаційної гігієни та кібербезпеки	Данні, сервери та комунікаційні удари, в будь який момент можуть стати ціллю ворога, тому заходи з шифрування і резервного копіювання не будуть зайвими. Важливо проводити тренінги, щодо інформаційної гігієни, для запобігання витоків даних.
Диверсифікація фінансових потоків	Державне фінансування може бути як перевагою так і недоліком. Варто дослідити додаткові джерела фінансування, на випадок зменшення уваги від держави. Такі заходи покращать ліквідність та фінансову стійкість.
Співпраця із міжнародними партнерами	Така співпраця дасть змогу отримувати правову, фінансову та інформаційну підтримку.
Тренінги та психологічна підтримка для персоналу	Проведення тренінгів для працівників із інформацією про те як діяти в надзвичайних ситуаціях, може покращити організованість та безпеку. А заходи психологічної підтримки допоможуть запобігти вигоранням.
Підтримка війська	Найкраща інвестиція в безпеку це інвестиція у військо. Адже жодні адаптаційні заходи не матимуть настільки позитивного ефекту як усунення загрози.

Джерело: складено автором

Наступною загрозою, що була визначена під час аналізу фінансового стану підприємства є залежність від позикових коштів. Хоч варто і зазначити, що застосування цих ресурсів мало позитивний вплив, проте дивлячись у майбутнє, хорошим рішенням було б оптимізувати структуру капіталу.

Протягом всього обраного періоду коефіцієнт автономії власних коштів мав спадну тенденцію. Хоч в короткостроковій перспективі додаткові кошти допомогли адаптуватись до кризової ситуації, проте зниження автономії підприємства може мати негативний вплив у майбутньому.

На мою думку варто розглянути стратегії зміцнення власного капіталу. Наприклад реінвестувати частину чистого прибутку в розвиток підприємства, чи розробити політики оптимізації структури фінансування, з метою зменшення обсягів залучених ресурсів. Також можна диверсифікувати джерела фінансування. Щоб зменшити залежність від основного інвестора – держави, можна розглянути інші зовнішні джерела як от приватних партнерів чи банків. Підвищення рівня прозорості, один з найкращих способів залучення потенційних інвесторів.

Наступним пунктом, що потребує уваги є ліквідність. Адже за обрані роки можна спостерігати дуже стрімкий спад із 0.98 у 2020 році до 0.212 станом на кінець 2024 року. Швидка ліквідність теж показує спадну тенденцію і в крайні роки показник є меншим за одиницю, що часто вказує на низьку здатність задовольнити короткострокові фінансові зобов'язання.

З цією метою можна розробити чіткий план надходжень та витрат. Моніторинг цього бюджету допоможе краще управляти загрозами та вчасно запроваджувати заходи для їх мінімізації. Таке рішення як автоматизовані системи моніторингу можуть бути вкрай корисними у цьому питанні.

Заходи, щодо покращення оборотності дебіторської заборгованості можуть теж сприяти покращенню ліквідності. Звертаючи увагу на аналіз фінансових показників, можна побачити, що робота у цьому напрямку ведеться. Додатково можна створювати системи заохочення до дострокової оплати як от невеликі знижки, або штрафування за прострочення термінів

платежів. Ще одним заходом для покращення стану ліквідності підприємства є переговори з постачальниками, що допоможе знайти компромісу в термінах оплати.

Результати стратегічного аналізу демонструють прогрес підприємства, щодо операційної ефективності та прибутковості. Такі висновки можна зробити через показники рентабельності та ділової активності, які зросли у крайні роки.

Для підтримки висхідної тенденції варто моніторити ці показники і у разі виявлення загроз вчасно приймати стабілізаційні рішення

Наступним аспектом, що може позитивно вплинути на діяльність підприємства є міжнародна співпраця. Географічне розміщення підприємства сприяє розширенню партнерських зв'язків із країнами європейського союзу. Така співпраця сприятиме обміну досвідом, допоможе в адаптації до європейських та глобальних стандартів. Спільна науково – дослідна діяльність може стати основою для розробки розробці новітніх методи у сферах метрології та стандартизації. Також можуть стати доступними нові джерела фінансування та розширення ринків збуту.

Важливою проблемою державних підприємств є високий рівень бюрократії, що знижує швидкість прийняття оперативних рішень. Для покращення можливостей коригування фінансової стратегії в залежності від ситуації можна розробити різні бюджетні сценарії як на рис. 2. 3.

Тобто в умовах сприяння законодавства, застосовуватимуться заходи оптимістичного сценарії, як от інвестування в модернізацію чи розширення спектру послуг. В період незначних змін використовуватиметься базовий сценарій із посиленням комунікацій з регуляторами та адаптацією внутрішніх процесів до змін. А при ситуаціях, де законодавчі зміни, ускладнюють функціонування підприємства, застосовувались би песимістичні заходи, як от перегляд бюджетних пріоритетів, оптимізація витрат, застосування резервних фондів.

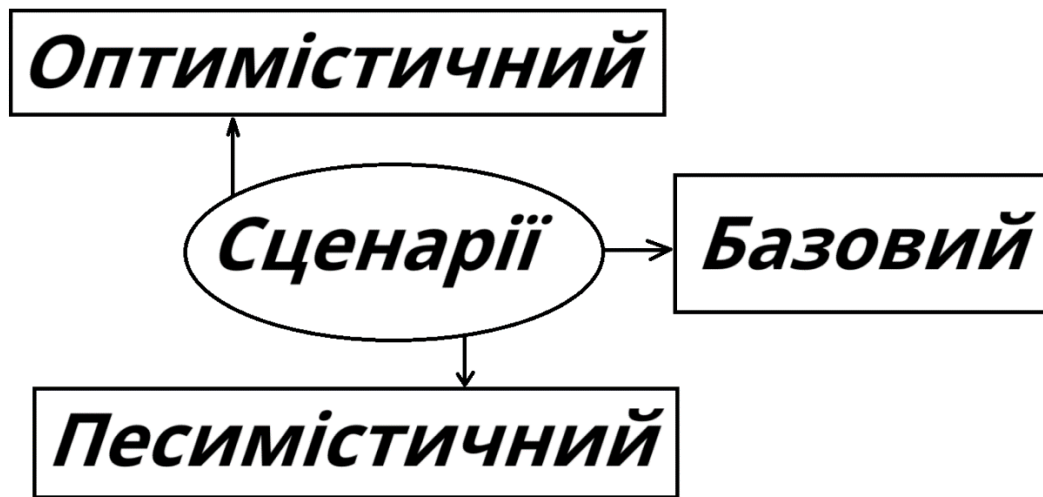


Рис 2.3 Види бюджетних сценаріїв. Складено автором.

Додатковою перевагою буде впровадження систем моніторингу нормативно-правових змін. Це може бути співпраця із зовнішніми юридичними компаніями так і внутрішні аналітичні звіти. Використовуючи цей підхід, можна виявити зміни на ранніх етапах і швидко реагувати на них.

Ще одним вкрай важливим пунктом є робота з персоналом. Адже Україна стукнулася із демографічною кризою, що як наслідок провокує дефіцит працівників. На мою думку найефективнішим способом залучення нових, і що не менш важливо кваліфікованих працівників є співпраця із навчальними закладами. Партнерські зв'язки з університетами та технічними коледжами можуть мати низку переваг для обох сторін співпраці. Розробка курсів з метрології, стандартизації та сертифікації із можливостями практичних занять за сприяння підприємства дозволить сформувати базу потенційних робітників із фахівців, які ознайомленні з нюансами роботи, адже могли отримувати практичний досвід із реальними завданнями центру протягом навчання. На рис 2.4 висвітлено блок-схему співпраці підприємств із навчальними установами.



Рис 2.4 Блок схема співпраці підприємства із навчальними закладами.

Складено автором.

Тож така співпраця відкриє підприємству доступ до кваліфікованих кадрів, сприятиме інноваційному розвитку і також матиме позитивний вплив на репутацію та брендинг. Студенти зможуть отримувати практичний досвід та можливості стажування. Навчальні заклади у свою чергу отримають додаткові репутаційні переваги та додатковий потенціал до конкурентоспроможності, разом із можливістю залучення досвідчених фахівців до навчального процесу.

Висновки до другого розділу

ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» є величезною організацією з тривалою історією. Сьогодні це підприємство поєднує в собі як і історичний досвід так і сучасні тенденції. Організація має класичну дивізійну структуру, що забезпечує чітке розподілення функцій та делегування повноважень. Підприємство надає послуги із стандартизації, метрології, сертифікації, оцінці відповідності, випробування продукції та управління якістю. Які є вкрай затребуваними в нас час, через нормативні вимоги.

Аналіз фінансового стану підприємства від 2020 р. по 2024 р. висвітлює проблеми, що виникли у 2022р. з початком повномасштабної фази війни. Результати вказують на активні стабілізаційні дії з боку керівництва підприємства. Зокрема збільшення позикових коштів. Хоч таке рішення і провокує збільшення залежності, проте результати останніх років вказують на збільшення прибутку, ділової активності та рентабельності загалом. Також варто зауважити, потребу зміни фінансової стратегії для ДП Львівстандартметрологія, адже стабілізаційна стратегія, мала позитивний ефект, проте тепер коли показники внормувались, вона може сповільнювати прогрес. Найкращим рішенням буде перехід до стратегії зростання, яка найкраще буде сприяти розвитку та максимізації прибутку.

Проте певні загрози і можливості все ще потребують уваги. Головною є проблеми впливу війни і на мою думку саме заходи спрямовані на протидію цій загрозі є пріоритетними. Також варто приділити увагу ризикам із залежністю від зовнішнього фінансування та низької ліквідності. Серед основних можливостей підприємства варто приділити увагу посиленню партнерства із країнами європейського союзу та співпраці із навчальними закладами. Загалом підприємство показує здатність реагувати та протидіяти викликам.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено проблематику фінансової стратегії.

1. Розглянуто різні погляди авторів щодо цього питання. Були визначені ефективні інструменти та методи аналізу фінансової стратегії. Також розглядались різні види фінансової стратегії та їх особливості.

2. Під час дослідження фінансової діяльності ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації», був проведений аналіз поточного фінансового стану підприємства. Були визначені слабкі позиції серед основних фінансових показників. Також було розглянуто тенденції змін та окреслено основні фактори, що мали негативний ефект на діяльність підприємства. Також були проведені PESETEL та SWOT аналізи для визначення впливу зовнішнього середовища на діяльність організації.

3. Дослідження допомогло виявити взаємозв'язки між зовнішніми впливами та внутрішніми управлінськими процесами. Було розглянуто проблематику впливу війни на функціонування підприємства. Адже це найбільш суттєвий фактор, що створює величезну кількість загроз. Тож питання адаптації підприємства до реалій війни є пріоритетним і вимагає найбільшої уваги. Зважаючи на це були запропоновані практичні заходи, які б дозволили мінімізувати негативний вплив. Серед яких можна виділити розробку кризових сценаріїв, проведення навчань щодо дій персоналу в екстрених ситуаціях, посилення кібербезпеки, зміцнення партнерських зв'язків із країнами європейського союзу та звісно допомога збройним силам України.

4. Визначено проблеми залежності від зовнішнього фінансування та низький рівень ліквідності. Були запропоновані ідеї щодо диверсифікації надходжень, покращення систем стягувань коштів з клієнтів, моніторинг витрат та надходжень.

5. Було привернуто увагу на можливості, які підприємство може використати для збільшення рівня ефективності функціонування. Були зазначені переваги від партнерства із західними країнами, та співпраці із навчальним установами. Робота в цих напрямках мала б сприяти покращенню якості послуг, оновленню та модернізації методів та інструментів діяльності, залученню досвіду та кваліфікованих спеціалістів.

6. Запропоновано перейти від фінансової стратегії стабілізації до стратегії розвитку. Адже кризовий період був подоланий і фінансові показники повернулись до норми. Тому, щоб не сповільнювати розвиток стримувальними факторами, що притаманні стратегії стабілізації доцільно перейти до стратегії розвитку. Адже саме ця стратегія в наявних стабілізованих умовах може забезпечити розвиток та максимізацію прибутків.

7. Отримані результати доцільно врахувати при розробці майбутніх моделей управління фінансовими ресурсами підприємства, адже це вони допоможуть підвищити адаптивність та конкурентоспроможність організації.

8. Проведене дослідження також сприяє визначені перспективних напрямів для майбутніх наукових досліджень у питаннях фінансових стратегій. Отримані результати можуть виступати як відправна точка для розробки більш детальних досліджень фінансових стратегій. Підприємство може отримати практичну цінність від застосування отриманих рекомендацій. Адже рекомендації спрямовані на стабілізацію фінансового стану та підвищення ефективності управління фінансами загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антохова І., Водянка Л., Сибирка Л. Фінансова стратегія розвитку підприємства. 39 с. DOI: Financial-strategy-of-enterprise-development-I.-Antohova-L.-Vodianka-L.-Sybyrka.pdf (дата звернення: 04.03.2025).
2. Багацька К.В., Говорушко Т.А., Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: НУХТ, 2014. С. 164-165.
3. Вовк В. Комплексна оцінка ділової активності підприємства. 44 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/322662799_Kompleksna_ocinka_dilovoi_aktivnosti_pidpriemstva?form=MG0AV3 (дата звернення: 16.03.2025).
4. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство Мукачівський державний університет. Вип. 18. 347 с.
5. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. Посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 66 с.
6. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 14 с.
7. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності запасів. Financial Analysis online URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/293-oborotnist-zapasiv> (дата звернення: 15.03.2025)
8. Кондратенко Н. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. О.М.Бекетова. 2020. 107 с.
9. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. Івано-Франківськ, 2024. № 61. 3 с.
10. Крупка М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М., Андрущак Є. М., Ванькович Д. В., Демчишак Н. Б., Дропа Я. Б., Крупка І. М., Микуляк О. В., Петик М. І., Підхомний О. М., Рубаха М. В., Яструбецька Л. С. Фінансовий

менеджмент: підручник. / за ред. М. І Крупка Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 71 с.

11. Кульніч В. В., Лук'яненко В. М. Оцінка відповідності продукції якості . вимоги до органів сертифікації продукції. Інноваційні розробки в аграрній сфері. Харків, 2020 Том 1. 38 с.

12. Литвин Б.М. , Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ: Хай-Тек Прес, 2008. С. 94, 98.

13. Львівстандартметрологія, ДП. URL: <https://www.ua-region.com.ua/04725912> (дата звернення: 08.04.2025).

14. Магопець О.А., Шалімова Н.С., Черновол О.М. Фінансовий аналіз: 2-ге. вид. Кропивницький: ЦНТУ, 2022 р. 156 с.

15. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 336 с.

16. Моралес Дж. Аналіз PESTEL: досліджуйте все та спосіб проведення аналізу PESTEL. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-pestel-analysis/> (дата звернення: 17.03.2025).

17. Оголь А. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-pestel-analysis/> (дата звернення: 19.03.2025).

18. Офіційний сайт підприємства ДП Львівстандартметрологія. URL: <https://www.lvivstandard.com.ua/> (дата звернення: 14.03.2025).

19. Петрова В. Ф. Фінансовий аналіз: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М.Бекетова. 2017. 108 с.

20. Поддєрьогін А. М., Бабяк Н. Д., Білик М. Д., Буряк Л. В., Грицино О. М., Корнилюк Г. В., Куліш Г. П., Невмержицький Я. І., Островська О. А., Павловська О. В., Пастухова Н. Ю., Пригуляк Н. М., Потій В. З., Романишин В. О., Свідерська І. М., Терещенко О. О., Ушеренко С. В., Чепка В. В., Циплюк Д. Ю. Фінансовий менеджмент: підручник. / за ред. А. М. Поддєрьогін 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2017. 439 с.

21. Попова С. П., Пилипенко А. В. Методи оцінки та шляхи стабілізації фінансового стану підприємства. Наукові записки. Кропивницький, 2016, Вип.20 С. 25 - 34.
22. Принципи PESTEL аналізу. URL: <https://hromada.canactions.com/pest/> (дата звернення: 19.03.2025).
23. Філіна Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2011. 12 с.
24. Хаванова М. С. Види фінансової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». Київ, 2013. Вип. 33. С. 223 - 226.
25. Хринюк О.С., Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. Економіка і суспільство. Мукачєво, 2018. Вип. 18. С. 581 - 585.
26. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навч.посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 148 с.
27. Юшкевич О. О. Конспект лекцій з дисципліни “стратегія розвитку підприємства”. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. 4 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf (дата звернення: 27.02.2025).
28. Ярова В.В., Велієва В.О., Горкавий В.К., Посиляєва К.І., Ментей О.С., Остапенко Р.М., Герасименко Ю.С. Фінансовий аналіз: методичні рекомендації, робочі таблиці до практичних занять і самостійної роботи. Харків: ХНАУ, 2021. С. 44-45.
29. Alanzi S. Pestle analysis introduction. URL: https://www.researchgate.net/publication/327871826_Pestle_Analysis_Introduction (дата звернення: 07.03.2025).
30. Bin Z., Yusop M. Pestel analysis. COMRAP 2018. Issues, Challenges & Opportunities of Industrial Revolution 4.0: матеріали 1st National Conference on

Multidisciplinary Research and Practice. (м. Куала-Лумпур, 24 листоп. 2018 р.).
Куала-Лумпур, 2018. 34 с.

31. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. 10th edition. Hoboken:
Wiley, 2018. С. 12-15.

32. Taherdoost H., Madanchian M. Determination of Business Strategies
Using SWOT Analysis; Planning and Managing the Organizational Resources to
Enhance Growth and Profitability. URL: <https://hal.science/hal-03741850/document> (дата звернення: 07.03.2025).

33. Van Horne J.C., Wachowicz J.M. Fundamentals of Financial
Management 13th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008. 605 с.

ДОДАТКИ