

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

Здобувачки вищої освіти 2 курсу
магістратури денної форми
навчання спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
освітньо-наукової програми
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
Тітової Лючії Сергіївни

Науковий керівник
к.е.н., доц. Харченко Тетяна Борисівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань
Студентка _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного менеджменту та підприємництва від «05» травня 2023 р., протокол № 11.

В.о завідувача кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва,
кандидатка економічних наук, доцентка
Гончаренко Наталія Володимирівна

(підпис)

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Тимова Л.С. Формування та розвиток фінансової стратегії бізнесу на прикладі ТОВ «ФЕЗА-Україна».

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретико-методичні основи дослідження формування та розвитку фінансової стратегії бізнесу» розкрито сутність фінансової діяльності підприємства та основні фактори, що її визначають; досліджено механізм формування фінансової стратегії підприємства та висвітлені методичні підходи до оцінки ефективності фінансової стратегії бізнесу.

У другому розділі «Оцінка фінансової стратегії бізнесу на прикладі ТОВ «ФЕЗА-Україна» досліджені особливості управління фінансовою діяльністю підприємства; здійснена оцінка показників фінансового стану підприємства та проведений аналіз ефективності фінансової стратегії підприємства.

У третьому розділі «Розвиток фінансової стратегії ТОВ «ФЕЗА-Україна» в сучасних умовах господарювання» розроблена модель фінансової стратегії підприємства з метою підвищення його фінансової стійкості та наведено рекомендації щодо удосконалення управління фінансовою діяльністю підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: Фінансова стратегія; Формування фінансової стратегії; Розвиток фінансової стратегії; Капіталовкладення; Фінансові ресурси; Управління капіталом; Структуризація капіталу; Управління фінансами.

ANNOTATION

Titova L.S. Formation and development of the financial strategy of the business on the example of "FEZA Ukraine" LLC.

Qualification work for a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 07 "Management and administration", specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities." - Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The first chapter of the qualification work "Theoretical and methodological bases of research on the formation and development of financial strategy of business" reveals the essence of financial activity of the enterprise and the main factors that determine it; the mechanism of formation of the financial strategy of the enterprise is investigated and methodological approaches to assessing the effectiveness of the financial strategy of the business are highlighted.

In the second section "Evaluation of the financial strategy of business on the example of FEZA Ukraine LLC" the peculiarities of managing the financial activities of the enterprise are studied; the indicators of the financial condition of the enterprise are evaluated and the efficiency of the financial strategy of the enterprise is analyzed.

In the third section "Development of the financial strategy of FEZA Ukraine LLC in the current economic environment" a model of the financial strategy of enterprise is developed in order to increase its financial stability and recommendations for improving the management of financial activities of enterprise are provided.

Based on the study of theoretical and practical materials, the relevant conclusions are drawn and specific proposals are substantiated.

Keywords: Financial strategy; Formation of financial strategy; Development of financial strategy; Capital investment; Financial resources; Capital management; Capital structuring; Financial management.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ.....	9
1.1. Сутність фінансової діяльності підприємства та основні фактори, що її визначають	9
1.2. Механізм формування фінансової стратегії підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФЕЗА-УКРАЇНА»	29
2.1. Особливості управління фінансовою діяльністю підприємства	29
2.2 Аналіз показників фінансового стану підприємства.....	45
2.3 Аналіз ефективності фінансової стратегії бізнесу.....	53
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	59
3.1. Розробка та впровадження моделі фінансової стратегії підприємства з метою підвищення його фінансової стійкості.....	59
3.2 Шляхи удосконалення управління фінансовою діяльністю підприємства	67
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасними практиками стає очевидним, що порядок прийняття та реалізації стратегічних рішень на підприємствах потребує більш систематизованого підходу, оскільки методологія та технологія стратегічного управління не розроблені належним чином. Незважаючи на це, все більше підприємств визнають необхідність свідомого перспективного управління фінансовою діяльністю з використанням наукових методик передбачення напрямків розвитку, а також адаптації до загальних цілей розвитку підприємства та умов зовнішнього середовища. Одним з ефективних інструментів такого управління є фінансова стратегія підприємства.

У зв'язку з поглибленням ринкових перетворень, розвитком інтеграційних процесів та збільшенням непередбачуваності чинників зовнішнього фінансового середовища, питання формування ефективної фінансової стратегії стає особливо актуальним. Неспроможність процесу стратегічного фінансового планування та прийняття економічно необґрунтованих стратегічних рішень може призвести до таких проблем, як порушення платіжної дисципліни, розрив господарських зв'язків та зниження темпів розширення діяльності підприємства. Успіх підприємства залежить від якості його фінансової стратегії та вміння ефективно використовувати фінансові ресурси та реалізовувати свій економічний потенціал.

Створення дієвої фінансової стратегії є надзвичайно важливим та актуальним завданням з даної причини.

Багато вітчизняних та зарубіжних економістів, таких як І. Ансофф, І. А. Бланк, О.В. Любкіна, І.О. Лютий, С. Ф. Покропивний, Ю. А. Путятін, О. І. Пушкар, А. А. Томпсон, , І. П. Хомініч, З. Є. Шершньова та інші, проводили дослідження на тему сутності фінансової стратегії, її процесу формування та оцінки.

Підсумовуючи результати аналізу та узагальнення публікацій щодо формування фінансових стратегій підприємств, можна зробити висновок про недостатній розвиток методичних підходів до цієї проблематики як у науковому, так і в організаційно-практичному планах. Це свідчить про відсутність обґрунтування послідовності етапів процесу формування фінансової стратегії та методичних рекомендацій, які б враховували кількісні та якісні характеристики суб'єкта господарювання.

Отже, необхідність подальшого розвитку теоретичних досліджень та методичних підходів щодо удосконалення процесу стратегічного фінансового управління на сучасному етапі розвитку національної економіки є об'єктивною. Тому тема дослідження є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Головною метою дипломної роботи є дослідження процесу формування фінансової стратегії бізнесу та визначення шляхів досягнення його довгострокової фінансової стабільності в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення даної мети у роботі були поставлені та вирішувались такі основні завдання:

- дослідити сутність фінансової діяльності підприємства та її значення в діяльності підприємства;
- визначити механізм формування фінансової стратегії підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства;
- дослідити особливості формування фінансової стратегії бізнесу на прикладі конкретного підприємства;
- проаналізувати показники фінансового стану підприємства;
- здійснити аналіз ефективності фінансової стратегії підприємства;
- запропонувати основні напрямки для удосконалення фінансової стратегії ТОВ "ФЕЗА-Україна";

- визначити шляхи підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності фінансової стратегії бізнесу на прикладі конкретного підприємства.

Методи дослідження: аналіз та систематизація джерел наукової літератури, порівняльно-практичні дослідження, використовувалися методи групування даних. У практичній частині роботи проведено оцінку фінансової діяльності ТОВ "ФЕЗА-Україна" за допомогою горизонтального та вертикального аналізу, аналізу відносних фінансових показників. Для оцінки ефективності фінансової стратегії використовувався комплексний багатокритеріальний метод оцінювання, а вплив факторів макросередовища – багатокритеріальний метод SAW. Дані обробляли за допомогою програми MS Excel 2010.

Наукова новизна роботи полягає в розробці аналітичної моделі формування фінансової стратегії бізнес – структур, яка дозволить забезпечити прогнозування ефективного розподілу фінансових ресурсів.

Інформаційно-аналітичною базою кваліфікаційної роботи є різноманітні джерела інформації, зокрема законодавчі та нормативні акти, підручники та навчальні посібники, що стосуються стратегічного та фінансового менеджменту, а також наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, що розглядають питання формування та реалізації фінансової стратегії в діяльності підприємств. Крім того, для проведення розрахунків були використані фінансові звіти ТОВ "ФЕЗА-Україна" за період з 2019 по 2022 рік.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що теоретичні положення, викладені в роботі, знайшли своє відображення у практичних рекомендаціях. Висновки, одержані при вирішенні поставлених

задач, спрямовані на реалізацію задачі підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства в контексті розробки його фінансової стратегії. Результати теоретичного дослідження доповідались на X та XI Міжнародних науково-практичних конференціях молодих учених «Зелений бізнес: життя заради майбутнього». За результатами конференцій опубліковано тези. Запропоновані магістранткою практичні підходи до формування фінансової стратегії підприємства використані в практичній діяльності ТОВ «ФЕЗА – Україна».

Структура і обсяг дипломної роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури з 64 найменувань, а також 6 додатків. У роботі було використано 28 рисунків та 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність фінансової діяльності підприємства та основні фактори, що її визначають

У сучасних економічних умовах ефективне функціонування будь-якого підприємства неможливе без ефективного управління фінансовими ресурсами. Фінансова діяльність є наріжним каменем будь-якої підприємницької діяльності, і успіх будь-якого підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно управляє своїми фінансовими ресурсами. Тому фінансова діяльність підприємства є невід'ємною складовою його успіху.

Фінансова діяльність - це процес управління фінансовими ресурсами для досягнення цілей підприємства. Вона включає в себе широкий спектр діяльності, в тому числі фінансове планування, бюджетування, фінансування, інвестування та бухгалтерський облік. Основною метою фінансової діяльності є забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для максимізації прибутку та досягнення стійкого зростання [9, с. 46].

1. Фінансове планування:

Фінансове планування є основою фінансової діяльності. Воно передбачає розробку фінансового плану, який окреслює фінансові цілі та завдання підприємства. Фінансовий план слугує дорожньою картою для фінансової діяльності та допомагає підприємству досягти своїх фінансових цілей. Фінансовий план включає в себе аналіз фінансового стану підприємства, виявлення фінансових ризиків та розробку стратегій, спрямованих на зменшення цих ризиків [14, с. 72].

2. Бюджетування:

Бюджетування є невід'ємною частиною фінансової діяльності. Воно передбачає розробку бюджету, який окреслює фінансовий план підприємства на певний період. Бюджет слугує орієнтиром для фінансової діяльності та допомагає підприємству ефективно розподіляти фінансові ресурси. Бюджет включає в себе оцінку доходів і витрат і допомагає підприємству визначити реалістичність свого фінансового плану [22, с. 74].

3. Фінансування:

Фінансування - це процес залучення коштів для фінансування діяльності підприємства. Він включає в себе широкий спектр видів діяльності, зокрема боргове фінансування, фінансування за рахунок власного капіталу та гібридне фінансування. Боргове фінансування передбачає запозичення коштів у кредиторів, таких як банки, для фінансування діяльності підприємства. Акціонерне фінансування передбачає залучення капіталу шляхом продажу частки власності в підприємстві. Гібридне фінансування передбачає поєднання боргового та акціонерного фінансування [48, с. 22].

4. Інвестування:

Інвестування - це процес використання фінансових ресурсів для придбання активів, які принесуть прибуток у майбутньому. Інвестування охоплює широкий спектр видів діяльності, включаючи інвестиції в акції, облігації, нерухомість та інші активи. Метою інвестування є отримання прибутку на вкладений капітал, що перевищує вартість капіталу [52, с. 36].

5. Фінансовий облік:

Фінансовий облік є невід'ємною частиною фінансової діяльності. Він передбачає реєстрацію, класифікацію та узагальнення фінансових операцій. Фінансовий облік допомагає підприємству контролювати свої фінансові показники та приймати обґрунтовані фінансові рішення. Він включає підготовку фінансових звітів, таких як звіти про прибутки та збитки, баланси та звіти про рух грошових коштів [58, с. 64].

Фінансова діяльність підприємства має важливе значення для його сталого розвитку та успіху. Вона допомагає підприємству досягати своїх

фінансових цілей і завдань, максимізувати прибуток і генерувати стійке зростання. Нижче наведено основні причини, чому фінансова діяльність є важливою для підприємства.

- Максимізація прибутку:

Основною метою фінансової діяльності є максимізація прибутку. Фінансова діяльність допомагає підприємству ефективно розподіляти фінансові ресурси, інвестувати в прибуткові активи та зменшувати фінансові ризики. Максимізуючи прибуток, підприємство може генерувати стійке зростання і створювати цінність для своїх зацікавлених сторін.

- Ефективний розподіл ресурсів:

Фінансова діяльність допомагає підприємству ефективно розподіляти фінансові ресурси. Розробляючи фінансовий план і бюджет, підприємство може визначити пріоритети своїх фінансових потреб і спрямувати фінансові ресурси на найбільш важливі напрямки. Ефективний розподіл ресурсів допомагає підприємству досягти своїх фінансових цілей і завдань.

- Управління ризиками:

Фінансова діяльність допомагає підприємству виявляти фінансові ризики та управляти ними. Розробляючи фінансовий план та бюджет, підприємство може визначити потенційні фінансові ризики та розробити стратегії для їх зменшення. Ефективне управління ризиками допомагає підприємству уникнути фінансових втрат і досягти сталого зростання.

- Обґрунтовані фінансові рішення:

Фінансова діяльність допомагає підприємству приймати обґрунтовані фінансові рішення.

Фінансова діяльність підприємства є критично важливим аспектом його функціонування, оскільки вона визначає прибутковість, стійкість та зростання підприємства. Управління фінансовою діяльністю підприємства пов'язане зі складним комплексом факторів, які, взаємодіючи між собою, визначають фінансовий успіх підприємства. Ми розглянемо основні фактори, що визначають фінансову діяльність підприємства [45, с. 122].

Основні фактори, що визначають фінансову діяльність підприємства [43, с. 73]:

1. Економічне середовище:

Економічне середовище країни відіграє значну роль у визначенні фінансової діяльності підприємства. Економічне середовище включає такі фактори, як економічна політика, процентні ставки, інфляція та обмінні курси валют. Ці фактори можуть впливати на вартість капіталу для підприємства, його купівельну спроможність та можливість доступу до кредитів.

2. Галузева конкуренція:

Рівень конкуренції в галузі може суттєво впливати на фінансову діяльність підприємства. Якщо галузь є висококонкурентною, підприємству, можливо, доведеться інвестувати більше коштів у маркетинг та дослідження і розробки, щоб випередити своїх конкурентів. Це може збільшити витрати підприємства та зменшити його прибутковість.

3. Ринковий попит:

Ринковий попит є ще одним важливим фактором, який визначає фінансову діяльність підприємства. Якщо ринковий попит на продукцію або послуги підприємства є високим, підприємство може отримати більший дохід і прибуток. Однак, якщо попит на ринку низький, підприємству може знадобитися знизити ціни або інвестувати в маркетинг, щоб стимулювати попит.

4. Управлінська компетентність:

Компетентність керівництва підприємства має вирішальне значення для визначення його фінансової діяльності. Ефективне управління може призвести до прийняття кращих фінансових рішень, покращення контролю над витратами та підвищення прибутковості. З іншого боку, поганий менеджмент може призвести до фінансових зловживань, високих витрат і зниження прибутковості.

5. Бізнес-стратегія:

Бізнес-стратегія підприємства є ще одним важливим фактором, що визначає його фінансову діяльність. Добре спланована і реалізована бізнес-стратегія може призвести до збільшення доходів, зменшення витрат і підвищення прибутковості. З іншого боку, погано реалізована бізнес-стратегія може призвести до фінансових втрат і зниження прибутковості.

6. Структура капіталу:

Структура капіталу підприємства - це співвідношення боргового та власного капіталу, що використовується для фінансування його діяльності. Структура капіталу може суттєво впливати на фінансову діяльність підприємства. Якщо підприємство має високий рівень боргового фінансування, воно може мати вищі витрати на виплату відсотків, що може знизити його прибутковість. З іншого боку, якщо підприємство має високий рівень фінансування за рахунок власного капіталу, воно може мати нижчі витрати на виплату відсотків, але також може мати нижчу рентабельність власного капіталу.

7. Фінансовий ризик

Фінансовий ризик - це ризик фінансових втрат через такі фактори, як ринкові коливання, зміни процентних ставок та кредитний ризик. Фінансовий ризик може вплинути на фінансову діяльність підприємства, збільшуючи вартість капіталу, знижуючи його прибутковість та обмежуючи можливості доступу до кредитів.

Отже, фінансова діяльність підприємства визначається складним комплексом факторів, які взаємодіють між собою. Економічне середовище, галузева конкуренція, ринковий попит, компетентність керівництва, бізнес-стратегія, структура капіталу та фінансовий ризик є основними факторами, що визначають фінансову діяльність підприємства. Розуміючи ці фактори та їх взаємодію, підприємства можуть приймати кращі фінансові рішення та покращувати свої фінансові показники.

1.2. Механізм формування фінансової стратегії підприємства

У сучасному діловому світі фінансова стратегія підприємства відіграє вирішальну роль у визначенні його успіху або невдачі. Фінансова стратегія - це набір політик і планів, які організація використовує для ефективного управління своїми фінансовими ресурсами для досягнення своїх довгострокових цілей. Формування фінансової стратегії - це складний процес, який передбачає врахування різних факторів, таких як ринкові умови, бізнес-цілі та фінансові обмеження [49, с. 79].

Першим кроком у розробці фінансової стратегії є визначення бізнес-цілей. Бізнес-цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі (SMART). Фінансова стратегія повинна бути узгоджена з бізнес-цільми, щоб гарантувати, що вона сприяє досягненню цих цілей. Бізнес-цілі повинні базуватися на місії, баченні та цінностях організації.

Наступним кроком є оцінка фінансового стану підприємства. Це передбачає аналіз фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки та звіт про рух грошових коштів. Аналіз повинен виявити сильні та слабкі сторони фінансового стану організації. Ця інформація має вирішальне значення для розробки фінансової стратегії, яка враховує фінансові обмеження організації.

Третій крок – визначення фінансових ризиків

Фінансові ризики - це фактори, які можуть негативно вплинути на фінансові результати діяльності підприємства. Ці ризики можуть включати зміни процентних ставок, валютних курсів або цін на товари. Важливо визначити фінансові ризики, на які наражається організація, і розробити стратегії для ефективного управління ними.

На основі аналізу фінансового стану та виявлення фінансових ризиків організація повинна розробити фінансову політику та плани. Ця політика та плани мають бути узгоджені з бізнес-цільми та враховувати фінансові

обмеження і ризику. Фінансова політика та плани повинні охоплювати такі сфери, як інвестиції, фінансування та управління грошовими коштами.

Останній крок - реалізація фінансової стратегії. Це передбачає втілення фінансової політики та планів у життя. Процес реалізації слід регулярно контролювати та оцінювати, щоб переконатися, що він ефективно сприяє досягненню бізнес-цілей. За необхідності слід вносити корективи у фінансову стратегію, щоб реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Фінансова стратегія підприємства має вирішальне значення для досягнення його довгострокових цілей. Механізм формування фінансової стратегії передбачає визначення бізнес-цілей, оцінку фінансового стану, ідентифікацію фінансових ризиків, розробку фінансової політики та планів, а також реалізацію фінансової стратегії. Фінансова стратегія має бути узгоджена з бізнес-цілями та враховувати фінансові обмеження і ризику організації. Ефективна реалізація фінансової стратегії вимагає регулярного моніторингу та оцінки.

Фінансова стратегія підприємства є критично важливою складовою його загальної бізнес-стратегії. Вона передбачає управління фінансовими ресурсами для досягнення довгострокових цілей компанії. Тому принципи формування фінансової стратегії мають важливе значення для успіху будь-якого підприємства [26, с. 78].

Принцип 1: Узгодження фінансової стратегії з бізнес-стратегією.

Фінансова стратегія підприємства повинна узгоджуватися з його бізнес-стратегією. Бізнес-стратегія окреслює цілі та завдання підприємства, а фінансова стратегія повинна забезпечувати засоби для досягнення цих цілей. Таким чином, фінансова стратегія повинна бути відображенням стратегічних пріоритетів підприємства. Цей принцип гарантує, що фінансові ресурси підприємства використовуються таким чином, щоб сприяти досягненню його загальних цілей.

Принцип 2: Фокусування на грошових потоках.

Управління грошовими потоками є критично важливим компонентом формування фінансової стратегії. Підприємство має зосередитися на генеруванні позитивного грошового потоку, оскільки це є запорукою його довгострокової стійкості. Позитивний грошовий потік дозволяє підприємству інвестувати в можливості зростання, погашати борги та виплачувати дивіденди акціонерам. Тому фінансова стратегія повинна бути спрямована на покращення грошових потоків шляхом управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, рівнем запасів та капітальними витратами.

Принцип 3: Аналіз ризику і доходності.

Фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати баланс між ризиком і прибутковістю. Підприємство повинно оцінювати ризики, пов'язані з його операціями та інвестиційними рішеннями, і гарантувати, що дохідність буде співмірною з ризиком. Таким чином, фінансова стратегія повинна бути спрямована на оптимізацію прибутковості інвестицій при одночасному управлінні ризиками за допомогою стратегій диверсифікації, розподілу активів та хеджування.

Принцип 4: Використання фінансових показників для вимірювання ефективності.

Фінансова стратегія повинна бути підкріплена відповідними фінансовими показниками для вимірювання ефективності. Підприємство має визначити ключові показники ефективності (КПЕ), які мають відношення до його фінансової стратегії, і регулярно їх відстежувати. Ці показники можуть включати показники прибутковості, ліквідності, ефективності та платоспроможності. Фінансові показники дають підприємству уявлення про його фінансові результати та дозволяють приймати обґрунтовані рішення.

Принцип 5: Планування на довгострокову перспективу.

Фінансова стратегія підприємства має бути спрямована на підтримку його довгострокових цілей. Тому підприємство повинно зосередитися на побудові стійких фінансових структур, здатних протистояти економічним циклам і ринковим коливанням. Фінансова стратегія повинна бути достатньо

гнучкою, щоб адаптуватися до мінливих обставин, зберігаючи при цьому довгострокові цілі підприємства.

Принцип 6: Аналіз вартості капіталу.

Вартість капіталу є критично важливим компонентом формування фінансової стратегії. Підприємство повинно оцінити вартість свого капіталу і переконатися, що вона відповідає його фінансовій стратегії. Вартість капіталу може включати боргові зобов'язання, власний капітал та інші джерела фінансування. Підприємство повинно враховувати ризики, пов'язані з різними джерелами фінансування, та їх вплив на фінансову структуру підприємства.

Принцип 7: Управління оборотним капіталом.

Управління оборотним капіталом є важливою складовою формування фінансової стратегії. Підприємство повинно ефективно управляти своїм оборотним капіталом, щоб оптимізувати грошові потоки та зменшити фінансові ризики. Фінансова стратегія повинна бути спрямована на мінімізацію потреб підприємства в оборотному капіталі при збереженні достатнього рівня ліквідності для задоволення операційних потреб.

Принцип 8: Аналіз податкових наслідків.

Фінансова стратегія підприємства повинна враховувати податкові наслідки його фінансових рішень. Підприємство повинно визначити податково ефективні стратегії, які можуть зменшити його податкові зобов'язання, зберігаючи при цьому його фінансові цілі. Таким чином, фінансова стратегія повинна враховувати вплив податків на інвестиційні рішення, фінансування та інші види фінансової діяльності.

Принцип 9: Розкриття фінансової стратегії.

Фінансова стратегія підприємства повинна бути ефективно доведена до відома всіх зацікавлених сторін. Підприємство повинно переконатися, що його фінансова стратегія добре зрозуміла керівництву, працівникам, інвесторам та іншим зацікавленим сторонам. Ефективне інформування про фінансову стратегію може допомогти узгодити очікування зацікавлених сторін і гарантувати, що всі працюють над досягненням одних і тих самих цілей.

У сучасному бізнес-середовищі кожне підприємство повинно мати добре розроблену фінансову стратегію для забезпечення свого довгострокового успіху. Фінансова стратегія - це процес планування та управління фінансами компанії для досягнення її цілей і завдань. Фінансова стратегія підприємства включає в себе ряд етапів, які допомагають у створенні дорожньої карти для управління фінансами компанії [34, 108].

Етап 1: Оцінка поточного фінансового стану підприємства.

Першим етапом формування фінансової стратегії підприємства є оцінка поточного фінансового стану компанії. Цей етап передбачає аналіз фінансової звітності компанії, включаючи баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів. Оцінка повинна включати аналіз поточних активів, зобов'язань, доходів і витрат компанії.

Мета цього етапу - визначити сильні та слабкі сторони фінансового стану компанії. Наприклад, аналіз може виявити, що компанія має сильний грошовий потік, але обтяжена високим боргом. З іншого боку, аналіз може показати, що компанія має низьку норму прибутку, але низьке співвідношення боргу до власного капіталу.

Етап 2: Визначення фінансових цілей.

Другим етапом формування фінансової стратегії підприємства є визначення фінансових цілей. Фінансові цілі - це конкретні цілі, яких компанія хоче досягти з точки зору своїх фінансів. Ці цілі можуть бути короткостроковими або довгостроковими і повинні бути узгоджені із загальною бізнес-стратегією компанії.

Фінансові цілі компанії можуть включати збільшення доходів, зменшення витрат, підвищення прибутковості або збільшення частки ринку. Компанія повинна визначити пріоритетність своїх фінансових цілей, виходячи з поточного фінансового стану та загальної бізнес-стратегії.

Етап 3: Розробка фінансової політики.

Коли фінансові цілі компанії визначені, наступним етапом є розробка фінансової політики. Фінансова політика - це основні принципи, якими

керується компанія при прийнятті фінансових рішень. Ця політика повинна відповідати фінансовим цілям компанії і бути спрямована на досягнення цих цілей.

Наприклад, компанія, яка хоче збільшити свої доходи, може розробити політику, що стимулюватиме зростання продажів. Ця політика може включати збільшення витрат на рекламу, надання знижок клієнтам або розширення асортименту продукції. З іншого боку, компанія, яка хоче зменшити витрати, може розробити політику, спрямовану на контроль витрат, наприклад, скорочення накладних витрат або переговори про кращі ціни з постачальниками.

Етап 4: Визначення фінансових ресурсів.

Четвертим етапом формування фінансової стратегії підприємства є визначення фінансових ресурсів. Фінансові ресурси - це кошти, які підприємство має у своєму розпорядженні для досягнення своїх фінансових цілей. Ці ресурси можуть включати готівку, кредитні лінії або інші форми фінансування.

Компанія повинна визначити фінансові ресурси, доступні для досягнення своїх фінансових цілей. Цей етап передбачає оцінку доступності та вартості різних форм фінансування та прийняття рішення про найбільш прийнятні для компанії джерела фінансування.

Етап 5: Реалізація фінансової стратегії.

Завершальним етапом формування фінансової стратегії підприємства є реалізація фінансових стратегій. Цей етап передбачає втілення фінансової політики та стратегій у життя. Це вимагає відданості керівництва та співробітників компанії роботі над досягненням фінансових цілей компанії.

Реалізацію фінансових стратегій слід ретельно відстежувати, щоб переконатися, що вони досягають бажаних результатів. Якщо стратегії не досягають бажаних результатів, може виникнути необхідність внести корективи у фінансову політику або фінансові цілі.

Фінансова стратегія підприємства має вирішальне значення для його довгострокового успіху. Етапи формування фінансової стратегії підприємства включають оцінку поточного фінансового стану компанії, постановку фінансових цілей, розробку фінансової політики, визначення фінансових ресурсів та реалізацію фінансової стратегії. Кожен етап є важливим для формування добре розробленої фінансової стратегії, яка узгоджується із загальною бізнес-стратегією компанії [7, с. 120].

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства

Оцінка ефективності фінансової стратегії бізнесу є критично важливим завданням, яке визначає успіх або невдачу організації. Фінансова стратегія підприємства - це набір політик і планів, які воно використовує для управління своїми фінансовими ресурсами для досягнення своїх довгострокових цілей. Ефективність фінансової стратегії можна оцінити за допомогою різних методологічних підходів [63, с. 26].

Аналіз фінансових показників. Одним з найбільш поширених методологічних підходів до оцінки ефективності фінансової стратегії бізнесу є аналіз фінансових показників. Фінансові показники - це індикатори, які дають уявлення про фінансові результати діяльності організації. Такі показники, як коефіцієнти прибутковості, ліквідності та боргового навантаження, можуть бути використані для оцінки ефективності фінансової стратегії.

Показники прибутковості, такі як рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність власного капіталу (ROE) та маржа валового прибутку, вимірюють прибутковість організації.

Return on Investment (ROI) - це показник, який вимірює відношення прибутку до вкладених коштів. Для його розрахунку необхідно взяти чистий прибуток і розділити його на вкладені кошти, після чого помножити результат

на 100%. Формула ROI використовується для оцінки ефективності інвестицій і порівняння їх з іншими можливими варіантами інвестування.

Наприклад, якщо чистий прибуток складає 100 000 грн, а вкладені кошти - 500 000 грн, то ROI буде:

$$(100\ 000\ \text{грн} / 500\ 000\ \text{грн}) \times 100\% = 20\%$$

Це означає, що кожен вкладений гривня в прорахунку приніс 20 копійок прибутку. Формула ROI може бути корисною для оцінки того, наскільки вигідною є певна інвестиція порівняно з іншими варіантами.

ROE або Return on Equity (Прибуток на капітал) - це показник ефективності використання внутрішнього капіталу компанії, що вимірюється відношенням чистого прибутку до власного капіталу.

Формула ROE може бути записана наступним чином:

$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}$, де "Чистий прибуток" - це прибуток компанії після відрахування всіх витрат і податків, а "Власний капітал" - це різниця між загальними активами та загальними зобов'язаннями компанії.

ROE дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свій капітал, а також порівняти ефективність компанії з конкурентами відносно рівня ризику, що вони приймають. Вищий показник ROE вказує на більш ефективне використання внутрішнього капіталу компанією.

Наприклад, якщо чистий прибуток компанії складає 500 000 грн, а власний капітал становить 1 000 000 грн, то ROE буде:

$$ROE = 500\ 000\ \text{грн} / 1\ 000\ 000\ \text{грн} = 0,5\ \text{або}\ 50\%$$

Це означає, що кожен вкладений гривня в капітал компанії приніс 50 копійок чистого прибутку. ROE може бути корисним для оцінки ефективності внутрішнього капіталу компанії і порівняння її з конкурентами.

Формула для визначення маржі валового прибутку (грошової або відсоткової) може бути записана наступним чином:

$$\text{Маржа валового прибутку} = (\text{Валовий прибуток} / \text{Виручка}) * 100\%$$

де "Валовий прибуток" - це різниця між виручкою та вартістю виробництва або забезпечення послуг, а "Виручка" - це загальний обсяг продажу товарів або послуг компанії.

Маржа валового прибутку відображає ефективність виробництва і продажу товарів або послуг, яку можна використовувати для оцінки доходності компанії і порівняння її з конкурентами.

Наприклад, якщо виручка компанії складає 1 000 000 грн, а валовий прибуток становить 300 000 грн, то маржа валового прибутку буде:

$$\text{Маржа валового прибутку} = (300\,000 \text{ грн} / 1\,000\,000 \text{ грн}) * 100\% = 30\%$$

Це означає, що з кожної проданої одиниці товару або послуги компанія заробила 30 копійок валового прибутку. Маржа валового прибутку може бути корисним інструментом для оцінки ефективності виробництва і порівняння її з конкурентами.

Показники ліквідності, такі як коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності, вимірюють здатність організації виконувати свої короткострокові зобов'язання. Показники боргового навантаження, такі як співвідношення боргу до власного капіталу та коефіцієнт покриття відсотків, вимірюють ступінь використання організацією боргового фінансування.

Формула показника поточної ліквідності (current ratio) обчислюється за наступною формулою:

$$\text{Поточний раціон} = \text{Поточні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$$

де "Поточні активи" - це грошові кошти та інші активи, які компанія може конвертувати в грошові кошти протягом наступних 12 місяців, а "Поточні зобов'язання" - це зобов'язання, які мають бути сплачені протягом наступних 12 місяців.

Цей показник вказує на те, наскільки легко компанії буде здійснити свої зобов'язання в найближчому майбутньому, використовуючи свої поточні активи. Чим вище значення показника поточної ліквідності, тим більше

поточних активів у компанії на одиницю поточних зобов'язань і тим більш ліквідною вона є.

Наприклад, якщо у компанії є поточні активи на суму 500 000 грн та поточні зобов'язання на суму 200 000 грн, то показник поточної ліквідності буде:

$$\text{Поточний раціон} = 500\,000 \text{ грн} / 200\,000 \text{ грн} = 2.5$$

Це означає, що у компанії є 2,5 гривні поточних активів на одиницю поточних зобов'язань, що є досить високим показником. Однак, варто зазначити, що показник поточної ліквідності може бути вплинутий різними факторами, такими як підвищення запасів або зростання зобов'язань, тому необхідно ретельно аналізувати цей показник разом з іншими фінансовими метриками компанії.

Формула коефіцієнту швидкої ліквідності (quick ratio або acid-test ratio) обчислюється за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = (\text{Поточні активи} - \text{Запаси} - \text{Основні засоби}) / \text{Поточні зобов'язання}$$

де "Поточні активи" - це грошові кошти та інші активи, які компанія може конвертувати в грошові кошти протягом наступних 12 місяців, "Запаси" - це товари, які компанія зберігає з метою продажу, "Основні засоби" - це майно та обладнання, яке компанія використовує для виробництва товарів або надання послуг, а "Поточні зобов'язання" - це зобов'язання, які мають бути сплачені протягом наступних 12 місяців.

Цей показник показує, наскільки швидко компанія може сплатити свої поточні зобов'язання, використовуючи свої найбільш ліквідні активи. Чим вище значення коефіцієнту швидкої ліквідності, тим більше ліквідних активів у компанії на одиницю поточних зобов'язань і тим більш здатна компанія бути спроможною виконати свої фінансові зобов'язання.

Наприклад, якщо у компанії є поточні активи на суму 500 000 грн, запаси на суму 100 000 грн, основні засоби на суму 200 000 грн та поточні зобов'язання на суму 200 000 грн, то коефіцієнт швидкої ліквідності буде:

Коефіцієнт швидкої ліквідності = $(500\ 000\ \text{грн} - 100\ 000\ \text{грн} - 200\ 000\ \text{грн}) / 200\ 000\ \text{грн} = 1.25$

Це означає, що у компанії є 1,25 грн ліквідних активів на кожний грн поточних зобов'язань. Отже, компанія має достатньо ліквідних активів, щоб виконати свої фінансові зобов'язання у найближчий час.

Цілком зрозуміло, що значення коефіцієнту швидкої ліквідності може залежати від галузі діяльності компанії. Наприклад, для роздрібних підприємств запаси можуть бути дуже важливими, тому їхня маржинальна коефіцієнт швидкої ліквідності може бути нижчим, ніж для інших галузей. Також варто зазначити, що коефіцієнт швидкої ліквідності не дає повного зображення фінансової стійкості компанії, тому він повинен бути використаний разом з іншими показниками для отримання повної карти фінансового стану компанії.

Коефіцієнт покриття відсотків (Interest Coverage Ratio, ICR) використовується для вимірювання здатності компанії покривати витрати на відсотки з її прибутку. Формула для розрахунку ICR така:

$$\text{ICR} = \frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Відсотки та фінансові витрати}}{\text{Відсотки та фінансові витрати}}$$

Чим вище значення ICR, тим більша здатність компанії покривати свої витрати на відсотки та фінансові витрати. Зазвичай, якщо ICR менше 1, то компанія має проблеми зі здатністю платити відсотки зі свого прибутку.

Аналіз сценаріїв. Сценарний аналіз - це ще один методологічний підхід, який може бути використаний для оцінки ефективності фінансової стратегії. Сценарний аналіз передбачає оцінку впливу різних сценаріїв на фінансові результати діяльності організації. Сценарії можуть базуватися на різних факторах, таких як зміни ринкових умов, бізнес-середовища та фінансових обмежень.

Ефективність фінансової стратегії можна оцінити, проаналізувавши результати сценарного аналізу. Сценарний аналіз дає уявлення про надійність

фінансової стратегії та здатність організації адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Вартісно-орієнтовані показники. Вартісно-орієнтовані показники - це ще один методологічний підхід, який можна використовувати для оцінки ефективності фінансової стратегії. Вартісно-орієнтовані показники зосереджені на створенні акціонерної вартості та вимірюють, якою мірою фінансова стратегія сприяє створенню акціонерної вартості.

Для оцінки ефективності фінансової стратегії можна використовувати такі показники, як економічна додана вартість (EVA) і ринкова додана вартість (MVA). EVA вимірює надлишкову прибутковість інвестицій після врахування вартості капіталу, тоді як MVA вимірює ринкову вартість організації понад її балансову вартість [57, с. 48].

Економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA) - це міра економічної прибутковості компанії, яка враховує витрати на капітал. Формула для розрахунку EVA така:

$EVA = NOPAT - (WACC \times CE)$, де:

NOPAT - чистий операційний прибуток після оподаткування

WACC - вимога до капіталу (weighted average cost of capital)

CE - капітал, інвестований в підприємство (Capital Employed)

WACC - це вагований середній капітал, який визначається як загальна вимога до капіталу, з урахуванням вартості власного та залученого капіталу.

WACC можна розрахувати за формулою:

$WACC = ((E/V) \times Re) + (((D/V) \times Rd) \times (1 - T))$, де:

E - обсяг власного капіталу

V - загальна вартість капіталу

D - обсяг залученого капіталу

Re - вартість власного капіталу (cost of equity)

Rd – відсоткова ставка залученого капіталу (cost of debt)

T - ставка податку на прибуток

СЕ - це капітал, інвестований в підприємство, який можна розрахувати за формулою:

$$CE = \text{Загальні активи} - \text{Поточні зобов'язання}$$

Наприклад, якщо NOPAT складає 500000 грн, вимога до власного капіталу (R_e) - 12%, вимога до залученого капіталу (R_d) - 6%, ставка податку на прибуток (T) - 18%, вартість власного капіталу (E) - 1000000 грн, вартість залученого капіталу (D) - 500000 грн, загальні активи - 2500000 грн та поточні зобов'язання - 500000 грн, то EVA буде:

$$CE = 2500000 \text{ грн} - 500000 \text{ грн} = 2000000 \text{ грн}$$

$$WACC = ((1000000 \text{ грн} / (1000000 \text{ грн} + 500000 \text{ грн})) \times 12\%) + (((500000 \text{ грн} / (1000000 \text{ грн} + 500000 \text{ грн})) \times 6\%) \times (1 - 18\%)) = 9,6\%$$

$$EVA = 500000 \text{ грн} - (9,6\% \times 2000000 \text{ грн}) = 308000 \text{ грн}$$

Отже, в даному прикладі EVA компанії складає 308000 грн. Це означає, що компанія забезпечує додаткову економічну вартість, що перевищує витрати на капітал, і може вважатися ефективною.

Формула для розрахунку ринкової доданої вартості (MVA) виглядає наступним чином:

$MVA = (\text{Загальна ринкова капіталізація компанії}) - (\text{Загальний капітал компанії})$, де: Загальна ринкова капіталізація - це загальна ринкова вартість акцій компанії, яка визначається шляхом множення кількості акцій компанії на їх поточну ринкову ціну.

Загальний капітал - це загальна вартість всього капіталу, вкладеного в компанію, включаючи власний капітал та заборгованість.

Розрахунок MVA допомагає визначити, чи створює компанія значну додану вартість для своїх інвесторів, а також оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свій капітал. Якщо MVA додатній, це означає, що компанія створює додаткову вартість, яка перевищує вартість капіталу, тому компанію можна вважати успішною.

Оцінка ефективності фінансової стратегії бізнесу є критично важливим завданням, яке вимагає використання методологічних підходів. Аналіз

фінансових показників, аналіз сценаріїв та вартісні показники - ось деякі з методологічних підходів, які можуть бути використані для оцінки ефективності фінансової стратегії. Ці підходи дають уявлення про фінансові результати діяльності організації, здатність організації адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та створення акціонерної вартості. Вибір методологічного підходу має ґрунтуватися на конкретних потребах організації та цілях фінансової стратегії.

Фінансова стратегія бізнесу є критично важливою складовою його успіху, а її формування та розвиток потребують комплексного дослідницького підходу. Фінансова стратегія підприємства - це набір політик і планів, які воно використовує для управління своїми фінансовими ресурсами з метою досягнення своїх довгострокових цілей. Формування та розвиток фінансової стратегії потребує теоретичної та методологічної бази, яка забезпечує розуміння різних факторів, що впливають на її ефективність.

Теоретична основа дослідження формування та розвитку фінансової стратегії підприємства ґрунтується на різних дисциплінах, включаючи фінанси, економіку та менеджмент. Теоретична база забезпечує основу для розуміння різних факторів, які впливають на ефективність фінансової стратегії.

Фінансова теорія забезпечує основу для розуміння різних фінансових інструментів і ринків, які бізнес може використовувати для управління своїми фінансовими ресурсами. Теоретичні моделі, такі як модель оцінки капітальних активів (CAPM), дають уявлення про взаємозв'язок між ризиком і прибутковістю в інвестиційних рішеннях.

Економічна теорія дає уявлення про макроекономічні фактори, які впливають на фінансову стратегію бізнесу. Теоретичні моделі, такі як модель бізнес-циклу, дають уявлення про циклічність економіки та її вплив на фінансові показники бізнесу.

Теорія менеджменту дає уявлення про організаційні фактори, які впливають на фінансову стратегію бізнесу. Теоретичні моделі, такі як

ресурсний підхід (RBV), дають уявлення про важливість організаційних ресурсів у формуванні та розвитку фінансової стратегії.

Методологічна база дослідження для формування та розвитку фінансової стратегії бізнесу включає різні методи дослідження, в тому числі конкретні приклади, опитування та фінансовий аналіз.

Тематичні дослідження дають уявлення про формування та розвиток фінансової стратегії підприємств у конкретних галузях чи контекстах. Тематичні дослідження можуть надати цінну інформацію про фактори, що впливають на ефективність фінансової стратегії, такі як галузеві тенденції, конкуренція та регуляторне середовище.

Опитування забезпечують кількісний підхід до розуміння факторів, що впливають на фінансову стратегію бізнесу. Опитування можуть надати цінну інформацію про ставлення та думки ключових зацікавлених сторін, таких як інвестори, клієнти та працівники, щодо фінансової стратегії бізнесу.

Фінансовий аналіз дає уявлення про фінансові результати бізнесу та ефективність фінансової стратегії. Фінансовий аналіз може включати використання фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнти прибутковості, ліквідності та левериджу, для оцінки фінансових результатів бізнесу та ефективності фінансової стратегії.

Формування та розробка фінансової стратегії підприємства потребує теоретичної та методологічної бази, яка забезпечує розуміння різних факторів, що впливають на її ефективність. Теоретична основа включає фінансову теорію, економічну теорію та теорію менеджменту, а методологічна - тематичні дослідження, опитування та фінансовий аналіз. Вибір методів дослідження повинен ґрунтуватися на конкретних потребах організації та цілях фінансової стратегії. Комплексний підхід до дослідження може надати цінну інформацію для формування та розвитку ефективної фінансової стратегії, яка сприятиме довгостроковому успіху бізнесу [46, с. 57].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФЕЗА-УКРАЇНА»

2.1. Особливості управління фінансовою діяльністю підприємства

На висококонкурентному будівельному ринку основна увага приділяється інтенсивності та ефективності виробництва. Керівництво та адміністративний персонал компаній постійно шукає шляхи, як швидше завоювати більшу частку будівельного ринку, збільшити обсяги виробництва, майбутній прибуток та ефективність. Досвід провідних будівельних компаній країни показує, що вдосконалення стратегії системи управління дозволяє підвищити продуктивність праці, поліпшити якість продукції та послуг, розвивати персонал.

Будівельне середовище є невід'ємною частиною нашого життя і сприяє формуванню української економіки. Житло, в якому ми живемо, офіси і фабрики, в яких ми працюємо, системи водо- і газопостачання, електромережі, дороги, залізниці, аеропорти, готелі та телекомунікаційні мережі - цей список можна продовжувати. Тому раціональність будівництва значною мірою визначає ефективність багатьох інших галузей, а також економіки в цілому. У свою чергу, на ефективність будівництва значною мірою впливає рівень ефективності, досягнутий в інших сферах (економічній, правовій, соціальній). Практична реалізація стратегії для будівельних компаній залежить від політики уряду, міністерств і міських адміністрацій, а отже, від політичної кон'юнктури в країні. Політичного впливу неможливо уникнути, але його необхідно зменшити.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЕЗА-Україна», зареєстроване у 2003 році, спеціалізується на капітальному будівництві.

Підприємство виконує широкий спектр будівельно-монтажних робіт на основі сучасних технологій:

- будівництво житлових будинків, адміністративних та виробничих споруд покращеного планування з автономними системами опалення та гарячого водопостачання, а також спеціалізованих будинків і споруд;
- комплексний ремонт, сантехнічні і електромонтажні роботи із застосуванням нових оздоблювальних матеріалів по євростандартам;
- виготовлення і установка столярних виробів;
- виготовлення та монтаж вітражних виробів;
- реставраційно-відновлювальні роботи.

Основними споживачами продукції ТОВ «ФЕЗА-Україна» є приватні особи, що пов'язано зі структурою суб'єкта господарювання і його основними видами діяльності. Так основною діяльністю ТОВ «ФЕЗА-Україна» є будівництво, яке умовно можна розділити на 2 складові: будівництво житлової нерухомості та будівництво об'єктів комерційної нерухомості. Для просування продукції діють представництва в містах Київ і Полтава. Планується також створення представництв в містах Харкові та Дніпро.

У сфері житлової нерухомості здійснюється будівництво як будинків покращеного планування, великої квадратури, так і бюджетних будинків розрахованих на молоді сім'ї, представників середнього класу. Будівництво житлової нерухомості орієнтовано на споживачів в м. Київ та Київській області.

ТОВ «ФЕЗА-Україна» надає широкий спектр послуг на ринку нерухомості і має всі передумови та можливості конкурувати з крупними забудовниками. Основними забудовниками на ринку нерухомості м. Київ є близько 10 будівельних компаній: АТ „Київміськбуд”, АТ «Познякижитлобуд» та інші. Названі будівельні організації мають однакові умови існування на ринку надання будівельних послуг, деякі з них мають переваги у зв'язку з наявністю договорів оренди на кращі земельні ділянки, інші мають у своєму розпорядженні кваліфікованих спеціалістів і сучасніші

виробничі потужності. Таким чином, умови конкуренції на регіональному будівельному ринку не відрізняються від ситуації, яка склалася в країні в цілому. Наявність у ТОВ «ФЕЗА-Україна» багаторічного практичного досвіду, кваліфікованих інженерних спеціалістів і організаторів виробництва, а також замовлень на будівництво об'єктів промислової нерухомості, робить даний суб'єкт господарювання сильним конкурентом на будівельному ринку Київщини.

Кількість працівників ТОВ «ФЕЗА-Україна» змінювалася з 322 до 364 у 2019-2022 роках. Кількість працівників досягла піку в 2020 році, але різко скоротилася в 2021 і 2022 роках, на 2,9% і 8,9% відповідно (Рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка середньої кількості працівників в ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

ТОВ «ФЕЗА-Україна» має нерівномірний розвиток необоротних активів. У 2020 році вартість необоротних активів зменшилася на 3,8 млн. грн (10,1%), у 2021 році сума необоротних активів збільшилася на 4,8 млн. грн (14,2%) і перевищила рівень 2019 року, тоді як у 2022 році було зафіксоване зменшення вартості необоротних активів майже на 6,5 млн. грн (16,7%) (рис. 2.2). У 2020 році зменшення необоротних активів було в основному обумовлене амортизацією необоротних активів та нематеріальних активів. У 2021 році збільшення необоротних активів було обумовлене придбанням необоротних активів більше ніж в 3 рази - від 4,2 млн. до 13,1 млн. грн. У 2022

році через амортизацію зменшувалася вартість необоротних та нематеріальних активів.

Оборотні активи мали протилежну тенденцію до необоротних активів. У 2020 році оборотні активи зросли майже на 0,8 млн. грн через збільшення запасів і зростання поточної дебіторської заборгованості. У 2021 році було зафіксовано зменшення на 14 млн. грн (3,4%). У 2022 році оборотні активи зросли на 3,7 млн. грн. головним чином через збільшення запасів, але не досягли рівня 2019 або 2020 року (рис. 2.2).

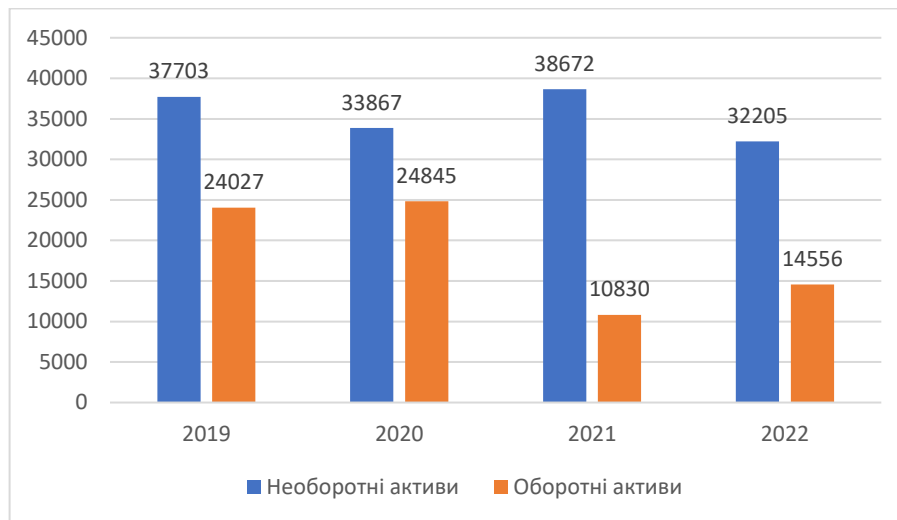


Рис. 2.2. Динаміка необоротних та оборотних активів ТОВ «ФЕЗА-Україна», тис грн

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Основні засоби компанії мали таку ж тенденцію, як і необоротні активи, оскільки цей тип активів становив найбільшу частку необоротних активів. В результаті, основні засоби зменшилися на 4,4 млн. грн у 2019 році через амортизацію, списання та вибуття. У 2020 році компанія придбала транспортні засоби, а також інші основні засоби, що призвело до збільшення основних засобів на 3,1 млн. грн (24,1 %). У 2021 році основні засоби зменшилися на 2 млн. грн (22,4%). У 2022 році основні засоби збільшилися на 2 млн. грн (11,9%) за рахунок амортизації, списання та вибуття (Рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка нематеріальних активів та основних засобів
ТОВ «ФЕЗА-Україна», тис грн

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Нематеріальні активи ТОВ «ФЕЗА-Україна» зменшувалися протягом усього періоду, що розглядається, оскільки вартість нематеріальних активів була нижчою за вартість амортизації. У 2020 році нематеріальні активи зменшилися майже на 0,2 млн. грн. У 2021 році нематеріальні активи зменшилися на 0,1 млн. грн (43,2%), у 2022 році - на 0,2 млн. грн (43,2%) (рис. 2.3).

Власний капітал мав тенденцію до зменшення протягом усього періоду, що розглядався, через збільшення збитків компанії, тоді як статутний капітал та інші резерви залишалися незмінними протягом усього періоду, що розглядався. У 2020 році власний капітал компанії зменшився майже на 0,8 млн. грн (4%). У 2021 році падіння збільшилося, і власний капітал зменшився на 3,4 млн. грн (18,6%) до 3,4 млн. грн. У 2022 році власний капітал зменшився на цілих 6,3 млн. грн (42 %) (Рис. 2.4).

Зобов'язання ТОВ «ФЕЗА-Україна» розвивалися нерівномірно у 2019-2022 роках. У 2020 році було зафіксовано зменшення на 2,2 млн. грн (5,3%), а в 2021 році - на 5,8 млн. грн (14,3%). У 2020 році ситуація була спричинена більшим зменшенням поточних зобов'язань, ніж збільшенням довгострокових зобов'язань, тоді як у 2021 році зменшувалися як довгострокові, так і поточні

зобов'язання. Натомість у 2022 році збільшення поточних і довгострокових зобов'язань призвело до збільшення зобов'язань компанії на 5,6 млн. грн (16,2%) (рис. 2.4).

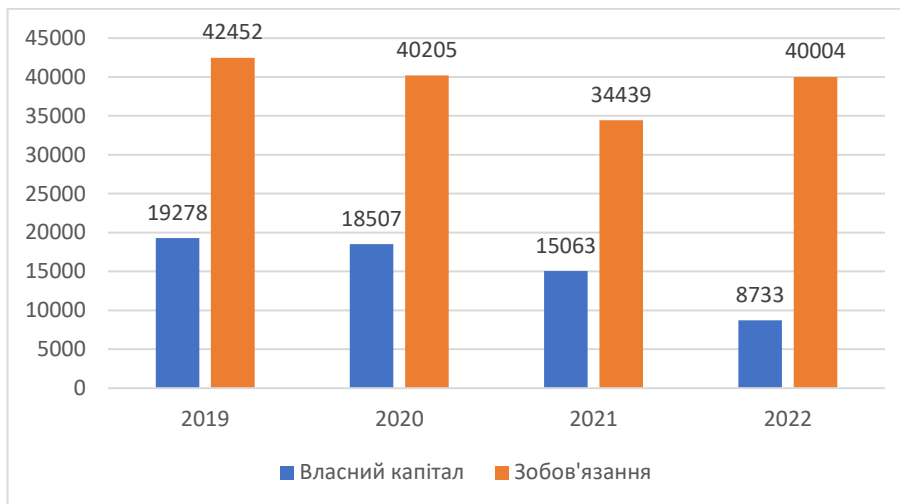


Рис. 2.4. Динаміка власного капіталу та зобов'язань
ТОВ «ФЕЗА-Україна», тис грн

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Довгострокові зобов'язання ТОВ «ФЕЗА-Україна» у 2020 році зросли на 17,6 млн. грн (у 3,3 рази) за рахунок збільшення кредитів та лізингу на 9 млн. грн (в 1,7 рази). Резерви на виплати працівникам також зросли у 2020 році на 0,35 млн. грн. У 2021 році довгострокові зобов'язання Компанії зменшилися майже на 0,7 млн. грн (3%). Зменшення довгострокових зобов'язань відбулося за рахунок зменшення кредитів і лізингу на 5,2 млн. грн (36,4%). У 2022 році довгострокові зобов'язання зросли на 0,6 млн. грн (2,7%), оскільки випуск облігацій збільшився на 1,5 млн. грн (16,1%), а збільшення кредитів - на 2,3 млн. грн (73,9%). Кредити та лізинг зменшилися на 3,2 млн. грн (35,2%). Резерви на виплати працівникам також зросли у 2021 та 2022 роках, але їх збільшення не мало значного впливу на збільшення довгострокових зобов'язань.

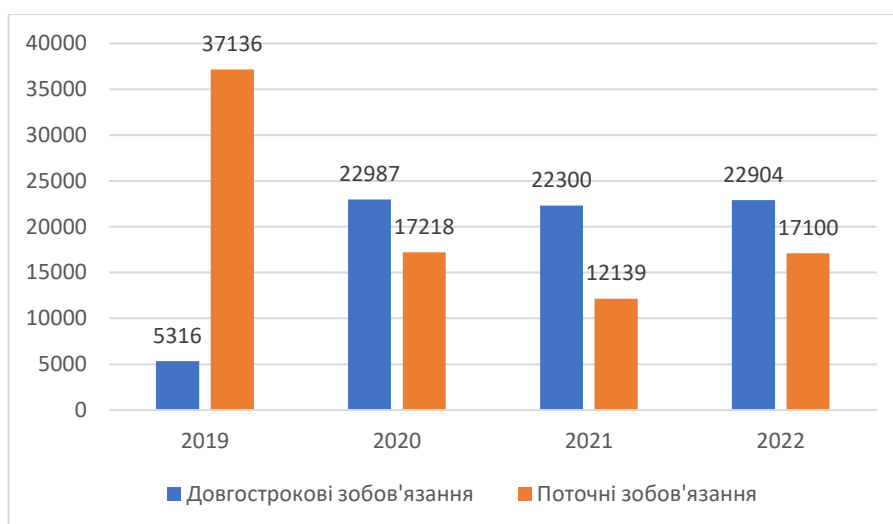


Рис. 2.5. Динаміка довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ «ФЕЗА-Україна», тис грн

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Короткострокові зобов'язання ТОВ «ФЕЗА-Україна» у 2020 р зменшилися більш ніж вдвічі – аж на 19,9 млн. грн (53,6%) в основному за рахунок зменшення кредитів і лізингу на 18,5 млн. грн (77,9%), а також за рахунок зменшення кредиторської заборгованості на 1,3 млн. грн (22,2%). у 2021 році поточні зобов'язання продовжували скорочуватися, але це зниження було повільнішим: поточні зобов'язання скоротилися майже на 5,1 мільйона грн. (29,5%). у 2021 році зменшення поточних зобов'язань в основному зумовлено зменшенням кредиторської заборгованості на 2,3 млн. грн (49,4%) і зменшення кредиторської заборгованості на 2,3 млн. грн (98,7%), накопичені витрати та інші короткострокові зобов'язання також зменшилися на 1,37 млн. грн (34,3%). у 2022 році короткострокові зобов'язання зросли на 4,9 млн грн (40,8%), оскільки кредиторська заборгованість зросла на 2,9 млн. грн (у 1,3 рази), кредиторська заборгованість перед іншими пов'язаними особами – 0,7 млн. грн (36,8%), накопичені витрати та інші короткострокові зобов'язання – 1,8 млн. грн (67,9%).

Підсумовуючи, можна сказати, що зміни в активах ТОВ «ФЕЗА-Україна» значною мірою залежать від коливань короткострокових активів, які в основному визначаються змінами в дебіторській заборгованості. Протягом

усього звітного періоду довгострокові активи компанії перевищували поточні активи. Основну частину довгострокових активів підприємства складають довгострокові матеріальні активи, на зміну яких впливають амортизація, переоцінка та списання. Зобов'язання компанії перевищують власний капітал, 2019-2021 рр. вони зменшувалися, але в 2022 р зросли, ці зміни зумовлювалися коливаннями короткострокових зобов'язань. Довгострокові зобов'язання суттєво зросли в 2020 році та залишилися такими ж в підсумку, тоді як короткострокові зобов'язання зросли з 2019 року. У 2022 р поточні зобов'язання зросли в основному за рахунок зростання кредиторської заборгованості.

ТОВ «ФЕЗА-Україна» доходи від продажів з 2020 року зменшувалася. У 2020 році виручка від реалізації ТОВ «ФЕЗА-Україна» зросла незначно - 0,35 млн. грн (0,6 відсотка), у 2021 році дохід підприємства зменшився на 19 млн. грн. (рис. 2.6).

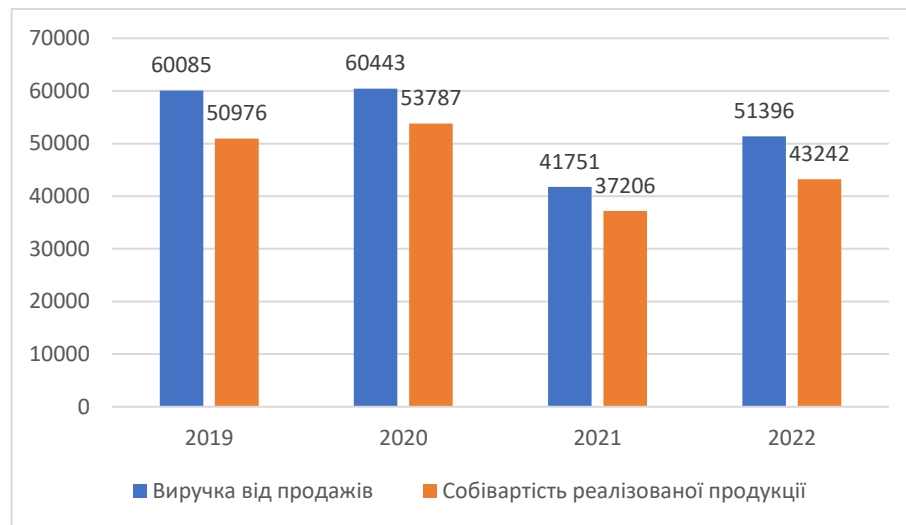


Рис. 2.6. Динаміка доходів від реалізації та витрат
ТОВ «ФЕЗА-Україна», тис грн

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Найбільший вплив у 2021 р на падіння виручки від реалізації відбулося також за рахунок зниження виручки від надання послуг з ремонтних робіт, яке було вищим порівняно з 2020 роком, і досягло 19 відсотків. (рис. 2.6). Слід підкреслити, що зменшився обсяг продажів і інших сегментів. У 2021 р.

знизилися частка продажів двох найбільших клієнтів: першого – з 16% у 2020 році до 14% у 2021 році, другий – з 15% у 2020 році до 10% у 2021 році.

Витрати на збут ТОВ «ФЕЗА-Україна» у 2019-2022 рр. зросли на 0,7млн грн (41,9%), витрати на збут зростали в середньому на 12,7% за рік. (рис. 2.7). Собівартість продажів складалася із заробітної плати працівників і соціального страхування, брокерських послуг, транспортних витрат, реклами та маркетингу та інших витрат на продаж. У 2022 році на зростання витрат на реалізацію, яке було швидшим, ніж у попередні роки, в основному вплинуло зростання заробітної плати та витрат на соціальне страхування.

Загальні та адміністративні витрати 2020 р зросли на 1 млн грн (28,7%), в основному через відсутність зменшення вартості інвестицій. Загальні та адміністративні витрати ТОВ «ФЕЗА-Україна» зросли на 7,3 мільйона. грн (у 1,6 рази) за рахунок збільшення вартості фінансових активів, а також зростання заробітної плати та соціального страхування. у 2022 році загальногосподарські витрати зменшилися на 3,9млн грн (32,9%) за рахунок зменшення вартості фінансових активів (рис. 2.7).

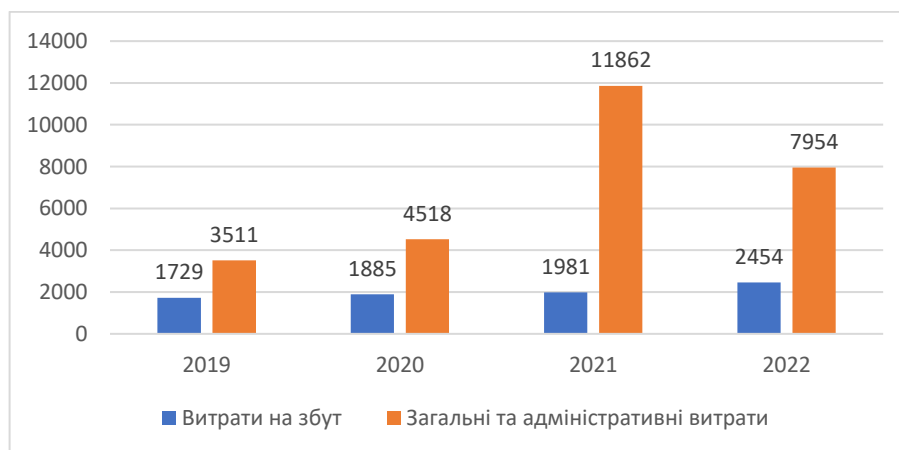


Рис. 2.7 Динаміка витрат на збут, загальних та адміністративних витрат ТОВ «ФЕЗА-Україна», тис грн

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Валовий прибуток ТОВ «ФЕЗА-Україна» у 2019-2022 рр. коливався. у 2020 році валовий прибуток зменшився на 2,4млн грн (26,9%) через випереджаюче зростання витрат на збут, ніж доходів від реалізації. у 2021 році виручка від реалізації та витрати на реалізацію зменшувалися, але зменшення

виручки від реалізації склало 4,6%, тому валовий прибуток зріс на 1,5 млн. грн (22,5%) у 2022 році доходи від реалізації та витрати зменшувалися, але дохід від реалізації зменшився на 4,8%, тому валовий прибуток зменшився на 3,6 млн. грн (44,3%) (рис. 2.8).

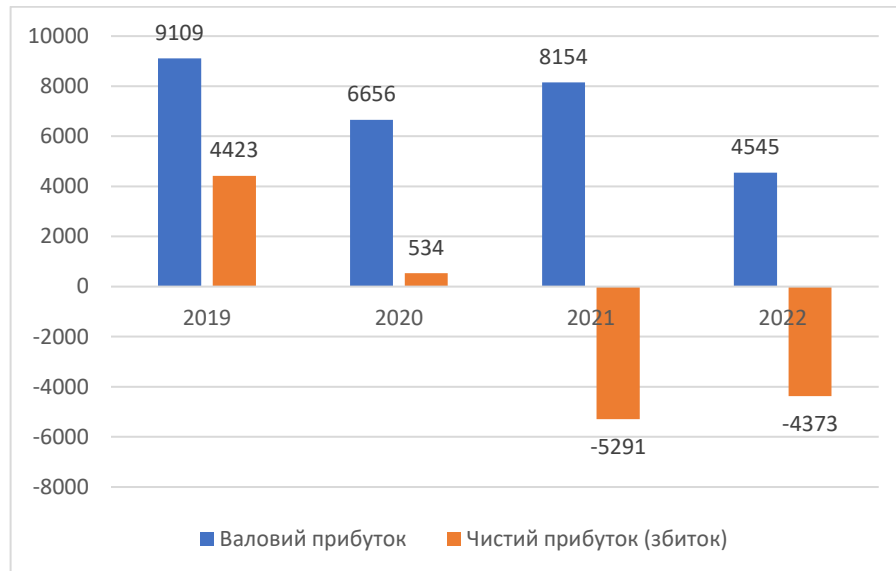


Рис. 2.8. Динаміка валового та чистого прибутку
ТОВ «ФЕЗА-Україна», тис грн

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Чистий прибуток ТОВ «ФЕЗА-Україна» у 2020 році зменшився на 3,9 млн грн (87,9%), оскільки зросли як витрати на збут, так і загальні та адміністративні витрати. У 2021 році чистий прибуток зменшився аж на 5,8 млн грн і перетворився на збитки, на що в основному вплинуло збільшення загальних та адміністративних витрат на 7,3 млн гривень. У 2022 році зросли витрати на збут, але майже на третину зменшилися загальні та адміністративні витрати, що призвело до зменшення чистих збитків на 0,9 млн. грн (17,4%) (рис. 2.8).

Підсумовуючи, можна сказати, що підприємство відчуває труднощі, отримує збиток, який значно зріс у 2021 та 2022 роках. Виручка підприємства від реалізації в 2022 р зменшилася більше, ніж витрати, що свідчить про те, що становище підприємства важке. Крім того, незважаючи на зниження виручки від реалізації, зростає собівартість реалізованої продукції, що можна оцінити

негативно. З іншого боку, загальні та адміністративні витрати компанії зменшилися, але вони залишаються дуже високими порівняно з доходом від продажів.

Протягом всього розглянутого періоду більшість активів ТОВ «ФЕЗА-Україна» склалися з необоротних активів, але їх частка в структурі активів була різною. У 2019 році основні фонди становили 61,1%. У 2020 році частка основних фондів у структурі активів зменшилася з 61,1% у 2019 році до 57,7% у 2020 році. У 2021 році частка основних засобів у структурі активів зросла з 57,7% у 2020 році до 78,1% у 2021 р., тоді як у 2022 р знизився до 68,9% (Рис. 2.9). На частку довгострокових активів у структурі активів вплинула зміна оборотних активів.

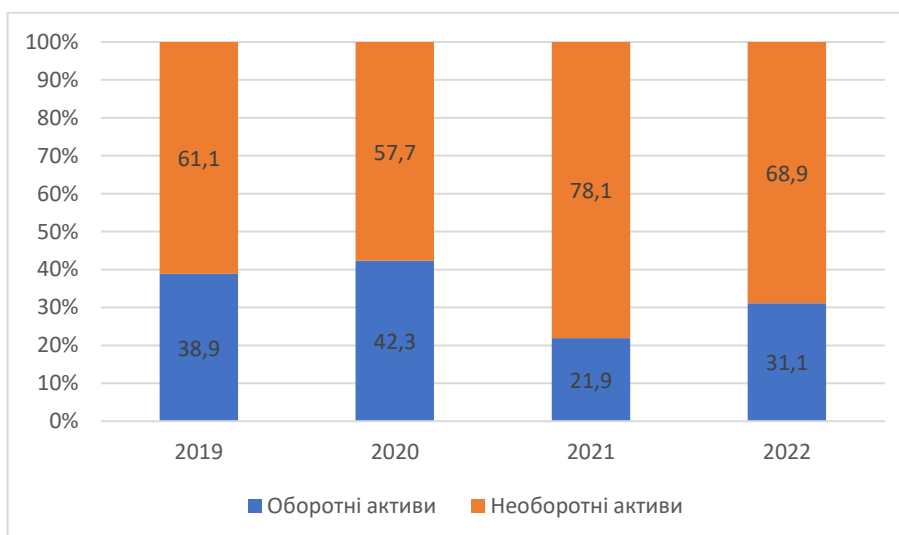


Рис. 2.9. Структура активів ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Частка оборотних активів у структурі активів зросла з 38,9% у 2019 році до 42,3% у 2020 році. За рахунок зменшення вартості оборотних активів більш ніж вдвічі зменшилась частка оборотних активів у структурі активів з 42,3% у 2020 році до 21,9% у 2021 році. У 2022 році оборотні активи зросли, а необоротні зменшилися, таким чином частка оборотних активів у структурі активів зросла з 21,9% у 2021 році до 31,1% у 2022 році (рис. 2.9).

Необоротні матеріальні активи в структурі необоротних активів становили з 41,1% до 48,6%, а коливання їх частки були визначальними для зміни інших необоротних активів. Суттєві зміни відмічені в дебіторській заборгованості, тому змінилася і її частка в структурі необоротних активів. Незважаючи на те, що вартість дебіторської заборгованості у 2022 р зменшилися більш як на 15%, їх питома вага в структурі необоротних активів зросла з 34% у 2021 році до 34,6% у 2022 році за рахунок зменшення вартості інших статей. Інвестиції, які у 2019 році також відзначилися серйозними змінами, становили 30,2%, а в 2020 р збільшився на 33,6%. У 2021 році інвестиції зменшилися більш ніж наполовину. Примітно, що частка інвестицій у структурі активів зросла з 13,4% у 2021 році до 16,1% 2022 р., хоча вартість інвестиції залишилася незмінною. Таку ситуацію можна пояснити тим, що в структурі необоротних активів зменшилися частки інших статей (рис. 2.10).

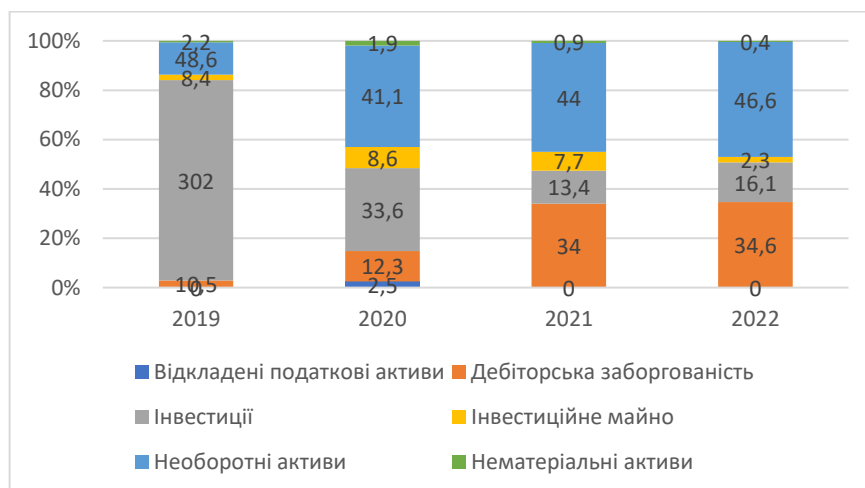


Рис. 2.10. Структура необоротних активів ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Структура оборотних активів ТОВ «ФЕЗА-Україна» у наступному розглянутому періоді: 2019 та 2020 роки найбільшу частину короткострокових активів становили кошти до сплати протягом одного року - відповідно 65,2% і 63,2%. Проте в наступні роки частка оборотних активів зменшувалася: з 63,2% у 2020 році до 30,5 відсотків 2021 рік; з 30,5% у 2021 році до 29,3% у 2022 році. Такі зміни стали вирішальними для річного зменшення вартості

дебіторської заборгованості у 2021 році майже в 5 разів. та його незначне зростання у 2022 р. При цьому частка запасів у структурі оборотних активів змінювалася всупереч сумі дебіторської заборгованості протягом року. Частка запасів постійно зростала: з 28,6% у 2019 році до 69,4% у 2022 році. Грошові кошти та їх еквіваленти за весь період, що розглядається, становили менше 10% оборотних активів: їх частка в структурі короткострокових активів розвивалася нерівномірно, хоча їх вартість у 2019-2022 рр. постійно зменшувалася (рис. 2.11).

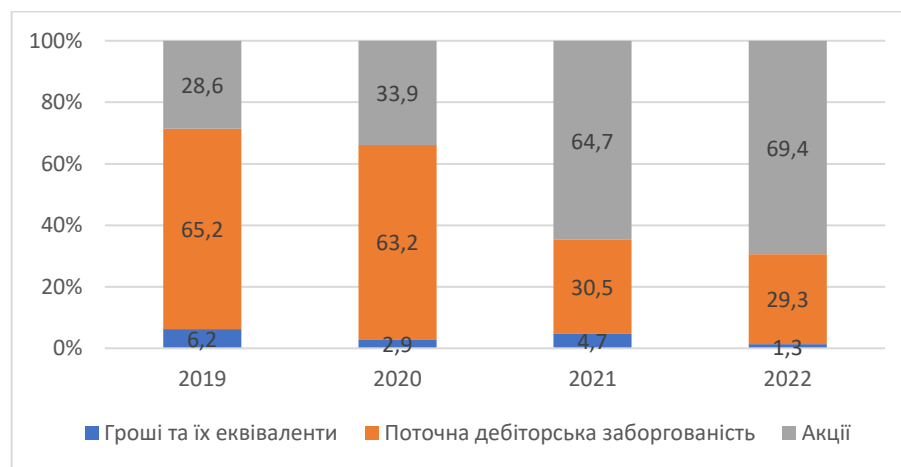


Рис. 2.11. Структура оборотних активів ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Зобов'язання ТОВ «ФЕЗА-Україна» протягом усього періоду, що розглядається, становили більшу джерел засобів та зобов'язань, ніж власний капітал. Частка пасивів на початок періоду зменшилася з 68,8% у 2019 році до 68,5% 2020 р., але з 2020 р постійно зростав: з 68,5% у 2020 році до 82,1% у 2022 році. Слід зазначити, що на такі зміни вплинув постійний спад власного капіталу, частка якого зроста з 31,2% у 2019 році до 31,5% в 2020 році, але в 2022 році знизився до 17,9% (рис. 2.12).

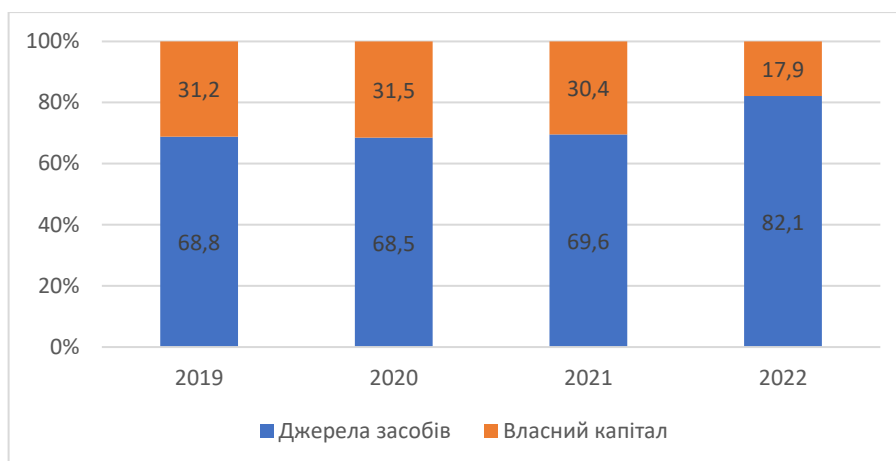


Рис. 2.12. Структура власного капіталу та джерел засобів ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Частка довгострокових зобов'язань у структурі пасиву зросла з 12,5% у 2019 році до 64,8% у 2021 році. Це відбулося за рахунок збільшення кредитів та збільшення випущених облігацій. Незважаючи на подальше зростання зазначених статей, зменшення кредитів та лізингу та збільшення короткострокових зобов'язань призвело до зменшення частки довгострокових зобов'язань у структурі пасивів з 64,8% у 2021 році до 57,3% у 2022 році (рис. 2.13).

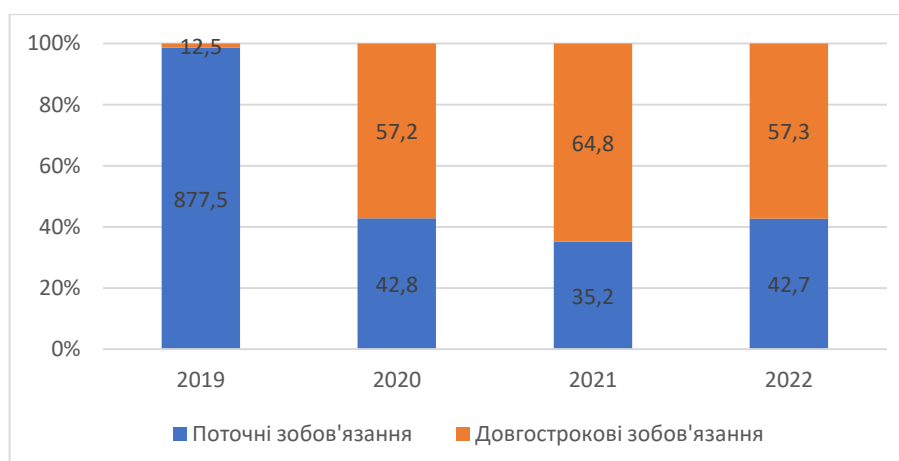


Рис. 2.13. Структура зобов'язань ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Короткострокові зобов'язання 2019 р становили 87,5% у структурі зобов'язань, проте внаслідок зменшення короткострокових кредитів та лізингу

та збільшення довгострокових кредитів та лізингу частка короткострокових зобов'язань у структурі зобов'язань зменшилася з 87,5% у 2019 році до 35,2% у 2021 році. Із зменшенням частки довгострокових зобов'язань збільшилася частка короткострокових з 35,2% у 2021 році до 42,7% у 2022 році (рис. 2.13).

У структурі короткострокових зобов'язань зменшилась частка кредитів та лізингу з 63,9% у 2019 р. до 30,4% у 2020 році внаслідок зменшення їх вартості; однак у 2021 р за рахунок зменшення кредиторської заборгованості частка кредитів та лізингу зросла з 30,4% у 2020 році до 43,2% у 2021 році. У 2022 році в зв'язку зі збільшенням торгової кредиторської заборгованості, кредиторської заборгованості перед іншими пов'язаними сторонами та нарахованих витрат та інших короткострокових зобов'язань частка кредитів та лізингу зменшилася з 43,2% у 2021 році до 27,5% у 2022 році. Відповідно збільшилася частка кредиторської заборгованості в структурі короткострокових зобов'язань з 16% 2019 р. до 26,8% у 2020 році, зменшилася з 26,8% у 2020 році до 19,2% у 2021 році і знову збільшилася з 19,2% у 2021 році до 30,9% у 2022 році. Частка накопичених витрат та інших короткострокових активів у структурі короткострокових зобов'язань зросла з 10,2% у 2019 році до 23,2% у 2020 році, зменшилася з 23,2% у 2020 році до 21,6% у 2022 році і знову збільшилася з 21,6% у 2021 році до 25,8% у 2022 році (рис. 2.14).

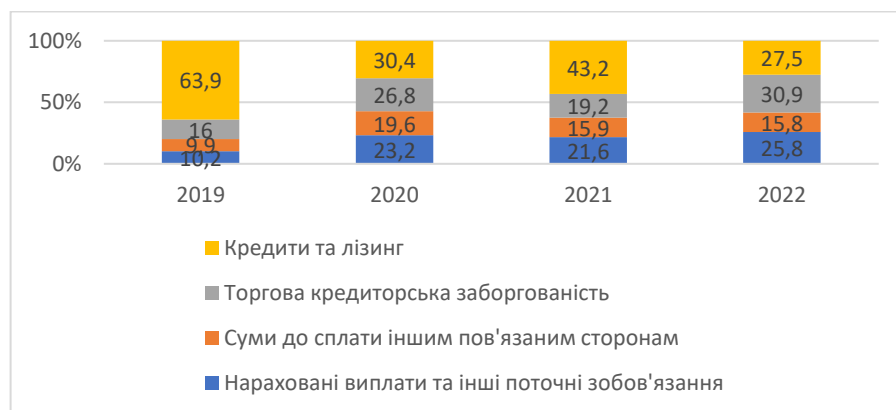


Рис. 2.14. Структура короткострокових зобов'язань ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Підсумовуючи, можна констатувати, що найбільшими коливаннями в структурі характеризуються статті короткострокових активів і короткострокових зобов'язань. Зі статей оборотних активів можна виділити запаси та суми до отримання протягом одного року, частини яких залежать одна від одної. При цьому частки статей поточних зобов'язань змінювалися через рік залежно від коливання їх вартості.

ТОВ «ФЕЗА-Україна» відношення собівартості реалізованої продукції до доходу змінювалося нерівномірно протягом усього розглянутого періоду через коливання величини собівартості реалізованої продукції та доходу від реалізації. Співвідношення собівартості продажів і доходу зросло з 85% у 2019 році до 89% у 2020 році і з 84% у 2021 році до 89% у 2022 році. Співвідношення собівартості реалізованої продукції до доходу знизилося з 89% у 2020 році до 84% у 2021 році на це вплинуло швидше зниження витрат на маркетинг, ніж падіння доходів від продажів.

Тенденції динаміки собівартості та виручки від реалізації також вплинули на співвідношення валового прибутку до виручки від реалізації, яке знизилося з 15% у 2019 році до 11% у 2020 році, збільшився з 11% у 2020 році до 16% у 2021 році і знову знизився з 16% у 2021 році до 11% у 2022 році.

Співвідношення витрат на збут до доходу ТОВ «ФЕЗА-Україна» зростало протягом усього розглянутого періоду: з 3% у 2019 році до 6% у 2022 році. Співвідношення загальних та адміністративних витрат до доходу зросло з 6% у 2019 році до 23% у 2021 р. Вона, однак, знизилася в останні роки розглянутого періоду з 23% у 2021 році до 19% у 2022 році.

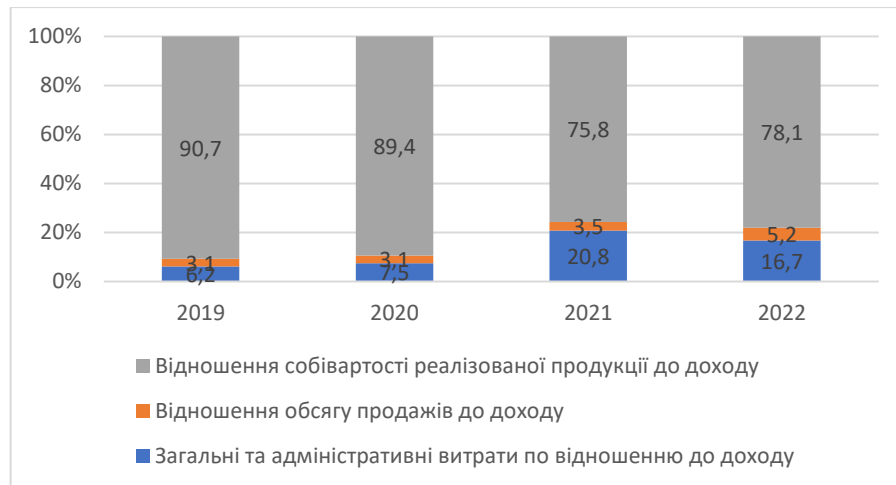


Рис. 2.15. Співвідношення загальних та адміністративних витрат, витрат на збут та собівартості реалізованої продукції до доходу ТОВ «ФЕЗА-Україна»
Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Регулярна діяльність підприємства в 2019-2020 рр. була прибутковою, а в 2021-2022 рр підприємство зазнало збитків від нормальної діяльності. Співвідношення операційного прибутку до доходу знизилося з 7,4% відсотка у 2019 році до 0,9% у 2020 році.

Відношення прибутку підприємства до сплати податків до виручки, а також відношення чистого прибутку до виручки за 2019 рік становив 5,4%.

Підсумовуючи, можна констатувати, що відношення собівартості реалізованої продукції до доходу ТОВ «ФЕЗА-Україна» становило більше 80% протягом усього періоду, що розглядається, тоді як відношення загальних та адміністративних витрат до доходу характеризувалося великими змінами, визначеними коливанням загального та адміністративного доходу. Відношення чистого прибутку підприємства до виручки за 2019 р. перевищувала 5%, але підприємство мало збитки в інші роки звітного періоду.

2.2 Аналіз показників фінансового стану підприємства

Аналіз показників рентабельності допомагає оцінити ефективність діяльності підприємства. Загальний індекс рентабельності продажів ТОВ «ФЕЗА-Україна» протягом розглянутого періоду коливався, але протягом

усього 2019-2022 рр. загальний показник рентабельності продажів перебував у межах варіації показника - 10-15%. У 2021 році виробничо-господарська діяльність підприємства характеризувалася найвищою ефективністю за весь розглянутий період - 15,9% (рис. 2.16).

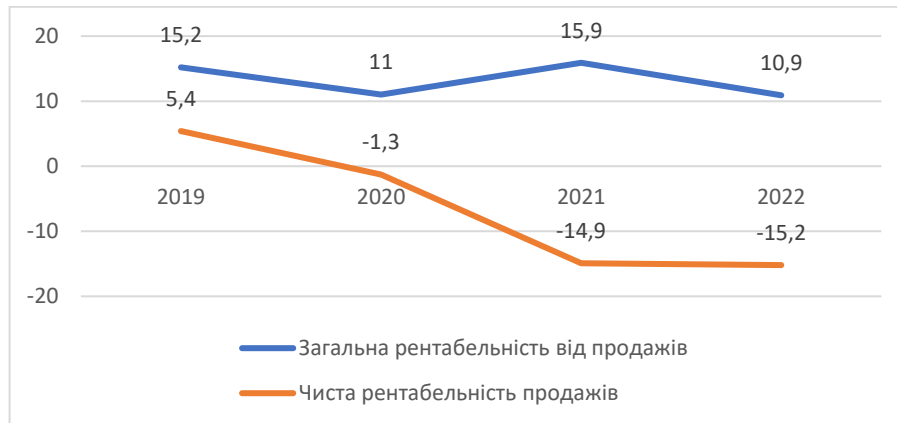


Рис. 2.16. Загальна та чиста рентабельність продажів ТОВ «ФЕЗА-Україна»
Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Чиста рентабельність продажів за весь розглянутий період знизилася: з 5,4% у 2019 році до -15,2% у 2022 році, оскільки компанія з 2020 року зазнала збитків, зменшилась і виручка від реалізації. Чиста рентабельність продажів у 2019 р була нижчою за вказані межі варіації показника - 10-25%. Після оцінки всіх доходів і витрат у 2020-2022 рр., показник чистої рентабельності показує, що на кожну гривню продажів зростає збиток, тобто за кожну гривню продажу покупці платили менше вартості проданих товарів та всіх інших витрат компанії (рис. 2.16).

Показник рентабельності сукупних активів показує ефективність використання активів на підприємстві. Загальний показник рентабельності активів ТОВ «ФЕЗА-Україна» був незадовільним у всі роки розглянутого періоду, але у 2019 р. показує, що 5,2% кожної гривні активів був чистий дохід. В інші роки розглянутого періоду рентабельність загальних активів була від'ємною, що означає неефективне управління активами підприємства: показник рентабельності загальних активів знизився з 5,2% у 2019 році до -1,3% у 2020 році з -1,3% у 2020 році до -15,5% у 2021 році. Оскільки збитки

компанії зменшилися, рентабельність загальних активів зросла з -15,5% у 2021 році до -13,5% у 2022 році (рис. 2.17).

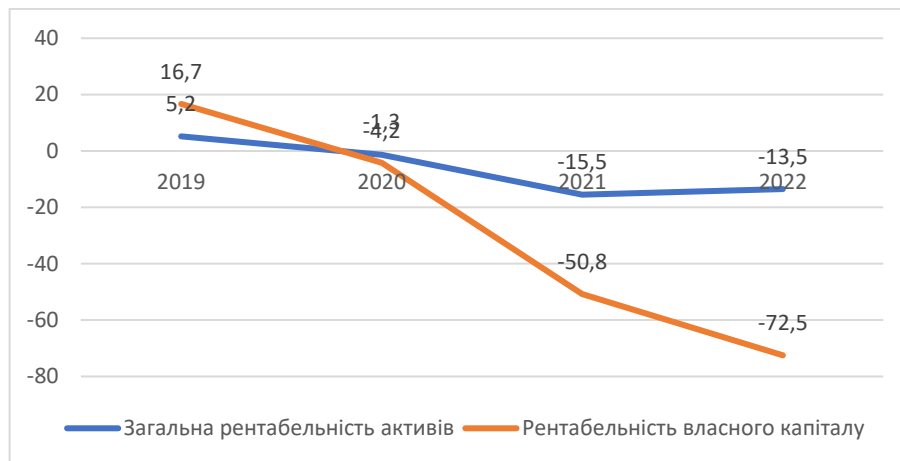


Рис. 2.17. Рентабельність активів та рентабельність капіталу

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Показник рентабельності власного капіталу показує, що у ТОВ «ФЕЗА-Україна» показник рентабельності власного капіталу зменшився з 16,7% у 2019 році до -72,5% у 2022 році (рис. 2.17). Таким чином, значення цього показника свідчить про те, що власний капітал не приносить прибутку, вкладений капітал використовується неефективно.

Підсумовуючи, можна сказати, що компанія зазнає збитків, це означає, що покупці платять менше за товари компанії, ніж компанія несе витрати на виробництво та продаж цих товарів. Активи компанії управляються неефективно, а також неефективно використовуються вкладені кошти.

Аналіз показників платоспроможності підприємства виявляє здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Оборотний капітал ТОВ «ФЕЗА-Україна» показує, що компанія зіткнулася з труднощами в покритті короткострокових зобов'язань оборотними активами. У 2019 році поточні зобов'язання компанії перевищили оборотні активи аж на 13,1 млн. гривень. У 2020 році після того, як короткострокові кредити та лізинг компанії зменшилися, оборотний капітал

ТОВ «ФЕЗА-Україна» був достатнім, що означає, що воно могло покрити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2021 році ситуація змінилася, оскільки оборотні активи підприємства зменшувалися швидше, ніж поточні зобов'язання. З цієї причини оборотний капітал був від'ємним і склав -1,3 млн. грн. У 2022 році ситуація залишилася незмінною, а оборотні активи зменшилися до -2,5млн. грн (рис. 2.18). Від'ємне значення оборотного капіталу означає, що компанії не вистачило оборотних активів для забезпечення запланованого рівня виробництва і реалізації продукції, вона може зіткнутися з короткостроковою проблемою виконання зобов'язань, а її можливості для розширення зменшилися.

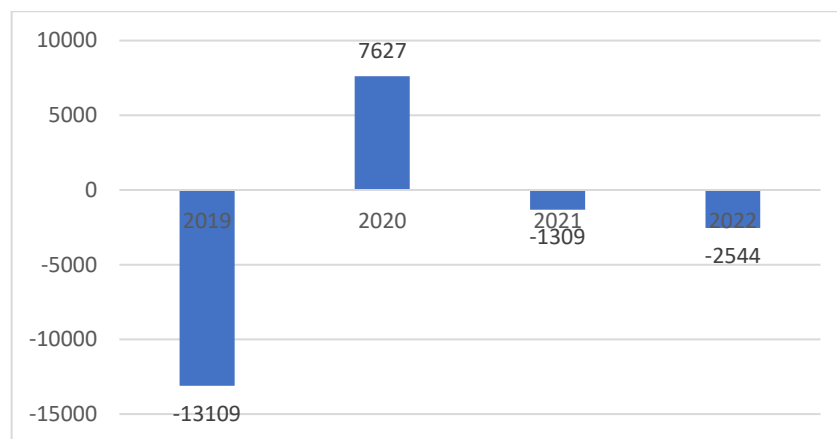


Рис. 2.18. Оборотний капітал ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Загальний коефіцієнт платоспроможності показує, у скільки разів оборотні активи перевищують поточні зобов'язання. Значення загального показника платоспроможності ТОВ «ФЕЗА-Україна» за 2019 рік. не потрапив у межі його варіації (загалом цей показник не повинен бути менше 1,0), що свідчить про те, що підприємству може бути важко підтримувати фінансову рівновагу. Така ж ситуація була і в 2021-2022 роках, а це означає, що підприємство має проблеми з платоспроможністю. Тільки в 2020 р загальний коефіцієнт платоспроможності знаходився в межах варіації показника (1,2-2,0), що означає, що тільки в цьому році підприємство змогло забезпечити фінансову рівновагу.

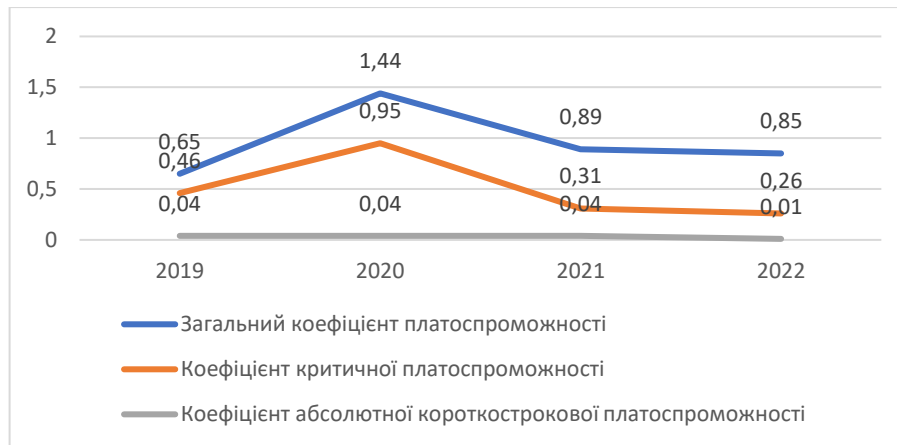


Рис. 2.19. Загальний, критичний та абсолютний коефіцієнти короткострокової платоспроможності ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

При розрахунку коефіцієнта критичної платоспроможності передбачається, що значення цього коефіцієнта не повинно бути менше 0,5, але прийнятним вважається коефіцієнт зі значенням, що перевищує 1,0. Як видно на рисунку 2.20, критичний коефіцієнт платоспроможності ТОВ «ФЕЗА-Україна» лише у 2020 році був задовільним, в інші роки розглянутого періоду був нижче 0,5.

При розрахунку коефіцієнта абсолютної короткострокової платоспроможності оцінюється, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство могло б негайно погасити готівкою. Таким чином, ТОВ «ФЕЗА-Україна» могло розрахуватися відразу готівкою лише за 4% короткострокових зобов'язань (2019-2021 рр.), тоді як у 2022 р – лише на 1% короткострокових зобов'язань. Значення цього показника протягом усього періоду, що розглядається, не потрапляли в межі варіації показника (0,2-0,25).

Підсумовуючи, можна констатувати, що ТОВ «ФЕЗА-Україна» мало проблеми з платоспроможністю. Аналіз показників платоспроможності виявив, що підприємство не має достатньої кількості оборотних активів для забезпечення запланованого рівня виробництва та реалізації продукції. Лише у 2020 році компанія змогла виконувати короткострокові зобов'язання.

Показники ефективності компанії показують, як в компанії управляються товарно-матеріальними запасами та боргами клієнтів (дебіторська заборгованість).

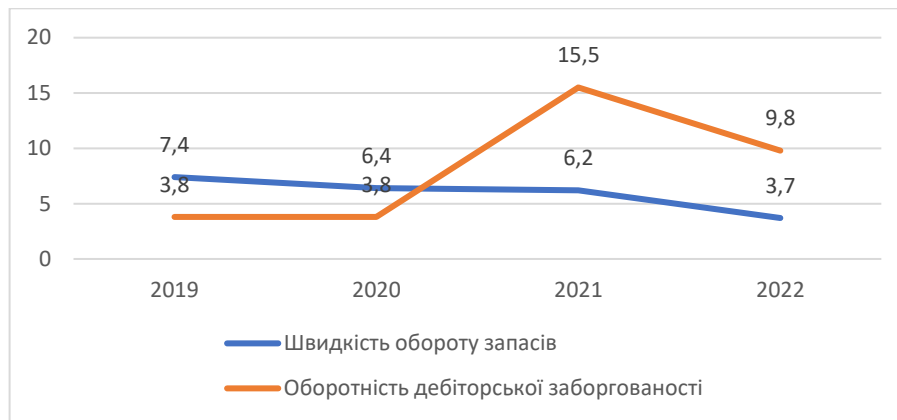


Рис. 2.20. Показники оборотності запасів і дебіторської заборгованості

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт оборотності запасів показує, скільки разів протягом року оновлювався запас. У ТОВ «ФЕЗА-Україна» оборотність запасів за весь період, що розглядається, зменшилася з 7,4 разів у 2019 р. до 3,7 рази у 2022 році. Це показує, що на підприємстві залишається все більше запасів, що можна оцінити негативно, і свідчить про збільшення проблем управління запасами (рис. 2.20).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів на рік компанія отримує свої кошти (в процесі розрахунків). У ТОВ «ФЕЗА-Україна» оборотність дебіторської заборгованості в 2019-2020 рр. залишилася незмінною і показує, що дебіторська заборгованість стягувалася рідше 4 разів на рік, що можна оцінити негативно, оскільки свідчить про залежність компанії від неплатоспроможних клієнтів. У 2021 році оборотність дебіторської заборгованості підприємства зросла (в рази) з 3,8 рази в 2020 р. до 15,5 разів у 2021 році. Це можна оцінити позитивно, але слід зазначити, що це було явище за один рік, яке визначалося зменшенням дебіторської заборгованості та передоплати від компаній та зменшенням іншої дебіторської заборгованості. Через ці причини та зменшення виручки від реалізації оборотність дебіторської заборгованості у 2022 р. зменшилася до 9,8 рази, але

це значення можна оцінити позитивно, оскільки підвищилася ефективність компанії щодо стягнення дебіторської заборгованості в процесі розрахунків.

Швидкість оборотності запасів в днях показує, скільки днів товарний запас знаходиться на підприємстві і скільки днів він оновлюється. Запаси ТОВ «ФЕЗА-Україна» зберігалися в компанії все довше - з 49 днів у 2019 році до 98 днів у 2022 році. На оборотність запасів у днях на підприємстві вплинуло зниження попиту, про що свідчить зменшення виручки від реалізації.



Рис. 2.21. Показники оборотності запасів та дебіторської заборгованості ТОВ «ФЕЗА-Україна» (у днях)

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Оборотність дебіторської заборгованості в днях показує, як швидко з нею розрахувалися боржники підприємства. Оборотність дебіторської заборгованості ТОВ «ФЕЗА-Україна» у 2019 та 2020 роках компанія складала 94 дні. У 2021 році підприємство повертало свою заборгованість в середньому за 23 дні, така оборотність дебіторської заборгованості в днях пояснюється, як було з'ясовано раніше, зменшенням дебіторської заборгованості та зобов'язань підприємств та зменшенням іншої дебіторської заборгованості. У 2022 році оборотність дебіторської заборгованості компанії складала в середньому 37 днів. Слід зазначити, що у 2021 та 2022 рр коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості потрапив у межі варіювання показника - межею показника вважається період 1-2 місяці.

Підсумовуючи, можна констатувати, що протягом усього періоду, що розглядається, управління запасами в компанії відбувалося все менш ефективно, на що також міг вплинути попит на продукцію. Дебіторська заборгованість - навпаки, що свідчить про успішну платіжну політику компанії щодо споживачів.

Активи ТОВ «ФЕЗА-Україна» зменшувалися протягом усього розглянутого періоду: у 2020 р. активи зменшилися на 3 млн грн (4,9%), у 2021 р. падіння збільшилося і досягло 9,2 млн. грн (15,7%), у 2022 р зменшення активів уповільнилося – зменшилось на 2,7 млн. грн (5,5%) (рис. 2.22). У 2021 році зменшення активів було в основному зумовлене оборотними активами, тобто зменшення дебіторської заборгованості за один рік. Таким чином, активи підприємства протягом усього розглянутого періоду демонстрували тенденцію до зменшення, особливо за рахунок коливань оборотних активів.

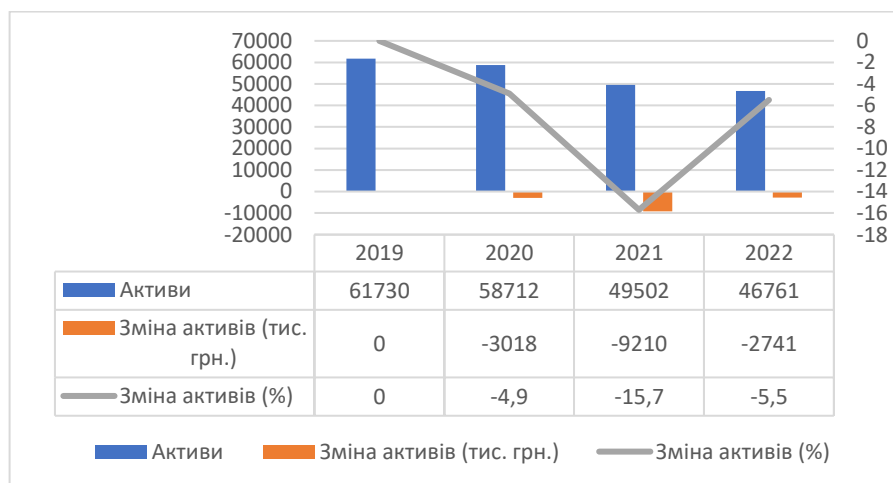


Рис. 2.22. Активи та зміни в активах ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Власний капітал ТОВ «ФЕЗА-Україна» зменшувався протягом усього періоду, що розглядається, як і активи: у 2020 р. власний капітал зменшився на 0,8 млн грн (4%) від 19,3 млн. грн у 2019 році до 18,5 млн грн у 2020 році. У 2021 році власний капітал продовжував зменшуватися: з 18,5 млн. грн у 2020 році до 15 млн грн у 2021 році або на 3,5 млн грн (18,6%). Примітно, що у 2021 р зменшення власного капіталу було більшим за зменшення активів на 2,9%.

У 2022 році зафіксовано найбільше зниження: з 15 млн. грн. у 2021 році до 8,7 млн грн у 2022 році або на 6,3 млн грн (42%). Зменшення власного капіталу спричинило зменшення нерозподіленого прибутку.

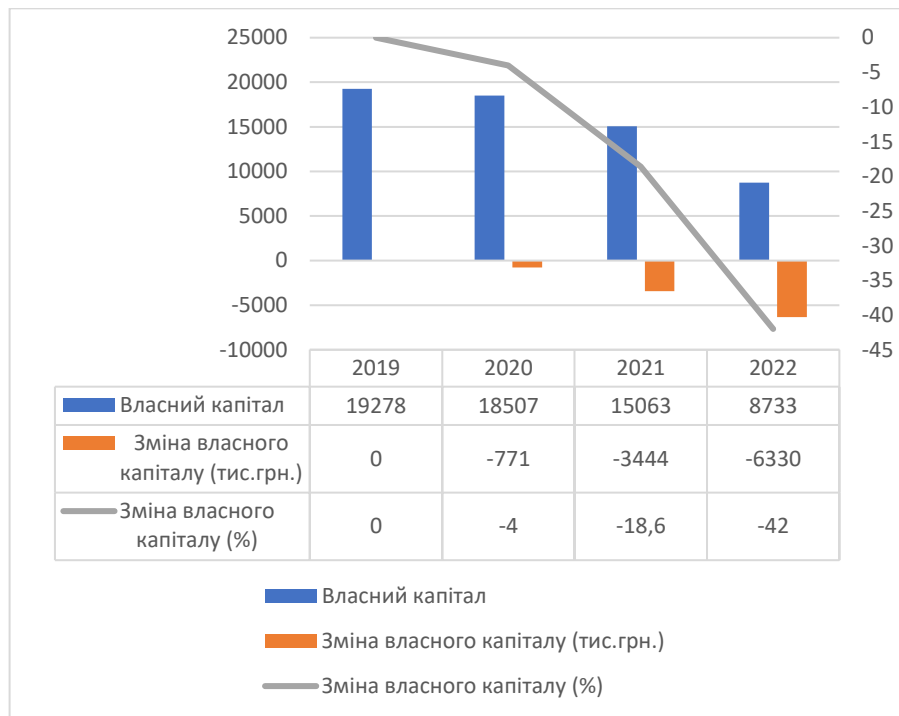


Рис. 2.23. Власний капітал та зміни у капіталі ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

Підсумовуючи, можна сказати, що активи компанії продемонстрували тенденцію до зниження, але рівень зменшення активів був нерівномірним, це було зумовлено в основному коливаннями оборотних активів. Тенденції розвитку власного капіталу компанії були такими ж, як і активів, але падіння було більш інтенсивним через значне зменшення нерозподіленого прибутку та збитків.

2.3 Аналіз ефективності фінансової стратегії бізнесу

З метою комплексної оцінки підприємства – вибору методу, на основі якого можна було б розрахувати певний коефіцієнт, що визначає ефективність діяльності підприємства, було застосовано комплексний багатокритеріальний

метод оцінки. На основі цього методу було використано підсумовування значень обраних і проаналізованих критеріїв та їх значущості. Такий метод було обрано тому, що він дозволяє оцінювати як абсолютні, так і відносні критерії, що дуже актуально при оцінці фінансової діяльності.

Для дослідження використовувалися розраховані в попередньому розділі відносні фінансові показники ТОВ «ФЕЗА-Україна», зведені в таблиці 2.1. Враховуючи, що відносні показники виражаються як абсолютними, так і відносними величинами, ці дані необхідно було нормувати. При перерахунку показників у нормовані значення використовувалася наступна формула:

$$\tilde{r} = \frac{r_{ij}}{\sum_{j=1}^n r_{ij}} \quad (2.1)$$

де r_{ij} – значення і-го показника j-ї альтернативи.

Таблиця 2.1

Визначення групових показників

1	Фінансові коефіцієнти	Нормовані значення показників				Середній коефіцієнт значущості
		2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
	Сукупні активи	0,762	0,7671	0,7604	0,8434	0,3
	Зміна загальних активів (%)	0	-0,0002	-0,0001	-0,0001	0,2
	Майно загалом	0,238	0,2334	0,2397	0,1575	0,4
	Загальна зміна власності (у відсотках)	0	-0,0003	-0,0001	-0,0008	0,1
	Груповий індекс $T(I)_m$	0,3238	0,3234	0,3240	0,3159	
	Робочий капітал	1,00009	1,00096	0,99968	1,00044	0,25
	Загальний коефіцієнт платоспроможності	-0,00005	-0,00068	0,00019	-0,00033	0,25
	Критичний коефіцієнт платоспроможності	-0,00004	-0,00024	0,00012	-0,00010	0,25
	Абсолютний коефіцієнт короткострокової платоспроможності	-0,000003	-0,00003	0,00001	-0,000004	0,25
	Індекс групи $M(I)_m$	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
	Валовий прибуток від продажів	0,3574	-0,2430	2,5845	-0,0015	0,2
	Чиста рентабельність продажів	0,1264	0,2280	-0,3005	0,0021	0,3
	Загальна рентабельність активів	0,1228	0,2368	-0,3075	0,0019	0,3
	Рентабельність власного капіталу	0,3934	0,7781	-0,9789	0,9975	0,2
	Індекс групи $P(I)_m$	0,2249	0,2464	0,1387	0,2004	
	Швидкість оборотності запасів	0,0480	0,0593	0,0396	0,0247	0,2
	Оборотність дебіторської заборгованості	0,0249	0,1493	0,0239	0,0657	0,2
	Швидкість оборотності запасів в днях	0,3172	0,5573	0,3477	0,6581	0,2
	Оборотність дебіторської заборгованості (в днях)	0,6085	0,2210	0,5836	0,2485	0,2
	Індекс групи $V(I)_m$	0,2008	0,1990	0,2001	0,2006	

Джерело: складено автором за результатами фінансової звітності підприємства

На основі нормованих значень відносних показників і визначених коефіцієнтів значущості застосовано модель оцінки SAW. Для розрахунку значень групового індексу було використано наступне рівняння:

$$P_i = \prod_{i=1}^m p_i R_{ij}; \prod_{i=1}^m p_i = 1 \quad 2.2$$

Груповий індекс активів і майна розраховується наступним чином:

$$T(I)_{2019} = 0,3 \cdot 0,762 + 0,2 \cdot 0 + 0,4 \cdot 0,238 + 0,1 \cdot 0 = 0,3238$$

$$T(I)_{2020} = 0,3 \cdot 0,7671 + 0,2 \cdot (-0,0002) + 0,4 \cdot 0,2334 + 0,1 \cdot (-0,0003) = 0,3234$$

$$T(I)_{2021} = 0,3 \cdot 0,7604 + 0,2 \cdot (-0,0001) + 0,4 \cdot 0,2397 + 0,1 \cdot (-0,0001) = 0,3240$$

$$T(I)_{2022} = 0,3 \cdot 0,8434 + 0,2 \cdot (-0,0001) + 0,4 \cdot 0,1575 + 0,1 \cdot (-0,0008) = 0,3159$$

Груповий індекс платоспроможності розраховується:

$$M(I)_{2019}=0,25 \cdot 1,00009+0,25 \cdot (-0,00005)+0,25 \cdot (-0,0004)+0,25 \cdot (-0,000003)=0,2501$$

$$M(I)_{2020}=0,25 \cdot 1,00096+0,25 \cdot (-0,00068)+0,25 \cdot (-0,00024)+0,25 \cdot (-0,000003)=0,2500$$

$$M(I)_{2021}=0,25 \cdot 0,99968+0,25 \cdot 0,00019+0,25 \cdot 0,00012+0,25 \cdot 0,00001=0,2499$$

$$M(I)_{2022}=0,25 \cdot 1,00044+0,25 \cdot (-0,00033)+0,25 \cdot (-0,00010)+0,25 \cdot (-0,000004)=0,2500$$

Груповий індекс рентабельності розраховується:

$$P(I)_{2019}=0,2 \cdot 0,3574+0,3 \cdot 0,1264+0,3 \cdot 0,1228+0,2 \cdot 0,3934=0,2249$$

$$P(I)_{2020}=0,2 \cdot (-0,2430)+0,3 \cdot 0,2280+0,3 \cdot 0,12368+0,2 \cdot 0,7781=0,2464$$

$$P(I)_{2021}=0,2 \cdot 2,5845+0,3 \cdot (-0,3005)+0,3 \cdot (-0,3075)+0,2 \cdot (-0,9789)=0,1387$$

$$P(I)_{2022}=0,2 \cdot (-0,0015)+0,3 \cdot 0,0021+0,3 \cdot 0,0019+0,2 \cdot 0,9975=0,2004$$

Груповий показник ефективності роботи розраховується:

$$V(I)_{2019}=0,2 \cdot 0,0055+0,2 \cdot 0,0480+0,2 \cdot 0,10249+0,2 \cdot 0,3172+0,2 \cdot 0,6085=0,2008$$

$$V(I)_{2020}=0,2 \cdot 0,0081+0,2 \cdot 0,0593+0,2 \cdot 0,1493+0,2 \cdot 0,5573+0,2 \cdot 0,2210=0,1990$$

$$V(I)_{2021}=0,2 \cdot 0,0055+0,2 \cdot 0,0396+0,2 \cdot 0,0239+0,2 \cdot 0,3477+0,2 \cdot 0,5836=0,2001$$

$$V(I)_{2022}=0,2 \cdot 0,0060+0,2 \cdot 0,0247+0,2 \cdot 0,0657+0,2 \cdot 0,6581+0,2 \cdot 0,2485=0,2006$$

Розраховані значення групового індексу наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Значення групових індексів ТОВ «ФЕЗА-Україна»

Індикаторна група	Умовне маркування	Розраховане значення			
		2019	2020	2021	2022
Майно і право власності	T (I)	0,3238	0,3234	0,3240	0,3159
Платоспроможність	M (I)	0,2501	0,2500	0,2499	0,2500
Рентабельність	P (I)	0,2249	0,2464	0,1387	0,2004
Ефективність роботи	V (I)	0,2008	0,1990	0,2001	0,2006

Джерело: сформовано автором.

Найвище розраховане значення групи показників майна та права власності було у 2021 році. (0,3240), найнижчий у 2022 році. (0,3159). Розрахункове значення групи показників платоспроможності було найнижчим у 2021 році. Найвище розраховане значення групи показників рентабельності було у 2020 році. (0,2464), найнижчий у 2021 році. (0,1387). Найвище значення, розраховане за групою показників ефективності, було у 2019 році. (0,2008), найнижчий у 2020 р. (0,1990).

Після визначення розмірів групових індексів показників розраховується загальний індекс фінансової ефективності діяльності. Для розрахунку загального показника фінансової ефективності діяльності використовується наступна базова модель:

$$VEF(I) = a_1 \times T(I) + a_2 M(I) + a_3 \times P(I) + a_4 \times V(I); \prod_{i=1}^4 a_i = 1$$

Де a_1, a_2, a_3, a_4 – коефіцієнти значущості груп. Експертно визначено для будівельної галузі такі коефіцієнти значущості для кожного підкритерію загальної моделі оцінки операційної ефективності:

$$a_1=0,1; a_2=0,3; a_3=0,4; a_4=0,2$$

Індекс фінансової ефективності діяльності за 2019 рік дорівнює:

$$VEF(I)_{2019}=0,1 \cdot 0,3238+0,3 \cdot 0,2501+0,4 \cdot 0,2249+0,2 \cdot 0,2008=0,2375$$

Індекс фінансової ефективності діяльності за 2020 рік дорівнює:

$$VEF(I)_{2020}=0,1 \cdot 0,3234+0,3 \cdot 0,2500+0,4 \cdot 0,2464+0,2 \cdot 0,1990=0,2357$$

Індекс фінансової ефективності діяльності за 2021 рік дорівнює:

$$VEF(I)_{2021}=0,1 \cdot 0,3240+0,3 \cdot 0,2499+0,4 \cdot 0,1387+0,2 \cdot 0,2001=0,2029$$

Індекс фінансової ефективності діяльності за 2022 рік дорівнює:

$$VEF(I)_{2022}=0,1 \cdot 0,3159+0,3 \cdot 0,2500+0,4 \cdot 0,2004+0,2 \cdot 0,2006=0,2269$$

За розрахунками показника ефективності фінансової діяльності у 2019, 2020, 2021, 2022 роках видно, що отримані результати коливалися. Так, найменший загальний індекс був у 2021 році (0,2029), найвищий – у 2020 році (0,2357).

Після розрахунку загального показника фінансової ефективності діяльності ТОВ «ФЕЗА-Україна» можна зробити висновок, що фінансова ефективність діяльності підприємства є найнижчою у 2021 році. Показник фінансової ефективності діяльності підтверджує висновки горизонтального та вертикального аналізів та фінансових відносних показників. Компанія стикається з проблемами операційної ефективності, прибутковості та платоспроможності. Отримане значення загального показника свідчить про те,

що на підприємстві необхідно вирішувати фінансові та управлінські проблеми. Доречно підкреслити, що дана методологія оцінки може бути застосована при ранжуванні компаній будівельної галузі за загальним індексом фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Розробка та впровадження моделі фінансової стратегії підприємства з метою підвищення його фінансової стійкості

При створенні моделі фінансової стратегії управління компанією виділяють два істотних етапи її формування – аналітичний і креативний [5]. Різна логіка мислення цих моделей вимагає більш детального обговорення фундаментальних принципів сформованих відповідно до них стратегій.

Таблиця 3.1

Класифікація моделей формування стратегії та їх характеристика

Різновид стратегічної моделі	Детермінанти формування стратегії (класифікаційні ознаки моделей)
	Зосередження ресурсів компанії, здатність працювати в нестабільному середовищі
	Наявні фінансові, технологічні, матеріальні та трудові ресурси
	Займається конкурентною позицією
	Ринок і пов'язані з ним аспекти діяльності
	Майбутній стан організації (очікуваний)
	Стратегічна альтернатива бажаному стану
	Необхідність стратегічних змін
	Привабливе бачення майбутнього
	Істотні ознаки майбутньої конкурентної діяльності
	Поточне бізнес-середовище
	Наявні організаційні ресурси, компетентність
	Найвпливовіші ключові фактори в досягненні обраного бачення
	Імовірність можливостей і загроз
	Найефективніша стратегічна альтернатива трансформації

Джерело: Сформовано автором на основі [28, с. 54]

Логіка аналітичної моделі базується на поточній ситуації та наявних ресурсах організації. В основі формування стратегії управління лежить

формулювання місії – передбачення напрямку, в якому організація розвиватиме свою діяльність.



Рис. 3.1. Аналітична модель формування фінансової стратегії

Джерело: складено автором [34, с. 5319].

На першому етапі формування оцінюється існуюча ситуація: фінансовий стан, ресурси, аспекти ринкової діяльності, товари та їх особливості, стан конкурентної позиції. Чим нестабільніше середовище компанії, тим більше вона повинна базувати свою довгострокову стратегію на внутрішніх ресурсах і можливостях. Другим етапом формування стратегії є визначення бажаного майбутнього стану. З цією метою організація повинна визначити:

- 1) бажаний майбутній стан,
- 2) можлива стратегічна альтернатива,
- 3) попередні цілі,

- 4) сильні та слабкі сторони організації,
- 5) ключові фактори успіху.

Безпосередній етап формування самої фінансової стратегії здійснюється шляхом оцінки результатів аналізу попередніх етапів. Вибирається така стратегія управління, яка найбільше відповідає переслідуваним цілям, інтересам менеджерів і груп впливу, не виходить за межі реальних можливостей, узгоджується з різними внутрішніми аспектами.

Модель креативної стратегії базується на прямо протилежній логіці аналітичного формулювання. Основою для формування стратегії є не реальне становище компанії, а іноді навіть ідеалізоване бачення майбутнього. Тільки після цього оцінюються наявні ресурси компанії та шляхи досягнення наміченого бачення з урахуванням переваг і можливостей поточної ситуації. При цьому методі формування фінансової стратегії основна увага приділяється баченню та аналізу майбутнього. Сучасна ситуація вивчається з кількох аспектів: який реальний стан організації, наскільки внутрішнє і зовнішнє середовище організації сприятливе для трансформації. На основі цих рішень формується модель креативної організації (рис. 3.2)

Ієрархічно процес формування стратегії поділяється на:

- бачення бажаної організації;
- аналіз майбутньої ситуації бізнес-середовища (конкуренція, користувачі, ринок, умови діяльності);
- аналіз існуючого бізнес-середовища та організації (оцінка поточного та бажаного стану, чинників, що визначають зміни, наявних ресурсів, організаційної компетентності);
- оцінка можливостей і загроз (поточна діяльність, майбутня діяльність, трансформація);
- вибір стратегічної альтернативи;
- постановка стратегічних цілей;
- вибір ефективної стратегії реалізації мети.

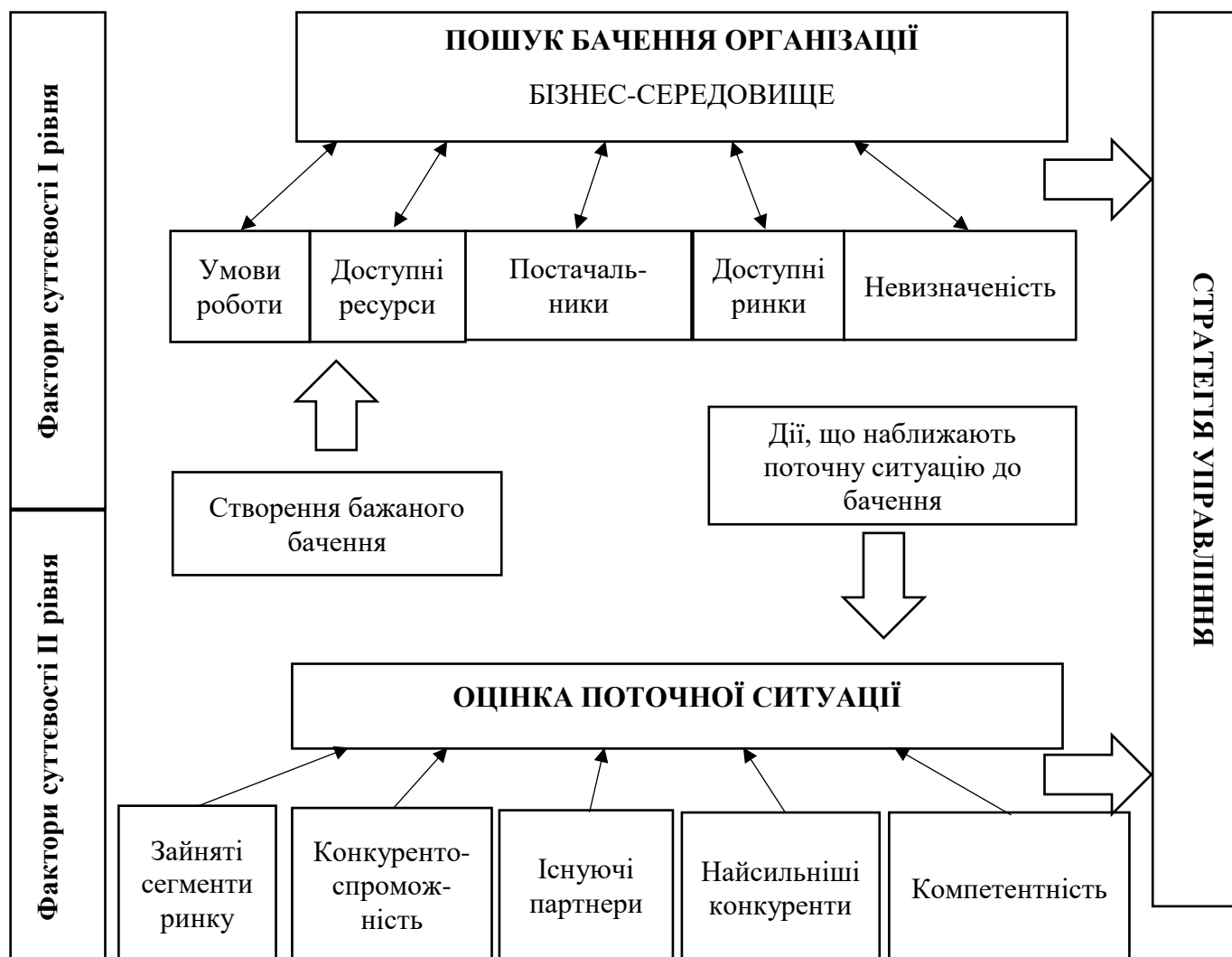


Рис. 3.2. Креативна модель формування стратегії

Джерело: складено автором з врахуванням [47, с. 410].

Оцінюючи обидві моделі, важко визначити, яка з них більш ефективна у формуванні стратегії управління. Який метод буде обрано, більше залежить від стилю роботи та способу мислення розробників стратегії (менеджерів). Неважливо, які методи використовуються для досягнення запланованих результатів, важливо лише те, щоб бажане бачення та обрана стратегія були реалізовані.

Існують наступні моделі стратегічного управління за детермінованою та розвивальною методологією.

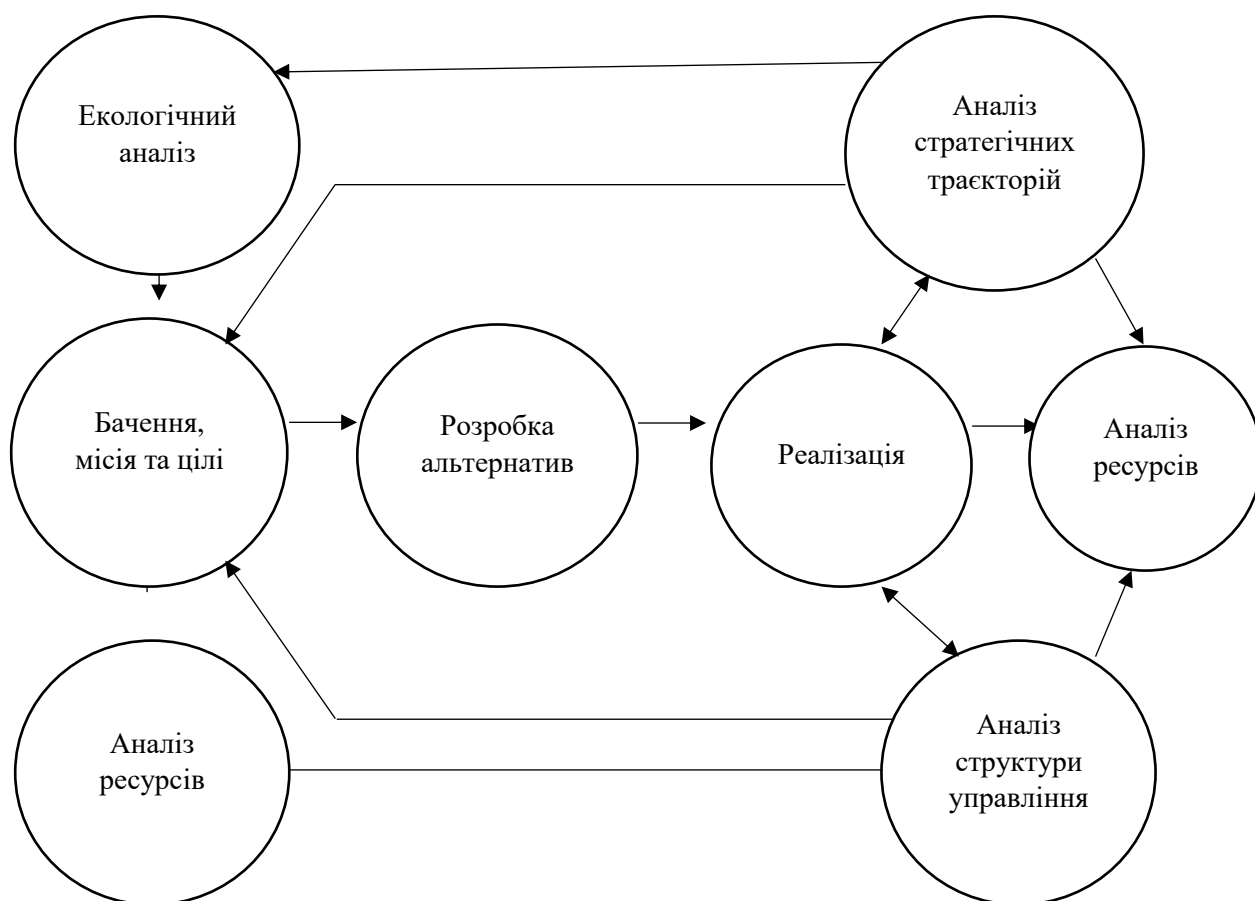


Рис. 3.3. Моделі стратегічного управління за детермінованою та розвивальною методологією

Джерело: складено автором з врахуванням [59, с. 127].

У цьому процесі виділяють такі елементи:

- Екологічний аналіз. Включає аналіз динаміки змін навколишнього середовища, вивчення політичних, правових, економічних і соціальних факторів, визначення критичних факторів успіху та конкурентних сил, аналіз ринкових умов, конкурентів і клієнтів.
- Аналіз ресурсів. Включає: людські ресурси, фінансові ресурси та операційні ресурси.
- Бачення, місія та цілі. Тут визначається цільова спрямованість стратегії організації.

- Розробка альтернатив. Включає підготовку стратегічних рішень, можливих альтернатив. Розрізняють ресурсні та ринкові альтернативи стратегічного рішення.
- Вибір рішень. Стратегічні альтернативи оцінюються та порівнюються між собою за заздалегідь обраними критеріями.
- Аналіз стратегічних траєкторій. До додаткового аналізу стратегії спонукають нововиявлені обставини та отримана нова інформація.
- Аналіз структури управління. Вивчається ступінь, до якого раціонально обрана стратегія сумісна зі здатністю організації змінювати свою структуру, культуру, стиль управління та діяльності.
- Реалізація стратегії. На цьому кроці загальні стратегічні цілі організації трансформуються в конкретні цілі конкретних функціональних напрямків (маркетинг, виробництво, персонал, фінанси, дослідження та проектування), готуються конкретні плани дій для функціональних напрямків, у яких фіксуються завдання, їх виконавці, терміни, розподіл ресурсів для виконавців та проведення процедур моніторингу та контролю.

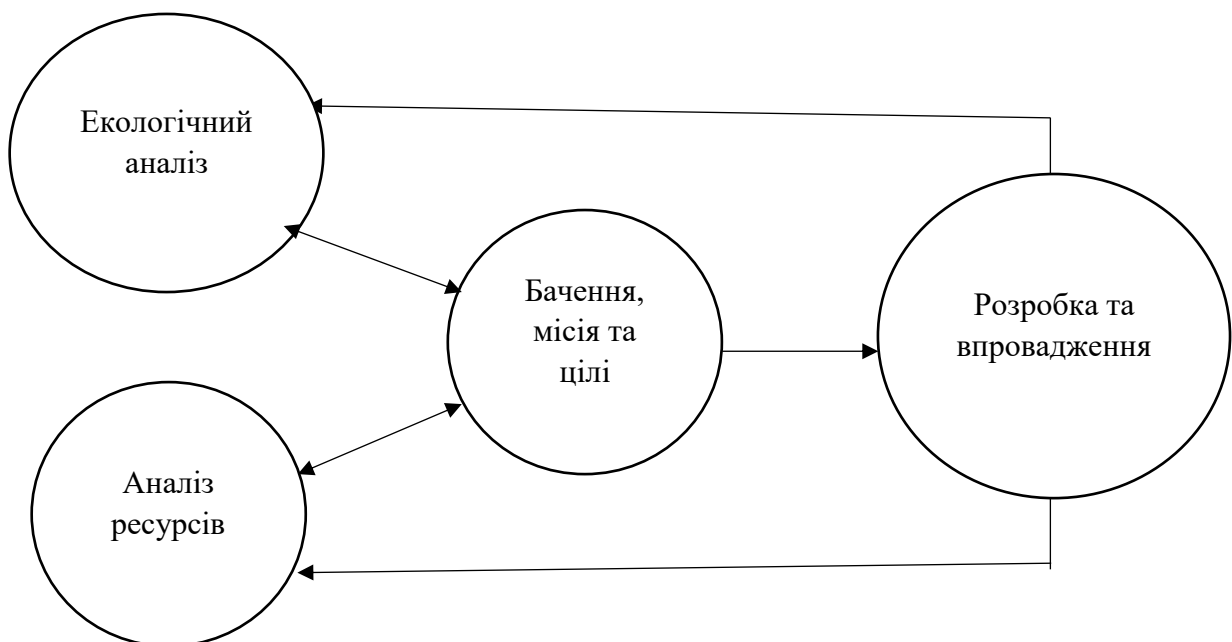


Рис. 3.4. Методологія розробки моделі стратегічного управління

Джерело: складено автором з врахуванням [59, с. 128].

У розробленій моделі процесу стратегічного управління значно менше деталізації, оскільки в цьому випадку не виділяються тісно взаємопов'язані етапи розробки стратегії та її реалізації. У результаті безперервних експериментів, дискусій і пізнавальних дій постійно виникають ті чи інші стратегічні рішення, які не відповідають загальній готовій стратегії. Отже, методологія розвитку характеризується більш частими циклами оновлення стратегії порівняно з детермінованою методологією.

Обидва описані варіанти методологій мають певні переваги та недоліки, тому часто прийнятним є поєднання детермінованої та розвивальної методологій. Практична прийнятність обох методичних варіантів можлива двома шляхами:

- на основі детермінованої методології, доповненої елементами методології розробки;
- базується на методології розробки, доповненій деякими елементами детермінованої методології.

Використання моделі стратегічного проектування:

- модель має бути реалістичною;
- ефективною;
- модель повинна мати можливість використовуватися для розробки стратегії.

Для реалізації цілей ТОВ «ФЕЗА-Україна» була розроблена така модель фінансового стратегічного управління (Рис. 3.5).

Розроблена в роботі модель фінансового стратегічного управління може допомогти підприємству в багатьох аспектах. Ось кілька з них:

1. Визначення стратегії розвитку підприємства: Розробка моделі фінансового стратегічного управління може допомогти підприємству визначити, яку стратегію розвитку варто обрати, з огляду на фінансові можливості та ризики.

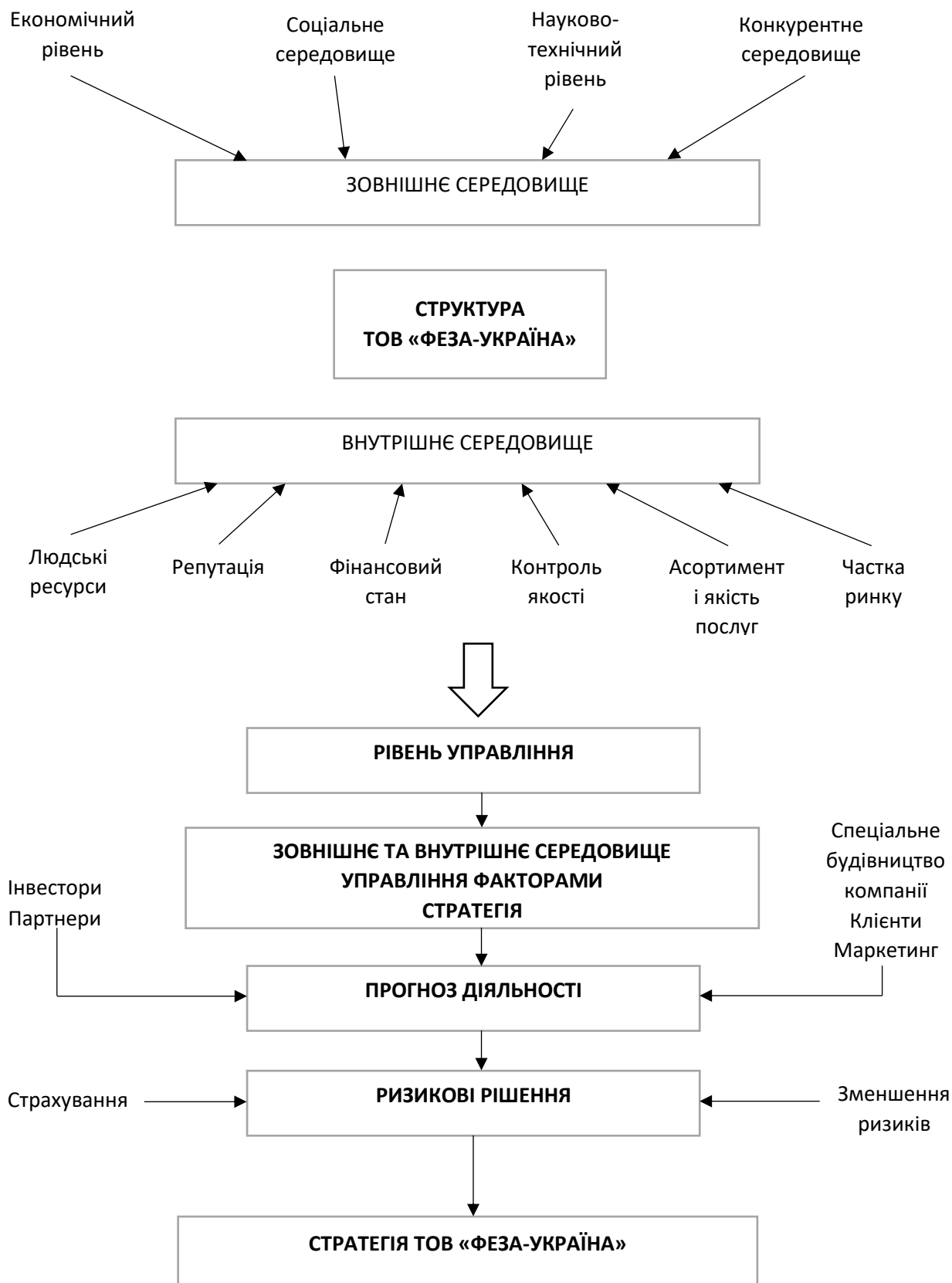


Рис. 3.5. Модель фінансового стратегічного управління ТОВ «ФЕЗА-Україна»

2. Оцінка фінансових ризиків та можливостей: Модель фінансового стратегічного управління може допомогти підприємству оцінити фінансові ризики та можливості, зокрема, визначити оптимальні рівні заборгованості, рівні запасів, управління витратами та інше.

3. Планування фінансових результатів: Розробка моделі фінансового стратегічного управління дозволяє підприємству планувати фінансові результати та визначати детальні цілі на короткий та довгий терміни. Наприклад, планування прибутку, обороту, витрат та інших фінансових показників.

4. Керування фінансовими ресурсами: Модель фінансового стратегічного управління дозволяє підприємству ефективніше керувати своїми фінансовими ресурсами, зокрема, визначити оптимальні рівні інвестування, фінансування та розподілу прибутку.

5. Моніторинг та аналіз фінансових результатів: Розробка моделі фінансового стратегічного управління дозволяє підприємству вести моніторинг та аналіз своїх фінансових результатів, зокрема, визначити причини позитивних та негативних результатів та внести корективи в стратегію

3.2 Шляхи удосконалення управління фінансовою діяльністю підприємства

Основна частина матеріалів, які використовує ТОВ «ФЕЗА-Україна», складаються із силікатних блоків, кладочної суміші та металоконструкцій. Тому в 2017 році було прийнято рішення побудувати ангар для зберігання цих матеріалів, для використання при будівництві об'єктів, для продажу субпідрядникам і для перепродажу. До того часу ТОВ «ФЕЗА-Україна» займалося лише будівництвом та оздоблювальними роботами. Компанія розширила сферу діяльності, тим самим знизивши операційний ризик і

збільшивши дохід і виробничі потужності. Диверсифікація діяльності компанії має зміцнити її фінансово та підвищити конкурентоспроможність на будівельному ринку України.

У зв'язку з війною компанія у терміновому порядку переглядає свою стратегію розвитку і розробляє стратегію нейтралізації ризиків та збитків, які виникли внаслідок російської військової агресії. ТОВ «ФЕЗА-Україна» планує збільшити обсяг продажів і доходи від зазначеної продукції.

Таблиця 3.2

Обсяги купівлі-продажу ТОВ «ФЕЗА-Україна» у 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022
Силікатні блоки, м ³	2484	2857	3285	3778
Метал, т	276	317	365	420
Суміш для кладки, т	883	1016	1168	1343

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Таблиця 3.3

Дохід від продажів ТОВ «ФЕЗА-Україна» у 2019-2022 рр., грн

Показник	2019	2020	2021	2022
Силікатні блоки, м ³	3157630	3631270	4175960	4802360
Метал, т	4444070	5110680	5877280	6758870
Суміш для кладки, т	2395120	2754390	3167540	3642680
Разом	9996820	11496340	13220780	15203910

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

На даний час ТОВ «ФЕЗА-Україна» володіє 0,1% будівельного ринку:
Прогноз на 2025 рік – 0,15%.

Однією з найважливіших рис фінансової стратегії підприємства є її ефективність, яка визначається здатністю підприємства досягти своїх фінансових цілей за умови виконання заходів, передбачених у даній стратегії. Основним методом оцінки економічної ефективності фінансової стратегії є прогнозування фінансових показників та порівняння їх з базовим рівнем, використовуючи систему фінансових коефіцієнтів та стратегічних нормативів.

Основною стратегічною метою ТОВ «ФЕЗА-Україна» є зміцнення фінансової стійкості. Ця мета передбачає досягнення двох основних цілей:

усунення неплатоспроможності підприємства та відновлення його фінансової стабільності.

Для досягнення цілі усунення неплатоспроможності підприємства, необхідно вжити заходів, спрямованих на зменшення поточних внутрішніх та зовнішніх зобов'язань. Існують різні способи зменшення суми поточних зовнішніх зобов'язань, таких як пролонгація короткострокових банківських кредитів, відстрочення виплати нарахованих дивідендів та відсотків, а також подовження строків кредиторської заборгованості з товарних операцій. Однак, важливо зазначити, що реалізація цих цілей призведе до зменшення зобов'язань підприємства тільки в поточному періоді і не вплине на його майбутню платоспроможність.

Скорочення суми внутрішніх зобов'язань підприємства може бути досягнуте шляхом ефективного використання ресурсів, оптимізації постійних та змінних витрат, а також вдосконалення технологічних процесів. Це сприятиме підвищенню рівня платоспроможності підприємства не лише у поточному періоді, а й у майбутніх періодах.

Для досягнення мети збільшення сум грошових активів та покращення ліквідності та платоспроможності підприємства, можна використовувати такі заходи:

1. Використання високоліквідних грошових та фондових інструментів у довгостроковому портфелі фінансових вкладень.
2. Рефінансування дебіторської заборгованості для поліпшення стану фінансових зобов'язань підприємства.
3. Прискорення обігу дебіторської заборгованості для збільшення швидкості отримання грошових коштів від клієнтів.

Друга мета фінансової стратегії полягає у відновленні фінансової стійкості підприємства. Для досягнення цієї мети можна сформулювати такі конкретні цілі:

1. Збільшення обсягу позитивного грошового потоку шляхом збільшення прибутку та ефективного управління витратами.

2. Зниження обсягів споживання кредитних ресурсів у поточному періоді, щоб зменшити навантаження на фінансові ресурси підприємства та забезпечити більшу фінансову стабільність.

Завдяки досягненню цих цілей, підприємство зможе підвищити свою фінансову стійкість та ефективність управління грошовими активами. Це означає, що будуть вжиті заходи для оптимізації цін на продукцію або послуги, що надаються підприємством. Також будуть проведені заходи, спрямовані на оптимізацію податкових платежів і збільшення використання фінансових пільг.

Досягнення цієї мети також передбачає удосконалення амортизаційної політики підприємства. Це означає, що будуть розроблені ефективні стратегії управління зносом та заміною основних засобів, що дозволить зменшити витрати на обслуговування та підтримку активів підприємства.

Друга ціль спрямована на тимчасове зменшення витрат грошових ресурсів, пов'язаних з інвестиційною та фінансовою діяльністю, що необхідно для відновлення фінансової стійкості протягом поточного періоду. Для досягнення цієї мети передбачаються такі заходи:

- Відмова від початку реалізації реальних інвестиційних проектів, які не забезпечують швидкого чистого грошового потоку. Замість цього, можна розглядати можливість залучення основних фондів на умовах лізингу, що дозволить зменшити витрати на придбання активів.
- Зниження нормативу оборотних активів шляхом прискорення їх обігу. Це може бути досягнуто шляхом покращення управління запасами, оптимізації процесів постачання та реалізації, а також швидкого стягнення дебіторської заборгованості.

На основі аналізу вищезазначених факторів, для ТОВ "ФЕЗА-Україна" було запропоновано розробити антикризову фінансову стратегію. Основною стратегічною метою цієї стратегії є зміцнення фінансової стійкості підприємства. Це означає, що будуть вжиті заходи, спрямовані на оптимізацію

фінансового стану, забезпечення достатнього рівня ліквідності та зменшення ризиків фінансових труднощів.

Антикризова фінансова стратегія буде включати конкретні заходи, такі як раціоналізація витрат, підвищення ефективності управління активами та пасивами, оптимізація фінансових процесів, залучення додаткових джерел фінансування та управління ризиками. Ці заходи спрямовані на створення стійкої фінансової бази, яка дозволить підприємству ефективно функціонувати в умовах незворотних змін на ринку і забезпечити його стійкий розвиток у майбутньому.

Оскільки результати аналізу фінансового стану ТОВ "ФЕЗА-Україна" за період 2019-2022 років показали, що найкращі показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства були зафіксовані в 2020 році, базовим періодом для аналізу факторів, що призвели до погіршення фінансового стану ТОВ "ФЕЗА-Україна" у 2020-2022 роках, є саме 2020 рік.

Головними причинами зменшення фінансового результату діяльності ТОВ "ФЕЗА-Україна" у 2021-2022 роках було значне зростання фінансових витрат і перевищення темпів зростання собівартості над темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції. Це означає, що витрати на фінансові операції значно зросли, що негативно вплинуло на фінансовий результат підприємства. Крім того, зростання вартості виробництва було вищим, ніж зростання чистого доходу від продажу продукції, що призвело до зменшення прибутку.

Для відновлення фінансової стійкості ТОВ "ФЕЗА-Україна" необхідно звернути увагу на контроль та оптимізацію фінансових витрат, зниження собівартості та підвищення чистого доходу від реалізації продукції.

Одним із ключових елементів операційних витрат, які підприємство повинно оптимізувати, є матеріальні витрати. Зазвичай, матеріальні витрати охоплюють вартість використаних у виробництві сировини, матеріалів, напівфабрикатів, палива, будівельних матеріалів та інших аналогічних компонентів. У залежності від галузевих особливостей ТОВ "ФЕЗА-Україна",

будівельні матеріали становлять найбільшу частку у структурі їхнього виробничого запасу, а саме приблизно 95%, і, відповідно, у структурі матеріальних витрат, що підтверджується даними таблиці 3.5.

З метою оптимізації матеріальних витрат ТОВ "ФЕЗА-Україна" може розглянути ряд заходів, таких як пошук постачальників з більш вигідними умовами закупівель будівельних матеріалів, впровадження програми контролю запасів для уникнення перевищених запасів на складах, ефективне планування і прогнозування попиту, що дозволить уникнути непотрібних матеріальних затрат. Впровадження цих заходів допоможе ТОВ "ФЕЗА-Україна" знизити витрати на матеріали та підвищити ефективність виробничих процесів.

Таблиця 3.5

Середньорічний обсяг і структура виробничих запасів ТОВ «ФЕЗА-Україна»
у 2022 р.

Показник	Середньорічний обсяг, тис. грн	Питома вага, %
Сировина і матеріали	697,5	4,90
Паливо	7	0,05
Будівельні матеріали	13488,7	94,85
Запасні частини	28,55	0,20
Разом	14221,75	100,00

Взагалі, операційна діяльність ТОВ "ФЕЗА-Україна" характеризується значними витратами. Це означає, що у підприємства є потенціал для зниження операційних витрат шляхом економії на матеріальних витратах.

Таким чином, ми можемо розрахувати суму, яку можна зекономити на фінансових ресурсах ТОВ "ФЕЗА-Україна", а також нормативну величину матеріальних витрат у плановому періоді. При розрахунку ми припускаємо, що основною метою ТОВ "ФЕЗА-Україна" у плановому періоді є стабілізація фінансового стану та відновлення фінансової стійкості, тому розширення масштабів діяльності підприємства буде нецікавим. В якості базового показника для матеріальних витрат ми беремо їхню величину у 2021 році,

скориговану на темп приросту за 2021-2022 роки, який відповідає темпу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за відповідний період. Усі ці розрахунки наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок резервів зниження операційних витрат

Показник	Значення
Темп приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2021-2022 рр, %	23,1
Фактична величина матеріальних витрат у 2021 році, тис. грн. 8461,1 Нормативна величина матеріальних витрат у плановому періоді, тис. грн.	10415,61
Фактична величина матеріальних витрат у 2022 році, тис. грн.	8752,2
Резерв економії фінансових ресурсів за рахунок зменшення матеріальних витрат, тис. грн.	1663,41

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

На кінець 2022 року в структурі власного капіталу присутній нерозподілений прибуток у розмірі 60,8 тис. грн. За допомогою визначеного резерву можна збільшити суму нерозподіленого прибутку, що в такому випадку становитиме 1724,21 тис. грн.

Другим важливим напрямком фінансової стратегії ТОВ «ФЕЗА-Україна» є відновлення фінансової стійкості підприємства.

Для досягнення позитивного ефекту фінансового важелю необхідно враховувати кілька аспектів. По-перше, для забезпечення підвищення коефіцієнта валової рентабельності активів необхідно збільшувати суму валового прибутку. З попереднього аналізу видно, що сума валового прибутку підприємства може бути збільшена шляхом скорочення собівартості продукції при економному використанні матеріальних ресурсів. По-друге, потрібно визначити можливості зниження фінансових витрат підприємства.

Результатом зміни структури заборгованості підприємства буде також зниження його фінансових витрат, що в свою чергу дозволить збільшити суму чистого прибутку підприємства у плановому періоді. Для прогнозування величин зменшення фінансових витрат та зростання чистого прибутку можна використати базові показники за 2022 рік (див. таблицю 3.7).

Таблиця 3.7

Резерви збільшення фінансових ресурсів ТОВ «ФЕЗА-Україна» за рахунок оптимізації напрямків фінансової діяльності

Показник	Базовий період (2022 р.)	Плановий період
Довгострокові зобов'язання (облігації), тис. грн.	0	9000
Короткострокові банківські кредити, тис. грн.	17100	8100
Середній розмір відсотків за кредит, %	15,5	15,5
Фінансові витрати, тис. грн.	2651	1256
Сума зменшення фінансових витрат, тис. грн.	X	1395

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Згідно з даними, представленими в Таблиці 3.9, ТОВ «ФЕЗА-Україна» зможе збільшити свої внутрішні фінансові ресурси шляхом зменшення фінансових витрат на 1395 тис. грн.

При аналізі ефективності фінансової стратегії, яку було розроблено для ТОВ «ФЕЗА-Україна», варто враховувати, що вибір такої стратегії для кожного підприємства здійснюється його фінансовими менеджерами, з урахуванням специфіки його фінансово-господарської діяльності. У процесі формування фінансової стратегії можуть застосовуватися різні методи стратегічного фінансового аналізу. Зазвичай, при розробці фінансової стратегії використовують SWOT-аналіз, а результати цього аналізу допомагають створити "дерево цілей" фінансової стратегії для підприємства.

У нашому випадку, саме ця методика була використана при виборі та розробці фінансової стратегії ТОВ «ФЕЗА-Україна».

Стратегія діяльності ТОВ «ФЕЗА-Україна» визначається керівництвом і роз'яснюється всім співробітникам компанії. Послідовне планування, рішуче та креативне виконання поставлених завдань, особиста зацікавленість та відповідальність керівництва компанії за вирішення кожного конкретного питання – ось мета задоволення очікувань клієнтів, забезпечення добробуту працівників та інвестиційної привабливості.

Таблиця 3.8

Оцінка внутрішнього середовища компанії

Маркетинг	Процес визначення потреб клієнтів і задоволення їх за допомогою послуг. (Достатньо розвинений в компанії)
Будівництво (операційні системи)	Пошук відповідей на питання: Чи зможемо ми надавати послуги за нижчими цінами, ніж наші конкуренти? Які є можливості використання прогресивних матеріалів? Чи впливає сезонність будівництва? Чи можемо ми вийти на інші ринки? Яка якість продукції? (Вплив сезонності будівництва незначний, можливий вихід на інші ринки)
Людські ресурси	Кадрові характеристики, підготовка та компетентність, втрати спеціалістів тощо. (Мотивований та працездатний персонал)
Культура, імідж	Атмосфера в компанії, традиції, очікування, імідж компанії. (Сформований імідж компанії, компанію знають в Україні; співробітники впевнені у своєму майбутньому та кар'єрних перспективах, це створює робочу атмосферу)
Різноманітність і якість послуг	Компанія надає різноманітні послуги: будівництво, оздоблення, реконструкція, продаж будівельних матеріалів
Частка ринку	Компанія займає 0,1% ринку
Демографічна статистика ринку	Зростання соціальних груп населення, мода, спрямованість попиту
Дослідження ринку	Освоєння нових продуктів і ринків. Дослідження конкретних маркетингових проблем (спонтанно проводиться в компанії, використовуючи інтуїцію)
Обслуговування клієнтів	Розробка методів утримання клієнтів (чудовий сервіс завжди тримає ціни на послуги високими).
Ціноутворення	Розвиток пропозиції та рівноваги
Прибуток	Постійний контроль прибутків і витрат є найважливішим важелем управління

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Вивчення зовнішнього середовища компанії - це процес, завдяки якому можна визначити зовнішні фактори впливу на компанію, передбачити можливості та загрози. Визначення динаміки зовнішніх факторів та їх нестабільності дає можливість прогнозувати зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 3.9

Оцінка зовнішнього середовища

Політичний	Поточна політична ситуація в Україні коливається і може становити загрозу для діяльності компанії.
Економічний	Економіка України в стані рецесії, а також будівельний ринок. Україна підписала договір про асоціацію з ЄС
Соціальний	Розвиток будівельного ринку призводить до зростання зайнятості в цій сфері.
Технологічний	Мета – орієнтувати рівень послуг та інформації, що надається будівельникам, на сучасні інформаційні технології, оптимально організовуючи управління компанією.
Конкурентоспроможність	Сильна конкуренція на будівельному ринку.

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Таблиця 3.10

Аналіз ресурсів

Правова основа	Правова база України наближається до права Європейського Союзу, що регулює будівельну діяльність.
Структура управління	Лінійна структура управління.
Людські ресурси (статут, кваліфікація)	На підприємстві працює 322 співробітників. Робітники складають 87 відсотків усього колективу. Інтенсивно та послідовно формуються професійні навички працівників, велика увага приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації працівників.
Система планування	У компанії застосовується стратегічне планування. Діє система оперативного планування та прийняття рішень. Щороку складається детальний комплексний план заходів, який допомагає реалізувати місію управління інноваціями та змінами в компанії.
Фінансові ресурси	Зацікавленість нових інвесторів у прибутковій компанії, використання прибутку в розширенні діяльності компанії.
Достовірність бухгалтерського обліку	Бухгалтерський облік грошових коштів і матеріальних ресурсів комп'ютеризований і здійснюється відповідно до встановлених положень і вимог бухгалтерського обліку.
Система контролю якості	Налагоджена система контролю якості.

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Для використання можливостей у середовищі необхідні ресурси – фінанси, люди, ділові партнери, обладнання, інформація тощо. Основне завдання аналізу ресурсної бази – відповісти на питання, чи може організація акумулювати необхідні ресурси для успішної реалізації обраної стратегії.

Таблиця 3.11

ТОВ «ФЕЗА-Україна» можливості та загрози

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
вдосконалювати технології, шукати альтернативні рішення, наприклад залучення інвестицій;	Затяжний військовий стан;
розвивати навчання та підвищення кваліфікації працівників;	конкурентні переваги будівельних організацій базуються на дешевизні робочої сили;
зміцнювати матеріальну базу та виробничий потенціал;	небажання використовувати кошти структурних фондів держави;
вдосконалити систему контролю якості;	будівництво постійно супроводжується циклічними підйомами і спадами;
ефективніше використовувати ресурси та знижувати витрати виробництва;	висока вартість реформ, впровадження нових технологій, організаційна, інформаційна та адміністративна;
покращити формування іміджу компанії;	не створені сприятливі умови для інвестицій;
скористатися технічною та фінансовою допомогою, запропонованою інвесторами.	важко утримати висококваліфікований персонал;
впроваджувати інновації.	країні бракує інновацій.

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Стратегічний план ТОВ «ФЕЗА-Україна» на 2023-2025 рр.:

- 1) Встановлення контактів з потенційними постачальниками в ЄС;
- 2) Встановлення контактів з потенційними клієнтами та покупцями в країнах ЄС;
- 3) Збільшити частку ринку з 0,1% до 0,15% в Україні;
- 4) Збільшити оборот компанії та дохід від реалізації продукції.

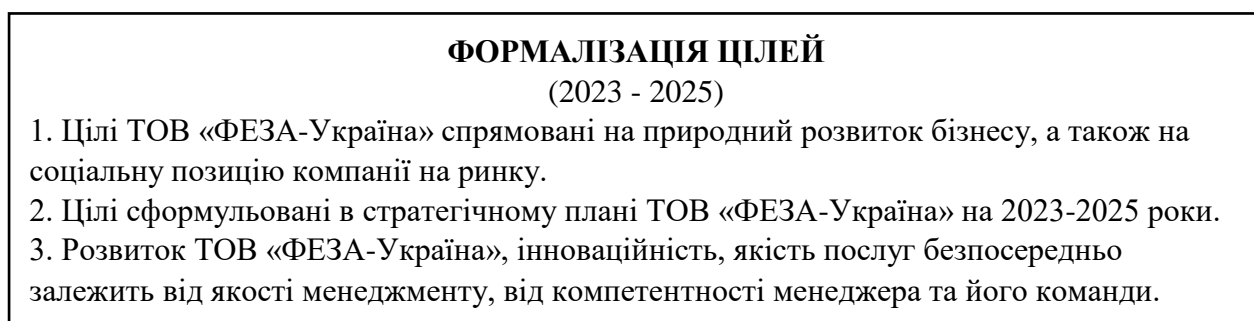
Аналіз середовища та ресурсів ТОВ «ФЕЗА-Україна», оцінка можливостей та загроз допомагає правильно спланувати діяльність компанії та вибрати правильну стратегію. Як ми бачимо, компанія планує збільшити свою частку ринку в Україні, оборот компанії та дохід від продажу матеріалів,

аналіз середовища та ресурсів компанії показує, що компанія має достатній ресурсний потенціал та сприятливе середовище для реалізації своїх стратегічних планів.

Асоціація з Європейським Союзом призводить до появи нових можливостей для розвитку бізнесу в країнах ЄС, що допоможе компанії налагодити контакти як з потенційними постачальниками, так і з клієнтами та покупцями в країнах ЄС, щоб розширити діяльність ТОВ «ФЕЗА-Україна» в майбутньому.

Стратегічний план ТОВ «ФЕЗА-Україна» реалістичний. Зовнішня і внутрішня обстановка сприятлива. Можливості реалізації стратегічного плану великі. Рівень ризику (загроз) середній.

Метою стратегічного контролю є надання інформації про реалізацію стратегії. Об'єктом стратегічного контролю є програми дій. Стратегічний контроль охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти організації. Метою внутрішнього контролю є коригування виконання стратегічних програм за допомогою внутрішніх ресурсів. Стратегічний контроль, спрямований назовні організації, призначений для коригування стратегії реалізації відповідно до умов, що змінилися, а також для оцінки відповідності цієї стратегії реаліям середовища.



Джерело: сформовано автором.

ОБГРУНТУВАННЯ

1. Цілі ТОВ «ФЕЗА-Україна» спрямовані на природний розвиток бізнесу, а також на соціальну позицію компанії на ринку.
2. Цілі сформульовані в стратегічному плані ТОВ «ФЕЗА-Україна» на 2023-2025 роки.
3. Розвиток ТОВ «ФЕЗА-Україна», інноваційність, якість послуг безпосередньо залежить від якості менеджменту, від компетентності менеджера та його команди.

ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ

1. Налагодити контакти з потенційними постачальниками в ЄС.

Завдання:

- 1.1. Збір інформації про потенційних постачальників у країнах ЄС.
- 1.2. Інформування потенційних постачальників про діяльність компанії.
- 1.3. Підготовка та розсилка пропозицій потенційним постачальникам у країнах ЄС.

2. Встановлення контактів з потенційними клієнтами послуг і покупцями в країнах ЄС.

Завдання:

- 2.1. Дослідження будівельного ринку та моніторинг динаміки змін в ЄС.
- 2.2. Збір інформації про потенційних замовників послуг і покупців в ЄС.
- 2.3. Інформування потенційних клієнтів про діяльність компанії, пропоновані послуги та товари.
- 2.4. Підготовка та розсилка бізнес-пропозицій потенційним клієнтам у країнах ЄС.

3. Збільшити частку ринку з 0,1% до 0,15% в Україні.

Завдання:

- 3.1. Збільшити виробничі потужності.
- 3.2. Встановити нові контакти з постачальниками в Україні.
- 3.3. Встановити нові контакти з потенційними користувачами в Україні.
- 3.4. Поліпшити інформування про послуги та товари компанії.

- 3.5. Впроваджувати інновації.
- 3.6. Підвищення якості послуг.
- 3.7. Підвищувати кваліфікацію персоналу компанії.
- 3.8. Участь у конкурсах.

4. Збільшити товарообіг фірми.

Завдання:

- 4.1. Пошук нових клієнтів.
- 4.2. Розробка нових послуг.
- 4.3. Впровадження нових стандартів якості.
- 4.4. Впровадження нових технологій та інновацій.

5. Збільшити дохід від реалізації матеріалів

Завдання:

- 5.1. Інформування клієнтів компанії про нові заходи.
- 5.2. Пошук нових постачальників.
- 5.3. Пошук нових покупців.
- 5.4. Організація рекламної компанії.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Зросте прибуток, з'являться нові перспективи розвитку бізнесу, збільшиться частка компанії на ринку, збільшиться інвестиційна привабливість компанії, компанія отримає нові замовлення.

ТРИВАЛІСТЬ

2023-2025 роки

ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ

- Збір інформації
- Підготовка проектів.
- Підписання договорів.
- Самозабезпеченість ресурсами.
- Виконання оперативних планів.
- Реалізація проектів.

- Здійснення контролю якості та управління.
- Реалізація тактичних планів.
- Реалізація стратегічних планів.
- Оцінка стратегічного менеджменту.

Аналізуючи дерево цілей, можна побачити, що цілі компанії є реалістичними. Послідовно вирішуючи поставлені завдання, цілі будуть реалізовані і бажаний результат буде досягнутий.

ВИСНОВКИ

Проведений у роботі аналіз дозволив зробити ряд висновків та узагальнень:

1. Досліджуючи сутність фінансової діяльності підприємства та її значення встановлено, що фінансова діяльність підприємства визначається складним комплексом факторів, які взаємодіють між собою. Економічне середовище, галузева конкуренція, ринковий попит, компетентність керівництва, бізнес-стратегія, структура капіталу та фінансовий ризик є основними факторами, що визначають фінансову діяльність підприємства. Розуміючи ці фактори та їх взаємодію, підприємства можуть приймати кращі фінансові рішення та покращувати свої фінансові показники.

2. При визначенні механізму формування фінансової стратегії бізнес-структур з'ясовано, що у сучасному бізнес-середовищі кожне підприємство повинно мати добре розроблену фінансову стратегію для забезпечення свого довгострокового успіху. Фінансова стратегія - це процес планування та управління фінансами компанії для досягнення її цілей і завдань. Фінансова стратегія підприємства включає в себе ряд етапів, які допомагають у створенні дорожньої карти для управління фінансами компанії. Фінансова стратегія підприємства має вирішальне значення для його довгострокового успіху. Етапи формування фінансової стратегії підприємства включають оцінку поточного фінансового стану компанії, постановку фінансових цілей, розробку фінансової політики, визначення фінансових ресурсів та реалізацію фінансової стратегії. Кожен етап є важливим для формування добре розробленої фінансової стратегії, яка узгоджується із загальною бізнес-стратегією компанії.

3. При аналізі методичних підходів до оцінки ефективності фінансової стратегії бізнесу доведено, що формування та розробка фінансової стратегії підприємства потребує теоретичної та методологічної бази, яка забезпечує

розуміння різних факторів, що впливають на її ефективність. Теоретична основа включає фінансову теорію, економічну теорію та теорію менеджменту, а методологічна - тематичні дослідження, опитування та фінансовий аналіз. Вибір методів дослідження повинен ґрунтуватися на конкретних потребах організації та цілях фінансової стратегії. Комплексний підхід до дослідження може надати цінну інформацію для формування та розвитку ефективної фінансової стратегії, яка сприятиме довгостроковому успіху бізнесу.

4. Досліджуючи особливості формування фінансової стратегії бізнесу на прикладі ТОВ «ФЕЗА-Україна», можна сказати, що зміни в активах підприємства значною мірою залежать від коливань короткострокових активів, які в основному визначаються змінами в дебіторській заборгованості. Протягом усього звітного періоду довгострокові активи компанії перевищували поточні активи. Досліджуване підприємство відчуває труднощі, отримує збиток, який значно зріс у 2021 та 2022 роках. Виручка підприємства від реалізації в 2022 р зменшилася більше, ніж витрати, що свідчить про те, що становище підприємства важке. Також можна констатувати, що найбільшими коливаннями в структурі характеризуються статті короткострокових активів і короткострокових зобов'язань.

5. Аналізуючи показники фінансового стану досліджуваного підприємства виявлено, що компанія зазнає збитків. Активи компанії управляються неефективно, а також неефективно використовуються вкладені кошти. Можна констатувати, що ТОВ «ФЕЗА-Україна» мало проблеми з платоспроможністю. Аналіз показників платоспроможності виявив, що підприємство не має достатньої кількості оборотних активів для забезпечення запланованого рівня виробництва та реалізації продукції. Протягом усього періоду, що розглядається, управління запасами в компанії відбувалося все менш ефективно, на що також міг вплинути попит на продукцію. Виявлено, що активи компанії продемонстрували тенденцію до зниження, але рівень зменшення активів був нерівномірним, це було зумовлено в основному коливаннями оборотних активів. Тенденції розвитку власного капіталу

компанії були такими ж, як і активів, але падіння було більш інтенсивним через значне зменшення нерозподіленого прибутку та збитків.

6. Після аналізу ефективності фінансової стратегії ТОВ «ФЕЗА-Україна» можна зробити висновок, що фінансова ефективність діяльності підприємства є найнижчою у 2021 році. Показник фінансової ефективності діяльності підтверджує висновки горизонтального та вертикального аналізів та фінансових відносних показників. Компанія стикається з проблемами операційної ефективності, прибутковості та платоспроможності.

7. Розроблена в роботі модель фінансового стратегічного управління може допомогти підприємству визначити, яку стратегію розвитку варто обрати, з огляду на фінансові можливості та ризики; допоможе підприємству оцінити фінансові ризики та можливості, зокрема, визначити оптимальні рівні заборгованості, рівні запасів, управління витратами; дозволить підприємству планувати фінансові результати та визначати детальні цілі на короткий та довгий терміни; дозволить підприємству ефективніше керувати своїми фінансовими ресурсами, зокрема, визначити оптимальні рівні інвестування, фінансування та розподілу прибутку; дозволить підприємству вести моніторинг та аналіз своїх фінансових результатів, зокрема, визначити причини позитивних та негативних результатів та вносити корективи в стратегію.

8. Дослідження дозволило визначити шляхи підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства: основною метою антикризової фінансової стратегії ТОВ «ФЕЗА-Україна» є відновлення фінансової стійкості та усунення неплатоспроможності підприємства; для оцінки фінансової ефективності діяльності підприємства доцільно використовувати показник фінансової ефективності діяльності, який відображає загальну фінансову ефективність діяльності підприємства.

9. При формуванні стратегії розвитку сфери будівництва в Україні варто досліджувати раціональні фактори мікро- та макrorівня, їх зміни, що дозволить українським товаровиробникам зайняти гідне місце на ринках

Європейського Союзу. У зв'язку з війною компанія у терміновому порядку переглядає свою стратегію розвитку і розробляє стратегію нейтралізації ризиків та збитків, які виникли внаслідок російської військової агресії. Концепція стратегічного управління для реалізації цілей будівельної компанії ТОВ «ФЕЗА-Україна» передбачає вихід на ринки Європейського Союзу, використовуючи особливості корпоративної стратегії та стратегії розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Л.А., Кузьменко О.А. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємства // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2018. - Вип. 30. - С. 11-18.
2. Балабуха І.М. Фінансовий механізм реалізації стратегії підприємства // Економічний часопис-XXI. - 2015. - № 1-2 (1-2). - С. 43-46.
3. Бандурка О. С. Формування фінансової стратегії малого підприємства // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2018. – Т. 18. – С. 39-42.
4. Васильєв О.В. Стратегічний фінансовий менеджмент: сутність, складові, процес формування // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». - 2015. - Т. 22. - С. 5-11.
5. Гаркавенко Т. В. Фінансова стратегія розвитку підприємства в умовах глобалізації // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2017. – Вип. 33. – С. 97-103.
6. Гаркуша О.В., Бережна Н.М. Фінансовий механізм управління розвитком підприємства // Світ фінансів. - 2019. - № 3 (27). - С. 29-34.
7. Грабін В.С. Формування та реалізація фінансової стратегії підприємства в умовах ринкової нестабільності // Економіка розвитку. - 2018. - № 4 (75). - С. 57-61.
8. Гресь О.В. Формування фінансової стратегії підприємства в умовах глобалізації // Економічний часопис-XXI. - 2020. - № 9-10 (1). - С. 30-33.
9. Загороднюк, О. В., Шлапак, Н. Л. (2016). Фінансова стратегія в системі стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету, (6), 17-22.
10. Кім Н. О. Формування фінансової стратегії підприємств з метою максимізації їх прибутковості // Проблеми економіки. – 2022. – № 4. – С. 242-248.

11. Кондратюк, Т. І., & Карабін, О. О. (2019). Фінансова стратегія підприємства як важлива складова його діяльності. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки та практики, 3 (15), 11-19.
12. Кравець О. О. Фінансова стратегія розвитку підприємств // Економіка та держава. – 2018. – № 6. – С. 23-25.
13. Кривобок О. М. Формування та реалізація фінансової стратегії підприємства // Економіка регіону. – 2018. – № 2. – С. 19-24.
14. Крижня В.О. Вітчизняні і зарубіжні підходи до оцінки фінансової стійкості / В.О. Крижня, О.С. Хринюк // Матеріали XVII Міжнародної науковопрактичної конференції «Розвиток підприємства як фактор росту національної економіки» 21 листопада 2018 року – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2018. – С.114.
15. Крижня В.О. Етапи формування та реалізації фінансової стратегії підприємства / В.О. Крижня, О.С. Хринюк // Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємства як фактор росту національної економіки» 21 листопада 2018 року – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2018. – С.113
16. Крижня В.О. Матриця фінансової рівноваги як інструмент аналізу стратегічних альтернатив підприємства / В.О. Крижня, О.С. Хринюк // Підприємство та інновації: журнал/ ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів» - Київ, 2017. – Вип.4 – С.75-80
17. Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку / В.О. Крижня, О.С. Хринюк // Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання, 2018. – Вип.18 – С. 455-462.
18. Лещенко І. О. Фінансова стратегія підприємства в умовах економічної нестабільності // Фінансовий простір. – 2017. – № 2. – С. 43-47.
19. Мазуренко О. О. Формування фінансової стратегії підприємства в умовах нестабільності // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. – 2019. – № 1175. – С. 103-107.

- 20.Макаренко П.М. Формування фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі / П.М. Макаренко, В.І. Аранчій // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2019. – № 3. – С. 1-8
- 21.Мартиненко, Г. В. (2018). Фінансова стратегія підприємства як інструмент його функціонування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, (29), 50-53.
- 22.Медведєва, Т. В., & Рєзнікова, О. О. (2018). Фінансова стратегія як складова успішного функціонування підприємства. Бізнес Інформ, (2), 84-88.
- 23.Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Л.Ю. Наумова – URL: irbis-nbuv.gov.ua
- 24.Орлов Ю. В. Наукові засади формування стратегій інтеграції політичної системи та системи протидії злочинності / Ю. В. Орлов // Право і Безпека. - 2014. - № 2. - С. 124-130
- 25.Попович, О. С. (2016). Фінансова стратегія підприємства як основа його успішної діяльності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, (18), 42-44.
- 26.Романюк, А. В., & Миляєва, А. С. (2016). Фінансова стратегія підприємства: проблеми визначення, складові та стадії формування. Вісник Хмельницького національного університету, (4), 209-215.
- 27.Рябенков О.В. Технології контролінгу реалізації фінансової стратегії на підприємстві / О.В. Рябенков // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. – 2013. – № 4 (60). – С. 136–140
- 28.Танклевська Н.С. Побудова фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі / Н.С. Танклевська, О.В. Пашенко // Наука й економіка. – 2018. – № 4 (36). – С. 50–56
- 29.Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства [Електронний ресурс] / І. Химич // Галицький економічний вісник. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2018_4_25
- 30.Хрущ Н.А. Механізм формування та реалізації фінансової стратегії в системі управління підприємством / Н.А. Хрущ, А.В. Лісова // Науковий

- вісник Херсонського державного університету. – 2018. - №5 (частина 2). – С.140- 142
- 31.Шишкіна І.М. Теоретичні передумови з'ясування сутності стратегії розвитку [Електронний ресурс] / І.М. Шишкіна – URL : <http://intkonf.org>
- 32.Щербань О. Методичний підхід до розробки фінансової стратегії підприємства / О. Щербань // Економічний аналіз. – 2020 рік. – Вип. 12. – Част. 4. – С. 161–165.
- 33.Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R. (2017). The impact of the financial crisis on strategic decision making: A study of selected banks in Jordan. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(1), 1-19.
- 34.Băcanu, B., & Epure, M. (2016). Business model innovation and firm performance: Evidence from Romanian SMEs. *Journal of Business Research*, 69(11), 5317-5322.
- 35.Balabanis, G., & Stathakopoulos, V. (2016). The effects of market orientation, entrepreneurship, and innovation on firm performance: A resource-based view. *Journal of Business Research*, 69(8), 3093-3098.
- 36.Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 37.C. L. Cooper and I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 28. Hoboken, NJ: Wiley, 2013.
- 38.Chen, C. H. V., & Chen, Y. L. (2015). The determinants and performance effects of a firm's financial hedging decision: A resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 68(3), 613-620.
- 39.Choi, S. B., Lee, S. Y., & Williams, C. (2015). Ownership structure and firm performance in emerging markets: Evidence from Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 927-947.
- 40.Cools, E., & Van den Broeck, H. (2017). Strategic foresight in the public sector: A case study on the Flemish Government. *Futures*, 86, 93-107.
- 41.Damanpour, F. (2016). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

42. Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2016). Institutional and transaction cost influences on MNEs' ownership strategies of their affiliates: Evidence from an emerging market. *Journal of World Business*, 51(2), 294-307.
43. Glaister, K. W., Sahadev, S., & Wang, Y. (2017). Foreign market entry mode research: A review and assessment. *International Business Review*, 26(6), 1124-1140.
44. J. A. Pearce and R. B. Robinson, *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*, 14th ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2018.
45. J. Hitt, R. E. Hoskisson, and I. Ireland, *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 12th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2017.
46. Liao, W., & Chuang, S. (2018). How does corporate governance affect the financial performance of IPO firms? The moderating role of institutional ownership. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 67, 1-11.
47. Liu, H. L., Lee, C. F., Chen, C. R., & Yeh, C. C. (2019). The impact of corporate social responsibility and corporate governance on financial performance: Evidence from Taiwan's semiconductor industry. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 399-412.
48. Lu, Y., Li, H., & Zhou, Y. (2017). Does green innovation improve financial performance? Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1444-1454.
49. M. Hitt, R. E. Freeman, and J. S. Harrison, *Handbook of Strategic Management*, 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2019.
50. Malhotra, P., & Sharma, A. (2019). Impact of intellectual capital on financial performance of pharmaceutical industry in India. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 131-152.
51. Man, W. Y., & Lam, K. C. (2015). The impact of board characteristics on the financial performance of Chinese listed companies. *Emerging Markets Review*, 24, 78-99.

52. Marginean, R., Ratiu, A., & Moldovan, N. (2016). Economic growth and financial performance in Europe. *Procedia Economics and Finance*, 39, 697-703.
53. Nheri, J. M., & Moyo, D. (2018). The impact of board gender diversity on the financial performance of companies: Evidence from South Africa. *The Journal of Applied Accounting Research*, 19(3), 290-309.
54. Öztekin, Ö., & Karadeniz, E. (2015). The impact of board diversity on corporate performance: New evidence from emerging markets. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 323-339.
55. P. M. Wright, T. M. Gardner, and L. M. Moynihan, "The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units," *Human Resource Management Journal*, vol. 28, no. 3, pp. 370-386, 2018.
56. Pajunen, K. (2017). The relationship between innovation, financial performance, and risk: Evidence from the Finnish software and service industry. *Research Policy*, 46(3), 694-706.
57. Paramati, S. R., Gupta, R., & Zakaria, Z. (2017). The dynamic impact of renewable energy and institutions on economic output and CO2 emissions across regions. *Renewable Energy*, 103, 501-509.
58. Prasetyo, E., & Hubeis, A. V. (2019). Effect of board of commissioners and audit committee on financial performance with corporate social responsibility as an intervening variable. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(3), 462-479.
59. Qu, H., & Zhang, Y. (2017). Research on the mechanism of corporate governance affecting the financial performance of listed companies. *Journal of Business Research*, 75, 125-138.
60. R. E. White, "Reflections on the Strategic Management of Technology and Innovation," *International Journal of Technology Management*, vol. 75, no. 1, pp. 1-9, 2018.
61. R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 10th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2019.
62. R. L. Daft, *Management*, 13th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2017.

63. Raza, S. A., & Bhatti, K. K. (2019). The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical study of Pakistani textile firms. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 693-711.
64. Rogoza, N. N., Kuznetsova, O. A., & Khmeleva, E. N. (2019). The relationship between corporate governance mechanisms and financial performance in the Russian metallurgical industry. *Journal of Business Research*, 96, 92-104.
65. S. T. Cavusgil, G. Knight, and J. Riesenberger, *International Business: The New Realities*, 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2018.

ДОДАТКИ

Додаток А

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ФЕЗА-Україна»

	2019-2020		2020-2021		2021-2022	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
АКТИВИ						
Необоротні активи						
Нематеріальні активи	-184	-22%	-278	-43%	-230	-63%
Основні засоби	-4422	-24%	3118	22%	-2036	-12%
Довгострокові інвестиції	-267	-8%	63	2%	-2213	-75%
Інвестиції в інші компанії	0	0%	-6221	-55%	0	0%
Довгострокова дебіторська заборгованість	207	5%	8953	214%	-1988	-15%
Відстрочені податкові активи	830	-	-830	-100%	0	-
Всього необоротних активів:	-3836	-10%	4805	14%	-6467	-17%
Оборотні активи						
Запаси	1553	23%	-1421	-17%	3094	44%
Поточна дебіторська заборгованість	45	0%	-12394	-79%	957	29%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-477	-8%	-2599	-45%	934	29%
Авансові платежі	140	2%	-8999	-100%	4	-
Дебіторська заборгованість інших пов'язаних сторін	0	-	9	-	-9	-100%
Авансові платежі до бюджету	0	-	105	-	28	27%
Інша дебіторська заборгованість	382	72%	-910	-100%	0	-
Гроші та їх еквіваленти	-780	-52%	-200	-28%	-325	-63%
Всього оборотних активів:	818	3%	-14015	-56%	3726	34%
<i>Всього активів:</i>	<i>-3018</i>	<i>-5%</i>	<i>-9210</i>	<i>-16%</i>	<i>-2741</i>	<i>-6%</i>
ДЖЕРЕЛА АКТИВІВ						
Власний капітал						
Статутний капітал	0	0%	0	0%	0	0%
Резервний капітал	0	0%	0	0%	0	0%
Нерозподілений прибуток (збитки)	-771	30%	-3444	104%	-6330	94%
Загальний власний капітал:	-771	-4%	-3444	-19%	-6330	-42%
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Довгострокові зобов'язання						
Довгострокові кредити	9052	170%	-5230	-36%	-3212	-35%
Інші довгострокові кредити	0	-	3134	-	2316	74%
Випущені облігації	8268	-	1331	16%	1542	16%
Відстрочені податкові зобов'язання	0	-	152	-	-152	-100%
Забезпечення виплат працівникам	351	-	-74	-21%	110	40%
Всього довгострокових зобов'язань:	17671	332%	-687	-3%	604	3%
Поточні зобов'язання						
Поточні кредити	-18472	-78%	0	0%	-532	-10%
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-1318	-22%	-2280	-49%	2949	126%
Суми до сплати іншим підприємствам	492	27%	-2292	-99%	58	193%
Суми до сплати іншим пов'язаним сторонам	-812	-44%	863	83%	702	37%
Нараховані витрати та інші поточні зобов'язання	192	5%	-1370	-34%	1784	68%
Всього поточних зобов'язань:	-19918	-54%	-5079	-29%	4961	41%
<i>Всього зобов'язань:</i>	<i>-2247</i>	<i>-5%</i>	<i>-5766</i>	<i>-14%</i>	<i>5565</i>	<i>16%</i>
<i>Загальна сума активів і зобов'язань:</i>	<i>-3018</i>	<i>-5%</i>	<i>-9210</i>	<i>-16%</i>	<i>-765</i>	<i>-2%</i>

Додаток Б

Горизонтальний аналіз прибутку ТОВ «ФЕЗА-Україна»

	2019-2020		2020-2021		2021-2022	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Виручка від продажів	358	0,6%	-9.047	-15,0%	-9.645	-18,8%
Собівартість реалізованої продукції	2.811	5,5%	-10.545	-19,6%	-6.036	-14,0%
Загальний прибуток	-2.453	-26,9%	1.498	22,5%	-3.609	-44,3%
Витрати на збут	156	9,0%	96	5,1%	473	23,9%
Загальноадміністративні витрати	1.007	28,7%	7.344	162,5%	-3.908	-32,9%
Інші доходи від операційної діяльності	14	4,8%	359	118,1%	945	142,5%
інші операційні витрати	-2	-1,6%	141	113,7%	-147	-55,5%
Інші доходи (витрати) операційної діяльності, у чистій вартості	289	-74,1%	-101	-100,0%	-	-
Операційний прибуток (збиток)	-3.889	-87,9%	-5.825	-1090,8%	918	-17,4%
Результат фінансової діяльності	930	77,2%	20	0,9%	-46	-2,1%
Прибуток (збиток) до оподаткування	-4.819	-149,8%	-5.845	365,1%	964	-12,9%
Податок на прибуток	830	-	-622	-74,9%	-56	-26,9%
Чистий прибуток (збиток)	-3.989	-124,0%	-6.883	892,7%	1.324	-17,3%

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «ФЕЗА-Україна»

	2019	2020	2021	2022
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	2%	2%	1%	0%
Основні засоби	49%	41%	44%	47%
Довгострокові інвестиції	8%	9%	8%	2%
Інвестиції в інші компанії	30%	34%	13%	16%
Довгострокова дебіторська заборгованість	11%	12%	34%	35%
Відстрочені податкові активи	0%	2%	0%	0%
Всього необоротних активів:	61%	58%	78%	69%
Оборотні активи				
Запаси	29%	34%	65%	69%
Поточна дебіторська заборгованість	65%	63%	31%	29%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40%	37%	97%	97%
Авансові платежі	57%	57%	0%	0%
Дебіторська заборгованість інших пов'язаних сторін	0%	0%	0%	0%
Авансові платежі до бюджету	0%	0%	3%	3%
Інша дебіторська заборгованість	3%	6%	0%	0%
Гроші та їх еквіваленти	6%	3%	5%	1%
Сукупні активи:	39%	42%	22%	31%
ДЖЕРЕЛА АКТИВІВ				
Власний капітал				
Статутний капітал	103%	107%	132%	227%
Резервний капітал	10%	11%	13%	23%
Нерозподілений прибуток (збитки)	-13%	-18%	-45%	-150%
Загальний власний капітал:	31%	32%	30%	18%
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Довгострокові зобов'язання				
Довгострокові кредити	100%	63%	41%	26%
Інші довгострокові кредити	0%	0%	14%	24%
Випущені облігації	0%	36%	43%	49%
Відстрочені податкові зобов'язання	0%	0%	1%	0%
Забезпечення виплат працівникам	0%	2%	1%	2%
Всього довгострокових зобов'язань:	13%	57%	65%	57%
Поточні зобов'язання				
Поточні кредити	64%	30%	43%	28%
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	16%	27%	19%	31%
Суми до сплати іншим підприємствам	5%	13%	0%	1%
Суми до сплати іншим пов'язаним сторонам	5%	6%	16%	15%
Нараховані витрати та інші поточні зобов'язання	10%	23%	22%	26%
Всього поточних зобов'язань:	87%	43%	35%	43%
Всього зобов'язань:	69%	68%	70%	82%

Додаток Г

Вертикальний аналіз звіту про прибутки (збитки) ТОВ «ФЕЗА-Україна»

	2019	2020	2021	2022
Виручка від продажів	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Собівартість реалізованої продукції	84,8%	89,0%	84,1%	89,1%
Загальний прибуток	15,2%	11,0%	15,9%	10,9%
Витрати на збут	2,9%	3,1%	3,9%	5,9%
Загальноадміністративні витрати	5,8%	7,5%	23,1%	19,1%
Інші доходи від операційної діяльності	0,5%	0,5%	1,3%	3,9%
інші операційні витрати	0,2%	0,2%	0,5%	0,3%
Інші доходи (витрати) операційної діяльності, у чистій вартості	0,6%	0,2%	0,0%	0,0%
Операційний прибуток (збиток)	7,4%	0,9%	-10,3%	-10,5%
Результат фінансової діяльності	2,0%	3,5%	4,2%	5,1%
Прибуток (збиток) до оподаткування	5,4%	-2,6%	-14,5%	-15,5%
Податок на прибуток	0,0%	1,4%	0,4%	0,4%
Чистий прибуток (збиток)	5,4%	-1,3%	-14,9%	-15,2%

Додаток Е

Експертна оцінка ефективності комплексного управління фінансами по галузі

Всього активів	0,3
Зміна загальних активів (%)	0,2
Майно загалом	0,4
Загальна зміна власності (%)	0,1
Оборотний капітал	0,25
Загальний коефіцієнт платоспроможності	0,25
Критичний коефіцієнт платоспроможності	0,25
Абсолютний коефіцієнт короткострокової платоспроможності	0,25
Валовий прибуток від продажів	0,2
Чиста рентабельність продажів	0,1
Рентабельність загальних активів (ROA)	0,1
Рентабельність власного капіталу	0,1
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,2
Чистий дохід	0,2
Зміна чистого прибутку (%)	0,1
Оборотність запасів	0,2
Оборотність запасів (днів)	0,2
Оборотність дебіторської заборгованості	0,2
Оборотність дебіторської заборгованості (в днях)	0,2
Оборотність кредиторської заборгованості	0,2
Право власності на майно	0,1
Група платоспроможності	0,3
Група рентабельності	0,4
Група обороту	0,2