

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**«Формування стратегії фінансового розвитку на підприємстві»
за матеріалами ТОВ «Фокс Фемілі Груп», Київська обл., м. Вишневе**

Студентки 2 курсу, 5 групи,
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»,
освітня програма
«Корпоративні фінанси»
денної форми навчання

Ахмуллаєвої Валерії
Серверівни

Науковий керівник –
проф., док. екон. наук, доцент

Блакита Ганна
Владиславівна

Гарант освітньої програми –
канд. екон. наук, доцент

Багацька Катерина
Володимирівна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ФІНАНСОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»	19
2.1. Оцінка зовнішнього фінансового середовища підприємства	19
2.2. Аналіз внутрішнього фінансового потенціалу підприємства	26
2.3. Аналіз факторів впливу на забезпечення фінансового розвитку підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП».....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток вітчизняної економіки призводить до посилення конкурентної боротьби вітчизняних підприємств усередині країни та до процесів їх інтеграції у світову економічну систему. Для створення довгострокових конкурентних переваг потрібна розробка фінансової стратегії діяльності підприємства.

У сучасній економіці фінансова стратегія підприємства відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності фінансової діяльності підприємства, оскільки спрямована на її основні сфери: залучення та використання фінансових ресурсів, координацію їх потоків, що зрештою забезпечує зростання ринкової вартості підприємства та добробуту його власників.

Фінансова стратегія є потужним інструментом досягнення пріоритетних фінансових цілей підприємства та його власників. Ступінь ефективності реалізації фінансової стратегії залежить від правильності її розробки, повноти обліку та оцінки факторів, що впливають на підприємство. Це вимагає розкриття сутності та змісту фінансової стратегії, її функцій, етапів, методів та інструментів, а також факторів, що впливають на її формування.

Отже, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю всебічного наукового аналізу змісту фінансової стратегії та її розробки вітчизняними підприємствами, що дозволить, по-перше, розкрити особливості її застосування за умов вітчизняної економіки; по-друге, сформулювати методичну основу її розробки в сучасних умовах; по-третє, виявити напрями забезпечення її розробки вітчизняними підприємствами.

Мета дослідження: узагальнення теоретичних та практичних аспектів формування стратегії фінансового розвитку на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні **завдання:**

- розглянути теоретичні основи формування стратегії фінансового розвитку підприємства;
- оцінити зовнішнє фінансове середовище ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»;
- проаналізувати внутрішній фінансовий потенціал ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»;
- дослідити фактори впливу на забезпечення фінансового розвитку підприємства;
- розробити стратегію фінансового розвитку ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії фінансового розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, організаційні та практичні аспекти формування стратегії фінансового розвитку ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загально – наукові та спеціальні методи. Для дослідження теоретичних аспектів формування стратегії фінансового розвитку використано метод систематизації та порівнянні, у аналітичному розділі використано логічний метод. В рекомендаційному розділі використано метод прогнозування.

Інформаційну базу дослідження склали науково - методична та періодична література з предмету дослідження, статистична інформація Державної служби статистики України, аналітичні дослідження міжнародних агенцій MarketResearch та Forecast, звітна інформація суб'єкту дослідження.

Структура та обсяг роботи. Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, основний текст викладено на 45сторінках і ілюстровано 4 рисунками та 15 таблицями. У списку використаних джерел 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються високою динамічністю економічних процесів, різноспрямованими темпами їх розвитку, суттєвою невизначеністю у виборі найбільш раціональних напрямів розвитку, значним впливом на діяльність підприємства факторів середовища. Ця обставина призводить до різкого зростання ролі та значення довгострокових програм розвитку підприємства, які зазвичай виражаються у вигляді стратегії розвитку.

Формування стратегічно орієнтованих програм розвитку підприємства необхідна для того, щоб знизити ризики діяльності, забезпечити прогнозування перспектив, оцінити внутрішній потенціал та ресурсні можливості, скоординувати дії всіх підсистем управління задля досягнення поставленої мети.

Основною метою формування стратегії розвитку є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Рівень конкурентоспроможності визначається з урахуванням оцінки сукупності конкурентних переваг, якими володіє підприємство [9, с.28].

Формування та розвиток конкурентних переваг можливі на різних етапах ланцюжка створення цінності:

- матеріально-технічне забезпечення;
- виробництво;
- маркетинг та збут;
- НДДКР;
- управління персоналом;
- фінанси.

Для ефективного управління елементами таких ланцюгів необхідна розробка відповідної політики та стратегії для кожного елемента, узгоджених з політикою та стратегією інших елементів ланцюга, що розвивають конкурентні

переваги. Такий процес вимагає відповідного ресурсного забезпечення (значною мірою – фінансового) та передбачає формування різних фінансових стратегій, адекватних стратегіям формування та розвитку конкурентних переваг у цих елементах.

Фінансова стратегія – одна з функціональних стратегій підприємства поряд із товарно-ринковою, ресурсно-ринковою, технологічною, інтеграційною, соціальною. У цьому підприємство залежне від напрямів операційної та фінансової складової діяльності може реалізувати кілька видів фінансової стратегії [1, с.466]. Таким чином, фінансова політика підприємства у формалізованому вигляді представлена сукупністю фінансових стратегій.

В економічній науці немає єдиного підходу до визначення фінансової стратегії підприємства. Наприклад, І. С. Лапіна та К. М. Лопатко під фінансовою стратегією розуміють генеральний план дій (сукупність стратегічних рішень) щодо забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами та їх ефективного використання [22, с.196]. С. В. Коляденко та А.М. Стратій виділяють поняття «фінансово-інвестиційна стратегія» [18, с.22]. Н. Ю. Захарова підкреслює взаємозв'язок фінансової політики та фінансової стратегії та визначає останню як довготривалий курс фінансової політики, розрахований на перспективу та передбачає вирішення великомасштабних завдань розвитку підприємства [14, с.48].

Погоджуємось з Блакитою Г.В у тому що, розмір підприємства визначає особливості формування не тільки корпоративної, а й фінансової його стратегії [4, с.70].

Громова О.Є. дає більш повне визначення фінансової стратегії, виділяючи її основні елементи: довгострокові фінансові цілі, шляхи їх досягнення, фінансові ресурси, умови середовища, фінансові відносини підприємства [9, с.34].

З погляду автора, необхідно конкретизувати визначення фінансової стратегії, враховуючи такі аспекти:

– взаємозв'язок фінансової стратегії та фінансової політики підприємства, оскільки фінансова політика визначає ключові напрями фінансової діяльності підприємства та є основою для розробки фінансової стратегії;

– орієнтація фінансової стратегії на вирішення стратегічних завдань підприємства, оскільки фінансова стратегія як одна з функціональних стратегій має підлеглий характер стосовно прийнятої операційної (базової, корпоративної) стратегії та покликана забезпечити ефективну її реалізацію;

- об'єкти фінансового управління, в якості яких виділяють фінансові ресурси та фінансові відносини підприємства;

- нестабільність факторів зовнішнього середовища та оцінка їх впливу на об'єкти фінансового управління та вибір методів ефективного управління ними.

Отже, можна сформулювати наступне визначення фінансової стратегії – це система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, що визначаються загальними завданнями його розвитку та фінансовою політикою, а також система методів, засобів, організаційних механізмів та інструментів їх досягнення за допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, і навіть фінансовими відносинами підприємства у умовах нестабільності чинників середовища та обмеженості ресурсів.

Метою фінансової стратегії є вироблення та реалізація конкретних дій у системі обраних напрямів щодо покращення фінансових параметрів економічного об'єкта з урахуванням існуючих та потенційних умов та обмежень на ресурси, способи діяльності та досяжність цілей. Відповідно до даного визначення фінансової стратегії виділимо її базові елементи:

– стратегічні цілі фінансової діяльності організації, що є описом у формалізованому вигляді бажаних параметрів її стратегічної фінансової позиції;

– результати впливу фінансової стратегії, виражені у фінансово-економічних показниках діяльності підприємства;

- період дії фінансової стратегії;

- повнота охоплення та способи формалізації фінансової стратегії[10, с.86].

Фінансова стратегія представлена як системи тактичних планів, програм, бюджетів.

До фінансових інструментів управління можна віднести:

- показники стійкості економічного стану (ефективності фінансової стратегії), що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів з метою досягнення стану з найкращими параметрами в межах виділених коштів та методи їх оцінки;

- інформаційне забезпечення процесу управління фінансовою діяльністю організації; технічні засоби керування;

- фінансові ресурси та їх характеристики;

- джерела фінансових ресурсів;

- фінансові відносини підприємства;

- ризики (обмеження) фінансової діяльності[11, с.31-34].

Таким чином, фінансова стратегія конкретизує цілі фінансової діяльності, шляхи їх досягнення шляхом вибору конкретних методів, засобів, організаційних механізмів та інструментів ефективного управління процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів.

Для систематизації фінансових стратегій можна використовувати загальну класифікацію стратегій розвитку [3;6;17;24]. Проте це дозволяє виділити відмінні риси фінансового управління. Тому слід доповнити цю класифікацію ознаками, що відображають принципи, досяжність мети, інструменти формування фінансової стратегії та елементи, на які вони спрямовані. Для цього необхідно виділити зазначені класифікаційні ознаки щодо елементів і принципів управління.

Так, Г. М. Азаренкова виділяє фінансові стратегії в залежності від етапу життєвого циклу підприємства [1, с.467], І. В. Гужавіна пропонує класифікувати фінансово-інвестиційні стратегії в залежності від структури джерел фінансування діяльності та розвитку підприємства [10, с.87]. На додаток до даних ознак класифікації фінансових стратегій можна використовувати такі: мету, що

досягається фінансовою стратегією, інструменти реалізації фінансової стратегії, функції фінансового менеджменту, рівень стратегічних рішень, що приймаються (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація фінансових стратегій[1;10;24]

Ознака	Вид фінансових стратегій
Мета, що досягається фінансовою стратегією	<p>Стратегії, спрямовані на обґрунтування та формування необхідного рівня фінансових ресурсів для досягнення загальносистемних цілей.</p> <p>Стратегії, що визначають напрямки досягнення раціонального рівня фінансових ресурсів</p> <p>Стратегії, спрямовані на пошук зовнішніх джерел фінансування з мінімальною вартістю.</p> <p>Стратегії, спрямовані на обґрунтування механізмів та інструментів ефективного використання фінансових ресурсів для різних видів та сфер діяльності економічного об'єкта.</p> <p>Стратегії, що оптимізують грошовий оборот економічної системи.</p> <p>Стратегії, що забезпечують ефективний рівень прибутку та капіталу економічного об'єкта в часовому періоді.</p> <p>Стратегії, орієнтовані на формування оптимальної структури капіталу</p>
Інструменти реалізації фінансової стратегії	<p>Стратегія диверсифікації фінансової складової діяльності компанії.</p> <p>Стратегія концентрації фінансової діяльності компанії. Стратегія інтеграції фінансової діяльності компанії</p>
Етап життєвого циклу підприємства	<p>Стратегія прискореного (інтенсивного) зростання потенціалу компанії.</p> <p>Стратегія обмеженого зростання потенціалу компанії.</p> <p>Стратегія скорочення (стиснення)</p>
Джерела фінансування та умови їх залучення	<p>Стратегії, які використовують власні джерела формування фінансових ресурсів.</p> <p>Стратегії, що використовують позикові джерела формування фінансових ресурсів.</p> <p>Стратегії, що використовують змішані джерела формування фінансових ресурсів</p>
Функції фінансового менеджменту	<p>Стратегія управління активами.</p> <p>Стратегія управління капіталом.</p> <p>Стратегія управління інвестиціями (інвестиційна стратегія).</p> <p>Стратегія управління грошовими потоками.</p> <p>Стратегія управління фінансовими ризиками.</p> <p>Стратегія антикризового фінансового управління (антикризова фінансова стратегія)</p>
Рівень прийнятих стратегічних рішень	<p>Корпоративні (портфельні, базові) стратегії.</p> <p>Конкурентні стратегії. Функціональні стратегії</p>

Розглянемо деякі види фінансових стратегій, згрупованих за основними класифікаційними ознаками. Залежно від інструменту реалізації виділимо стратегію диверсифікації, концентрації та інтеграції фінансової діяльності підприємства.

Стратегія диверсифікації передбачає диверсифікацію операційної та, відповідно, фінансової діяльності підприємства у межах певної групи галузей, що дозволяє суттєво знизити рівень підприємницьких та фінансових ризиків.

Стратегія концентрації передбачає концентрацію операційної та фінансової діяльності підприємства у галузі. Ця стратегія пов'язані з вищим рівнем фінансових ризиків, тому можна використовувати лише перших стадіях життєвого циклу підприємства[31, с.29].

Стратегія інтеграції передбачає об'єднання суб'єктами господарювання своїх ресурсів, у тому числі фінансових, технологій, факторів виробництва, збутових мереж, часток ринку та інших цінностей для досягнення спільних цілей та задоволення своїх інтересів на період дії цих цілей. Однією із важливих цілей об'єднання є отримання синергетичного ефекту від інтеграції цінностей економічних об'єктів[29, с.43].

Залежно від етапів життєвого циклу підприємства розрізняють стратегії:

- прискореного зростання;
- обмеженого зростання;
- скорочення.

Реалізація стратегії прискореного зростання потенціалу компанії веде до суттєвого підвищення значень критеріїв досягнення цілей над рівнем попереднього року та передбачає інтенсифікацію зусиль підприємства із завоювання ринку та розширення своїх потенційних можливостей. Ця стратегія застосовується компаніями в галузях, що динамічно розвиваються, з швидко мінливими технологіями, а також компаніями, що орієнтуються на розширення диверсифікації діяльності. Фінансова стратегія у цьому разі має найскладніший

характер з необхідністю забезпечення високих темпів розвитку фінансової складової діяльності, її диверсифікації з різних форм, регіонам тощо[25, с.56].

Стратегія обмеженого зростання потенціалу компанії передбачає зосередження та підтримку існуючих напрямів бізнесу. Для неї характерне встановлення цілей «від досягнутого». Відповідно фінансова стратегія підприємства спрямована насамперед на ефективне забезпечення відтворювальних процесів та приросту активів, що призводять до обмеженого зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

При виборі стратегії скорочення рівень цілей встановлюється нижче досягнутого в минулому. Ця стратегія заснована на принципі «відсікання зайвого», що передбачає скорочення обсягу та асортименту продукції, що випускається, відхід з окремих сегментів ринку тощо. Фінансова стратегія при цьому має забезпечити ефективне дезінвестування та високу маневреність використання вивільненого капіталу з метою забезпечення подальшої фінансової стабілізації підприємства[22, с.193].

За функціями фінансового менеджменту розрізняють такі види фінансових стратегій:

- стратегія управління активами - спрямована на оптимізацію складу активів з позицій ефективності комплексного їх використання, забезпечення ліквідності окремих видів оборотних активів та прискорення циклу їх обороту, вибір ефективних форм та джерел їх фінансування;

- стратегія управління капіталом - спрямована на забезпечення потреби в капіталі для фінансування активів підприємства, що формуються, оптимізацію структури капіталу з метою забезпечення найбільш ефективного його використання;

- стратегія управління інвестиціями - передбачає формування найважливіших напрямів інвестиційної діяльності підприємства, оцінку інвестиційної привабливості реальних проектів та фінансових інструментів з

метою формування програми реального інвестування та портфеля фінансових інвестицій, вибір найефективніших форм фінансування інвестицій;

– стратегія управління грошовими потоками – полягає в оптимізації грошових потоків підприємства у розрізі поточної, інвестиційної та фінансової діяльності, їх синхронізації за обсягом та у часі за окремими майбутніми періодами;

– стратегія управління фінансовими ризиками – передбачає формування системи заходів щодо профілактики та мінімізації окремих видів фінансових ризиків;

– стратегія антикризового фінансового управління – полягає у визначенні форм та методів використання внутрішніх механізмів антикризового фінансового управління підприємством, а за необхідності – форм його зовнішньої санації чи реорганізації[17].

Залежно від рівня прийнятих стратегічних рішень виділяють:

- корпоративні фінансові стратегії - передбачають формування загального напрямку фінансового розвитку підприємства та обґрунтування рішень щодо фінансового забезпечення бізнес-портфеля суб'єкта господарювання. Основною метою корпоративної стратегії є вибір тих орієнтирів та елементів системи, в які слід перенаправити фінансові ресурси та які дозволять отримати необхідний рівень ефективності та стійкості;

- конкурентні фінансові стратегії - розробляються конкретними господарськими підрозділами підприємства. Їхньою метою є забезпечення ефективного фінансування бізнес-планів розвитку окремих процесів, напрямів, підрозділів;

- функціональні фінансові стратегії - приймаються на користь окремих служб підприємства. Кожна функціональна структура (виробництво, маркетинг, фінанси, НДДКР, персонал) планує свій рівень фінансування та інструментарій управління як спосіб досягнення локальної мети процесу, функцій, підрозділів[11].

У табл. 1.2 показано відповідність елементів фінансових стратегій їх основним типам (наприклад представимо класифікацію фінансових стратегій по етапам життєвого циклу підприємства).

Таблиця 1.2

Відповідність елементів фінансових стратегій їх типам[19;24]

Елемент стратегії	стратегія прискороного зростання потенціалу	стратегія обмеженого зростання потенціалу	стратегія скорочення
Стратегічні цілі	Забезпечення високих значень фінансових параметрів	Підтримка існуючих значень фінансових параметрів	Зниження витрат та забезпечення фінансової стабілізації підприємства
Результати впливу фінансової стратегії	Фактори, що забезпечують прискорене зростання (інновації, збутова політика, інвестиції)	Фактори, що забезпечують обмежене зростання (асортиментна політика, рекламна політика)	Фактори, що забезпечують фінансову стабілізацію (витрати матеріальних, трудових, фінансових ресурсів)
Період дії фінансової стратегії	Довгостроковий	Середньостроковий	Короткостроковий
Способи формалізації фінансової стратегії: пріоритети бюджетів	Бюджет капітальних вкладень	Бюджет доходів та витрат	Бюджет витрат, платіжний бюджет
Організаційна структура системи управління фінансами: пріоритет центрів відповідальності	Центр інвестицій	Центри доходів та витрат	Центр витрат
Кадровий склад фінансової служби, функції управління	Менеджери широкого профілю, менеджери з управління інвестиціями	Менеджери широкого профілю, функціональні менеджери	Менеджери широкого профілю, антикризові менеджери
Базові методи управління фінансовими ресурсами	Методи фінансового прогнозування та планування	Методи фінансового регулювання, фінансовий реінжиніринг	Методи фінансового контролю, фінансовий реінжиніринг
Напрями вкладення фінансових ресурсів	Значні інвестиції в основний капітал і зростання товарно-матеріальних цінностей	Низькі обсяги інвестицій в основний капітал і зростання товарно-матеріальних цінностей	Дезінвестування коштів
Джерела фінансових ресурсів	Позикові джерела фінансування	Власні джерела фінансування, доступ до позикових джерел	Власні джерела фінансування, відсутність доступу до позикових джерел
Пріоритет у фінансових відносинах	Відносини з інвесторами	Відносини з покупцями, підрозділами підприємства	Відносини з кредиторами, державою
Ризики фінансової стратегії	Дефіцит власних джерел фінансування , ризики інвестиційної діяльності	Уповільнення темпів зростання ринкової вартості компанії, ризик стагнації та спаду	Низький рівень платежу з допомоги та фінансової стійкості підприємства, відсутність доступу до позикових джерел

Під механізмом формування фінансової стратегії підприємства розумітимемо послідовність дій, станів, інструментів та правил, що визначають процес досягнення фінансових цілей.

Фактори, що впливають на вибір того чи іншого типу фінансової стратегії та критерії її ефективності представлені в табл. 1.3 (як приклад наведено угруповання фінансових стратегій за етапами життєвого циклу підприємства). Аналогічно можна виділити критерії вибору та оцінки ефективності фінансових стратегій, згрупованих за іншими класифікаційними ознаками.

Таблиця 1.3

Основні критерії вибору та оцінки ефективності фінансової стратегії[11]

тип	Ціль	Чинники, що зумовлюють вибір фінансової стратегії	Умови застосування	Цільові критерії ефективності
Стратегія прискороного зростання потенціал у компанії	Забезпечення високих темпів операційної (а також фінансової) діяльності підприємства	Високий рівень економічного потенціалу підприємства. Стадія життєвого циклу підприємства : юність або рання стадія зрілості. Наявність доступу до зовнішніх джерел фінансування. Сильна конкурентна позиція підприємства на ринку	Застосовується компаніями в галузях, що динамічно розвиваються, а також компаніями при диверсифікації їх діяльності	Забезпечення високих темпів зростання доходів і прибутку. Високий рівень рентабельності . Зростання чистого грошового потоку. Зростання ринкової вартості компанії. Забезпечення ефекту синергії
Стратегія обмеженого зростання потенціал у компанії	Забезпечення збалансованості параметрів обмеженого зростання операційної діяльності та необхідного рівня фінансової безпеки підприємства	Високий та середній рівень економічного потенціалу підприємства. Високий рівень фінансової стійкості. Стадія життєвого циклу підприємства: зрілість. Наявність власних фінансових ресурсів та доступ до зовнішніх джерел фінансування. Сильна чи середня конкурентна позиція підприємства над ринком	Застосовується компаніями на стадії зрілості, а також компаніями в галузях зі стабільними технологіями	Підтримка необхідного рівня фінансової безпеки підприємства. Забезпечення заданих обсягів доходів та прибутку. Забезпечення стабільності грошових надходжень. Ефективне використання фінансових ресурсів
Стратегія скорочення	Фінансова стабілізація підприємства в процесі виходу з кризи	Низький рівень економічного потенціалу підприємства. Стадія життєвого циклу підприємства : остання стадія зрілості, старість. Дефіцит власних оборотних коштів, відсутність доступу до зовнішніх джерел фінансування. Низька конкурентна позиція підприємства на ринку	Обирається підприємствами, що знаходяться на останніх стадіях життєвого циклу, а також в стадії фінансової кризи	Підвищення фінансової стійкості. Формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства

Показники ефективності фінансової стратегії повинні відповідати таким вимогам:

- адекватно відображати умови контексту, в яких цей процес функціонує, тобто ці характеристики через відповідні методи мають бути пов'язані з узагальненою метою процесу, ключовими факторами та метриками ефективності;
- бути кількісно вимірюваними, тобто показника ефективності є можливість визначити: одиницю виміру; базове значення, яке набуває ця характеристика в даний час; цільове значення, яке ця характеристика має набувати у майбутньому.

Етапи розробки фінансової стратегії наведено на рис.1.1.



Рис.1.1.Етапи розробки фінансової стратегії

Розглянемо основні етапи процесу розробки фінансової стратегії.

Розробка фінансової стратегії підприємства можна умовно поділити на три основні фази:

I фаза: Діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку, яка включає: діагностування зовнішнього фінансового середовища, діагностування внутрішнього фінансового потенціалу та визначення можливих ключових факторів успіху розвитку фінансової діяльності. Зовнішнє фінансове середовище включає оцінку впливу основних чотирьох факторів: розвитку країни, ринку, галузі та факторів прямого впливу (банки, страхові компанії, споживачі, постачальники, партнери по фінансових операціях тощо).

II фаза: Розроблення комплексу стратегічних фінансових рішень включає: формулювання фінансової філософії розвитку, вибір виду фінансової стратегії, розроблення стратегічних цілей і цільових стратегічних нормативів фінансового розвитку, обґрунтування шляхів реалізації обраного виду фінансової стратегії та оцінювання розробленої фінансової стратегії. Головна мета управління фінансами – максимізація ринкової вартості підприємства. Вона потребує певної конкретизації з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства. Залежно від значення стратегічної фінансової позиції підприємства уточнюються стратегічні фінансові цілі та обґрунтовуються відповідні стратегічні рішення.

Дана фаза розробки фінансової стратегії є найбільш важливою, адже виходячи зі стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства та його стратегічної фінансової позиції, визначаються можливі стратегії фінансового розвитку підприємства та формується портфель альтернативних стратегічних підходів до реалізації намічених цілей. Для проведення оцінки та вибору оптимального варіанта можна використовувати евристичні, формалізовані та специфічні методи прийняття ефективних рішень. За результатами оцінки до розробленої фінансової стратегії вносяться необхідні корективи, після чого вона приймається до реалізації, що передбачає створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення передбачуваної фінансової підтримки його

корпоративної стратегії та успішного досягнення кінцевих стратегічних цілей його фінансового розвитку (проведення необхідних організаційних змін, найм/навчання персоналу в галузі управління фінансами, стимулювання механізму реалізації, забезпечення процесу реалізації необхідними ресурсами та повноваженнями, формування оптимального бюджету реалізації стратегії тощо).

III фаза: Реалізація розробленої фінансової стратегії: подолання стратегічного розриву, реалізація передбачених результатів фінансового розвитку у режимі реального часу та контроль реалізації фінансової стратегії. Контроль здійснюється на основі стратегічного фінансового контролінгу, що відображає хід реалізації основних стратегічних цільових параметрів фінансової діяльності підприємства. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення фінансових цілей та цілями фінансової стратегії. Ефективність стратегії характеризується рівнем фінансового стану підприємства, що визначається сукупністю фінансово-економічних показників, що досягаються у процесі перетворення вихідного стану на цільовий.

Викладена послідовність етапів процесу розробки фінансової стратегії підприємства може бути уточнена та деталізована з урахуванням особливостей фінансової діяльності підприємства та рівня стратегічного мислення його фінансових менеджерів.

Реалізацію фінансової стратегії слід вважати успішно завершеною, якщо досягнуто всіх основних стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства за запланованих витрат за реалізацію стратегії.

Отже, фінансова стратегія - це система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, що визначаються загальними завданнями його розвитку та фінансовою політикою, а також система методів, засобів, організаційних механізмів та інструментів їх досягнення за допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, і навіть фінансовими відносинами підприємства у умовах нестабільності чинників середовища та обмеженості ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ФІНАНСОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»

2.1. Оцінка зовнішнього фінансового середовища підприємства

Зовнішнє фінансове середовище прямого впливу - це специфічне середовище будь-якого певного підприємства, що впливає ззовні на формування фінансових результатів. До середовища прямого впливу відносяться ті фактори, які безпосередньо впливають на фінансову діяльність підприємства в тій чи іншій мірі. Іншими словами, можна описати його як середовище від якого залежить фінансові доходи та прибутковість підприємства на ринку, тому що саме середовище прямого впливу задає ті умови, виконуючи які підприємство зможе отримувати прибутки.

Як об'єкт дослідження представлено ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП». Дане підприємство займається виробництвом паперових канцелярських виробів.

Загальна інформація про досліджуване підприємство наведена в табл..2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП
Скорочена назва	ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, місто Вишневе, вулиця Лесі Українки 62
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	41770632
Дата реєстрації	30.11.2017
Види діяльності	Основний: 17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів Інші: 18.20 Тиражування звуко-, відеозаписів і програмного забезпечення 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

Компанія ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» зареєстрована 30.11.2017 за юридичною адресою Україна, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, місто Вишневе, вулиця Лесі Українки 62. Керівником організації є Грицук Сергій Сергійович. Розмір статутного капіталу складає 30 000,00 грн.

До зовнішнього фінансового середовища прямого впливу ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» належать:

- постачальники ресурсів;
- споживачі продукції та послуг;
- конкуренти;
- державні органи та нормативні акти, що безпосередньо впливають на діяльність організації.

Проаналізуємо зовнішнє фінансове середовище прямого впливу.

1. Постачальники. У аналізованій період ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» уклало договори про постачання сировини з 26 організаціями, з них 8 ведуть постійне співробітництво, поставляючи матеріальні ресурси.

На даний момент, у зв'язку з війною в Україні 5 підприємств ліквідовано або релоковано, решта продовжує діяльність. Ця ситуація може призвести до того, що ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» може втратити частину сировини, що вплине на скорочення асортименту продукції, але в той же час відкривається можливість налагодження партнерських зв'язків з новими підприємствами, що релоковано до Київської області.

Сучасні тенденції ринку в період війни в Україні призвели до того, що багато підприємств перестали вести свою діяльність, що дозволило залишитися на ринку надійним виробникам та збільшити свої обороти. Так, на даний момент компанії розширюють асортимент, вводять інновації у виробництві, що дозволяє скорочувати витрати та знижувати рівень цін. Але так відбувається не завжди і нестабільність на валютному ринку останнім часом призводить до подорожчання сировини, що знову призвело до зростання цін.

Канцелярські товари та витратні матеріали для офісу належать до обладнання та витратних матеріалів, які щодня використовуються в офісах організаціями та приватними особами.

Всупереч побоюванням і прогнозам, ринок канцтоварів не залишився стертим з лица економіки. Гаджетизація і цифрові формати змінили вид діловодства, але не позбавили його без традиційних канцтоварів. Про це свідчить статистика. В середньому за рік у світі реалізовується близько 170 млн.ручок, до речі, 80% з них є китайським імпортом[41].

Як і раніше, ринок канцтоварів зберігає поділ на два сектори: товари для діловодства та освіти. Обидва сегменти користуються попитом, але більшість продавців і виробників канцелярської продукції націлене на підвищення продажів в секторі товарів для діловодства. Причина в тому, що сектор товарів для освіти має сильну залежність від демографічних тенденцій. Відштовхуючись від цього, можна припустити, що продажі товарів для освіти будуть падати.

Згідно зі статистикою, за повних 25 років населення України скоротилося приблизно на 8 млн осіб, при цьому кількість дітей знизилася майже вдвічі. Зараз чисельність маленьких українців становить близько 7,6 млн.на скорочення кількості жителів країни також вплинула анексія Криму і теракти на Донбасі[35]. Варто також відзначити, що число жінок значно перевищує кількість чоловіків. Це співвідношення має прямий вплив на перспективи народжуваності.

Демографи повідомляють, щоб виправити ситуацію, в кожній родині має бути не менше двох дітей. Але тенденція багатодітності вже давно вичерпалася, на її місце прийшла мода Child Free. Але це не означає, що українці вимруть. Діти продовжують з'являтися на світ, рости і купувати шкільні зошити. Проте, демографічні тренди важливо враховувати при формуванні корпоративних стратегій. Завдяки вразливості сектора товарів для освіти, основні надії покладаються на сегмент товарів для діловодства.

Виробництвом і продажами такої продукції зараз займаються не тільки спеціалізовані компанії, але також багато маркетингових агентств. Продажі таких

товарів відносно рівномірні протягом року. Однак у цьому секторі також спостерігається залежність. Попит на товари для діловодства пов'язаний з добробутом бізнесу. Як правило, підприємства державного сектору не стають великими клієнтами. Основні прибутки забезпечують банки, але за останній час їх кількість істотно скоротилася приблизно на 23%[42].

В табл..2.2 проаналізуємо тенденції ринку канцтоварів в Україні.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів продажу канцтоварів на ринку України протягом 2015-2021 рр.*

Роки	Оптовий продаж		Роздрібний продаж		Частка продажу канцтоварів, що вироблені на території України, підприємствами роздрібною торгівлі
	млн грн	% до попереднього року	млн грн	% до попереднього року	
2015	1175,8		1309,3		53,7
2016	1698,7	144,5	1431,9	109,4	55,2
2017	2119,5	124,8	1405,7	98,2	50,4
2018	2875,5	135,7	1706,2	121,4	51,2
2019	3374,2	117,3	1750,2	102,6	55,0
2020	3207,4	95,1	2141,5	122,4	55,2
2021	3365,4	104,9	2567,1	119,8	56,7

*дані Держкомстату за 2022 рік відсутні

Джерело: складено та розраховано за [7]

Говорячи про поточний стан канцелярського ринку України, то необхідно відзначити два показники:

1.Обсяг всього ринку канцтоварів України оцінюється в досить широкому діапазоні 250-350 мільйонів USD. Такий розкид, судячи з усього, обумовлений наявністю різних «сірих» схем імпорту, включаючи навіть ручки, дироколи, зошити, швидкозшивачі та іншу канцелярію

2.Частка ж самого імпорту від усього вітчизняного ринку канцтоварів досягає 45%, причому, тут не спрацювало імпортозаміщення як це сталося в багатьох секторах економіки – коли за рахунок падіння курсу гривні і

подорожчання імпорту, виробники з України витісняють з прилавків зарубіжні товари. Що ж до канцелярії, навіть низький курс УАН не дозволяє конкурувати з продукцією з КНР.

Імпортна продукція, яка раніше користувалася переважним попитом, стала менш актуальною. Підвищився запит на товари українського виробництва. Зараз їх частка поступово зростає. Експерти стверджують, що попит на вітчизняну продукцію обумовлений більшою мірою демпінговими цінами, ніж якістю. Основним конкурентом по демпінгу для українських виробників є китайські колеги. Показовими стали події зі шкільними зошитами. Близько 18,5% цієї продукції не відповідає вимогам до якості: приблизно 28,5% паперової продукції зовсім не володіє відповідної документації. Крім проблем також з'явилися нові напрямки для розвитку.

Поки на території країни функціонує тільки 17 підприємств, що займаються переробкою макулатури. Збільшення їх кількості може істотно поміняти обстановку на ринку. Але незважаючи на всі зусилля, поки відмінні характеристики цього ринку незмінні. Йому характерні високі витрати і низька маржинальність. При цьому спостерігається висока конкуренція.

В табл.2.3 наведено ринкові показники ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» в Україні за даними YouControl.

Таблиця 2.3

Ринковий скоринг ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»

показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відх.2022/2019рр,+/-
Частка на субринку,%	0,08	0,08	0,08	0,07	-0,01
Місце компанії в секторі	20074	19841	19546	17280	-2794
Місце компанії на ринку	521	511	506	458	-63
Місце компанії на субринку	109	102	86	73	-36

Частка на субринку - дозволяє оцінити виручку ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» відносно субринку її основної діяльності, яка фактично зменшилась на 0,01п.п з 2019 по 2022 роки. Субринок знаходиться на рівень нижче від ринку згідно КВЕД. Тому показник характеризує ринкову потужність компанії з точки зору вужчого сегменту ринку. Позитивним показником є підняття компанії з 109 місця на субринку у 2019 році до 73 місця, тобто на 36 пунктів.

Місце в секторі - порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм у секторі її основної діяльності, поранжованих за виручкою показало, що ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» фактично за аналізований період піднялась з 20074 місця у 2019 році до 17280 місця у 2022 році, тобто на 2794 пункти, частково це зумовлено ліквідацією підприємств що пов'язано з пандемією та війною, але основним фактором є розширення виробництва та збільшення обсягів реалізації. Загалом, чим менше значення, тим більшою є компанія. Показник залежить не тільки від ринкової потужності, а й від загальної кількості компаній у секторі.

Місце на ринку - порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм на ринку її основної діяльності, поранжованих за виручкою. ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за аналізований період зроста з 521 місця у 2019 році до 458 місця у 2022 році, тобто на 63 пункти.

2. Споживачі. На довгостроковий період ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» уклало договори поставки продукції з великою кількістю клієнтів. Як було з'ясовано, пріоритетним напрямом є виробництво паперових канцелярських виробів. Серед покупців можна знайти велику кількість закладів дошкільної освіти, шкіл, центрів позашкільної роботи, управлінь, заводів.

Основні споживачі канцелярський паперових виробів - це переважно молода аудиторія від 25 до 45 років із середнім доходом, яка проживає в сім'ї із двох і більше осіб. Більше 40% мають дітей до 14 років. В інших або є дорослі діти, або їх немає взагалі, але такі споживачі можуть купувати для себе чи інших членів сім'ї. Це надто загальний портрет покупців, який дає мало конкретну інформацію. Покупців пропонується сегментувати з погляду поколінських груп,

оскільки в кожній їх свій спосіб комунікації, взаємодії, ціннісні картини світу, що відбивається у тому купівельної активності. Наприклад, аудиторія Y та X не готова відмовлятися від бренду. Вони заощаджуватимуть за рахунок фокусу на промо. Серед цієї аудиторії найбільша частка тих, хто має карти лояльності. Більш старше покоління фокусується на функціональності товару, і бренд для нього не дуже важливий. Ця категорія відкрита для торгових марок. Не таку значну орієнтацію на бренд демонструє і наймолодша аудиторія. Історія масового бренду не є для них реперною точкою взаємодії. Для них дуже важлива унікальність, нішевість продукту. Вони відкриті до новинок. Крім того, для молодшої аудиторії тема здоров'я є максимально значущою, тому що вона зачіпає їхні особисті інтереси та інтереси їхнього оточення.

Проаналізувавши дані про покупців, можна зробити висновок про те, що пріоритетними замовниками ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» є організації, що мають офіси, де потрібні офісний папір та канцелярські паперові вироби. Здебільшого всі організації – це організації міста та району.

3. Конкуренти. Найближчими конкурентами ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» є ТОВ «АЙ-ВІ ГРУП», ТМ «Календар» та ТОВ «Делавар».

Аналіз конкуренції на ринку з використання моделі М. Портера- табл..2.4.

Таблиця 2.4

Покомпонентний аналіз конкурентів за М. Портером

Найменування компанії конкурента	Уявлення компанії про галузь та своє місце в ній	Поточна стратегія	Можливості (сильні та слабкі сторони)	Майбутні цілі
ТМ «Календар»	Є лідером	диференціація	Збільшення частки ринку	Збільшення частки ринку
ТОВ «Делавар»	На ринку з 2017 року, як виробник та дистриб'ютор	диференціація	Слабкі сторони: вузький асортимент	Збільшення частки ринку
ТОВ «АЙ-ВІ ГРУП»	Найвищий рівень безпеки	диференціація	Слабкі сторони – вузький асортимент	Збільшення частки ринку

Розглянемо діяльність конкурентів.

ТМ Календар спеціалізується на виробництві паперових канцелярських виробів, виданні газет та друкуванні іншої продукції. Однією з переваг ТМ Календар є дистрибуторська діяльність.

ТОВ «Делавар» теж спеціалізується на виробництві паперових канцелярських виробів та друкуванні іншої продукції. Відміною рисою ТОВ «Делавар» є видання книг.

ТОВ «АЙ-ВІ ГРУП» окрім виробництва паперових канцелярських виробів спеціалізується на виробництві виробів з паперу та картону.

Всі перелічені компанії застосовують стратегію диференціації і мають на меті збільшення частки ринку. По виробництву канцелярських паперових виробів вирізняються цінами, асортиментом, маркетинговою діяльністю.

4. Державні органи та нормативно – правове регулювання. В період військового стану, в Україні забороне перевірки державними органами суб'єктів підприємницької діяльності, проте, місцева адміністрація має власні інтереси і періодично проводить перевірки, наприклад, стану пожежної безпеки. Відсутнє жорстке регулювання виробництва, головне, щоб продукція відповідала національним стандартам.

Отже, зовнішнє фінансове середовище ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» складають постачальники, споживачі, конкуренти та державне регулювання. У зв'язку з війною в Україні у компанії скоротилась кількість постачальників. По рейтингу на ринку канцелярських паперових виробів підприємство піднялось на 63 сходинки, проте, конкуренція висока, адже окрім вітчизняних виробників на ринку присутня і продукція зарубіжних світових брендів.

2.2. Аналіз внутрішнього фінансового потенціалу підприємства

Аналіз фінансового потенціалу підприємства включає оцінку надходження фінансових ресурсів та їх використання, прогнозування можливих фінансових результатів, розгляд можливості залучення капіталу, розробку конкретних

заходів, спрямованих на більш ефективне використання фінансових ресурсів і зміцнення фінансового стану підприємства.

В табл.2.5 проаналізуємо фінансово – майновий стан ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2020 -2022 роки.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансово – майнового стану ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2020 -2022 роки, тис.грн.

показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відх.2022/2020рр.	
				Абсол.+/-	Відн.%
Основні засоби	0	321.50	321.50	321,5	100
первісна вартість	3	388.80	388.80	385,8	12860
знос	3	67.30	67.30	64,3	2143,33
Усього необоротних активів	0	321.50	321.50	321,5	100
Запаси	160.5	254.50	254.50	94	58,57
Поточна дебіторська заборгованість	1375.2	1 256.10	1 256.10	-119,10	-8,66
Гроші та їх еквіваленти	-6.9	-8.80	-8.80	-1,9	27,54
Інші оборотні активи	0.9	24.20	24.20	23,3	2588,89
Усього оборотних активів	1529,7	1526,00	1526,00	-3,70	-0,24
Капітал	30	30.00	30.00	0,00	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1324.1	1 471.50	1 471.50	147,40	11,13
Усього	1354.1	1 501.50	1 501.50	147,40	10,89
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	68	233.60	233.60	165,60	243,53
розрахунками з оплати праці	25.3	5.30	5.30	-20,00	-79,05
Інші поточні зобов'язання	82.3	107.10	107.10	24,80	30,13
Усього за розділом III	175.6	346.00	346.00	170,40	97,04
Баланс	1529.7	1 847.50	1 847.50	317,80	20,78

Аналізуючи фінансово – майновий стан ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2020 -2022 роки відмітимо наступне:

- у 2021 році суттєво збільшився обсяг основних засобів, знос яких склав 17,3%;

- основною складовою активу підприємства є оборотні активи, обсяг яких за аналізований період зменшився на 0,24%, де 82,3% складає поточна дебіторська заборгованість;

- підприємство має значний обсяг власного капіталу, який складає 82,3% у джерелах формування майна;
- у власному капіталі 98% складає нерозподілений прибуток;
- негативною тенденцією є збільшення поточної заборгованості за товари, загалом на 97,04% за аналізований період.

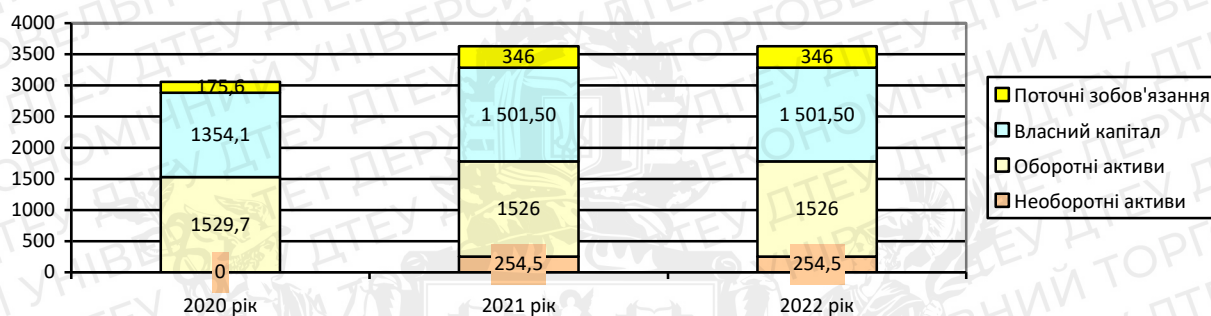


Рис.2.1. Динаміка фінансово - майнового стану ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2020 -2022 роки, тис.грн.

Як видно на рис.2.1, ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» у майні має переважно оборотні активи, у джерелах формування майна – власний капітал, що позитивно характеризує фінансовий потенціал досліджуваного підприємства.

В табл.2.6 проаналізуємо динаміку фінансових результатів ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2020 -2022 роках.

Таблиця 2.6

Оцінка фінансових результатів ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2020 - 2022 роки, тис.грн.

показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відх.2022/2020рр.	
				Абсол.+/-	Відн.%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	989,4	1 233,50	1 233,50	244,10	24,67
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	320,1	570,50	570,50	250	78,23
Інші витрати	246,9	515,50	515,50	269	108,79
Разом доходи	989,4	1 233,50	1 233,50	244,10	24,67
Разом витрати	567	1 086,00	1 086,00	519,00	91,53
Фінансовий результат	422,4	147,50	147,50	-274,90	-65,08

Аналізуючи динаміку фінансових результатів ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2020 -2022 роках відмітимо наступне:

- обсяг чистого доходу збільшився на 244,1 тис.грн., або на 24,67%, аналогічно зросли і загальні доходи підприємства;
- негативною тенденцією є перевищення темпів зростання собівартості над доходом від реалізації, відповідно темп зростання витрат склав 91,53% проти 24,67%;
- перевищення темпу зростання витрат над доходами суттєво вплинуло на зменшення чистого прибутку, на 274,9 тис.грн., або на 65,08%.

Таким чином, оцінка фінансових результатів ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2020 -2022 роках показала, що підприємство, не зважаючи на несприятливі умови, зокрема, війну в Україні, проводить прибуткову діяльність, проте, суттєве збільшення темпів зростання собівартості проти темпів чистого доходу вплинула на зменшення чистого прибутку.

В табл..2.7 проаналізуємо фінансові показники ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2020 -2022 роках.

Таблиця 2.7

Фінансові показники ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відх.2022/ 2020 pp.+ -
Ліквідність				
Поточна ліквідність	4,17	4,41	4,41	0,24
Абсолютна ліквідність	0,01	0,025	0,025	0,015
Коефіцієнт «кислотний тест»	4,13	3,67	3,67	-0,46
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,12	3,6	3,6	-0,52
Відношення грошових коштів до активів,%	0,0	-0,5%	-0,5%	-0,50%
Проміжний коефіцієнт покриття	4,13	3,6	3,6	-0,53
Платоспроможність				
Коефіцієнт автономії	0,76	0,81	0,81	0,05
Відношення чистого боргу до ЕВІТ	0,3	0,5	0,5	0,2
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-	4,67	4,67	4,67
Прибутковість				
ROA - Рентабельність активів, %	72,4	8,0	8,0	-64,4
Рентабельність власного капіталу,%	744,7	10,9	9,8	-734,9
RCA - Рентабельність оборотних активів,%	72,4	9,7	9,7	-62,7
NPM - Чиста маржа,%	49,9	12,0	12,0	-37,9

Продовження таблиці 2.7

ROTA - Рентабельність загальних активів,%	72,4	8,0	8,0	-64,4
Валова рентабельність собівартості,%	136,8	116,2	116,2	-20,6
Чиста рентабельність витрат,%	136,8	116,2	116,2	-20,6
Ділова активність				
Оборотність загальних активів	2,4	0,7	0,7	-1,7
Оборотність робочого капіталу	3,4	1,0	1,0	-2,4
Оборотність дебіторської заборгованості	2,5	0,9	1,0	-1,5
Період обороту, дні				
Оборотність загальних активів	152	521	521	369
Оборотність робочого капіталу	107	365	365	258
Оборотність дебіторської заборгованості	146	406	406	260

Поточна ліквідність (Current Ratio) - характеризує здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми ресурси, які можна використати для погашення короткострокових вимог кредиторів. Рекомендоване значення $> 1,00$. У ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» даний показник складає 4,41, що позитивно характеризує поточну ліквідність підприємства.

Абсолютна ліквідність (Cash Ratio) - найбільш жорсткий індикатор ліквідності, що відображає здатність компанії погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у фірми кошти для задоволення вимог кредиторів на поточну дату. Рекомендоване значення $> 0,20$, а фактичне 0,025, що вказує можливість ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» погасити лише 2,5% термінових зобов'язань.

Коефіцієнт «кислотний тест» (Acid-test Ratio) - індикатор ліквідності, що показує співвідношення між оборотними активами за мінусом запасів та поточними зобов'язаннями компанії і складає 3,67 пунктів при середньому по галузі 3,9 пункти.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio) - індикатор ліквідності, що описує короткострокову ліквідну позицію підприємства, тобто здатність покривати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами і складає 3,6 пункти проти 3,9 пунктів в середньому по галузі.

Відношення грошових коштів до активів (Cash-to-Assets Ratio) – індикатор ліквідності, що вказує на частку грошових коштів та еквівалентів у загальній структурі активів компанії є дуже низькою – 0,5%.

Проміжний коефіцієнт покриття (Net Quick Ratio) - індикатор ліквідності, що визначається як частка від ділення суми грошових коштів і дебіторської заборгованості до короткострокових зобов'язань ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» і складає 3,6 пункти у 2022 році проти 4,1 у 2020 році.

Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets) - індикатор платоспроможності, що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більше компанія є фінансово незалежною від кредиторів. Для нефінансових корпорацій оптимальне значення складає $\geq 0,50$, у ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» показник у 2022 році склав 0,81, що вказує на незалежність від зовнішнього фінансування.

Відношення чистого боргу до ЕВІТ (Net Debt / ЕВІТ) – індикатор платоспроможності, що показує у скільки разів чистий борг (тобто загальний борг мінус грошові кошти) перевищує розмір ЕВІТ - прибутку до вирахування витрат за відсотками та сплати податків. Тобто наскільки наявне боргове навантаження відповідає наявним доходам від ведення бізнесу. ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» має лише 0,5 пунктів, що вказує на мінімальне боргове навантаження підприємства.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (Equity to Fixed Assets Ratio) - індикатор платоспроможності, що розраховується як співвідношення між власним капіталом та необоротними активами ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» і складає 4,67 пунктів. Показник відображає структуру фінансування необоротних активів власними коштами та борговими зобов'язаннями, і показує що необоротні активи фінансуються за рахунок власного капіталу.

Рентабельність активів (ROA) – індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»,

що склала 8,0% у 2022 році. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) - індикатор прибутковості, що фіксує рівень прибутку як відсотку від власного капіталу ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» і у 2022 році склав 9,8%. ROE дає розуміння наскільки прибутковою є компанія для власників та інвесторів.

Рентабельність оборотних активів (RCA) - індикатор прибутковості, що вказує скільки прибутку генерує кожна гривня оборотних активів ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» і склала 9,7% у 2022 році проти 72,4% у 2020 році.

Чиста маржа (NPM) – індикатор прибутковості, що відображає відношення чистого прибутку до загальної виручки ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП», що склало у 2022 році 12% проти 49,9% у 2020 році.

Рентабельність загальних активів (ROTA) - індикатор прибутковості, що розраховується як відношення операційного прибутку (чистого доходу до вирахування відсотків та податків) до загальних активів ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП», що склав 8% у 2022 році проти 72,4% у 2020 році. На відміну від ROA, при розрахунку ROTA використовується не чистий прибуток, а операційний прибуток фірми, що дозволяє абстрагуватись від впливу податків та боргового навантаження на її дохідність.

Валова рентабельність собівартості (Gross Profit Markup) – індикатор прибутковості, що розраховується як співвідношення між валовим прибутком (збитком) та собівартістю ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» і склала 116,2% у 2022 році проти 136,8% у 2020 році.

Чиста рентабельність витрат (ROTC) - індикатор прибутковості, що вказує на відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг) та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших), пов'язаних з реалізацією продукції ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» і він має аналогічне значення з валовою рентабельністю собівартості.

В той же час, ділова активність ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» дуже низька, і суттєво погіршилась у 2021 та 2022 роках. Зокрема, оборотність загальних активів збільшилась на 369 днів і склала у 2022 році 521 день. Оборотність робочого капіталу ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» збільшилась на 258 днів і склала у 2022 році 365 днів, оборотність дебіторської заборгованості збільшилась на 260 днів і склала у 2022 році 406 днів.

Отже, оцінка фінансового потенціалу ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» показала, що підприємство, не зважаючи на війну в Україні проводить прибуткову діяльність, проте, темпи зростання собівартості перевищують темпи зростання доходу, що відповідно, вплинуло на зменшення чистого прибутку. У майні підприємства основною складовою є оборотні активи, зокрема поточна дебіторська заборгованість. У джерелах формування майна більше 80% складає власний капітал, зокрема нерозподілений прибуток, що вказує на фінансування діяльності підприємства за рахунок власних джерел. Проте, ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» має дуже низьку ділову активність, що стримує розвиток підприємства.

2.3. Аналіз факторів впливу на забезпечення фінансового розвитку підприємства

Варто відзначити, що в категорії шкільних зошитів пропозиція перевищує попит. Найпопулярнішим з канцтоварів є ручка. У категорії інструментів для письма вона займає 70% всього обороту, 30% поділили маркери і коректори.

Друге місце за рівнем попиту займають шкільні зошити, блокноти та альбоми для малювання. До речі, до якості альбомів для малювання покупці приділяють особливу увагу. Більшу частину популярної продукції становить імпорт з Китаю. Поставки з Польщі та росії помітно знизилися за останні 3 роки. Разом з тим, розвивається український експорт канцтоварів. Основними покупцями служать країни колишнього СНД і Прибалтика. Приблизно 5% вітчизняних зошитів йде на експорт.

Ціни на товари вітчизняних виробників канцтоварів є вищими за ціни подібних товарів китайських виробників унаслідок вищої якості товарів та їх більш привабливого зовнішнього оформлення, що часто негативно впливає на рівень їх конкурентоспроможності (Додаток В). До сильних сторін вітчизняних виробників канцтоварів належить висока якість товарів, їх привабливий дизайн, готовність до впровадження інновацій, відносно широкий асортимент товарів.

Однією з головних тенденцій ринку канцтоварів є постійна зміна дизайну товарів. На сучасному етапі модними є ергономічні форми, тобто прямі кути виробники сьогодні заміняють округлими поверхнями.

Змінюється і популярна кольорова гама – на зміну сірому та чорному кольорам приходять яскраві – сьогодні популярністю користуються металізовані та флуоресцентні відтінки.



Простежуючи тенденції попиту, варто відзначити, що підвищення продажів припадає на кінець липня-серпень і знижується до кінця вересня. Нова хвиля затребуваності піднімається в грудні. Правда, тоді підвищеним попитом користуються не ручки і зошити, а предмети для творчості. В кінці квітня-початку травня збільшуються покупки товарів для творчості.

Уподобання покупців в цьому сегменті збігаються з орієнтирами на інших ринках. Користувачі товарів для діловодства висловлюють запит на унікальність і оригінальність. Для школярів характерно проходження за модою. Великим попитом користуються зошити, блокноти, альбоми та щоденники із зображенням зірок шоу-бізнесу, а також популярних персонажів з мультфільмів і молодіжних серіалів. На Заході через пару тижнів після релізу нового мультфільму в продаж виходить безліч канцелярської продукції з головним персонажами. Такої мобільності поки не вистачає українським виробникам. Вибираючи зошити, основна перевага також віддається товарам з глянцевиими обкладинками. Вони мають більш привабливий вигляд і довше зберігаються в хорошому стані. Як в секторі товарів для діловодства, так і в секторі товарів для освіти, розростається

тренд на престижність продукції. Поки кількість споживачів з таким запитом не надто великий, але його чисельність повільно зростає.

Наше завдання полягає в тому, щоб оцінити фактор зовнішнього середовища, який має найбільший вплив на досліджувану компанію, тобто найбільш важливий.

Кожен фактор оцінюється за ступенем звичності, темпу змін і передбачуваності майбутнього згідно матриці (бал від 0 до 5, зі збільшенням балів ступінь нестабільності зовнішнього середовища зростає). Результати оцінки ступеня нестабільності факторів зовнішнього середовища ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» представлені в Додатку Г.

Найвищий ступінь нестабільності зовнішнього середовища показав фактор конкуренції, якими є ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» є ТОВ «АЙ-ВІ ГРУП», ТМ «Календар» та ТОВ «Делавар».

Загалом, отримані три значення факторів використовуються для визначення інтегрального показника ступеня нестабільності зовнішнього середовища, який в нашому випадку дорівнює 2,805, що свідчить про середній рівень нестабільності зовнішнього середовища, в якому функціонує ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП». Тому рекомендованою системою управління підприємством є стратегічне управління, в основі якого повинні бути пошук і вироблення нових рішень, що дозволяють підприємству стати більш фінансово стійким гравцем на ринку, здійснювати постійний контроль боргів, зокрема дебіторської заборгованості, виявляти більшу ринкову активність на вихід на інші регіональні ринки.

За результатами аналізу наведемо зведену таблицю, що враховують найбільш впливові фактори конкурентного середовища. Це фактори, які обумовлюють стратегічну проблему ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» та її стратегічні можливості. Оперування із цими факторами має реалізовувати головну ідею оптимального управління – використання енергії активних суб'єктів та сил конкурентних переваг. Потрібно також враховувати синергізм діючих чинників конкурентного середовища.

Фактори загроз та можливостей ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» наведено в Додатку Д.

По споживчому середовищу найбільший вплив має якість товарів, яка і впливає на вибір споживача, тому що якість включає як технічні характеристики так і ефективність товару що відповідає функціональному призначенню – проведенню господарської діяльності.

Для збільшення частки ринку ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» має розширити продуктовий портфель, щоб зменшити витрати, і відповідно збільшити прибуток. Компанії необхідно розвивати торговий маркетинг, що дозволить збільшити обсяги реалізації продукції та поліпшити унікальність позиціонування.

Найбільш впливовим фактором вибору постачальників є комплексність, якість та умови поставок. Основним фактором, що впливає на взаємовідносини з постачальниками є обсяг товару, від якого залежить і платіжна дисципліна. В залежності від обсягу торгівлі посередники отримують значну знижку від 5 до 15% від вартості товару, знижка залежить також і від форми оплати: передоплата, під реалізацію чи часткова оплата. ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» може зменшити обсяги товарів для одного посередника за умови поліпшення платіжної дисципліни.

Наявність іноземних постачальників це звісно відомі бренди, але завдяки їм суттєво збільшується ціна обладнання, тому необхідно з імпортного обладнання перейти на вітчизняні, адже наші виробники вже навчилися робити не гірше ніж за кордоном.

Виходячи із сформульованої проблеми, проведеного аналізу конкурентного середовища та діяльності ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» вкажемо, які елементи стратегії компанії не відповідають поточній ринковій ситуації (Додаток Ж).

На діяльність ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» істотно впливають наступні проблеми:

- війна в Україні, що погіршила постачання сировини, виникли перебої з електропостачанням через постійні обстріли;

- економічного характеру: значне підвищення цін на енергоносії, великий рівень інфляції і, як наслідок, значне підвищення цін на товари і послуги всіма сторонніми організаціями, які обслуговують виробництво;
- постійні зміни законодавства в питаннях оподаткування та незмінно великий податковий тиск;
- відсутність на Україні сучасного вітчизняного устаткування, необхідного для виробничої діяльності.

SWOT аналіз ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» проведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT аналіз ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»

Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - значний обсяг дебіторської заборгованості; - недоліки в рекламній політиці; - немає ясних стратегічних напрямів; - невеликий масштаб охоплення території; - недостатня популярність серед населення; - низька частка на ринку; - низька ділова активність. 	<ul style="list-style-type: none"> - війна в Україні; - прихід нових потенційних конкурентів; - зміна купівельних переваг; - збої в постачаннях від постачальників; - зниження рівня життя населення; - посилення конкурентної боротьби;
Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - фінансування діяльності з власних джерел; - прибуткова діяльність; - висококваліфікований персонал; - якісне виконання роботи; - гарна репутація у покупців; - широкий асортимент продукції; - використання якісної сировини; - індивідуальний підхід до кожного замовлення; - доступний рівень цін. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація структури активів; - вихід на нові ринки збуту; - розширення асортименту; - створення веб – сайту для продажів; - поява нових постачальників; - поява нових покупців; - банкрутство основних фірм-конкурентів; - зміна моди на продукцію;

Отже, головною загрозою ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» є жорстка конкуренція на ринку; основною можливістю – оптимізація структури активів, вихід на нові ринки, зростання рівня життя населення, підвищення платоспроможності споживачів; до основних сильних сторін відноситься фінансування діяльності за рахунок власних джерел, сформовані позитивні враження у покупців про компанію, різноманітність товарів та послуг, висока якість товару; до основних слабких сторін – значний обсяг дебіторської заборгованості у активах, що суттєво впливає на розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»

Як було нами визначено у попередньому розділі випускної роботи, основною проблемою, що негативно впливає на фінансову стратегію розвитку ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» є значний обсяг поточної дебіторської заборгованості, яка складає більше 80% у структурі оборотних активів.

Невиправданий розмір дебіторської заборгованості є іммобілізацією власного капіталу, а перевищення його рівня може призвести до втрати ліквідності і навіть зупинки виробництва.

На рис.3.1 зобразимо стратегію фінансового розвитку ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП».

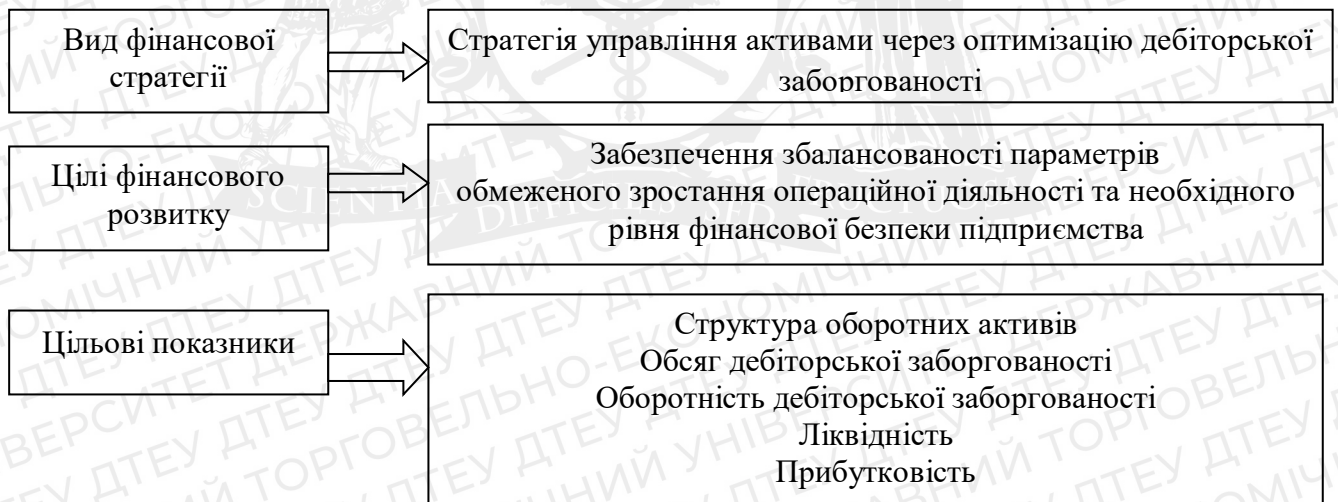


Рис.3.1. Стратегія фінансового розвитку ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»

Найбільш відомим інструментом інкасації дебіторської заборгованості є надання знижок за швидку оплату продукції. Багато підприємств використовують цей інструмент для прискорення повернення дебіторської заборгованості, проте роблять це інтуїтивно, без серйозних розрахунків, припускаючи при цьому помилки. Застосування механізму знижок за швидку оплату доцільним лише постійним клієнтам за суворого дотримання ними платіжної дисципліни за термінами та сумами [18].

Управління дебіторської заборгованістю є частиною як фінансового менеджменту, а й маркетингової політики підприємства. Сутність управління можна визначити як систему принципів та методів підготовки та реалізації управлінських рішень, які приймаються на різних стадіях формування та погашення дебіторської заборгованості та забезпечують досягнення двох взаємопов'язаних цілей:

- у частині маркетингу – зростання обсягу реалізації продукції підприємства за рахунок зменшення її собівартості та цін реалізації, надання найбільш сприятливих умов покупцям, збільшення конкурентоспроможності;
- у частині фінансового менеджменту – оптимізації обсягів та збільшення якісних параметрів формування дебіторської заборгованості, забезпечення її своєчасного погашення з мінімальними втратами активів (капіталу) підприємства [5].

Важливим моментом цього підходу є виділення у процесі управління двох напрямів: управління інкасацією та управління формуванням дебіторської заборгованості(табл.3.1).

Таблиця 3.1

Етапи управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»

№п/п	Управління інкасацією дебіторської заборгованості	Управління формуванням дебіторською заборгованістю
1	- розробка внутрішніх стандартів, які регламентують процедуру інкасації дебіторської заборгованості;	- аналіз дебіторської заборгованості підприємства;
2	- аналіз простроченої дебіторської заборгованості;	- формування принципів кредитної та авансової політики щодо покупців;
3	- розробка плану заходів щодо інкасації дебіторської заборгованості;	- планування дебіторської заборгованості покупців та постачальників;
4	- моніторинг фінансового та правового стану дебітора;	- моделювання наслідків реалізації розробленої кредитної та авансової політики на формування прибутку;
5	- оцінку необхідності та можливості використання інструментів досудового погашення заборгованості;	- реалізація розробленої політики формування дебіторської заборгованості;
6	- судове стягнення дебіторської заборгованості.	- створення, поповнення та актуалізація картотеки дебіторів.

На ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» слід вести активну дебіторську політику шляхом ефективного вирішення таких завдань:

- аналіз дебіторської заборгованості та визначення на його підставі загальних принципів надання відстрочки платежу;
- визначення гарантій, під які надається товарний кредит;
- розробка правил встановлення строків товарного кредиту;
- встановлення правил визначення суми товарного кредиту, що надається одному покупцю;
- розробка методів оцінки надійності покупця;
- побудова ефективної системи контролю за рухом та своєчасною інкасацією дебіторської заборгованості;
- розробка методів «збору» дебіторської заборгованості.

Обсяг дебіторської заборгованості ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» станом на 31.12.2022 року склала 1256,1 тис.грн, що складає 82,3% у складі оборотних активів. Структура дебіторської заборгованості ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» станом на 31.12.2022 року наведено на рис.3.2.

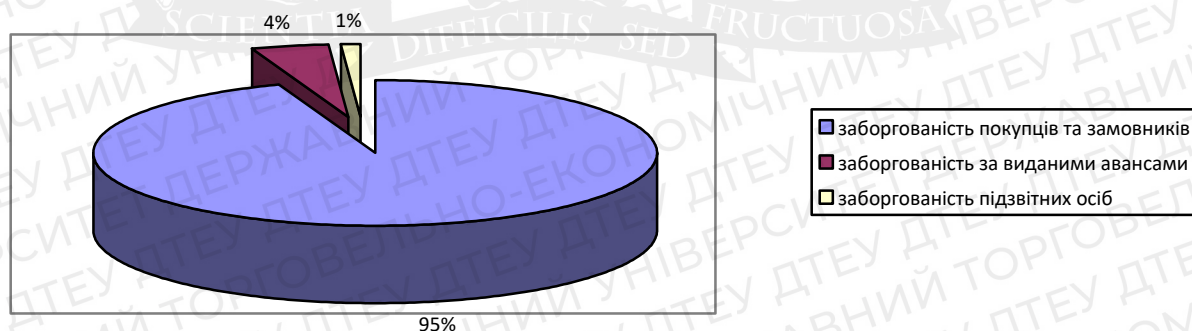


Рис.3.2. Структура дебіторської заборгованості ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» станом на 31.12.2022 року, %

Загалом, обсяг дебіторської заборгованості покупців та замовників станом на 31.12.2022 року склала 1187,5 тис.грн., або 95% у складі дебіторської заборгованості.

Найчастіше напрямком плідної політики управління дебіторами є дотримання термінів погашення та граничних обсягів дебіторської

заборгованості. Якщо другий чинник перебуває у межах компетенції виробника продукції, перший зазвичай прямо від цього залежить.

При управлінні дебіторської заборгованістю максимальне значення набуває реалізація контролю, яка дозволяє з'ясувати, як ефективно і своєчасно здійснюється погашення заборгованості, як запропонована відстрочка платежу відповідає вимогам ринку та положення на ньому підприємства.

Отже, для зменшення розміру дебіторської заборгованості необхідно [7]:

- визначати ступінь ризику несплати рахунків покупцями;
- збільшувати коло покупців з метою мінімізації втрат від несплати одним або декількома покупцями;
- контролювати співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- вести оперативний контроль над надходженням готівки;
- оперативно визначати сумнівну заборгованість;
- припиняти дію договорів із покупцями, які порушують платіжну дисципліну.

Зупинимось докладніше на впровадженні системи знижок на ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» з метою поліпшення структури оборотних активів і відповідно, вдосконалення фінансової стратегії досліджуваного підприємства.

Покупцям можуть бути запропоновані наступні знижки в залежності від внесеної передоплати:

- варіант А : якщо покупець одразу вносить 20% передоплати від загальної суми, то отримує знижку у розмірі 3%;
- варіант Б: якщо покупець вносить в рахунок передоплати половину від загальної вартості продукції, то може розраховувати на 6% знижку.

В табл. 3.2 проведемо розрахунки як зміниться період погашення дебіторської заборгованості ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП».

Таблиця 3.2

**Оцінка періоду погашення дебіторської заборгованості ТОВ «ФОКС
ФЕМІЛІ ГРУП» від запропонованих заходів**

Показник	Без знижки	Зі знижкою	Зміни
Надається знижка у розмірі 3% при передоплаті 30%			
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	1187,5	831,25	- 356,25
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,039	1,484	0,445
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	351	246	-105
Надається знижка у розмірі 6% при передоплаті 50%			
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	1187,5	593,75	-593,75
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,039	2,077	-1,038
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	351	176	-175

На підставі вищенаведених розрахунків можна зробити такі висновки. Якщо покупець віддасть перевагу варіант А, то сума дебіторської заборгованості знизиться з 1 тис. грн. до 831,25 тис. грн. До того ж подібна динаміка призведе до збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на 0,445.

Виходить, що до впровадження знижки дебіторська заборгованість за варіантом А перетворювалася на кошти в середньому 1,039 разів, а після – вже 1,484 разів. У цьому період погашення цього виду заборгованості знизився на 105 днів. Така динаміка оцінюється позитивно, оскільки скорочується термін повернення покупцями своєї заборгованості.

При виборі варіанта Б загальна сума дебіторської заборгованості скоротиться на 593,75 тис. грн. Це призведе до того, що значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості після впровадження знижки становитиме 2,077, що на 1,038 більше, ніж до надання знижки. Імовірно зростання оборотності цієї заборгованості також матиме правильну динаміку, а саме знизиться в середньому з 351 дні до 176 при використанні системи знижок.

Запропонований захід оптимізує структуру оборотних активів, адже отримані кошти перейдуть до статті оборотних активів «Грошові кошти», що

поліпшити абсолютну ліквідність підприємства, що значно нижче нормативного показника.

В табл.3.3 розрахуємо ефективність запропонованого заходу, вираженої через структуру балансу оборотних активів ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП».

Таблиця 3.3

**Динаміка структури оборотних активів ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»
від запропонованих заходів**

Стаття активів	Базовий рік		Варіант А		Варіант Б		Зміна структури, +/-	
	Тис.грн	Пит.вага. %	Тис.грн	Пит.вага. %	Тис.грн	Пит.вага. %	Вар. А	Вар. Б
Запаси	254,50	16,68	254,5	16,68	254,5	16,68	0	0
Поточна дебіторська заборгованість	1256,10	82,31	899,85	58,97	662,35	43,40	-23,35	-38,91
Гроші та їх еквіваленти	-8,80	-0,58	347,45	22,77	584,95	38,33	23,35	38,91
Інші оборотні активи	24,20	1,59	24,2	1,59	24,2	1,59	0	0
Усього оборотних активів	1526,00	100	1526	100	1526	100	x	x

Обсяг запасів не змінюємо, проте, за рахунок зменшення обсягу дебіторської заборгованості збільшиться обсяг грошових коштів, відповідно зміниться структура оборотних активів. Так, за варіантом А, частка поточної дебіторської заборгованості складе 58,97% проти 82,31% у базовому періоді, за варіантом Б, частка поточної дебіторської заборгованості складе 43,4%. При цьому, частка грошових коштів збільшиться за варіантом А до 22,77% у структурі оборотних активів, за варіантом Б до 38,33%.

Отже, найбільш привабливим варіантом для оптимізації структури оборотних активів з метою вдосконалення фінансового розвитку підприємства є варіант Б.

В табл.3.4 проаналізуємо як зміняться фінансові результати та ліквідність і прибутковість ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» у разі впровадження знижки за варіантом Б.

Таблиця 3.4

**Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення
фінансової стратегії управління оборотними активами ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ
ГРУП»**

показники	Базовий рік	Варіант А	Варіант Б	Відхилення, +/-	
				Варіант А	Варіант Б
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	1 233,50	1 589,75	1 827,25	356,25	593,75
Чистий прибуток, тис.грн.	147,5	503,75	741,25	356,25	593,75
Поточна дебіторська заборгованість, тис.грн.	1256,1	899,85	662,35	-356,25	-593,75
Частка поточної дебіторської заборгованості у оборотних активах, %	82,31	58,97	43,4	-23,35	-38,91
Грошові кошти, тис.грн.	-8,8	347,45	584,95	338,65	593,75
Частка грошових коштів у оборотних активах, %	-0,58	22,77	38,33	23,35	38,91
Абсолютна ліквідність	-0,025	1,004	1,691	1,030	1,716
Рентабельність продажів, %	11,96	31,69	40,57	19,73	28,61
Період погашення дебіторської заборгованості, дні	372	207	132	-165	-239

Отже, в результаті надання знижки покупцям за умови попередньої оплати зміниться структура оборотних активів, яка буде оптимізована і більш фінансово стійка, що позитивно вплине для фінансову стійкість ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП», збільшиться прибутковість за варіантом Б на 28,61 п.п., зменшиться період обороту поточної дебіторської заборгованості на 239 днів, суттєво поліпшиться абсолютна ліквідність за рахунок вивільнення коштів.

В цілому можна зазначити, що впровадження такого напряму коригування величини дебіторської заборгованості позитивно позначиться на фінансовому стані ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП». При цьому найбільший ефект можна отримати при використанні 6% знижки у разі передоплати у розмірі 50% загальної вартості продукції. При виборі такого варіанта розвитку подій ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» отримає максимально можливий додатковий прибуток у розмірі 584,95 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження зробимо наступні висновки.

Визначено, що фінансова стратегія - це система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, що визначаються загальними завданнями його розвитку та фінансовою політикою, а також система методів, засобів, організаційних механізмів та інструментів їх досягнення за допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, і навіть фінансовими відносинами підприємства у умовах нестабільності чинників середовища та обмеженості ресурсів.

З'ясовано, що зовнішнє фінансове середовище ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» складають постачальники, споживачі, конкуренти та державне регулювання. У зв'язку з війною в Україні у компанії скоротилась кількість постачальників. По рейтингу на ринку канцелярських паперових виробів підприємство піднялось на 63 сходинки, проте, конкуренція висока, адже окрім вітчизняних виробників на ринку присутня і продукція зарубіжних світових брендів.

Оцінка фінансового потенціалу ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» показала, що підприємство, не зважаючи на війну в Україні проводить прибуткову діяльність, проте, темпи зростання собівартості перевищують темпи зростання доходу, що відповідно, вплинуло на зменшення чистого прибутку. У майні підприємства основною складовою є оборотні активи, зокрема поточна дебіторська заборгованість. У джерелах формування майна більше 80% складає власний капітал, зокрема нерозподілений прибуток, що вказує на фінансування діяльності підприємства за рахунок власних джерел. Проте, ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» має дуже низьку ділову активність, що стримує розвиток підприємства.

Виявлено, що головною загрозою ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» є жорстка конкуренція на ринку; основною можливістю - розширення асортименту товару

та послуг, вихід на нові ринки, зростання рівня життя населення, підвищення платоспроможності споживачів; до основних сильних сторін відноситься фінансування діяльності за рахунок власних джерел, сформовані позитивні враження у покупців про компанію, різноманітність товарів та послуг, висока якість товару; до основних слабких сторін - значний обсяг дебіторської заборгованості у активах, що суттєво впливає на розвиток підприємства..

Отже, в результаті надання знижки покупцям за умови попередньої оплати зміниться структура оборотних активів, яка буде оптимізована і більш фінансово стійка, що позитивно вплине для фінансову стійкість ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП», адже зменшиться частка дебіторської заборгованості та збільшиться частка грошових коштів у оборотних активах.

В цілому можна зазначити, що впровадження такого напрямку коригування величини дебіторської заборгованості позитивно позначиться на фінансовому стані ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП», збільшиться прибутковість за варіантом Б на 28,61 п.п., зменшиться період обороту поточної дебіторської заборгованості на 239 днів, суттєво поліпшиться абсолютна ліквідність за рахунок вивільнення коштів. При цьому найбільший ефект можна отримати при використанні 6% знижки у разі передоплати у розмірі 50% загальної вартості продукції. При виборі такого варіанта розвитку подій ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» отримає максимально можливий додатковий прибуток у розмірі 584,95 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінансова стратегія антикризового управління суб'єктом підприємництва в сучасних умовах функціонування / Г. М. Азаренкова // Бізнес Інформ. - 2020. - № 12. - С. 465-470.
2. Алексін Г. О. Фінансова стратегія в контексті життєвого циклу підприємства / Г. О. Алексін // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. - 2016. - № 4. - С. 66-73.
3. Аріелі Д. Передбачувана ірраціональність. Приховані сили, що визначають наші рішення/Д. Аріелі. Сер. «Книги Стокгольмської школи економіки». -М . : Манн, Іванов і Фербер, -2010. -400 с.
4. Блакита Г. В. Систематизація видів фінансової стратегії торговельних підприємств/ Г. В. Блакита // Вісник КНТЕУ. - 2009. - №6. - С.67-77.
5. Бражник Л. В. Дорошенко О. О. Вибір фінансової стратегії розвитку підприємства./ Л.В., Бражник, О. О. Дорошенко // Причорноморські економічні студії, - 2019, №38 (1). № 99-103.
6. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Ю. Ю. Верланов. - Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. - 334 с
7. Внутрішня торгівля // Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtorg_u.htm
8. Волощук Л. О. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств / Л. О. Волощук, К. І. Науменко // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. - 2017. - № 1. - С. 23-30.
9. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування : монографія / Громова О. Є. - Хмельницький : ХНУ, 2020. - 350 с.
10. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством / І. В. Гужавіна // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2019. - № 4. - С. 85-91.

11. Діамандіс П. Майбутнє ближче, ніж здається : як технології змінюють бізнес, промисловість і наше життя/П. Діамандіс, С. Котлер. - Київ : Лабораторія, 2021. - 236 с.
12. Діб А. Маркетинговий план на одну сторінку. Час знаходити нових клієнтів, заробляти більше грошей і бути унікальним / А. Діб.//пер.з англ. М. Черник. - Харків : Віват, 2020. - 285, [1] с.
13. Довбня С. Б. Інноваційне стратегічне планування : монографія / С. Б. Довбня, Т. М. Чабанець. - Дніпро : Ліра, 2020. - 206 с.
14. Захарова Н. Ю. Значення фінансової стратегії в системі управління сучасним підприємством./ Н. Ю. Захарова // Економічні горизонти, -2023,- № 2 (24). С. 39-49.
15. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу // Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/e_iovt/arh_iovt2022.htm
16. Кіктенко О. В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. / О.В. Кіктенко, В. В. Буря // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, - 2019, - №3. С. 115-120.
17. Кнейслер О. В. Фінансовий менеджмент : підручник / О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіаліді; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Кнейслер. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 477 с.
18. Коляденко С. В. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства./ С. В. Коляденко, А.М. Стратій // Інвестиції: практика та досвід, -2019,-№ 22.-С. 17-23.
19. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / Ф. Колер.//пер. з англ. [Олексій Сіпігін]. - Київ : Альпіна Паблішер, 2021. - 251 с.
20. Кузьо Н. Є. Сучасні тренди ринку канцелярських товарів в Україні та маркетингові можливості й загрози розвитку вітчизняних виробників на

ньому/ Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Букавіна А. В.// Бізнес Інформ.- 2022. №1. - С.456-462.

- 21.Лазорчин В. А. Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії підприємства./ В.А. Лазорчин //Український журнал прикладної економіки,- 2020, -№5.3.-С. 185-191.
- 22.Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок: перекл. з англ. під ред. В.Б. Колчанова. СПб., 2007. 800 с.
- 23.Лапіна І. С. Фінансова стратегія: економічна сутність та місце в системі управління підприємством / І. С. Лапіна, К. М. Лопатко // Економічний форум. - 2017. - № 2. - С. 192-197.
- 24.Макух Т. О. Стратегічне управління фінансовими ресурсами : монографія / Т. О. Макух. - Рівне : О. Зень, 2020. - 188 с.
- 25.Полковниченко С. О. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного ринку канцелярських товарів./ Полковниченко С. О., Гавриш Н. О. //Ефективна економіка. 2021.№5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/94.pdf
- 26.Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / М. Портер//пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. - Київ : Наш формат, 2019. - 622, [1] с
- 27.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер // пер. з англ. Н. Кошманенко. - Київ : Наш формат, 2020. - 416, [2] с.
- 28.Романишин В. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства / В. О. Романишин, А. О. Бернацька // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 2. - С. 54-62.
- 29.Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / А. Світвуд//пер. з англ. Олександра Асташова. - Київ : Наш формат, 2019.- 150, [2] с.

30. Силкін О. С. Антикризове управління у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства : дис. ... д-ра філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування : спец. 073 / Силкін Олександр Сергійович. - Львів, 2020. - 295 арк.
31. Ставерська Т. О. Фінансове прогнозування і планування прибутку торговельних підприємств : монографія / Т. О. Ставерська, Т. О. Сідорова. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2015. - 140 с
32. Хлевицька Т. Б. Науково-методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства. / Т. Б. Хлевицька, Н. О. Плевако // Проблеми економіки, - 2020, №4. С. 241-248.
33. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП" - #41770632 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project https://clarity-project.info/edr/41770632/finances?current_year=2022
34. ТОВ "ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП" - YouControl [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=27145250&tb=financial-analytics
35. Українські виробники канцелярії, які вони? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://office-mix.com.ua/i/ukrainskie-proizvoditeli-kancelyarii/>
36. Ansoff H. I. Strategic management of technology. Journal of Business Strategy. 1987. Vol. 7 № 3, с. 28-39. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://doi.org/10.1108/eb039162>(дата звернення 24.02.2023)
37. Ansoff H. I. The new corporate strategy. / Ansoff H. I., McDonnell E. J. - New York: J. Wiley, 1988.- 460 p.
38. BUROMAX [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.import-office.com.ua/infomarks?id=2>
39. Fuentelsaz, L. The influence of informal and formal institutions on the choice and effectiveness of entering the foreign market. / Fuentelsaz, L., Garrido, E., and Maikas, J.P. // Journal of International Management, -2020. 26 (2), -100735.

40. New Analysis from Global Industry Analysts Reveals Steady Growth for Office Stationery and Supplies, with the Market to Reach \$173.5 Billion Worldwide by 2026 [Електронний ресурс]. – Режим

доступу : <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-analysis-from-global-industry-analysts-reveals-steady-growth-for-office-stationery-and-supplies-with-the-market-to-reach-173-5-billion-worldwide-by-2026--301493543.html>

41. Stationery Market [2022-2028] Insights and Forecast [Електронний ресурс]. –

Режим

доступу : <https://www.globenewswire.com/news-release/2022/02/17/2386761/0/en/Stationery-Market-2022-2028-Insights-and-Forecast-Research-Industry-Size-Share-Growth-Rate-Demands-Trends-Key-Players-Geographical-Segmentation-Sales-Price-Revenue-and-Gross-Margin.html>

42. Stationery Market Research Reports & Stationery Industry Analysis | MarketResearch.com [Електронний ресурс]. – Режим

доступу : <https://www.marketresearch.com/Consumer-Goods-c1596/Consumer-Goods-Retailing-c80/Stationery-c119/>

43. Stationery Market Size, Share, Trends & Forecast, 2021-2031 [Електронний ресурс]. – Режим

доступу : <https://www.factmr.com/report/339/stationery-market>

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Фінансова звітність за 2022 рік

Фінансова звітність ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	321.50	321.50
первісна вартість	1011	388.80	388.80
знос	1012	67.30	67.30
Усього за розділом I	1095	321.50	321.50
II. Оборотні активи Запаси	1100	254.50	254.50
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 256.10	1 256.10
Г роші та їх еквіваленти	1165	-8.80	-8.80
Інші оборотні активи	1190	24.20	24.20
Усього за розділом II	1195	1 526.00	1 526.00
Баланс	1300	1 847.50	1 847.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	30.00	30.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 471.50	1 471.50
Усього за розділом I	1495	1 501.50	1 501.50
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	233.60	233.60
розрахунками з оплати праці	1630	5.30	5.30
Інші поточні зобов'язання	1690	107.10	107.10
Усього за розділом III	1695	346.00	346.00
Баланс	1900	1 847.50	1 847.50

Додаток А.2

Фінансово-майновий стан ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2021 рік*

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Основні засоби	1010	-	321.5
первісна вартість	1011	3	388.8
знос	1012	3	67.3
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього	1095	-	321.5
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	160.5	254.5
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1375.2	1256.1
Гроші та їх еквіваленти	1165	-6.9	-8.8
Інші оборотні активи	1190	0.9	24.2
Усього	1195	1529.7	1 526
Фінансово-майновий стан	1300	1529.7	1847.5

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Капітал	1400	30	30
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1324.1	1471.5
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього	1495	1354.1	1501.5
Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	37.7	233.6
розрахунками з бюджетом	1620	30	-
розрахунками зі страхування	1625	0.3	-
розрахунками з оплати праці	1630	25.3	5.3
Інші поточні зобов'язання	1690	82.3	107.1
Усього	1695	175.6	346
Фінансово-майновий стан	1900	1529.7	1847.5

Додаток Б.1

Фінансові результати ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2021 рік

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1233.5	989.4
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи	2280	1233.5	989.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	570.5	320.1
Інші витрати	2165	515.5	246.9
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 086	567
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	147.5	422.4
Податок на прибуток	2300	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток	2350	147.5	422.4

Додаток Б.2

Звіт про фінансові результати ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 233.50	1 233.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	570.50	570.50
Інші витрати	2165	515.50	515.50
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 233.50	1 233.50
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 086.00	1 086.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	147.50	147.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)			

Ключові фактори успіху виробників на ринку канцелярських товарів України

Характеристики галузі	Ключові фактори успіху в галузі
Посилення нецінової конкуренції	Належний рівень технічного оснащення виробництва, використання сучасного обладнання для пропозиції якісних канцтоварів, висока кваліфікація персоналу, розроблення та просування брендів, пропозиція товарів із сучасним та оригінальним дизайном, що підкреслює індивідуальність їх власників і сприяє поліпшенню їх настрою у процесі використання товарів, використання нових кольорів в оформленні товарів
Диференціація товарів за якістю та ціною для споживачів з різним рівнем доходу	Обґрунтований вибір цільових сегментів, широкий товарний асортимент, правильне позиціонування різних товарів, можливість зменшити ціну товару за рахунок ефекту масштабу
Зміни в самій структурі та характеристиках попиту	Забезпечення високого рівня сервісу посередників та інших організацій споживачів, комплексний підхід для задоволення їх потреб і гнучкість у реагуванні на них
Формування широкої збутової мережі, зміни у ефективності різних методів просування товарів	Використання як традиційних, так і новітніх каналів розподілу та просування товарів (через пошту та Інтернет), формування синергічного ефекту через оптимізацію транспортування товарів, укрупнення їх гуртових поставок
Зменшення рентабельності виробництва	Оптимізація завантаження виробничих потужностей
Організаційні зміни	Постійне дослідження змін споживчого попиту та пропозиції конкурентів, оперативне реагування на запити клієнтів, налагоджені контакти з клієнтами та постачальниками, використання сучасних інформаційних технологій, вигідне місцерозташування виробничих потужностей

Джерело: [20]

**Оцінка ступеня нестабільності факторів зовнішнього середовища ТОВ
«ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»**

Фактор	Ступінь нестабільності	Вага показника
1	2	3
Група факторів «Виробництво і технології»		0,32
Впровадження конкурентом нової технології	За ступенем звичності подій – в межах екстраполяції досвіду (1,5 бала). Темп зміни швидше, ніж реагує фірма (4,5 бала). За передбачуваності майбутнього – частково передбачувані (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{1,5 \cdot 4,5 \cdot 3,5} = 2,87$	0,34
Перебої з поставками обладнання від постачальників	За ступенем звичності подій – в межах екстраполяції досвіду (1,8 бала). Темп зміни швидше, ніж реагує фірма (4,0 бала). За передбачуваності майбутнього – частково передбачувані (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{1,8 \cdot 4,0 \cdot 3,5} = 2,93$	0,38
Платоспроможність організацій – покупця	За ступенем звичності зміни – вимірюється в межах екстраполяції досвіду (2 бала). По темпу змін – зміна порівняно з реакцією підприємства (2,5 бала). За передбачуваності майбутнього – передбачувано (2,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{2 \cdot 2,5 \cdot 2,5} = 2,32$	0,28
Ступінь нестабільності факторів даної групи: $0,34 \cdot 2,87 + 0,38 \cdot 2,93 + 0,28 \cdot 2,32 = 2,74$		
Група факторів «Ринки збуту і споживачі»		0,33
Сезонність попиту	За ступенем звичності подій - звичні (0,8 бала). Темп зміни - швидше, ніж реагує фірма (4 бала). За передбачуваності майбутнього - частково передбачувані (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{0,8 \cdot 4 \cdot 3,5} = 2,24$	0,33
Наявність в галузі сильних конкурентів	За ступенем звичності зміни - можна виміряти в межах екстраполяції досвіду (2 бала). По темпу змін - швидше, ніж реагує підприємство (4,5 бала). Передбачуваність майбутнього - часткова передбачуваність (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{2 \cdot 4,5 \cdot 3,5} = 3,16$	0,40
Можливість виходу на інші ринки	За ступенем звичності подій - в межах екстраполяції досвіду (1,5 бала). Темп зміни - порівняємо з реакцією фірми (2,5 бала). За передбачуваності майбутнього - частково передбачувані (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{1,5 \cdot 2,5 \cdot 3,5} = 2,36$	0,27

Фактор	Ступінь нестабільності	Вага показника
Ступінь нестабільності факторів даної групи: $0,33 \cdot 2,24 + 0,4 \cdot 3,16 + 0,27 \cdot 2,36 = 2,64$		
Група факторів «Вплив держави і суспільства»		0,35
Стабільність політичної та економічної ситуації в країні	За ступенем звичності - в межах екстраполяції досвіду (2,5 бала). По темпу зміни - темп зміни порівняємо з реакцією підприємства (3 бали). Передбачуваність майбутнього - часткова передбачуваність (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{2,5 \cdot 3 \cdot 3,5} = 2,97$	0,37
Мита на ввезення обладнання	За ступенем звичності зміни – вимірюється в межах екстраполяції досвіду (2 бали). По темпу змін – зміна порівняно з реакцією підприємства (2,5 бала). За передбачуваності майбутнього – передбачувано (2,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{2 \cdot 2,5 \cdot 2,5} = 2,32$	0,26
Коливання облікової ставки та рівня інфляції	За ступенем звичності зміни - зміна звична для підприємства (0,5 бала). По темпу зміни - зовнішнє середовище змінюється повільніше, ніж реагує підприємство (1,5 бала). Передбачуваність майбутнього - часткова передбачуваність (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{0,5 \cdot 1,5 \cdot 3,5} = 1,38$	0,37
Ступінь нестабільності факторів даної групи: $0,37 \cdot 2,97 + 0,26 \cdot 2,32 + 0,37 \cdot 1,38 = 3,02$		
Інтегральний показник рівня нестабільності зовнішнього середовища: $0,32 \cdot 2,74 + 0,33 \cdot 2,64 + 0,35 \cdot 3,02 = 2,805$		

Джерело: власна розробка

Фактори загроз та можливостей ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП»

№ п/п	Фактор	Вага показника	Загроза	Можливості
1	2	3	4	5
Макросередовище				
1.	Технологічні	0,4	Поява товарів –замінників, нових технологій	Використання інновацій
2.	Економічні	0,3	Коливання курсу валют, високий рівень інфляції	Переведення вільних коштів у фінансові інвестиції
3	Політичні	0,2	Зміна влади, лобізм	Страховання від політичних ризиків
4	Соціальні	0,1	Зменшення населення, зниження платоспроможності	Розширення асортименту за рахунок дешевих товарів
Фактори споживчого середовища				
5	Інновації	0,3	Погіршення технічних характеристик	контроль
6	Якість	0,3	Збільшення браку	контроль
7	Безпека	0,2	Погіршення якості	контроль
8	Фінанси	0,2	Погіршення платоспроможності	контроль
Фактори конкурентного середовища				
9	Частка ринку	0,25	Зменшення частки за рахунок нових конкурентів	Впровадження інновацій
10	Ціна	0,2	Демпінг ціни конкурентами	Гасло: висока ціна – запорука якості
11	Асортимент	0,05	Поява нових видів обладнання	Розширення продуктового портфелю
12	Доступ до каналів розподілу	0,07	Зменшення оптових покупців	Вихід на ринки інших регіонів
13	Торговий маркетинг	0,05	Відсутність стратегії	Розробка стратегії
14	Репутація виробника	0,15	Збільшення браку, погіршення якості	Контроль продукції
15	Рівень лояльності до бренду	0,05	Втрата репутації	Використання голограми, OR коду
16	Унікальність позиціонування	0,15	Поява товарів аналогів	Контроль якості та асортименту
17	Маркетинговий бюджет	0,03	Зменшення витрат на рекламу	Реклама в інтернеті
Фактори середовища постачальників				
18	Комплексність	0,3	Порушення компактності поставань	Довгострокові контракти
19	Якість	0,2	Зниження якості	Штрафи до постачальників
20	Сертифікація	0,15	Відсутність сертифікатів	Контроль

№ п/п	Фактор	Вага показника	Загроза	Можливості
1	2	3	4	5
21	Ціна	0,15	Збільшення ціни	Фіксована ціна
22	Умови поставок	0,2	Погіршення умов поставок	Довгострокові контракти
Фактори середовища посередників				
23	Обсяг товару	0,4	Зменшення обсягів	Пошук інших покупців
24	Платіжна дисципліна	0,2	Збільшення боргів	Контроль боргів
25	Знижка	0,15	Прохання збільшення знижки	Довгострокові контракти
26	Доставка товару	0,15	Зміна умов доставки	Довгострокові контракти
27	Форма оплати	0,1	Збільшення оплати після реалізації	Довгострокові контракти
Фактори контактної аудиторії				
28	Зворотній зв'язок	0,4	Відсутність	Налагодження контактів
29	Наявність повної інформації	0,2	Неправдива інформація	Проведення круглих столів, інфорційних днів
30	Масштаб діяльності	0,1	Зменшення	Пошук компромісів
31	Ранг контактної аудиторії	0,3	Погіршення стосунків	Пошук компромісів

Джерело: власна розробка

Відповідність стратегії ТОВ «ФОКС ФЕМІЛІ ГРУП» ринковій ситуації

№	Елемент	В чому полягає проблема/невідповідність	Яким факторами це зумовлено
Ринкова стратегія			
1	Цільова аудиторія	Переважають малі та середні підприємства. Невідповідність присутня	Обсягом закупок
2	Позиціонування	Товар для довгострокового використання. Невідповідність відсутня	
3	Конкурентна стратегія	Не розробляється. Невідповідність присутня	Низькою платоспроможністю покупців
Продуктова стратегія			
1	Товарна стратегія	Товарна стратегія є релевантною ринковій ситуації. Невідповідностей немає.	
2	Цінова стратегія	Невідповідність полягає в тому, що, зі збільшенням вартості імпорту обладнання, зросла собівартість реалізації, але цінова стратегія при цьому не коригувалася. Це призвело до падіння рентабельності.	Змінами умов поставок по імпорту
3	Збутова стратегія	Невідповідність полягає в тому, що компанія не користується можливістю збільшити представленість продукції за рахунок більш глибоко проникнення у регіони.	Небажання розширювати географію продажів
4	Стратегія просування	Невідповідність полягає в тому, що при скороченні платоспроможного попиту компанія не застосовувала ніяких засобів стимулювання збуту для збільшення обсягів продаж.	Зниження платоспроможності
5	Кредитна стратегія	Значний обсяг дебіторської заборгованості у активах, зокрема у оборотних активах суттєво впливає на зниження розвитку підприємства	Низька платіжна відповідальність оптових покупців

Джерело: власна розробка