

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ



ІЛЮЧОК Єгор Сергійович
(студент групи ФБСМ-9)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

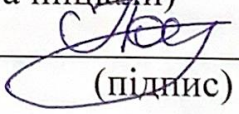
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок»
освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»)

Завідувач кафедри фінансів та
цифрової економіки
д.е.н. проф. Н.Г. Виговська.
(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)



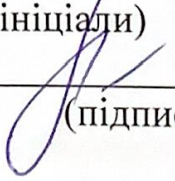
(підпис)

Науковий керівник
д.е.н. проф. Полчанов А.Ю.
(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Литвинчук І.В.
(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)



(підпис)

Анотація

Ілючок Є.С. Фінансова стратегія суб'єктів малого підприємництва.

Кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

Дослідження присвячено розвитку теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій з удосконалення фінансової стратегії будівельної галузі України.

Проаналізовано групи факторів впливу невизначеності на формування та реалізацію фінансової стратегії суб'єктів підприємництва. Запропоновано компонентну модель управління фінансовою стратегією підприємства, що складається з трьох етапів. Для кожної компоненти визначені завдання, методи і моделі та отримано результат. Розвинуто теоретичні основи фінансової стратегії, що дало можливість оцінити діяльність ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» протягом 2021 - 2023 рр. з метою досягнення стратегічної мети (відновлення довоєнних обсягів діяльності та підвищення прибутковості).

Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, формування стратегії, реалізація, ризики, фінансова стійкість підприємства, будівельна галузь.

Annotation

Ilyuchok E.S. Financial strategy of small business entities.

The qualification work is presented for obtaining the master's degree in the field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 072 "Finance, banking, insurance and the stock market". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The study is devoted to the development of theoretical foundations and the development of practical recommendations for improving the financial strategy of the construction industry of Ukraine.

Groups of factors influencing uncertainty on the formation and implementation of the financial strategy of business entities are analyzed. A component model of managing the company's financial strategy, consisting of three stages, is proposed. Tasks, methods and models are defined for each component and the result is obtained. The theoretical foundations of the financial strategy were developed, which made it possible to evaluate the activities of ZHYTOMIR-BUDCOMFORT PE during 2021-2023. in order to achieve a strategic goal (restoration of pre-war volumes of activity and increase in profitability).

Key words: financial strategy of the enterprise, strategy formation, implementation, risks, financial stability of the enterprise, construction industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Економічна сутність фінансової стратегії підприємства.....	8
1.2. Фінансові стратегії підприємств: класифікація, види, специфіка та особливості	15
1.3. Невизначеність в контексті формування фінансової стратегії	23
Висновки до 1-го розділу.....	33
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ») ..	35
2.1. Сучасні тенденції управління фінансами в будівельній галузі України.....	35
2.2. Методичні підходи до аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єктів малого підприємництва (на прикладі ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.)	45
2.3. Рекомендації з розробки фінансової стратегії ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ».....	60
Висновки до 2-го розділу.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ефективність діяльності економічних суб'єктів значною мірою визначається їх фінансовою стратегією. Організації, що приділяють пильну увагу проблемі фінансової стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними та стійкими. Питання формування фінансової стратегії актуальні як для великих, середніх, так й для малих організацій.

Незважаючи на те, що існує багато підходів до розв'язання науково-методичних проблем щодо стратегічного розвитку підприємств, на практиці вітчизняні суб'єкти господарювання не завжди можуть адаптувати ці методи і моделі до власної практики господарювання. Саме це й зумовило необхідність даного дослідження. Крім того рекомендації прикладного характеру щодо формування й реалізації фінансової стратегії, що представлені у роботі, надають їм практичної цінності.

Вагомий внесок у вирішенні проблеми формування фінансової стратегії внесли зарубіжні вчені М. Портер, Дж. Ламбен, А. А. Томпсон, а також вітчизняні науковці, як, зокрема, І. О. Бланк, В. П. Мартиненко, О. В. Чумак, І. Мельничук, М. В. Левіна, Т. С. Карпова, В. А. Руденко, М. А. Маковецька, С. О. Домбровська, І. С. Лапіна, Н. Захарова, В. О. Романишин, Савко О. Я., Нікольчук Ю., Лопатовська О. В роботах вітчизняних науковців найбільша увага приділяється проблематиці формування, вибору та напрямку вдосконалення фінансової стратегії підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Науковцями розглянути чинники макро- і мікросередовища, які впливають на процес визначення і формування довгострокових цілей фінансової стратегії. Зроблено акцент на алгоритм розробки фінансової стратегії, методи гнучкого бюджету, управління витратами в аспекті й оптимізації задля підвищення ефективності господарювання. Зважаючи на значний доробок вчених, потрібно зауважити, що окремі питання

потребують подальшого, більш детального розгляду на теоретичному та практичному рівнях, що і зумовило актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з напрямів удосконалення фінансової стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити економічну сутність фінансової стратегії підприємства;
- охарактеризувати фінансові стратегії підприємств з точки зору класифікації, видів, специфіки та особливостей;
- аргументувати невизначеність в контексті формування фінансової стратегії;
- оцінити сучасні тенденції управління фінансами в будівельній галузі України;
- застосувати методичні підходи до аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єктів малого підприємництва (на прикладі ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.);
- надати практичні рекомендації з розробки фінансової стратегії ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ».

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти фінансової стратегії підприємств України.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, які ґрунтуються на сучасних теоретико-методологічних підходах, що дало змогу забезпечити досягнення поставленої мети та вирішення сформульованих завдань, зокрема: *аналізу і синтезу* – під час уточнення понятійного апарату; *індукції та дедукції* – для формулювання узагальнень; *логіко-аналітичний* – для окреслення тенденцій розвитку, оцінки сучасного стану управління фінансами підприємств будівельної галузі України; *статистичної обробки інформації та моделювання*

– для характеристики практичних аспектів та перспектив стратегічного фінансового управління суб'єктом малого підприємництва; *узагальнення* – для формулювання висновків і пропозицій.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України; матеріали й статистичні дані Державної служби статистики, дані YouControl.Market, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених; pdsnyscnm ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ», ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового питання – обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій з напрямів удосконалення фінансової стратегії підприємства. До найвагоміших наукових результатів, які характеризують новизну дослідження та особистий внесок автора, належать такі:

- узагальнено і систематизовано існуючі підходи до визначення поняття фінансової стратегії підприємства та отримано власний погляд на визначення цієї категорії (визначення пріоритетних цілей і системи заходів по їх досягненню в області формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію);

- уточнено ключові завдання, види, напрями, цілі та об'єкти фінансової стратегії підприємства, що дозволило запропонувати компонентну модель управління фінансовою стратегією підприємства (складається з трьох етапів, для кожної компоненти визначені завдання, методи і моделі та отриманий результат);

- надано практичні рекомендації з розробки фінансової стратегії ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» (з метою досягнення стратегічної мети – відновлення довоєнних обсягів діяльності та підвищення прибутковості надано пропозиції з розширення ринків збуту за рахунок відстрочки платежу та реалізації програми щорічного зниження інших витрат на 5 %. Доведено, для досягнення поставленої мети підприємство потребує 200 тис. грн. фінансування,

що буде покрито за рахунок власників і дозволить одержати 337,8 тис. грн. чистого прибутку до 2026 р).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні наукові положення кваліфікаційної роботи можуть бути використані керівниками підприємств у процесі реалізації своїх повноважень, а також застосовуватися при викладанні дисциплін Управління санацією підприємства, та Фінансовий менеджмент.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати дослідження доповідалися та опубліковані в матеріалах науково-практичних конференцій («Конференція, присвячена Дню науки», м. Житомир, 13-17 травня 2024 р. та «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», м. Житомир, 7-8 листопада 2024 р.).

Структура, зміст та обсяги роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок машинописного тексту, у тому числі 34 таблиці, 10 рисунків, 2 додатки. Список використаної літератури нараховує 82 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність фінансової стратегії підприємства

Ринкові перетворення, які відбуваються в Україні, обґрунтовують нові вимоги до побудови системи управління підприємством. Динаміка економічних процесів, загострення ринкової конкуренції знижують дієвість розроблених стратегічних планів, які не містять обґрунтованих інструментів швидкого пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [71].

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

Необхідно відзначити, що фінансова стратегія – це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці менеджменту.

Водночас слід відзначити, що в зарубіжній літературі (зокрема, американській та європейській) з фінансового менеджменту поняття «фінансова стратегія» практично відсутнє, науковці оперують такими термінами, як, наприклад, «фінансове планування», «довгострокові інвестиційні рішення», «управління структурою капіталу». В стратегічному менеджменті вона розглядається виключно як різновид функціональних стратегій [40].

Серед науковців, які досліджують сутність цього поняття, відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до його трактування. В таблиці 1.1 наведені

підходи щодо визначення економічної сутності поняття «фінансова стратегія підприємства».

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» [71]

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>	<i>Ключове поняття з визначення</i>
Бланк І.О. [40]	Один з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів під час зміни умов зовнішнього середовища	Вид функціональної стратегії підприємства
Гончаренко О.М. [45], Янковська В. А. [82]	Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають в себе формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги	Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства
Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. [47]	Загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку	Загальний план
Плікус І.Й. [64]	Спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання	Спосіб реалізації цілей
Поддєрьогін А.М. [65]	Стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання	Методи та практика формування та планування фінансових ресурсів підприємства
Шевченко Т.Є., Лозовська О.І. [79]	Фінансова програма розвитку діяльності підприємства, що включає методи формування фінансових ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства в ринкових конкурентних умовах функціонування	Фінансова програма

Таким чином, узагальнивши і систематизувавши зазначені вище підходи можна зробити висновок, що сутність фінансової стратегії полягає у визначенні

пріоритетних цілей і системи заходів по їх досягненню в області формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію.

Вона виробляється на основі аналізу фінансового стану, аналізу результатів господарської діяльності, ефективності та якості управління підприємством, прогнозів стану і аналізу динаміки ринків продукції, що випускається, оцінки потенційних ризиків (кредитних, інвестиційних, валютних і т. д.), а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства, його конкурентних позицій.

Загалом фінансова стратегія підприємства [71]:

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

Основними завданнями фінансової стратегії є [40]:

- 1) визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- 2) визначення перспективних фінансових взаємин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- 3) фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;

4) вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;

5) розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємства.

Фінансова стратегія як специфічний фінансовий інструмент має низку особливостей [71]:

1) основним її завданням є окреслення пріоритетних напрямів діяльності, обґрунтування доцільності реалізації ключових проектів і програм, які сприятимуть максимізації прибутку підприємства в майбутньому;

2) розробляється в умовах неповної інформації, отже, не дає змогу точно передбачити майбутній стан, а тому характеризується значною мінливістю стратегічних рішень;

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

Аналізуючи представлені в науковій літературі підходи слід звернути увагу на різноманітність аспектів фінансової діяльності, які, відповідно до праць можуть мати стратегічний характер – це і правові відносини, і податкова сфера, і ціноутворення [37, 72].

З нашої точки зору, такий плюралізм, на жаль, не сприяє упорядкуванню процесу формування фінансової стратегії, адже побудова, наприклад, легітимних правових відносин із зовнішніми фінансовими інституціями є предметною сферою права, тому, розробляючи фінансову стратегію, слід передбачати лише певний час на укладання угод із кредиторами або інвесторами, а не будувати в її межах систему довгострокових дій із правового забезпечення.

У практиці фінансового менеджменту досить часто як окремий напрям фінансової стратегії пропонується розробляти стратегію розподілу прибутку [74].

У ході такого розподілу має бути прийнято рішення про співвідношення між часткою прибутку, що реінвестується, та часткою прибутку, що спрямовується на дивідендні виплати й інші цілі споживання.

Результатом такого рішення може бути збільшення розміру інвестованого капіталу за рахунок капіталізованого прибутку, тобто розширення частки власних джерел фінансування. Оскільки за змістом такі дії є більшою мірою середньостроковими та потребують щорічного перегляду (залежно від фактично отриманих фінансових результатів), то вважаємо, що їх доцільно розглядати як один із важливих напрямів фінансового планування, який забезпечує підґрунтя стратегії формування фінансових ресурсів (або стратегії фінансування) [71].

Не заперечуючи важливість забезпечення фінансової безпеки, яку пропонується розглядати як окремий об'єкт стратегічного управління в працях [74], на наш погляд, такий напрям не існує автономно від стратегії формування фінансових ресурсів або їх використання.

Розробляючи систему довгострокових цілей і заходів, наприклад, у сфері фінансування, фінансові менеджери повинні формувати структуру капіталу таким чином, щоб забезпечити прийнятний рівень фінансового ризику, фінансової стійкості, платоспроможності тощо. Рішення стосовно обсягу і джерел залучення фінансових ресурсів мають прийматися і оформлюватися у стратегію фінансування тільки за врахування таких вимог, які є складовими фінансової безпеки. А, отже, забезпечення останньої має розглядатися як умова формування фінансової стратегії або як один із критеріїв дієвості та результативності її реалізації [71].

Аналогічних позицій ми дотримуємось і стосовно стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю, запропонованої вперше І. Бланком [40] і підтриманої низкою вітчизняних дослідників [42]. Але, на відміну від забезпечення фінансової безпеки, яка безпосередньо формується у фінансовій сфері, підвищення якості управління знаходиться в прямій компетенції кадрової служби підприємства та його інформаційного відділу (або відділу з

інформаційних технологій). Якість управління фінансовою діяльністю, в першу чергу, залежить від компетенцій персоналу та його здатностей до розвитку, відповідно, вимоги до їх формування висуваються у процесі розробки кадрової стратегії підприємства [71].

Стосовно інформаційного забезпечення прийняття фінансових рішень, то воно має виступати елементом загальної інформаційної системи підприємства, яка організовує і упорядковує весь інформаційний потік залежно від потреб користувачів. За визначених умов підвищення якості управління фінансовою діяльністю, на наш погляд, більш доцільно розглядати як важливе завдання управління підприємством у цілому, а не як окремий напрям його фінансової стратегії.

Існуючі у фаховій літературі пропозиції стосовно виділення стратегії на ринках грошей і цінних паперів хоча і можуть мати місце за диверсифікованої фінансової діяльності підприємства, проте не виключають необхідності розробки стратегічних рішень щодо залучення та використання грошових коштів та/або емісії/купівлі цінних паперів [71].

Отже, поведінка підприємства на цих ринках все одно зумовлює доцільність розробки насамперед ключових напрямів фінансової стратегії: формування та використання фінансових ресурсів, а форма самих фінансових ресурсів при цьому буде мати вже другорядне значення.

Пропозиції науковців виділяти інвестиційну, кредитну та структурну фінансові стратегії потребують уточнення і дискусії.

Якщо з приводу інвестиційної стратегії науковцями досягнуто спільної думки, то кредитна, з нашої точки зору, за змістом повністю співпадає зі стратегією формування фінансових ресурсів (за термінологією І. Бланка). Між тим, таке формулювання не можна визнати досить вдалим, оскільки підприємство може запроваджувати консервативний підхід до фінансування виключно за рахунок власного капіталу, відмовляючись від кредитування взагалі. За таких умов формування кредитної стратегії, хоча за змістом цілей і дій є зрозумілим, проте не співвідноситься з типом заходів [71].

Стосовно «структурної» стратегії, то вважаємо необхідними зазначити, що в авторському трактуванні вона є процесом оптимізації структури капіталу, активів, власного капіталу, розподілу прибутку, тобто саме тих дій, які мають здійснюватися не відокремлено, а під час розробки та прийняття стратегічних рішень щодо формування та використання фінансових ресурсів.

Отже, зважаючи на висловлені зауваження, вважаємо коректним точку зору тих науковців, які пропонують виділяти два принципові напрями фінансової стратегії, що у сукупності описують зміст усіх можливих стратегічних цілей і дій у сфері фінансової діяльності підприємства: стратегію фінансування та інвестиційну стратегію, кожна з яких визначається власною системою цілей і об'єктів [71].

Виділення об'єктів фінансової стратегії зумовлено необхідністю конкретизації тих процесів і явищ, які породжують проблемні ситуації у фінансовій сфері і вимагають здійснення керуючих впливів щодо їх стану або властивостей.

Формування фінансових ресурсів пов'язано із визначенням потреби у них, джерел їх залучення, пропорцій формування, які мають задовольняти вимогам ефективного фінансового управління.

У зв'язку з цим нами пропонується в якості об'єктів стратегічного фінансового управління під час розробки стратегії фінансування розглядати безпосередньо обсяг і склад фінансових ресурсів, процеси та умови їх надходження; фінансові відносини із власниками, кредитними установами, а також ризики, що виникають під час залучення фінансових ресурсів.

Цільова орієнтація підприємства визначає спрямованість і специфіку фінансової діяльності. Якщо загальним напрямком діяльності є обраний розвиток, особливу увагу слід звернути на фінансування нових об'єктів і отримання високого прибутку для забезпечення інвестиційних процесів, спрямованих на досягнення або підтримку позицій лідера.

У випадку, коли показники фінансового становища свідчать про вірогідне банкрутство, а підприємство прагне до виживання, необхідно зосередитися на збереженні припустимого рівня ліквідності і платоспроможності [71].

Фінансова стратегія розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизується у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

Огляд та узагальнення сучасних підходів до послідовності розробки фінансової стратегії підприємства свідчить про відсутність єдиної структурної побудови цього процесу, що дозволяє зробити висновок про необхідність його впорядкування та удосконалення [71].

1.2. Фінансові стратегії підприємств: класифікація, види, специфіка та особливості

На сучасному етапі світова економіка входить в іноваційну царину інтернаціоналізації та інтеграції: характерним є посилення ролі міжнародних взаємозв'язків щодо балансу державного та ринкового векторів розвитку. Відомо, що починаючи з кінця XX ст., світовому розвитку притаманний глобалізаційний характер. З плином часу масштабуються країнні потоки продукції та послуг, капіталу, людських ресурсів, систем комунікацій та інформацій, динамічним є процес створення корпорацій, економічних та фінансових компаній. Національні економіки перетворюються у складники світової економіки.

Високі темпи зростання притаманні світовому валовому продукту і, зокрема, експортним та імпортом потокам. В секторальному світовому аспекті створення ланцюгів доданої вартості здійснюється багатонаціональними мереживими структурами [78].

Враховуючи, що фінансова стратегія – це багатогранна, складна категорія, що виступає як визначальний чинник сталого розвитку, на який впливає комплекс чинників зовнішнього і внутрішнього характеру. Вона має відповідати, за змістовним наповненням, загальній стратегії розвитку підприємства та відображати довгострокові фінансові цілі та завдання, у контексті сформованої системи управління фінансовими ресурсами з обґрунтованим їх обсягом, високоефективними джерелами їх формування та стратегічними напрямками використання.

В аспекті крайнього підходу – це, по-перше, перспективні засади інноваційної фінансової політики; по-друге, це визначальний елемент фінансового менеджменту; по-третє, це база життєдіяльності компаній та чинник їх економічного зростання за визначеними сучасними об'єктивними критеріями [78].

Очевидним є те, що фінансова стратегія кожного суб'єкта господарювання залежить від сукупності різноманітних чинників, які характерні для зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також внутрішнього, які розкривають його внутрішні динамічні потенційні можливості. Це обумовлює особливості і специфіку змістовного наповнення фінансової стратегії кожної компанії.

Зокрема, кожна стадія життєвого циклу фінансової стратегії, а саме від зародження, початку функціонування, активного зростання, обсягу чистого доходу і рівня прибутковості генерування конкурентних переваг, зрілості та спаду. Останній має певні можливості і ризики, що зумовлює необхідність об'єктивного їх аналітичного оцінювання та інтерпретування [78].

Фінансові стратегії за видовою класифікацією мають бути спрямовані на вирішення як наявних реальних проблем, а також, за стратегічними орієнтирами спрямовані на довгострокову перспективу забезпечення економічного зростання економіки з урахуванням особливостей досвіду, специфіки, особливостей та засадничих акцентів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Фінансові стратегії підприємств: класифікація, види, специфіка та особливості [78].

№	Вид стратегії	Особливості
1	Визначальна(генеральна стратегія)	- Містить загальні напрями діяльності компанії; - Є складовою корпоративної стратегії.
2	Основна стратегія	- Базується на перспективних головних цілях; - Орієнтована на їх досягнення задля економічного зростання суб'єктів господарювання.
3	Забезпечуюча стратегія	- Необхідними ресурсами і передумовами успішної реалізації визначальної стратегії(генеральної); - Всі необхідні умови реалізації основної стратегії.
4	Стратегія фінансового розвитку	- Спрямована на підвищення ступеню розвитку фінансово-економічного потенціалу компанії; - Забезпечення захисту фінансових конкурентних переваг; - Генерування конкурентних фінансових переваг в середньостроковій перспективі.
5	Стратегія забезпечення фінансової безпеки	- Антикризова фінансова стратегія і ліквідація наслідків руйнацій повномасштабної війни; - Забезпечення фінансової рівноваги; - Раціональне використання внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів
6	Фінансова стратегія функціонування вітчизняних компаній в умовах війни	- Забезпечення частки ринку і створення об'єктивно необхідних умов для її розширення; - Створення привабливого інвестиційного клімату і зниження фінансового рівня ризикованості бізнесової діяльності.
7	Фінансова стратегія повоєнного відновлення національного фінансово-економічного потенціалу	- Прогнозоване фінансове оздоровлення(санация) підприємств; - Досягнення довгострокових цілей фінансового розвитку підприємств у контексті європейських стандартів; - Оперативна стратегія, яка зорієнтована на досягнення короткострокових цілей.

У цьому зв'язку була викоремлена фінансова стратегія в умовах агресивної руйнівної війни, а також у повоєнному відновленні у відповідності з європейськими критеріями та гармонізацією соціальних, екологічних та фінансово-економічних критеріїв життєдіяної нації.

Проаналізувавши різні види фінансової стратегії підприємства, можемо виділити два аспекти забезпечення фінансової стійкості підприємства, а саме: чотирьохвекторний взаємозв'язок стратегії розвитку, фінансової політики суб'єкта господарювання, визначальної її складової фінансової стратегії та

ресурсний потенціал на максимізацію рівня прибутковості, як однієї із альтернатив забезпечення досягнення стратегічних цілей.

В сьогоденних реаліях ефективного розвитку бізнес-компаній актуальними є також сталий розвиток, довгострокова стійкість, соціальна та економічна відповідальність, задоволення споживчого попиту, можливості генерування конкурентних переваг, спроможність вчасного реагування на турбулентні зміни зовнішнього середовища і пошук дієвих альтернатив їх використання.

Враховуючи різноманітність ринкових вимог, сингулярний вектор розвитку, спрямованість на всебічне запровадження європейських стандартів і об'єктивну необхідність забезпечення відповідного рівня конкурентноспроможності компанії та якості продукції (послуг), є спонукальним мотивом вибору відповідного типу фінансової політики: агресивної, консервативної чи середньопомірної [78].

Залежно від завдань, які виокремлені для вирішення фінансовою політикою, формується її видова структура.

За нашою думкою, цей процес здійснюється залежно від темпів і динамічних можливостей розвитку господарюючих суб'єктів й поділяється на [78]:

- політика активна на основі використаних прогнозованих можливостей і наявних стабільних(помірних) темпів розвитку підприємства;
- політика виживання і збереження існуючих можливостей щодо ринкової частки, обсягів чистого доходу, нормативного рівня рентабельності продукції.

Важливим аспектом забезпечення перспективного економічного зростання національних компаній є об'єктивне оцінювання стану діагностування їх фінансового потенціалу.

Першоосновою для впровадження реальної та ефективної фінансової стратегії є визначення джерел її розвитку, тому вважаємо за потрібне деталізувати основні внутрішні та зовнішні чинники та джерела формування фінансового механізму реалізації фінансової стратегії (рис. 1.1).

Основні внутрішні та зовнішні чинники формування фінансового механізму реалізації фінансової стратегії, політики і тактики в руслі стратегії розвитку підприємства.

Внутрішні чинники
Конкурентноспроможність підприємства та рівень якості продукції
Фінансова стратегія, політика і тактика: дієвість і відповідність сучасним вимогам цифровізації та інноваційності
Накопичені внутрішні ресурси для інвестування: чистий і нерозподілений прибуток
Динаміка рівня рентабельності продукції за чистим прибутком і повною собівартістю
Стан активів підприємства, коефіцієнт зносу
Цінності компанії і корпоративної культури
Соціальні імперативи життєдіяльності персоналу
Зовнішні чинники
Політична стабільність
Рівень інфляції
Фінансово-економічна стабільність національно економічного комплексу
Екологічна безпека і стан довкілля за оцінюванням впливу сукупних чинників на довкілля
Ступінь невизначенності зовнішнього середовища
Розвиненість фінансових ринків
Платеспроможність і попит населення

Рис. 1.1. Основні внутрішні та зовнішні чинники формування фінансового механізму реалізації фінансової стратегії, політики і тактики в руслі стратегії розвитку підприємства [78].

Обґрунтована величина фінансових ресурсів обумовлює можливість вирішення низки проблем для суб'єкта господарювання, а саме [78]:

- по-перше, сформувати необхідні для економічного зростання матеріальні ресурси;
- по-друге, забезпечити фінансову стійкість підприємства;
- по-третє, мати репутацію платоспроможного партнера;
- по-четверте, стабільне виробництво продукції(послуг) в прогнозованих обсягах;
- по-п'яте, бути спроможним сформувати резервний фонд, а також відшкодувати, у визначені терміни, авансові фінансові ресурси і передбачені видатки.

Оптимізація цих процесів спонукає до пошуку стратегічних альтернатив задля раціонального формування фінансових ресурсів підприємства у контексті

збалансованості власних і позикових коштів, можливості динамічного розвитку господаруючого суб'єкта і його прогнозованого розширення діяльності, масштабування і виведення продукції на нові міжнародні ринки, діяти відповідно до рівня європейських стандартів з урахуванням впливу викликів глобалізації і нестабільності зовнішнього середовища [78].

Визначальним аспектом формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання є врахування сукупності чинників задля успішної реалізації фінансової політики, яка має, за нашою думкою, бути орієнтованою на перспективи ефективного забезпечення функціонування компаній (рис. 1. 2).

Фінансова політика: очікувані прогностичні стратегічні індикатори щодо її успішної реалізації	
Забезпечення	1. Прогнозованого рівня прибутковості діяльності підприємства 2. Оптимальної структури капіталу 3. Фінансової стійкості суб'єкта господарювання 4. Відносин і стратегічних напрямів і цілей 5. Об'єктивного оцінювання рівня ризикованості та впровадження дієвої системи управління ризиками

Рис. 1.2. Фінансова політика: очікування результативності успішної її реалізації як тригера забезпечення досягнення довгострокових цілей розвитку суб'єктів господарювання [78].

Вибір оптимальної концепції управління фінансовою політикою підприємства базується на прийнятті управлінських рішень, щодо стратегічних напрямів діяльності, ефективних інвестиційних спрямувань, результативному розподілі фінансових ресурсів, створенні та впровадженні дієвого

інструментарію щодо сучасної практики досягнення прогнозованих довгострокових і короткострокових цілей економічного зростання в руслі стратегічного управління бізнесом зі збереженням фінансової рівноваги і стабільності та економічної безпеки у контексті цінностей сталого розвитку [78].

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства, пропонуємо компонентну модель управління фінансовою стратегією підприємства, що складається з трьох етапів, представлених на рисунку 1.3.

Для кожної компоненти визначені завдання, методи і моделі та отриманий результат.

За результатами роботи першої визначається тип фінансової стратегії. Друга компонента дозволяє отримати прогнозні дані показників, необхідних для оцінки ефективності реалізації обраної стратегії.

В роботі виконана розробка і реалізація третьої компоненти моделі, призначеної для оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії. Для цього пропонується використання аналітичної моделі обрахунку показників оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії, яку буде розглянуто в пункті 2.3. кваліфікаційної роботи.

Розроблена модель дозволяє [71]:

- обирати економічно обґрунтовані варіанти рішень відносно добору і реалізації фінансової стратегії;
- коректно використовувати досвід і суб'єктивні судження фінансових менеджерів при прийнятті управлінських рішень;
- удосконалити функціональну координацію між співробітниками фінансового відділу і керівництвом підприємства.

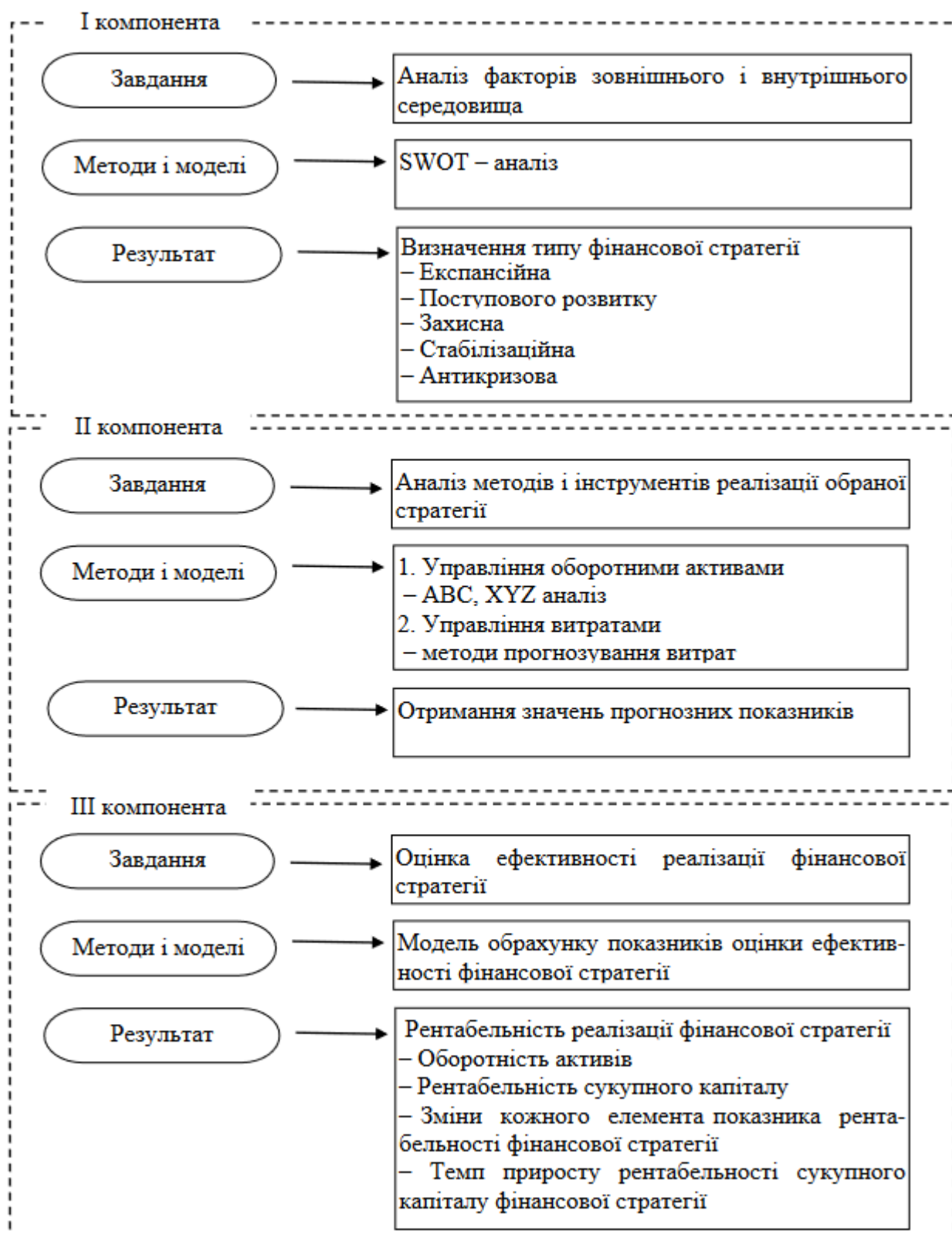


Рис. 1.3. Компонентна модель системи реалізації фінансової стратегії підприємства [71].

Враховуючи концептуальну роль і значення, фінансова стратегія набуває пріоритетного значення, особливо технологія її формування для компаній. Ми вважаємо за доцільне виокремити такі основні етапи цього процесу [78]:

- діагностування фінансового потенціалу, структури капіталу й ефективності діяльності підприємства;
- аналітичне оцінювання динаміки змін фінансових індикаторів і досягнення визначених стратегічних цілей підприємства та конкретних шляхів;
- джерела формування та рівень ефективності використання фінансових ресурсів;
- визначення рівня ризикованості стратегії;
- прогнозування перспективних напрямів зростання ринкової вартості підприємства;
- проаналізувати динамічні можливості адаптації та результативного використання сучасного європейського досвіду формування дієвої фінансової стратегії компаній, з урахуванням особливостей оцінювання елементів її структури.

1.3. Невизначеність в контексті формування фінансової стратегії

В сучасних умовах бізнес стикається з постійними розривними змінами і непередбачуваністю. Останнім часом зросла чисельність українських підприємств, які через невизначеність потрапили в кризову ситуацію або збанкрутіли. При чому стратегічна невизначеність набуває все більшої актуальності для суб'єктів підприємництва, що прагнуть стійкого фінансового розвитку [51].

Стратегічна невизначеність охоплює довгострокові потужні зміни в бізнес-середовищі та може суттєво впливати на успішність функціонування суб'єктів бізнесу.

У сучасній фінансовій науці теорія невизначеності залишається недостатньо опрацьованою на відміну від менеджменту і політології. Але невизначеність є провідною характеристикою сучасного стану зовнішнього середовища, умов функціонування бізнесу та фінансово-економічної діяльності суб'єкта підприємництва.

Посилення актуальності дослідження впливу невизначеності на формування та реалізацію фінансової стратегії суб'єктів підприємництва обумовлене декількома групами факторів. Перша група факторів – технологічні. Сучасні технології розвиваються з безпрецедентною швидкістю, приводячи до постійної появи нових продуктів, послуг і бізнес-моделей. Розвиток штучного інтелекту, діджиталізація, поява Інтернет-речей створюють стратегічну невизначеність для суб'єктів бізнесу і потребують адаптації до цих змін.

Друга група факторів – ринкові, що визначаються взаємопов'язаністю ринків, глобалізацією і геополітичною турбулентністю. Адже глобальні ринки стають все більш взаємозв'язаними, а події в одній частині світу можуть мати значні наслідки для міжнародних компаній зокрема і національної економіки в цілому. Третя група факторів пов'язана з економічною волатильністю. Макроекономічні коливання, наприклад, фінансова криза, інфляція, зміна процентних ставок і валютних курсів, суттєво впливають на стратегічні плани бізнесу. Четверта група факторів визначається клієнтським капіталом. Сучасні споживачі стають більш інформованими та вимогливими, що призводить до швидкої зміни їх переваг та очікувань. Наприклад, останнім часом у споживачів зростає попит на екологічні продукти, онлайн-послуги та товари електронної комерції. П'ята група факторів охоплює інституціональні зміни в законодавстві та нормативних актах, які можуть створити значну стратегічну невизначеність для суб'єктів підприємництва [51].

У більшості сучасних досліджень невизначеність розглядається з точки зору інформаційного підходу і визначається за своєю формою як знання або інформація з певними якісними характеристиками. При цьому невизначеність

розглядається з точки зору об'єктивної неможливості здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи та її зовнішнього середовища. Тобто в фінансовій невизначеність характеризується неповнотою або неточністю інформації про умови здійснення фінансово-економічної діяльності, про наміри і поведінку інших її учасників.

Так, Грабчук О.М. характеризує невизначеність як «суб'єктивно-об'єктивну неадекватність дискретної інформації про дійсний перебіг економічних процесів» [46].

Костіна О.М. під невизначеністю розуміє ситуацію, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани системи (підприємства) та його зовнішнього середовища [61].

Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. визначає її як фактор, що впливає на ефективність обраної стратегії [50].

Причиною появи невизначеності щодо функціонування суб'єктів підприємництва в перебігу розроблення їх фінансової стратегії є існування невизначених факторів в наслідок випадковості багатьох явищ або неможливості їх визначення в принципі чи в наслідок нестачі інформації.

Таким чином, сутність поняття невизначеності можна сформулювати як стан, за яким майбутні події чи умови важко точно передбачити через відсутність повної інформації чи розуміння, а їх вплив і наслідки – неможливо, що може суттєво впливати на прийняття рішень та стратегічне планування суб'єкта підприємництва [51].

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити такі характеристики невизначеності: неповнота інформації (відсутність повної або точної інформації про поточні умови або майбутні події); складність оцінки вірогідності можливих результатів; множинність можливих результатів (існування безлічі можливих результатів, кожен із яких може статися); проблематичне прогнозування (складності у прогнозуванні майбутніх подій через мінливість умов); складність взаємодій (взаємодія між різними факторами, може призвести до несподіваних наслідків); безперервна зміна умов, що робить поточне

розуміння застарілим; невизначеність сприйняття: (невизначеність може сприйматися по-різному різними зацікавленими сторонами залежно від своїх перспектив) [51].

Завдання врахування ефекту невизначеності при формуванні і реалізації бізнес-стратегії вирішували українські науковці Юрій Е.О. та Луцик І.Б. [80], Ковальчук С., Кобець Д., Дубчак Л. [24]. Важливість врахування невизначеності для успіху фінансової стратегії має ще більшу актуальність. Адже для реалізації будь-якої стратегії, бізнес-плану потрібно фінансове забезпечення.

Стратегічна невизначеність – це особливий вид невизначеності, який стосується довгострокових та фундаментальних аспектів бізнес-середовища та стратегічного планування. Це поняття пов'язано з впливом невизначеності на стратегічні рішення та майбутню траєкторію розвитку суб'єкта підприємництва, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани об'єкта і зовнішнього середовища, результати впливу непередбачених подій [51].

Контент-аналіз наукових джерел дозволив виокремити такі основні характеристики стратегічної невизначеності: довгостроковість впливу (охоплює довгострокові зміни, які можуть кардинально вплинути на стратегічні напрями компанії); фундаментальні зміни (включає зміни, які можуть торкнутися основних аспектів бізнесу, включаючи його бізнес-модель, ринок або технології); неможливість точного передбачення; багаторівнева та взаємопов'язана природа (включає безліч взаємозалежних факторів та рівнів впливу); вплив на ключові стратегічні рішення – вибір ринків, інвестицій в інновації та стратегічні партнерства; значний вплив на конкурентоспроможність; тісний взаємозв'язок зі змінами у зовнішньому середовищі [51].

Порівняльна характеристика тактичної і стратегічної невизначеності наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика тактичної і стратегічної невизначеності в площині фінансово-економічної діяльності [51].

<i>Ознака</i>	<i>Тактична невизначеність</i>	<i>Стратегічна невизначеність</i>
Горизонт часу	Короткостроковий або середньостроковий	Довгостроковий
Фокус	Загальний фінансовий результат або подія	Довгострокові стратегічні зміни, наприклад в структурі капіталу
Рівень впливу	Операційні чи тактичні аспекти	Фундаментальні стратегічні аспекти
Передбачуваність	Можливість оцінити вірогідність наслідків	Важка передбачуваність, безліч невизначених факторів
Вимоги до інформації	Може бути зменшена збором та аналізом інформації	Найчастіше недостатньо інформації для точних прогнозів
Складність	Широкий спектр факторів, які можна оцінити кількісно	Високий рівень складності, можливість якісного аналізу
Прогнозування	Складність при визначенні вірогідності подій	Складність розуміння майбутнього стратегічного контексту фінансів суб'єкта бізнесу
Область застосування	Будь-який аспект бізнесу	Стратегічний фінансовий менеджмент і довгострокові рішення
Ступінь впливу на бізнес	Обмежені наслідки	Суттєвий вплив на бізнес і його стратегію
Можливість управління	Управління можливе через тактичні заходи	Потребує стратегічного підходу і гнучкост

Розуміння характеристик невизначеності та стратегічної невизначеності допомагає суб'єктам підприємництва краще підготуватися до майбутніх змін та ефективно управляти ризиками. Ці знання дозволяють розробити стратегії, які забезпечать гнучкість і адаптивність в умовах світу, що швидко змінюється.

Стратегічна невизначеність потребує особливої уваги, оскільки вона може надавати тривалий і глибокий вплив на напрямок розвитку та успіх суб'єкта підприємництва [51].

Стратегічна невизначеність тісно пов'язана з фінансовою гнучкістю. Стратегічна невизначеність виникає, коли суб'єкти підприємництва стикаються з труднощами у прогнозуванні майбутніх подій, що можуть вплинути на їхні довгострокові фінансові рішення. Це може бути пов'язано з швидкими змінами в технологіях, економіці, політиці або конкурентному середовищі. Фінансова

гнучкість визначається як здатність суб'єкта бізнесу адаптувати свою фінансову структуру та стратегії до змінних умов. Це включає можливість змінювати обсяги фінансування, структуру капіталу та витрати й зобов'язання.

Міжнародний досвід свідчить, що для цього в якості заходів можуть бути застосовані: диверсифікація джерел фінансування (за рахунок власного і позикового капіталу, венчурного капіталу, краудфандингу), підтримка ліквідності для забезпечення можливості швидкого реагування на несподівані потреби в коштах, гнучке управління витратами для швидкого коригування операційних витрат відповідно до непередбачених змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, розробляються адаптивні фінансові стратегії з метою забезпечення здатності суб'єкта підприємництва реагувати на різні сценарії розвитку подій на основі використання інструментів сценарного планування та стратегії, що враховують можливі варіанти майбутнього, створюються резервні плани для забезпечення варіантів дій у випадку несприятливих подій, реалізовувати проактивне управління ризиками для запобігання або мінімізації впливу негативних подій [51].

Теорія стратегічної невизначеності описує стан, за яким суб'єкт підприємництва стикається з непередбачуваними та неконтрольованими зовнішніми факторами, що впливають на його майбутнє. У контексті фінансової стратегії, стратегічна невизначеність часто пов'язана зі змінами в економічному, політичному, технологічному та соціальному середовищах. Теорія стратегічної фінансової невизначеності є підґрунтям побудови системи управління фінансовими ресурсами та ризиками в довгостроковій перспективі в умовах, коли не тільки майбутнє не може бути точно передбачене, а й результати майбутніх подій. Ця теорія пов'язана з аналізом та адаптацією до змінних і непередбачуваних подій, які впливають на формування і реалізацію фінансової стратегії суб'єкта підприємництва. Це може означати перегляд інвестиційних пріоритетів, коригування бюджетів або зміну підходів до управління витратами [51].

Теорія стратегічної невизначеності як сукупність знань є комплементарною базується на теоріях, концепціях менеджменту, фінансового менеджменту, економічної теорії, ризик-менеджменту, стратегічного управління, праксеології, прикладної математики (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Основні теорії, що пов'язані зі стратегічною невизначеністю [51].

<i>Теорія, концепція</i> 1	<i>Автор</i> 2	<i>Основні положення</i> 3
Теорія «Чорного лебедя»	Nassim Nicholas Taleb [75]	Теорія слугує для позначення рідкісних та непередбачуваних подій з величезним впливом. Ці події не можуть бути передбачені стандартними методами аналізу ризику, але мають величезний вплив на світову економіку та суб'єкти бізнесу – фінансові кризи, терористичні атаки або несподівані наукові відкриття.
Теорія ігор	John von Neumann, Oskar Morgenstern [28]	Теорія ігор вивчає стратегічну поведінку в умовах невизначеності та конфлікту, допомагає зрозуміти, як учасники приймають рішення в ситуаціях, де результат залежить не тільки від своїх власних дій, а й від дій інших учасників.
Теорія хаосу і складних систем	П'єр Prigogine, Stuart Kauffman, John Holland [18]	Системи характеризуються взаємодією багатьох компонентів, що може призводити до непередбачуваних результатів (емерджентність). Управління в таких системах вимагає розуміння, що суб'єкти підприємництва повинні бути адаптивними і гнучкими, щоб реагувати на непередбачувані зміни. Суб'єкти підприємництва повинні дотримуватися гнучкості та адаптивності, використовуючи децентралізоване прийняття рішень і стратегії подолання надзвичайних ситуацій.
Теорія ризик-менеджменту	Frank Knight [23]	Теорія розрізняє вимірні ризики та справжню невизначеність (результати непередбачувані, а ймовірності невідомі).. Ризик можна кількісно оцінити та керувати ним, тоді як невизначеність відноситься до подій, ймовірність яких неможливо точно визначити. Невизначеність відіграє ключову роль у підприємницькій діяльності та економічних рішеннях. Менеджерам необхідно розробляти стратегії для справжньої невизначеності, хоча ймовірності важко обчислити.

Продовження табл.1.4.

1	2	3
Теорія складних адаптивних систем	John Holland [17] Murray Gell-Mann	Складні адаптивні системи (CAS) – це системи, які складаються з безлічі взаємопов'язаних і взаємодіючих компонентів, здатних до самоорганізації та адаптації. Прикладом таких систем можуть бути фінансові ринки та установи. CAS допомагають зрозуміти, як системи реагують на зміни та невизначеність.
Теорія неповної інформації	George Akerlof [3], Michael Spence, Joseph Stiglitz	Теорія розглядає ситуації, в яких учасники ринку мають різну ступінь володіння інформацією, що впливає на їх вирішення та стратегії. В умовах стратегічної невизначеності асиметрія інформації може призводити до неефективних ринкових результатів, таких як несприятливий відбір.
Теорія стохастичного контролю	Dmitry Wentzell [38], Vishnu Vardhan	Теорія стохастичного контролю вивчає управління динамічними системами, поведінка яких схильна до випадкових впливів. Це важливо за умов стратегічної невизначеності, коли майбутня поведінка системи може залежати від непередбачуваних факторів
Теорія опціонів	Stewart Myers, Avinash Dixit, Robert Pindyck [9]	Інвестиції в умовах невизначеного середовища слід розглядати як варіанти, які забезпечують гнучкість для прийняття майбутніх рішень у міру появи додаткової інформації. Суб'єкти підприємництва можуть управляти невизначеністю, зберігаючи стратегічну гнучкість і роблячи додаткові інвестиції.
Динамічні здатності	David Teece, Gary Pisano, Amy Shuen [36]	Динамічні можливості – це здатність суб'єктів підприємництва генерувати, формувати, переструктурувати і перебудовувати свої внутрішні та зовнішні ресурси у відповідь на швидкі зміни в зовнішньому середовищі. В умовах стратегічної невизначеності, динамічні можливості є домінантним фактором підтримання та розвитку конкурентних переваг. Суб'єкти підприємництва повинні розвивати внутрішні динамічні здібності, які дозволять їм адаптуватися та ефективно реагувати на невизначеність, щоб відчувати можливості та загрози, використовувати їх і переналаштовувати ресурси відповідно до мінливих умов.
Теорія відкритих систем	Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch [25]	Ефективність стратегії залежить від її відповідності зовнішньому середовищу та внутрішнім умовам. Не існує універсального підходу до управління невизначеністю; стратегії повинні бути адаптовані до конкретних обставин.

Стратегічна невизначеність є невід’ємним аспектом сучасного складного ділового середовища. Теорія стратегічної невизначеності надає суб’єктам підприємництва різноманітні підходи та інструменти для розуміння та управління непередбачуваними та неконтрольованими змінами у бізнесі.

Автори цих теорій надали цінні знання, які допомагають суб’єктам підприємництва розробити ефективні проактивні стратегії стійкого розвитку за умов невизначеності, витримувати виклики сучасного динамічного бізнес-середовища [51].

Методичне забезпечення управління стратегічною невизначеністю включає інструменти, наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Інструменти методичного забезпечення управління стратегічною
невизначеністю [51]

<i>Інструментарій</i>	<i>Опис інструмента</i>	<i>Перевага інструмента</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Сценарне планування	Розроблення кількох вірогідних сценаріїв майбутнього, оцінка їхнього впливу на стратегічні плани суб’єкта бізнесу та підготовка стратегічних заходів для кожного. Використання дозволяє передбачити потенційні зміни на ринку та розробити надійні стратегії	Підвищує готовність суб’єкта бізнесу до низки можливих майбутніх подій
Методи управління гнучкістю та адаптацією	Впровадження гнучких ітеративних підходів до розробки та реалізації стратегії, щоб швидко адаптуватися до мінливих вимог клієнтів і умов ринку	Дозволяє швидко адаптуватися та постійно вдосконалюватися
Аналіз реальних опціонів	Застосування реальних опціонів щодо інвестиційних рішень для підтримки стратегічної гнучкості	Забезпечує структурований підхід до управління інвестиціями в умовах невизначеності
Стратегічні партнерства та альянси	Співпраця з іншими суб’єктами бізнесу та агентами ринку для розподілу ризиків в ланцюжку поставок і використання додаткових сильних сторін	Збільшує доступність ресурсів і розподіляє ризик між партнерами
Диверсифікація	Розширення асортименту продукції, ринків чи географії, щоб зменшити залежність від будь-якого окремого джерела доходу	Пом’якшує вплив несприятливих подій у будь-якій одній області

Продовження табл.1.5.

1	2	3
Організаційна стійкість	Формування стійкості суб'єкта підприємництва, що дозволяє протистояти збоям і адаптуватися до них, створення диверсифікованих потоків доходів і значні фінансові резерви для захисту від економічних потрясінь	Покращує довгострокову стійкість і стабільність
Безперервні інновації, дослідження та розробки	Інвестування в дослідження та розробки для впровадження інновацій і випередження змін ринку, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність	Утримує компанію в авангарді технологічних досягнень і ринкових тенденцій
Big Data та моделювання	Використання статистичних методів та аналізу великих даних для оцінки ймовірностей та потенційних результатів реалізації стратегії	Можливість швидко і якісно інтерпретувати інформацію, знаходити закономірності і складати прогнози
Управління ризиками	Розроблення планів управління ризиками для пом'якшення наслідків несподіваних подій	Можливість нейтралізувати ризики
Адаптивне лідерство	Розвиток лідерських якостей та організаційних структур, які можуть швидко адаптуватися до змін у стратегічному середовищі	Здатність розвивати стійкість як окремих людей, так і команд

Управління стратегічною невизначеністю включає п'ять складових: ідентифікація та аналіз невизначеності, формування сценаріїв та стратегії адаптації, оцінювання та управління фінансовими ризиками, розроблення гнучкої фінансової стратегії, моніторинг, контроль та адаптація [51].

Управління стратегічною невизначеністю в площині фінансового розвитку вимагає комплексного підходу, який поєднує теоретичні основи, аналітичні методи та практичні інструменти. Метою цієї системи управління є розроблення гнучких і адаптивних фінансових стратегій, які дозволяють суб'єктам підприємництва ефективно функціонувати в площині фінансових результатів та зберігати фінансову стійкість, платоспроможність, високий рівень ділової активності, рентабельності при прийнятних рівнях фінансових ризиків в умовах непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі [51].

Висновки до 1-го розділу

Дослідивши теоретичні аспекти фінансової стратегії підприємств дійшли наступних висновків.

1. Необхідно відзначити, що фінансова стратегія – це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці менеджменту.

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

Серед науковців, які досліджують сутність цього поняття, відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до його трактування. Узагальнивши погляди науковців пропонуємо фінансову стратегію розуміти як визначення пріоритетних цілей і системи заходів по їх досягненню в області формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію.

В якості об'єктів стратегічного фінансового управління під час розробки стратегії фінансування розглядати безпосередньо обсяг і склад фінансових ресурсів, процеси та умови їх надходження; фінансові відносини із власниками, кредитними установами, а також ризики, що виникають під час залучення фінансових ресурсів.

2. Теорія стратегічної невизначеності як сукупність знань є комплементарною базується на теоріях, концепціях менеджменту, фінансового менеджменту, економічної теорії, ризик-менеджменту, стратегічного управління, праксеології, прикладної математики. Узагальнено основні теорії, що пов'язані зі стратегічною невизначеністю та наведено їх характеристику:

Теорія «Чорного лебедя», Теорія ігор, Теорія хаосу і складних систем, Теорія ризик-менеджменту, Теорія складних адаптивних систем, Теорія неповної інформації, Теорія стохастичного контролю, Теорія опціонів, Динамічні здатності, Теорія відкритих систем. Автори цих теорій надали цінні знання, які допомагають суб'єктам підприємництва розробити ефективні проактивні стратегії стійкого розвитку за умов невизначеності, витримувати виклики сучасного динамічного бізнес-середовища.

3. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства, пропонуємо компонентну модель управління фінансовою стратегією підприємства, що складається з трьох етапів. Для кожної компоненти визначені завдання, методи і моделі та отриманий результат.

4. Методологія управління фінансовою стратегічною невизначеністю є ключовим інструментом для суб'єктів підприємництва, що прагнуть зберегти фінансову стійкість і адаптивність в умовах непередбачуваних змін. Вона охоплює різні аспекти, від ідентифікації та аналізу невизначеності до розробки гнучких стратегій і управління ризиками.

Успішне управління стратегічною невизначеністю вимагає балансу між гнучкістю та ефективністю, передбачення змін і виховання культури адаптивності та інновацій.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «ЖИТОМИР- БУДКОМФОРТ»)

2.1. Сучасні тенденції управління фінансами в будівельній галузі України

Будівельна галузь є однією з важливих галузей вітчизняної економіки, особливо в умовах воєнного стану. Для виявлення тенденцій управління фінансами підприємств, основним видом діяльності яких є будівництво, нами було проаналізовано офіційні статистичні дані про показники фінансової звітності підприємств галузі.

Результати аналізу динаміки кількості учасників та обсягу ринку будівництва (табл. 2.1) демонструють:

- 1) скорочення на 33,92 % кількості підприємств в галузі (а як наслідок конкуренції) протягом 2011 -2023 рр.;
- 2) зростання сумарної виручки підприємств на 198,89 % у гривневому еквіваленті (з 120 419,48 млн грн до 359 919,29 млн грн);
- 3) зростання середньої виручки підприємств (відношення сумарної виручки на кількість підприємств у відповідному періоді) на 352,33 %, що свідчить про укрупнення бізнесу.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості учасників та обсягу ринку будівництва

Показник	2011	2014	2017	2020	2023	зміна 2023/2011
Кількість підприємств на ринку	37 544	29 785	27 468	31 633	24 808	-12 736
Виручка підприємств, млн грн.	120 419	150 467	221 405	420 084	359 919	239 500
Виручка на 1 підприємство, млн. грн	3,21	5,05	8,06	13,28	14,51	11,3

Джерело: дані Державної служби статистики

Середній річний темп приросту виручки підприємств протягом аналізованого періоду склав 9,6% (рис. 2.1). При цьому досить помітним є скорочення у 2022 року майже на половину, та різке зростання у 2023 р., при цьому виручка все одно не повернулась на довоєнний рівень.

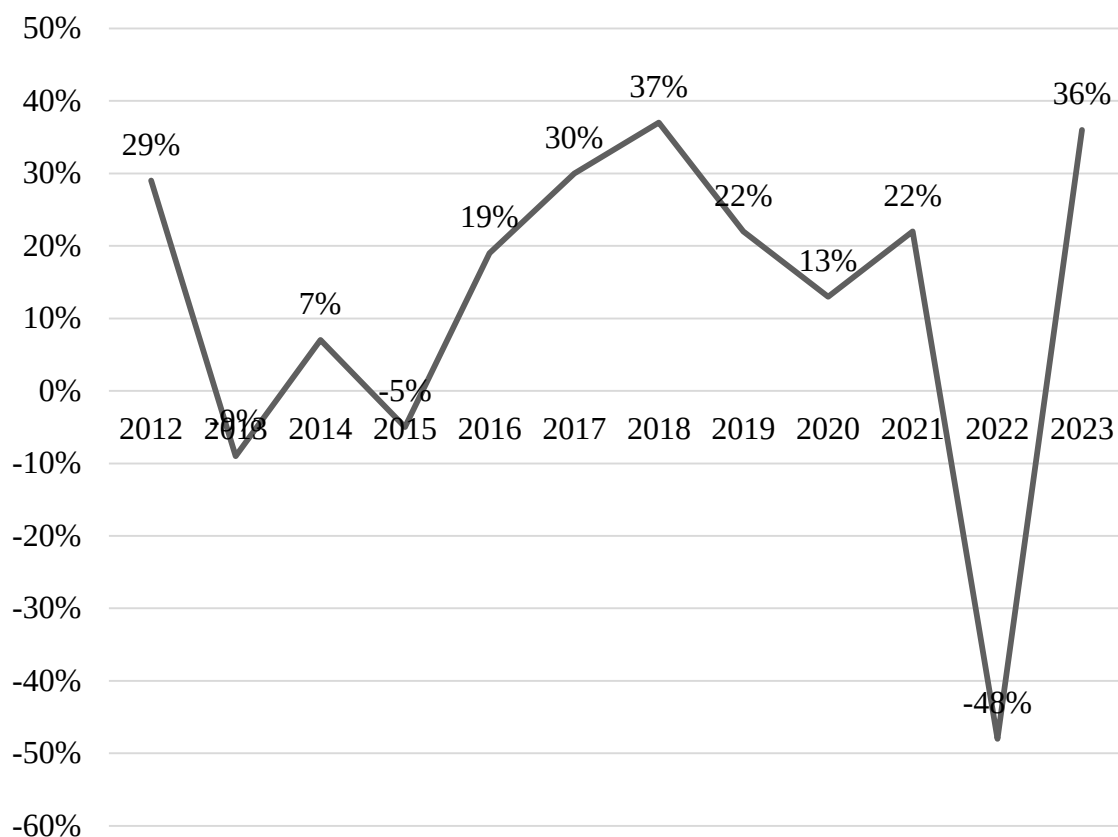


Рис. 2.1. Річний приріст виручки підприємств у 2012-2023 рр., %

Відповідно до даних Державної служби статистики у 2021 році найбільше квартир збудували в Києві та області, а також Одеській, Львівській та Харківській областях, а за підсумками 2023-го до п'ятірки лідерів замість Харківської та Одеської областей увійшли Вінницька область та Івано-Франківська область.

За допомогою інструментів кореляційно-регресійного аналізу нами було проведено кількісну оцінку впливу ділової активності в Україні на виручку як основне джерело грошових надходжень.

Отже, в якості залежної змінної визначено річну зміну обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, основний вид діяльності яких належить до секції «Будівництво», а в якості фактора – річну зміну обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) всіх підприємств України (рис. 2.2.)

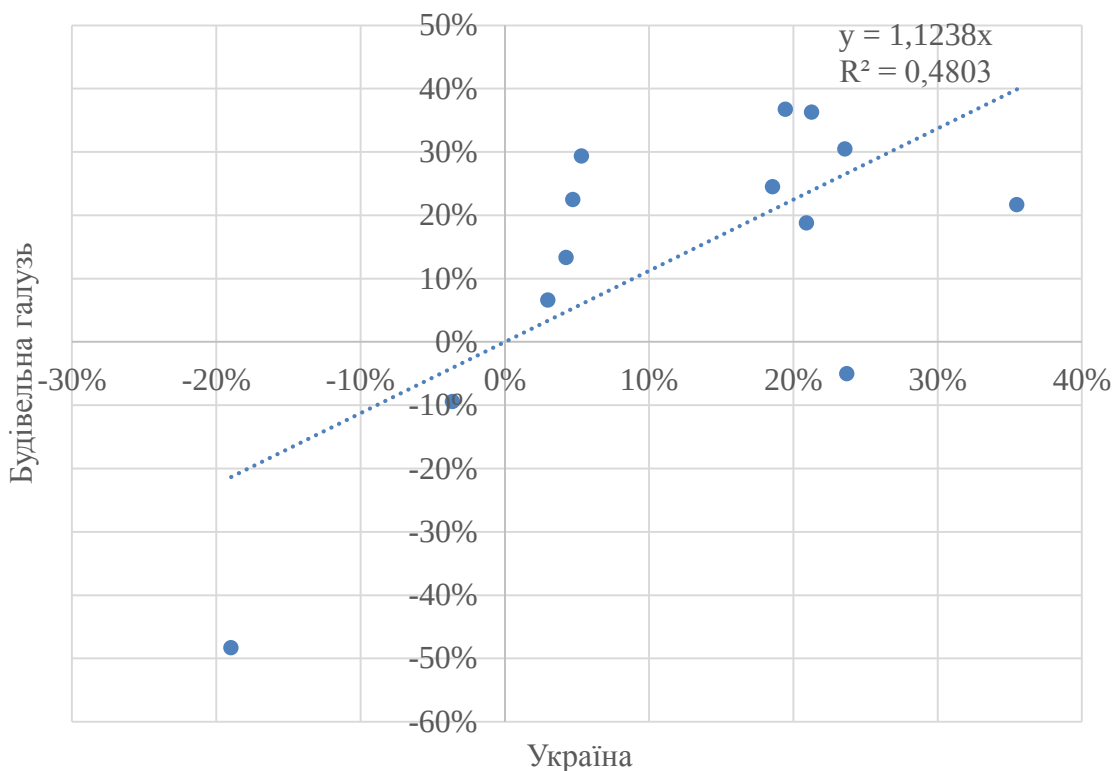


Рис. 2.2. Графік розсіювання значень залежної змінної та фактора

Джерело: розробка автора

Результати ANOVA аналізу та значення параметрів моделі, наведені в таблиці 2.2., свідчать про те, що:

- зв'язок між залежною змінною та фактором є досить міцним та позитивним, про що свідчить значення коефіцієнта кореляції y 0,79 та статистична значимість цього показника на 1 % рівні.

- 61.92% варіації зміни річного обсягу виручки підприємств галузі пояснюється зміною річного темпу виручки всіх підприємств;

- при збільшенні річного приросту виручки всіх підприємств на 1, темп виручки підприємств галузі зростає на 1,12.

Таблиця 2.2.

Результати моделювання

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>	
Regression	1	0,560654	0,560654	19,51782	0,001032	
Residual	12	0,344703	0,028725			
Total	13	0,905356				
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
X	1,123836	0,254383	4,417898	0,000839	0,569584	1,678088

Джерело: розробка автора

Аналітики YouControl.Market визначили лідерів за найбільшим чистим доходом у 2023 році серед будівельних компаній зайняли фірми, що займаються будівництвом доріг (табл. 2.3)

Таблиця 2.3.

ТОП-5 найбільший будівельних компаній України за 2023 рік

<i>Компанія</i>	<i>Виручка за 2023 рік</i>	<i>Характеристика</i>
ТОВ «Автомагістраль-Південь»	8,2 млрд грн	компанія пов'язана з очільником Одеси Геннадієм Трухановим, її контролює одеський бізнесмен Олександр Бойко
ТОВ «Група крмпаній «Австрала»	8,1 млрд грн	Вінницька компанія, що входить до фінансово-промислової групи (Група) Максима Шкіля MS Capital. Серед активів групи: ТОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Автострада», ТОВ «Перша логістична компанія», ТОВ «ЗС Групп», а також кілька гранітних кар'єрів та агрокомпаній.
ТОВ «Ростдорстрой»	6,0 млрд грн	Одеська компанія належить депутату Одеської міської ради від партії мера «Довіряй ділам» Юрію Шумахеру та бізнесмену Євгену Коновалову. Журналісти Bihus.info з'ясували, що дві компанії із групи «Ростдорстрой» – ТОВ «Дорікум» і ТОВ «ІВК «Автомагістраль» – фінансували партію «Довіряй ділам» під час минулої виборчої кампанії і вносили по 750 тис. грн на рахунки партії Труханова.
ТОВ «Косул»	3,4 млрд грн	Компанія займається розвідувальним бурінням. Бенефіціаром є Ринат Ахметов – ключова особа групи СКМ
ТОВ «Солагро»	3,0 млрд грн	Київська будівельна компанія, що входить до Групи «Солагро». Ключова особа – Ігор Юшко. Компанії групи працюють в сферах постачання природного газу промисловим споживачам; експорту агропродукції, агротрейдингу. Серед активів групи: ТОВ «Солагро», ТОВ «Солагро трейд», ТОВ «Трансюкрейн», ТОВ «Одеський портовий виробничо-перевалочний комплекс»

Джерело: дані YouControl.Market

Подальші оцінка тенденцій управління фінансами в будівельній галузі України передбачає аналіз зведених даних про діяльність підприємств галузі. Так дані про динаміку та структуру активів підприємств будівельної галузі України (табл. 2.4.) свідчать про:

1) зростання сумарної вартості необоротних активів з 106 121,66 млн грн у 2013 р. до 160 474,73 млн грн у 2022 р., тобто на 51,22 %, що свідчить про розширення онови для діяльності підприємств. При цьому їх питома вага у сумарній вартості активів підприємств галузі знизилась на 13 п.с. (з 36,22 % до 23,31 %);

2) зростання сумарної вартості оборотних активів з 186 205,56 млн грн у 2013 р. до 527 079,85 млн грн у 2022 р., тобто 183,06 %, що є швидшим за зростання необоротних активів. При цьому їх питома вага оборотних активів зросла на 13 п.с. (з 63,55 % до 76,56 %).

Таблиця 2.4.

Динаміка та структура активів підприємств будівельної галузі України

Показник	2013	2014	2017	2018	2021	2022	зміна 2022/2013
Необоротні активи, млн грн	106 122	95 954	115 884	133 977	165 650	160 475	54 353
Частка у активах, %	36,22%	35,59%	31,28%	28,91%	23,96%	23,31%	-12,91%
Оборотні активи, млн грн	186 206	173 152	253 823	328 063	525 008	527 080	340 874
Частка у активах, %	63,55%	64,23%	68,52%	70,79%	75,93%	76,56%	13,01%

Джерело: дані Державної служби статистики

Більш поглиблений аналіз динаміки та структури необоротних активів (табл. 2.5.) дав можливість виявити:

1) зростання вартості основних засобів та нематеріальних активів на кінець 2022 р. порівняно з 2013 р. на 64,92 %, тобто з 42 231,5 млн грн. до 69 649,28 млн грн. При цьому питома вага основних засобів та нематеріальних активів зросла на 3,61 п.с. (з 39,8 % до 43,4 %);

2) зростання вартості незавершених капітальних інвестицій з 41 489,15 млн грн у 2013 р. до 59 028,15 млн грн у 2022 р., тобто на 42,27 %. При цьому питома вага незавершених капітальних інвестицій знизилась на 2,31 п.с. (з 39,1 % до 36,78 %) ;

3) зростання вартості довгострокових фінансових інвестицій з 18 237,94 млн грн у 2013 р. до 23 050,91млн грн у 2022 р., тобто на 26,39 %. При цьому питома вага довгострокових фінансових інвестицій знизилась на 2,82 п.с. (з 17,19 % до 14,36 %);

Таблиця 2.5.

Динаміка та структура необоротних активів підприємств будівельної галузі

України

Показник	2013	2014	2017	2018	2021	2022	зміна 2022/2013
Основні засоби та нематеріальні активи, млн грн	42 232	33 647	38 168	46 905	73 839	69 649	27 418
Частка у необоротних активах, %	39,80%	35,07%	32,94%	35,01%	44,58%	43,40%	+3,61 в.п.
Незавершені капітальні інвестиції, млн грн	41 489	39 459	54 575	62 493	59 953	59 028	17 539
Частка у необоротних активах, %	39,10%	41,12%	47,09%	46,64%	36,19%	36,78%	-2,31 в.п.
Довгострокові фінансові інвестиції, млн грн	18 238	16 649	17 744	18 239	22 670	23 051	4 813
Частка у необоротних активах, %	17,19%	17,35%	15,31%	13,61%	13,69%	14,36%	-2,82 в.п.

Джерело: дані Державної служби статистики

Щодо аналізу оборотних активів, то тут було виявлено такі тенденції (табл. 2.6.):

1) зростання вартості запасів з 47 075,4 млн грн до 175 898,79 млн грн у 2022 р. порівняно з 2013 р., тобто на 273,65 %. При цьому питома вага запасів зросла на 8,09 п.с. (з 25,28 % до 33,37 %);

2) зростання вартості дебіторської заборгованості у 2022 р. порівняно з 2013 р. з 98 888,59 млн грн до 263 506,81 млн грн, тобто на 166,47 %. При цьому питома вага дебіторської заборгованості знизилась на 3,11 п.с. (з 53,11 % до 49,99 %);

3) зростання вартості поточних фінансових інвестицій у 2022 р. порівняно з 2013 р. з 18 053,09 млн грн до 13 939,09млн грн, тобто на 22,79 %. При цьому питома вага поточних фінансових інвестицій знизилась на 7,05 п.с. (з 9,7 % до 2,64 %);

4) зростання вартості грошових коштів у 2022 р. порівняно з 2013 р. з 8 760,9 млн грн до 27 500,24 млн грн, тобто на 213,9 %. При цьому питома вага грошових коштів зросла на 0,51 п.с. (з 4,69 % до 5,22 %)

Таблиця 2.6

Динаміка та структура оборотних активів підприємств будівельної галузі
України

Показник	2013	2014	2017	2018	2021	2022	зміна 2022/2013
Запаси, млн грн.	47 075	42 743	69 447	93 896	173 398	175 899	128 823
Частка у оборотних активах, %	25,28%	24,69%	27,36%	28,62%	33,03%	33,37%	+8,09 в.п.
Дебіторська заборгованість, млн грн.	98 889	92 132	136 438	171 690	250 817	263 507	164 618
Частка у оборотних активах, %	53,11%	53,21%	53,75%	52,33%	47,77%	49,99%	-3,11 в.п.
Поточні фінансові інвестиції, млн грн.	18 053	18 277	13 467	12 613	14 280	13 939	-4 114
Частка у оборотних активах, %	9,70%	10,56%	5,31%	3,84%	2,72%	2,64%	-7,05 в.п.
Грошові кошти, млн грн.	8 761	8 118	12 195	20 384	38 631	27 500	18 739
Частка у оборотних активах, %	4,70%	4,69%	4,80%	6,21%	7,36%	5,22%	+0,51 в.п.

Джерело: дані Державної служби статистики

Наступним кроком в аналіз є оцінка динаміки та структури капіталу (табл. 2.7), що дало можливість зробити такі висновки:

1) зниження вартості власного капіталу у 2022 р. порівняно з 2013 р. з 32 190,87 млн грн до 14 100,59 млн грн, тобто на 56,2 %. При цьому питома вага власного капіталу знизилась з 10,99 % до 2,05 % (на 8,94 п.с.);

2) зниження вартості довгострокових зобов'язань у 2022 р. порівняно з 2013 р. з 86 076,62 млн грн до 85 673,36 млн грн, тобто на 0,47 %. При цьому питома вага довгострокових зобов'язань знизилась з 29,38 % до 12,44 % (на 16,93 п.с.);

3) зростання вартості поточних зобов'язань підприємств галузі у 2022 р. порівняно з 2013 р. з 174428,57 млн грн до 588223,77 млн грн, тобто на 237,23 %. При цьому питома вага поточних зобов'язань зросла з 59,53 % до 85,44 % (на 25,92 п.с.)

Таблиця 2.7

Динаміка та структура капіталу підприємств будівельної галузі України

Показник	2013	2014	2017	2018	2021	2022	зміна 2022/2013
Власний капітал, млн грн	32 191	3 145	-20 102	-7 080	33 251	14 101	-18 090
Частка у пасивах, %	10,99%	1,17%	-5,43%	-1,53%	4,81%	2,05%	-8,94 в.п.
Довгострокові зобов'язання, млн грн	86 077	97 502	104 965	110 989	78 189	85 673	-403
Частка у пасивах, %	29,38%	36,17%	28,33%	23,95%	11,31%	12,44%	-16,93 в.п.
Поточні зобов'язання, млн грн	174 429	168 905	285 343	359 279	579 875	588 224	413 795
Частка у пасивах, %	59,53%	62,66%	77,03%	77,52%	83,87%	85,44%	+25,92 в.п.

Джерело: дані Державної служби статистики

Також слід відмітити погіршення ліквідності активів підприємств в досліджуваному період (рис. 2.3.), зокрема:

1) зниження показника абсолютної ліквідності активів підприємств з 5,02 % у 2013 р. до 4,68 % у 2022 р., що свідчить про те, що підприємства галузі мають менше можливостей для оперативного погашення своїх зобов'язань за рахунок грошових коштів;

2) зниження показника швидкої ліквідності активів підприємств з 79,76 % у 2013 р. до 59,7 % у 2022 р., що свідчить про те, що підприємства галузі мають менше можливостей для швидкого погашення своїх зобов'язань за рахунок високоліквідних активів;

3) зниження показника поточної ліквідності активів підприємств з 106,75% у 2013 р. до 89,61 % у 2022 р., та свідчить про те, що підприємства галузі мають менше можливостей для погашення своїх зобов'язань за рахунок оборотних активів протягом року.

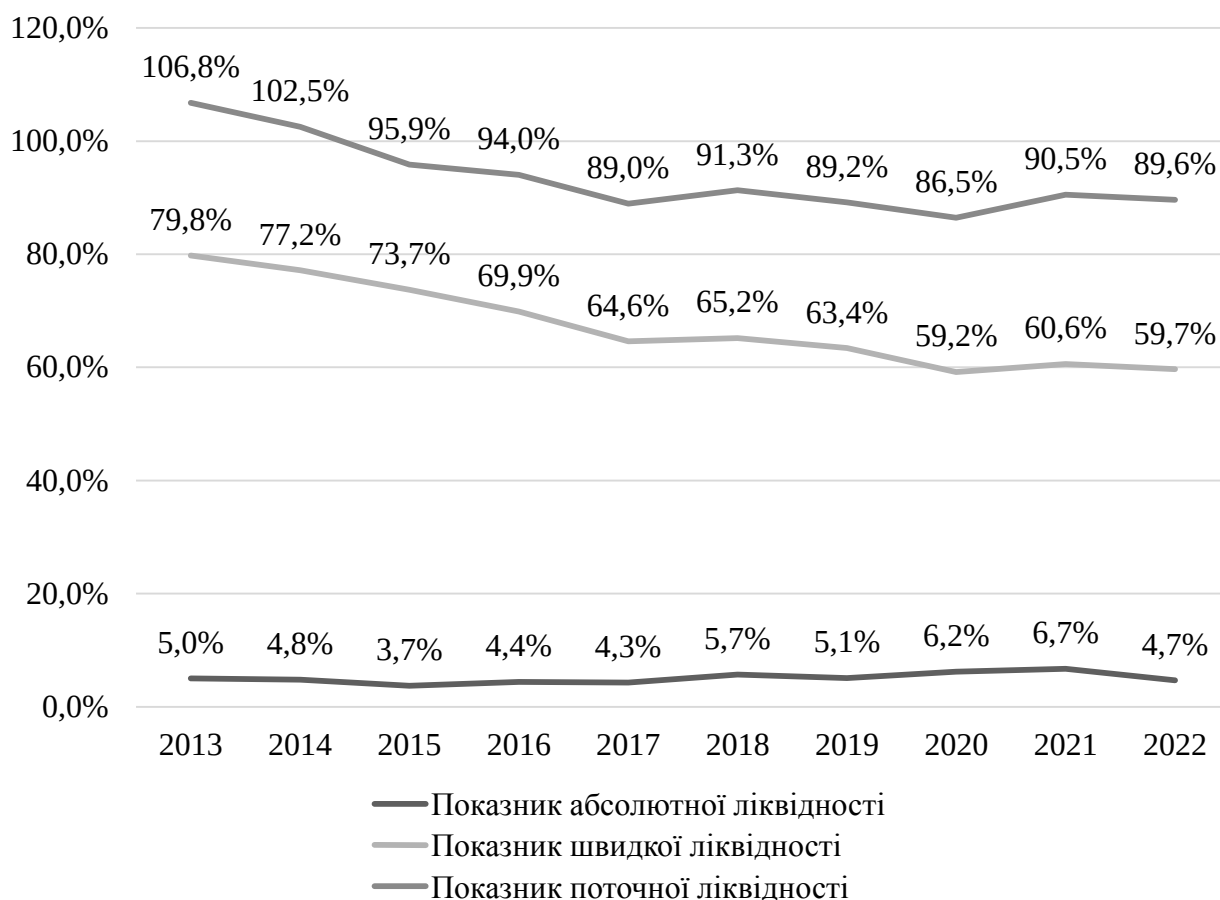


Рис. 2.3. Ліквідність активів підприємств будівельної галузі України у 2013-2022 рр.

Джерело: дані Державної служби статистики

Протягом аналізованого періоду рентабельність власного капіталу підприємств галузі (табл. 2.8) на кінець 2022 р. порівняно з 2013 р. знизилась на 117,97 п.с. (з -18,31 % до -136,28 %).

Це було обумовлено тим, що відповідно до табл. 2.7:

Таблиця 2.8

Факторний аналіз рентабельності підприємств галузі

<i>Рік</i>	<i>Рентабельність власного капіталу, %</i>	<i>Чиста маржа, %</i>	<i>Оборотність активів</i>	<i>Фінансовий важіль</i>
2013	-18,31%	-4,18%	48,16%	910,25%
2014	-888,74%	-18,57%	55,82%	8572,16%
2015	161,25%	-18,10%	45,83%	-1943,88%
2016	73,55%	-6,22%	53,12%	-2226,71%
2017	24,94%	-2,26%	59,77%	-1842,79%
2018	-62,35%	1,46%	65,32%	-6546,00%
2019	109,06%	3,67%	68,43%	4347,87%
2020	-25,04%	-1,06%	70,36%	3360,70%
2021	18,25%	1,19%	73,91%	2079,36%
2022	-136,28%	-7,28%	38,36%	4882,29%
зміна 2022/2013	-117,97 п.п.	-3,10 п.п.	-9,81 п.п.	3972,04 п.п.

Джерело: дані Державної служби статистики

- чиста маржа (відношення чистого прибутку до виручки) підприємств галузі на кінець 2022 р. порівняно з 2013 р. знизилась на 3,1 п.п. (з -4,18 % до -7,28 %);

- оборотність активів підприємств галузі на кінець 2022 р. порівняно з 2013 р. знизилась на 9,81 п.п. (з 48,16 % до 38,36 %);

- відношення сукупного капіталу до власного капіталу (фінансовий важіль) підприємств галузі на кінець 2022 р. порівняно з 2013 р. зросло на 3972,04 п.п. (з 910,25 % до 4882,29 %).

2.2. Методичні підходи до аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єктів малого підприємництва (на прикладі ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.)

Вихідною точкою для аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» є оцінка активів, що характеризують майновий потенціал підприємства. Результати оцінки динаміки зміни активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» за 2021 - 2023 рр. представлено в таблиці 2.9. Графічна візуалізація динаміки активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» наведена на рис. 2.4.

Таблиця 2.9.

Горизонтальний аналіз активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				абс., тис. грн.	відн., %
Необоротні активи	6	6	5	-1	-22,22%
Оборотні активи	165	130	121	-45	-27,04%
Разом активів	172	136	126	-46	-26,86%
Робочий капітал	26	14	17	-9	-35,00%
Чисті активи	32	20	22	-11	-32,51%

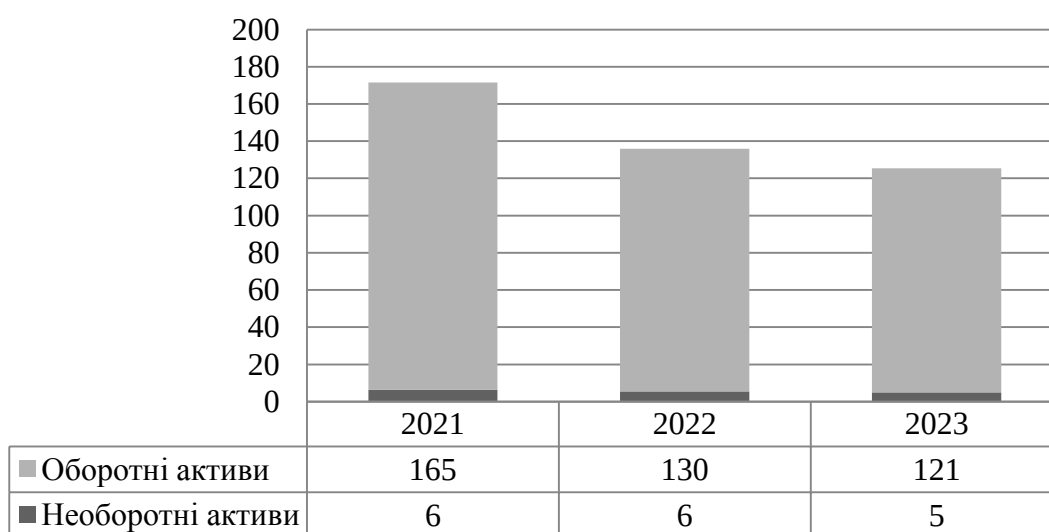


Рис. 2.4. Динаміка активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

З огляду на представлені дані можна зробити такі висновки:

1) загальна вартість майна, що характеризує обсяг контрольованих ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» ресурсів, на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилась на 46,1 тис. грн., тобто на 26,86 %;

2) загальна вартість чистих активів підприємства на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилась на 10,5 тис. грн., тобто на 32,51 %;

3) вартість необоротних активів, які відображають обсяг ресурсів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ», що використовуються більше одного року, знизилась на 1,4 тис. грн., тобто на 22,22 %;

4) вартість оборотних активів знизилась на 44,7 тис. грн., тобто на 27,04 %.

Не менш важливим є вивчення структурних змін, що відбулись у складі активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» протягом досліджуваного періоду (табл. 2.10), зокрема:

Таблиця 2.10.

Структурні зміни в активах ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміни, п.с.	
				2022/2021	2023/2021
Необоротні активи	3,67%	4,05%	3,90%	0,38	0,23
Оборотні активи всього, в т.ч.:	96,33%	95,95%	96,10%	-0,38	-0,23
- запаси	96,27%	95,88%	96,02%	-0,39	-0,25
- грошові кошти та їх еквіваленти	0,06%	0,07%	0,08%	0,02	0,02
Разом активів	100,00%	100,00%	100,00%	-	-

1) питома вага необоротних активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла з 3,67 % до 3,9 %, тобто на 0,23 в.п.;

2) питома вага оборотних активів на кінець аналізованого періоду скоротилась з 96,33 % до 96,1 %, тобто на 0,23 в.п.;

3) співвідношення необоротних активів до оборотних активів, що показує рівень ресурсомісткості діяльності, зросло з 0,04 до 0,04, тобто в 1,07 рази;

4) питома вага запасів у загальній сумі активів підприємства скоротилась з 96,27 % до 96,02 %, тобто на 0,25 в.п.;

5) питома вага грошових коштів та їх еквівалентів у загальній сумі активів підприємства зросла з 0,06 % до 0,08 %, тобто на 0,02 в.п..

За результатами аналізу динаміки оборотних активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» протягом 2021 - 2023 рр. (табл. 2.11), можна зробити такі висновки:

1) загальна вартість запасів, що характеризує прагнення захистити грошові кошти ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» від знецінення внаслідок інфляції, на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилась на 44,7 тис. грн., тобто на 27,06 %;

2) обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, що характеризують ліквідність активів, що характеризують ліквідність активів, на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. не змінився.

Таблиця 2.11.

Горизонтальний аналіз оборотних активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				абс., тис. грн.	відн., %
Запаси	165,2	130,3	120,5	-45	-27,06%
Гроші та їх еквіваленти	0,1	0,1	0,1	0	0,00%

Щодо структури оборотних активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» протягом досліджуваного періоду то в цьому напрямі відбулись такі зміни:

1) питома вага запасів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. скоротилась з 99,94 % до 99,92 %, тобто на 0,02 в.п.;

2) питома вага грошових коштів та їх еквівалентів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла з 0,06 % до 0,08 %, тобто на 0,02 в.п.

За результатами аналізу ліквідності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» (рис. 2.5), що характеризує як поточний стан розрахунків, так і перспективний, протягом 2021 - 2023 рр. можна зробити висновок про недостатність оборотних засобів для покриття поточних боргів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ»

(коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 0,02 і на кінець звітного періоду не відповідав рекомендованому значенню).

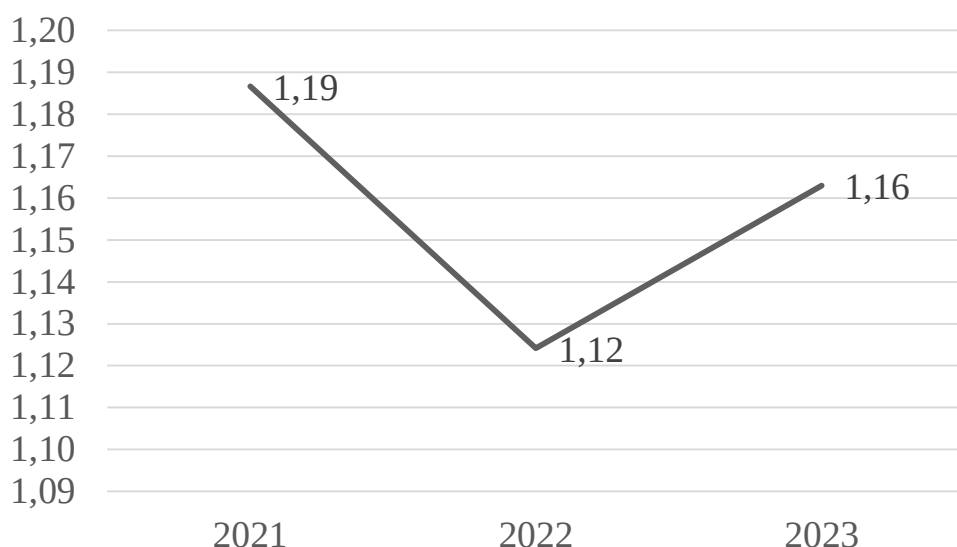


Рис.2.5. Коефіцієнт поточної ліквідності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ»

В цілому протягом 2021 - 2023 рр. майновий потенціал ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» скоротився, про що свідчать розраховані вище показники динаміки та структури оборотних та необоротних активів, а також показники ліквідності.

Важливе місце в аналізі діяльності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» відведено оцінці джерел фінансування. Дані щодо аналізу динаміки зміни основних складових капіталу протягом 2021 - 2023 рр. наведено в таблиці 2.12. Зокрема слід відмітити, що:

1) обсяг власного капіталу ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 10,5 тис. грн., тобто на 32,51 %;

2) обсяг поточних зобов'язань та забезпечень ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ», тобто які будуть погашені протягом операційного циклу або повинні бути погашені протягом дванадцяти місяців, знизився на 35,6 тис. грн., тобто на 25,56 %;

3) сумарний обсяг фінансових ресурсів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у періоді, що аналізується, знизився на 46,1 тис. грн., тобто на 26,86 %.

Таблиця 2.12.

Горизонтальний аналіз пасивів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				абс., тис. грн.	відн., %
Власний капітал	32,3	19,9	21,8	-11	-32,51%
Поточні зобов'язання і забезпечення	139,3	116	103,7	-36	-25,56%
Разом пасивів	171,6	135,9	125,5	-46	-26,86%

Графічна візуалізація динаміки пасивів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2023 - 2021 рр. наведена на рис. 2.6.

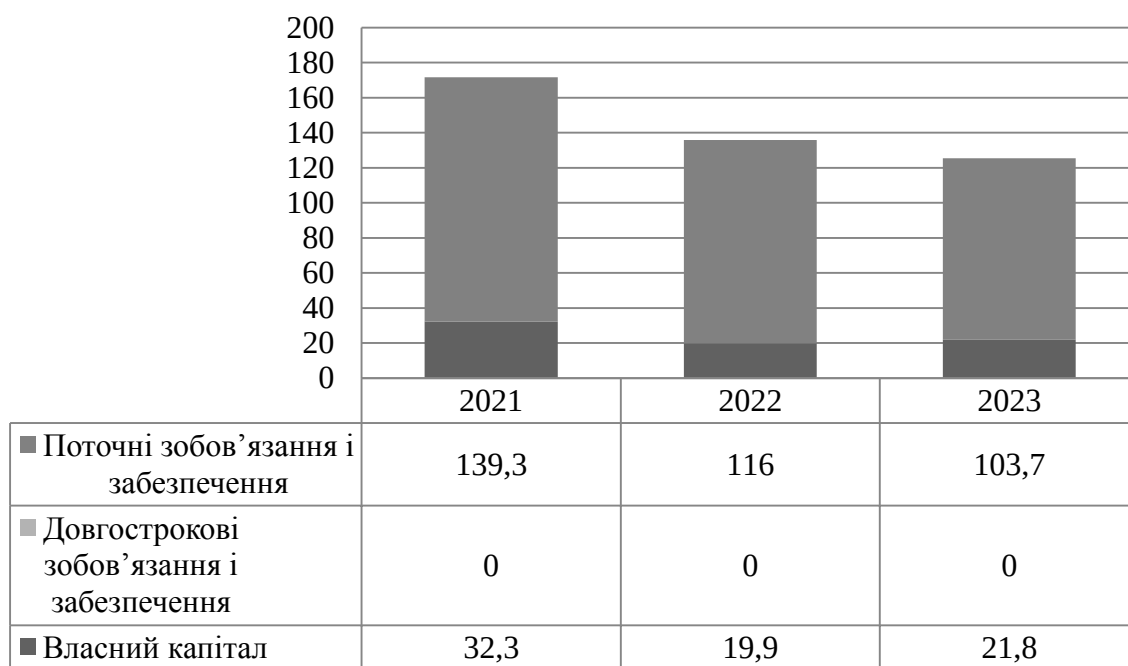


Рис. 2.6. Динаміка пасивів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр., тис. грн.

В структурі джерел формування капіталу ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр. відбулись такі зміни (табл. 2.13), відповідно до чого можна зробити такі висновки:

1) питома вага власного капіталу на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. скоротилась з 18,82 % до 17,37 %, тобто на 1,45 в.п.;

2) питома вага поточних зобов'язань та забезпечень на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла з 81,18 % до 82,63 %, тобто на 1,45 в.п.

3) співвідношення власного капіталу до позикового та залученого на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. скоротилось з 0,23 до 0,21, тобто в 0,91 рази. При цьому слід зазначити, що таке співвідношення залежить, як від зовнішніх, так і внутрішніх факторів, та обумовлено специфікою діяльності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ».

Таблиця 2.13.

Структурні зміни у капіталі ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміни, п.с.	
				2022/2021	2023/2021
Власний капітал	18,82%	14,64%	17,37%	-4,18	-1,45
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00
Поточні зобов'язання та забезпечення	81,18%	85,36%	82,63%	4,18	1,45

За результатами аналізу динаміки зобов'язань та забезпечень підприємства протягом 2021 - 2023 рр. (табл. 2.14), можна зробити такі висновки:

1) обсяг поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 21,3 тис. грн., тобто на 53,92 %;

2) обсяг поточної кредиторської заборгованості за товари (роботи, послуги) ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 5,1 тис. грн., тобто на 5,96 %;

3) обсяг поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 0,2 тис. грн., тобто на 20 %;

4) обсяг поточних забезпечень ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 9 тис. грн., тобто на 68,18 %;

Таблиця 2.14.

Горизонтальний аналіз поточних зобов'язань та забезпечень ПП
«ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				абс., тис. грн.	відн., %
поточна кредиторська заборгованість:					
- за довгостроковими зобов'язаннями	39,5	18,2	18,2	-21	-53,92%
- за товари, роботи, послуги	85,6	86,3	80,5	-5	-5,96%
- за розрахунками зі страхування	1	1,2	0,8	0	-20,00%
поточні забезпечення	13,2	10,3	4,2	-9	-68,18%
Поточні зобов'язання і забезпечення, всього	139,3	116	103,7	-36	-25,56%

Аналіз обсягу складових поточної кредиторської заборгованості ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у загальному обсягів зобов'язань та забезпечень протягом досліджуваного періоду (табл. 2.15) дає підстави стверджувати про те, що:

1) питома вага заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. скоротилась з 28,36 % до 17,55 %, тобто на 10,81 в.п.;

2) питома вага заборгованості за товари (роботи, послуги) на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла з 61,45 % до 77,63 %, тобто на 16,18 в.п.;

3) питома вага заборгованості за розрахунками зі страхування на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла з 0,72 % до 0,77 %, тобто на 0,05 в.п.

Таблиця 2.15.

Структурні зміни у зобов'язаннях та забезпеченнях ПП «ЖИТОМИР-
БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміни, п.с.	
				2022/2021	2023/2021
поточна кредиторська заборгованість:					
- за довгостроковими зобов'язаннями	28,36%	15,69%	17,55%	-12,67	-10,81
- за товари, роботи, послуги	61,45%	74,40%	77,63%	12,95	16,18
- за розрахунками з бюджетом	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00
- за розрахунками зі страхування	0,72%	1,03%	0,77%	0,32	0,05
- за розрахунками з оплати праці	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00
- за одержаними авансами	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00
поточні забезпечення	9,48%	8,88%	4,05%	-0,60	-5,43

Результати комплексної оцінки фінансової стійкості ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр. представлені в таблиці 2.16. Дані таблиці свідчать, про те що:

1) коефіцієнт концентрації власного капіталу, що характеризує достатність власних коштів підприємства, знизився на 0,01 і на кінець звітного періоду не відповідав рекомендованому значенню;

2) коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,44 і на кінець 2023 р. не відповідав рекомендованому значенню;

3) коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс на 0,01 і на кінець 2023 р. не відповідав рекомендованому значенню.

4) коефіцієнт маневреності робочого капіталу знизився на 0,03.

Таблиця 2.16.

Аналіз фінансової стійкості ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник (рекомендоване значення)	Формула	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021
Коефіцієнт концентрації власного капіталу ($>0,5$)	(Власний капітал)/(Активи)	0,19	0,15	0,17	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності ($<2,0$)	(Активи)/(Власний капітал)	5,31	6,83	5,76	0,44
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ($<0,5$)	(Позиковий капітал)/(Активи)	0,81	0,85	0,83	0,01
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	(Робочий капітал)/(Власний капітал)	0,80	0,72	0,78	-0,03

Таким чином, на кінець досліджуваного періоду ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» мало проблеми із забезпеченням фінансової стійкості, про що свідчать значення розрахованих вище коефіцієнтів.

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 1096,1 тис. грн., тобто на 58,11 % (рис. 2.7).

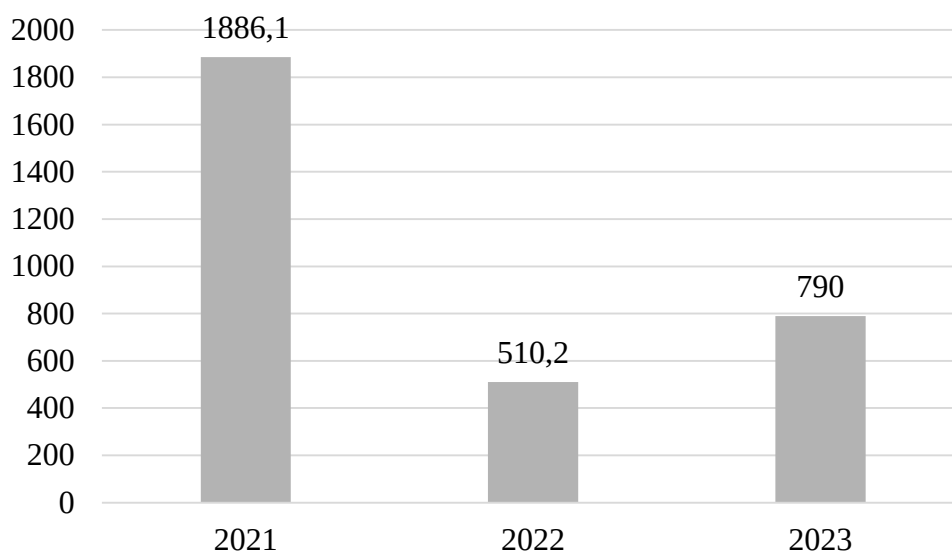


Рис. 2.7. Динаміка доходів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр., тис. грн

За результатами аналізу динаміки витрат підприємства протягом 2021 - 2023 рр. (табл. 2.17), можна зробити такі висновки:

1) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла на 1037,8 тис. грн., тобто на 63,98 %;

2) інші операційні витрати ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. зросли на 57,4 тис. грн., тобто на 32,21 %;

3) інші витрати ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизились на 11,9 тис. грн., тобто на 25,54 %.

Таблиця 2.17.

Горизонтальний аналіз витрат ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				абс., тис. грн.	відн., %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1622	-350,6	-584,2	1 038	-63,98%
Інші операційні витрати	-178,2	-87,9	-120,8	57	-32,21%
Інші витрати	-46,6	-47,5	-58,5	-12	25,54%
Витрати (всього)	-1846,8	-486	-763,5	1 083	-58,66%

В структурі витрат ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» протягом досліджуваного періоду (табл. 2.18) відбулись такі зміни:

1) питома вага собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець аналізованого періоду скоротилась з 87,83 % до 76,52 %, тобто на 11,31 в.п.;

2) питома вага інших операційних витрат ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець аналізованого періоду зросла з 9,65 % до 15,82 %, тобто на 6,17 в.п.;

3) питома вага інших витрат ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець аналізованого періоду зросла з 2,52 % до 7,66 %, тобто на 5,14 в.п..

Таблиця 2.18.

Структурні зміни у витратах ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміни, п.с.	
				2022/2021	2023/2021
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	87,83%	72,14%	76,52%	-15,69	-11,31
Інші операційні витрати	9,65%	18,09%	15,82%	8,44	6,17
Інші витрати	2,52%	9,77%	7,66%	7,25	5,14

Динаміка зміни фінансових результатів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» протягом досліджуваного періоду представлена в табл. 2.19. Відповідно до наведених даних можна зробити такі висновки:

Таблиця 2.19.

Фінансові результати діяльності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				абс., тис. грн.	відн., %
Валовий прибуток (збиток)	264,1	159,6	205,8	-58	-22,07%
Фінансовий результат від операційної діяльності	85,9	71,7	85	-1	-1,05%
Фінансовий результат до оподаткування	39,3	24,2	26,5	-13	-32,57%
Чистий фінансовий результат	32,226	19,844	21,73	-10	-32,57%

1) валовий прибуток ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 58,3 тис. грн., тобто на 22,07 %;

2) фінансовий результат від операційної діяльності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 1 тис. грн., тобто на 1,05 %;

3) фінансовий результат до оподаткування ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 12,8 тис. грн., тобто на 32,57 %;

4) чистий фінансовий результат ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 10,496 тис. грн., тобто на 32,57 %.

Розрахунок основних показників оцінки ділової активності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр. наведено в таблиці 2.20, що дало можливість сформулювати такі висновки

Таблиця 2.20.

Аналіз ділової активності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

Показник	Формула	2022	2023	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	(Чистий дохід від реалізації продукції)/(Середньорічна вартість активів)	3,32	6,04	2,73
Коефіцієнт оборотності запасів	(Собівартість реалізованої продукції)/(Середньорічна вартість запасів)	2,37	4,66	2,29
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	(Чистий дохід від реалізації продукції)/(Середньорічна вартість оборотних активів)	3,45	6,29	2,84
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	(Собівартість реалізованої продукції)/(Середньорічна вартість кредиторської заборгованості)	3,03	5,69	2,67
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	(Чистий дохід від реалізації продукції)/(Середньорічна вартість власного капіталу)	19,55	37,89	18,34

1) коефіцієнт оборотності активів на кінець аналізованого періоду зріс з 3,32 до 6,04, тобто на 2,73, що позитивно впливає на ділову активність підприємства;

2) коефіцієнт оборотності запасів на кінець аналізованого періоду зріс з 2,37 до 4,66, тобто на 2,29;

3) коефіцієнт оборотності оборотних активів на кінець аналізованого періоду зріс з 3,45 до 6,29, тобто на 2,84, що позитивно впливає на ділову активність підприємства;

4) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості на кінець аналізованого періоду зріс з 3,03 до 5,69, тобто на 2,67, що означає менш

активне використання коштів кредиторів для фінансування поточної діяльності підприємства;

5) коефіцієнт оборотності власного капіталу на кінець аналізованого періоду зріс з 19,55 до 37,89, тобто на 18,34, що позитивно впливає на швидкість обертання власних коштів підприємства.

Ефективність діяльності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» характеризується не лише абсолютними показниками прибутку або збитку, але й відносними. Саме тому ми розрахували показники рентабельності діяльності підприємства у 2021 - 2023 рр. (табл. 2.21). З огляду на це необхідно відмітити такі тенденції:

1) рентабельність продукції, як витратний показник характеризує скільки отримано валового прибутку (збитку) відносно понесених витрат, і протягом аналізованого періоду скоротилась з 45,52 % до 35,23 %, тобто на 10,29 в.п.;

2) валова рентабельність продажу, як доходний показник характеризує скільки отримано валового прибутку (збитку) відносно чистого доходу, і протягом аналізованого періоду скоротилась з 31,28 % до 26,05 %, тобто на 5,23 в.п.;

3) чиста рентабельність продажу, як доходний показник характеризує скільки отримано чистого прибутку (збитку) відносно чистого доходу, і протягом аналізованого періоду скоротилась з 3,89 % до 2,75 %, тобто на 1,14 в.п.;

4) рентабельність власного капіталу, що характеризує віддачу від вкладених коштів власників, протягом аналізованого періоду зросла з 76,03 % до 104,22 % , тобто на 28,19 в.п.;

5) рентабельність позикового капіталу, що характеризує віддачу від позичених підприємством коштів, протягом аналізованого періоду зросла з 15,55 % до 19,78 % , тобто на 4,24 в.п.;

6) рентабельність необоротних активів протягом аналізованого періоду зросла з 336,34 % до 417,88 % , тобто на 81,55 в.п.;

7) рентабельність оборотних активів протягом аналізованого періоду зросла з 13,42 % до 17,31 % , тобто на 3,89 в.п.;

8) рентабельність активів, що характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом, протягом аналізованого періоду зросла з 12,91 % до 16,63 % , тобто на 3,72 в.п..

Таблиця 2.21

Показники рентабельності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр., %

Показник	Формула	2022	2023	Відхилення
Рентабельність продукції	(Валовий прибуток або збиток)/(Собівартість реалізованої продукції)	45,52	35,23	-10,29
Валова рентабельність продажу	(Валовий прибуток або збиток)/(Чистий дохід від реалізації продукції)	31,28	26,05	-5,23
Чиста рентабельність продажу	(Чистий прибуток або збиток)/(Чистий дохід від реалізації продукції)	3,89	2,75	-1,14
Рентабельність власного капіталу	(Чистий прибуток або збиток)/(Середньорічна вартість власного капіталу)	76,03	104,22	28,19
Рентабельність позикового капіталу	(Чистий прибуток або збиток)/(Середньорічна вартість позикового капіталу)	15,55	19,78	4,24
Рентабельність необоротних активів	(Чистий прибуток або збиток)/(Середньорічна вартість необоротних активів)	336,34	417,88	81,55
Рентабельність оборотних активів	(Чистий прибуток або збиток)/(Середньорічна вартість оборотних активів)	13,42	17,31	3,89
Рентабельність активів	(Чистий прибуток або збиток)/(Середньорічна вартість активів)	12,91	16,63	3,72

Не менш важливим є визначення впливу факторів на рентабельність власного капіталу ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр. Для цього використаємо трьохфакторну модель DuPont (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Трьохфакторна модель DuPont для ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у
2021 - 2023 рр., %

Показник	Формула	2022	2023	Вплив фактора, в.п.
Рентабельність продажу	(Чистий прибуток)/(Чистий дохід)	3,89%	2,75%	-22,26
Оборотність активів	(Чистий дохід)/(Середньорічна вартість активів)	331,84%	604,44%	44,17
Фінансовий важіль (леверидж)	(Середньорічна вартість активів)/(Середньорічна вартість капіталу)	589,08%	626,86%	6,28
Рентабельність капіталу	(Чистий прибуток)/(Середньорічна вартість власного капіталу)	76,03%	104,22%	28,19

Примітка. Використано метод ланцюгових підстановок

Результати проведеного детермінованого факторного аналізу (методом ланцюгових підстановок) дають підстави зробити такі висновки:

- 1) зміна рентабельності продажу ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2022 - 2023 рр. призвела до зниження рентабельності власного капіталу на 22,26 в.п.;
- 2) зміна оборотності активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2022 - 2023 рр. призвела до зростання рентабельності власного капіталу на 44,17 в.п.;
- 3) зміна співвідношення активів до власного капіталу, тобто рівня фінансового левериджу, ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2022 - 2023 рр. призвела до зростання рентабельності власного капіталу на 6,28 в.п.

В цілому рентабельність власного капіталу ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2022 - 2023 рр. зросла на 28,19 в.п.

2.3. Рекомендації з розробки фінансової стратегії ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ»

З огляду на вплив повномасштабного вторгнення на бізнес стратегічною метою підприємства є відновлення довоєнного обсягу доходу до кінця 2026 року (1886,1 тис. грн.) та вихід на прибутковість на рівні 10 % від чистого доходу.

При цьому першим кроком при розробці стратегії є оцінка ймовірності банкрутства. Для аналізу ймовірності банкрутства ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр. була використана адаптована модель для країн, що розвиваються, запропонована Альтманом з додаванням константи 3,25:

$$Z = 3,25 + 6,56 \cdot X_1 + 3,26 \cdot X_2 + 6,72 \cdot X_3 + 1,05 \cdot X_4$$

Порядок розрахунку інтегрального показника представлено в таблиці 2.24.

Таблиця 2.23.

Аналіз ймовірності банкрутства ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр.

<i>Коефіцієнт</i>	<i>Коригуючий параметр</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
X1 (Робочий капітал/Активи)	6,56	0,1515	0,1060	0,1347
X2 (Нерозподілений прибуток/Активи)	3,26	0,1876	0,1457	0,1729
X3 (Операційний прибуток/Активи)	6,72	0,5006	0,5276	0,6773
X4 (Власний капітал/Активи)	1,05	0,1882	0,1464	0,1737
Z		8,4172	8,1192	9,4308

Результати розрахунку свідчать, що кредитний рейтинг ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр. відповідає кредитному рейтингу на рівні ААА що свідчить про те що ймовірність банкрутства є дуже низькою

Наступним кроком є визначення цільових КРІ:

1) забезпечення щорічного зростання виручки на 33 %;

Відповідно протягом 2024-2026 рр. середній річний темп приросту (CAGR) виручки має становити:

$$CAGR = \left(\sqrt[3]{\frac{1886,1}{790,0}} - 1 \right) * 100\% = 33\%$$

2) забезпечення за підсумками 2026 року чистого прибутку (NetProfit) на рівні 188,6 тис. грн.:

$$\text{NetProfit} = 10\% * 1886,1 \text{ тис. грн.}$$

Для досягнення цієї мети пропонується:

- 1) реалізація товарів (робіт на послуг) з відстрочкою у 2 тижня, що стимулюватиме розширення ринків збуту;
- 2) щорічне скорочення інших витрат на 5 %;
- 3) залучити власний капітал для покриття потреби у фінансуванні.

Для побудови прогнозу доходів та витрат ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на 2024-2026 рр. (табл. 2.24) ми виходили з таких припущень:

Таблиця 2.24.

Прогноз доходів та витрат ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ»
на 2024-2026 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1050,7	1397,431	1858,583
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	823,12	1094,75	1456,02
Інші операційні доходи	0,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	120,8	120,8	120,8
Інші доходи	0,0	0,0	0,0
Інші витрати	55,6	52,8	50,2
Разом доходи	1050,7	1397,4	1858,6
Разом витрати	999,5	1268,3	1627,0
Фінансовий результат до оподаткування	51,2	129,1	231,6
Податок на прибуток	9,2	23,2	41,7
Чистий прибуток (збиток)	42,0	105,9	189,9

- 1) відношення собівартості до чистого доходу буде на рівні середнього за останні 3 роки (78,3 %);

2) інші операційні витрати на рівні останнього року з фактичними даними (120,8 тис. грн за 2023 рік);

3) інші витрати у 2024-2026 рр. становитимуть відповідно 55,6 тис. грн, 52,8 тис. грн та 50,2 тис. грн відповідно (згідно з планом щорічного скорочення витрат на 5 %);

4) ставка податку на прибуток 18 %;

5) відсутність інших операційних доходів та інших доходів.

Сумарний прибуток за 2024-2026 рр. становитиме 337,8 тис. грн.

Відповідно до цього було побудовано прогноз активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на 2024-2026 рр. (табл. 2.25), який в свою чергу будувався на таких припущеннях:

Таблиця 2.25.

Прогноз активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ»

на 2024-2026 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Необоротні активи	4,3	3,7	3,1
Запаси:	165,1	214,8	290,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	43,78	58,23	77,44
Гроші та їх еквіваленти	0,1	0,1	0,1
Оборотні активи	209,0	273,1	368,0
Активи, всього	213,3	276,8	371,1

1) щорічне зниження вартості необоротних активів на 0,6 тис. грн., що відповідає даним за 2021-2023 рр.;

2) коефіцієнт оборотності запасів буде відповідати середнім за три останні роки значенням (5,76);

3) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становитиме 24, що відповідає політики з розширення ринків збуту за рахунок надання відстрочки платежу у 2 тижні.

4) значення грошових коштів на рівні останнього року з фактичними даними (0,1 тис. грн за 2023 рік).

Аналогічно було побудовано прогноз джерел фінансування ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на 2024-2026 рр. (табл. 2.26), що базувався на припущення про реінвестування всіх чистого прибутку протягом 2024-2026 рр.

Таблиця 2.26.

Прогноз джерел фінансування ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ»
на 2024-2026 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,1	0,1	0,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	63,7	21,7	21,7
Власний капітал	63,79	21,80	21,80
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	18,2	18,2	18,2
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	62,70	127,75	125,54
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,8	0,8	0,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	4,2	4,2	4,2
Поточні зобов'язання	85,90	150,9544	148,7435
Джерела фінансування, всього	149,7	172,8	170,5

Це дає нам можливість визначити обсяг дефіциту джерел фінансування (табл. 2.27).

Таблиця 2.27.

Прогноз обсяг дефіциту джерел фінансування ПП «ЖИТОМИР-
БУДКОМФОРТ» на 2024-2026 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Активи, всього	213,3	276,8	371,1
Джерела фінансування, всього	149,7	172,8	170,5
Дефіцит фінансування, всього	63,6	104,0	200,6

Відповідно до цього рекомендовано власникам інвестувати в підприємство (табл. 2.28):

- 1) у 2024 році 63,6 тис. грн.;
- 2) у 2025 році 40,4 тис. грн.
- 3) у 2026 році 96,6 тис. грн.

Таблиця 2.28.

Оновлений прогноз джерел фінансування ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ»

на 2024-2026 рр.

<i>Показник</i>	<i>2024 р.</i>	<i>2025 р.</i>	<i>2026 р.</i>
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,1	0,1	0,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	63,7	21,7	21,7
Додатковий капітал	63,6	104	200,6
Власний капітал	127,39	125,80	222,40
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	18,2	18,2	18,2
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	62,70	127,75	125,54
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,8	0,8	0,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	4,2	4,2	4,2
Поточні зобов'язання	85,90	150,9544	148,7435
Джерела фінансування, всього	213,3	276,8	371,1

З огляду на це можна визначити прогноз робочого капіталу та чистих активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на 2024-2026 рр. (табл. 2.29).

Таблиця 2.29.

Прогноз робочого капіталу та чистих активів ПП «ЖИТОМИР-
БУДКОМФОРТ» на 2024-2026 рр.

<i>Показник</i>	<i>2024 р.</i>	<i>2025 р.</i>	<i>2026 р.</i>
Робочий капітал	123,11	122,13	219,28
Чисті активи	127,41	125,83	222,38

Таким чином за рахунок впровадження запропонованих ініціатив ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» може наростити обсяги чистого доходу та підвищити маржинальність бізнесу.

Висновки до 2-го розділу

Будівельна галузь є однією з важливих галузей вітчизняної економіки, особливо в умовах воєнного стану. В цілому попри повномасштабне вторгнення ринок будівництва України продовжує працювати, але безпекові чинники дещо вплинули на географію нової пропозиції.

У структурі активів підприємств галузі зросла частка оборотних активів, головним чином запасів із одночасним скорочення незавершених капітальних інвестицій.

Від’ємні значення власного капіталу у 2015-2018 рр. свідчили про критичний стан фінансування галузі, а показники абсолютної, швидкої та поточної ліквідності про чітку тенденцію до розбалансування активів та джерел їх фінансування.

За результатами комплексного аналізу діяльності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» у 2021 - 2023 рр. можна зробити такі висновки:

- загальна вартість активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилась на 46,1 тис. грн., тобто на 26,86 %, і становила 125,5 тис. грн.;

- робочий капітал ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 9,1 тис. грн., тобто на 35 %, і становив 16,9 тис. грн.;

- вартість чистих активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилась на 10,5 тис. грн., тобто на 32,51 %, і становила 21,8 тис. грн.;

- ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець досліджуваного періоду мало проблеми із забезпеченням фінансової стійкості, про що свідчать значення розрахованих коефіцієнтів ліквідності та фінансової залежності;

- співвідношення власного капіталу ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» до позикового та залученого на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. скоротилось з 0,23 до 0,21;

- чистий дохід від реалізації продукції ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 1096,1 тис. грн., і становив 790 тис. грн.;

- чистий фінансовий результат ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» на кінець 2023 р. порівняно з 2021 р. знизився на 10,496 тис. грн., тобто на 32,57 %;

- валова рентабельність продажу ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» протягом аналізованого періоду скоротилась з 31,28 % до 26,05 %, тобто на 5,23 в.п.;

- рентабельність активів ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» протягом аналізованого періоду зросла з 12,91 % до 16,63 %, тобто на 3,72 в.п.

З метою досягнення стратегічної мети (відновлення довоєнних обсягів діяльності та підвищення прибутковості) було надано пропозиції з розширення ринків збуту за рахунок відстрочки платежу та реалізації програми щорічного зниження інших витрат на 5 %. Було встановлено, що досягнення поставленої мети потребує 200 тис. грн фінансування, що буде покрито за рахунок власників та дасть можливість одержати сумарно 337,8 тис. грн. чистого прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі на основі проведеного дослідження отримано наукові результати, які полягають в обґрунтуванні теоретичних положень фінансової стратегії підприємства в умовах невизначеності та розробці практичних рекомендацій з напрямів її удосконалення. Основні висновки і результати полягають у наступному.

1. Фінансова стратегія є відносно новим поняттям для вітчизняної науки та практики. У той же час у закордонній літературі, зокрема американській та європейській, цей термін майже не використовується. Натомість науковці оперують іншими поняттями, такими як «фінансове планування», «довгострокові інвестиційні рішення» чи «управління структурою капіталу». У межах стратегічного менеджменту фінансова стратегія зазвичай розглядається як одна з функціональних стратегій.

Серед дослідників немає єдиного підходу до визначення цього терміну. Узагальнивши різні думки, фінансову стратегію можна описати як процес визначення пріоритетних цілей і впровадження заходів для їх досягнення. Це охоплює формування фінансових ресурсів, оптимізацію структури капіталу та підвищення ефективності використання активів, узгоджених із загальною концепцією розвитку підприємства. Таким чином, стратегія фінансів забезпечує реалізацію цієї концепції.

2. При розробці фінансової стратегії ключовими об'єктами управління є обсяг і склад фінансових ресурсів, умови їх залучення, фінансові відносини з власниками й кредиторами, а також ризики, пов'язані з фінансуванням.

3. Теорія стратегічної невизначеності є інтеграційною, спирається на концепції менеджменту, фінансового управління, економіки, ризик-менеджменту, стратегічного управління, праксеології та прикладної математики. Серед ключових теорій, що пояснюють явище невизначеності, виділяють: теорію «Чорного лебедя», теорію ігор, теорію хаосу і складних систем, ризик-менеджмент, теорію складних адаптивних систем, теорію

неповної інформації, стохастичний контроль, теорію опціонів, динамічні здатності та відкриті системи. Ці концепції надають практичні інструменти для розробки проактивних стратегій стійкого розвитку підприємств в умовах невизначеності.

Методологія управління стратегічною невизначеністю є важливим інструментом, що дозволяє підприємствам зберігати фінансову стійкість і адаптивність в умовах змін. Вона включає етапи ідентифікації, аналізу невизначеності, розробки гнучких стратегій і управління ризиками. Ефективне управління невизначеністю передбачає баланс між гнучкістю та ефективністю, здатність передбачати зміни та створювати культуру інновацій і адаптації.

4. Для підвищення ефективності підприємств запропоновано компонентну модель управління фінансовою стратегією, що складається з трьох етапів. Кожна компонента моделі має конкретні завдання, використовувані методи та моделі, а також очікувані результати.

5. За допомогою інструментів кореляційно-регресійного аналізу нами було проведено кількісну оцінку впливу ділової активності в Україні на виручку як основне джерело грошових надходжень підприємств будівельної галузі.

6. Проаналізовано діяльності ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ» протягом 2021 - 2023 рр. в розрізі наступних показників: горизонтальний аналіз активів і їх динаміка; горизонтальний аналіз пасивів і їх динаміка; горизонтальний аналіз поточних зобов'язань та забезпечень; аналіз фінансової стійкості; динаміка доходів; горизонтальний аналіз витрат; аналіз ділової активності; показники рентабельності та виділення впливу факторів на рентабельність власного капіталу з використанням трьохфакторної моделі DuPont.

7. З метою досягнення стратегічної мети (відновлення довоєнних обсягів діяльності та підвищення прибутковості) було надано пропозиції з розширення ринків збуту за рахунок відстрочки платежу та реалізації програми щорічного зниження інших витрат на 5 %. Було встановлено, що досягнення поставленої мети потребує 200 тис. грн фінансування, що буде покрито за рахунок власників та дасть можливість одержати сумарно 337,8 тис. грн. чистого прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A fresh look at strategy under uncertainty. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/a-fresh-look-at-strategy-under-uncertainty-an-interview#/>
2. Aguinis H., Edwards J. R., Bradley K. J. Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*. 2017. vol. 20(4), P. 665-685.
3. Akerlof G.A. The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*. 1970. № 84 (3). P. 488-500.
4. Alert C. Top Risks for Businesses in 2024. Bradley Intelligence Report. Available at: <https://www.bradley.com/insights/publications/2024/01/top-risks-for-businesses-in-2024>
5. Barros I. Strategy under uncertainty – The DELL case. URL: <https://synergos.biz/strategy-under-uncertainty-the-dell-case/>
6. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of corporate finance. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 918 p.
7. Christensen M. Financial Strategies for Uncertain Times. *Journal of Business & Financial Affairs*. 2021. Vol. 10. Issue 2. URL: <https://www.hilarispublisher.com/archive/jbfa-volume-10-issue-2-year-2021.html>
8. Courtney H., Kirkland J., & Viguerie P. Strategy Under Uncertainty. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Press, 2009. 218 p.
9. Dixit A.K., & Pindyck R.S. Investment under uncertainty. Princeton, N.J.: Princeton University Press Princeton University Press, 1994. 276 p.
10. Financial Stability Report – 2024. URL: <https://www.bankofcanada.ca/2024/05/financial-stability-report-2024/>.
11. Funtowicz S., Ravetz J. Uncertainty and quality in science for policy. Norwell. : Kluwer Academic Publishers, 1990. 229 p.

12. Global Financial Stability Report by the IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023>.
13. Grant R.M. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. Issue 6. P 491-517.
14. Hamilton B., Peeters C., Weiss M. Strategy under uncertainty turning uncertainty threats into opportunities URL: <https://www.vlerick.com/en/insights/strategy-under-uncertainty/>
15. Hayek F.A. The Sensory Order: An Inquiry into the Foundations of Theoretical Psychology. Chicago: University of Chicago Press, 1999. 232 p.
16. Henry A. Understanding strategic management. Oxford: University Press, 2021. 367 p.
17. Holland J.H. Adaptation in natural and artificial systems. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1992. 211 p.
18. Holland J.H. Complexity: a very short introduction. Oxford: Oxford University Press, 2014. 95 p.
19. Hrabchuk O.M. The essence and forms of deterministic uncertainty of economic processes. European vector of economic development. 2012. № 1 (12). P. 30-37.
20. Kaplan R. S., Norton D. P.. Alignment : using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston. : Harvard Business School Press, 2006. 302 p.
21. Karadag H. Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. EMAJ: Emerging Markets Journal. 2015. vol. 5(1), P.26-40.
22. Keynes J.M. The general theory of employment, interest, and money. New York : Palgrave Macmillan, 2018. 404 p.
23. Knight F. Risk, uncertainty, and profit. Wilmington, Delaware: Vernon Press, 2013. 302 p.

24. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise. Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2016. № 3(4). С. 4-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2016_3%284%29_2
25. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and environment: managing differentiation and integration. Boston: Harvard Business School Press, 1986. 279 p.
26. Mauboussin M. J., The success equation : untangling skill and luck in business, sports, and investing. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 293 p.
27. Mises L. Human activity: Treatise on economic theory. Indianapolis : Liberty Fund, 2007. 906 p.
28. Neumann J. von, Morgenstern O. Theory of games and economic behavior Princeton, N.J. ; Woodstock : Princeton University Press, 2007. 739 p.
29. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1998. 396 p
30. Reshetylo V.P., Fedotova Yu.V. Analysis of uncertainty as a category of economic science. Economy and society. 2016. № 3. P. 13-16.
31. Riesch H. Levels of Uncertainty. Essentials of risk theory. 2013. Springer. P. 29-54.
32. Schoemaker P.J.H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. January, 1995. P. 25-40.
33. Stern J. M. The EVA challenge implementing value-added change in an organization. New York: Wiley, 2001. 250 p.
34. Stirling A. Risk, precaution and science: towards a more constructive policy debate. Talking point on the precautionary principle. EMBO Rep. April, 2007. № 8 (4). P. 309-315. DOI: <https://doi.org/10.1038/sj.embor.7400953>
35. Strategy & Corporate Finance. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights>
36. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509-533.

37. Udachyna, K., Bandorina, L., & Savchuk, L. (2017). Modelling the economic entity behaviour in the framework of the selected strategy. *Economic Annals-XXI*, 164(3-4), 85-89. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V164-19>
38. Wentzell A.D. Course in the theory of stochastic processes. New York ; London : McGraw-Hill International, 1981. 304 p.
39. Бас Ю. В., Зикова Г.В. Теоретичні основи формування фінансової стратегії підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 1. С. 73-76.
40. Бланк І.А. Фінансова стратегія підприємства. К.: Ніка-Центр; Эльга, 2004. 720 с.
41. Бодаковський В. Ю. Особливості формування фінансової стратегії підприємства України в умовах глобалізації. *Наукові записки*. 2011. Вип. 4. С. 54-63.
42. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 100-111.
43. Викиданець І.В. Проблемні аспекти розробки фінансової стратегії підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 4. С. 32-37.
44. Воскресенська О.Є., Савчук О.А. Умови невизначеності як економічна категорія для реалізації завдань стратегічного планування. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2012. № 6(2). С. 223-228.
45. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. № 56. С. 35-40.
46. Грабчук О.М. Інфляційна складова невизначеності розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи банківського розвитку України : збірник наукових праць*. 2012. С. 48-58.
47. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

48. Домбровська С.О., Лапіна І.С. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2017. № 25. С. 138–141.
49. Драченко А., Юрчишина Л.. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-44>
50. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2018. № 9. С. 423-427.
51. Журавльова І.В. Невизначеність в контексті формування фінансової стратегії. Режим доступу: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_3/10.pdf
52. Журавльова, І. (2024). ПАРАДИГМА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137>
53. Зайцева Л. О., Зайцев Г.В. КЛЮЧОВІ ОРІЄНТИРИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОЇ КОМПАНІЇ. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. 673 с., ілл. С.209-210.
54. Зайцева Л.О. Методичні засади розробки фінансової стратегії сталого розвитку публічних компаній. Причорноморські економічні студії. № 67/ 2021, С.97-104.
55. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління підприємством. Економічні горизонти, 2023. № 2(24). С. 39–49.
56. Ілючок Є.С. Моделювання впливу економічного зростання на розвиток будівельної галузі України протягом 2011-2023 рр. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». м. Житомир. 7-8 листопада 2024 р.

57. Ілючок Є.С. Розвиток будівельної галузі України в умовах війни. Тези науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. м. Житомир. 13-17 травня 2024 р.
58. Карпова Т.С., Позднякова О.В. Проблеми та шляхи вдосконалення управління фінансовою діяльністю суб'єктів підприємництва в Україні. Фінанси, облік, банки. 2014. Вип. 1. С. 144–152.
59. Корчева В.І., Крючкова Н.М. Концепція невизначеності в сучасній економічній теорії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. № 5. С. 72-77.
60. Костирко Л.А. Інтегрована інформаційна система підтримки фінансової стратегії стійкого розвитку підприємств. Часопис економічних реформ. 2013. № 4. С. 91–98.
61. Костіна О.М. Впливовість невизначеності на формування стратегії розвитку підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20647/1/Костіна%20О.М.%20Впливовість%20невизначеності%20на%20формування%20стратегії%20розвитку%20підприємства.pdf>
62. Мартиненко В.П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. 2021. №19 (2021). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>
63. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6, Том. 1. С. 44–49.
64. Плікус І.Й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики. 2002. Вип. 159. С. 90-99.
65. Поддєрьогін А.М., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств. К.: КНЕУ, 2010. 384 с.

66. Романишин В.О., Бернадська А.О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 54–62.
67. Руда Р. В. Фінансова стратегія як основа життєдіяльності підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. №2. С. 123–126.
68. Рудика В.А., Маковецька Н. А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 343–346.
69. Савко О. Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 8 (2). С. 79–82.
70. Савчук В.П. Стратегії та технології управління фінансами підприємства. Корпоративний менеджмент. 2008. №5. С.23-27.
71. Савчук Л. М., Бандоріна Л. М., Удачина К. О., Савчук Р. В., Усенко М. П. Модель оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1 (85). С. 142-153. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.142>.
72. Савчук Л.М., Лозовська Л.І., Савчук Р.В., Ярмоленко Л.І. Моделювання задач управління фінансовою політикою підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 1. С. 170-178. Режим доступу: <https://doi.org/10.33271/ebdut/73>
73. Смирнова К. Поняття невизначеності економічних систем і підходи до її оцінки. Вісник МГТУ. 2008. № 2. С. 241-245.
74. Талавіра Є.В., Золотарьова А.В. Розробка стратегії управління прибутком торговельних підприємств. Ефективна економіка. 2019. №7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.34>
75. Талеб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ: Наш формат, 2021. 360 с

76. Черкасов В.В. Проблеми ризику в управлінській діяльності: монографія. Київ : «Ваклер», 1999. 288 с.
77. Чумак О.В, Мельничук І.І., Левіна М.В. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 62 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>
78. Швиданенко, Г., Пономаренко, О., & Швиданенко, В. (2024). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22>
79. Шевченко Т.Є., Лозовська О.І. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. Вип. 14. С. 225-230.
80. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015.
81. Якошь І.С. Ризик як міра невизначеності. Економічний вісник Донбасу. 2009. № 1(15). С. 136-139.
82. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50 (1023). С. 182-187.

ДОДАТКИ

Перелік додатків:

Додаток А – Зведені дані про показники активів та джерел фінансування
ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ»

Додаток Б – Зведені дані про доходи та витрати ПП «ЖИТОМИР-
БУДКОМФОРТ»

Додаток А

Зведені дані про показники активів та джерел фінансування

ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ»

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023
Необоротні активи	1095	7	6,3	5,5	4,9
Запаси:	1100	151	165,2	130,3	120,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги		0,0	0,0	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	0	0,1	0,1	0,1
Оборотні активи	1195	151,0	165,3	130,4	120,6
Баланс	1300	158	171,6	135,9	125,5
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	0,1	0,1	0,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26	32,2	19,8	21,7
Власний капітал	1495	26	32,3	19,9	21,8
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	44	39,5	18,2	18,2
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	53	85,6	86,3	80,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1625	0	1	1,2	0,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1630	14	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	21	13,2	10,3	4,2
Поточні зобов'язання	1695	132	139,3	116	103,7
Баланс	1900	158	171,6	135,9	125,5

Додаток Б

Зведені дані про доходи та витрати
ПП «ЖИТОМИР-БУДКОМФОРТ»

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	771,0	1886,1	510,2	790,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	653,0	1622,0	350,6	584,2
Інші операційні доходи	2120	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	2180	55,0	178,2	87,9	120,8
Інші доходи	2240	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші витрати	2270	32,0	46,6	47,5	58,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	771,0	1886,1	510,2	790,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	740,0	1846,8	486,0	763,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	31,0	39,3	24,2	26,5
Податок на прибуток	2300	5,6	7,1	4,4	4,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	25,4	32,2	19,8	21,7