

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Фінансова стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу
(на матеріалах ТОВ «Гелон Груп»)

Студента 2 курсу, 9м групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис студента

Голубєя Івана
Андрійовича

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

підпис керівника

Будзяк Василь
Миронович

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
доцент

підпис керівника

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Голубей Іван Андрійович

Фінансова стратегія підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізації «Міжнародний бізнес». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сутність та складові фінансової стратегії; визначено особливості формування фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу; наведено методичні підходи до оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства; проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Гелон Груп»; розглянуто міжнародну економічну діяльність ТОВ «Гелон Груп»; оцінено ефективність фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп», обґрунтовано заходи та пропозиції щодо підвищення ефективності фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп»; здійснено розрахунок прогнозних результатів запропонованих заходів для ТОВ «Гелон Груп».

Ключові слова: фінансова стратегія, суб'єкт міжнародного бізнесу, ефективність.

SUMMARY

Golubey Ivan

Financial strategy of the enterprise - the subject of international business

Graduation qualifying paper for Master's degree in specialty 292 "International economic relations", specialization "International business". Kyiv National University of Trade and Economics, 2018.

In the final qualification work the essence and components of the financial strategy are investigated; the peculiarities of formation of financial strategy of enterprises-subjects of international business are determined; The methodical approaches to an estimation of efficiency of the financial strategy of the enterprise are given; the financial and economic activity of LLC "Gelon Group" was analyzed; the

international economic activity of "Gelon Group" Ltd. is considered; the effectiveness of the financial strategy of LLC Gelon Group was evaluated, measures and proposals on increasing the efficiency of financial strategy of LLC Gelon Group were substantiated; the calculation of the forecasted results of the proposed measures for LLC "Gelon Group" was made.

Key words: financial strategy, subject of international business, efficiency.

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

Фінансова стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу
(на матеріалах ТОВ «Гелон Груп»)

Студента 2 курсу, 9м групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис студента

Голубєя Івана
Андрійовича

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

підпис керівника

Будзяк Василь
Миронович

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота викладена на 108 сторінках, містить 3 розділи, 2 додатки, 25 рисунків і 23 таблиці, 66 використаних джерел.

Актуальність дослідження обґрунтуванні ролі фінансової стратегії як важливої складової покращення фінансових результатів підприємства від діяльності на міжнародному ринку.

Дослідження виконане на матеріалах ТОВ «Гелон Груп», м.Київ.

Об'єктом дослідження є процес формування фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Досягнення мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- уточнити сутність та складові фінансової стратегії підприємства;
- дослідити особливості формування фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- навести методичні підходи до оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гелон Груп»;
- провести дослідження міжнародної економічної діяльності ТОВ «Гелон Груп»;
- здійснити оцінку ефективності фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп»;
- провести аналіз міжнародного досвіду удосконалення фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп»;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів.

У процесі дослідження були використані загальнонаукові **методи**: теоретичного узагальнення та порівняння; статистичного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу, синтезу.

Інформаційною базою дослідження стала чинна нормативно-правова база, офіційні матеріали Державної служби статистики України, монографічні дослідження, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, опубліковані в спеціальних літературних джерелах, матеріали, які надані ТОВ «Гелон Груп».

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження; виявлено праці учених щодо теми фінансової стратегії підприємств – суб'єктів міжнародного бізнесу; сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження, зазначено методи дослідження та інформаційну базу, які були використані в роботі.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи обґрунтовано теоретичні засади формування фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Визначено, що фінансова стратегія підприємства є невід'ємною складовою частиною та важливим елементом системи менеджменту підприємства, посідаючи центральне місце серед його функціональних стратегій, визначає основні напрями підвищення ефективності управління його фінансовою діяльністю та розвитку фінансових відносин з контрагентами. В ході дослідження отримано висновки про те, що розробка фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу здійснюється на основі реалізації наступних принципів: послідовної реалізації прийнятої стратегії стійкого розвитку підприємства; базуванні на сучасній теоретичній моделі; врахуванні організаційної структури підприємства і передбаченні у ній змін; варіантності формування стратегії.

У другому розділі проаналізовано основні особливості фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Гелон Груп». Проведений аналіз МЕД на підприємстві ТОВ «Гелон Груп» дозволив виявити особливості організації операцій з імпорту, а також подальшої реалізації

імпортованої продукції на внутрішньому ринку України. Досліджуване підприємство намагається використовувати оптимальні моделі організації МЕД на ринку, орієнтуючись переважно на товарні сегменти. Організація МЕД за стратегією орієнтації на низькі витрати щодо різних товарних груп має високий результат у формі швидкого зростання обсягу реалізації навіть за посиленої конкурентної боротьби.

У третьому розділі обґрунтовано напрямки удосконалення фінансової стратегії метою удосконалення фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу ТОВ «Гелон Груп». Виходячи із зарубіжного досвіду запропоновано використовувати аудит бізнес-процесів у сфері фінансового управління. Для удосконалення фінансової стратегії підприємства було запропоновано впровадити систему фінансового контролінгу, що дозволить значно підвищити рівень об'єктивності стратегічного фінансового планування, а також залучити резерви та невикористані можливості у формуванні фінансових ресурсів підприємства. У 2019 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення фінансової стратегії становитиме 5292 тис.грн, у 2020 році – 10026 тис.грн, у 2021 році – 15176 тис.грн. Виходячи з оптимізованих обсягів доходів підприємства на основі удосконалення фінансової стратегії, було спрогнозовано показники імпорту товарів підприємством у 2018-2021 рр. У 2018 році прогнозний обсяг імпорту складе 13882 тис.грн, у 2019 році – 15424 тис.грн, у 2020 році – 17139 тис.грн, у 2021 році – 19044 тис.грн.

Висновки містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують запропоновані заходи щодо підвищення ефективності фінансової стратегії на ТОВ «Гелон Груп».

Зміст

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Сутність та складові фінансової стратегії підприємства	13
1.2. Особливості формування фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу	23
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства.....	33
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЕЛОН ГРУП»	45
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гелон Груп».....	45
2.2. Дослідження міжнародної економічної діяльності ТОВ «Гелон Груп»	55
2.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп»	65
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЕЛОН ГРУП»	75
3.1. Міжнародний досвід удосконалення фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу	75
3.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп».....	75
3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	94
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми. Найважливішим стратегічним рішенням підприємств є вибір виду його фінансової стратегії. Обґрунтування та прийняття такого рішення дозволяє концентруватися на головних напрямках фінансової діяльності у стратегічному періоді і створює базис для прийняття всієї подальшої системи стратегічних фінансових рішень.

Низька ефективність зовнішньоекономічної діяльності пов'язана з недостатньо компетентними діями підприємств на зовнішньому ринку, які призводять до негативних фінансових наслідків, що спричинені: відсутністю чіткої фінансової стратегії, слабкими каналами збуту, недостатнім досвідом роботи на зовнішньому ринку прагнення до швидкої віддачі шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль з її просування. Такі результати вказують на необхідність подальшого теоретичного та методичного обґрунтування умов та напрямків активізації зовнішньоекономічної діяльності на основі стратегічного та фінансового управління.

Аналіз літературних джерел, присвячених методам оцінювання фінансової стратегії, показує, що дане питання розглядається у декількох методиках. Серед них: методика ідеальної точки Л. Горчельс, Е. Мариен, Ч. Уеста і кілька варіантів реалізації методів експертних оцінок. В кожній з них використовується експертна оцінка, що в деяких випадках є невиправдано суб'єктивною, так як ефективність прямо пропорційна обізнаності експерта з досліджуваної проблеми.

Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- уточнити сутність та складові фінансової стратегії підприємства;

- дослідити особливості формування фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- навести методичні підходи до оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гелон Груп»;
- провести дослідження міжнародної економічної діяльності ТОВ «Гелон Груп»;
- здійснити оцінку ефективності фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп»;
- провести аналіз міжнародного досвіду удосконалення фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп»;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес формування фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння; статистичного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу, синтезу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою дослідження стала чинна нормативно-правова база, офіційні матеріали Державної служби статистики України, монографічні дослідження, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, опубліковані в спеціальних літературних джерелах.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «Гелон Груп» в напрямку удосконалення фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Фінансова стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу» і опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 66 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 108 с. Робота містить 25 рисунків, 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові фінансової стратегії підприємства

Ринкові перетворення, які відбуваються в Україні, обґрунтовують нові вимоги до побудови системи управління підприємством. Динаміка економічних процесів, загострення ринкової конкуренції знижують дієвість розроблених стратегічних планів, які не містять обґрунтованих інструментів швидкого пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

За таких умов результативність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається його фінансовою стратегією, яка, охоплюючи всі основні сфери його діяльності, пов'язані з процесами формування необхідного обсягу фінансових ресурсів, координацією їхніх потоків та використанням, відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для росту його ринкової вартості [18, с. 37].

Необхідно відзначити, що фінансова стратегія - це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці менеджменту. Водночас слід відзначити, що в зарубіжній літературі (зокрема, американській та європейській) з фінансового менеджменту поняття «фінансова стратегія» практично відсутнє, науковці оперують такими термінами, як, наприклад, «фінансове планування», «довгострокові інвестиційні рішення», «управління структурою капіталу». В стратегічному менеджменті вона розглядається виключно як різновид функціональних стратегій.

Серед вітчизняних та російських науковців, які досліджують сутність цього поняття, відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до його трактування (табл. 1.1).

«Підходи до визначення сутності поняття «фінансова стратегія підприємства»*

Об'єкт дослідження	Визначення	Автор
Функції	один з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей	І.О. Бланк [7]
Система цілей	довготривалий курс цілеспрямованого управління фінансами для досягнення загальноорганізаційних стратегічних цілей	Буняк Н.М. [9]
	визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають в себе формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги	З.В. Герасимчук, І.М. Вахович [13]
Система управління	загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку	А.В. Гриньов, О.М. Ястремська [16]
Система відносин	система відносин, пов'язаних з досягненням і вирішенням довгострокових цілей і завдань фінансової діяльності організації, які визначаються її фінансовою ідеологією, і орієнтовані на пошук ефективних шляхів їх досягнення і розв'язання	М.С. Зоріна [25]
Моделювання	складна багатофакторна орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу	Т.С. Колеснік [31]
Фінансове планування	Фінансовий план, що окреслює картину майбутнього розвитку підприємства	В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко [50]
	план формування фінансових результатів та балансу підприємства	Тридід О.М. [53]
Спосіб реалізації	спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання	Іванюта П.В. [27]
Фінансова програма	фінансова програма розвитку діяльності підприємства, що включає методи формування фінансових ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства в ринкових конкурентних умовах функціонування	Колеснік Т.С. [34]

*розроблено за матеріалами: [7, 9, 13, 25, 31, 27, 34, 50, 53]

Загалом в економічній літературі під стратегією розуміють загальний комплексний план розвитку організації, яка забезпечує реалізацію місії та досягнення стратегічних цілей організації [2, с. 19]. Фінансова стратегія як одна з функціональних стратегій визначає генеральний напрямок фінансового розвитку та стосується найважливіших аспектів фінансової діяльності підприємства: формування та використання прибутку, рішень щодо структури капіталу та виплати дивідендів, вибору форм і способів інвестування, оптимізації податкових виплат [4].

Економісти В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко фінансову стратегію пов'язують, в першу чергу, з фінансовою політикою і плануванням. Фінансова стратегія повинна окреслювати картину майбутнього розвитку підприємства: «вона більшою мірою показує, яким підприємство може бути в майбутньому, ніж як цього досягти» [50, с. 63]. Тридід О.М. визначає фінансову стратегію як «галузь фінансового планування. При цьому як складова загальної стратегії економічного розвитку вона має узгоджуватися з цілями та напрямками останньої. У свою чергу, фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства» [53, с. 44].

Як вважає П.В. Іванюта, фінансова стратегія компанії є «складною багатофакторною моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення поставленої перспективної мети в загальній концепції розвитку у частині формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу компанії» [27, с. 19].

Із вище зазначеного зрозуміло, що погляди вчених на визначення суті фінансової стратегії не є однотайним, проте найбільш точне визначення фінансової стратегії як об'єкта управління надає І. Бланк: «Фінансова стратегія – один з найважливіших видів функціональних стратегій підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування

напрямів формування й використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища» [7, с. 35]. Проведений аналіз різних підходів до трактування сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» дав змогу сформулювати власне узагальнене його визначення. На нашу думку, фінансова стратегія підприємства - це програма заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також фінансовими відносинами підприємства з контрагентами з метою забезпечення зростання його ринкової вартості.

Загалом фінансова стратегія підприємства:

- охоплює всі основні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства та розвитку його фінансових відносин з партнерами;
- забезпечує коригування джерел формування, напрямів розміщення та використання фінансових ресурсів залежно від змін чинників внутрішнього фінансового середовища підприємства;
- сприяє швидкій адаптації до змін, які відбуваються у зовнішньому фінансовому середовищі підприємства;
- обґрунтовує стратегічні орієнтири фінансової діяльності підприємства;
- є основною для прийняття стратегічних рішень щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Фінансова стратегія, включаючи різноманітні методи та інструменти формування фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, орієнтована на збільшення ринкової вартості підприємства, а також добробуту його власників в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

Основними завданнями фінансової стратегії є [38, с. 74]:

- 1) визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- 2) визначення перспективних фінансових взаємин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;

- 3) фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
- 4) вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- 5) розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємства.

Сьогодні в економічній літературі однозначно не визначені не лише сутність фінансової стратегії, але й її місце в системі менеджменту підприємства.

Зокрема, Г.В. Даценко пропонує розглядати фінансову стратегію як органічний елемент фінансового регулювання підприємства [20, с. 16]:

- у методологічному плані сутність і механізм формування фінансової стратегії необхідно аналізувати як одну з проблем фінансових відносин, фінансової оцінки реалізації стратегічних цілей підприємства;
- у схемі економічного регулювання фінансову стратегію необхідно розглядати як компонент загальної стратегії підприємства разом з товарними, інвестиційними, маркетинговими та іншими видами стратегічних рішень [20, с. 16]

У рамках такого підходу чітко простежується взаємозв'язок фінансового та стратегічного менеджменту.

На думку Зоріної М.С., фінансова стратегія як специфічний фінансовий інструмент має низку особливостей [25, с. 39]:

- 1) основним її завданням є окреслення пріоритетних напрямів діяльності, обґрунтування доцільності реалізації ключових проектів і програм, які сприятимуть максимізації прибутку підприємства в майбутньому;
- 2) розробляється в умовах неповної інформації, отже, не дає змогу точно передбачити майбутній стан, а тому характеризується значною мінливістю стратегічних рішень;

3) є основою для підвищення ефективності діяльності підприємства на тривалу перспективу.

Якщо розглядати фінансову стратегію з точки зору стратегічного менеджменту, то, на думку групи вітчизняних вчених, вона виконує подвійну роль, а саме є:

- компонентом загальної стратегії - однією з функціональних стратегій, мета якої полягає у захопленні фінансових позицій на ринку;
- базовою стратегією, що забезпечує (за допомогою фінансових інструментів, методів фінансового менеджменту тощо) реалізацію будь-якої базової стратегії, мета її полягає в ефективному використанні фінансових ресурсів та управлінні ними [11, с. 18].

Варто погодитись з тим, що фінансова стратегія є базовою серед інших функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, кадрової тощо), оскільки створює передумови для їхньої реалізації. Вона тісно переплітається з ними і орієнтована на досягнення місії підприємства.

Водночас фінансова стратегія є важливою складовою загальнокорпоративної стратегії підприємства. Її виокремлення в окрему підсистему насамперед обумовлене необхідністю пошуку джерел фінансування стратегічних заходів щодо реалізації місії підприємства, а також забезпечення досягнення бажаного фінансового ефекту (максимізації прибутку, зростання ринкової вартості підприємства, покращення добробуту його власників тощо).

Як складова загальнокорпоративної стратегії фінансова стратегія підприємства охоплює всі стратегічні рішення щодо його фінансової діяльності та розвитку фінансових відносин з контрагентами, що забезпечують досягнення основних стратегічних цілей. Незважаючи на те, що фінансова стратегія підпорядковується загальній стратегії і узгоджена з її цілями, вона здійснює суттєвий вплив на формування загальнокорпоративної стратегії [53, с. 30].

Загалом фінансова стратегія відіграє важливу роль в стратегічному наборі підприємства. Це обумовлено тим, що вона забезпечує, з одного боку, залучення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації стратегій всіх рівнів,

а з іншого - ефективне їх використання. Тобто фінансову стратегію слід розглядати як єдність двох складових: забезпечувальної (ресурсної) та основної (цільової).

Забезпечувальна (ресурсна) стратегія охоплює різні стратегічні заходи щодо формування необхідного обсягу фінансових ресурсів для забезпечення реалізації усіх стратегічних рішень керівництва підприємства.

Основна (цільова) складова охоплює різні стратегічні рішення щодо раціонального розподілу та використання фінансових ресурсів з метою досягнення фінансових цілей, зокрема може передбачати заходи щодо підвищення фінансової стійкості, платоспроможності, максимізації фінансових результатів діяльності підприємства. відповідно, її складовими є стратегія забезпечення фінансової стійкості, податкова стратегія, структурна стратегія, стратегія зменшення фінансових ризиків тощо.

Отже, розуміючи неможливість опису всіх ситуацій господарської діяльності, які виникають у довгостроковій перспективі, нами розроблено систему можливих цілей фінансової стратегії підприємства (табл. 1.1), яка відповідає таким вимогам [50, с. 31]:

- вимірюваності (всі визначені цілі можуть бути описані у кількісних вимірниках або оцінені об'єктивним способом);
- конкретності (всі цілі тією чи іншою мірою пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства та задають чіткий напрям її розвитку, уникаючи двозначності їх трактування);
- досяжності (сформульовані цілі не виходять за межі фінансових компетенцій відповідних фахівців підприємства)
- гнучкості (цілі визначено таким чином, щоб за необхідності можна було внести корегування у їх формулювання);
- узгодженості (цілі фінансової стратегії визначено з урахуванням їх підпорядкованості загальним стратегічним цілям розвитку підприємства);
- терміновості (для кожної фінансової цілі може бути встановлений чіткий термін її досягнення або контролю за її виконанням).

Таким чином, запропонована система цілей фінансової стратегії відповідає вимогам до цілевстановлення, розроблена у контексті можливих загальних стратегічних цілей діяльності підприємства та дозволяє конкретизувати напрями його фінансової стратегії.

Таблиця 1.2

Цілі фінансової стратегії підприємства [18, 19, 20, 50, 53]

Цілі загальної стратегії	Цілі фінансової стратегії
Розширення частки ринку	Розширення частки власного/позикового капіталу; мінімізація фінансових ризиків; мінімізація питомих витрат
Утримання ринкової частки	Формування сильної структури капіталу; забезпечення прибутковості; посилення фінансової дисципліни
Максимізація ринкової вартості	Зменшення вартості капіталу; забезпечення зростання грошового потоку; максимізація прибутку
Підвищення якості продукції	Розширення фінансування; збільшення частки інвестицій у дослідження та розробки
Посилення іміджу (впізнаваності бренду, ділової репутації тощо)	Підвищення інвестиційного (кредитного) рейтингу; підтримка мінімально необхідної стратегічної ліквідності; реалізація постійної дивідендної політики; посилення фінансової дисципліни

*розроблено за матеріалами: [18, 19, 20, 50, 53]

Визначення таких напрямів є також предметом численних дискусій, оскільки прояв фінансових компетенцій пов'язаний не тільки із залученням і використанням фінансових ресурсів, але і з оптимальним їх розподілом, вибором економічно обґрунтованих їх джерел, формуванням інвестиційної привабливості підприємства тощо.

Незважаючи на наявні суттєві розбіжності, є принаймні два принципово важливих аспекти, з якими згодні майже всі дослідники. Такими загальними напрямами є стратегія формування фінансових ресурсів (або стратегія фінансування) і інвестиційна стратегія (або стратегія їх використання). Така єдність пояснюється змістом фінансової діяльності, що характеризується

визначеною вище дихотомією - необхідністю залучення джерел фінансування та їх цілеспрямованим використанням [18, с. 109].

Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що фінансова стратегія підприємства сприятиме збільшенню його ринкової вартості, нарощенню конкурентних переваг за умови, якщо вона:

- обґрунтовує оптимальний напрям фінансового розвитку;
- охоплює всі основні напрями розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства;
- є гнучкою і може легко адаптуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства;
- скоординована зі стратегічними рішеннями керівництва підприємства та іншими функціональними стратегіями.

В умовах мінливого зовнішнього середовища фінансова стратегія є потужним інструментом забезпечення фінансової стійкості підприємства та досягнення стратегічних фінансових цілей його керівництва і власників, оскільки реалізація будь-якого рішення, як правило, пов'язана із його фінансовим забезпеченням.

Фінансова стратегія посідає особливе місце в системі менеджменту підприємства, тому що визначає його фінансово-економічну політику, забезпечує інвесторів та кредиторів достовірною інформацією про його фінансово-економічний стан [20, с. 91].

Економічна сутність фінансової стратегії обумовлена фінансовими взаємовідносинами підприємства з економічними суб'єктами і державними органами. Практично мова йде про розробку базової фінансової концепції підприємства, пов'язаної з ефективним управлінням грошовим обігом, формуванням коштів у визначених пропорціях, використанням фінансових ресурсів за цільовим призначенням.

Місце і роль фінансової стратегії неоднозначно оцінюється в економічній літературі. Найчастіше фінансова стратегія підприємства як інструмент регулювання використовується разом з інвестиційною стратегією, так як

йдеться про перспективність і часовий крок інвестиційних рішень та їх тісний зв'язок з фінансовими процесами [7, с. 44]. Окремі дослідники трактують фінансову стратегію як частину фінансового менеджменту, з чим можна погодитися [2, с. 56].

Однак, на нашу думку, доцільно розглядати фінансову стратегію як органічний елемент фінансово-бюджетного регулювання підприємства:

- у методологічному плані сутність і механізм формування фінансової стратегії підприємства необхідно аналізувати як одну з проблем фінансових відносин, фінансової оцінки реалізації стратегічних цілей підприємства;
- у схемі економічного регулювання фінансову стратегію необхідно розглядати як компонент загальної стратегії підприємства на ряду з товарним, інвестиційним, маркетинговим і іншими видами стратегічних рішень.

Разом з тим фінансова стратегія є базовою стратегією, оскільки забезпечує (за допомогою фінансових інструментів, методів фінансового менеджменту тощо) реалізацію інших базових стратегій, а саме - конкурентної, інноваційної. Це вимагає дослідження взаємозв'язку фінансової стратегії з зазначеними вище стратегіями.

Фінансова стратегія відіграє важливу роль також у системі управління економічними процесами на рівні країни [10, с. 25]:

- забезпечує реалізацію фінансових цілей в межах галузей, визначає орієнтири бюджетно-податкової політики;
- реально оцінює фінансові можливості окремих галузей, сприяє ефективному використанню фінансового потенціалу та активному маневруванню його фінансовими ресурсами;
- забезпечує швидку реалізацію державних планів та програм сприяння розвитку бізнесу;
- враховує всі можливі альтернативи розвитку безконтрольних факторів зовнішнього середовища та мінімізує їхні негативні наслідки для суб'єктів господарювання, галузей та економіки країни в цілому.

Отже, фінансова стратегія підприємства є невід'ємною складовою частиною та важливим елементом системи менеджменту підприємства, посідаючи центральне місце серед його функціональних стратегій, визначає основні напрями підвищення ефективності управління його фінансовою діяльністю та розвитку фінансових відносин з контрагентами. Якість фінансової стратегії підприємства безпосередньо залежить від рівня її обґрунтованості, а також від повноти врахування та оцінки факторів, на основі яких вона була розроблена.

1.2. Особливості формування фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

Підпорядкованість фінансової стратегії загальним цілям діяльності підприємства суб'єкта міжнародного бізнесу зумовлює необхідність дослідження процесу її формування у діалектичному зв'язку із пріоритетами розвитку підприємства, що суттєво різняться впродовж проходження ним різних стадій життєвого циклу [1, с. 12].

Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику. Економічна сутність фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу обумовлена фінансовими взаємовідносинами з економічними суб'єктами (резидентами та нерезидентами), державними органами та різними міжнародними організаціями [7, с. 32]. Фінансова стратегія суттєво впливає на формування загальної стратегії розвитку підприємства.

На думку Щербань О.Д. та Височіна Л.В., слід виділити три види фінансової стратегії [60, с. 44]:

1. Генеральна фінансова стратегія, що регламентує фінансову діяльність підприємства, її базові напрями та питання. У рамках цієї стратегії вирішуються

завдання формування фінансових ресурсів по виконавцях і напрямках роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють не менше одного року.

2. Оперативна фінансова стратегія призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями, як доходи та виплати за цінними паперами, розрахунки з постачальниками та покупцями.

3. Фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей підприємства.

Залежно від джерел фінансової діяльності підприємства, що використовуються, Гудзь О.І. виділяє такі види фінансових стратегій [18, с. 18]: стратегія самофінансування; стратегія позичкового фінансування; стратегія венчурного фінансування; стратегії, спрямовані на використання нетрадиційних джерел фінансування.

Залежно від ступеня ризику, на який готове йти підприємство для досягнення поставлених цілей і завдань, фінансова стратегія, на думку Безручко О.О., поділяється на два види: агресивну й обережну [2, с. 36]. На тих же підставах І. Бланк виділяє наступальну, захисну та наступально-захисну стратегії [7, с. 44]. У свою чергу П.В. Іванюта виділяє чотири види стратегій: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту [27, с. 39].

Бучакчийська Ю.А. виділяє такі види фінансової стратегії [10, с. 55]:

- фінансова стратегія стабілізації, що застосовується в умовах нестабільності при падінні фінансово-господарських показників, виникненні довгострокових фінансових складнощів;
- фінансова стратегія зростання, що спрямована на отримання позитивного ефекту за рахунок розширення ділової активності підприємства в

умовах стабільного зовнішнього середовища та сегмента ринку, у якому працює підприємство;

- фінансова стратегія виживання, що застосовується в умовах глибокої кризи у стані, близькому до банкрутства, полягає в застосуванні швидких скоординованих дій, що базуються на максимально точних розрахунках;
- фінансова стратегія ліквідації, що забезпечує максимально ефективний процес ліквідації всього підприємства.
- комбінована фінансова стратегія.

Підсумовуючи вищевикладене, можемо зробити висновок, що вибір тієї чи іншої фінансової стратегії визначає особливості роботи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на весь стратегічний період. Він залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на підприємство, прогнозів, досвіду та інтуїції керівництва. На нашу думку, найбільш доцільною є класифікація фінансових стратегій підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу, що враховує два критерії:

- 1) за джерелами фінансування: стратегія самофінансування, стратегія позикового фінансування;
- 2) за характером залучення фінансових ресурсів: агресивна та консервативна.

Розглядаючи види фінансових стратегій, варто охарактеризувати особливості вибору тієї чи іншої форм фінансової стратегії різними підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу, які функціонують в Україні та за кордоном (Додаток А).

Як свідчать дані Додатку А, фінансові стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу є різноманітними та ґрунтуються на виборі способів фінансування їх діяльності.

Розподіл підприємств, які вказані у Додатку А, за видами фінансових стратегій було здійснено на основі вивчення фінансової звітності цих підприємств. Зростання обсягу вкладень в капітальні інвестиції та оборотні активи свідчить про наявність елементів агресивної фінансової стратегії для

таких підприємств як ТОВ «Дніпротяжмаш», ТОВ «Дніпровський коксохімічний завод», ТОВ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча». Ці підприємства для розширення свого майнового потенціалу використовують переважно залучені фінансові ресурси.

Натомість такі компанії як ТОВ «Кока-кола беверіджиз Україна», ТОВ «Пепсіко Україна» та ПрАТ «Закод керамічної плитки Атем» для інвестування у розвиток активів використовують власні фінансові ресурси, які складаються з акціонерного капіталу та нерозподіленого прибутку, який реінвестується у виробництво. Консервативна стратегія із залученням власних ресурсів характерна для таких підприємств як ТОВ «Інтергал-Буд», Корпорація «Київміськбуд», ТОВ «Укрбуд Девелопмент», ТОВ «Нові інформаційні технології». Зазначені підприємства для свого розвитку формують певний «резерв» власних фінансових ресурсів.

Сформулюємо основні характеристики стадій життєвого циклу у контексті їх зв'язку із пріоритетами фінансової діяльності підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

На стадії становлення діяльність підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу характеризується порівняно низькими обсягами виручки через відсутність кола лояльних споживачів, відсутністю прибутку через високий рівень поточних витрат і підвищену потребу в інвестиціях у зв'язку з формуванням ресурсного потенціалу. Відсутність надійних зв'язків із постачальниками на цій стадії призводить до підвищення ризиків диверсифікації асортименту, а відповідно відсутність досвіду практичної діяльності обмежує можливості залучення фінансових ресурсів з різних джерел. Разом з обмежуючими чинниками, саме на цій стадії якнайбільше проявляються підприємницькі здібності керівників, їх спроможність до розробки та впровадження креативних ідей, реалізація яких, у свою чергу, збільшує рівень підприємницьких ризиків.

Ураховуючи, що на стадії становлення підприємство-суб'єкт міжнародного бізнесу тільки формує свої конкурентні переваги, інвестиційна

стратегія, з нашої точки зору, має забезпечити підґрунтя для фокусування на цільовій групі споживачів або товарів. Таке підґрунтя формується за рахунок інвестицій в технології, дослідження ринку та забезпечення якості обслуговування.

З метою узагальнення та упорядкування розроблених положень щодо характеристик фінансової стратегії, які матимуть першочергове значення на стадії становлення, пропонуємо їх систематизацію за напрямками: тип фінансової стратегії; її ключові аспекти на етапі формування; тип стратегії фінансування; тип інвестиційної стратегії; пріоритети в управлінні витратами; пріоритети дивідендної політики. Систематизація розроблених характеристик фінансової стратегії за виділеними напрямками наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові характеристики формування фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на стадії становлення [40]

Ключові напрями	Ключові характеристики фінансової стратегії
Цілі розвитку підприємства	Виживання та закріплення на ринковому сегменті
Тип фінансової стратегії	Консервативна
Ключові аспекти формування фінансової стратегії	Забезпечення фінансовими ресурсами зростаючого обсягу доходу, створення фінансової системи та впровадження внутрішнього фінансового контролю
Стратегія фінансування	Стратегія мобілізації власного капіталу
Інвестиційна стратегія	Стратегія фокусування інвестицій на цільовому сегменті споживачів або товарів з метою створення конкурентних переваг
Управління витратами	Контроль дискреційних витрат
Дивідендна політика	Політика нульового дивіденду або відсутності дивідендних виплат

*розроблено за матеріалами: [40]

Стадія зростання супроводжується розширенням обсягів доходу, що, в свою чергу, зумовлює підвищену потребу в інвестиціях. На початковому етапі повільного зростання, як правило, операційна діяльність ще не забезпечує покриття поточних витрат, а отже величина прибутку є ще недостатньою для реінвестування. Така ситуація виникає через невідповідність у часі грошових

потоків, пов'язаних із надходженням грошових коштів на підприємство і їх витрачанням. Для залучення фінансових ресурсів в обсязі, достатньому для планованого зростання, власники підприємств можуть здійснювати експансійну фінансову стратегію, спрямовану на збільшення обсягу власного капіталу. Змістом такої стратегії має бути розширення кола вкладників: пайовиків - для товариств з обмеженою відповідальністю, акціонерів - для акціонерних товариств або власників - для приватних підприємств. Фінансові інтереси нових вкладників у такому разі підкріплюються очікуваннями високої доходності інвестицій у зростаюче підприємство, асортимент якого користується все більшим і більшим попитом [38, с. 42].

З метою узагальнення розроблених положень щодо формування фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на стадії зростання нами визначено її ключові характеристики в розрізі основних напрямів: цілі, тип, ключові аспекти, стратегії фінансування та інвестування, управління витратами та дивідендна політика (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ключові характеристики формування фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на стадії зростання*

Ключові напрями	Ключові характеристики фінансової стратегії
Цілі розвитку підприємства	Зростання та розвиток
Тип фінансової стратегії	Експансійна (агресивна)
Ключові аспекти формування фінансової стратегії	Управління витратами з метою уникнення тих, що не сприяють створенню додаткової цінності; формування ефективної системи управління оборотним капіталом
Стратегія фінансування	Стратегія збільшення позикового капіталу
Інвестиційна стратегія	Стратегія реального інвестування, стратегії інтеграції (горизонтальної, вертикальної)
Управління витратами	Припустиме зростання обсягу прямих витрат, запобігання невиннованим витратам
Дивідендна, політика	Політика відсутності дивідендних виплат на користь капіталізації прибутку

*розроблено за матеріалами: [38]

Основні завдання фінансової стратегії на стадії зрілості різняться залежно від розуміння фінансистами основних цілей розвитку підприємства.

Зважаючи на визначені цілі, що прямим чином залежать від визначених керівництвом підприємства напрямів розвитку, основний тип фінансової стратегії можна охарактеризувати як обслуговуючий або адаптивний (у літературі, як правило, використовується термін «поміркований»). Завдяки фінансуванню диверсифікації інвестицій, горизонтальної і вертикальної інтеграції підприємства значно розширюють можливості операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Між тим консервативний підхід до фінансування поточної діяльності та підтримки досягнутого стану дозволить утримати стійке фінансове становище протягом певного часу [38, с. 34].

Завдяки набутим знанням і досвіду менеджери підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на стадії зрілості здатні забезпечити отримання стабільного прибутку, тому ключові аспекти стратегії фінансування, на наш погляд, визначаються необхідністю мобілізації власного капіталу (в частині нерозподіленого прибутку) для забезпечення реінкарнації життєвого циклу підприємства. Важливим критерієм ефективності стратегії фінансування тут є раціональність і стабільність структури капіталу.

Необхідність відновлення життєвого циклу вимагає від керівників і менеджерів підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу пошуку нових напрямів діяльності і, відповідно, диверсифікації інвестицій. Тому інвестиційна стратегія на стадії зрілості має, з одного боку, забезпечувати підтримку вкладень у відмітні компетенції підприємства-суб'єкта МЕД (унікальні системи управління, унікальна логістична система, система мерчандайзингу тощо), а, з іншого, створювати умови для реалізації нових перспективних ідей розвитку.

Для забезпечення інтересів розвитку дивідендна політика на цій стадії має бути спрямована на збільшення дивідендних виплат. Відмова від стимулювання власників на цій стадії може обернутися загрозою існуванню бізнесу в цілому, тому що прийняття рішення про продаж підприємства (навіть з певними

інвестиційними зобов'язаннями) не гарантує продовження операційного бізнесу в існуючій галузі.

Узагальнення сформульованих положень фінансової стратегії за її ключовими характеристиками для підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на стадії зрілості наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Ключові характеристики формування фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на стадії зрілості*

Ключові напрями	Ключові характеристики фінансової стратегії
Цілі розвитку підприємства	Максимізація вартості підприємства, прибутку, підтримка стійкого фінансового стану
Тип фінансової стратегії	Адаптивна, стабілізаційна, поміркована
Ключові аспекти формування фінансової стратегії	Управління витратами з метою підвищення операційної ефективності; управління оборотним капіталом
Стратегія фінансування	Стратегія оптимізації фінансових витрат
Інвестиційна стратегія	Стратегія диверсифікації інвестицій
Управління витратами	Оптимізація витрат
Дивідендна політика	Зростання дивідендних виплат

*розроблено за матеріалами: [41]

Якщо підприємство-суб'єкт міжнародного бізнесу, що перебуває на стадії зрілості, не впроваджує вчасно заходи з диверсифікації, то більш інноваційно активні конкуренти в кінцевому рахунку витісняють його з ринку і таке підприємство переходить на стадію занепаду.

За таких умов головною метою діяльності підприємства на стадії занепаду є виживання та створення умов для реінкарнації, тобто відновлення діяльності на новому якісному рівні. Для реалізації визначених цілей фінансова стратегія має носити захисний характер і сприяти пошуку можливостей збільшення грошових потоків від операційної діяльності. За думкою Г.В. Даненко, захисна фінансова стратегія «передбачає незначне зменшення виробничих потужностей, часткове чи повне згортання інвестиційної та інноваційної діяльності задля збереження певного рівня прибутковості і фінансової стійкості

підприємства при негативному впливі на його діяльність ендогенних і екзогенних факторів» [51]. Така точка зору дещо суперечить авторській позиції, оскільки підтримка прибутковості неможлива без оновлення асортиментного ряду товарів підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, впровадження нових систем управління, що сприятиме скороченню операційних витрат і вимагає активізації інвестиційної та інноваційної діяльності.

Отже, захисна фінансова стратегія має за мету підтримку життєздатності підприємства з використанням усіх доступних засобів (як операційного характеру, так і інвестиційно-інноваційного). Важливими напрямками такої стратегії, з нашої точки зору, можуть бути реструктуризація активів підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, впровадження системи раннього попередження неплатоспроможності, реінжиніринг бізнес-процесів тощо.

У зв'язку з тим, що обсяги доходу на стадії занепаду неухильно скорочуються, підприємству-суб'єкту МЕД стає все складніше розраховуватися з кредиторами. Обсяги кредиторської заборгованості, у свою чергу, зростають і спричиняють зниження рівня платоспроможності підприємства. За таких умов завданням стратегії фінансування має бути залучення фінансових ресурсів у такому обсязі і на таких умовах, щоб рівень платоспроможності принаймні не зменшувався, а співвідношення власного та позикового капіталу дозволяло здійснювати фінансування нових напрямків діяльності.

Інвестиційна стратегія, за наявності інвестиційних ресурсів, має бути спрямована на підтримку тих товарних груп і напрямів зовнішньоекономічної діяльності, що визначають відмітні компетенції підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (мерчандайзинг, логістика, обслуговування тощо). Якщо такі напрямки не мають відмітних ознак, інвестиційна стратегія має бути сконцентрована на пошуку нових джерел доходів (створення інтернет-магазинів, онлайн-каталогів, розробку нової асортиментної концепції тощо).

Дивідендна політика має завданням утримання власників у бізнесі, що вимагає поміркованого підходу до дивідендних виплат. Але визначення такого завдання є набагато простішим, ніж його реалізація. Обсяги прибутку

неухильно скорочуються, а отже розмір коштів, які можуть потенційно бути спрямованими на виплату дивідендів (або доходів на пайові внески), недостатній. Тому, за наявності чітко визначених напрямів реінкарнації підприємства, керівництво та менеджери мають упевнити власників у привабливості нових векторів розвитку та недоцільності вилучення власного капіталу, навіть за відсутності стимулювання у вигляді дивідендів.

Сформульовані ключові характеристики фінансової стратегії на стадії занепаду наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Ключові характеристики формування фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на стадії занепаду*

Ключові напрями	Ключові характеристики фінансової стратегії
Цілі розвитку підприємства	Виживання та реінкарнація
Тип фінансової стратегії	Захисна
Ключові аспекти формування фінансової стратегії	Пошук нових можливостей, реструктуризація активів, створення системи раннього реагування на кризові явища, реінжиніринг
Стратегія фінансування	Стратегія відновлення платоспроможності та фінансової стійкості
Інвестиційна стратегія	Стратегія підтримки інновацій і ключових напрямків бізнесу
Управління витратами	Скорочення витрат
Дивідендна політика	Помірна дивідендна політика

*розроблено за матеріалами: [38, 40, 41]

Таким чином, сформовані ознаки розмежування цілей, характеристик і напрямів формування фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу залежно від стадій їх життєвого циклу дозволяють сформувати системне бачення кола проблем і завдань у сфері залучення та використання фінансових ресурсів у довгостроковому періоді. Їх врахування дозволить вчасно визначати та реалізовувати фінансові цілі залежно від пріоритетів розвитку підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу. Формування фінансової

стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу здійснюється на основі реалізації наступних принципів: послідовної реалізації прийнятої стратегії стійкого розвитку підприємства; базуванні на сучасній теоретичній моделі; врахуванні організаційної структури підприємства і передбаченні у ній змін; варіантності формування стратегії.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства

Найбільш поширеним показником, який пов'язує більшість цілей фінансової стратегії, вважається прибуток. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства, визначення прибутку як цільового індикатора може передбачати його максимізацію або стабільність отримання. Кількісне вимірювання фінансової стратегії, спрямованої на максимізацію прибутку, потребує встановлення цільового максимального значення у абсолютному вимірі (сума прибутку) або у відносному (рентабельність). Фінансова стратегія, орієнтована на стабільність отримання прибутку, вимагає вибору в якості індикатора, наприклад, темпів зростання прибутку, які мають характеризуватися позитивною динамікою [45, с. 17].

Хоча визначені показники і описують певні цілі фінансової стратегії, проте проблеми використання прибутку тут не обмежуються лише вибором його абсолютних або відносних, статичних або динамічних вимірників. Річ у тім, що прибуток на підприємстві формується в результаті різних видів діяльності і за урахування різних видів витрат. Тому виникає справедливе питання: який вид прибутку більшою мірою свідчить про досягнення фінансових цілей - чистий прибуток або прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, бухгалтерський прибуток або економічний? Відповідь на першу частину питання лежить в площині врахування економічних інтересів різних зацікавлених в діяльності підприємств сторін. Безумовно, для власників індикатором успішності фінансової стратегії має бути показник чистого

прибутку [16, с. 34], який показує залишковий дохід на інвестований власниками капітал у певному періоді. Для менеджерів, з одного боку, важливо так управляти активами та капіталом, щоб забезпечити прибутковість господарської діяльності взагалі, а, з іншого - одним із завдань керівництва є утримання власників у бізнесі, що посилює пріоритетність все ж таки показника чистого прибутку. Причому, як правило, приймається в розрахунок його величина або від звичайної діяльності (загальний чистий прибуток і похідні від нього показники рентабельності власного капіталу, активів), або тільки від операційної (наприклад, показник чистого операційного прибутку) [49, с. 72].

Зважаючи на пріоритетність основної діяльності, Колеснік Т. С. пропонує для вимірювання цілей фінансової стратегії використовувати рентабельність інвестованого капіталу за показником прибутку від звичайної діяльності до відрахування процентів, податків і амортизації (EBITDA -Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) [31, с. 46]. Такий підхід більшою мірою відповідає завданням бенчмаркінгового аналізу фінансових стратегій, оскільки дозволяє нівелювати розбіжності у політиці формування позикового капіталу, податковій та амортизаційній політиці різних підприємств.

Стосовно прийняття в розрахунок бухгалтерського або економічного прибутку слід зазначити, що сучасна наукова думка тяжіє до врахування альтернативних витрат і результатів, які є основою побудови моделей економічного прибутку. Економічний або залишковий прибуток визначається як різниця між фактичними доходами підприємства та сумою фактичних (явних) і альтернативних (неявних) витрат. «Використання принципу економічного прибутку - ознака правильно обраної аналітичної моделі, яка потрібна для виконання керівництвом стратегічної ролі на етапі розробки концепції стратегії компанії та на етапі оцінки її виконання» [31, с. 47].

Вагомі результати в цьому напрямі отримані проф. Петровою А.І., яка пропонує в якості найбільш загальних вимірників фінансової стратегії показники економічної доданої вартості (EVA™ - Economic Value Added),

внутрішньої норми доходності (CFROI™ - Cash Flow Return of Investment), точки стратегічного руйнування вартості та коефіцієнт стратегічної ефективності [42, с. 92]. Перші два показники (EVA і CFROI) доволі часто останнім часом застосовуються в практиці фінансової діяльності та стратегічного управління, а моделі їх визначення не становлять предмет наукових дискусій.

Показник економічної доданої вартості як цільовий індикатор розробки та реалізації фінансової стратегії розглядається в працях І.Й. Плікус [45, с. 84], О.Б. Стефанишина [49, с. 105], А. Г. Семенова, О. О. Єропутова, Т В. Перекреста [55, с. 216]. Його розрахунок може здійснюватися із застосуванням декількох моделей, але найбільш поширена передбачає визначення двох складових:

- 1) спреду доходності капіталу та витрат на його залучення;
- 2) величини інвестованого капіталу [45, с. 217]:

$$\text{ЕДВ} = \left(\frac{\text{ЧОП}}{\text{ІК}} - \text{СВК} \right) \times \text{ІК} \quad (1.1)$$

де, ЕДВ - економічна додана вартість;

ЧОП- операційний прибуток після сплати податку;

ІК - інвестований капітал;

СВК - середньозважена вартість капіталу.

Для підприємств під час визначення EVA доцільно здійснювати коригування як величини прибутку, що приймається в розрахунок, так і величин витрат на капітал. Один із напрямів коригування, що визначає специфіку операційної діяльності в сфері міжнародного бізнесу і може бути здійснене на основі звітності вітчизняних підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу, пов'язаний із капіталізацією витрат на фінансування діяльності.

Важливим коригуванням величини EVA у сфері міжнародного бізнесу є також збільшення суми інвестованого капіталу на величину товарної кредиторської заборгованості, особливо для підприємств, що імпортують товари (послуги) з-за кордону. За умов, коли зобов'язання за поточними

розрахунками за товари, роботи та послуги приймають характер інвестованого капіталу (тобто протягом року не погашаються), їх частка та витрати на обслуговування мають враховуватися у величинах середньозваженої вартості капіталу та інвестованого капіталу [49, с. 61].

На жаль, на основі фінансової та статистичної звітності вітчизняних підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу низку коригувань здійснити неможливо. Це стосується таких статей [55, с. 43]:

- капіталізації витрат на дослідження та розробки. З одного боку, вітчизняні форми фінансової звітності не дозволяють виокремити такі витрати, а з іншої, підприємства не приділяють значної уваги такому виду діяльності;
- капіталізації витрат на створення власних торгових марок, що, навіть за їх наявності для експорту продукції, виключає публічний доступ до такого роду даних;
- капіталізації невизнаної ділової репутації під час зливань і поглинань.

Застосування економічної доданої вартості буде доцільним для вимірювання досягнення таких цілей, як максимізація прибутку, зростання вартості власного капіталу або мінімізація витрат на залучення капіталу. Спред доходності інвестованого капіталу показує реальний рівень перевищення рентабельності над середньозваженими витратами на капітал. Відповідно, чим більша його величина, тим більша, за умов незмінності або зростання інвестованого капіталу, величина економічної доданої вартості. Для власників позитивна динаміка показника означає зростання привабливості бізнесу, від'ємна ж - руйнування вкладеного капіталу.

Крім економічної доданої вартості, у наукових публікаціях існують пропозиції вибору в якості критеріїв досягнення найбільш загальних фінансових цілей показників ринкової доданої вартості [58, с. 82] або доданої інноваційної вартості [38, с. 77]. З нашої точки зору, інформативність таких показників для формування фінансових стратегій підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу викликає сумніви. Ринкова додана вартість визначається як різниця між ринковою вартістю власного капіталу та величиною

акціонерного капіталу [55, с. 44]. Для коректного та об'єктивного визначення ринкової вартості власного капіталу підприємство має бути активним учасником фондового ринку, бажано, у формі публічного акціонерного товариства.

Стосовно показника доданої інноваційної вартості, варто відзначити, що його розрахунок ґрунтується на визначенні різниці між загальною величиною чистого операційного прибутку та його очікуваною величиною від використання матеріальних активів підприємства. Отримана залишкова величина, на думку О.В. Нікітіної, і є «надлишковою» вартістю, що генерується нематеріальними активами [38, с. 78]. Відповідно, наявність таких нематеріальних активів становить підґрунтя високого інноваційного потенціалу підприємства і збільшує вартість інвестованого капіталу. Хоча така позиція є цілком логічною, проте зв'язок моделі із фінансовою стратегією, тим більше використання її як вимірника загальної фінансової мети, викликає сумніви. Чистий операційний прибуток є лише одним із можливих показників фінансового результату від операційної діяльності, що обмежує його корисність як індикатора ефективності інших видів господарської діяльності підприємства і не дозволяє отримати релевантну інформацію про стан формування ні стратегії фінансування, ні інвестиційної стратегії. З нашої точки зору, певний інтерес додана інноваційна вартість може становити під час визначення підцілей фінансової стратегії за напрямом «управління витратами». У такому контексті побудова факторної моделі чистого операційного прибутку сприятиме виявленню резервів економії операційних витрат.

Показник внутрішньої норми доходності (CFROI™) у вітчизняній практиці, як правило, використовується в інвестиційному аналізі з метою оцінки ефективності інвестиційних проектів. Між тим, традиційною сферою його використання світовими консалтинговими компаніями є стратегічний консалтинг. Як зазначає, Т.С. Колеснік, фінансове походження внутрішньої норми доходності зумовлюється наступними принциповими положеннями [34, с. 85]:

- 1) діяльність підприємства оцінюється на основі потоків грошових коштів, а не накопиченого прибутку;
- 2) ураховується інвестиційна природа грошових потоків і процес дисконтування з метою приведення цих потоків до теперішнього часу.

Для використання даного методу автор пропонує здійснювати прогноз чистого грошового потоку, відповідно до якого позитивний грошовий потік буде його генерувати протягом n років в розмірі $P_1, P_2, \dots, P_n$. Загальна накопичена величина дисконтованих чистих грошових потоків (PV) і чистий приведений ефект (NPV) відповідно розраховуються за формулами [34, с. 86]:

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} \quad (1.2)$$

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \quad (1.3)$$

Під нормою рентабельності інвестування фінансових ресурсів (IRR) розуміють значення коефіцієнта дисконтування, при якому NPV проекту дорівнює нулю:

$$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0 \quad (1.4)$$

На практиці будь-яке підприємство фінансує свою діяльність, у тому числі й інвестиційну, з різних джерел. Як плату за користування авансованими в діяльність підприємства фінансовими ресурсами воно сплачує відсотки, дивіденди, винагороди і т.п., тобто несе деякі обґрунтовані витрати на підтримку свого економічного потенціалу. Показник, що характеризує відносний рівень цих витрат, можна назвати "ціною" авансованого капіталу (CC). Цей показник відбиває сформований на підприємстві мінімум повернення на вкладений у його діяльність капітал, його рентабельність і розраховується по формулі середньої арифметичної зваженої.

Економічний зміст цього показника полягає в наступному: підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких не нижче поточного значення показника CC (ціни чи

джерела засобів для даного проекту, якщо він має цільове джерело). Саме з ним порівнюється показник IRR, розрахований для конкретного проекту, при цьому зв'язок між ними такий.

Якщо: $IRR > CC$, то проект варто прийняти;

$IRR < CC$, то проект варто відкинути;

$IRR = CC$, то проект ні прибутковий, ні збитковий.

Практичне застосування даного методу ускладнено, якщо в розпорядженні аналітика немає спеціалізованого фінансового калькулятора. У цьому випадку застосовується метод послідовних ітерацій з використанням табульованих значень дисконтованих множників. Для цього за допомогою таблиць вибираються два значення коефіцієнта дисконтування $r_1 < r_2$ таким чином, щоб в інтервалі (r_1, r_2) функція $NPV=f(r)$ змінювала своє значення з "+" на "-" чи з "-" на "+". Далі застосовують формулу [7, с. 44]:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} * (r_2 - r_1) \quad (1.5)$$

де r_1 - значення табульованого коефіцієнта дисконтування, при якому $f(r_1) > 0$ ($f(r_1) < 0$);

r_2 - значення табульованого коефіцієнта дисконтування, при якому $f(r_2) < 0$ ($f(r_2) > 0$).

Точність обчислень зворотно пропорційна довжині інтервалу (r_1, r_2) , а найкраща апроксимація з використанням табульованих значень досягається у випадку, коли довжина інтервалу мінімальна (дорівнює 1%), тобто r_1 і r_2 - найближчі один до одного значення коефіцієнта дисконтування, що задовольняють умовам (у випадку зміни знака функції з "+" на "-"):

r_1 - значення табульованого коефіцієнта дисконтування, мінімізуюче позитивне значення показника NPV, тобто $f(r_1) = \min_r \{f(r) > 0\}$;

r_2 - значення табульованого коефіцієнта дисконтування, максимізуюче негативне значення показника NPV, тобто $f(r_2) = \max_r \{f(r) < 0\}$.

Шляхом взаємної заміни коефіцієнтів r_1 і r_2 аналогічні умови виписуються для ситуації, коли функція змінює знак з "-" на "+".

Зважаючи на складові внутрішньої норми доходності, на наш погляд, її використання для вимірювання стратегічних фінансових цілей буде доцільним на стадії зростання, коли грошові потоки підприємства від інвестиційної діяльності диверсифіковані та мають переважно від'ємний характер. Порівняння величини внутрішньої норми доходності із вартістю капіталу свідчитиме про спрямованість фінансової стратегії на досягнення мети мінімізації фінансових ризиків.

Можливість використання показника точки стратегічного руйнування вартості під час розробки фінансової стратегії пояснюється, на наш погляд, його прямим зв'язком із динамікою надходжень операційного прибутку, обсягу продажів, інвестицій і витрат на капітал.

Досить інформативним, з нашої точки зору, є також розроблений М.С. Зоріною показник стратегічної ефективності (КСЕ), який характеризує рівень привабливості фінансової стратегії для реалізації і розраховується як індекс накопиченого економічного прибутку [25]:

$$КСЕ = \frac{\sum_{i=1}^n ПВЕП_i}{\sum_{i=1}^n ПВІ_i} \quad (1.7)$$

де, ПВЕП_і - поточна вартість економічного прибутку, отриманого в і-му році; ПВІ_і - поточна вартість інвестицій і-го року; *n* - кількість років прогнозного періоду.

Зважаючи на складові такого індексу, з нашої точки зору, його використання буде найбільш доцільним на стадії зрілості підприємства, коли відбувається зворотна динаміка грошових потоків від інвестиційної та операційної діяльності. Крім того, рівень такої стратегічної ефективності є інформативним і для стадії зростання, коли обсяги інвестицій щороку збільшуються на фоні високих витрат на залучення капіталу.

Якщо розглянуті показники є досить новими для теорії та практики фінансового менеджменту, то наступна група фінансових вимірників, які можуть бути визнані як універсальні, є більш традиційною [25, с. 64].

Близьким за змістом до прибутку, але інформативним стосовно ліквідності капіталу для власників є, на наш погляд, показник чистого грошового потоку для власного капіталу, що визначається як сума чистого прибутку, амортизації та приросту позикового капіталу, скорегована на інвестиції поточного року в оборотні та необоротні активи. Позитивна величина чистого грошового потоку, створювана в результаті реалізації тієї чи іншої фінансової стратегії, свідчить про її дієвість і наявність коштів, доступних для вивільнення власниками, а позитивна динаміка показника - про стійкість функціонування підприємства. Найбільш інформативним показником чистого грошового потоку для вимірювання цілей фінансової стратегії буде на стадії становлення, оскільки саме початок діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу супроводжується незбалансованістю грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Досить популярним і, на наш погляд, дійсно інформативним щодо визначення пріоритетної цілі фінансової стратегії є показник темпів стійкого зростання (або темпів забезпеченості стійкого зростання за рахунок внутрішніх джерел). Увага на його використанні акцентується у працях А.В. Гриньова, О.М. Ястремської [16, с. 88], Н.М.Буняка [9, с. 22], Г. Блакитої [4, с. 14]. У науковій літературі існують декілька моделей розрахунку таких темпів, але, на наш погляд, найбільш релевантною різноманітним фінансовим цілям є декомпозиційна модель, запропонована в роботах В.В. Ковальова [45, с. 79]:

$$q = \frac{r \times \text{ЧОР} \times \text{Оакт} \times \text{Кзал}}{1 - r \times \text{ЧОР} \times \text{Оакт} \times \text{Кзал}} \quad (1.8)$$

де, q - коефіцієнт забезпеченості темпів стійкого зростання за рахунок внутрішніх резервів;

r - коефіцієнт реінвестування прибутку;

ЧОР - коефіцієнт операційної рентабельності (розрахований за величиною чистого прибутку);

Оакт - коефіцієнт оборотності активів;

Кзал - коефіцієнт фінансової залежності.

Використання темпів стійкого зростання як вимірника фінансових цілей буде особливо доречним на стадії зростання, коли відчувається гостра нестача фінансових ресурсів для розвитку. На користь авторської позиції свідчать і результати дослідження Д.О. Оводкова, який пропонує використовувати модель стійкого зростання «для визначення можливостей розвитку підприємства в умовах взаємно узгоджених маркетингових, виробничих і фінансових вимог» [28, с. 31].

Крім того, темпи стійкого зростання тісно корелюють із досягненням мети виживання на стадії занепаду, коли пошук резервів відновлення платоспроможності та фінансової стійкості набуває першочергового значення. Декомпозиційна модель стійкого зростання характеризує «можливість розробки фінансової стратегії в кризових умовах, коли на перший план виходить не стільки зростання обсягу продажів, скільки збереження та підтримка фінансової стійкості» [7, с. 44].

Беручи до уваги визначені особливості, слід разом з тим звернути увагу на те, що показник середньозваженої вартості капіталу є недостатньо універсальним вимірником фінансової стратегії через відсутність його прямого зв'язку, у першу чергу, із прибутковістю. Тому його використання буде доцільним не на загальному рівні ієрархії цілей фінансової стратегії, а на похідному рівні для вимірювання цілей стратегії фінансування.

Для оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства пропонуємо розрахувати інтегральний коефіцієнт. Для інтегральної оцінки фінансової стратегії доцільно використовувати наступну формулу:

$$I = \sqrt[n]{K_1 \times l_1 + K_n \times l_n} \quad (1.9)$$

де K_i – i -й коефіцієнт, що описує фінансову стратегію підприємства (показники),

l_i – коефіцієнт вагомості показника (визначено автором на власне бачення),

n – кількість показників, що описують стійкість.

Для оціночних показників можна не брати усі фінансові коефіцієнти, а обрати лише основні, що виражають ту чи іншу сторону фінансової стратегії.

До таких показників пропонуємо віднести наступні: коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами; коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу; маневреність робочого капіталу; коефіцієнт фінансової автономії, загальний коефіцієнт покриття; співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Отже, для оцінювання фінансових стратегій підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу використовуються як абсолютні, так і відносні показники. До абсолютних показників можна віднести операційний прибуток, додану вартість, EDITDA, NPV. Відносними показниками, що використовуються для оцінювання фінансових стратегій, є показники внутрішньої норми доходності, темпу економічного зростання, показник стратегічної ефективності, коефіцієнт інтегральної оцінки фінансової стратегії. Розглянуті підходи можна вважати одиничними, оскільки за основу вимірювання цілей фінансової стратегії на загальному рівні приймається один найбільш вагомий показник. Вважаємо, що такий вибір є цілком виправданим при побудові ієрархічної системи вимірювання фінансових цілей. Однак, варто також використовувати комплексний підхід, основними відмітними особливостями якого в контексті проблем формування фінансової стратегії є такі положення: 1) не передбачає виділення ієрархічних рівнів; 2) поєднує всі можливі показники (від 3 до 35 залежно від авторської позиції) в одну або декілька груп індикаторів стану формування/реалізації фінансової стратегії; 3) базується на фінансових коефіцієнтах або темпах зростання окремих фінансових показників.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Фінансова стратегія підприємства є невід'ємною складовою частиною та важливим елементом системи менеджменту підприємства, посідаючи центральне місце серед його функціональних стратегій, визначає основні напрями підвищення ефективності управління його фінансовою діяльністю та

розвитку фінансових відносин з контрагентами. Якість фінансової стратегії підприємства безпосередньо залежить від рівня її обґрунтованості, а також від повноти врахування та оцінки факторів, на основі яких вона була розроблена.

Ознаки розмежування цілей, характеристик і напрямів формування фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу залежно від стадій їх життєвого циклу дозволяють сформувати системне бачення кола проблем і завдань у сфері залучення та використання фінансових ресурсів у довгостроковому періоді. Їх врахування дозволить вчасно визначати та реалізовувати фінансові цілі залежно від пріоритетів розвитку підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

Для оцінювання фінансових стратегій підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу використовуються як абсолютні, так і відносні показники. До абсолютних показників можна віднести операційний прибуток, додану вартість, EDITDA, NPV. Відносними показниками, що використовуються для оцінювання фінансових стратегій, є показники внутрішньої норми доходності, темпу економічного зростання, показник стратегічної ефективності, коефіцієнт інтегральної оцінки фінансової стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЕЛОН ГРУП»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гелон Груп»

Підприємство ТОВ «Гелон Груп» спеціалізується на наданні інжинірингових послуг, будівельних та монтажних роботах та проектуванні. Основними видами послуг, що надаються підприємством, є такі:

- девелопмент (управління екологічними проектами, оцінка економічної ефективності проекту, отримання дозвільної документації);
- проектування будівель та споруд (житлова, комерційна та виробнича нерухомість, містобудівна документація, технологічні рішення, зовнішні та внутрішні інженерні мережі, охорона навколишнього середовища);
- будівництво та монтаж споруд, комунікацій (локальні системи очищення, міські каналізаційні очисні споруди, очисні споруди промислових скидів, комерційні та виробничі об'єкти);
- проектний інжиніринг (енергоаудит житлових та промислових будівель, аудит інфраструктури та систем водоочищення, оптимізація процесів обробки та очищення стічних вод, автоматизація технологічних процесів, очищення стічних вод);
- постачання технологічного обладнання та матеріалів (поставки технологічного обладнання "під ключ", металоконструкцій, управління логістикою);
- обслуговування та моніторинг (комплексне обслуговування об'єктів та систем водоочищення, обслуговування технологічного обладнання, поточні та регламентні ремонтні роботи).

Схему організаційно–виробничої структури підприємства наведено на рисунку 2.1.

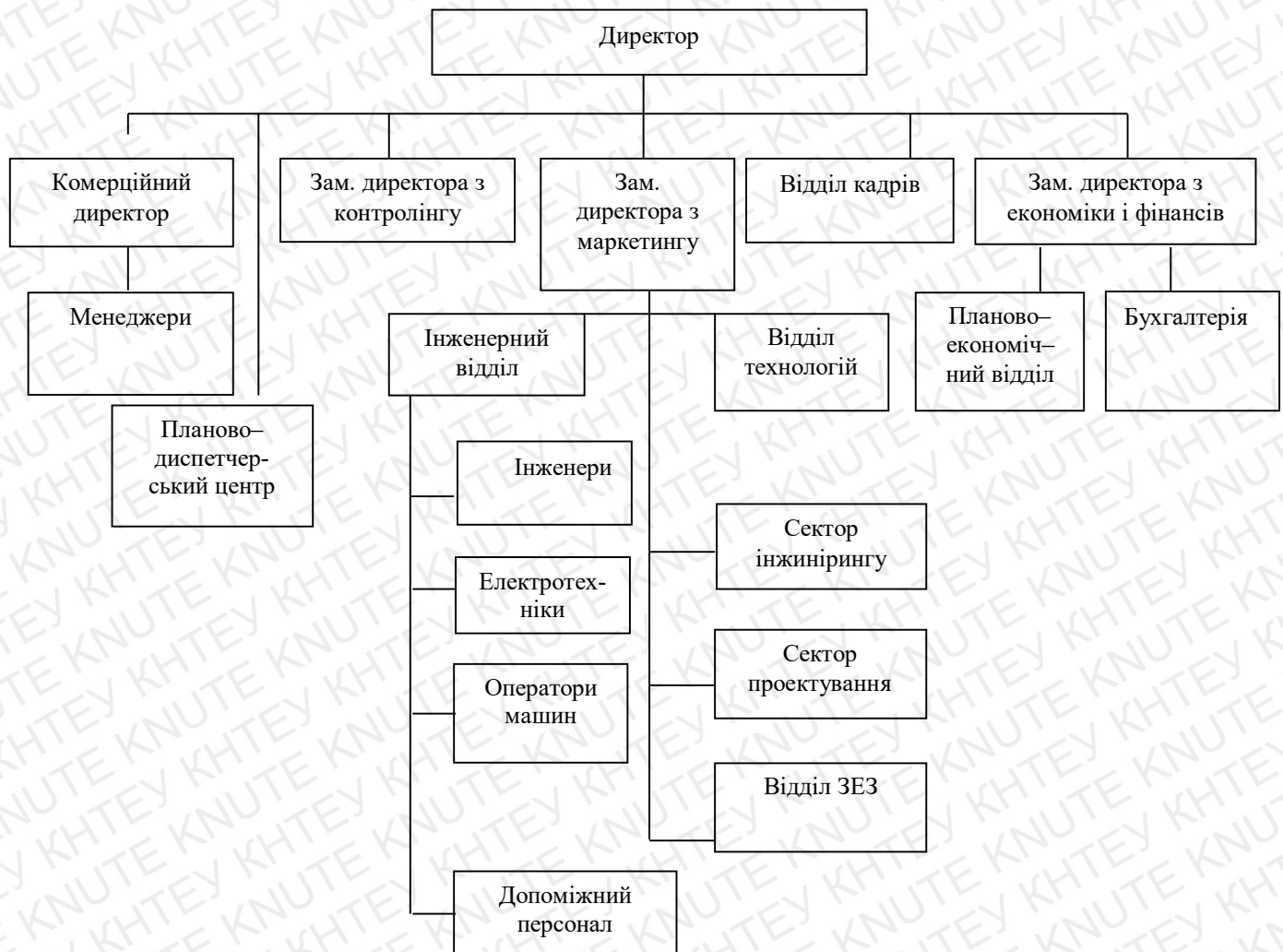


Рис. 2.1. Схема організаційно-виробничої структури ТОВ «Гелон Груп»

Розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Для цього проаналізуємо формування його економічних (доходів, витрат, валового, операційного та чистого прибутку, тощо) та фінансових показників роботи (активи, капітал, показники платоспроможності та фінансового стану). Наведені показники формують передумови для забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності підприємства. Також дані показники є основою для забезпечення стійкості фінансової стратегії розвитку. Фінансові показники також відображають формування відповідного ресурсного забезпечення для формування фінансової стратегії досліджуваного підприємства. Розрахунки проведено за даними фінансової звітності (Додаток Б). Спочатку проаналізуємо економічні показники роботи підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Гелон Груп» у
2013-2017 рр.***

Статті фінансових результатів	Значення по рокам, тис.грн					Абсолютне відхилення, тис.грн				Відносне відхилення, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	71323	74643	89418	92204	100440	3320	14775	2786	8236	5	20	3	9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-42077	-43254	-45958	-32716	-40164	-1177	-2704	13242	-7448	3	6	-29	23
Валовий: прибуток	29246	31389	43459	59489	60276	2143	12070	16030	787	7	38	37	1
Інші операційні доходи	48002	49256	62924	70400	95155	1254	13668	7476	24755	3	28	12	35
Адміністративні витрати	-5142	-5722	-6451	-6647	-9919	-580	-729	-196	-3272	11	13	3	49
Витрати на збут	-3668	-3885	-4716	-5362	-7425	-217	-831	-646	-2063	6	21	14	38
Інші операційні витрати	-46486	-51988	-64847	-78401	-105026	-5502	-12859	-13554	-26625	12	25	21	34
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	21952	19051	30369	39479	33061	-2901	11318	9110	-6418	-13	59	30	-16
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0	0	0	0								
Дохід від участі в капіталі	125	37	24	95	87	-88	-13	71	-8	-70	-35	296	-8
Інші фінансові доходи	205	83	131	367	205	-122	48	236	-162	-60	58	180	-44
Інші доходи	1070	805	1510	2260	2430	-265	705	750	170	-25	88	50	8
Фінансові витрати	-498	-277	-591	-667	-1811	221	-314	-76	-1144	-44	113	13	172
Втрати від участі в капіталі	-148	-25	-5	-11	0	123	20	-6	11	-83	-80	120	-100
Інші витрати	-615	-1731	-12215	-10900	-8505	-1116	-10484	1315	2395	181	606	-11	-22
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	22091	17944	19224	30624	25467	-4147	1280	11400	-5157	-19	7	59	-17
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-5520	-6473	-6221	-7958	-6758	-953	252	-1737	1200	17	-4	28	-15
Чистий фінансовий результат: прибуток	16572	11471	13003	22667	18709	-5101	1532	9663	-3957	-31	13	74	-17

*побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Як свідчать дані фінансової звітності підприємства, упродовж 2013–2017 рр. обсяги доходів підприємства мали постійну тенденцію до зростання. У 2014 році доходи зросли на 5%, у 2015 році – на 20%, у 2016 році – на 3%, у 2017 році – на 9%.

Обсяги валового прибутку у 2016 році зросли на 16030 тис. грн. або на 37%. Внаслідок цього у цьому періоді відбулось зростання фінансових результатів від операційної діяльності та чистого прибутку відповідно на 30% та 74%. У 2017 році відбулося зниження результатів господарської діяльності.

Чистий прибуток підприємства є позитивною величиною, однак його значення коливалося в межах 16572 -22667 тис.грн упродовж 2013-2017 рр. Одним з основних чинників коливання прибутку були курсові різниці, які виникали внаслідок здійснення імпорتنих операцій підприємством.

Фінансові показники активів та пасивів, їх структури наведено у таблицях 2.2 та 2.3. Розрахунки проведено за даними фінансової звітності (Додаток Б1-Б5).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу активів ТОВ «Гелон Груп» у 2013-2017 рр.

Актив	Станом на 01.01, тис.грн					Абсолютне відхилення, тис.грн				Відносне відхилення, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
I. Необоротні активи													
Нематеріальні активи:	3	10	14	13	30	7	4	-1	17	233	40	-7	131
первісна вартість	10	16	17	18	42	6	1	1	24	60	6	6	133
накопичена амортизація	7	5	4	6	12	-2	-1	2	6	-29	-20	50	100
Основні засоби:	33721	41188	37289	38224	35799	7467	-3899	935	-2425	22	-9	3	-6
первісна вартість	44178	56519	53346	57913	57304	12341	-3173	4567	-609	28	-6	9	-1
знос	10456	15331	16057	19689	21505	4875	726	3632	1816	47	5	23	9
Інвестиційна нерухомість:	270	280	208	190	149	10	-72	-18	-41	4	-26	-9	-22
первісна вартість	283	309	243	233	195	26	-66	-10	-38	9	-21	-4	-16
знос	14	29	35	44	46	15	6	9	2	107	21	26	5
Довгострокові фінансові інвестиції:	2620	2763	353	391	150	143	-2410	38	-241	5	-87	11	-62
інші фінансові інвестиції	111	80	231	199	9	-31	151	-32	-190	-28	189	-14	-95

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Довгострокова дебіторська заборгованість	163	155	64	-	-	-8	-91	-64	0	-5	-59	-100	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-	671	-	-	-	671	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	616	1141	-	-	616	525	-	-	-	85
Усього за розділом I	36888	44476	38159	39633	37949	7588	-6317	1474	-1684	21	-14	4	-4
II. Оборотні активи													
Запаси	38896	49920	51601	71122	73292	11024	1681	19521	2170	28	3	38	3
Векселі одержані	0	0	3	0	0	0	3	-3	0			-100	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3442	4130	6384	6101	6252	688	2254	-283	151	20	55	-4	2
Дебіторська заборгованість за розрахунками:													
за виданими авансами	5995	4831	8024	5808	3228	-1164	3193	-2216	-2580	-	-	-	-
з бюджетом	2279	2219	2128	1880	272	-60	-91	-248	-1608	-3	-4	-12	-86
у тому числі з податку на прибуток	249	179	48	22	-	-70	-131	-26	-22	-28	-73	-54	-100
з нарахованих доходів	-	-	-	3	2	-	-	3	-1	-	-	-	-33
Інша поточна дебіторська заборгованість	5046	4831	6485	12240	5415	-215	1654	5755	-6825	-4	34	89	-56
Поточні фінансові інвестиції	5686	8330	3936	4237	3111	2644	-4394	301	-1126	47	-53	8	-27
Гроші та їх еквіваленти	1594	3919	4315	7666	13064	2325	396	3351	5398	146	10	78	70
Готівка	3	2	83	5	9	-1	81	-78	4	-33	4050	-94	80
Рахунки в банках	1591	3917	4232	7661	13055	2326	315	3429	5394	146	8	81	70
Інші оборотні активи	946	769	557	268	613	-177	-212	-289	345	-19	-28	-52	129
Усього за розділом II	64133	79128	83481	109347	105249	14995	4353	25866	-4098	23	6	31	-4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	10	9	72	77	1	-1	63	5	-76	-10	700	7	-99
Баланс	101031	123613	121712	149057	143199	22582	-1901	27345	-5858	22	-2	22	-4

*побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Як свідчать дані таблиці 2.2, в цілому за досліджуваний період (2013-2017 рр.) обсяг активів підприємства мав тенденцію до коливання, яка супроводжувалася поступовим ростом. У 2014 році порівняно з 2013-м роком зростання обсягу активів становило 22582 тис. грн. або 22%. Під час 2015–2016 років на підприємстві було здійснено уцінку активів, внаслідок чого у 2015

році зниження обсягу активів склало 1901 тис. грн., а у 2016 році обсяг активів збільшився на 27345 тис. грн.

У структурі активів підприємства можна спостерігати найбільшу частку оборотних активів, яка упродовж 2013–2017 постійно збільшувалась. Якщо у 2013 році на оборотні активи припадало 63%, то у 2017 році частка оборотних активів становила 73% (рис. 2.2).

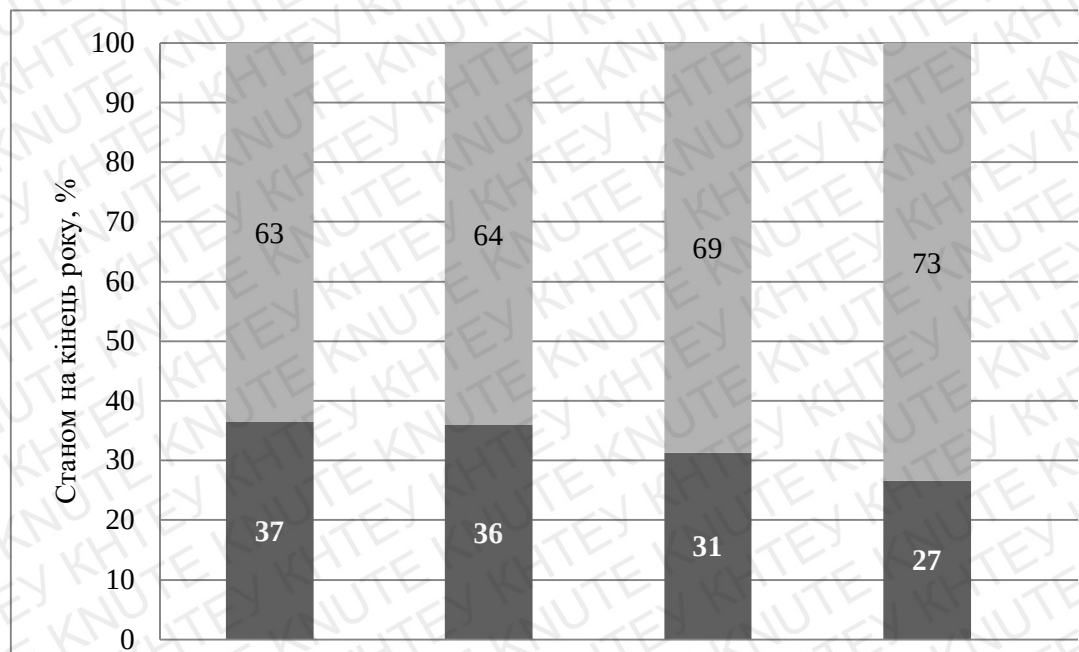


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «Гелон Груп» за 2013-2017 рр.*, %

*побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Обсяг джерел фінансування підприємства повністю повторював динаміку активів (таблиця 2.3). Можна помітити, що найбільшими темпами зростали обсяги позикового капіталу підприємства, зокрема його поточних зобов'язань. У 2015 році поточні зобов'язання зросли на 57%, а у 2016 році – на 32%. Це було зумовлено фінансовою кризою та зростанням рівня товарного кредитування операційних виробничих процесів. Обсяги власного капіталу підприємства у 2014 році зросли на 18909 тис.грн або на 27%, а обсяги довгострокового позикового капіталу на 2145 тис.грн або на 20%, поточні зобов'язання збільшились на 1528 тис.грн або на 7%. Це стало чинником зростання загального обсягу джерел фінансування на 22528 тис.грн або на 22%. У 2017 році власний капітал зменшився на 4138 тис.грн або на 4%, обсяги

довгострокового позикового капіталу зросли на 9360 тис.грн або на 113%, поточні зобов'язання скоротилися на 11080 тис.грн або на 25%.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу джерел фінансування ТОВ «Гелон Груп» у 2013-2017 рр.

Джерела фінансування	Станом на 01.01, тис.грн					Абсолютне відхилення, тис.грн				Відносне відхилення, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
I. Власний капітал													
Зареєстрований (пайовий) капітал	2338	2550	2004	1870	1558	212	-546	-134	-312	9	-21	-7	-17
Капітал у дооцінках	12	70	55	47	678	58	-15	-8	631	483	-21	-15	1343
Додатковий капітал	3332	4546	3868	3012	2732	1214	-678	-856	-280	36	-15	-22	-9
Емісійний дохід	3401	3710	2918	2774	2318	309	-792	-144	-456	9	-21	-5	-16
Накопичені курсові різниці	14	12	367	237	413	-2	355	-130	176	-14	2958	-35	74
Резервний капітал	616	673	508	475	396	57	-165	-33	-79	9	-25	-6	-17
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	58913	76014	70622	89316	85385	17101	-5392	18694	-3931	29	-7	26	-4
Вилучений капітал	-227	-271	-105	-1	-16	-44	166	104	-15	19	-61	-99	1500
Неконтрольована частка	401	405	-79	-571	-443	4	-484	-492	128	1	-120	623	-22
Усього за розділом I	68800	87709	80158	97159	93021	18909	-7551	17001	-4138	27	-9	21	-4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення													
Відстрочені податкові зобов'язання	935	684	238	36	103	-251	-446	-202	67	-27	-65	-85	186
Пенсійні зобов'язання	2365	1607	1224	414	427	-758	-383	-810	13	-32	-24	-66	3
Довгострокові кредити банків	372	376	165	119	1995	4	-211	-46	1876	1	-56	-28	1576
Інші довгострокові зобов'язання	434	433	208	194	9638	-1	-225	-14	9444	0	-52	-7	4868
Довгострокові забезпечення	604	686	512	482	400	82	-174	-30	-82	14	-25	-6	-17
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	8	-	-	-	-	-8	-	-	-	-100	-	-	-
Цільове фінансування	5865	8942	10721	7041	5083	3077	1779	-3680	-1958	52	20	-34	-28
Усього за розділом II	10583	12728	13068	8286	17646	2145	340	-4782	9360	20	3	-37	113

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Короткострокові кредити банків	3769	4000	3533	4010	4856	231	-467	477	846	6	-12	14	21
Векселі видані	37	45	3	1	1	8	-42	-2	0	22	-93	-67	0
Поточна кредиторська заборгованість:													
за довгостроковими зобов'язаннями	252	457	621	269	107	-	-	-	-	-	-	-	-
за товари, роботи, послуги	1630	2545	4232	3775	3511	915	1687	-457	-264	56	66	-11	-7
за розрахунками з бюджетом	94	120	111	8664	1035	26	-9	8553	-7629	28	-8	7705	-88
за у тому числі з податку на прибуток	7	13	4	8519	883	6	-9	8515	-7636	86	-69	21287 ₅	-90
за розрахунками зі страхування	273	310	278	230	183	37	-32	-48	-47	14	-10	-17	-20
за розрахунками з оплати праці	469	527	558	596	519	58	31	38	-77	12	6	7	-13
за одержаними авансами	13916	14189	18429	16792	15289	273	4240	-1637	-1503	2	30	-9	-9
за розрахунками з учасниками	287	355	355	133	308	68	0	-222	175	24	0	-63	132
Поточні забезпечення	63	319	237	402	329	256	-82	165	-73	406	-26	70	-18
Доходи майбутніх періодів	4	9	9	8	5397	5	0	-1	5389	125	0	-11	67363
Інші поточні зобов'язання	847	287	116	213	114	-560	-171	97	-99	-66	-60	84	-46
Усього за розділом III	21648	23176	28486	43612	32532	1528	5310	15126	-11080	7	23	53	-25
Баланс	101031	123613	121712	149057	143199	22582	-1901	27345	-5858	22	-2	22	-4

*побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Зниження довгострокового капіталу стало чинником зниження загального обсягу джерел фінансування на 5858 тис.грн або на 4%. У структурі пасивів підприємства переважає частка власного капіталу (рис. 2.3).

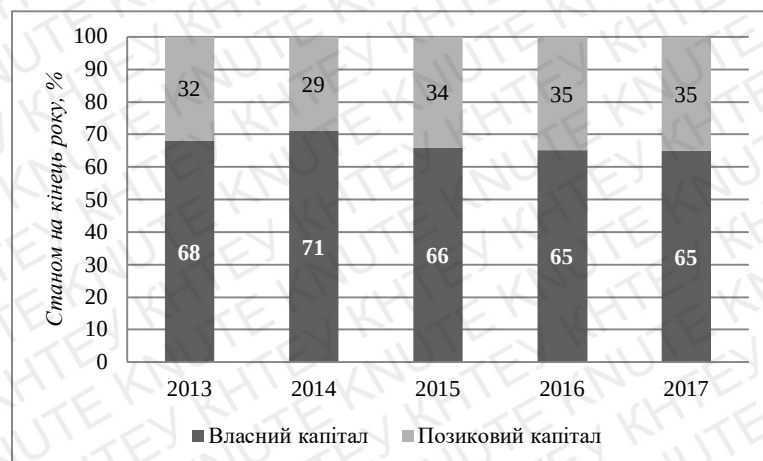


Рис. 2.3. Структура капіталу ТОВ «Гелон Груп» за 2013-2017 рр.%, %

*побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Так у 2016 році вона становила 68%, а у 2017 році – 65%. Це є хорошою ознакою політики фінансування, відповідно до якої необоротні активи підприємства сформовані виключно за рахунок власних джерел (рис. 2.3).

Проаналізуємо показники періоду обороту підприємства. Динаміку періоду обороту активів підприємства показано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка періоду обороту активів ТОВ «Гелон Груп» за 2013–2017
рр.***

Актив	Роки, днів					Абсолютне відхилення, днів			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017
Період обороту активів, дн	484,45	541,72	493,84	528,59	523,76	57,27	-47,88	34,75	-4,84
Період обороту запасів, дн	16,50	18,26	21,16	24,37	22,14	1,76	2,91	3,21	-2,24
Період обороту дебіторської заборгованості, дн	13,25	17,37	26,54	44,05	32,65	4,13	9,17	17,51	-11,40
Тривалість операційного циклу, дн	29,75	35,63	47,71	68,43	54,79	5,88	12,07	20,72	-13,64
Період обороту кредиторської заборгованості, дн	13,25	17,37	26,54	44,05	32,65	4,13	9,17	17,51	-11,40
Тривалість фінансового циклу, дн	16,50	18,26	21,16	24,37	22,14	1,76	2,91	3,21	-2,24

*побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Б)

У 2016 році спостерігається зниження показників періоду обороту сукупних активів, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості реалізованої продукції.

Період обороту дебіторської заборгованості зріс на 17,51 дня за рахунок скорочення рівня її погашення. В зв'язку з наведеними вище факторами тривалість операційного циклу зросла у 2016–му році на 20,72 дня, а у 2017–му - скоротилася на 13,64 дня.

Тривалість фінансового циклу характеризує період від вкладання коштів до їх повернення (період повного обороту грошових коштів інвестованих в оборотні активи з моменту погашення кредиторської заборгованості). У 2016–му році тривалість фінансового циклу зросла на 3,21 дня внаслідок зростання періоду обороту кредиторської заборгованості 17,51 дня та зростання тривалості операційного циклу. У 2017–му році тривалість фінансового циклу скоротилася на 2,24 дня переважно внаслідок зростання тривалості операційного циклу цього періоду та періоду обороту кредиторської заборгованості.

Розглянувши вищесказане, в цілому можна зробити висновок про те, що перевищення тривалості операційного циклу над фінансовим свідчить про наявність у обороті підприємства значного обсягу ресурсів, які інвестовані у запаси та дебіторську заборгованість. Це зумовлене виробничою специфікою роботи підприємства.

Проаналізувавши основні особливості фінансово–господарської діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Гелон Груп» ми прийшли до висновку, що в цілому за досліджуваний період обсяг активів підприємства постійно зростав. У структурі активів підприємства можна спостерігати найбільшу частку оборотних активів, яка упродовж 2013–2017 постійно збільшувалась. Загальний стан ділової активності підприємства є задовільним. Перевищення тривалості операційного циклу над фінансовим свідчить про наявність у обороті підприємства значного обсягу ресурсів, які інвестовані у запаси та дебіторську заборгованість. Це зумовлено виробничою специфікою роботи підприємства.

2.2. Дослідження міжнародної економічної діяльності ТОВ «Гелон Груп»

Організація МЕД підприємства ТОВ «Гелон Груп» вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д.

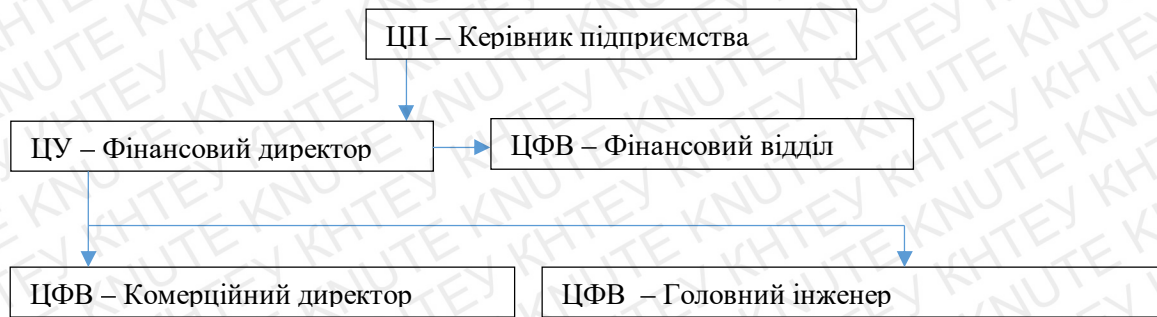
Фінансова стратегія МЕД для підприємства ТОВ «Гелон Груп» передбачає довгостроковий план розвитку фінансових ресурсів (активів та капіталу), які забезпечують здійснення його міжнародної економічної діяльності.

Організаційна структура управління МЕД та формування фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп» визначається метою максималізації прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємництві. Організаційна структура управління МЕД підприємства ТОВ «Гелон Груп» постійно розвивається та вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі та сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними. Усіма питаннями фінансової роботи щодо забезпечення фінансової стратегії МЕД займається фінансовий відділ. Важливим елементом формування фінансової стратегії МЕД на підприємстві є фінансова структура підприємства.

Фінансова структура ТОВ «Гелон Груп» визначається його організаційною структурою та порядком формування фінансового результату від здійснення господарської діяльності, в тому числі і зовнішньоекономічних операцій. Організаційну структуру для ТОВ «Гелон Груп» наведено на рис. 2.4.

Структура центрів фінансової відповідальності в ході формування фінансової стратегії МЕД передбачає їх розділення за рівнями управління залежно від їх підпорядкованості, цілей і задач планування та контролю зі здійснення зовнішньоекономічних операцій. На верхньому рівні організаційної структури ТОВ «Гелон Груп» знаходиться ЦП - керівник підприємства, який

розпоряджається фінансовими потоками компанії. Тут консолідується результат діяльності ТОВ «Гелон Груп».



Умовні позначення:

ЦП – центр прийняття рішень;

ЦУ – центр фінансового управління;

ЦФВ - центр фінансової відповідальності (формування доходів та витрат)

Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Гелон Груп»*

*побудовано за даними фінансового відділу підприємства

Сукупність центрів фінансової відповідальності та центрів фінансового обліку, що складають фінансову структуру ТОВ «Гелон Груп», представлена в даній таблиці 2.5.

Комерційний відділ ТОВ «Гелон Груп» не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає у формуванні фінансових ресурсів для здійснення МЕД в межах обраної фінансової стратегії підприємства. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т.д. Він створений для планування, організації і координації МЕД.

Відповідно до завдань сформовані функції комерційного відділу і організаційна структура управління підприємства ТОВ «Гелон Груп». Комерційний відділ очолює начальник відділу. Відділ складається із секторів, кожен сектор виконує свої конкретні завдання і відповідні функції.

**Сукупність центрів фінансової відповідальності ТОВ «Гелон Груп»
відповідно до сформованої фінансової стратегії МЕД***

№ п/п	Тип центру фінансової відповідальності	Основні функції центру фінансової відповідальності в процесі формування фінансової стратегії	Керівник Центру фінансової відповідальності
1	ЦП	Формування загальних цілей та завдань фінансової стратегії МЕД	Керівник підприємства
2	ЦФВ	Аналіз, планування та забезпечення реалізації фінансової стратегії МЕД	Фінансовий директор
3	ЦФВ	Формування доходної частини фінансового плану в ході реалізації фінансової стратегії МЕД	Комерційний директор
4	ЦФВ	Формування витратної частини фінансового плану в ході реалізації фінансової стратегії МЕД	Головний інженер

*побудовано за даними фінансового відділу підприємства

Організація операцій з імпорту на досліджуваному підприємстві ТОВ «Гелон Груп» проводиться в декілька етапів (рис. 2.5).

Комерційний директор підпорядковується безпосередньо директору ТОВ «Гелон Груп», здійснює керівництво розробкою пропозицій і заходів щодо розвитку прогресивних форм зовнішньоекономічних зв'язків, співробітництв із закордонними країнами. Кваліфікаційні вимоги: вища економічна освіта й досвід роботи в галузі не менше п'яти років.

Формування фінансової стратегії МЕД підприємства ТОВ «Гелон Груп» передбачає використання прийомів та методів стратегічного аналізу та стратегічного планування позиції підприємства у відповідних ринкових сегментах. Розглянемо особливості організаційного механізму МЕД на підприємстві ТОВ «Гелон Груп».



Рис. 2.5. Основні етапи організації операцій з імпорту на ТОВ «Гелон Груп»*

*побудовано за даними комерційного відділу підприємства

Підприємство ТОВ «Гелон Груп», імпортуючи в Україну та реалізуючи на внутрішньому ринку продукцію з натурального каменю, не притримується єдиної схеми організації МЕД, а використовує комбінований підхід, який полягає у одночасному застосуванні ним елементів трьох стратегій: стратегія високих цін; стратегія низьких цін; стратегія проникнення на ринок.

Кожна з наведених стратегій використовується для визначеної групи товарів в межах всієї товарної лінійки імпортованої продукції. Використання стратегій МЕД в рамках окремих товарних підгруп на підприємстві наочно проілюстровано в табл. 2.6. Як бачимо з табл. 2.6, досліджуване підприємство намагається використовувати оптимальні методи організації МЕД на зовнішньому ринку в процесі закупівлі товарів, а також на внутрішньому ринку в процесі продажу продукції, орієнтуючись на певні товарні сегменти.

Таблиця 2.6

Формування ТОВ «Гелон Груп» стратегій імпорту в розрізі окремих товарних підгруп*

Товарна група	Країна, з якої імпортується продукція	Стратегія МЕД, що використовується на зовнішньому ринку при імпорті	Особливості використання стратегії
Лакофарбові матеріали	Туреччина, Китай	Стратегія унікальності видів товарів, що імпортуються	ТОВ «Гелон Груп», спеціалізуючись на імпорті натуральних каменів та виробів з них, має унікальні можливості доступу до ексклюзивних видів товарів, які майже не представлені конкурентами. Це дає можливість встановлювати високі націнки на ці товари
Керамічні матеріали	Італія, Туреччина,		
Оздоблювальні матеріали	Греція, Туреччина	Орієнтація на низькі витрати	Дана стратегія впливає з того, що сама компанія ТОВ «Гелон Груп» володіє вигідними умовами закупівлі та завезення в Україну товарів та виробів будівельної промисловості з ряду країн. Це дозволяє за рахунок значних оптових знижок постачальників доволі ефективно конкурувати на внутрішньому ринку України з іншими імпортерами подібної продукції.
Пластикові труби	Туреччина		

*побудовано за даними фінансового відділу підприємства

Тобто, у кожній країні на кожну товарну групу, яку імпортує ТОВ «Гелон Груп», існують певні умови надання цінових знижок за рахунок обсягів закупівлі, можливості ексклюзивного представлення товарів, тощо. Підприємство займає на ринку України одну з лідируючих позицій в імпорті лакофарбових матеріалів, що дозволяє формувати різноспрямовану цінову стратегію. На оздоблювальних та керамічних матеріалах, які можуть

використовуватися для облицювання фасадів, виробництва столешень і т.п., підприємство в процесі закупівлі має значні цінові знижки від постачальника, які забезпечуються виконанням зі сторони ТОВ «Гелон Груп» наступних умов: виконання стабільних обсягів закупівель; ексклюзивна представленість на ринку України; просування продукції кожного постачальника на внутрішньому ринку (інвестиції в маркетингові інструменти).

Можливість роботи в наведеному товарному сегменті дозволяє ТОВ «Гелон Груп» формувати значні обсяги обороту та забезпечувати значні прибутки навіть на відносно невисоких нормах націнки. В іншому товарному сегменті – ексклюзивних видів товарів підприємство має можливість виступати постачальником в Україну унікальної продукції. В даному сегменті всі імпортні закупівлі формуються під замовлення, на умовах попередньої оплати від самого замовника. Це потребує від ТОВ «Гелон Груп» формування більш високих цінових націнок, порівняно з об'єктними товарними підгрупами. Ці націнки мають перекривати, крім самої собівартості закупівлі і доставки товару DDU, також і високі накладні витрати, пов'язані зі складським обслуговуванням і зберіганням, інвестиції в маркетингові інструменти, тощо.

Проаналізуємо показники динаміки обсягу імпорту підприємства за 2013-2017 рр (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягів імпорту товарів ТОВ «Гелон Груп» за 2013-2017 рр.,
тис.грн***

Товарні групи та регіональні напрямки	Роки					Відхилення 2017 / 2013		Відхилення 2017 / 2016	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абсол	Відн., %	Абсол	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяги імпорту, тис.грн	10289	11459	10031	10435	12743	2454	23,9	2308	22,1
<i>у т.ч. у розрізі товарних груп</i>									
Оздоблювальні матеріали	3292	3781	3411	3652	4587	1295	39,3	935	25,6
Пластикові труби	1852	2005	1705	1878	2421	569	30,7	543	28,9

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Лакофарбові матеріали	2469	2636	2207	2400	3058	589	23,9	658	27,4
Керамічні матеріали	2675	3037	2708	2504	2676	1	0,0	172	6,9
у т.ч. у розрізі регіонів									
Туреччина	2881	3380	3110	3287	4078	1197	41,5	791	24,1
Італія	2469	2865	2608	2765	3441	971	39,3	675	24,4
Китай	2161	2234	1806	1774	2039	-122	-5,6	265	14,9
Інші країни	2778	2979	2508	2609	3186	408	14,7	577	22,1

*побудовано за даними фінансового відділу підприємства

Як можемо бачити з даних табл. 2.7, обсяги імпорту підприємством у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 2454 тис.грн або на 23,9%. Зростання обсягів імпорту у даному періоді відбулося переважно за рахунок збільшення імпорту оздоблювальних матеріалів на 1295 тис.грн або на 39,3%. У 2013-2017 рр. обсяги імпорту пластикових труб зросли на 569 тис.грн або на 30,7%, а імпорт лакофарбових матеріалів зріс на 589 тис.грн або на 23,9%. Зростання імпорту відбулося у 2013-2017 рр. переважно за рахунок двох основних регіональних напрямків – Туреччини та Італії. Імпорт з Туреччини збільшився на 1197 тис.грн або на 41,5 %, імпорт з Італії зріс на 971 тис.грн або на 39,3%.

Динаміку структури імпорту у розрізі товарних груп наведено на рис. 2.6.

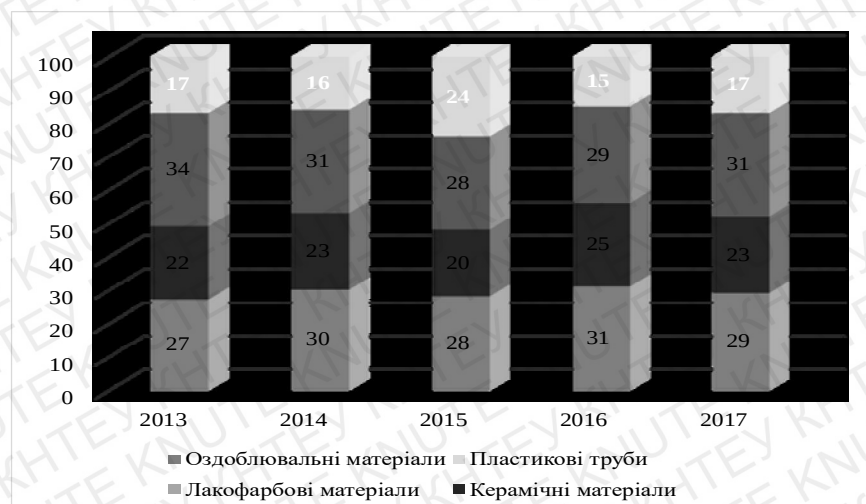


Рис. 2.6. Товарна структура імпорту ТОВ «Гелон Груп» за 2013-2017 рр., %*

*побудовано за даними фінансового відділу підприємства

Як свідчать дані рис. 2.6, у структурі імпорту у 2013-2017 рр. переважала частка оздоблювальних матеріалів – 31-34% та лакофарбових матеріалів – 27-29%. Структуру імпорту за географічними напрямками наведено на рис. 2.7.

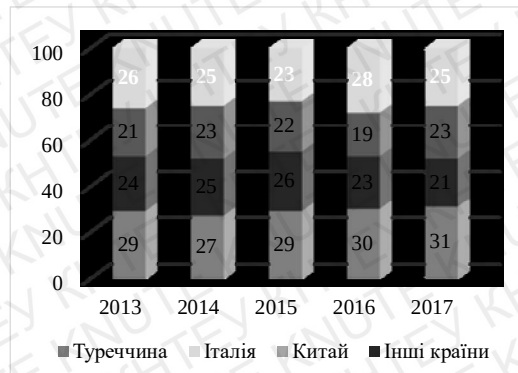


Рис. 2.7. Географічна структура імпорту ТОВ «Гелон Груп» за 2013-2017 рр., %*

*побудовано за даними фінансового відділу підприємства

У структурі регіональних напрямків домінуючими є Туреччина та Італія. На інші регіональні напрямки в цілому припадає до 25-26%. Для детальнішого аналізу організації МЕД підприємства при імпорті та подальшій реалізації продукції на внутрішньому ринку, побудуємо матрицю SPACE-аналізу діючих стратегій МЕД за окремими ринками та товарними сегментами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SPACE -аналізу стратегій МЕД за критерієм зростання обсягу продажів ТОВ «Гелон Груп» у 2013-2017 рр.*

Товар, що імпортується	Кількість підприємств-конкурентів на ринку	Обрана стратегія МЕД	Напрямок реалізації організації МЕД	Середні темпи приросту обсягу продажу за 2013-2017 рр.
1	2	3	4	5
Оздоблювальні матеріали	3	Орієнтація на низькі витрати	Оптимізація націнки на товари	+8,6%

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Пластикові труби	6		Оптимізація витрат	+3,5%
Лакофарбові матеріали	2	Стратегія унікальності видів товарів, що імпортуються	Розвиток технології зовнішньої обробки та просування на ринок високого цінового сегменту	+12,3%
Керамічні матеріали	2			+9,9%

*побудовано за даними комерційного відділу підприємства

Як видно з матриці SPACE, використання ТОВ «Гелон Груп» різних стратегій МЕД на ринку має своїм наслідком різні результати. Основним критерієм – результатом організації МЕД в табл. 2.9 є середньорічний темп приросту реалізації продукції за умови використання різних стратегій МЕД. Також, на рівень дієвості формування обраної організації МЕД впливає і рівень конкурентної боротьби на певному ринку.

В табл. 2.9 даний показник оцінюється за кількістю підприємств-конкурентів (торгових марок), чиї товари представлені на відповідному ринку.

Якщо порівняти між собою показники конкурентної боротьби та приросту обсягів реалізації за окремими ціновими стратегіями, то отримаємо матрицю МакКінсі, що характеризує профіль позиціонування сформованих ТОВ «Гелон Груп» стратегій МЕД у площині «стратегія МЕД-ринок».

Надалі проаналізуємо особливості формування цін на окремі товарні групи. Структуру формування ціни на імпортовані товарні групи наведено в табл. 2.10.

Як видно з табл. 2.10, найбільша середня ціна на одинцю продукції характерна для товарної групи «Керамічні матеріали», оскільки вона має найвищий рівень закупівельної ціни імпорту та накладних витрат в розрахунку на 1 м² виробу.

Таблиця 2.10

Структура формування цін реалізації на внутрішньому ринку на імпортовану продукцію ТОВ «Гелон Груп» у 2013-2017 рр.*

Товарна група	Одиниця виміру	Склад ціни за одиницю продукції (середні показники)				
		Собівартість закупівлі	Накладні витрати	Повна собівартість	Націнка	Ціна зі складу
А	Б	В	Г	Д = В + Г	Ж	З = Д + Ж
Оздоблювальні матеріали	грн / м2	952,1	204,2	1156,3	189,1	1345,4
Пластикові труби	грн / м2	1698,1	620,5	2318,6	840,6	3159,2
Лакофарбові матеріали	грн / м2	3687,3	1151,7	4839,0	902,0	5741,0
Керамічні матеріали	грн / м2	12586,3	2541,2	15127,5	10214,1	25341,6

*побудовано за даними комерційного відділу підприємства

Для обґрунтування особливостей організації МЕД на підприємстві ТОВ «Гелон Груп» проаналізуємо структуру формування відпускних цін на окремі товарні групи.

Таким чином, проведений аналіз МЕД на підприємстві ТОВ «Гелон Груп» дозволив виявити особливості організації операцій з імпорту, а також подальшої реалізації імпортованої продукції на внутрішньому ринку України. Обсяг імпорту підприємством у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 2454 тис.грн або на 23,9%. Зростання обсягів імпорту у даному періоді відбулося переважно за рахунок збільшення оздоблювальних матеріалів на 1295 тис.грн або на 39,3%. Зростання імпорту відбулося у 2013-2017 рр. переважно за рахунок двох основних регіональних напрямків – Туреччини та Італії. Імпорт з Туреччини збільшився на 1197 тис.грн або на 41,5 %, імпорт з Італії зріс на 971 тис.грн або на 39,3%. Досліджуване підприємство намагається

використовувати оптимальні моделі організації МЕД на ринку, орієнтуючись переважно на товарні сегменти. Організація МЕД за стратегією орієнтації на низькі витрати щодо різних товарних груп має високий результат у формі швидкого зростання обсягу реалізації навіть за посиленої конкурентної боротьби. Декілька компаній імпортують дану аналогічну продукцію також з Туреччини. Досить цікавим є організація МЕД з використанням стратегії унікальності імпортованого товару для різних товарних груп.

2.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп»

Фінансова стратегія досліджуваного підприємства формується, перш за все, виходячи з обраної політики щодо структури залучення фінансових ресурсів. Її можна охарактеризувати за допомогою фінансових коефіцієнтів, що формують окремі результати від реалізації обраної фінансової стратегії МЕД.

Розглянемо показники платоспроможності та фінансової стійкості. Характеризуючи показники ефективності використання фінансових ресурсів, варто відмітити, що для підприємства можна спостерігати тенденцію до зростання рівня платоспроможності та самофінансування розвитку. Динаміку показників ліквідності та платоспроможності підприємства показано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Гелон Груп» за 2013–2017 рр.

Показники	Станом на 01.01					Абсолютне відхилення			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,17	1,26	1,12	0,88	0,98	0,09	-0,14	-0,24	0,11

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,07	0,17	0,15	0,18	0,40	0,10	-0,02	0,02	0,23
Коефіцієнт загальної платоспроможності	2,96	3,41	2,93	2,51	3,24	0,45	-0,48	-0,42	0,73
Рівень ліквідності дебіторської заборгованості	0,16	0,18	0,22	0,14	0,19	0,02	0,05	-0,08	0,05

*побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт загальної платоспроможності станом на 01.01.2017 р. зріс на 0,73 пункти порівняно з значенням даного показника на 01.01.2016 р. При цьому зростання показника проміжної ліквідності склало всього 0,11, що свідчить про значний приріст запасів порівняно з іншими ліквідними активами підприємства. У зв'язку з цим підприємство не може оперативно погашати свої борги. Як видно з таблиці 2.1. значення показника ліквідності дебіторської заборгованості не перевищує 0,20. Проаналізувавши показники ліквідності і платоспроможності можна вважати, що загальний стан платоспроможності підприємства є задовільним.

Динаміку показників фінансової стійкості наведено у таблиці 2.12. Як свідчать дані табл. 2.12, динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про скорочення рівня фінансової самостійності підприємства.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Гелон Груп» за
2013–2017 рр.**

Актив						Абсолютне відхилення			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт самофінансування	0,68	0,71	0,66	0,65	0,65	0,03	-0,05	-0,01	0,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,62	0,64	0,69	0,68	0,78	0,02	0,05	-0,01	0,11

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт заборгованості	0,32	0,29	0,34	0,35	0,35	-0,03	0,05	0,01	0,00
Коефіцієнт фінансового леверіджу	2,05	1,82	2,18	5,26	1,84	-0,22	0,36	3,08	-3,42

*побудовано за даними фінансової звітності підприємства

За рахунок того, що оборотні активи перевищують обсяг поточних зобов'язань підприємства, воно має достатній обсяг власного оборотного капіталу. Про це свідчить динаміка коефіцієнта маневренності власного капіталу, який складає 0,62-0,69 пунктів. Динаміку показників ділової активності у разях обороту наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників оборотності активів ТОВ «Гелон Груп» за 2013–2017 рр. (разів)*

Актив	Роки					Абсолютне відхилення, разів			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	21,81	19,72	17,01	14,77	16,26	-2,10	-2,71	-2,24	1,49
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	27,17	20,72	13,56	8,17	11,02	-6,45	-7,16	-5,39	2,85
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,74	0,66	0,73	0,68	0,69	-0,08	0,06	-0,05	0,01

*побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.13, рівень оборотності активів досліджуваного підприємства перебуває на достатньо високому рівні. Активи обертаються в середньому 0,66–0,74 разів на рік. Зокрема дебіторська заборгованість – 16-21 раз, а кредиторська заборгованість – 8-27 разів.

Зниження рівня оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості та паралельне зростання оборотності активів свідчить про зростання у складі активів низьколіквідної їх частини. Тобто, у структурі оборотних активів зросла частка запасів, які є менш ліквідними порівняно з іншими поточними активами.

Проаналізуємо показники рентабельності діяльності підприємства. Аналіз показників рентабельності активів показано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників рентабельності активів ТОВ «Гелон Груп» за 2013–2017 рр.*

Актив	Роки					Абсолютне відхилення, днів			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016
Рентабельність активів, %	17,3	10,2	10,6	16,7	12,8	-7,1	0,4	6,1	-3,9
Рентабельність оборотних активів, %	27,2	16,0	16,0	23,5	17,4	-11,2	0,0	7,5	-6,1
Рентабельність необоротних активів, %	47,3	28,2	31,4	58,2	48,2	-19,1	3,2	26,7	-10,0
Рентабельність реалізації, %	23,2	15,4	14,5	24,6	18,6	-7,9	-0,8	10,0	-6,0
Валова рентабельність операційних витрат, %	22,5	18,2	24,9	32,1	20,3	-4,4	6,7	7,2	-11,7

*побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Рентабельність активів у 2016 році порівняно з 2015–м зросла на 6,1%, що може свідчити про відносно високі обсяги інвестування в підприємство, внаслідок чого суми вкладених коштів в оборотний та необоротний капітал сприяли генеруванню чистого прибутку.

У 2017 році показник рентабельності активів порівняно з 2016–м роком зменшився на 3,9%. Рентабельність оборотних активів у 2016 році зросла 7,5%, а необоротних – на 26,7%. У 2017 році порівняно з 2016–м роком рентабельність реалізації скоротилася на 6%, а рентабельність операційних

витрат – зменшилась на 11,7%, що свідчить про недостатньо ефективне використання бізнесом інвестованих в нього фінансових ресурсів.

Таким чином, обрана підприємством у 2015 році агресивна модель фінансування активів, яка передбачала домінування позикових фінансових ресурсів, була змінена на помірковану модель у 2016-2017 роках, коли співвідношення між власними та залученими фінансовими ресурсами стало майже паритетним. Наведена тенденція зумовила достатньо високі показники рівня забезпечення дебіторської заборгованості робочим капіталом (зростання за 3 роки) та паралельно зниження рівня поточних зобов'язань.

Таким чином, можна сказати, що підприємство в цілому є фінансово стійким, що обумовлено збільшенням власного капіталу за рахунок отримання позитивного фінансового результату. Однак, зростання поточних зобов'язань за рахунок товарної та іншої поточної кредиторської заборгованості впливало на зниження загальної статичної фінансової стійкості.

Варто також відмітити, що зростання рівня забезпеченості дебіторської заборгованості робочим капіталом свідчить про високу імовірність залежності обсягу останнього показника від стану розрахунків з покупцями та замовниками. Така ситуація вносить певні фінансові ризики в діяльність підприємства, оскільки будь-які проблеми в затримці платежів з боку клієнтів відразу вплинуть на забезпеченість підприємства оборотним капіталом.

Для оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства пропонуємо розрахувати інтегральний коефіцієнт. Для інтегральної оцінки фінансової стратегії доцільно використовувати таку формулу:

$$I = \sqrt[n]{K_1 \times I_1 + K_n \times I_n} \quad (2.1)$$

де K_i – i -й коефіцієнт, що описує фінансову стратегію підприємства (показники),

I_i – коефіцієнт вагомості показника (визначено автором на власне бачення),

n – кількість показників, що описують стійкість.

Для оціночних показників можна не брати усі фінансові коефіцієнти, а обрати лише основні, що виражають ту чи іншу сторону фінансової стратегії. До таких показників пропонуємо віднести наступні: коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами; коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу; маневреність робочого капіталу; коефіцієнт фінансової автономії, загальний коефіцієнт покриття; співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Відповідні розрахунки наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Оцінка ефективності фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп» за
2013-2017 роки***

Назва показника	Коефіцієнт вагомості показника	Станом на				
		на 1.01. 2014	на 1.01. 2015	на 1.01. 2016	на 1.01. 2017	на 1.01. 2018
Коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами	0,2	0,63	0,64	0,69	0,73	0,73
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	0,15	0,47	0,41	0,52	0,53	0,54
Маневреність робочого капіталу	0,1	0,62	0,64	0,69	0,68	0,78
Коефіцієнт фінансової автономії	0,15	0,68	0,71	0,66	0,65	0,65
Загальний коефіцієнт покриття	0,15	2,96	3,41	2,93	2,51	3,24
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,15	3,68	1,90	1,90	1,54	0,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,07	0,17	0,15	0,18	0,40
Інтегральний коефіцієнт фінансової стійкості	1	1,36	1,17	1,12	1,02	1,07

*побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Так, станом на 01.01.2015 року інтегральний показник ефективності фінансової стратегії складав 1,117 пункти. У наступному році його значення скоротилося до 1,12 пункти. На останню звітну дату інтегральний показник ефективності фінансової стратегії становив 1,07 пунктів. Зниження інтегрального показника ефективності фінансової стратегії можна пояснити передусім скороченням рівня позикового фінансування, тобто скороченням

частки позикових фінансових ресурсів у фінансуванні оборотних активів підприємства. Вартість власного капіталу підприємства за умови його рентабельності є завжди вищою, порівняно з вартістю позикових ресурсів (на цьому базується золоте правило економіки). Однак на підприємстві зростання фінансування за рахунок власних фінансових ресурсів, з одного боку, було позитивним в плані економії на витратах з обслуговування позик, але і з іншого боку це не давало підприємству нарощувати додаткові обсяги діяльності.

Для оцінювання фінансової стратегії МЕД також скористаємося рейтинговою методикою її оцінювання. Дана методика базується на оцінці окремих критеріїв формування фінансової стратегії МЕД. В якості критеріїв використано показник аналізу фінансового стану та зовнішньоекономічних операцій підприємства.

Використовуючи результати рейтингової оцінки фінансової стратегії МЕД, можемо також здійснити оцінку окремих факторів на формування її ефективності. Для цього визначаємо суму балів по кожній групі факторів, а також визначаємо еталонне значення як суму максимальних балів в рамках кожної групи факторів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Рейтингова оцінка окремих факторів формування ефективності фінансової стратегії МЕД ТОВ «Гелон Груп» за 2013-2017 рр.*

Фактори ефективності фінансової стратегії МЕД	Загальна сума балів					Середнє за 5 років	Еталон
	2013	2014	2015	2016	2017		
Майновий стан	6	6	4	5	6	5,4	9
Фінансова стійкість	7	6	4	7	7	6,2	9
Ліквідність	3	3	3	3	3	3	9
Прибутковість	3	3	3	3	4	3,2	9
Ділова активність	9	8	7	9	9	8,4	9
Ринкова спроможність	8	8	6	8	8	7,6	9

*побудовано за даними фінансової звітності підприємства

За результатами оцінки, яку наведено в табл. 2.17, побудуємо пелюсткові діаграми, які відображають порівняння фактичних значень з еталонними (рис. 2.8).

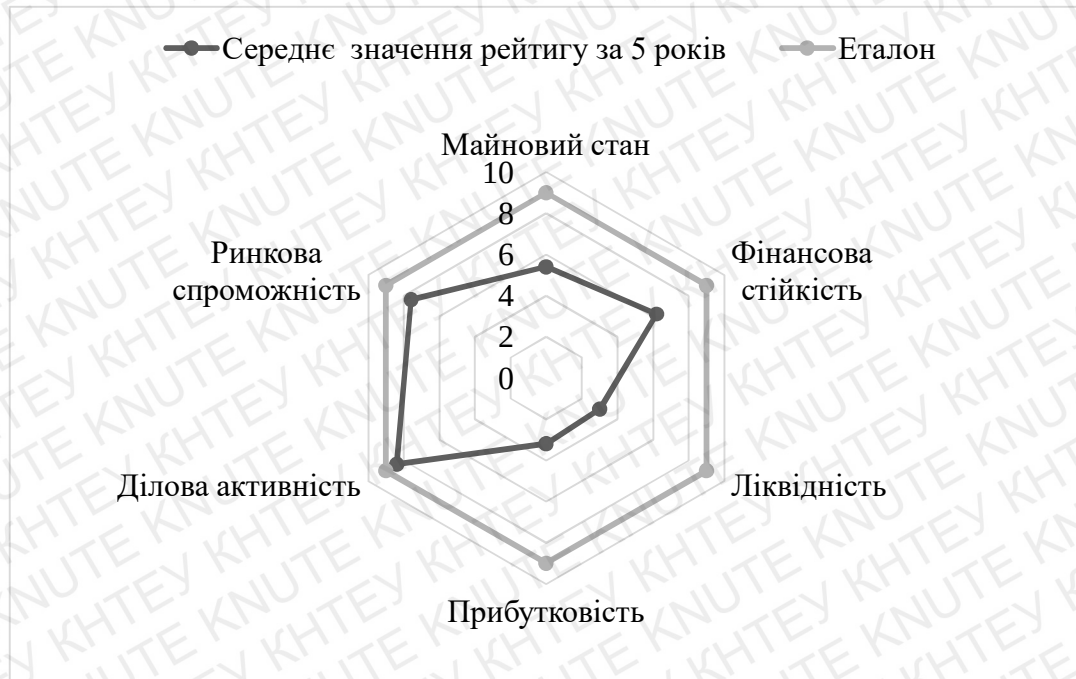


Рис. 2.8. Рейтингова оцінка ефективності формування фінансової стратегії МЕД по кожному з факторів

Як можемо бачити з рис. 2.8, оцінка окремих факторів ефективності фінансової стратегії МЕД свідчить про те, що слабкими сторонами ТОВ «Гелон Груп» в цьому плані є вплив факторів, що виражають майновий стан, ліквідність, прибутковість і в меншій мірі - фінансову стійкість.

Зростання підвищення ефективності фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп» визначається довго- та короткостроковими перспективами розвитку досліджуваного підприємства. Довгострокові перспективи полягають у забезпеченні зростання доходності та розширення обсягів діяльності, якісних показників її результативності. Короткострокові перспективи зростання фінансової стійкості залежать переважно від стану ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства.

Оскільки формування фінансової стратегії підприємства має універсальний, динамічний і інтегрований характер, то універсальність такого механізму полягає у поєднанні концептуальних положень управління, збалансованої системи діагностики діяльності та прогнозування розвитку, управління компетенціями та системою прийому, підготовки, перепідготовки керівного складу і персоналу, налаштованого на інновації, безперервності вдосконалень, розвитку та навчання, що дасть змогу застосувати його в будь-якій фазі життєвого циклу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано основні особливості фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Гелон Груп».

Проаналізувавши основні особливості фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Гелон Груп» ми прийшли до висновку, що в цілому за досліджуваний період обсяг активів підприємства постійно зростає. У структурі активів підприємства можна спостерігати найбільшу частку оборотних активів, яка упродовж 2013–2017 постійно збільшувалась. Загальний стан ділової активності підприємства є задовільним. Перевищення тривалості операційного циклу над фінансовим свідчить про наявність у обороті підприємства значного обсягу ресурсів, які інвестовані у запаси та дебіторську заборгованість. Це зумовлено виробничою специфікою роботи підприємства.

Проведений аналіз МЕД на підприємстві ТОВ «Гелон Груп» дозволив виявити особливості організації операцій з імпорту, а також подальшої реалізації імпортованої продукції на внутрішньому ринку України. Обсяг імпорту підприємством у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 2454 тис.грн або на 23,9%. Зростання обсягів імпорту у даному періоді відбулося переважно за рахунок збільшення оздоблювальних матеріалів на 1295 тис.грн або на 39,3%. Зростання імпорту відбулося у 2013-2017 рр.

переважно за рахунок двох основних регіональних напрямків – Туреччини та Італії. Імпорт з Туреччини збільшився на 1197 тис.грн або на 41,5 %, імпорт з Італії зріс на 971 тис.грн або на 39,3%.

Формування фінансової стратегії підприємства має універсальний, динамічний і інтегрований характер, то універсальність такого механізму полягає у поєднанні концептуальних положень управління, збалансованої системи діагностики діяльності та прогнозування розвитку, управління компетенціями та системою прийому, підготовки, перепідготовки керівного складу і персоналу, налаштованого на інновації, безперервності вдосконалень, розвитку та навчання, що дасть змогу застосувати його в будь-якій фазі життєвого циклу. На 01.01.2015 року інтегральний показник ефективності фінансової стратегії складав 1,117 пункти. У наступному році його значення скоротилося до 1,12 пункти. На останню звітну дату інтегральний показник ефективності фінансової стратегії становив 1,07 пунктів. Зниження інтегрального показника ефективності фінансової стратегії можна пояснити передусім скороченням рівня позикового фінансування, тобто скороченням частки позикових фінансових ресурсів у фінансуванні оборотних активів підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЕЛОН ГРУП»

3.1. Міжнародний досвід удосконалення фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

Удосконалення фінансової стратегії підприємства ТОВ «Гелон Груп» визначається в значній мірі можливістю наслідування кращих практик у сфері фінансового управління. Тому досить актуальним є огляд особливостей міжнародного досвіду формування фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

Великі компанії зарубіжних країн, наприклад Великобританії, чий активи співпадають (підходять) за безпекою кредитів, мають тенденцію використовувати активно позикові фінансові інструменти у процесі формування своєї фінансової стратегії. Активи, які можуть бути використані у різному бізнесі, дають добре додаткове забезпечення, в той час як вузько цільові активи його не дають. Таким чином, високорозвинені компанії є, звичайно, кредитоздатнішими і значною мірою використовують кредит, тоді як компанії, що включені в технологічні дослідження, використовують боргове зобов'язання меншою мірою.

Часто спостерігається, що великі компанії із дуже невеликими коефіцієнтами обігу використовують відносно невелике боргове зобов'язання. Хоча теоретично обґрунтування цього факту немає, одне практичне пояснення існує. Міститься воно в тому, що дуже прибуткові фірми, такі як Intel, Microsoft, Coca-Cola просто не потребують такого великого фінансування боргового зобов'язання. Їх високі коефіцієнти обігу дозволяють їм здійснювати найбільше з необхідних їм фінансувань за рахунок збереженого прибутку.

Відсотковий прибуток являє собою витрати і відрахування, які є найціннішими для фірми із високими податковими коефіцієнтами. Отже, чим

вищий корпоративний податковий коефіцієнт фірми, тим більша перевага боргового зобов'язання.

Порівняно з акцією вплив боргового зобов'язання на стан менеджменту може докорінно змінювати структуру капіталу. Якщо менеджер має в цей час контроль над голосуванням (більше 50% акцій), але не знаходить можливостей, щоб скуповувати їх далі, він може вибрати боргове зобов'язання для нових фінансувань. З іншого боку, менеджер може вирішити використати маржу, якщо фінансова ситуація фірми є настільки слабкою, що використання боргового зобов'язання могло б піддати її серйозному ризику його невиконання, тому що, якщо фірма потрапляє в скрутне становище, менеджери змушені будуть залишити свої робочі місця.

Однак, коли використовується занадто мале боргове зобов'язання, посилюється ризик поглинання фірми. Керівництво її поставлене в ситуацію, в якій можливе використання або боргового зобов'язання, або маржі, тому що тип капіталу, який найбільше захищає фірму, буде змінюватись від ситуації до ситуації. В іншому випадку, якщо менеджмент є зовсім ненадійним, необхідні істотні зміни в керуванні фірмою.

Поки що ніхто не може довести, що структура капіталу веде до вищих цін акцій, ніж інша, менеджер може мати свою особисту думку про структуру капіталу. Деякі види менеджменту мають тенденцію бути консервативнішими, ніж інші, тобто, використовувати менше боргове зобов'язання, ніж середня компанія в своїй галузі. Водночас агресивні види менеджменту використовують більше боргове зобов'язання з метою збільшення прибутку. В більшості випадків корпорація обговорює свою структуру капіталу із кредиторами та оціночними агентствами і прислухаються до їх порад. Також, обставини ринку акцій та облігацій відчують і довго- і короткострокові зміни, які можуть суттєво вплинути на оптимальну структуру капіталу фірми. Внутрішня структура фірми може також мати відношення до базової структури капіталу.

Таким чином, при формуванні фінансових ресурсів зарубіжні фірми створюють оптимальну структуру капіталу фірми, яка виражає собою

поєднання боргового зобов'язання і маржі, яка максимізує ціну акції фірми. У будь-який момент менеджер фірми має особливу базову структуру капіталу — ймовірно оптимальну структуру, хоча ця ціль може змінюватись з часом.

У вітчизняній практиці проблеми формування оптимальної структури капіталу пов'язані із впливом таких несприятливих факторів, як низький рівень кваліфікації фінансового менеджменту, надзвичайно ризикова політика формування активів та пасивів підприємств, труднощі із залученням зовнішніх джерел фінансування, дефіцит внутрішніх джерел фінансування, високий рівень кредиторської заборгованості в структурі джерел фінансування.

Поліпшення даної ситуації можливе за умови розширення можливостей для українських суб'єктів господарювання отримання кредитів за рахунок зниження вартості банківських кредитів і спрощення процедури їх отримання, та покращення фінансово-економічного стану підприємств, яке має супроводжуватися державною підтримкою розвитку підприємницької діяльності через надання різного роду пільг і гарантій, а також створення фінансової інфраструктури для такого розвитку. Що стосується внутрішніх заходів на підприємстві, які сприятимуть підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами, то можна виділити розробку якісно нових підходів до організації роботи фінансових служб саме у сфері фінансування; сконцентрованість фінансових служб на пошуку можливих внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування інвестиційних проектів, операційної діяльності та способів їх найбільш «сприятливого» залучення;

Також діяльність у сфері формування фінансової стратегії зарубіжних компаній направлена на вивчення впливу зовнішніх факторів та мінімізацію їх негативного впливу на діяльність компанії. Фінансовий менеджмент має віднайти позитивні сторони діяльності, та заявити про них на офіційному сайті для залучення потенційних інвесторів.

Важливим аспектом зарубіжного досвіду у формуванні фінансової стратегії є використання засобів аудиту бізнес-процесів у сфері фінансового управління.

Пропонуємо розглянути приклад застосування практики фінансового аудиту бізнес-процесів на італійському підприємстві, яке є одним з крупних постачальників на ТОВ «Гелон Груп» - Emilceramica S.p.A.,

Фінансовий менеджмент в компанії охоплює процеси логістики, складського, податкового, фінансового та управлінського обліку. Компанія має ERP-систему управління, при цьому серйозну увагу приділено вибору платформи та команди, яка зможе впровадити систему на українському заводі.

Фірма «Emilceramica S.p.A» використовує в процесі аудиту послуги корпорації Microsoft і в якості консультанта працює з компанією Innoware, оскільки для успішного виконання стратегії потрібен партнер Microsoft із досвідом впровадження системи у різних країнах світу, кваліфікованим персоналом та глибоким знанням продукту.

Innoware — провідна консультаційна компанія, яка спеціалізується на впровадженні систем управління ресурсами підприємства (ERP), систем управління проектами та портфелем проектів, наданні послуг з оренди та хостингу систем управління, постановці управлінського обліку на підприємствах. Місією компанії є розробка та впровадження новітніх технологій управління з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності її клієнтів.

Контроль за відповідністю управлінської звітності корпоративному стандарту, здійснюють представники італійського підрозділу Emilceramica. Систему фінансового управління встановлено в Італії, а робота користувачів із системою, її налаштування та обслуговування здійснюється у віддаленому режимі.

Даний напрямок є дуже важливим в плані оптимізації витрат підприємства. З метою виявлення витрат підприємства, які є непродуктивними і можуть бути зменшені методом передачі частини функцій на аутсорсинг, доцільно здійснити комплексний аудит операційної діяльності ТОВ «Гелон Груп».

На основі розглянутого зарубіжного досвіду формування фінансової стратегії було сформовано пропозиції щодо проведення аудиту, формалізації та реінжинірингу бізнес-процесів у сфері фінансового управління для ТОВ «Гелон Груп» (рис. 3.1):

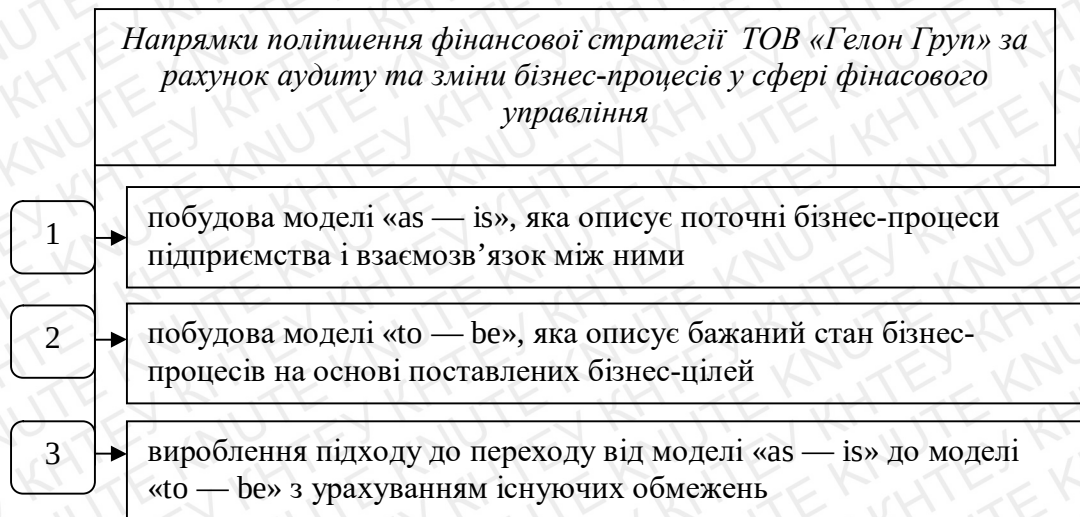


Рис. 3.1. Напрямки поліпшення фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп» за рахунок аудиту та зміни бізнес-процесів у сфері фінансового управління*

*розроблено автором

Проведення аудиту бізнес-процесів дає наступні можливості:

- розуміння того, як поставлені бізнес-процеси на підприємстві;
- можливість привести всі процеси до єдиного набору стандартів для подальшого впровадження КРІ (ключових показників ефективності) та інформаційно-аналітичних систем;
- зменшення залежності від людського фактора;
- можливість проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Проведення аудиту бізнес-процесів передбачає можливість найму співробітників відповідної спеціалізованої аудиторської компанії. Для прикладу, наданням послуг з аудиту бізнес процесів в Україні сьогодні займається аудиторська компанія «Baker Tilly International».

При проведенні аудиту внутрішніх бізнес-процесів підприємства незалежними також буде проводитися оцінка ризиків фінансового управління, що передбачає визначення (рис. 3.2):

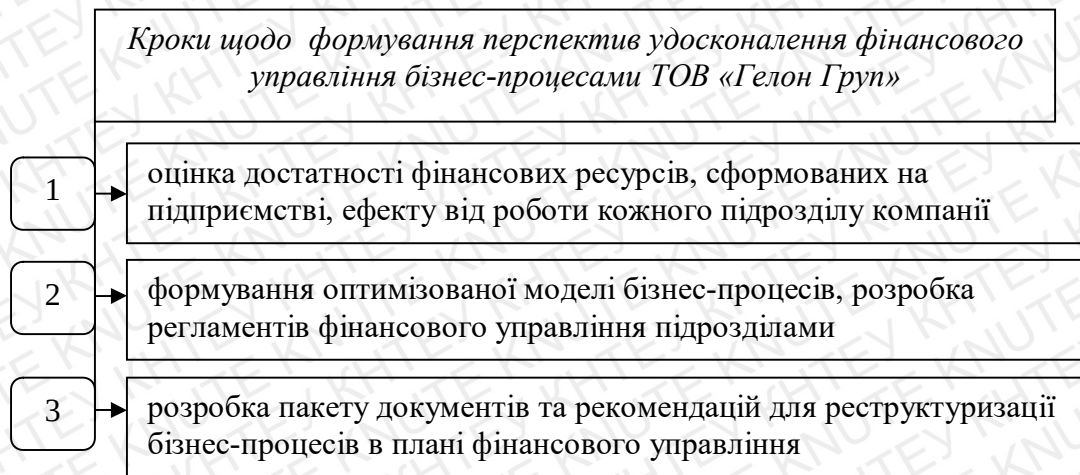


Рис. 3.2. Етапи оцінки перспектив удосконалення фінансового управління бізнес-процесами ТОВ «Гелон Груп»*

*розроблено автором

План-графік заходів на проведення аудиту бізнес-процесів та передачі, за його результатами, частини виробничих функцій на аутсорсинг, наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План-графік заходів з проведення аудиту бізнес-процесів ТОВ «Гелон Груп» у 2019 році*

№	Етапи проведення аудиту бізнес-процесів у сфері фінансового управління	Відповідальні за кожен етап		Квартали 2019 р.			
		Зі сторони «Baker Tilly International»	Зі сторони ТОВ «Гелон Груп»	1кв. 2019	2кв. 2019	3кв. 2019	4кв. 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Розробка завдань для проведення аудиту фінансового управління бізнес-процесами	Менеджер проекту	Фінансовий директор	→	-	-	-
2	Підготовка документації для передачі аудиторам з «Baker Tilly International»	-	Керівники підрозділів	-	→	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Проведення аналізу бізнес-процесів, формування кросс-функціональних діаграм, аналіз витрат робочого часу	Менеджер проекту	Фінансовий директор	-	→	→	-
4	Підготовка звіту за результатами проведеного аналізу	Менеджер проекту	Фінансовий директор	-	-	→	-
5	Виявлення вузьких місць в плані використання робочого часу та ресурсів при виконанні бізнес-процесів	Менеджер проекту	Фінансовий директор	-	-	→	→
6	Формулювання пропозицій щодо можливості передачі частини виробничих функцій на аутсорсинг	Менеджер проекту	Фінансовий директор	-	-	→	→
7	Підготовка управлінської та організаційної документації для передачі деяких процесів на аутсорсинг	Менеджер проекту	Фінансовий директор	-	-	-	→

*розроблено автором

Проведення аудиту фінансового управління бізнес-процесами ТОВ «Гелон Груп» буде забезпечуватися участю керівників окремих функціональних підрозділів підприємства у цьому процесі.

Таким чином, можливість використання зарубіжного досвіду у сфері формування фінансової стратегії на підприємстві ТОВ «Гелон Груп» повинна передбачати такі напрями: визначення із засобами фінансового забезпечення реалізації стратегічних цілей компанії; вміння оцінювати і прогнозувати фінансовий стан компаній та вартість бізнесу; застосування найбільш доцільних схем інвестування; підвищення кваліфікації спеціалістів у розв'язанні стратегічних та оперативних фінансових проблем; вміння робити оптимальний вибір джерел фінансування розвитку бізнесу; використання можливих стратегічних напрямів розвитку фінансових відділів у рамках бізнесу. З метою удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп», виходячи з зарубіжного досвіду, запропоновано використовувати аудит бізнес-процесів у сфері фінансового управління. Проведення аудиту бізнес-процесів

дає наступні можливості: розуміння того, як поставлені бізнес-процеси на підприємстві; можливість привести всі процеси до єдиного набору стандартів для подальшого впровадження KPI (ключових показників ефективності) та інформаційно-аналітичних систем; зменшення залежності від людського фактора; можливість проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп»

Виходячи з результатів аналізу, проведеного у другому розділі, можна сказати, що слабким місцем формування фінансової стратегії підприємства на міжнародному ринку є неоптимальність системи його фінансового управління. Існуючі механізми обліку, аналізу, контролю та планування фінансової діяльності не дозволяють підприємству ефективно використовувати свої фінансові ресурси. Тому, на нашу думку, покращення фінансової стратегії можливо здійснити за рахунок впровадження напрямків оптимізації фінансового управління, які можуть бути реалізовані через розробку системи фінансового контролінгу (рис. 3.3).

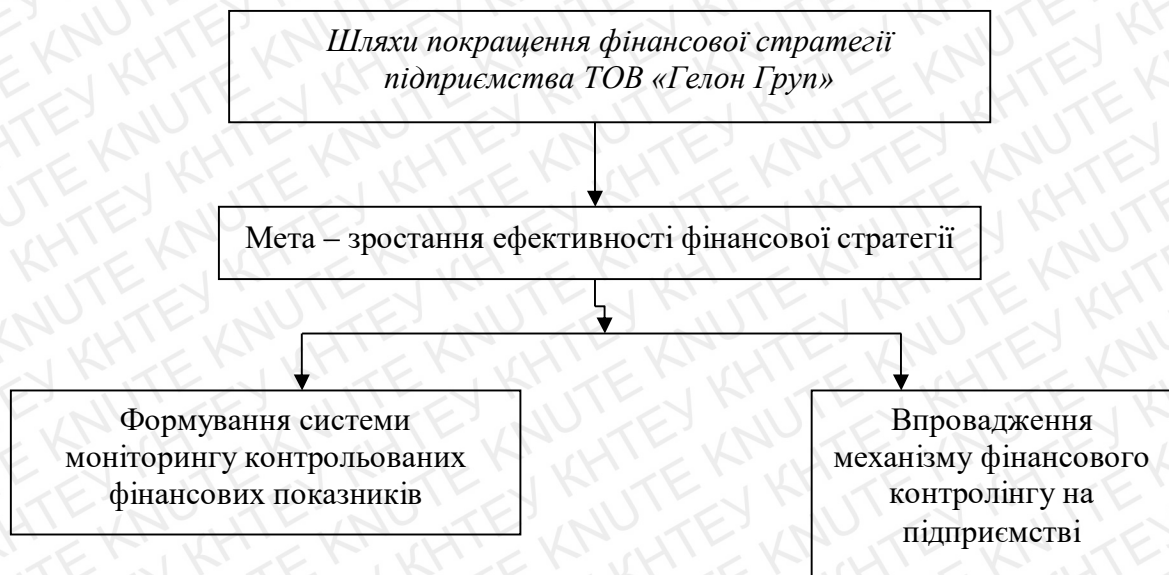


Рис. 3.3. Напрямки покращення фінансової стратегії підприємства ТОВ «Гелон Груп»*

*розроблено автором

Фінансовий контролінг дозволить значно підвищити рівень об'єктивності стратегічного фінансового планування, а також залучити резерви та невикористані можливості у формуванні фінансових ресурсів підприємства. Важливість фінансового контролінгу полягає у підвищенні контролю за здійсненням міжнародних економічних операцій, пов'язаних з імпортом різних товарів, необхідних для здійснення операційної діяльності підприємства. Зокрема, фінансовий контролінг дасть можливість зменшити (оптимізувати в легальних рамках) податкове навантаження при розмитненні товарів в процесі їх імпорту.

Базуючись на наведених вище принципах, для ТОВ "Гелон Груп" немає потреби у створенні окремого відділу фінансового контролінгу, що могло б стати додатковим та суттєвим фінансовим тягарем для компанії. Економічно вмотивованим є рішення щодо формування в структурі фінансової служби посади фінансового контролера, який буде здійснювати повний комплекс завдання з фінансового контролінгу на підприємстві (рис. 3.4).

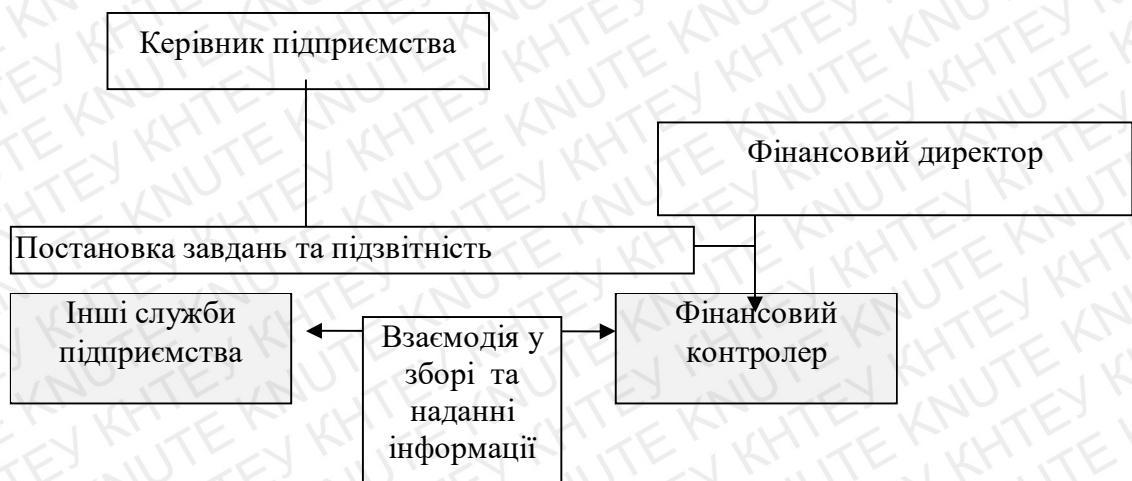


Рис. 3.4. Структурна організаційна схема впровадження фінансового контролінгу на ТОВ «Гелон Груп»*

*розроблено автором

Зміст запропонованої організаційної схеми системи фінансового контролінгу полягає в тому, що фінансовий контролер має бути підзвітним не лише фінансовому директору в рамках фінансової служби, але і керівнику підприємства. Це робить посаду контролера більш значущою та

відповідальною, а також дозволяє подолати деякі негативні організаційні нюанси в можливостях запитів та отримання інформації від решти служб.

Слід також зазначити, що на наступних етапах організації контролінгу можливе використання більш складних у методологічному відношенні варіантів контролінгу. Зрозуміло, що розширення господарської діяльності припускає і збільшення обсягу контролінгової інформації, з яким одному працівнику впоратися неможливо. У зв'язку з цим введення в штат служби контролінгу нових працівників буде виправданим рішенням.

Розглянемо основні форми представлення результатів контролінгу. Їх наведено в табл. 3.2. Впровадження системи фінансового контролінгу має передбачати формування відповідних звітів, з якими можуть ознайомитися як директор, так і фінансовий директор. Особливо важливим є щоденний операційний звіт, що має включати показники операційної діяльності, обсягів реалізації послуг, загальний обсяг дебіторської заборгованості, показники виконання фінансового плану станом на дату.

Таблиця 3.2

**Пропоновані форми звітності для системи фінансового контролінгу
ТОВ „Гелон Груп ” ***

Назва форми	Показники, які містяться в формі	Періодичність
Операційний звіт	Показники операційної діяльності, обсягів реалізації послуг, загальний обсяг дебіторської заборгованості, показники виконання фінансового плану станом на дату	щоденно
Щомісячний звіт	Доходи, витрати, фінансові результати, деталізовані грошові потоки, план-факт виробництва та реалізації, показники фінансової ефективності управління	щомісячно
Квартальний звіт		щоквартально

*розроблено автором

Наступним етапом обґрунтування системи фінансового контролінгу на підприємстві є визначення формування центрів фінансової відповідальності. Даний етап є доволі складним механізмом, що формується на конкретному підприємстві з метою забезпечення суб'єктів контролінгу необхідними даними

для виконання своїх функцій. В даному питанні спочатку зупинимося на основних організаційних особливостях побудови центрів фінансової відповідальності.

Етапи формування системи центрів фінансової відповідальності на ТОВ «Гелон Груп» визначаються специфікою наявної на підприємстві обліково-аналітичної системи. Тому для усунення цієї проблеми запропоновано відповідні етапи створення центрів фінансової відповідальності, які наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Алгоритм визначення центрів фінансової відповідальності на підприємстві ТОВ «Гелон Груп»*

*розроблено автором

Побудова системи контролінгу за центрами фінансової відповідальності передбачає обґрунтування інформаційної потреби системи контролінгу для визначення конкретних показників. На основі цього буде визначено дефіцит інформаційних ресурсів та запропоновані відповідні шляхи його усунення.

Організаційна площина формування системи контролінгу за центрами фінансової відповідальності містить логістичні операції та функції. Під логістичною операцією розуміють відособлену сукупність дій, скеровану на перетворення матеріального чи інформаційного потоку. Традиційними логістичними операціями є складування, транспортування, комплектація, вантаження тощо. Організаційна площина характеризується відкритістю та гнучкістю в пристосуванні до змінних умов ринку. Організаційна площина — це контролінгова складова системи, оскільки саме вона оптимізує процес прийняття управлінських рішень, здійснює управління, контроль та планування логістичної діяльності.

Формування системи моніторингу контрольованих фінансових показників охоплює такі основні етапи (рис. 3.6):

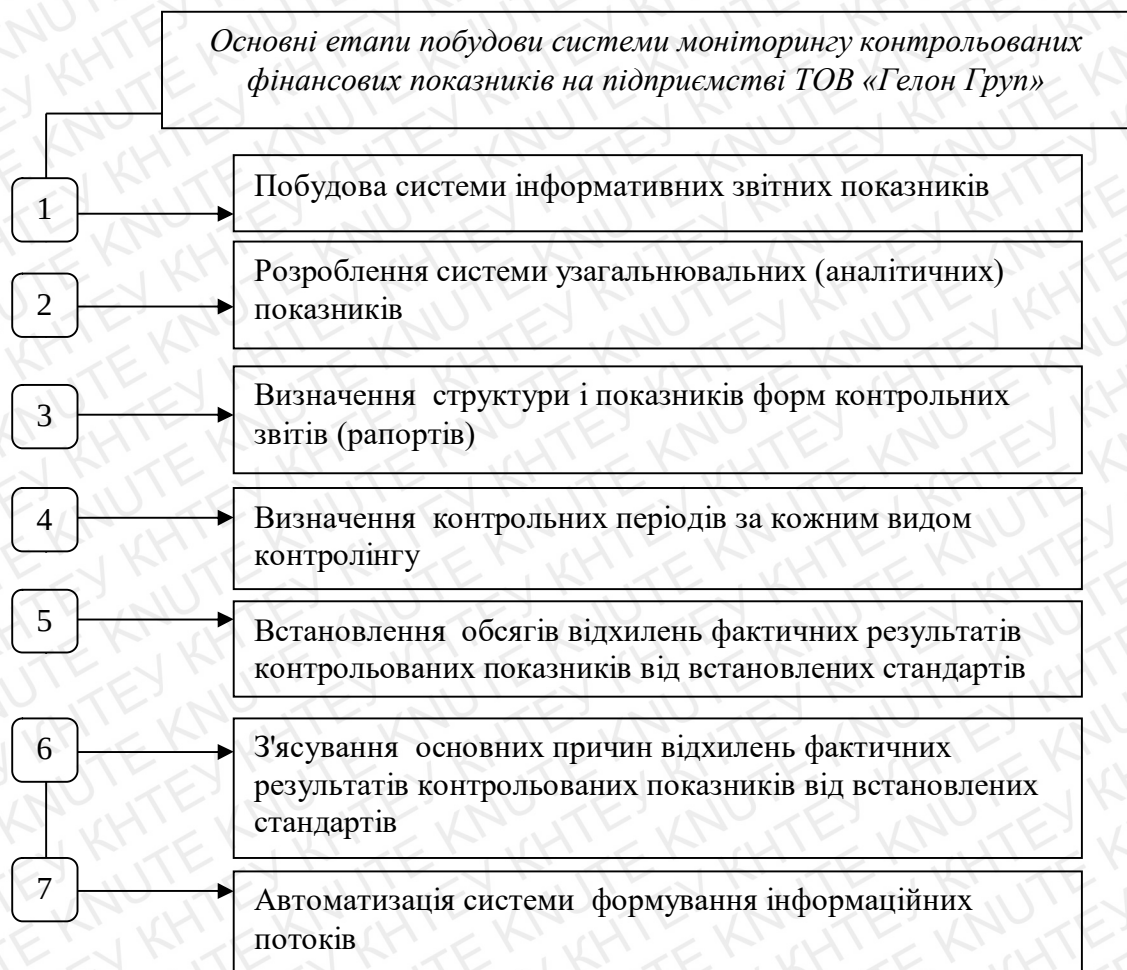


Рис. 3.6. Етапи формування системи моніторингу контрольованих фінансових показників на підприємстві ТОВ «Гелон Груп»*

*розроблено автором

В ході визначення інформаційних потреб для системи фінансового контролінгу важливо звернути увагу на забезпечення інформацією стосовно імпорتنих операцій підприємства. Дана інформація може бути отримана як з первинної документації, так і з бази митних органів. Важливими критеріями інформаційного забезпечення фінансового контролю імпорتنих операцій є терміни оплати за поставлені товари, терміни подачі відповідної документції до митних органів та банку.

Для вдосконалення фінансової стратегії на підприємстві ТОВ «Гелон Груп» на сьогодні можна виділити три основні загальні напрямки:

- впровадження факторингу;
- зростання рівня фінансової дисципліни зі сторони контрагентів в процесі виконання договорів;
- автоматизація процесів управління дебіторською заборгованістю на самому підприємстві.

Характеризуючи заходи з автоматизації, варто відмітити, що вони є обов'язковим логічним закінченням заходів посилення фінансової дисципліни, тобто виступають своєрідним інструментом її зростання.

Важливість вирішення питання зростання рівня фінансової дисципліни в процесі управління операціями з обслуговування дебіторської заборгованості на сьогодні є одним з найважливіших. Можливість використання факторингу на ТОВ «Гелон Груп» передбачає значну залежність ефективності використання даного інструменту інкасації дебіторської заборгованості від своєчасності надходження оплат від покупців. З іншого боку, від своєчасності надання контрагентами відповідних документів спеціалістам ТОВ «Гелон Груп» для наступної їх передачі до банку залежать строки погашення дебіторської заборгованості зі сторони банку.

Таким чином, затягування оплат зі сторони контрагентів, запізнення у наданні відповідних документів для банку призводить до зростання середнього періоду погашення дебіторської заборгованості, а відповідно впливає на зростання вартості факторингу для підприємства.

Також недостатній рівень фінансової дисципліни зі сторони контрагентів на сьогодні може призвести до обмеження можливостей використання факторингу для ТОВ «Гелон Груп». Підприємство має низку покупців, які дають значні обсяги виручки, але робота з ними по факторинговій схемі може ускладнитися за рахунок наявності певних труднощів у вчасній передачі документів до банку, а також прострочками договірних умов у погашенні дебіторської заборгованості. Тому з даними покупцями підприємство не має змоги працювати за факторинговою схемою, оскільки вартість факторингу значно може зрости за рахунок того, що сам банк виставляє ТОВ «Гелон Груп» додаткові штрафні санкції за порушення договірних умов платежу зі сторони контрагентів (дана комісія банку використовується в якості компенсації ризику платоспроможності контрагентів ТОВ «Гелон Груп» - чим більші прострочки, тим більший середній рівень відсотка досліджуване підприємство має сплатити за користування коштами банку).

Можливість підвищення рівня фінансової дисципліни може бути реалізована за рахунок розробки та впровадження ряду заходів, які наведено на рис. 3.7. Спрямованість підвищення рівня фінансової дисципліни полягає у скороченні оборотного капіталу за умов зростання обсягів діяльності.

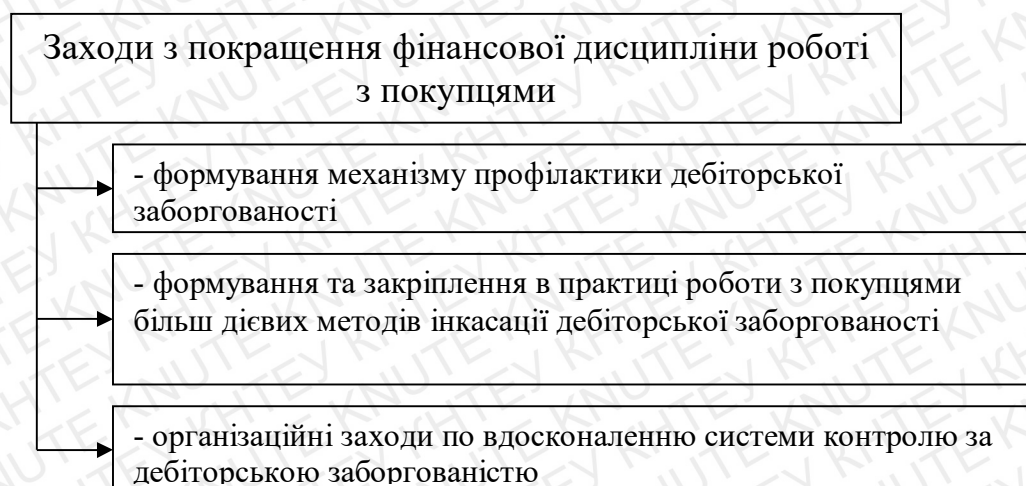


Рис. 3.7. Напрямки впровадження факторингу та підвищення фінансової дисципліни роботі з покупцями*

*розроблено автором

Реалізація наведених заходів має значно підвищити рівень фінансової дисципліни, оскільки вони передбачають використання всіх наявних можливостей по недопущенню виникнення та скороченню простроченої дебіторської заборгованості. Для реалізації заходів впровадження факторингу та підвищення фінансової дисципліни доцільно передбачити відповідний план-графік заходів, що передбачають визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Організаційний план заходів впровадження факторингу та підвищення фінансової дисципліни ТОВ «Гелон Груп» у січні – квітні 2019 р.*

Основні заходи	Відповідальний	Графік робіт та кількість дн. їх виконання				Разом, дн.
		Січ. 19	Лют. 19	Бер. 19	Квіт. 19	
1	2	3	4	5	6	7
Розробка концепції фінансової дисципліни	Директор, Фінансовий директор	5	5	-	-	10
Розробка положення про укладання договорів	Фінансовий директор	-	7	-	-	7
Розробка механізму взаємодії контролера та функціональних служб підприємства	Директор, Фінансовий директор, Головний інженер, Комерційний директор	-	5	-	-	5
Внесення параметрів нової концепції контролінгу у модулі аналізу та бюджетування 1С.8.2	Фінансовий директор	-	4	-	-	4
Прийняття на роботу фінансового контролера (1 особа)	Директор, Фінансовий директор	-	3	10	15	28
Навчання контролера	Фінансовий директор	-	-	-	20	20
Разом		5	24	10	35	74

*розроблено автором

Наступним напрямком підвищення ефективності фінансової стратегії є автоматизація фінансового управління. На досліджуваному підприємстві для фінансового, податкового та управлінського обліку використовується

спеціальна програма «1С: Підприємство 8.2», яка дозволяє відслідковувати рух ресурсів та господарських операцій в розрізі контрагентів, замовлень та номенклатури. Однак, наявне програмне забезпечення не дає можливості повністю охопити весь спектр функцій, необхідних для ефективного фінансового управління, зокрема:

- на ТОВ «Гелон Груп» в системі «1С: Підприємство 8.2» відсутній модуль, який би відповідав за формування історії клієнта, що необхідно для оцінки ризику контрагента та можливостей роботи з ним на умовах факторингу;
- відсутній модуль, який відповідає за фіксацію руху документів за центрами відповідальності – тобто система не фіксує документи по контрагентам, їх місце знаходження та строки подачі;
- відсутня можливість ув'язування показників управління дебіторською заборгованістю з бюджетуванням, зокрема немає можливості автоматизовано пов'язати електронний платіжний календар з прогнозом надходження коштів – все це робиться фінансовим відділом вручну.

Вирішення зазначених проблем, а також отримання додаткових можливостей покращення фінансової стратегії на підприємстві можуть забезпечити різні програмні продукти. Серед основних видів даних програм, максимально доступних по вартісній та функціональній ознаці для управління дебіторською заборгованістю на ТОВ «Гелон Груп», можна виділити основні:

- SAP (загальна інтегрована інформаційна система);
- IT Enterprise (програма оптимізації логістичних процесів);
- «АХАРТА» (інформаційний комплекс програм модулів, що являє собою автоматизоване управлінське рішення по управлінню продажами, закупівлями та іншими функціями підприємства);
- «1С: Підприємство 8.2» (автоматизований комплекс програм по управлінню виробництвом та реалізацією).

Порівняльна характеристика різних запропонованих програмних продуктів наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Порівняльна характеристика різних програм по управлінню
фінансовими ресурсами***

Основні функції системи	«АХАРТА»	SAP	Galactica	IT-Enterprise
Планування розрахунків	+	+	+	+
Побудова графіка розрахунків та відвантажень	+	+	+	+
Ведення електронного документообігу, контроль руху документів	-	+	-	-
Ув'язування з платіжним календарем	+	+	+	+
Ведення історії контрагента, CRM інструменти	+	+	+	-
Можливість удосконалення системи	+	-	-	-
Інтегрованість в загальну інформаційну систему управління	+	+	-	-
Приблизна вартість з врахуванням налагодження, грн. (з ПДВ)	210 000	5 250 000	750 000	150 000
Витрати по обслуговуванню системи, грн. (з ПДВ)	300 грн/міс	1000 грн/міс	700-800 грн/міс	1500 грн/міс

*розроблено автором

Як видно з табл. 3.4, найбільшим оптимальним варіантом програмного забезпечення для ТОВ «Гелон Груп» в плані удосконалення організації управління дебіторською заборгованістю, в тому числі і операціями факторингу є система Ахарт.

Для доведення програмного продукту Ахарт до необхідного рівня шляхом нейтралізації недоліків програми необхідна доробка продукту. Дописування та тестування додаткових модулів по управлінню

документооборотом з факторингу, обміну інформацією з банком (через систему Клієнт-Банк) та формування аналітичного пакету є можливим в самій системі.

Орієнтовний графік робіт по автоматизації управління фінансовими ресурсами наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**План-графік заходів по автоматизації фінансового управління на ТОВ
«Гелон Груп» у січні – квітні 2019 р.***

Основні заходи	Відповідальний	Графік робіт та кількість дн. їх виконання				Разом, дн.
		Січ. 19	Лют. 19	Бер. 19	Квіт. 19	
1	2	3	4	5	6	7
Розробка технічного завдання	Директор, Фінансовий директор	10	10	-	-	20
Придбання системи	Фінансовий директор	-	14	-	-	14
Встановлення стандартизованих компонентів системи	Представники компанії-інтегратора	-	10	-	-	10
Введення та тестування бази даних ТОВ «Гелон Груп» в середовищі Ахарт	Фінансовий директор	-	8	-	-	8
Розробка додаткових модулів обміну інформацією з банком	Директор, Фінансовий директор	-	6	20	30	56
Тестування системи та її коригування	Фінансовий директор	-	-	-	4	4
Разом	-	10	48	20	34	112

*розроблено автором

Роботи з впровадження автоматизованої системи буде виконувати стороннє підприємство, яке має бути обрано на основі проведення закритого тендеру відповідно до діючого на ТОВ «Гелон Груп» Положення «Про укладання договорів». Попередньо таким підприємством може бути ТОВ «Інтеграційні системи», яке пропонує достатньо вигідні умови співробітництва, гарантує якість надання послуг та має реальний досвід реалізації подібних проектів.

Орієнтовний кошторис витрат по автоматизації фінансового управління на ТОВ «Гелон Груп» у 2019 році наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Орієнтовний кошторис витрат по автоматизації фінансового управління
на ТОВ «Гелон Груп» у 2019 році***

Завдання	Працівники ТОВ «Гелон Груп»	ТОВ "Інтеграційні системи"	РАЗОМ
	Преміальні доплати за виконання завдань, тис.грн	Вартість програмного забезпечення та робіт, тис.грн	
Розробка технічного завдання	25	60	85
Придбання системи	-	320	320
Встановлення стандартизованих компонентів системи	30	45	75
Введення та тестування бази даних ТОВ «Гелон Груп» в середовищі Ахарт	50	80	130
Розробка додаткових модулів обміну інформацією з банком	10	40	50
Тестування системи та її коригування	20	25	45
<i>Разом</i>	<i>135</i>	<i>570</i>	<i>705</i>

*розроблено автором

У ході впровадження заходів з автоматизації фінансового управління на ТОВ «Гелон Груп» у 2019 році необхідно буде залучити певні фінансові ресурси. Фінансування заходів планується здійснювати за рахунок власних фінансових ресурсів, тобто за рахунок позитивного чистого грошового потоку.

Отже, бюджет витрат на автоматизацію фінансового управління становитиме 705 тис.грн.

Таким чином, з метою підвищення ефективності фінансової стратегії підприємства було обгрунтовано та запропоновано наступні напрямки: впровадження інструменту факторингу; зростання рівня фінансової дисципліни зі сторони контрагентів в процесі виконання договорів; автоматизація процесів управління дебіторською заборгованістю на самому підприємстві. Для впровадження заходів з впровадження факторингу та підвищення фінансової дисципліни доцільно передбачити відповідний план-графік заходів, що передбачають визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт. Бюджет витрат на автоматизацію фінансового управління становитиме 705 тис.грн. У ході впровадження заходів з автоматизації фінансового управління на ТОВ «Гелон Груп» у 2019 році необхідно буде залучити певні фінансові ресурси. Фінансування заходів планується здійснювати за рахунок власних фінансових ресурсів, тобто за рахунок позитичного чистого грошового потоку.

3.3. Прогнозна оцінка та ефективність запропонованих заходів

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні основних ключових показників ефекту та ефективності господарської діяльності підприємства. Варто здійснити прогнозування результатів (ефект) від впровадження заходів, які були обгрунтовані у двох попередніх питаннях. Визначення ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Гелон Груп» будемо здійснювати використовуючи в якості вихідних даних фінансову інформацію за 2013-2017 рр.

Для формування прогнозних розрахунків спочатку варто навести зведену таблицю з можливими результатами та витратами на впровадження усіх запропонованих заходів (табл. 3.7).

**Можливі результати та витрати на впровадження заходів з покращення
фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп»***

Назва заходу	Вплив заходу на результати роботи підприємства	Витрати по реалізації заходу, тис.грн
Впровадження системи фінансового контролінгу	Контролінг дозволить забезпечити оптимізацію поточних витрат, скоротивши їх до 5%	Впровадження комплексу заходів з фінансового контролінгу потребує залучення зовнішніх консультантів, що коштує приблизно 120 тис.грн
Впровадження факторингу та підвищення фінансової дисципліни	Дані заходи дадуть можливість значно підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, зокрема скорочення строків погашення дебіторсьї заборгованості, що дозволить збільшити виручку до 2%	Впровадження фінансової дисципліни не передбачає додаткових витрат, впровадження факторингу може спричинити зростання собівартості до 1%.
Автоматизація фінансового управління	Можливість зменшення операційних витрат на 3%	705 тис.грн

*розроблено автором

Виходячи з даних фінансової звітності, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на результати діяльності за умови їх впровадження. Виходячи з того, економічний ефект запропонованих заходів має вимірюватися кількісною величиною, то доцільно визначити ступінь впливу кожного заходу на обсяги доходів підприємства та обсяги понесених витрат.

Спочатку спрогнозуємо обсяги фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі ретроспективних тенденцій, тобто без врахування

заходів покращення фінансової стратегії. Оскільки обсяги доходів та витрат підприємства ТОВ «Гелон Груп» мають стабільну тенденцію до помірному зростання, то доцільно при прогнозуванні використати економіко-статистичний метод прогнозування.

Для прогнозування показників результативності роботи підприємства було використано економіко-статистичний метод. Відповідно до цього методу ключовим показником прогнозування є обсяг чистого доходу, планові значення якого визначаються на основі екстраполяції середньорічного темпу росту доходів у 2013-2017 рр. Також відмітимо, що було спрогнозовано значення на 2018 рік, оскільки звітність за даний період на підприємстві відсутня.

Таблиця 3.8

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ТОВ
«Гелон Груп» у 2019 – 2021 рр. (без урахування заходів), тис.грн***

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз			
	2017		2018*	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД	100440	Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту	109415	119191	129842	141444
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ	-40164	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	-43753	-47662	-51921	-56561
Валовий прибуток, ВП	60276	ВП = ЧД - СВ	65662	71529	77921	84883
Інші операційні доходи, ІД	70400	знайдено на основі середнього темпу росту	83534	99119	117612	139555
Адміністративні витрати, АВ	-6647	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	-7241	-7888	-8593	-9361
Витрати на збут, ВЗ	-5362		-5841	-6363	-6932	-7551

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні витрати, IOB	-78401	знайдено на основі середнього темпу росту	-96120	- 117844	- 139831	- 165919
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР	39479	ФР = ВП + ІД – АВ – ВЗ - IOB	39994	38553	40178	41608
Дохід від участі в капіталі, Дук	95	Зміни не прогнозуються	95	95	95	95
Інші фінансові доходи, Діф	367	Зміни не прогнозуються	367	367	367	367
Інші доходи, Ід	2260	Зміни не прогнозуються	2260	2260	2260	2260
Фінансові витрати, ФВ	-667	Зміни не прогнозуються	-667	-667	-667	-667
Втрати від участі в капіталі, Вук	-11	Зміни не прогнозуються	-11	-11	-11	-11
Інші витрати, ІВ	-10900	Зміни не прогнозуються	-10900	-10900	-10900	-10900
Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп	30624	ФРоп = ФР + Дук + Діф + Ід – ФВ – Вук - ІВ	31138	29697	31322	32752
Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп	-7959	Визначено на рівні 18% від оподаткованої бази	-5605	-5345	-5638	-5895
Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП	22665	ЧП = ФРоп - Пп	25533	24352	25684	26857

*розроблено автором

Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у доходах. При цьому планове значення окремої статті витрат визначали наступним чином:

$$В_{пр} = \frac{В_{2017}}{ЧД_{2017}} \times ЧД_{пр} \quad (3.1)$$

де, Впл – прогнозний обсяг витрат, V_{2017} та $ЧД_{2017}$ – показники фактичного обсягу витрат та експорту у 2017 році, $ЧД_{пр}$ – прогнозний обсяг доходів від реалізації.

За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозні показники ефекту роботи підприємства у плановому періоді матимуть поступову тенденцію до скорочення.

У попередніх питаннях було розроблено ряд пропозицій, які дадуть можливість підвищити ефективність фінансової стратегії підприємства та збільшити обсяги результатів діяльності, а також скоротити витрати по обслуговуванню бізнес-процесів. Спрогнозуємо показники ефективності роботи підприємства з урахуванням визначених резервів (табл. 3.9). Принцип розрахунку показників аналогічний тому, який використано у табл. 3.10.

Таблиця 3.9

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ТОВ
«Гелон Груп» у 2019 – 2021 рр. (з урахуванням заходів підвищення
ефективності фінансової стратегії), тис.грн***

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз			
	2017		2018*	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД	100440	Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту	109415	121575	135087	150101
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ	-40164	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	-43753	-49102	-54559	-60623
Валовий прибуток, ВП	60276	$ВП = ЧД - СВ$	65662	72474	80528	89478
Інші операційні доходи, ІД	70400	знайдено на основі середнього темпу росту	83534	99119	117612	139555
Адміністративні витрати, АВ	-6647	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	-7241	-7643	-8493	-9437
Витрати на збут, ВЗ	-5362		-5841	-6166	-6851	-7613

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні витрати, ІОВ	-78401	знайдено на основі середнього темпу росту	-96120	- 111952	- 130392	- 151868
Витрати на покращення фінансової стратегії, ВФС	-	ВФС	-	-825	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР	39479	$\text{ФР} = \text{ВП} + \text{ІД} - \text{АВ} - \text{ВЗ} - \text{ІОВ} - \text{ВФС}$	39994	45007	52405	60116
Дохід від участі в капіталі, Дук	95	Зміни не прогнозуються	95	95	95	95
Інші фінансові доходи, Діф	367	Зміни не прогнозуються	367	367	367	367
Інші доходи, Ід	2260	Зміни не прогнозуються	2260	2260	2260	2260
Фінансові витрати, ФВ	-667	Зміни не прогнозуються	-667	-667	-667	-667
Втрати від участі в капіталі, Вук	-11	Зміни не прогнозуються	-11	-11	-11	-11
Інші витрати, ІВ	-10900	Зміни не прогнозуються	-10900	-10900	-10900	-10900
Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп	30624	$\text{ФРоп} = \text{ФР} + \text{Дук} + \text{Діф} + \text{Ід} - \text{ФВ} - \text{Вук} - \text{ІВ}$	31138	36151	43549	51260
Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп	-7959	Визначено на рівні 18% від оподатковуваної бази	-5605	-6507	-7839	-9227
Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП	22665	$\text{ЧП} = \text{ФРоп} - \text{Пп}$	25533	29643	35710	42033

*розроблено автором

Таким чином, у 2019-2021 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення фінансової стратегії.

Також ми вважаємо, що досягнення позитивних результатів роботи підприємства є неможливим на підприємстві без урахування зміни в фінансовій стратегії, які було обґрунтовано в параграфі 3.1-3.2 роботи. Якщо ж врахувати наведені пропозиції, то обсяг результатів роботи підприємства може

збільшитися до рівня оптимістичного прогнозу. Отримання ж песимістичного варіанту розглядається в тому випадку, коли вплив всіх чинників, які сприяють зростанню результатів роботи є негативним, тобто обсяги діяльності залишаться майже незмінними у вартісному вимірі порівняно з 2017-м роком.

Також проілюструємо можливий ефект від впровадження запропонованих заходів у питаннях 3.1-3.2 (рис. 3.8).

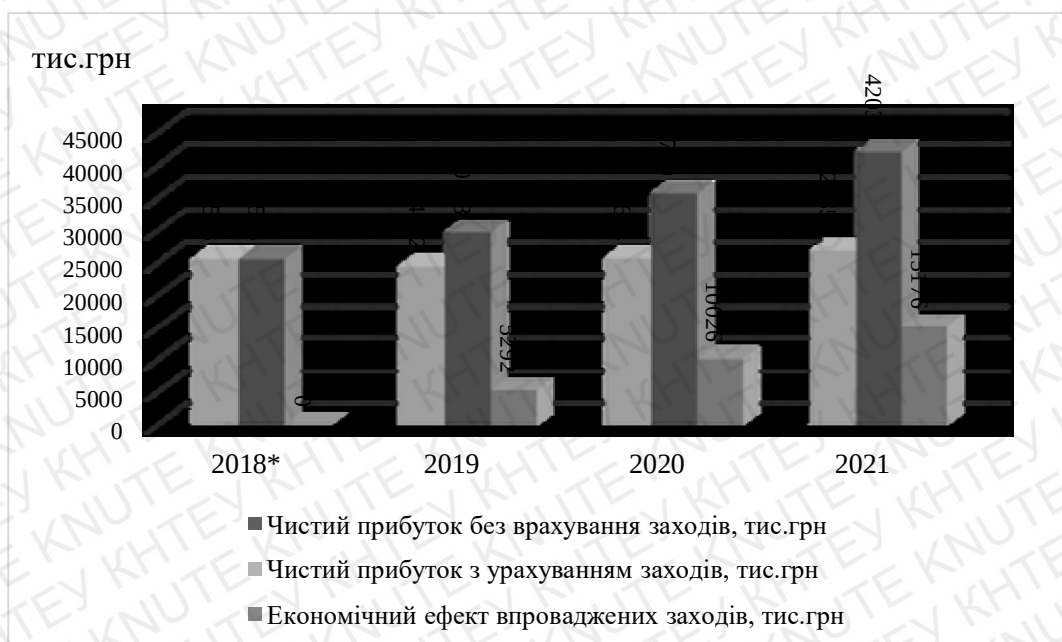


Рис. 3.8. Прогноз ефекту від впровадження заходів з удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп» у 2019 – 2021 рр.*

*розроблено автором

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2019 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення фінансової стратегії становитиме 5292 тис.грн, у 2020 році – 10026 тис.грн, у 2021 році – 15176 тис.грн.

Спрогнозуємо також обсяги міжнародної економічної діяльності підприємства (табл. 3.10).

Оскільки обсяги імпорту ТОВ «Гелон Груп» мають стабільну тенденцію до помірного зростання, то доцільно при прогнозуванні використати економіко-статистичний метод прогнозування.

Таблиця 3.10

**Прогнозні показники здійснення міжнародної економічної діяльності
(імпорту) у 2018-2021 рр. ***

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз			
	2017		2018*	2019	2020	2021
Доходи, тис.грн	100440		109415	121575	135087	150101
Обсяг імпорту, тис.грн	12743	Прогнозний обсяг імпорту визначено на основі його рівня у доходах	13882	15424	17139	19044
у т.ч. у розрізі товарних груп	-		-	-	-	-
Оздоблювальні матеріали	4587		4997	5552	6169	6855
Пластикові труби	2421		2637	2930	3256	3618
Лакофарбові матеріали	3058		3331	3701	4113	4570
Керамічні матеріали	2676	-	2915	3239	3599	3999
у т.ч. у розрізі регіонів		-				
Туреччина	4078	-	4442	4936	5485	6094
Італія	3441	-	3748	4165	4628	5142
Китай	2039	-	2221	2468	2742	3047
Інші країни	3186	-	3471	3856	4285	4761

*розроблено автором

Таким чином, виходячи з оптимізованих обсягів доходів підприємства на основі удосконалення фінансової стратегії, було спрогнозовано показники імпорту товарів підприємством у 2018-2021 рр. У 2018 році прогнозний обсяг імпорту складе 13882 тис.грн, у 2019 році – 15424 тис.грн, у 2020 році – 17139 тис.грн, у 2021 році – 19044 тис.грн.

Отже, здійснено прогнозування результатів (ефект) від впровадження заходів з удосконалення фінансової стратегії підприємства. Визначення ефективності на основі даних фінансової інформації за 2013-2017 рр. У 2019 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення фінансової стратегії становитиме 5292 тис.грн, у 2020 році –

10026 тис.грн, у 2021 році – 15176 тис.грн. Виходячи з оптимізованих обсягів доходів підприємства на основі удосконалення фінансової стратегії, було спрогнозовано показники імпорту товарів підприємством у 2018-2021 рр. У 2018 році прогнозний обсяг імпорту складе 13882 тис.грн, у 2019 році – 15424 тис.грн, у 2020 році – 17139 тис.грн, у 2021 році – 19044 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Для удосконалення фінансової стратегії підприємства було запропоновано впровадити систему фінансового контролінгу, що дозволить значно підвищити рівень об'єктивності стратегічного фінансового планування, а також залучити резерви та невикористані можливості у формуванні фінансових ресурсів підприємства. Важливість фінансового контролінгу полягає у підвищенні контролю за здійсненням міжнародних економічних операцій, пов'язаних з імпортом різних товарів, необхідних для здійснення операційної діяльності підприємства. Зокрема, фінансовий контролінг дасть можливість зменшити (оптимізувати в легальних рамках) податкове навантаження при розмитненні товарів в процесі їх імпорту.

З метою підвищення ефективності фінансової стратегії підприємства було обгрунтовано та запропоновано наступні напрямки: впровадження інструменту факторингу; зростання рівня фінансової дисципліни зі сторони контрагентів в процесі виконання договорів; автоматизація процесів управління дебіторською заборгованістю на самому підприємстві. Для впровадження заходів з впровадження факторингу та підвищення фінансової дисципліни доцільно передбачити відповідний план-графік заходів, що передбачають визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт. Бюджет витрат на автоматизацію фінансового управління становитиме 705 тис.грн. У ході впровадження заходів з автоматизації фінансового управління на ТОВ «Гелон Груп» у 2019 році необхідно буде залучити певні фінансові ресурси.

Фінансування заходів планується здійснювати за рахунок власних фінансових ресурсів, тобто за рахунок позитичного чистого грошового потоку.

Здійснено прогнозування результатів (ефект) від впровадження заходів з удосконалення фінансової стратегії підприємства. Визначення ефективності на основі даних фінансової інформації за 2013-2017 рр. У 2019 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення фінансової стратегії становитиме 5292 тис.грн, у 2020 році – 10026 тис.грн, у 2021 році – 15176 тис.грн. Виходячи з оптимізованих обсягів доходів підприємства на основі удосконалення фінансової стратегії, було спрогнозовано показники імпорту товарів підприємством у 2018-2021 рр. У 2018 році прогнозний обсяг імпорту складе 13882 тис.грн, у 2019 році – 15424 тис.грн, у 2020 році – 17139 тис.грн, у 2021 році – 19044 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

Фінансова стратегія підприємства є невід'ємною складовою частиною та важливим елементом системи менеджменту підприємства, посідаючи центральне місце серед його функціональних стратегій, визначає основні напрями підвищення ефективності управління його фінансовою діяльністю та розвитку фінансових відносин з контрагентами. Якість фінансової стратегії підприємства безпосередньо залежить від рівня її обґрунтованості, а також від повноти врахування та оцінки факторів, на основі яких вона була розроблена.

Сформовані ознаки розмежування цілей, характеристик і напрямів формування фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу залежно від стадій їх життєвого циклу дозволяють сформувати системне бачення кола проблем і завдань у сфері залучення та використання фінансових ресурсів у довгостроковому періоді. Їх врахування дозволить вчасно визначати та реалізовувати фінансові цілі залежно від пріоритетів розвитку підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу. Формування фінансової стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу здійснюється на основі реалізації наступних принципів: послідовної реалізації прийнятої стратегії стійкого розвитку підприємства; базуванні на сучасній теоретичній моделі; врахуванні організаційної структури підприємства і передбаченні у ній змін; варіантності формування стратегії.

Для оцінювання фінансових стратегій підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу використовуються як абсолютні, так і відносні показники. До абсолютних показників можна віднести операційний прибуток, додану вартість, EDITDA, NPV. Відносними показниками, що використовуються для оцінювання фінансових стратегій, є показники внутрішньої норми доходності, темпу економічного зростання, показник стратегічної ефективності, коефіцієнт інтегральної оцінки фінансової стратегії. Розглянуті підходи можна вважати одиничними, оскільки за основу вимірювання цілей фінансової стратегії на

загальному рівні приймається один найбільш вагомий показник. Вважаємо, що такий вибір є цілком виправданим при побудові ієрархічної системи вимірювання фінансових цілей. Однак, варто також використовувати комплексний підхід, основними відмітними особливостями якого в контексті проблем формування фінансової стратегії є такі положення: 1) не передбачає виділення ієрархічних рівнів; 2) поєднує всі можливі показники (від 3 до 35 залежно від авторської позиції) в одну або декілька груп індикаторів стану формування/реалізації фінансової стратегії; 3) базується на фінансових коефіцієнтах або темпах зростання окремих фінансових показників.

Проаналізувавши основні особливості фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Гелон Груп» ми прийшли до висновку, що в цілому за досліджуваний період обсяг активів підприємства постійно зростає. У структурі активів підприємства можна спостерігати найбільшу частку оборотних активів, яка упродовж 2013–2017 постійно збільшувалась. Загальний стан ділової активності підприємства є задовільним. Перевищення тривалості операційного циклу над фінансовим свідчить про наявність у обороті підприємства значного обсягу ресурсів, які інвестовані у запаси та дебіторську заборгованість. Це зумовлено виробничою специфікою роботи підприємства.

Проведений аналіз МЕД на підприємстві ТОВ «Гелон Груп» дозволив виявити особливості організації операцій з імпорту, а також подальшої реалізації імпортованої продукції на внутрішньому ринку України. Обсяг імпорту підприємством у 2017 році порівняно з 2013-м роком збільшився на 2454 тис.грн або на 23,9%. Зростання обсягів імпорту у даному періоді відбулося переважно за рахунок збільшення оздоблювальних матеріалів на 1295 тис.грн або на 39,3%. Зростання імпорту відбулося у 2013-2017 рр. переважно за рахунок двох основних регіональних напрямків – Туреччини та Італії. Імпорт з Туреччини збільшився на 1197 тис.грн або на 41,5 %, імпорт з Італії зріс на 971 тис.грн або на 39,3%. Досліджуване підприємство намагається використовувати оптимальні моделі організації МЕД на ринку, орієнтуючись

переважно на товарні сегменти. Організація МЕД за стратегією орієнтації на низькі витрати щодо різних товарних груп має високий результат у формі швидкого зростання обсягу реалізації навіть за посиленої конкурентної боротьби.

Формування фінансової стратегії підприємства має універсальний, динамічний і інтегрований характер, то універсальність такого механізму полягає у поєднанні концептуальних положень управління, збалансованої системи діагностики діяльності та прогнозування розвитку, управління компетенціями та системою прийому, підготовки, перепідготовки керівного складу і персоналу, налаштованого на інновації, безперервності вдосконалень, розвитку та навчання, що дасть змогу застосувати його в будь-якій фазі життєвого циклу.

Можливість використання зарубіжного досвіду у сфері формування фінансової стратегії на підприємстві ТОВ «Гелон Груп» повинна передбачати такі напрями: визначення із засобами фінансового забезпечення реалізації стратегічних цілей компанії; вміння оцінювати і прогнозувати фінансовий стан компаній та вартість бізнесу; застосування найбільш доцільних схем інвестування; підвищення кваліфікації спеціалістів у розв'язанні стратегічних та оперативних фінансових проблем; вміння робити оптимальний вибір джерел фінансування розвитку бізнесу; використання можливих стратегічних напрямів розвитку фінансових відділів у рамках бізнесу. З метою удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Гелон Груп», виходячи з зарубіжного досвіду, запропоновано використовувати аудит бізнес-процесів у сфері фінансового управління. Проведення аудиту бізнес-процесів дає наступні можливості: розуміння того, як поставлені бізнес-процеси на підприємстві; можливість привести всі процеси до єдиного набору стандартів для подальшого впровадження КРІ (ключових показників ефективності) та інформаційно-аналітичних систем; зменшення залежності від людського фактора; можливість проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Базуючись на наведених вище принципах, для ТОВ "Гелон Груп" немає потреби у створенні окремого відділу фінансового контролінгу, що могло б стати додатковим та суттєвим фінансовим тягарем для компанії. Економічно вмотивованим є рішення щодо формування в структурі фінансової служби посади фінансового контролера, який буде здійснювати повний комплекс завдання з фінансового контролінгу на підприємстві. Напрямок підвищення ефективності фінансової стратегії є автоматизація фінансового управління. На досліджуваному підприємстві для фінансового, податкового та управлінського обліку використовується спеціальна програма «1С: Підприємство 8.2», яка дозволяє відслідковувати рух ресурсів та господарських операцій в розрізі контрагентів, замовлень та номенклатури. Однак, наявне програмне забезпечення не дає можливості повністю охопити весь спектр функцій, необхідних для ефективного фінансового управління, зокрема: на ТОВ «Гелон Груп» в системі «1С: Підприємство 8.2» відсутній модуль, який би відповідав за формування історії клієнта, що необхідно для оцінки ризику контрагента та можливостей роботи з ним на умовах факторингу; відсутній модуль, який відповідає за фіксацію руху документів за центрами відповідальності – тобто система не фіксує документи по контрагентам, їх місце знаходження та строки подачі; відсутня можливість ув'язування показників управління дебіторською заборгованістю з бюджетуванням, зокрема немає можливості автоматизовано пов'язати електронний платіжний календар з прогнозом надходження коштів – все це робиться фінансовим відділом вручну.

Для удосконалення фінансової стратегії підприємства було запропоновано впровадити систему фінансового контролінгу, що дозволить значно підвищити рівень об'єктивності стратегічного фінансового планування, а також залучити резерви та невикористані можливості у формуванні фінансових ресурсів підприємства. Важливість фінансового контролінгу полягає у підвищенні контролю за здійсненням міжнародних економічних операцій, пов'язаних з імпортом різних товарів, необхідних для здійснення операційної діяльності підприємства. Зокрема, фінансовий контролінг дасть

можливість зменшити (оптимізувати в легальних рамках) податкове навантаження при розмитненні товарів в процесі їх імпорту. З метою підвищення ефективності фінансової стратегії підприємства було обгрунтовано та запропоновано наступні напрямки: впровадження інструменту факторингу; зростання рівня фінансової дисципліни зі сторони контрагентів в процесі виконання договорів; автоматизація процесів управління дебіторською заборгованістю на самому підприємстві. Для впровадження заходів з впровадження факторингу та підвищення фінансової дисципліни доцільно передбачити відповідний план-графік заходів, що передбачають визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт. Бюджет витрат на автоматизацію фінансового управління становитиме 705 тис.грн. У ході впровадження заходів з автоматизації фінансового управління на ТОВ «Гелон Груп» у 2019 році необхідно буде залучити певні фінансові ресурси. Фінансування заходів планується здійснювати за рахунок власних фінансових ресурсів, тобто за рахунок позитичного чистого грошового потоку. Здійснено прогнозування результатів (ефект) від впровадження заходів з удосконалення фінансової стратегії підприємства. Визначення ефективності на основі даних фінансової інформації за 2013-2017 рр. У 2019 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення фінансової стратегії становитиме 5292 тис.грн, у 2020 році – 10026 тис.грн, у 2021 році – 15176 тис.грн. Виходячи з оптимізованих обсягів доходів підприємства на основі удосконалення фінансової стратегії, було спрогнозовано показники імпорту товарів підприємством у 2018-2021 рр. У 2018 році прогнозний обсяг імпорту складе 13882 тис.грн, у 2019 році – 15424 тис.грн, у 2020 році – 17139 тис.грн, у 2021 році – 19044 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В.Баула, А.В.Сачук // Матеріали за IX-а міжнародна научна практична конференція «Настоящие исследования и развитие - 2014». - Том 7. Икономики: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2014. - С.64 -68.
2. Безручко О.О. Сутність фінансової стратегії діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.О.Безручко. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_ntp_2010/economics/70140.doc.htm.
3. Блакита Г. В. Систематизація видів фінансової стратегії торговельних підприємств / Г. В. Блакита // Вісн. КНТЕУ. - 2009. - № 6. - С. 67-77.
4. Блакита Г. Методологія вибору виду фінансової стратегії на підприємстві / Г. Блакита // Вісник КНТЕУ. - 2010. - № 6. - С. 48-60.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2005. - 656 с.
6. Бланк И.О. Управление торговым предприятием/ И.О.Бланк. –М.: Ассоциация авторов и издателей. ТАНДЕМ. Издательство ЭКМОС, 2012. –416 с.
7. Бланк, І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. - Київ: Ельга, Ніка- Центр, 2010. - 720 с.
8. Босак А.О., та ін. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування / А. О. Босак, Р. З. Дарміць, В. А. Босак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [зб. наук. пр.] / відп. ред. О. Є. Кузьмін. - Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2010. - С. 26-35.
9. Буняк Н.М. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства / Н.М.Буняк // Економіка і суспільство, 2017. - №8. – С. 196-200

10. Бучакчийська Ю.А. Теоретичні засади формування фінансових стратегій підприємства / Ю.А. Бучакчийська // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. – № 4. – С. 118–121.
11. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств / І.А. Волкова, І.В. Гірчук // Вісник ЖДТУ. - 2010.- №3. - С. 53-55.
12. Георгіаді Н.Г. Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами / Н.Г. Георгіаді, С.В. Князь, Р.Б. Вільгуцька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2014. - №5. – С. 17-25
13. Герасимчук З.В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / З.В. Герасимчук, І.М. Вахович. - Луцьк : Вид-во "Надстир'я", 2007. - 409 с.
14. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації / О.М. Гончаренко/ Вісник соціально-економічних досліджень. - 2015. - Вип. 1. - № 56. - С. 35-40.
15. Горицька, Н. Г. Фінансова стратегія / Н. Г. Горицька // Фінансовий директор, 2015. - № 11. - с. 74-79.
16. Гриньов А.В., Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства // Фінанси України, 2012. - № 6. - С. 121-128.
17. Грюниг Р. Методы идентификации стратегических факторов успеха / Р.Грюниг, Ф.Хекнер, А.Цойс // Проблемы теории и практики управления. – 2010. –№ 6. –С.84 –89.
18. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства / О.І. Гудзь // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. - №1. – С. 107-112
19. Давидова Л.В., Ільмінська С.А. Фінансова стратегія як фактор економічного зростання підприємства // Фінанси і кредит, 2014. - № 30. - с. 5-8
20. Даценко Г.В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства / Г.В. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 5. - Т. 2. - С. 162-165.

21. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму / Дубінський С. В. // Європейський вектор економічного розвитку [Текст]. - 2015. - №9 1 (16). - С. 66-72.
22. Єфімова О. Системний підхід - основа управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О. Єфімова // Персонал. - 2015. - № 2. – С. 35-42
23. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: монографія/Д.М. Загірняк; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. - Луганськ: В-во СНУ ім. В. Даля, 2004. - 191 с.
24. Зовнішня торгівля України: ХХІ століття: кол. монографія/ А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник [та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – Київ: Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2016. – 600с
25. Зоріна М.С. Теоретико-методологічні основи дослідження механізму формування фінансової стратегії промислового підприємства в умовах глобалізації / М.С. Зоріна // Финансы. Учет. Банки. - 2011. - Вип. 1 (17). - С. 105-112.
26. Іванова В.В., та ін. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах / В.В. Іванова, П.П. Стоцька // Бізнес-навігатор, 2015. - №3. – С.
27. Іванюта П.В. Управління ресурсами і витратами: Навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. С.М. Іванюти. —К.: Центр навчальної літератури, 2009. —320 с.
28. Карпенко М.О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.О. Карпенко, О.В. Захарченко [Електронний ресурс] // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. - 2010. - №26. - Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/486/473>.
29. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / за ред. О. А. Кириченка. - [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К. : Знання, 2008. - 518 с.
30. Кісь О.П. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках/ О.П.Кісь // Вісник економіки транспорту і

промисловості: Зб. наук.-практ. статей. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. –№8. –С.170-172.

31. Колеснік Т. С. Особливості формування фінансової стратегії підприємства роздрібної торгівлі на різних стадіях його життєвого циклу / Т.С. Колеснік // Бізнес Інформ. - 2013. - №7. - С. 225-230.

32. Колеснік Т.С. Ключові напрями фінансової стратегії підприємства / Т. С. Колеснік // Інноваційна економіка. - 2013. - №8 (46). - С. 131-134.

33. Колеснік Т.С. Методи комплексної оцінки стратегічної фінансової позиції та фінансового потенціалу підприємств / Т.С. Колеснік // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки : зб. наук. пр. - Полтава : ПУЕТ, 2013. - №1.

34. Колеснік Т.С. Технологія розробки фінансової стратегії підприємства / Т. С. Колеснік // Економічна стратегія і перспективи розвитку торгівлі та послуг: зб. наук. праць. - Харків : ХДУХТ, 2013. -№ 1(17). - С. 195-201.

35. Менеджмент ЗЕД: навч. посіб./ за ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац.торг.- екон.ун-т, 2012.- 998с.

36. Мескон М. Основи менеджменту / М.Мескон. –К.: Центр учбової літератури, 2006. –496 с.

37. Михайловська І. М., та ін. Організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / І. М. Михайловська, О. С. Мантур-Чубата // Вісник Хмельницького національного університету, 2017. - № 3. – С. 161-164

38. Нікітіна О.В. Аспекти фінансової стратегії підприємства як складової його сталого розвитку / О.В. Нікітіна // Вісник ХНЕУ, 2017. -№1. – С. 83-87

39. Орловська Ю. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навч. по-сіб. / за ред. Ю. В. Орловської. - Дніпропетровськ, 2010. - 304 с.

40. Остапенко Т. Організаційні структури управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т. Остапенко // Збірник

наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2014. - №23. – С. 253-261

41. Павлюк Т.С. Аналіз проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств машинобудівної галузі України / Т.С. Павлюк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. - №11 С, 142-145

42. Петрова А.И. Финансовая стратегия как инструмент управления стоимостью предприятия в современных экономических условиях / А.И. Петрова, А.И. Заруднев// Современные научные исследования и инновации. - 2013. - № 10. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/26684>.

43. Пікумат А.В., та ін. Механізм організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А.В. Пікумат, І.А Чекмасова // Матеріали ІХ Міжнародна науково-практична студентська конференції, 2017. - №4. – С. 182-185

44. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності / Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, А. О. Босак , Р. З. Дарміць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. 324 с.

45. Плікус І.й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства / І.й. Плікус // Економіка: проблеми теорії та практики. - 2012. - Вип. 159. - С. 90-99.

46. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посіб. / Є. Г. Рясних. - К. : Академвидав, 2010. - 336 с.

47. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М. Соколовська [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. - 2009. - №2. -

Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/? op= 1&2= 1092>.

48. Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.М. Стефаненко

[Електронний ресурс] // Економіка фінанси, право. - 2013. - №8. - Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2013_8/1.pdf.

49. Стефанишин О.Б. Формування фінансової стратегії розвитку підприємств / О.Б. Стефанишин // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. - №13. – С. 85-89

50. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / [В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко]. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 272 с.

51. Ткачук І.Г. Формування фінансової стратегії в системі управління підприємством / І.Г. Ткачук // Вісник ЖДТУ, 2017. - №2. – С. 54-58

52. Топольницька Т.Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т.Б. Топольницька // Інноваційна економіка, 2014. - №2. – С. 84-88

53. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О.М.Тридід. –Харків: ХНЕУ, 2008. –363 с.

54. Федонін О. С. Управління персоналом на підприємствах: формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк.- К.: КНЕУ, 2013.- 316 с.

55. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами : монографія / А. Г. Семенов, О. О. Єропутова, Т В. Перекрест та ін. - Запоріжжя : КПУ. - 2008. - 188 с.

56. Формирование финансовой стратегии организации / [О.А. Кузнецова, И.А. Ишеева, Ю.В. Дворникова] // Концепт. - 2013. - Спецвыпуск № 4. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://e-koncept.ru/2013/13533.htm>.

57. Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі / [П.М. Макаренко, В.І. Аранчій, О.П. Зоря, Ю.П. Лашко] // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. - 2012. - Вип. 4. - Т. 1. Економічні науки. - С. 3-7.

58. Шевченко Т.Є. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства / Т.Є. Шевченко, О.І. Лозовська // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. - 2014. - Вип. 14. - С. 225-230.
59. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник / З.С. Шершньова. - 2-ге вид. - К. : КНЕУ, 2014. - 699 с.
60. Щербань О. Д. Механізм формування фінансової стратегії підприємства / О. Д. Щербань, Л. В. Височіна // Вісник НТУ «ХП», 2014. - № 23. – С. 64-68
61. Яковлєва І.М. Довідник з фінансової стратегії і тактики / І.М. Яковлєва. - М.: Професійна видавництво, 2009. - 336 с.
62. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства / В.А. Янковська // Вісник НТУ «ХП». - 2013. - № 50 (1023). - С. 182-187.
63. Brian J. Heywood. Outsourcing. Insearchofcompetitiveadvantages / lane. withEnglish. NE Metol, I. S. Polovyts, ed. - M.: Williams, 2010. - 774 p.
64. Gratton L. EightWaystoBuildCollaborativeTeams / L. Gratton, T.J. Erickson // HarvardBusinessReview. - 2007. - Vol. 85. - № 11. - P. 100-109.
65. Hysyk R., Jackson R. ManagementofTradeandsell / withEnglish. - S. Inform. -Ed. dom "Fyly" 2010. - 368 p.
66. MKG'srankingofworldwidegroupsandbrands [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.hospitalitynet.org/news/4050893.html>

ДОДАТКИ

		За характером залучення фінансових ресурсів	
		Агресивна	Консервативна
За джерелами фінансування	Позикові	Агресивна стратегія із залучення позикових ресурсів ТОВ «Дніпротяжмаш», ТОВ «Дніпровський коксохімічний завод», ТОВ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»	Консервативна стратегія із залученням позикових ресурсів ТОВ «Сингента», ТОВ «Луї Дреуфуз», ТОВ «Корпорація Nestle», ТОВ «Гелон Груп»
	Власні	Агресивна стратегія із залучення власних ресурсів ТОВ «Кока-кола беверіджиз Україна», ТОВ «Пепсіко Україна», ПрАТ «Закод керамічної плитки Атем»	Консервативна стратегія із залученням власних ресурсів ТОВ «Інтергал-Буд», Корпорація «Київміськбуд», ТОВ «Укрбуд Девелопмент», ТОВ «Нові інформаційні технології»

Характеристика видів фінансових стратегій деяких підприємств суб'єктів міжнародного бізнесу

*Джерело: побудовано автором на основі [1, 28, 37]

ДОДАТОК Б.1 - річна фінансова звітність за 2017р.

			КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)		2018 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Гелон Груп"	за ЄДРПОУ	37470856
Територія		за КОАТУУ	2310137500
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інжиніринг та проектування	за КВЕД	71.12
Середня кількість працівників	181		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	04053, Київ, вул. Сікових стрільців, 52а		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 01.01.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	13	30
первісна вартість	1001	18	42
накопичена амортизація	1002	6	12
Основні засоби:	1010	38224	35799
первісна вартість	1011	57913	57304
знос	1012	19689	21505
Інвестиційна нерухомість:	1015	190	149
первісна вартість	1016	233	195
знос	1017	44	46
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	391	150

Продовження додатку Б.1

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
інші фінансові інвестиції	1035	199	9
Відстрочені податкові активи	1045		671
Інші необоротні активи	1090	616	1141
Усього за розділом I	1095	39633	37949
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	71122	73292
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6101	6252
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5808	3228
з бюджетом	1135	1880	272
у тому числі з податку на прибуток	1136	22	0
з нарахованих доходів	1140	3	2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12240	5415
Поточні фінансові інвестиції	1160	4237	3111
Гроші та їх еквіваленти	1165	7666	13064
Готівка	1166	5	9
Рахунки в банках	1167	7661	13055
Інші оборотні активи	1190	268	613
Усього за розділом II	1195	109347	105249
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	77	1
Баланс	1300	149057	143199

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1870	1558
Капітал у дооцінках	1405	47	678
Додатковий капітал	1410	3012	2732
Емісійний дохід	1411	2774	2318
Накопичені курсові різниці	1412	237	413
Резервний капітал	1415	475	396
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	89316	85385
Вилучений капітал	1430	-1	-16
Неконтрольована частка	1490	-571	-443
Усього за розділом I	1495	97159	93021
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	36	103
Пенсійні зобов'язання	1505	414	427

Продовження додатку Б.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Довгострокові кредити банків	1510	119	1995
Інші довгострокові зобов'язання	1515	194	9638
Довгострокові забезпечення	1520	482	400
Цільове фінансування	1525	7041	5083
Усього за розділом II	1595	8286	17646
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4010	4856
Векселі видані	1605	1	1
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	269	107
за товари, роботи, послуги	1615	3775	3511
за розрахунками з бюджетом	1620	8664	1035
за у тому числі з податку на прибуток	1621	8519	883
за розрахунками зі страхування	1625	230	183
за розрахунками з оплати праці	1630	596	519
за одержаними авансами	1635	16792	15289
за розрахунками з учасниками	1640	133	308
Поточні забезпечення	1660	402	329
Доходи майбутніх періодів	1665	8	5397
Інші поточні зобов'язання	1690	213	114
Усього за розділом III	1695	43612	32532
Баланс	1900	149057	143199

Примітки

Керівник

Голубей Андрій Іванович

Головний бухгалтер

Харченко Тетяна Петрівна

Продовження додатку Б.1

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Гелон Груп"	за ЄДРПОУ 37470856
	(найменування)	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2017 р.**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	100440	92204
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-40164	-32716
Валовий: прибуток	2090	60276	59489
Інші операційні доходи	2120	95155	70400
Адміністративні витрати	2130	-9919	-6647
Витрати на збут	2150	-7425	-5362
Інші операційні витрати	2180	-105026	-78401
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	33061	39479
Дохід від участі в капіталі	2200	87	95
Інші фінансові доходи	2220	205	367
Інші доходи	2240	2430	2260
Фінансові витрати	2250	-1811	-667
Втрати від участі в капіталі	2255	0	-11
Інші витрати	2270	-8505	-10900
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	25467	30624
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6758	-7959
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18709	22665

Продовження додатку Б.1

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	48760	36938
Витрати на оплату праці	2505	65014	49250
Відрахування на соціальні заходи	2510	24705	18715
Амортизація	2515	11052	8373
Інші операційні витрати	2520	13003	9850
Разом	2550	162534	123126

Примітки

Керівник

Голубей Андрій Іванович

Головний бухгалтер

Харченко Тетяна Петрівна

ДОДАТОК Б.2 - річна фінансова звітність за 2016 р

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
			2017 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Гелон Груп"	за ЄДРПОУ	37470856
Територія		за КОАТУУ	2310137500
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інжиніринг та проектування	за КВЕД	71.12
Середня кількість працівників	174		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	04053, Київ, вул. Січових стрільців, 52а		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 01.01.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	14	13
первісна вартість	1001	17	18
накопичена амортизація	1002	4	6
Основні засоби:	1010	37289	38224
первісна вартість	1011	53346	57913
знос	1012	16057	19689
Інвестиційна нерухомість:	1015	208	190
первісна вартість	1016	243	233
знос	1017	35	44
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	353	391

Продовження додатку Б.2

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	231	199
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	64	
Інші необоротні активи	1090		616
Усього за розділом I	1095	38159	39633
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	51601	71122
Векселі одержані	1120	3	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6384	6101
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8024	5808
з бюджетом	1135	2128	1880
у тому числі з податку на прибуток	1136	48	22
з нарахованих доходів	1140	0	3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6485	12240
Поточні фінансові інвестиції	1160	3936	4237
Гроші та їх еквіваленти	1165	4315	7666
Готівка	1166	83	5
Рахунки в банках	1167	4232	7661
Інші оборотні активи	1190	557	268
Усього за розділом II	1195	83481	109347
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200	72	77
Баланс	1300	121712	149057

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2004	1870
Капітал у дооцінках	1405	55	47
Додатковий капітал	1410	3868	3012
Емісійний дохід	1411	2918	2774
Накопичені курсові різниці	1412	367	237
Резервний капітал	1415	508	475

Продовження додатку Б.2

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	70622	89316
Вилучений капітал	1430	-105	-1
Неконтрольована частка	1490	-79	-571
Усього за розділом I	1495	80158	97159
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	238	36
Пенсійні зобов'язання	1505	1224	414
Довгострокові кредити банків	1510	165	119
Інші довгострокові зобов'язання	1515	208	194
Довгострокові забезпечення	1520	512	482
Цільове фінансування	1525	10721	7041
Усього за розділом II	1595	13068	8286
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3533	4010
Векселі видані	1605	3	1
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	621	269
за товари, роботи, послуги	1615	4232	3775
за розрахунками з бюджетом	1620	111	8664
за у тому числі з податку на прибуток	1621	4	8519
за розрахунками зі страхування	1625	278	230
за розрахунками з оплати праці	1630	558	596
за одержаними авансами	1635	18429	16792
за розрахунками з учасниками	1640	355	133
Поточні забезпечення	1660	237	402
Доходи майбутніх періодів	1665	9	8
Інші поточні зобов'язання	1690	116	213
Усього за розділом III	1695	28486	43612
Баланс	1900	121712	149057

Примітки

Керівник

Головний бухгалтер

Голубей Андрій Іванович

Харченко Тетяна Петрівна

Продовження додатку Б.2

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
			2016 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Гелон Груп"	за ЄДРПОУ	37470856
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2015 р.**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	92204	89418
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-32716	-45958
Валовий: прибуток	2090	59489	43459
Інші операційні доходи	2120	70400	62924
Адміністративні витрати	2130	-6647	-6451
Витрати на збут	2150	-5362	-4716
Інші операційні витрати	2180	-78401	-64847
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	39479	30369
Дохід від участі в капіталі	2200	95	24
Інші фінансові доходи	2220	367	131
Інші доходи	2240	2260	1510
Фінансові витрати	2250	-667	-591
Втрати від участі в капіталі	2255	-11	-5
Інші витрати	2270	-10900	-12215
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30624	19224
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7959	-6221
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	22665	13003

Продовження додатку Б.2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	36938	36592
Витрати на оплату праці	2505	49250	48789
Відрахування на соціальні заходи	2510	18715	18540
Амортизація	2515	8373	8294
Інші операційні витрати	2520	9850	9758
Разом	2550	123126	121972

Примітки
Керівник

Голубей Андрій Іванович

Головний бухгалтер

Харченко Тетяна Петрівна

ДОДАТОК Б.3 - річна фінансова звітність за 2015 р

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
			2016 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Гелон Груп"	за ЄДРПОУ	37470856
Територія		за КОАТУУ	2310137500
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інжиніринг та проектування	за КВЕД	71.12
Середня кількість працівників	149		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	04053, Київ, вул. Січових стрільців, 52а		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 01.01.2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	10	14
первісна вартість	1001	16	17
накопичена амортизація	1002	5	4
Основні засоби:	1010	41188	37289
первісна вартість	1011	56519	53346
знос	1012	15331	16057
Інвестиційна нерухомість:	1015	280	208
первісна вартість	1016	309	243
знос	1017	29	35
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	2763	353

Продовження додатку Б.3

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	80	231
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	155	64
Усього за розділом I	1095	44476	38159
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	49920	51601
Векселі одержані	1120	0	3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4130	6384
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4831	8024
з бюджетом	1135	2219	2128
у тому числі з податку на прибуток	1136	179	48
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4831	6485
Поточні фінансові інвестиції	1160	8330	3936
Гроші та їх еквіваленти	1165	3919	4315
Готівка	1166	2	83
Рахунки в банках	1167	3917	4232
Інші оборотні активи	1190	769	557
Усього за розділом II	1195	79128	83481
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200	9	72
Баланс	1300	123613	121712

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2550	2004
Капітал у дооцінках	1405	70	55
Додатковий капітал	1410	4546	3868
Емісійний дохід	1411	3710	2918
Накопичені курсові різниці	1412	12	367
Резервний капітал	1415	673	508
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	76014	70622
Вилучений капітал	1430	-271	-105
Неконтрольована частка	1490	405	-79
Усього за розділом I	1495	87709	80158

Продовження додатку Б.3

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	684	238
Пенсійні зобов'язання	1505	1607	1224
Довгострокові кредити банків	1510	376	165
Інші довгострокові зобов'язання	1515	433	208
Довгострокові забезпечення	1520	686	512
Цільове фінансування	1525	8942	10721
Усього за розділом II	1595	12728	13068
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4000	3533
Векселі видані	1605	45	3
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	457	621
за товари, роботи, послуги	1615	2545	4232
за розрахунками з бюджетом	1620	120	111
за у тому числі з податку на прибуток	1621	13	4
за розрахунками зі страхування	1625	310	278
за розрахунками з оплати праці	1630	527	558
за одержаними авансами	1635	14189	18429
за розрахунками з учасниками	1640	355	355
Поточні забезпечення	1660	319	237
Доходи майбутніх періодів	1665	9	9
Інші поточні зобов'язання	1690	287	116
Усього за розділом III	1695	23176	28486
Баланс	1900	123613	121712

Примітки

Керівник

Головний бухгалтер

Голубей Андрій Іванович

Харченко Тетяна Петрівна

Продовження додатку Б.3

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2016 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Гелон Груп"	за ЄДРПОУ 37470856
	(найменування)	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2015 р.**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	89418	74643
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-45958	-43254
Валовий: прибуток	2090	43459	31389
Інші операційні доходи	2120	62924	49256
Адміністративні витрати	2130	-6451	-5722
Витрати на збут	2150	-4716	-3885
Інші операційні витрати	2180	-64847	-51988
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	30369	19051
Дохід від участі в капіталі	2200	24	37
Інші фінансові доходи	2220	131	83
Інші доходи	2240	1510	805
Фінансові витрати	2250	-591	-277
Втрати від участі в капіталі	2255	-5	-25
Інші витрати	2270	-12215	-1731
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19224	17944
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6221	-6473
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13003	11471
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Продовження додатку Б.3

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	36592	31455
Витрати на оплату праці	2505	48789	41940
Відрахування на соціальні заходи	2510	18540	15937
Амортизація	2515	8294	7130
Інші операційні витрати	2520	9758	8388
Разом	2550	121972	104849

Примітки

Керівник

Головний бухгалтер

Голубей Андрій Іванович

Харченко Тетяна Петрівна

ДОДАТОК Б.4 - річна фінансова звітність за 2014 р

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
			2015 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Гелон Груп"	за ЄДРПОУ	37470856
Територія		за КОАТУУ	2310137500
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інжиніринг та проектування	за КВЕД	71.12
Середня кількість працівників	159		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	04053, Київ, вул. Січових стрільців, 52а		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 01.01.2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	3	10
первісна вартість	1001	10	16
накопичена амортизація	1002	7	5
Основні засоби:	1010	33721	41188
первісна вартість	1011	44178	56519
знос	1012	10456	15331
Інвестиційна нерухомість:	1015	270	280
первісна вартість	1016	283	309
знос	1017	14	29
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2620	2763
інші фінансові інвестиції	1035	111	80
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	163	155
Усього за розділом I	1095	36888	44476
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	38896	49920

Продовження додатку Б.4

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3442	4130
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5995	4831
з бюджетом	1135	2279	2219
у тому числі з податку на прибуток	1136	249	179
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5046	4831
Поточні фінансові інвестиції	1160	5686	8330
Гроші та їх еквіваленти	1165	1594	3919
Готівка	1166	3	2
Рахунки в банках	1167	1591	3917
Інші оборотні активи	1190	946	769
Усього за розділом II	1195	64133	79128
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	10	9
Баланс	1300	101031	123613

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2338	2550
Капітал у дооцінках	1405	12	70
Додатковий капітал	1410	3332	4546
Емісійний дохід	1411	3401	3710
Накопичені курсові різниці	1412	14	12
Резервний капітал	1415	616	673
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	58913	76014
Вилучений капітал	1430	-227	-271
Неконтрольована частка	1490	401	405
Усього за розділом I	1495	68800	87709
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	935	684
Пенсійні зобов'язання	1505	2365	1607
Довгострокові кредити банків	1510	372	376
Інші довгострокові зобов'язання	1515	434	433
Довгострокові забезпечення	1520	604	686
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	8	0
Цільове фінансування	1525	5865	8942
Усього за розділом II	1595	10583	12728
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3769	4000

Продовження додатку Б.4

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Векселі видані	1605	37	45
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
за довгостроковими зобов'язаннями		252	457
за товари, роботи, послуги	1615	1630	2545
за розрахунками з бюджетом	1620	94	120
за у тому числі з податку на прибуток	1621	7	13
за розрахунками зі страхування	1625	273	310
за розрахунками з оплати праці	1630	469	527
за одержаними авансами	1635	13916	14189
за розрахунками з учасниками	1640	287	355
Поточні забезпечення	1660	63	319
Доходи майбутніх періодів	1665	4	9
Інші поточні зобов'язання	1690	847	287
Усього за розділом III	1695	21648	23176
Баланс	1900	101031	123613

Керівник

Голубей Андрій Іванович

Головний бухгалтер

Харченко Тетяна Петрівна

Продовження додатку Б.4

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
			2015 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Гелон Груп"	за ЄДРПОУ	37470856
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про
сукупний дохід)
за 12 місяців 2014 р.**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	74643	71323
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-43254	-42077
Валовий: прибуток	2090	31389	29246
Інші операційні доходи	2120	49256	48002
Адміністративні витрати	2130	-5722	-5142
Витрати на збут	2150	-3885	-3668
Інші операційні витрати	2180	-51988	-46486
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	19051	21952
Дохід від участі в капіталі	2200	37	125
Інші фінансові доходи	2220	83	205
Інші доходи	2240	805	1070
Фінансові витрати	2250	-277	-498
Втрати від участі в капіталі	2255	-25	-148
Інші витрати	2270	-1731	-615
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	17944	22091
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6473	-5520
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11471	16572
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	2120	0

Продовження додатку Б.4

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	31455	31455
Витрати на оплату праці	2505	41940	41940
Відрахування на соціальні заходи	2510	15937	15937
Амортизація	2515	7130	7130
Інші операційні витрати	2520	8388	8388
Разом	2550	104849	104849

Примітки

Керівник

Голубей Андрій Іванович

Головний бухгалтер

Харченко Тетяна Петрівна

ДОДАТОК Б.5 - річна фінансова звітність за 2013 р

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
			2014 01 01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Гелон Груп"	за ЄДРПОУ	37470856
Територія		за КОАТУУ	2310137500
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інжиніринг та проектування	за КВЕД	71.12
Середня кількість працівників	163		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	04053, Київ, вул. Січових стрільців, 52а		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 01.01.2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	3	3
первісна вартість	1001	9	10
накопичена амортизація	1002	6	7
Основні засоби:	1010	30349	33721
первісна вартість	1011	39760	44178
знос	1012	9410	10456
Інвестиційна нерухомість:	1015	243	270
первісна вартість	1016	255	283
знос	1017	13	14
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	2358	2620
інші фінансові інвестиції	1035	100	111
Усього за розділом I	1095	33199	36888
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35006	38896
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3098	3442
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		

Продовження додатку Б.5

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
за виданими авансами		5396	5995
з бюджетом	1135	2051	2279
у тому числі з податку на прибуток	1136	224	249
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4541	5046
Поточні фінансові інвестиції	1160	5117	5686
Гроші та їх еквіваленти	1165	1435	1594
Готівка	1166	3	3
Рахунки в банках	1167	1432	1591
Інші оборотні активи	1190	851	946
Усього за розділом II	1195	57720	64133
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	9	10
Баланс	1300	90928	101031

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2104	2338
Капітал у дооцінках	1405	11	12
Додатковий капітал	1410	2999	3332
Емісійний дохід	1411	3061	3401
Накопичені курсові різниці	1412	13	14
Резервний капітал	1415	554	616
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	53022	58913
Вилучений капітал	1430	-204	-227
Неконтрольована частка	1490	361	401
Усього за розділом I	1495	61920	68800
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	842	935
Пенсійні зобов'язання	1505	2129	2365
Довгострокові кредити банків	1510	335	372
Інші довгострокові зобов'язання	1515	391	434
Довгострокові забезпечення	1520	544	604
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7	8
Цільове фінансування	1525	5279	5865
Усього за розділом II	1595	9525	10583
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3392	3769
Векселі видані	1605	33	37
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	227	252

Продовження додатку Б.5

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
за товари, роботи, послуги	1615	1467	1630
за розрахунками з бюджетом	1620	85	94
за у тому числі з податку на прибуток	1621	6	7
за розрахунками зі страхування	1625	246	273
за розрахунками з оплати праці	1630	422	469
за одержаними авансами	1635	12524	13916
за розрахунками з учасниками	1640	258	287
Поточні забезпечення	1660	57	63
Доходи майбутніх періодів	1665	4	4
Інші поточні зобов'язання	1690	762	847
Усього за розділом III	1695	19483	21648
Баланс	1900	90928	101031

Керівник

Голубей Андрій Іванович

Головний бухгалтер

Харченко Тетяна Петрівна

Продовження додатку Б.5

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
		2014 01 01	
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Гелон Груп"	за ЄДРПОУ	37470856
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про
сукупний дохід)
за 12 місяців 2013 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	71323	64191
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-42077	-37869
Валовий: прибуток	2090	29246	26321
Інші операційні доходи	2120	48002	43202
Адміністративні витрати	2130	-5142	-4628
Витрати на збут	2150	-3668	-3301
Інші операційні витрати	2180	-46486	-41837
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21952	19757
Дохід від участі в капіталі	2200	125	113
Інші фінансові доходи	2220	205	185
Інші доходи	2240	1070	963
Фінансові витрати	2250	-498	-448
Втрати від участі в капіталі	2255	-148	-133
Інші витрати	2270	-615	-554
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22091	19882
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5520	-4968
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16572	14915

Продовження додатку Б.5

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	31455	28309
Витрати на оплату праці	2505	41940	37746
Відрахування на соціальні заходи	2510	15937	14343
Амортизація	2515	7130	6417
Інші операційні витрати	2520	8388	7549
Разом	2550	104849	94364

Примітки

Керівник

Голубей Андрій Іванович

Головний бухгалтер

Харченко Тетяна Петрівна