

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення стратегічного планування

Стратегічне фінансове планування є важливим аспектом діяльності компанії, оскільки забезпечує "дорожню карту" для спрямування процесу керівництва, координування та контролю за фінансово-господарською діяльністю фірми для досягнення її цілей.

У наш час поняття «стратегія», «стратегічне планування», «стратегічне управління» можна почути майже щодня. Історія виникнення і розвитку даних понять сягає середини 20 століття. Так термін «стратегія» почав використовуватися в науковій економічній літературі після II-ї світової війни. В 1951 р. з виходом книги Уільяма Ньюмана «Адміністрування: техніка організації і управління» стратегія розвитку суб'єкта ринку стала предметом ретельного дослідження і активної полеміки. Але й до теперішнього часу, незважаючи на широке застосування, його суть однозначно не сформульована і кожний дослідник вкладає у нього своє розуміння.

Найбільш поширеним є визначення стратегії як плану або орієнтиру чи напрямку розвитку, додержання якого забезпечить досягнення певних, переважно довгострокових цілей, про що зазначає у своїй статті Наливайко А.П. [39, с. 22]. У такому контексті стратегія пов'язується з реальною поведінкою суб'єкта ринку у конкурентному середовищі.

На думку Смоліна І.: «За змістом стратегія — це модель напрямів дій, інструмент для досягнення мети організації. Стратегія відбивається у стратегічних планах розвитку». [55, с.30]

Терещенко О.О. зазначає, що в цілому стратегія — це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і

розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Ефективність стратегії визначається величиною розриву між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства. [62, с. 408-409]

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що варіативність тлумачення поняття стратегії залежить від розуміння суті та форм стратегічного підходу в управлінні.

Стратегія планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов’язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації, таке визначення надається Кузьміним О.Є. [31, с. 93]. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації і контролю орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для керування членами організації. Можна відзначити, що стратегічне планування стає усе більш актуальним для українських підприємств, що вступають у жорстоку конкуренцію як між собою так і з іноземними корпораціями.

Автори Шершньова З.Є. та Оборська С.В. дають таке визначення: «Стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм». [83, с.11].

На думку С.Ф. Голова: «Стратегічне планування – це процес визначення дій необхідних для досягнення стратегічної мети». [14, с.641]

Поддєрьогін А. М. зазначає: «Стратегічне планування — це процес формування мети діяльності підприємства, визначення пріоритетів, засобів і методів її досягнення, на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також впровадження ефективних методів, способів, ресурсів, необхідних для виконання конкретних завдань у встановлені терміни». [72, с. 224].

Існують різні підходи і щодо визначення фінансового планування, що його надають різні автори.

Фінансове планування – це складова управління фінансовими ресурсами, процесом оцінки потреб у коштах для забезпечення поточного виробництва і подальшого виробничого та соціального розвитку, а також визначення джерел цих потреб, так пояснює це поняття А.Г. Грязнова та М.А. Федотова. [42, с. 23]

Тарасюк Г. М., Швай Л. І. зазначають: «Фінансове планування - це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді. Метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування». [57, с. 229]

На думку авторів Онисько С. М. та Марич П. М.: «Фінансове планування – це сукупність розрахунків щодо визначення грошових доходів і нагромаджень та спрямування їх на покриття запланованих видатків і затрат за різними сферами діяльності господарства у відповідності з виробничими та інвестиційними потребами у плановому періоді» [40, с. 328]

Стратегічне планування являє собою адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка і корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів по їх виконанню на основі безперервного контролю та оцінки змін, які відбуваються в і поза підприємством [81, с.115].

Розглянемо докладно основні етапи стратегічного планування: [69, с.54].

I етап – ініціювання й узгодження процесу стратегічного планування. Мета даного кроку полягає у досягненні згоди між керівниками всередині організації про загальний порядок процесу стратегічного планування і його основні етапи. Тобто, слід ініціювати процес стратегічного планування, визначивши, яких осіб, які групи та організації варто залучити до процесу планування. Як зазначають сучасні українські фахівці з даного питання, стратегічне планування для організації матиме найбільше шансів на успіх, якщо в цій організації буде ефективний керівний орган, який наглядатиме за всім процесом На думку зарубіжних вчених, Шайна, Олсена, Банкоффа, для

успішності стратегічного планування необхідна саме наявність підтримки та розуміння керівників організацій.

II етап – визначення місії та цілей організації.

Одним із найважливіших завдань управління є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, зацікавлених у функціонуванні організації й здійснюючих вплив на характер, зміст і спрямованість її функціонування. Баланс інтересів визначає те, куди буде рухатися організація, її цільову орієнтацію, формує у менеджмента бачення стратегії підприємства та визначає його місце в перспективі і відображається у вигляді місії й цілей. Вибір цілей для підприємства – місії та конкретних цілей, що забезпечують їх реалізацію, є головним плановим рішенням у стратегічному плануванні.

Місія організації разом з офіційними обов'язками становить трактування соціальної підстави для існування організації. Мета організації окреслює ті сфери, в яких ця організація шукатиме партнерів або матиме конкурентів, а також визначає майбутній напрям її розвитку. Якщо чітко сформулювати мету організації, то цим можна запобігти різноманітним конфліктам і допомогти спрямувати дискусії та діяльність у правильне русло [88, с.65].

Сормувавши місію, підприємство має встановити на її основі конкретні цілі, через які в загальному результаті має здійснюватися місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки в цьому випадку вони стають значимою частиною стратегічного планування. Інакше кажучи, формування місії й установа цілей фірми приводять до того, що стає ясным, для чого функціонує фірма й до чого вона прагне.

III етап – діагностичний – включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

IV етап – визначення стратегічних проблем, які стоять перед організацією.

Стратегічні проблеми — це базові питання або серйозні труднощі, які впливають на повноваження й обов'язки організації, її місію та цінності, продукт діяльності, рівень послуг, клієнтів, користувачів, платників, витрати, фінансування, організаційну структуру та менеджмент [4, с. 231].

Стратегічне планування має наметі домогтися найбільшої відповідності між організацією та її оточенням. Ігноруючи стратегічні питання організація тим самим може зазнати великих втрат через невраховані і пропущені загрози та можливості. [86, с.87].

Будь-яка ефективна стратегія передбачає використання переваг та сприятливих можливостей і подолання недоліків та загроз. Отже, визначення стратегічних проблем організації має дуже велике значення, бо це великою мірою допомагає знайти шляхи розв'язання цих проблем [66, с. 147].

V етап – формулювання стратегій та планів для врегулювання стратегічних проблем

VI етап – перегляд й ухвалення стратегій та плану.

VII етап – визначення ефективного стратегічного бачення організації

VIII етап – розроблення ефективного процесу впровадження.

Коли стратегічний план розроблений, перед менеджером постає завдання перетворити його в дії з гарними результатами. Якщо розробка стратегії насамперед підприємницька діяльність, то її реалізація – це внутрішня адміністративна діяльність. Таким чином, виконання стратегії створює базу для реалізації стратегії й досягнення фірмою поставлених цілей.

IX етап - оцінка та контроль виконання стратегії. Даний етап забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед організацією, виступає. Цей етап має на меті визначення того, що й за якими показниками має перевірятися; має оцінити стан контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативами або іншими еталонними показниками; з'ясувати причин відхилень, якщо такі розкриваються в результаті проведеної оцінки та здійснити коректування, якщо вони необхідні й можливі. Тобто, стратегічний контроль спрямований на

з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізовувати прийнятту стратегію й чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей.

Таким чином, єдиного підходу до визначення поняття стратегії та стратегічного планування не існує, а різноманіття підходів вимагає комплексного аналізу та подальших розробок у цьому напрямку. При аналізі процесу практичного впровадження стратегічного плану у діяльність підприємства були виділені етапи стратегічного планування, що охоплюють усі його складові та описують практичне застосування теоретичних підходів до розробки стратегії діяльності та розвитку підприємства. Описані етапи впровадження стратегії можуть стати основою для розробки стратегічного плану діяльності підприємства, в рамках аналізу його діяльності та пошуку шляхів покращення його загального фінансового стану.

1.2. Фінансовий контролінг та його роль в системі стратегічного управління

Контролінг — нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку, контролю й менеджменту. Однією з основних передумов його виникнення та швидкого розповсюдження була необхідність об'єднання різноманітних аспектів управління діяльністю підприємства.

Нині існує неоднозначність трактувань, які характеризують внутрішній зміст цього поняття, наприклад: «управлінський облік», «контролінг», «внутрішньогосподарський облік». Одні автори і перекладачі вважають наведені поняття і об'єктивні явища господарської практики західних підприємств, які за ними криються, рівнозначними за змістом, інші ж — навпаки.

Порівнюючи й аналізуючи зміст визначень, наведених у таблиці, ряд авторів небезпідставно стверджують, що контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки:

- забезпечує керівництво й акціонерів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
- забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління;
- сприяє оптимізації залежності "виручка — затрати — прибуток".

Судячи із зарубіжної та вітчизняної літератури, контролінг — це поняття дуже широке і асоціюється зі словом "контроль" (походить від англ. to control — контролювати, управляти). Але в англійських джерелах термін "контролінг" практично не використовується: у Великобританії і США укорінився термін "управлінський облік" (managerial accounting, management accounting), хоча працівників, до чийх посадових обов'язків входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (controller).

У теорії і практиці управління німецькими підприємствами поняття «управлінський облік» відсутнє. Бухгалтерія чітко поділяється на фінансову і виробничу, внаслідок чого у ФРН використовується термін «контролінг», яким позначено якісне нове явище в управлінні підприємством. Звідти практика контролінгу і прийшла до Росії та України. [18, с.9]

Варто зазначити, що, як задається на перший погляд, контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг — це і система спостереження, й вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства та розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою, і система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства.

Контролінг інтегрує управління і контроль в одну єдину цілісну систему. Взаємозв'язок між ними показаний на рис. 1.1. [82, с.151]



Рис. 1.1. Контролінг як сфера перетину функцій управління і контролю

Отже, враховуючи вищесказане, можна дати таке визначення: контролінг — це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [82, с.152].

Сутність контролінгу можна представити у вигляді піраміди (додаток А, рис. 1)

Концепція контролінгу передбачає розробку філософії поведінки фірми, яка забезпечувала б ефективне управління та її довгострокове існування.

Взаємозв'язок функцій та завдань контролінгу розкрито у табл. Б.1 (додаток Б)

Схематично структуру контролінгу, запропоновану Троян О.В. можна розглянути на рис. 1.3 [68, с. 221]

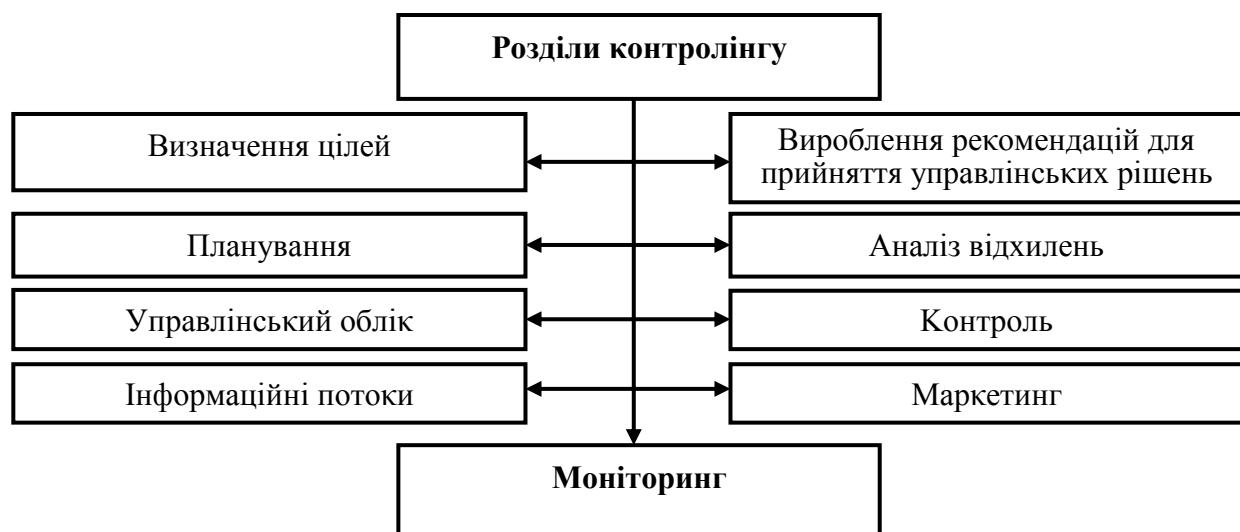


Рис 1.2 Структура контролінгу підприємства

На практиці розрізняють різні напрями (сектори) контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіональний контролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо. Поряд з цим залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на стратегічний та оперативний.

Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного контролінгу представлена у табл. 1.1 [46, ст. 259]

Поняття стратегічного фінансового контролінгу тлумачить професор Терещенко О.О.: «Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (3 і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений» [62, с. 407].

Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю і стратегічного інформаційного забезпечення. Цільова задача стратегічного планування полягає в забезпеченні довготривалого успішного функціонування організації. [30, с.22]

Мета стратегічного контролінгу – забезпечити «відстежування» руху підприємства до намічених стратегічних цілей розвитку.

Таблиця 1.2

Характеристика оперативного та стратегічного контролінгу

Ознаки	Стратегічний	Оперативний
Орієнтація	Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства	Економічна ефективність та рентабельність діяльності підприємства
Рівень управління	Стратегічний	Тактичний та оперативний
Цілі	Забезпечення виживання Проведення антикризової політики Підтримання потенціалу успіху	Забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства
Головні завдання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства ▪ Відповідальність за стратегічне планування ▪ Розробка альтернативних стратегій ▪ Визначення критичних зовнішніх та внутрішніх умов, які лежать в основі стратегічних планів ▪ Визначення вузьких та пошук слабких місць ▪ Визначення слабких підконтрольних показників відповідно до стратегічних цілей ▪ Порівняння планових (нормативних) та фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків цих відхилень ▪ Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Керівництво при плануванні та розробці бюджету (поточне та оперативне планування) ▪ Визначення вузьких та пошук слабких місць для тактичного планування ▪ Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей ▪ Порівняння планових (нормативних) та фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень ▪ Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів ▪ Мотивація та створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень

Стратегічне планування, зокрема фінансове та контроль за фінансово-господарською діяльністю є невід'ємним складником процесу стратегічного управління підприємством. Фінансове планування як складова фінансового контролінгу є необхідним для досягнення високої результативності виробничо-господарської діяльності, фінансового забезпечення розширення обігу виробничих фондів, створення умов, які забезпечили б платоспроможність та фінансову стійкість підприємства [46, с. 255].

Стратегічне планування та стратегічний контролінг є двома найважливішими функціями управління будь-якою організацією. Ці два процеси є тісно взаємопов'язані. Завдання стратегічного контролінгу і стратегічного планування зведено в таблиці, яка показує, що стратегічне планування і стратегічний контролінг базуються на одних і тих самих ознаках, що підтверджує їх тісний взаємозв'язок [46, с. 257]

Контролінг як концепція системи управління є відповіддю на зміни зовнішніх умов функціонування підприємств та постійно зростаючі вимоги до управління та його інструментів. У сучасних умовах господарювання необхідна комплексна методологія та оснований на ній інструментарій, які могли б модернізувати організаційну та інформаційну структуру організації таким чином, щоб вирішувалися базові проблеми її розвитку не тільки сьогодні, але і в майбутньому. Як такий інструмент пропонується використовувати методи контролінгу (аналіз відхилень (абсолютних та відносних), CVP – аналіз (аналіз точки безбитковості), бенчмаркінг, вартісний, , SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць), методи фінансового прогнозування (експертні, екстраполяції тощо)). В основі цієї нової концепції системного управління організацією лежить прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи в довгостроковій перспективі [83, с. 43].

Контроль складає базу для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на підприємстві. Зазвичай, на практиці проводять факторний аналіз відхилень, метою якого є визначення та оцінка всіх чинників, що зумовили відхилення та вироблення на цій основі висновків та пропозицій щодо подолання виявлених негативних чинників та слабких місць, використання можливих резервів та відповідної корекції планів. Результати аналізу є основою для прийняття оперативних рішень, коригування наявних і розроблення майбутніх планів [15, с.21-34].

Отже, взаємозв'язок планування та контролю характеризує основний зміст контролінгу, який, власне, і полягає в систематичному порівнянні фактичних показників діяльності підприємства із запланованими в подальшому

аналізі відхилень. В рамках стратегічного планування інструменти контролінгу доцільно застосовувати на етапі впровадження обраної стратегії, для підвищення ефективності її інтеграції, що дозволить проводити систематичний контроль реалізації стратегічних управлінських рішень, що стосуються розвитку підприємства в цілому.

1.3. Методичні засади планування в системі стратегічного фінансового контролінгу

Методологія стратегічного планування є складним механізмом, який на порядок складніший від звичайного операційного планування. Основою стратегічного планування є моніторинг зовнішнього середовища, своєчасне передбачення загроз, виявлення можливості для розвитку, визначення конкурентних переваг та способів їх реалізації, коригування мети, гнучке маневрування ресурсами, використання інформаційних ресурсів для підвищення ефективності управління та інші фактори.

Базою для довгострокового фінансового планування поряд із балансовим довгостроковим плануванням інвестицій є план результатів діяльності підприємства. Він будується на базі запланованого обороту за окремі планові періоди (відповідно стратегічним планам) і в залежності, з одного боку, від виручки з обороту (вироблена і продана кількість товару) та витрат (витрати на матеріали, оплату праці персоналу та ін.) – з іншого. При цьому враховуються також амортизаційні відрахування та виплачу вальні відсотки [30, с. 100].

Сукупність усіх планових розрахунків, які регулюють діяльність будь-якого підприємства (маються на увазі виробничі плани, плани впровадження нової техніки і технології, маркетингові програми, плани матеріально-технічного постачання, фінансові плани), являє собою бізнес-план діяльності підприємства.

Сьогодні у вітчизняній практиці існує велика різноманітність визначення бізнесплану, які в більшості своїй перейняті із зарубіжного досвіду.

Ансофф И.: «Бізнес-план – це документ внутрішнього користування, де викладені основні аспекти планування виробничої та комерційно діяльності підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно може стикнутися, а також визначаються способи вирішення фінансово-господарських задач» [4, с. 398]

Черняк В.З.: «Бізнес-план – об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і в той же час необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень у відповідності з потребами ринку та ситуації, що склалася» [81, с. 8]

Троян О.В.: «В ринковій економіці бізнес-план – це робочий інструмент і для новостворених і для діючих фірм, що використовується у всіх сферах підприємницької діяльності» [68, с. 8]

Уткин Э.А.: «Бізнес-план – це програма дій підприємця, що обґрунтована цільним аналізом кон'юнктури ринку, інвестицій, товарів, послуг, власних задач та ресурсів» » [70, с. 12]

Філімоненков О. С.: «Бізнес-план – це документ, у якому викладені організаційні, виробничі та ринкові аспекти майбутнього бізнесу, а також запропоновані планові розрахунки обсягів виробництва, необхідних інвестицій і передбачуваних фінансових результатів від здійснення запланованого заходу» [71, с. 314]

Таким чином, хоча єдиного визначення бізнес-плану немає та його складання необхідне для визначення обсягів та розробки стратегії фінансування, залучення конкретних інвесторів до участі в створенні нового підприємства або фінансування нових виробничих програм. При цьому інвесторами можуть бути банки, інші юридичні, а також фізичні особи. [28, с. 54]

Процес стратегічного планування та складання бізнес плану підприємства складається з послідовних етапів рішення відповідних проблем:

- Перший етап є стратегічним аналізом.

- На другому етапі проводиться зазначення стратегічних сфер діяльності
- На третьому етапі робиться оцінка можливостей стратегічних позицій
- На четвертому етапі на основі оцінки стратегічних зон господарювання виробляється вибір бізнес-портфеля.
- На п'ятому етапі відбувається розробка фінансового плану підприємства (шостий етап)
- На шостому етапі виробляється документування раніше проведених розрахунків.
- Завершальним восьмим етапом є коректування плану. На сучасному етапі існують певні бар'єри, що перешкоджають та мають суттєвий вплив на стратегічне планування розвитку підприємств. Головні з них: • негативний досвід, накопичений під час директивного планування, яке було проявом переважно командно адміністративного методу керівництва • нерозвиненість теорії та методів планування. • середовище. Нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в економіці України, — предмет дискусії фахівців на всіх рівнях. • небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії. • опір змінам. • обмеження (матеріальні, час і гроші).

Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства

Об'єктом дослідження дипломної роботи виступає сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Скай» (СТОВ «Скай»), знаходиться у Луганській області та успішно функціонує на ринку України. Основним видом діяльності компанії є:

- переробка сільськогосподарської продукції (зернових)
- реалізація продуктів харчування - борошна, круп в асортименті

Основні складові частини підприємства: власні виробничі комплекси з переробки с/г продукції, оптово-роздрібна торгівля борошно-круп'яної продукцією, свинокомплекс і власні транспортні засоби.

За період своєї роботи, компанія створила налагоджену систему роботи, починаючи від закупівлі зернових і закінчуючи широкою мережею збуту продукції. Підприємство виробляє продукцію що є товарами першої необхідності для людини, а тому попит на неї є постійним і не схильний до суттєвих коливань. На підприємстві розвинена достатня матеріальна база для впровадження нової технології виробництва продукції борошномельної промисловості, яка включає в себе нерухомість, обладнання, транспорт і стратегічне місце розташування в густонаселеній сільгоспвиробниками місцевості.

СТОВ «Скай» має багаторічні і стабільні зв'язки зі своїми постачальниками. Всі вони розташовані, переважно, у Донецькій та Луганській областях. Вдале розташування постачальників дозволяє забезпечити зниження транспортних витрат, мінімізувати ризики, крім того, гарантує оперативність і своєчасність доставки необхідної сировини і матеріалів.

Висококваліфікований персонал зі значним досвідом роботи в даній сфері є однією зі складових, яка допомагає підприємству тривалий час стабільно функціонувати і розвиватися. Формування векторів розвитку підприємства, оперативне управління поточною діяльністю, а також прийняття найважливіших рішень, що стосуються подальшого стану компанії покладено на менеджерський склад компанії, що представлений висококваліфікованими фахівцями зі значним досвідом роботи. Сумарна кількість працівників СТОВ

«Скай» на даний момент складає 18 осіб. Органіграма підприємства представлена на рис. 2.1

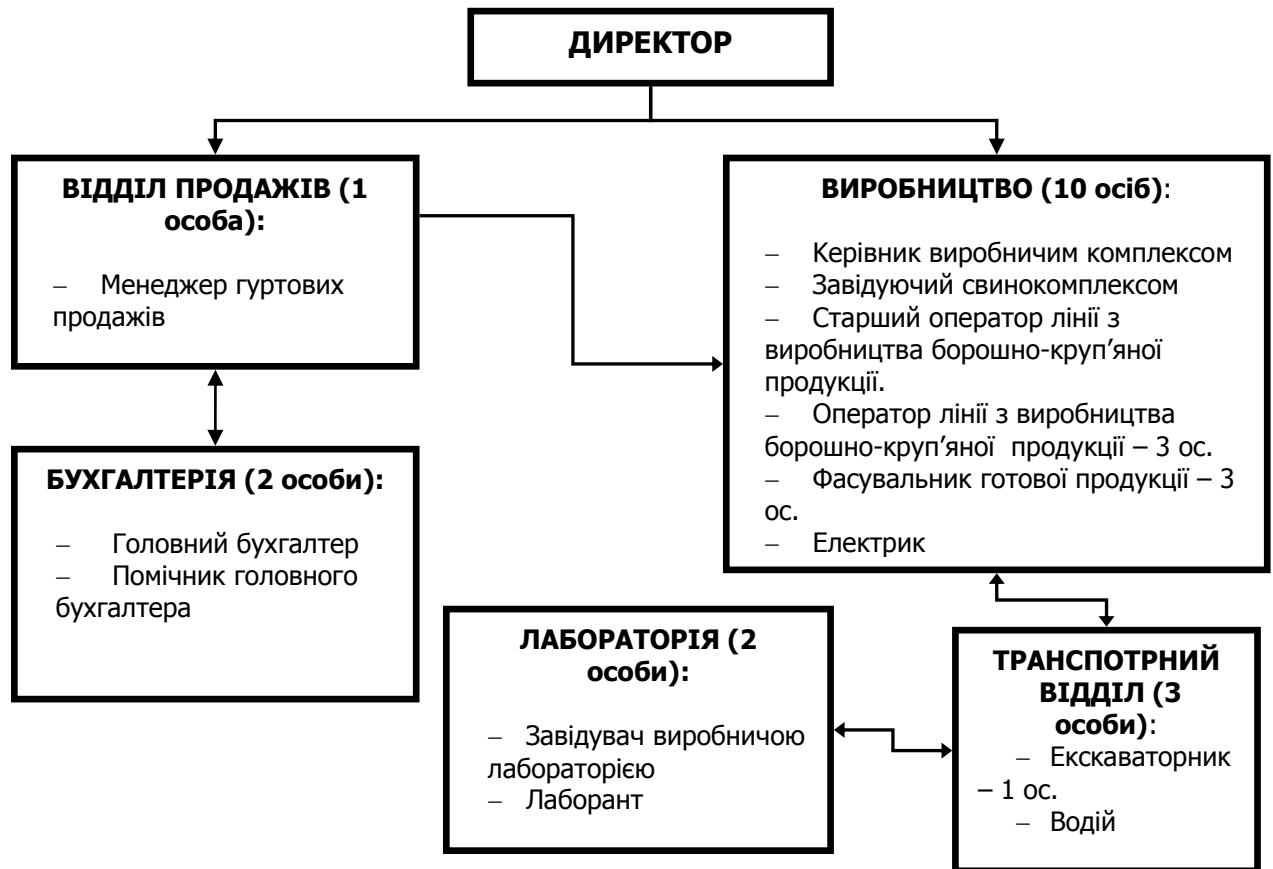


Рис. 2.1 Органіграма підприємства СТОВ «Скай»

Сумарний товарообіг СТОВ «Скай» згідно з даними фінансової звітності складає за 2018-2019 роки 13 594 700 грн. При цьому звертає на себе увагу динаміка зростання виручки компанії. При товарообороті у 2019 році 9 179 900 грн., зростання виручки у порівнянні з 2018 роком склало 107,93%, а одночасно зі зростанням чистого прибутку підприємства в 2019 році в порівнянні з 2018 на 163,97%, це говорить про підвищення ефективності функціонування даного підприємства.

У 2020 році товарооборот компанії склав 3 191,43 тис. грн., що на 65,23% менше ніж у 2019 році. Таке зменшення зумовлене кризовими явищами в економіці України та сільському господарстві, зокрема. Звертає на себе увагу той факт, що нерозподілений прибуток компанії зменшився лише на 16,17% у 2020 році порівняно з 2019 роком, що було зумовлено зниженням витрат

виробництва, по скільки за даний період розпродувалися залишки продукції на складах

Загальний чистий прибуток компанії за три останні роки склала близько 79 600 грн. При цьому також спостерігається позитивна динаміка зростання прибутковості діяльності СТОВ «Скай», так прибуток за підсумками діяльності у 2017 році становив 200 грн., тоді як фінансовий результат за 2018 рік склав уже близько 13 600 грн. Зростання прибутку в 2020 році в порівнянні з 2018 роком склало 14 950%.

Таблиця 2.1

Основні показники балансу СТОВ «Скай» за 2017-2020 рр., тис. грн.

Показники	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
АКТИВИ	750,4	1661,5	2332,9	5061,2
Необоротні активи	446,8	740,0	1053,1	2727,0
Оборотні активи	257,9	821,2	1173,0	1424,0
Витрати майбутніх періодів	45,7	100,3	106,8	64,0
ПАСИВИ	750,4	1661,5	2332,9	5061,2
Власний капітал	60,2	133,6	150,9	866,1
Довгострокові зобов'язання	381,6	660,0	1100,0	1400,4
Поточні зобов'язання	308,6	867,9	1082,0	1948,5

Аналіз динаміки валюти балансу компанії показав зростання майна підприємства в 2017-2018 рр..на 911, 1 тис. грн. (121,42%). Дані зміни відбулися завдяки приросту необоротних активів на 293,2 грн (66%) та стрімкого збільшення розміру оборотних активів на 563,3 тис. грн (218%). У 2019 році вплив кризових факторів на українську економіку призвели до зниження темпів зростання вартості майна компанії в порівнянні з 2018 роком, що склало 40,41%, що було обумовлено в першу чергу зменшенням рівня дебіторської заборгованості та грошових коштів в активах компанії, зменшенням рівня поточних зобов'язань (в пасиві).

Таблиця 2.2

Аналітичний баланс СТОВ «Скай» за 2017-2020 рр.

	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2018/2017	2019/2018	2020/2019
АКТИВИ	911,1	671,4	1882,1	121,42%	40,41%	80,68%
Необоротні активи	293,2	740,0	1673,90	66%	42%	159%
Оборотні активи	563,3	351,8	251,0	218%	43%	21%
Витрати майбутніх періодів	54,6	6,5	-42,8	119%	6,48%	-40%
ПАСИВИ	911,1	671,4	1882,1	121,42%	40,41%	80,68%
Власний капітал	73,4	17,3	715,2	55%	11%	83%
Довгострокові зобов'язання	278,4	440,0	300,4	73%	67%	27%
Поточні зобов'язання	559,3	214,1	866,5	181%	25%	80%

За результатами 2020 року компанія змогла адаптуватися до змін в економічному середовищі, що підтверджується зростанням вартості майна підприємства на 2728,3 тис. грн. (116,95%) порівняно з 2019 роком, що було зумовлено зростанням власного капіталу, за рахунок додаткового (в пасиві) та зростанням готової продукції підприємства в активі.

У структурі активів підприємства переважають необоротні кошти (понад 83% всіх активів), що обумовлюється специфікою роботи підприємства та фондоемністю його виробництва. Тенденція збільшення величини основних засобів у структурі необоротних активів, яка спостерігається з 2018 року свідчить про орієнтацію підприємства на створення умов для розширення основної діяльності підприємства



Рис.2.2.Динаміка складових активів СТОВ «Скай» у 2017-2020 рр.

У структурі пасивів компанії переважають поточні зобов'язання, які в період з 2017 по 2020 рр.. склали від 70 до 99% всіх пасивів.



Рис.2.3. Динаміка складових пасиву СТОВ «Скай» у 2017-2020 рр.

Власний капітал компанії в 2017-2018 р на 90% складався з статутного капіталу. Його зменшення у 2019 році було компенсоване зростанням нерозподіленого прибутку, і як результат - у 2019 році власний капітал підприємства склав 150,9 тис. грн., тобто зріс на 11% порівняно з 2018 роком. У 2020 році відбулося 83% зростання власного капіталу підприємства, перш за все за рахунок збільшення статутного капіталу на 217,7 тис. грн. та появи додатково вкладеного капіталу у сумі 400 тис. грн..

Зобов'язання компанії представлені короткостроковими та довгостроковими кредитами банків, кредиторською заборгованістю за товари, роботи та послуги. У структурі поточних зобов'язань переважають короткострокові кредити та кредиторська заборгованість.

При цьому спостерігається стабільна величина питомої ваги короткострокових кредитів у 2017-2020 рр. на рівні близько 10% та зниження рівня довгострокових кредитів на 72,96% у 2018 році порівняно з 2017 роком і на 27,31% у 2020 році порівняно з 2019 р..

Динаміка фінансових результатів СТОВ «Скай» наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів СТОВ «Скай» за 2018 - 2020 рр.

Стаття	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018	
				Тис. грн	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4414,8	9179,9	3 191,40	-1223,4	-28%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3676,4	7651,6	2706	-970,4	-26%
Разом чисті доходи	3 722,40	7 651,60	2 743,70	-978,7	-26%
Амортизація	111,4	194,3	132,3	20,9	18,76%
Разом витрати	3 708,80	7 612,10	2 713,60	-995,2	-27%
Чистий прибуток (збиток)	13,6	39,5	30,10	16,5	121%

В динаміці фінансових результатів можна відзначити наступні зміни:

За підсумками 2020 року відбулося скорочення виторгу підприємства на 5 988 тис. грн (65,3%), при цьому у 2019 році порівняно з 2018 роком приріст

виторгу склав 4 765,1 тис. грн. (107,93%) При цьому темпи приросту собівартості не перевищували темпів зростання (падіння) виручки.

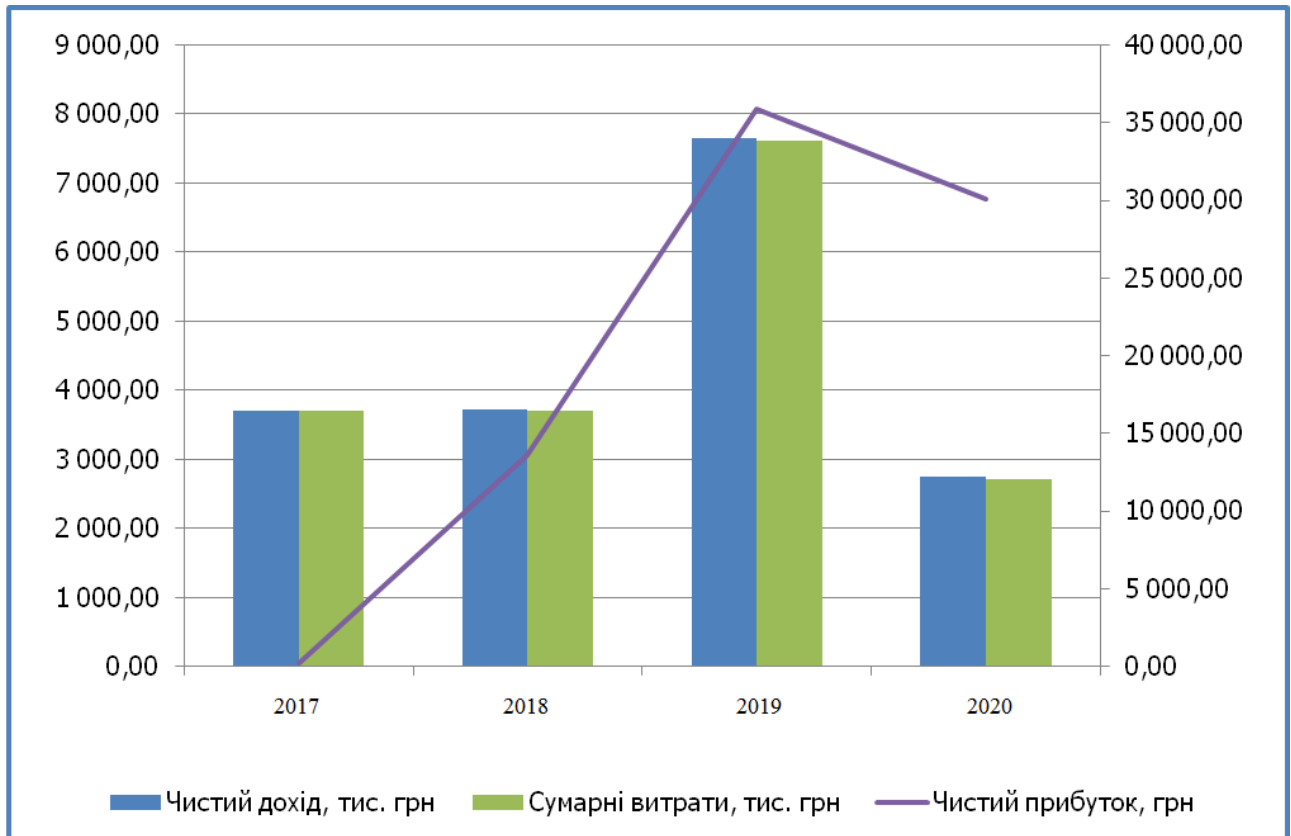


Рис. 2.4. Динаміка прибутку СТОВ «Скай» у 2017-2020 рр.

Як зазначалося вище, СТОВ «Скай» займається кількома видами діяльності. Вробництво продукції у 2020 році склало:

Таблиця 2.4

Виробництво продукції СТОВ «Скай» у 2020 р.

№	Основні види продукції	Щомісячне виробництво	Ціна реалізації, грн./кг	Обсяг реалізації за рік, грн.
1	Крупа манна	10 000кг	2,85	344 400
2	Мука вищий сорт	50 000 кг	1,95	1 170 000
3	Мука перший сорт	30 000кг	1,70	612 030
4	Пшеничні висівки	25 000кг	0,55	159 000
5	Крупа перлова	50 000 кг	1,70	255 000
6	Крупа ячнева		1,60	240 000
7	Крупа пшенична		1,40	210 000
8	Висівки кормові		0,65	93 000
9	Свинина в живій вазі	500 кг	18	108 000

Співвідношення реалізованої продукції, що формує чистий прибуток підприємства змінюється з року в рік, та основна частка належить продукції промислового млина. Структура реалізації СТОВ «Скай» у 2020 році складала:

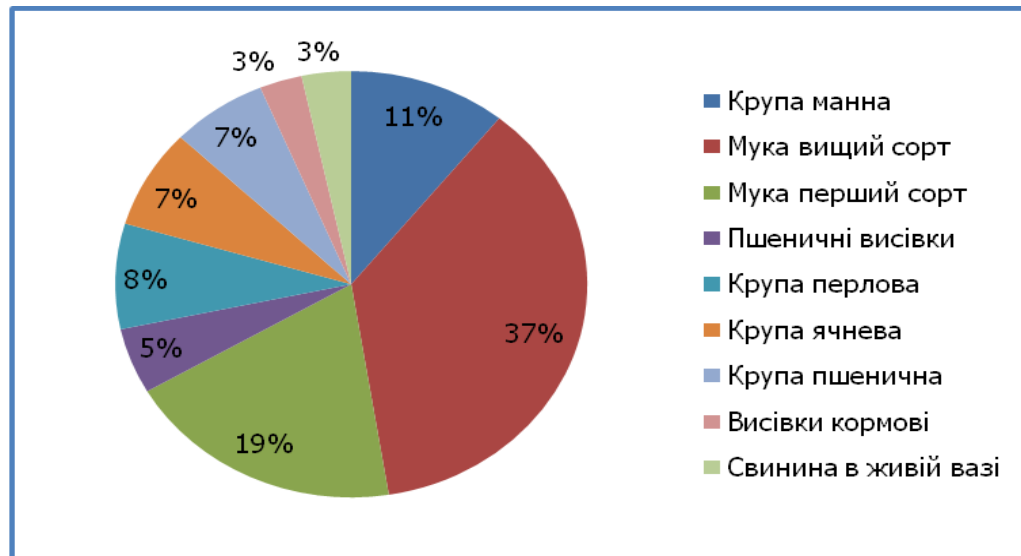


Рис. 2.5. Структура реалізації СТОВ «Скай» у 2020 р.

Найбільшу частку у структурі виручки СТОВ «Скай» займає мука вищого сорту – 37% та мука першого сорту – 19%. Загальна частка продукції млина у структурі виручки займає 97%, а на свинину припадає лише 3% загального обсягу реалізації продукції.

Проведений аналіз структури та динаміки балансу СТОВ «Скай» та його «Звіту про фінансовий результат» дають змогу зробити висовок про не лише не оптимальну структуру фінансування діяльності підприємства, але і про негативні тенденції динаміки фінансового стану підприємства підприємства не лише на фоні загальносвітової економічної кризи, але і внутрішніх проблем підприємства пов'язаних із не ефективною виробничою програмою та відсутністю стратегії розвитку.

2.2 Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства

На практиці використовують, як правило, лише певний набір показників, основні з яких можуть бути розбиті на такі блоки: [25, с. 3.].

1. Показники оцінки ділової активності (оцінюють ефективність використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів).
2. Показники прибутковості і рентабельності (висвітлюють загальну ефективність вкладення коштів у дане підприємство).
3. Показники ліквідності і платоспроможності (дають можливість оцінити спроможність своєчасно і у повних обсягах здійснювати розрахунки по короткостроковим зобов'язанням).
4. Показники фінансової незалежності (визначають структуру джерел фінансування, які різняться доступністю, ризиковістю, вартістю).

На основі загальноприйнятих формул, що використовуються в процесі фінансового аналізу для СТОВ «Скай» було проведено коефіцієнтний аналіз результати якого представлені в таблиці 2.5 [72, с. 243],

Проведений аналіз ділової активності підприємства свідчить про її уповільнення, що пов'язано як з кризовими явищами на ринку сільськогосподарської продукції, так і по країні в цілому. Показники оборотності активів підприємства, його кредиторської та дебіторської заборгованостей, матеріальних запасів, а також основних фондів мають за аналізований період однакові тенденції. Зменшення значення показників на початку 2019 року в порівнянні з 2018 та подальше зростання на кінець 2019 року, пов'язане з падінням доходів населення, що є основним споживачем продукції, яку пропонує СТОВ «Скай», а також зниженням закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію. Падіння показників за результатами 2020 року викликано критичним впливом економічної кризи, як по країні в цілому так і по сільськогосподарській галузі, зокрема.

Таблиця 2.5

Коефіцієнтний аналіз СТОВ «Скай» за 2018-2020 рр.

№ п/п	Назва коефіцієнта	2018		2019	2020
		1.01.	31.12.	31.12.	31.12
Аналіз ділової активності підприємства					
1	Коефіцієнт оборотності активів	9,8	3,0	3,8	0,7
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	31,6	8,6	10,1	2,4
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	202,5	39,2	51,2	22,9
4	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	30,3	7,7	3,3	0,2
5	Час оборотності оборотних засобів	36,9	118,1	94,0	491,9
6	Час оборотності КЗ	11,4	41,7	35,6	147,9
7	Час оборотності ДЗ	1,8	9,2	7,0	15,7
8	Час оборотності запасів	11,9	46,7	109,3	1 703,3
9	Тривалість порційного циклу ТОЦ	13,7	55,9	116,3	1 719,0
10	Тривалість фінансового циклу ТФЦ	2,3	14,2	80,7	1 571,1
Аналіз рентабельності підприємства					
11	Коефіцієнт рентабельності активів	0,001	0,011	0,018	0,008
12	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,003	0,102	0,238	0,035
13	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,001	0,004	0,005	0,011
14	Коефіцієнт рентабельності продукції	1,795	0,093	0,174	0,499
Аналіз ліквідності підприємства					
15	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, К	0,0045	0,0041	0,0015	0,0001
16	Коефіцієнт проміжної ліквідності, К п/л	0,0045	0,0041	0,0015	0,0000
17	Коефіцієнт покриття, Кп	0,8	0,9	1,1	0,7
18	Робочий капітал, Рк	-50,7	-46,7	91,0	-524,5
Показники фінансової незалежності					
19	Коефіцієнт автономії, Кавт	0,1	0,1	0,1	0,2
20	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,1	0,1	0,1	0,2
21	Коефіцієнт забезпеченості оборотних засобів	-0,2	-0,1	0,1	-0,4
22	Коефіцієнт маневрування власного капіталу	-0,8	-0,3	0,6	-0,6

У кризовий період підприємство в більшості випадків працювало «на склад» так як рівень реальних продажів знаходився на невисокому рівні, внаслідок цього зросла тривалість операційного циклу, тобто збільшився час між закупівлею сировини та отриманням виручки. Після подолання кризових явищ як на ринку сільськогосподарської продукції так і в країні в цілому ситуація на підприємстві має всі підстави для поліпшення.

Рентабельність власного капіталу компанії, активів має тенденцію до зростання аж до 2019 року, що зумовлено структурою фінансування компанії, а

саме збільшенням короткострокових кредитів у джерелах майна компанії. Падіння показника у 2020 році, порівняно з 2019 роком було зумовлено зниженням прибутковості підприємства, з одночасним збільшенням власного капіталу, що свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу.

Розмір прибутку, отриманий компанією на кожен одиницю реалізованої продукції, зростає - рентабельність діяльності компанії зросла з 0,001 од. в 2017 році до 0,011 од. в 2020 році.

Коефіцієнти, що характеризують ліквідність компанії, знаходяться на рівні нижче нормативних, але в межах допустимих значень, що обумовлено, в першу чергу, специфікою галузі роботи підприємства, коливаннями у мінімальних закупівельних цінах встановлених державою на сільськогосподарську продукцію та загальним падінням сільськогосподарського ринку та ринку муко-круп'яної продукції в 2019- 2020 рр.

Проведений аналіз фінансової незалежності компанії показує зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, якими виступають короткострокові та довгострокові кредити банків. У зв'язку з падінням питомої ваги позикових коштів компанії в структурі джерел майна компанії відбулося зростання коефіцієнтів автономії та фінансової стабільності з 0,1 і 0,1 відповідно в 2017 році до 0,2 і 0,2 в 2020.

Отже, фінансовий стан СТОВ «Скай» дає можливість стверджувати про базову фінансову обґрунтованість залучення зовнішніх коштів для розширення діяльності підприємства, а можливість вчасно розплачуватися по взятих на себе зобов'язаннях буде визначена на основі складеного стратегічного плану діяльності підприємства.

Доцільним є застосування інтегральної оцінки фінансового стану підприємства, оскільки у реальному житті досить часто виникають ситуації, коли необхідно виміряти один сукупний (інтегральний) показник. Методика інтегральної оцінки фінансового стану підприємства передбачає розрахунок

інтегрального показника (I) на базі узагальнюючих показників за рівнем коефіцієнту покриття (КПл), фінансової незалежності (Кавт.), рентабельності активів (РА) підприємства за формулами: [7, с. 56]

$$I = \sqrt[\beta_1 + \beta_2 + \beta_3]{КП^{\beta_1} * ФН^{\beta_2} * РА^{\beta_3}} \quad (2.1.)$$

$$I = \frac{\beta_1 * КП_{п} + \beta_2 * ФН + \beta_3 * РА}{\beta_1 + \beta_2 + \beta_3} \quad (2.2.)$$

де:

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – коефіцієнти значущості відповідних показників.

При використанні такого підходу кожний із показників, що входить у формулу (1) чи (2) має значення ≤ 1 . Нормативний узагальнюючий показник дорівнюватиме 1, якщо усі коефіцієнти мають критичний рівень чи перевищують його. В іншому випадку він буде нижче 1. Перевагою такого методу є можливість доповнення будь-якої кількості аналітичних напрямків і коефіцієнтів оцінки фінансового стану підприємства в разі потреби в їхньому включенні до інтегрального показника. [7, с. 58]

За даною методикою інтегральний показник фінансового стану СТОВ «Скай» складатиме:

Формула 1: $I = 0,28$ Формула 2: $I = 0,27$

Найбільш поширеною є оцінка фінансового стану підприємства за формулою Du Pont. Формула Du Pont дозволяє оцінити важливий показник з точки зору інвестора – рентабельність власного капіталу за трьома показниками економічної ефективності : рентабельність продажу, оборотності активів та фінансового важелю (коефіцієнта привода). Добуток останніх трьох коефіцієнтів визначає структурний склад показника рентабельності власного капіталу – це і є формула Du Pont .[63, с. 408]

$$\frac{\text{Чистий}_\text{прибуток(ЧП)}}{\text{Власні}_\text{кошти(ВК)}} = \frac{\text{Чистий}_\text{прибуток}}{\text{Виручка(обсяг}_\text{продажу)(В)}} \times \frac{\text{Виручка(обсяг}_\text{продажу)}}{\text{Сума}_\text{активів}} \times \frac{\text{Сума}_\text{активів}}{\text{Власні}_\text{кошти}} \quad (2.3.)$$

В скороченому вигляді формула Du Pont:

$$R_{вк} = R_{пр} \cdot KO_{а} \cdot L \quad (2.4.)$$

де:

$R_{вк}$ – рентабельність власного капіталу;

$R_{пр}$ – рентабельність продажу, або комерційна маржа;

$KO_{а}$ – оборотність активів або коефіцієнт трансформації;

L – „важель”.

Рентабельність продажу характеризує відношення між рівнем цін продукції на ринку й витратами на її виробництво та реалізацію., тому може використовуватися в діагностиці підприємств різного масштабу. Сутність коефіцієнта рентабельності продажу – відобразити рівень управління витратами за умов існуючих цін на продукцію. Оборотність активів показує ефективність активів підприємства за умов досягнення рівня її обсягів продажу. Показник оборотності активів дозволяє оцінити успіх управління активами підприємства. Добуток цих двох показників дає рівняння, наслідком якого є формула Du Pont.

Для СТОВ «Скай» формула Du Pont справджується, оскільки за даними фінансової звітності підприємства

$$R_{вк}=0,035$$

$$R_{пр} \cdot KO_{а} \cdot L=0,035$$

Ще одним із методів, що доцільно використовувати для інтегральної оцінки фінансовго стану є використання моделі прогнозування банкрутства на основі багатофакторного дискримінантного аналізу, а саме з використанням моделі Альтмана (1968). [62, с.234]

Модель прогнозування банкрутства, розроблена американським економістом Е. Альтманом має також назву "розрахунок Z-показника" і є класичною в своїй сфері, оскільки включена до більшості західних підручників присвячених фінансовому прогнозуванню, та оцінці кредитоспроможності підприємств. Побудована Альтманом дискримінантна функція має такий вигляд:

$$Z = 0,012 X_1 + 0,014 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,999 X_5$$

Це 5-ти факторна модель, де факторами виступають окремі показники фінансового стану підприємства. Адаптовано до вітчизняних стандартів фінансової звітності, окремі змінні дискримінантної функції мають такий вигляд:

X_1 - робочий капітал/ валюта балансу;

X_2 - сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу / валюта балансу;

X_3 - звичайний прибуток до оподаткування + проценти за кредит / валюта балансу;

X_4 - ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав) / позичковий капітал;

X_5 - чиста виручка від реалізації продукції/ валюта балансу.

Для СТОВ «Скай» значення показника Z дорівнює:

Таблиця. 2.6

Розрахунок Z -показника, згідно моделі Альтмана для
СТОВ «Скай» у 2020 р.

Модель Альтмана	Значення X	Вага X
X_1	-0,104	0,012
X_2	0,006	0,014
X_3	0,008	0,033
X_4	0,259	0,006
X_5	0,535	0,999
Значення Z	0,535	

Інтерпретація Z -показника показує, що СТОВ «Скай» має високу ймовірність банкрутства. Та це не означає, що підприємству необхідно припиняти свою діяльність, а свідчить, в першу чергу, про необхідність реструктуризації його діяльності, розробки, впровадження і контролінгу за таким впровадженням інвестиційного плану, в рамках розробки стратегії діяльності підприємства.

Модель Альтмана була розроблена у 60-х роках ХХ століття для американських промислових підприємств. Реалії господарювання у сучасній Україні значно відрізняються від тих, що панували у США, та і ведення господарської діяльності також. Тому застосування моделі для українських підприємств є не виправданою, і пов'язана із великою похибкою.

Модель оцінки ймовірності банкрутства українських підприємств.

Для оцінки ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств рекомендується до використання багатofакторна дискримінантна модель, відома як модель Терещенко О.О.. Вибір моделі залежить від виду діяльності підприємства, що аналізується. Для підприємств сільського господарства модель набуває вигляду:

$$Z = 1,05 * X_1 + 1,2 * X_2 + 1,1 * X_3 + 2,5 * X_5 + 0,5 * X_7 + 0,2 * X_8 - 2,1$$

Розшифровка незалежних змінних моделі Терещенка О.О. наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розшифровка незалежних змінних моделі Терещенка О.О.

Незалежна змінна	Економічна інтерпретація
X1	Коефіцієнт покриття
X2	Коефіцієнт фінансової автономії
X3	Коефіцієнт оборотності активів
X4	Рентабельність продажів
X5	Рентабельність активів
X7	Коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за грошовим потоком
X8	Коефіцієнт рентабельності продажу

Використання цієї моделі дозволяє з високим рівнем ймовірності спрогнозувати майбутній фінансовий стан підприємства, а отже, оцінити ймовірність його банкрутства. Розрахунок чистого грошового потоку СТОВ «Скай» за 2018-2020 рр наведений у табл. В.1., додаток В.

Для СТОВ «Скай» оцінка майбутнього фінансового стану згідно моделі Терещенка О.О. має вигляд:

Таблиця. 2.8

Значення показників фінансового стану СТОВ «Скай», згідно моделі Терещенка О.О. за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
X1 Коефіцієнт покриття	0,95	1,08	0,73
X2 Коефіцієнт автономії	0,08	0,06	0,20
X3 Коефіцієнт оборотності капіталу	2,21	3,28	0,73
X5 Коефіцієнт рентабельності активів за вільним грошовим потоком	0,23	0,04	0,05
X7 Коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за грошовим потоком	0,92	0,28	0,59
X8 Коефіцієнт рентабельності продажу	0,004	0,007	0,015

Значення Z-показника СТОВ «Скай» згідно моделі Терещенка О.О.
за 2018-2020 рр.

Z показник	2018	2019	2020
Значення	-0,406	-0,401	-1,217
Інтерпретація	Незадовільний фінансовий стан з позитивною динамікою	Незадовільний фінансовий стан з позитивною динамікою	Незадовільний фінансовий стан з негативною динамікою

Значення Z_i знаходиться в межах від -0,406 до -1,217, таким чином фінансовий стан СТОВ «Скай» є незадовільним (знаходиться у фінансовій кризі або вона йому загрожує).

Проведення аналізу фінансового стану СТОВ «Скай» за допомогою методів інтегральної оцінки показав, що підприємство за різними показниками знаходиться у кризовому стані. Та це не означає, що необхідно проводити закриття підприємства. Для успішного функціонування СТОВ «Скай», що працює на ринку України вже 9 років, а зниження фінансових результатів якого було зумовлено наслідками фінансово-економічної кризи, пропонується розробити стратегічні цілі підприємства, провести їх діагностику на перспективу реалізації. Для цього необхідно скласти фінансову модель інвестиційного проекту, що дасть змогу реалізувати стратегію СТОВ «Скай», провести його розробку, аналіз, а також здійснити контролінг його реалізації, з метою оцінки ефективності такого комплексу дій, по оздоровленню фінансового стану аналізованого підприємства

2.3 Діагностика стратегії розвитку підприємства

Для проведення стратегічної діагностики підприємства. Доцільно перш за все визначити стратегічні цілі та завдання, реалізацію яких ставить перед собою підприємство [26, с. 174]:

Підприємство планує підвищити свою конкурентоспроможність шляхом реалізації даного проекту, оптимізувати господарсько-економічну діяльність у відповідності з потребами і тенденціями ринку, вдосконалити всі складові розвитку для забезпечення зростання ринкової вартості підприємства як стабільного підприємства, здатного зайняти лідируюче позиції в регіоні в даному сегменті ринку.

Стратегічними цілями для СТОВ «Скай» виступають:

1. Збільшення частки ринку, шляхом збільшення виробничих потужностей підприємства, освоєння нових ринків збуту та закріплення своїх позицій на них.
2. Формування постійної клієнтської бази.
3. Модернізація виробництва і збільшення виробничих потужностей підприємства.
4. Підвищення якості виробленої продукції.
5. Досягнення високих показників прибутковості та ефективності діяльності.
6. Збільшення капіталу підприємства та його ринкової вартості.

Для налагодження ефективної прибуткової діяльності підприємства доцільно здійснити також його SWOT – аналіз за такою схемою. Спочатку варто проаналізувати зовнішні та внутрішні чинники, що дасть змогу сформулювати стратегії підприємства з урахуванням переваг та вад. Далі провести аналіз діяльності з точки зору відповідності ринку та перспективності діяльності.

Саме за такою схемою був проведений SWOT – аналіз СТОВ «Скай», в процесі чого були визначені його сильні сторони (strengths), можливості що відкриваються перед підприємством (opportunities), слабкі сторони (weaknesses), загрози (threat).

Таблиця 2.10

SWOT – аналіз СТОВ «Скай»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
--------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Досвід роботи підприємства на ринку • Забезпеченість кваліфікованими кадрами • Стабільний попит на вироблену продукцію, а також належність виробленої продукції до товарів першої необхідності • Дефіцит елеваторів на ринку України та високий попит на їхні послуги • Ненасиченість ринку свинини і величезний потенціал для його зростання • Високотехнологічне і продуктивне обладнання • Використання в проекті передових технологій, що дозволяють підвищити його рентабельність, а також забезпечити більш швидкий і часовий період вирощування свиней • Наявність напрацьованої клієнтської бази, а також тривалих і стабільних відносин з постачальниками продукції • Стимулювання та підтримка розвитку даних галузей економіки на державному рівні 	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність сильних конкурентів • Залежність виробничого процесу від стабільних поставок необхідної сировини • Високі витрати на впровадження нової техніки і технології • Залежність від кормової бази • Необхідність в отриманні великої кількості дозвільної документації • Залежність від стану здоров'я стада • Необхідність постійного ремонту стада • Необхідність у залученні кредитних коштів • Валютні коливання
Можливості (О)	Зовнішні загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання виробничих потужностей підприємства, • Збільшення обсягів виробництва • Збільшення поголів'я свиней • Удосконалення догляду за тваринами • Вихід на нові ринки збуту, а також розширення асортименту пропонованої продукції та послуг • Створення власної бази для виробництва кормів • Підвищення зайнятості сільського населення • Посилення конкурентних позицій підприємства • Формування стабільної клієнтської бази та її розширення • Збільшення ринкової вартості підприємства • Отримання стабільного джерела доходів • Укладання договорів з новими постачальниками на більш вигідних умовах 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від санітарно-епідеміологічних станцій; • Залежність від встановлених державою мінімальних закупівельних цін на свинину та зернові • Подорожчання кормів • Подорожчання енергоносіїв • Скасування спеціального режиму оподаткування для сільськогосподарських підприємств • Зниження попиту, цін на реалізовану продукцію через неплатоспроможність споживача • Стихійні лиха • Інфляційні ризики;

На основі вибраної стратегії та цілей підприємства розробляються прогнозний план продажів, Звіт про доходи і витрати, Звіт про рух грошових коштів та прогнозний Баланс. Прогноз майбутніх значень доходів та витрат здійснюється на основі ринкової кон'юнктури, прогнозів ринку, вибраної

стратегії та тактики підприємства, виробничих потужностей, що планується використовувати в процесі реалізації стратегічних цілей підприємства.

Наступним етапом стратегічної діагностики підприємства є аналіз точки беззбитковості, шляхом проведення відповідних математичних розрахунків, що будуть підкріплені графічно. Неодмінним елементом аналізу точки беззбитковості є розрахунок маржинального прибутку (суми покриття) – різниці між виручкою від реалізації продукції та умовно-змінними витратами. Маржинальний прибуток – це показник, який характеризує частину виручки, яка спрямовується на заміщення умовно-постійних витрат і формування прибутку від реалізації. [26, с. 204]

Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно підприємство працює (у разі його прибутковості) і наскільки глибокою є криза (у разі збитковості). Тобто, розрахунок точки беззбитковості для стратегічного плану підприємства дає змогу здійснювати контролінг його діяльності та вчасно коригувати діяльність у разі відхилень показників від планових. [14, с. 177]

Для СТОВ «Скай» в процесі розрахунку результатів діяльності було розраховано точку беззбитковості за різними напрямках діяльності, а саме виробництво борошна та круп і реалізація свинини у живій вазі.

Вихідні дані розрахунку точки беззбитковості наведені у додатку. У таблиці 2.11 та 2.12 представлено результати розрахунку маржинального прибутку та запасу фінансової міцності за напрямками діяльності СТОВ «Скай», а на рис. 2.7. та 2.8. представлено графічну інтерпретацію розрахунку точки беззбитковості у натуральних та грошових вимірниках.

Таблиця 2.11

Розрахунок точки беззбитковості у грошових показниках для
муко-круп'яної продукції СТОВ «Скай» у 2020 році

Показники		%
Скоректований валовий дохід, грн.	3 083 430	100%
Умовно-змінні витрати, грн.	2 389 804	78%
Маржинальний прибуток, грн.	693 626	22%
Умовно-постійні витрати, грн.	186 283	6%
Прибуток (збиток), грн.	507 343	
Точка беззбитковості, грн.	828 097	
Запас фінансової міцності, грн.	2 255 333	
Запас фінансової міцності, %	73%	

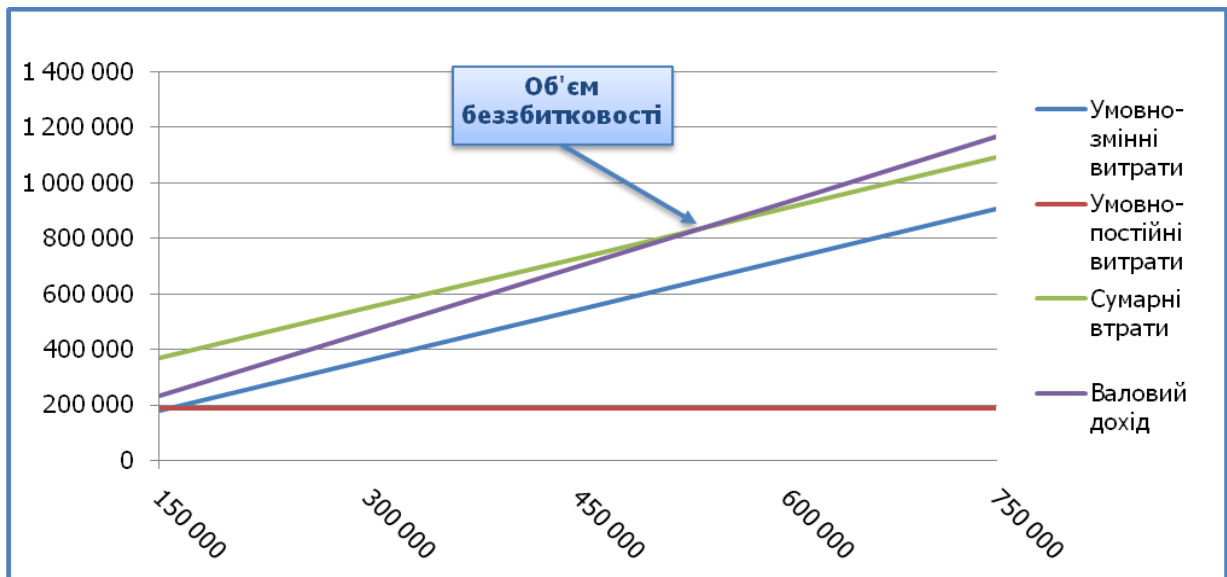


Рис. 2.7 Точка беззбитковості реалізації муко-круп'яної продукції для
СТОВ «Скай» у 2020 році

Точка беззбитковості при реалізації муко-круп'яної продукції складає 531 779 кг на рік, або еквівалентно 828 097 грн. Запас фінансової міцності складає 73%.

Розрахунок точки беззбитковості у грошових показниках для реалізації свинини у живій вазі СТОВ «Скай» у 2020 році

Показники		%
Скоректований валовий дохід, грн.	108 000	100%
Умовно-змінні витрати, грн.	81 076	75%
Маржинальний прибуток, грн.	26 924	25%
Умовно-постійні витрати, грн.	46 571	43%
Прибуток (збиток), грн.	-19 647	
Точка беззбитковості, грн.	186 808	
Запас фінансової міцності, грн.	-78 808	
Запас фінансової міцності, %	-73%	

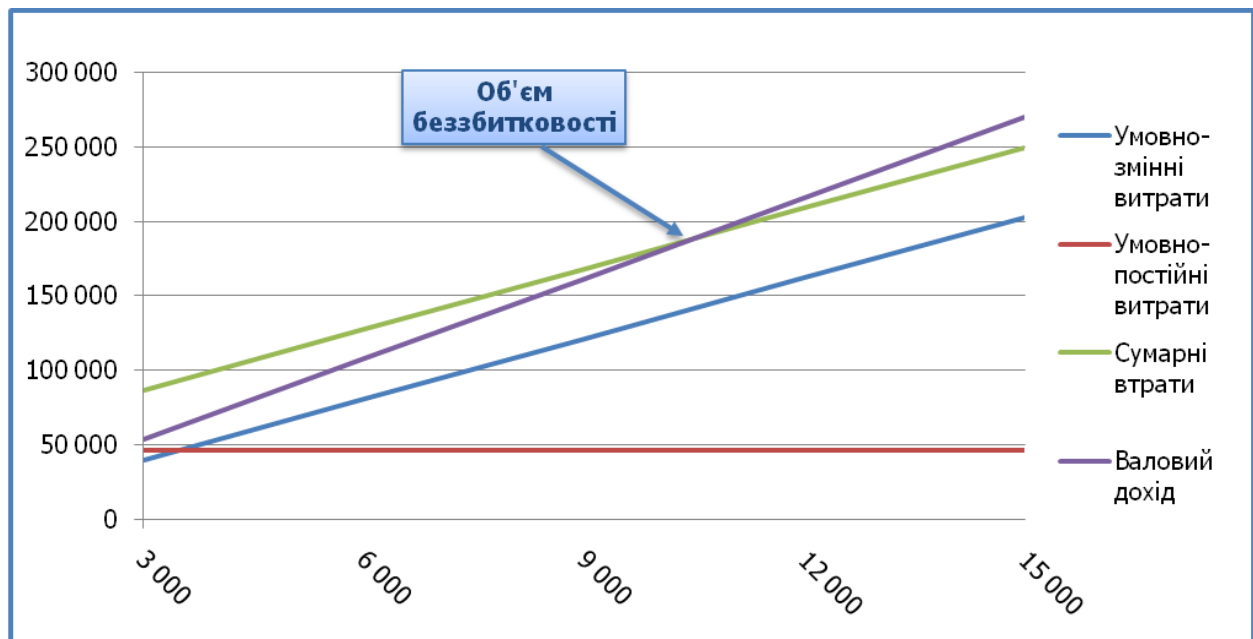


Рис. 2.8 Точка беззбитковості реалізації свинини у живій вазі для СТОВ «Скай» у 2020 році

Точка беззбитковості при реалізації свинини складає 10 378 кг свинини в живій вазі на рік, або еквівалентно 186 808 грн.. Визначений запас фінансової міцності за цим напрямом діяльності складає -73%.

Результатом проведеного аналізу точки беззбитковості є визначення того, що виробнича програма підприємства є недосконалою. Реалізація свинини

у живій вазі знаходиться на рівні нижчому, ніж точка беззбитковості та знижує прибутковість діяльності підприємства. І хоча СТОВ «Скай» за результатами 2020 року отримує чистий прибуток, та його величина може бути збільшена, шляхом оптимізації виробничої програми. Таким чином проведений аналіз, дозволяє зробити висновок про доцільність зміни стратегії діяльності підприємства, розробки нових та вдосконалення існуючих напрямів діяльності, о дозволить збільшити прибутковість підприємства.

Середовище, зовнішні умови в яких функціонує СТОВ «Скай» та і будь яке інше підприємство є неоднорідне. На діяльність підприємства завжди впливають ризики, що можуть призвести до негативних наслідків, вплинути на результативність реалізації запланованої стратегії. Аналіз ризиків, що притаманні підприємству, визначення їх впливу у стратегічному плануванні є складовою стратегічної діагностики підприємства. Необхідною умовою проведення стратегічної діагностики підприємства, є не лише виявлення ризиків, а й розробка стратегії мінімізації їх впливу.

Серед основних ризиків, що притаманні СТОВ «Скай» можна виділити наступні:

- 1) Споживчі ризики та ризики упущеної фінансової вигоди

Це ризики настання непрямого (побічного) фінансового збитку (неодержаний прибуток) у результаті нездійснення якого-небудь заходу (наприклад, недосягнення планового обсягу продажу) або ж, якщо розглядати глобальний варіант, припинення господарської діяльності підприємства.

Для СТОВ «Скай» даний ризик пов'язаний з невдоволенням клієнтів якістю виробленої продукції або послуг, що надаються: невідповідність умов зберігання зерна на елеваторі світовим стандартам, низька якість виробленої продукції (борошно, крупи, свинина).

Специфіка надаваних послуг і продукції, що виробляється передбачає її якісні характеристики, нормативні значення яких закріплені в ГОСТ, нормативно-правових актах і вимагає максимальної якості та свіжості продукції.

Однак оскільки у фермерському господарстві буде використано найновіше обладнання зі зберігання та переробки зернових, а також виробництву свинини і беручи до уваги багаторічний досвід СТОВ «Скай» з роботи на ринку сільськогосподарських виробників, то цей ризик має низьку ймовірність настання.

2) Ресурсний ризик і ризик впровадження

Ресурсний ризик пов'язаний з погіршенням якості сировини, і як результат погіршень якості виробленої продукції (крупя, борошно). Якість сировини (зернових) може погіршитися від неправильного зберігання, порушення технології переробки. Існує небезпека постачання неякісної сировини. Оскільки СТОВ «Скай» вже багато років працює на даному ринку, проводить контроль за якістю поставляється сировини, виробничим процесом, а також буде здійснювати його зберігання на сучасному елеваторі, то цей ризик має низьку ймовірність настання.

У процесі виробництва свинини даний ризик пов'язаний зі зниженням якісних характеристик стада і, як результат, зниження якості продукції (свинини). Якість свинини може погіршитися і від неправильного догляду за свинями, і від порушення технології зберігання продукції, і від порушення процедури утримання, годівлі стада. Оскільки штат ферми буде складатися з професіоналів, які нададуть стаду весь необхідний догляд, а свинина буде відразу доставлятися на м'ясопереробні комбінати, то цей ризик має низький ступінь імовірності.

- Ризик впровадження пов'язаний з тим, що в ході реалізації Проекту або здійсненні стратегії підприємства не буде досягнуто кінцевих запланованих результатів:

- Не вдасться налагодити ефективний процес продажів (не буде здійснений планований обсяг продажів);

- Фактичний рівень впроваджуваних заходів виявиться меншим, ніж очікувалося;

- Підприємства не зможе зайняти свою нішу на ринку, укласти довгострокові договори з переробними підприємствами, постачальниками сировини;
- Проект не буде повністю реалізований, не дивлячись на залучення необхідних ресурсів.

З огляду на сукупність спеціально розроблених з цього питання заходів, цей ризик теж має низький ступінь імовірності.

3) Регуляторний ризик

Даний ризик виникає в результаті прийняття компетентним органом юридично значимих рішень нормативного характеру (ВРУ, КМУ, органи митного контролю, місцеві ради). Оскільки робота по проекту передбачає повернення ПДВ для сільськогосподарських підприємств, купівлю стада з 3000 свиней, то зміни законодавства, правил і процесу повернення ПДВ, а також проходження санітарно-епідеміологічного контролю прямо впливає на успішність проекту. Пом'якшувальними обставинами виступає той факт, що в Україні активно проводяться і приймаються різні програми зі стимулювання розвитку сільського господарства, особливо галузей, яких планується працювати за проектом

Беручи до уваги все вищесказане, даний ризик має ймовірність середнього рівня здійснення.

4) Фінансові ризики

Фінансові ризики включають вплив сукупних фінансових показників, що визначають особливості здійснення фінансової діяльності, а також забезпечення фінансової стійкості підприємства. До таких факторів належать:

- Структура капіталу та фінансовий левериджу як фактор забезпечення зобов'язань підприємства;
- Зміна кредитних ставок, внаслідок чого формується відхилення реальної вартості обслуговування капіталу підприємства від поточної ринкової вартості;

- Зміна нормативно-правового поля здійснення фінансової діяльності;

Даний вид ризиків знаходиться на середньому рівні.

5) Бюрократичні та адміністративні ризики

Ці ризики мають на увазі непередбачену діяльність органів державної влади та / або окремих посадових осіб з приводу прийняття ними владних рішень, прямим або опосередкованим наслідком яких може бути негативний вплив на діяльність підприємства. Наслідком виникнення цих ризиків є збільшення термінів отримання спеціальних дозволів, затримки процесу повернення ПДВ і проходження огляду санітарно-епідеміологічними органами, ускладнення в подальшому діяльності підприємства.

На сьогоднішній день сфера діяльності підприємства підтримується на державному рівні. У зв'язку з цим, даний ризик пов'язаний, в першу чергу, з санітарно-епідеміологічними органами. А оскільки більша частина діяльність підприємства залежить від здоров'я стада, то цей ризик перебувати на середньому рівні.

На основі ймовірності настання ризику та їх наслідків (впливу на прибутковість) з метою проведення стратегічної діагностики діяльності розробляється каталог ризиків, що для СТОВ «Скай» має такий вигляд.

Таблиця 2.13

Каталог ризиків СТОВ «Скай»

Вид ризику	Ймовірність настання	Наслідки (вплив на прибуток)
Споживчі ризики та ризики упущеної фінансової вигоди	Низька	Значний збиток
Ресурсний ризик і ризик впровадження	Низька	Середні втрати
Регуляторний ризик	Середня	Низькі втрати
Фінансові ризики	Середня	Значний збиток
Бюрократичні та адміністративні ризики	Середня	Середні втрати

Для вибору методик управління виявленими ризиковими подіями, будується матриця ризику. Для її побудови необхідно встановити бальну оцінку ймовірності настання та наслідок ризику

Бальна оцінка ризику

Імовірність настання	Висока	Середня	Низька
Бали	3	2	1
Наслідок	Значний	Середній	Низький

На основі призначення якісним характеристикам кількісних оцінок, будуємо матрицю ризиків:

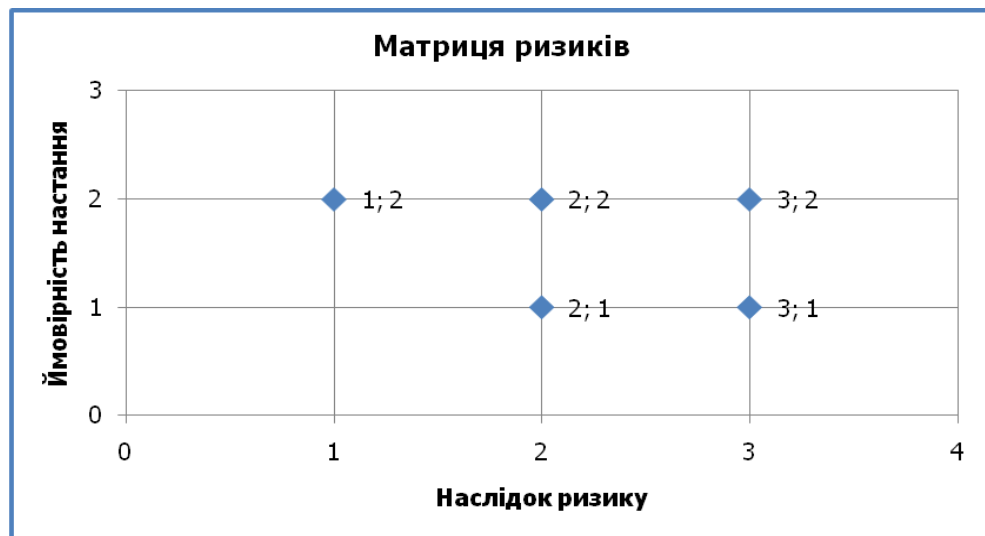


Рис. 2.9 Матриця ризиків СТОВ «Скай»

Спираючись на проведений аналіз виявлених ризиків, ймовірності їх настання та наслідків розробляємо стратегію управління ними.

При нестабільності економічної ситуації, для зменшення ризикованості проекту, підприємство може створити фонд комерційного ризику, куди необхідно відраховуватися 5-10% чистого прибутку підприємства. Альтернативним методом зниження ризику є співробітництво зі страховими компаніями.

Для попередження ризиків можуть також бути прийняті рішення щодо застосування наступних заходів:

- Складання довгострокових договорів на постачання кормів, медикаментів, зернових (за стабільними цінами).
- Постійне проведення маркетингових досліджень з метою виявлення нових способів залучення клієнтів і вдосконалення методів з утримання існуючих клієнтів (окреслення основних потреб споживачів на

даному ринку; вибір форм і методів роботи з клієнтами (формування методики роботи та основних принципів системи заохочення і спілкування з споживачами));

- Постійний моніторинг і аналіз пропозицій інших постачальником необхідних нам товарів.
- Проведення систематичної диверсифікації постачальників, зменшення посередницької ланки між підприємством та його постачальниками, а також клієнтами, складання між ними взаємовигідних довгострокових договорів на взаємовигідній основі (пільги, знижки, першочерговість поставок сировини).
- Регулярний контроль за якістю поставляються зернових і вибракування неякісної сировини;
- Цілодобовий моніторинг якості виробленої продукції, з метою дострокового виявлення дефектів;
- Систематичний регулярне обстеження стада для виявлення захворювань на ранніх стадіях і їх ефективного лікування.
- Постійний контроль за якісними характеристиками стада і м'яса.
- Проведення систематичного моніторингу ділової активності підприємства; проведення комплексної оцінки сильних і слабких сторін підприємства;
- Проведення продуманої цінової політики та аналіз цінових пропозицій та інших фірм.

Отже, проведений за допомогою методів стратегічної діагностики аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, показав, що СТОВ «Скай» потребує розробки нової стратегії діяльності, що надасть йому змогу змінити виробничу програму, освоїти нові види діяльності та таким чином отримати високі доходи, підвищити вартість підприємства, завоювати нові ринку збуту та укріпитися на вже працюючому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка стратегічного плану діяльності підприємства

Для розробки стратегічних планів необхідно чітко виділити стратегію від виробничої ефективності компанії, під якою розуміється здатність компанії виконувати аналогічні процеси краще, ніж це роблять конкуренти. Лише виробничої ефективності для виживання компанії в конкурентній боротьбі з точки зору довгострокової перспективи недостатньо. В процесі реалізації стратегії компанія повинна намагатися досягнути довгострокових конкурентних переваг.

Вихідними пунктами для розробки стратегії є аналіз трендів на ринку і в оточенні, а також суб'єктивного бачення керівних кадрів компанії про її майбутню роль. Це знаходить своє вираження в місії, цілях компанії і визначає майбутній процес розробки стратегії.

Місія пояснює, яку роль хотіла б виконувати компанія і які задачі вона збирається виконувати. Цільова картина виникає у результаті письмової фіксації місії та містить інформацію по напрямки діяльності та конкретні цілі компанії.

Бачення – це уявлення компанії про свій майбутній розвиток, являє собою суб'єктивні оцінки керівництва підприємства. Алгоритм розробки стратегії представлено на рис. 3.1 [28, с. 180].

Після відбору інформації про зовнішнє середовище компанії визначаються процеси, які мають ключове значення для розробки стратегії та вибираються інструменти стратегічного аналізу та прогнозування ті, які

найбільш доцільно використати для аналізу та прогнозування ситуації в компанії та в оточенні.

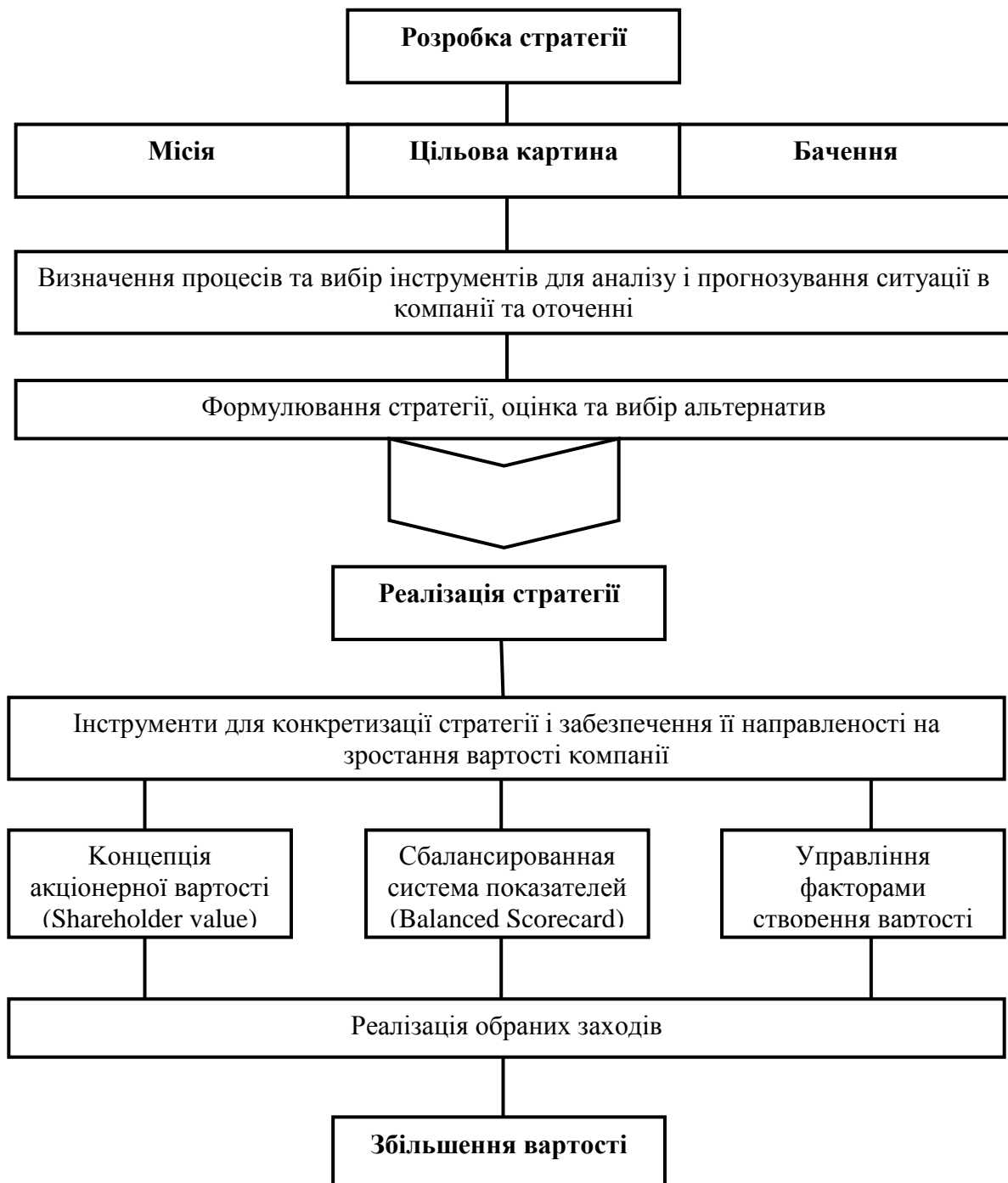


Рис. 3.1 Алгоритм розробки стратегії підприємства

В результаті стратегічного аналізу ринкової ситуації з'являється інформація обхідна для формулювання варіантів можливих стратегій, їх оцінка та вибір однієї з них. Стратегія при цьому виступає як опис цілей та шляхів їх

досягнення. Тим самим стратегія створює умови для реалізації оперативних заходів направлених на досягнення поставлених цілей.

Процес реалізації стратегії заснований на використанні певних інструментів. До найважливіших інструментів відносяться: концепція вартості (Shareholder value), використання балансованої системи показників (Balanced Scorecard) та управління факторами створення вартості.

Для аналізованого підприємства СТОВ «Скай» місія полягає у задоволенні потреб населення в якісній сільськогосподарській продукції, а саме муко-круп'яній продукції та якісній свинині та надання підприємствам сучасних елеваторних потужностей для зберігання зернових.

Підприємство планує підвищити свою конкурентоздатність шляхом реалізації обраної стратегії, оптимізувати господарсько-економічну діяльність у відповідності до потреб та тенденцій ринку, вдосконалити всі складові розвитку для забезпечення зростання ринкової вартості підприємства як стабільного та здатного зайняти лідерські позиції в обраному сегменті ринку.

Стратегічне бачення перспектив полягає в тому, що підприємство прагне:

- бути надійним та стабільним,
- входити в трійку провідних підприємств в обраній галузі,
- бути орієнтованим на виробництво традиційних продуктів та надання послуг з використанням інноваційних методів ведення господарства на основних сегментах ринку свого функціонування,
 - відповідати міжнародним стандартам якості та існуючим екологічним нормам,
 - повністю забезпечувати потреби споживачів у якісній сільськогосподарській продукції та послугах зі зберігання зернових.

Для забезпечення своїх стратегічних перспектив підприємство ставить перед собою ряд стратегічних цілей:

1. Збільшення частки ринку, шляхом підвищення виробничих потужностей підприємства, освоєння нових ринків збуту і закріплення на них своїх позицій.

2. Формування постійної клієнтської бази.

3. Модернізація виробництва і збільшення виробничих потужностей підприємства.

4. Оптимізація виробничої програми підприємства послуг згідно з потребами споживачів і вимогами ринку; впровадження та просування нових в даному номенклатурному ряді продуктів та послуг.

5. Залучення крупних корпоративних клієнтів та нарощування клієнтської бази.

6. Підвищення якості продукції, що виготовляється.

7. Досягнення високих показників прибутковості та ефективності діяльності.

8. Збільшення капіталу підприємства та його ринкової вартості.

Для реалізації поставлених цілей та отримання запланованих результатів планується впровадження комплексу заходів та вирішення ряду завдань, а саме:

– Будівництво промислового елеватору на 20 тис. тонн зернових.

– Будівництво промислового млина потужністю переробки 150 тонн сировини на добу

– Будівництво свиноферми на 3000 голів.

Реалізація запланованих вище завдань у рамках стратегічного розвитку СТОВ «Скай» ставить перед собою ціль модернізації власних основних фондів, зокрема, підприємство планує закупити нове обладнання, яке дозволить збільшити виробничі потужності, розширити асортимент пропонованої продукції, освоїти нові ринки збуту і тим самим отримати високі фінансові результати та підвищити ринкову вартість компанії.

Можливість досягнення поставлених стратегічних цілей потребує підтвердження шляхом аналізу ринкової ситуації в сегментах, на яких планує працювати СТОВ «Скай».

Ринок елеваторів.

За офіційними даними, в Україні налічується більше 24 тис. зерносховищ загальною потужністю одноразового зберігання 55 млн. т зерна, у тому числі 732 сертифікованих елеваторів сумарною потужністю близько 30,7 млн.т. Ця кількість становить половину від необхідної кількості елеваторів.

Більшість існуючих елеваторів були побудовані в радянський час і є морально й матеріально застарілими. Однак, у зв'язку з тим, що Україна з кожним роком нарощує обсяги виробництва зернових, введення нових виробничих потужностей є особливо важливим і необхідним.

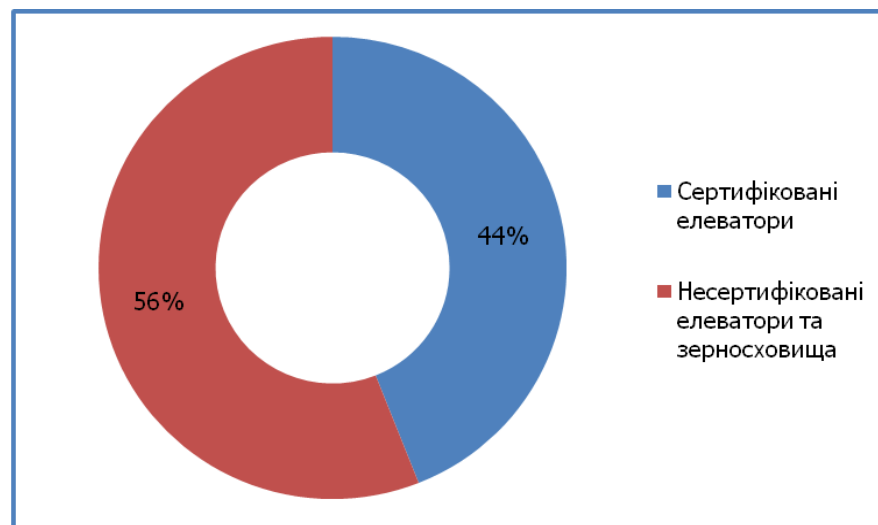


Рис. 3.2 Структура ринку елеваторів та зерносховищ України у 2020 р.

Власників елеваторів в Україні можна розділити в такий спосіб:

- 1) Держава в особі ГАК "Хліб України" і Держкомрезерву.
- 2) Великі міжнародні торговельні компанії.
- 3) Переробні (борошномельні, масложирові й інші) і тваринницькі підприємства.
- 4) Компанії або групи компаній, що спеціалізуються на виробництві сільськогосподарської продукції й наданню послуг по її зберіганню й транспортуванню.

ГАК "Хліб України" включає у своїй структурі 52 сертифіковані підприємства по зберіганню зерна потужністю близько 3,688 млн. т, і 27 сертифікованих елеваторів потужністю 2,5 млн. т, які перебувають у власності

Держкомрезерву.

Після державних підприємств найбільшими потужностями по зберіганню сільгоспкультур в Україні знаходяться такі великі гравці, як "Сарна", "Кернел", "Райз", "Зерноторговая компанія", "Бунге Україна" і "Альфред С. Топфер Інтернешнл (Україна)".

За даними компанії «Украагроконсалтинг», частки основних гравців ринку такі: державі належить 25 % всіх елеваторних потужностей, 75 % у переробників сільськогосподарської продукції й операторів, що спеціалізуються на наданні послуг зі зберігання зернових.



Рис. 3.3 Основні гравці ринку елеваторів України у 2020 р.

Елеваторні потужності зосереджені в так званих зернових регіонах - південні й центральні області України. За даними державного підприємства «Держреєстри України» найбільша кількість сертифікованих складів зосереджено в наступних областях: Полтавська обл. - 56, Кіровоградська обл. - 54 Дніпропетровська обл. - 51, Житомирська обл. - 47, Одеська обл. - 41, Вінницька обл. - 40, Запорізька обл. - 36, Херсонська обл. - 34, Черкаська обл. - 33, Хмельницька обл. - 31, Київська обл. - 31, Чернігівська обл. - 30.

У попередні 15 років серйозних проблем зі зберіганням зерна не було, оскільки врожай тільки одного разу (в 2004 році) набагато перевищив 40 мільйонів тонн. Рекордний урожай 2019 року показав технологічну застарілість і неефективність вітчизняного елеваторного господарства. Більша частина

елеваторів - це старі й дуже енергоємні сільгосп підприємства.

Україна відчуває дефіцит сертифікованих потужностей по зберіганню зернових, що дозволяє власникам елеваторів диктувати умови сільгоспвиробникам.

На ринку практикується індивідуальний підхід до встановлення оплати залежно від обсягу поставленого клієнтом зерна. У середньому по ринку в 2020 році вартість зберігання зерна становила 13-15 гривень за тонну на місяць. Крім вартості зберігання, окремо оплачується прийом зерна на елеватор - 15-17 гривень за тонну, і відвантаження (коли буде забирати свій товар) -25-30 гривень за тонну. За додаткову плату відбуваються також послуги з підсушування й очищення зерна від домішок - 9 -18 гривень за тонну. Ціна зберігання зерна на елеваторах держкомпанії в середньому в 2020 році склала близько 11 грн./т на місяць, однак різниця на тонні залежно від регіону може становити кілька гривень. На 2020 рік уряд установив максимальну плату за зберігання зерна в розмірі 12,51 гривни за тонну.

Цього року відбувся ріст тарифів на зберігання зерна на приватних елеваторах. Так на елеваторах групи «Карнел» щомісячна вартість зберігання зерна становить 35-40 гривень за тонну. Максимальна вартість зберігання досягла 43 гривень за тонну на Лихачівському елеваторі Харківської області. Виросла й вартість по сушінню зернових і коливається від 10 до 32 грн.

Ринок муко - круп'яної продукції України.

Муко - круп'яна галузь відіграє провідну роль у забезпеченні населення, а також інших галузей харчової промисловості такими соціально важливими продуктами, як борошно й крупи. Україна має достатній потенціал для заготівлі продовольчого зерна для виробництва борошна й круп. Щорічна потреба країни в продовольчому зерні оцінюється від 5,7 до 7 млн. т. Головна роль у продовольчому споживанні належить пшениці - 80%. На частку жита й гречки випадає по 7 і 5% відповідно.

Офіційно зареєстровані статистикою обсяги виробництва борошна в Україні за останні 5 років коливалися в межах 3 млн. тонн.

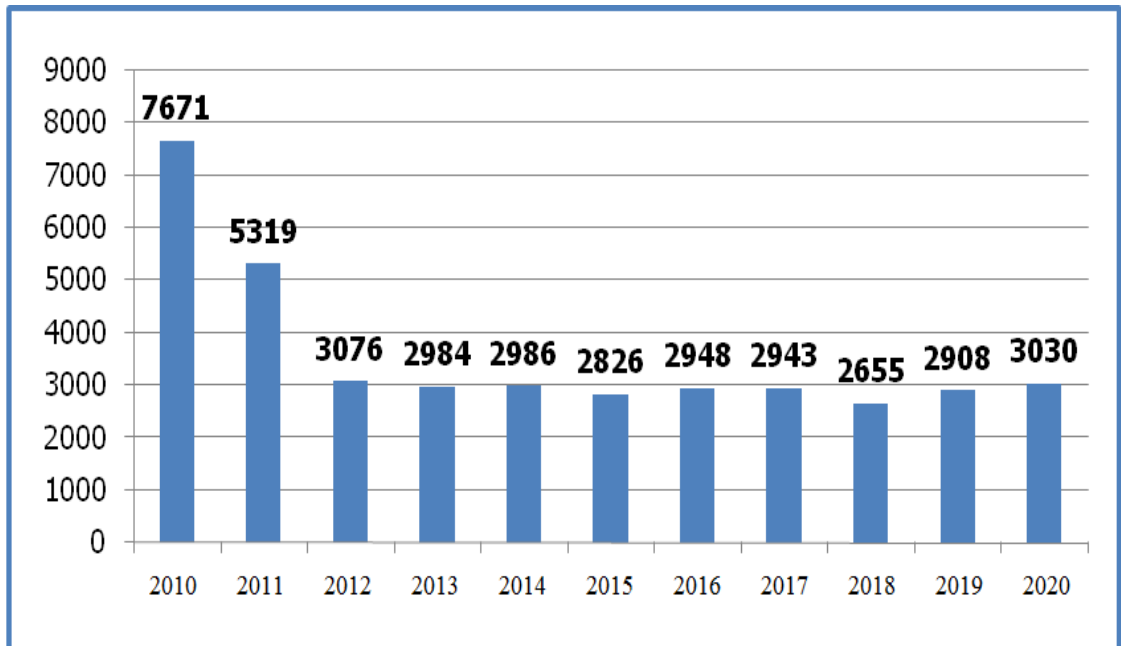


Рис. 3.4 Динаміка виробництва борошна в Україні за 2010-2020 рр., тис. тонн

У липні-травні 2019-2020 маркетингового року проти минулого маркетингового періоду відбулося зниження обсягів виробництва борошна на 4,3% і 6,0%. Ціни на пшеничне борошно виросли на 1,3%.

Протягом липня-квітня 2019-2020 року на внутрішньому ринку збереглася тенденція попереднього року до росту споживчих цін на деякі види хлібопродуктів. За зазначений період борошно подорожчало на 102,5%.

На сьогоднішній момент в Україні налічується близько 600 борошномельних підприємств, з них 200 - комбінати хлібопродуктів. Потужності по виробництву борошна перебувають на рівні більше 11 млн. т., що приблизно в три рази більше, ніж необхідно для власного споживання. За офіційним даними, великі борошномельні підприємства працюють на рівні 70% виробничих потужностей.

Найбільшими центрами по виробництву борошна є Київ і Київська область, а також Донецької, Дніпропетровської, Харківської, Вінницької, Одеська області.

Щорічне виробництво круп в Україні становить приблизно 300-400 тис.т. Основні підприємства з виробництва круп зосереджені в зонах

вирощування круп'яних культур, що дозволяє їм мати сировинну базу й заощаджувати на виробничо-логістичних витратах. Потужності по виробництву круп знаходяться на рівні більше 50,5 тис. т.

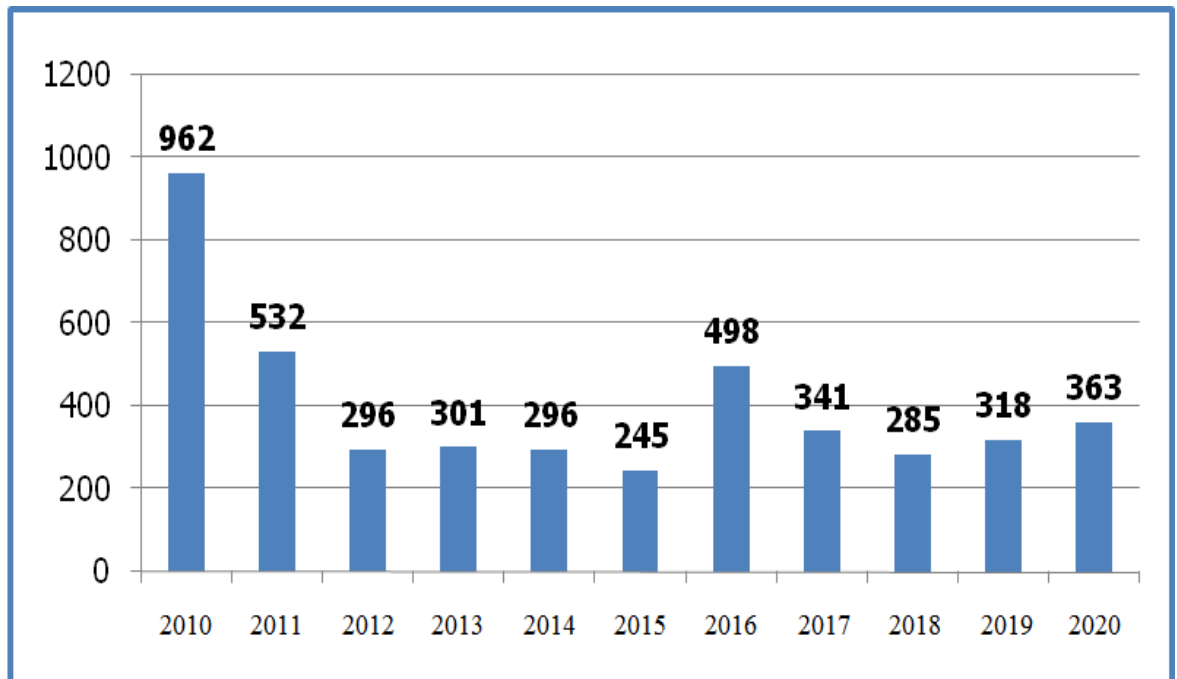


Рис. 3.5 Динаміка виробництва круп, тис. т. за 2010-2020 рр.

У структурі вітчизняного виробництва круп лідирує гречана крупа, близько 30-40% сумарного обсягу виробництва круп в Україні.

За даними Держкомстату України, за 2018-2019 маркетинговий рік в Україні випущене близько 300-320 тис. тонн круп. Річна місткість ринку становить порядку 350 тисяч тонн, що в грошовому еквіваленті дорівнює 1,05-1,1 млрд. гривень. Протягом липня-квітня 2019-2020 року в порівнянні із попереднім періодом виробництво круп виросло на 8,6%. У цей період спостерігався ріст цін на рис - на 5,6%, крупу манну - 3,7%, на деякі види круп, такі як перлова і ячна спостерігалось невелике зниження цін. За даними Держкомстату, за липень-березень 2019-2020 року в порівнянні з торішнім періодом, виробництво круп виросло на 8,6%.

В Україні налічується приблизно 400 більших підприємств по випуску круп. Це спеціалізовані підприємства (65-70% ринку) і невеликі приватні підприємства (30-35%). Найбільший обсяг круп виробляється в Київській,

Хмельницькій, Черкаській, Харківській, Луганській і Кіровоградській областях, де традиційно розміщені більші промислові заводи.

Практично всі гравці ринку є вітчизняними підприємствами, іноземні конкуренти практично відсутні. Ринок Євросоюзу конкурує з українським ринком круп побічно - шляхом покупки в Україні ряду сировинних зерен. Зокрема, українське просо, кукурудза й вівсянка - одні з деяких агрокультур, які однаково інтенсивно споживають, як вітчизняний, так і західноєвропейський ринок. Відповідно в Україні, через конкуренцію між фасувальниками й експортерами, ціни на сировинному ринку ростуть досить інтенсивно (особливо в 2018 році, через слабкий урожай гречки й проса).

Світові ціни на продовольство після рекордно високих значень початку 2019 року усе ще залишаються на досить високому рівні. Аграрний сектор показує більшу стійкість до глобальної економічної кризи, чим інші галузі. Зокрема це пов'язане з недавнім періодом високих доходів і стабільним попитом на продукцію сільськогосподарських підприємств.

Середні ціни, у грошовому еквіваленті, на зернові культури виростуть на 10-20% протягом найближчих 10-20 років. Ріст цін на ці продукти буде підтримуватися попитом країн, що розвиваються.

Ринок свинини України.

Свинарство є традиційною галуззю сільського господарства України, а свинина традиційним продуктом харчування. Але при цьому середньостатистичний український споживає всього 12,3 кг свинини в рік, що в 3 рази менше річного споживання середньостатистичного європейця. Ще в 80-і роки української споживав близько 53 кг свинини в рік (при рекомендованій нормі 80 кг).

Потенціал росту ринку величезний. Ринок свинини є одним із найперспективніших напрямків у тваринництві. Цьому сприяє постійний попит на свинину, невелику кількість сильних конкурентів на ринку й підтримка держави. До того ж цей ринок ще дуже далекий до свого насичення.

Сьогоднішній стан українського свинарства можна охарактеризувати як досить кризовий. Устаткування й ферми морально й фізично застарілі, відсутні якісні корми, майже не виводяться нові породи.

Незважаючи на це дана галузь є дуже прибутковою. Згідно даних Держкомстату рентабельність сучасних свинокомплексів, що мають замкнутий цикл виробництва й сучасно оснащених, становить від 40 до 65 відсотків. Що підтверджує перспективність свинарської галузі України при використанні сучасного устаткування й технологій.

За даними Держкомстату виробництво м'яса в забійній вазі всіма категоріями господарств в 2020 році склало 1905,9 тис. тонн, при потребі ринку 2,3 млн. тонн, що на 0,3% менше ніж в 2019 році. Імпорт м'яса й м'ясопродуктів, за попередніми даними Держмитслужби, за 2020 рік склав близько 569 тис. тонн у перерахуванні на м'ясо (в 2,4 рази більше, ніж в 2019 році), експорт - близько 28 тис. тонн.

У період з 2015 по 2017 року спостерігався ріст поголів'я свиней. В 2017 році в порівнянні з 2015 роком відбулося збільшення чисельності свиней на 24,6%. Починаючи з даного періоду відбулося падіння чисельності голів худоби. У порівнянні з липнем поточного року відбулося падіння на 11 %.

Свинарство в Україні поширено у всіх природно-економічних зонах. Розміщення галузі визначається, насамперед, станом і характером кормової бази. Свинарство розвивається переважно в районах інтенсивного землеробства, у районах вирощування картоплі, цукрового буряка, фуражного зерна, а також у районах переробки сільськогосподарської продукції, харчової промисловості, де для відгодівлі свиней використають відходи відповідного виробництва. Найбільша концентрація поголів'я перебуває в Дніпропетровській, Донецькій, Київській, Черкаській областях.

Обсяг виробленої свинини в період із січня по квітень 2020 року в живій вазі склав 303,6 тис. т. За аналогічний період 2019 року даний показник упав на 18,2 % і склав 248,4 тис. т.

Таблиця 3.1

Виробництво свинини у забійній вазі у 2019-2020 рр, тис. т

	Січень-квітень 2019	Січень-квітень 2020	Темп росту, %
Господарства всіх категорій	303,6	248,4	81,8
Сільськогосподарські державні підприємства	75,1	62,9	83,8
Господарства населення	228,5	185,5	81,2

У січні-квітні 2019 року, у порівнянні із січнем-квітнем 2020 року, спостерігалось зниження виробництва м'ясної промисловості на 19,2%. Мало місце збільшення виробництва лише м'яса й субпродуктів домашнього птаха свіжих або охолоджених - на 8,6% і морожених - на 4,3%, випуск іншої продукції м'ясної промисловості був менше ніж за аналогічний період 2020 року. Зокрема виробництво яловичини свіжої та охолодженої зменшилося на 41,1%, свинини свіжої й охолодженої - на 41%, виробів ковбасних - на 18,4%.

На початку 2019 року спостерігалось деяке зниження закупівельних цін на всі види м'яса в порівнянні з торішнім рівнем цін. Індекс закупівельних цін на свинину склав 98,9.

За підсумками 2020 року індекс закупівельних цін на худобу й птаха склав 144,4%, індекс сукупних витрат товаровиробників на виробництво продукції тваринництва - 133,4%.

Таблиця. 3.2

Ціни реалізації свинини в живій вазі 2019-2020, грн./т без ПДВ

Рік	2019				2020					
	01	04	07	10	01	02	03	04	05	06
Ціна	6788	6441	7531	8333	8718	9565	11895	13725	13954	13430
Рік	2020						2021			
	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04
Ціна	14371	14502	14740	14255	14034	15157	14360	14580	15044	15237

Протягом 2020 року спостерігалось підвищення роздрібних цін на всі види м'яса, що триває й на початку 2019 року. Так, за січень-квітень 2019 року індекс споживчих цін на яловичину склав 103,4%, на свинину - 107,1%, на

птаха - 109,5%. Основними причинами росту цін є ріст витрат переробників м'ясної сировини. Індекс цін виробників м'яса й м'ясних продуктів за січень-квітень 2019 року склав 110,4%.

Прогнози розвитку ринку. Приріст споживання м'яса в 2020 році сповільнився, але в найближчі 10 років буде збільшуватися як виробництво, так і обсяги торгівлі. Прогнозується загальне збільшення обсягів виробництва м'яса. Найбільший приріст очікується по м'ясу птаха й свинині, у тому числі за рахунок скорочення частки яловичини в промисловій переробці.

Виходячи з даних офіційної статистики вирощування, виробництва й реалізації асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ) прогнозує, що загальне виробництво м'яса в 2019 році в Україні збільшиться на 5% до 1 млн. 625 тис. тонн (у забійній вазі) у порівнянні з попереднім роком. Разом з тим, прогнозується збільшення виробництва свинини - на 35 тис. тонн (+6,6%) до 525 тис. тонн у забійній вазі проти 490 тис. тонн в 2020 році.

З огляду на ускладнення умов імпорту, пропозиція імпортової свинини, знизиться, що спричинить зростання попиту на українське м'ясо. При цьому, скорочення імпортованих поставок свинини на внутрішній ринок буде додатковим підґрунтям для росту цін.

Реалізуючи плановий проект в описаних вище галузях, СТОВ «Скай» ставить перед собою ціль модернізації власних основних фондів, зокрема підприємство планує купити нове обладнання, що дозволить підприємству збільшити свої виробничі потужності, розширити асортименти пропонованої продукції, освоїти нові ринки збуту, і тим самим одержати високі фінансові результати й підвищить ринкову вартість компанії.

Реалізація Проекту буде проходити в такі етапи;

- 1) Форматизація бази підприємства
 - a) підбір кадрів
 - b) організація праці
 - c) підписання контрактів на поставку устаткування, монтажу під

ключ.

- 2) Покупка корпоративних прав КФХ "Аграрій"
- 3) Розробка комплексної проектної документації на будівництво, монтаж
 - а) елеватор зернових на 20тис. тонн - проектні роботи, монтаж, уведення в експлуатацію. Виконавець фірма "Шмидт-Зигер" (Німеччина)
 - б) млин фірми "Бюллер" (Швейцарія) 150т/доба зі складами готової продукції, лініями фасовки, відвантаження на автотранспорт.
 - с) свинокомплекс на 3000 голів.
- 4) Необхідний автотранспорт для реалізації готової продукції й закупівлі сировини(зернових).
- 5) Сертифікація готової продукції діючою виробничою лабораторією, робота відділу маркетингу, збуту, підписання договорів на реалізацію продукції, вихід на зовнішній ринок.

Фінансування даних витрат буде здійснено в таких розмірах:

Таблиця 3.3

Напрями інвестування СТОВ «Скай», згідно обраної стратегії на проектний період 2021-2026 рр.

Статті витрат	Інвестиційні кошти
Форматування бази підприємства	400 000
Придбання елеватору	2 000 000
Придбання промислового млина	4 400 000
Покупка й монтаж устаткування для свинокомплексу	456 200
Кормозмішувачі	6 680
Зерновоз	319 315
Муковоз	200 000
Навантажувач кормових бункерів	108 705
Зернозбиральний комбайн	840 400
Кормозбиральний комбайн	400 000
Трактор	600 000
Сіялка	250 000
Придбання череди свиней породи Ландрас	458 843
Зведення будинків ферми	75 750
Придбання посівних матеріалів, добрив, ПММ та ін. для вирощування сировини	1 484 107
Поповнення оборотних коштів	257 749
ВАРТІСТЬ ПРОЕКТУ	14 257 749

Інвестиційні засоби за Проектом будуть спрямовані на реалізацію наступних заходів:

розробка комплексної проектної документації;
будівництво, монтаж і введення в експлуатацію елеватора зернових;
будівництво й монтаж млина;
будівництво свиногокомплексу;
закупівля череди свиней;

поповнення оборотних коштів на період до початку випуску продукції, необхідні підприємству для своєчасного обслуговування кредиту, а також здійснення фінансування операційних потреб.

Реалізація Проекту розрахована на 7 років.

Запуск елеватора планується на 8-ий проектний місяць, млина на 13-ий проектний місяць. Із цього ж періоду планується виробництво круп і борошна. А також закупка автотранспорту. Введення в експлуатацію свиногокомплексу планується на 20-ий проектний місяць, у цей же період буде зроблена закупівля череди свиней породи Ландрас. З цього моменту виробничий процес на фермерському комплексі буде працювати на повну потужність, почнеться реалізація всієї запланованої продукції.

Освоєння інвестиційних засобів планується здійснювати згідно інвестиційного графіка, у міру виникнення потреби підприємства в коштах , протягом 20 проектних місяців та у до проектний період.

У рамках реалізації проекту на підприємстві планується істотно розширити масштаби діяльності, а також освоїти нові. У зв'язку із цим штатний розклад по проекті буде вирізнятися від поточного.

Стратегічна мета роботи з персоналом - формування діючої, високопрофесійної команди фахівців, здатної ефективно вирішувати завдання стратегічного розвитку підприємства.

Пріоритети в роботі з персоналом:

1. Керування чисельністю й плинністю персоналу.
2. Розвиток знань і професійних навичок персоналу.

3. Ротація персоналу й просування найкращих працівників по службі.
4. Оцінка й мотивація персоналу.
5. Формування корпоративної культури.

Для реалізації кадрової політики необхідно виконати наступні стратегічні завдання:

- навчання й підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- удосконалення соціальної політики підприємства й мотивації працівників;
- формування діючого резерву й планування кар'єри персоналу;
- формування корпоративної культури.

Кадрова політика підприємства буде спрямована на оптимальне делегування повноважень і створення відповідальності за ухвалені рішення. Підприємство буде також підтримувати збалансовану систему винагород кадрів. Розвиток корпоративної культури компанії буде спрямовано на створення в кожного працівника відчуття причетності до досягнення підприємством високих результатів, виховання командного духу.

Таким чином, розроблена стратегія дасть змогу СТОВ «Скай» підвищити ефективність своєї діяльності, залучити інвестиційні кошти для її впровадження та підвищити свою фінансову міцність. Аналіз ринку, вихід на який планує здійснити підприємство довів доцільність підприємницької діяльності у обраному напрямку. Та для досягнення підприємством поставлених цілей у рамках місії та бачення його діяльності необхідне дотримання послідовності кроків впровадження стратегії.

3.2. Аналіз ефективності запропонованих інвестиційних рішень

Проведений аналіз фінансового стану аналізованого підприємства СТОВ «Скай» методами інтегральної та стратегічної діагностики, показав необхідність впровадження інвестиційного плану розвитку підприємства. Для розробки інвестиційного плану був проведений аналіз ринкового середовища,

та із альтернативних планів обрана стратегія, яка має забезпечити зростання вартості підприємства та отримання ним високих фінансових результатів. На основі стратегії розвитку, її цілей та завдань, для СТОВ «Скай» було розроблено інвестиційний проект розвитку.

Інвестиційний проект – це довгострокове вкладення грошових та інших ресурсів з метою одержання економічної вигоди. Для оцінки цієї вигоди необхідно мати систему економічних рахунків, що базується на концепції контролінгу.

Головне завдання контролінгу інвестицій полягає у досягненні цілей підприємства у сфері інвестиційної діяльності.

До складу основних напрямків діяльності інвестиційного контролінгу відносяться:

- планування і координацію інвестиційної діяльності в рамках стратегічного і оперативного планування на підприємстві;
- реалізацію інвестиційного проекту;
- контроль за реалізацією інвестицій, який включає поточні перевіряючи розрахунки, а також контроль бюджету інвестиційного проекту.

В контролінгу інвестиційних проектів можна виділити такі основні завдання: [18, 308]

- аналіз методики планування інвестиційних проектів;
- розробка системи критеріїв для оцінки ефективності інвестиційних проектів;
- економічний аналіз планів інвестиційного проекту;
- коригування планів інвестиційних проектів відповідно до зміни умов;
- аналіз причин відхилень від плану;
- оцінка майбутньої ефективності проекту, з врахуванням умов, що можуть змінитися;
- розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Враховуючи специфіку послуг, що надає ТОВ «Про-консалтинг» своїм клієнтам, аналіз ефективності запропонованого інвестиційного проекту, охоплює розробку його фінансового плану, аналіз показників привабливості інвестиційного проекту, аналіз ринкового середовища, ризиків, сильних та слабких сторін за проектом, а також розробка сценаріїв діяльності підприємства та аналіз причин відхилень.

Відсутність довгострокового фінансового планування є часто згадуваною причиною фінансових невдач та провалів. Довгострокове фінансове планування – це засіб систематичного розгляду майбутніх можливих подій і завчасної підготовки до виникнення проблем. [51, 105-106]

Для розробки якісного фінансового плану, керівництво повинно визначити деякі елементи фінансової політики фірми, серед яких:

1. Необхідні фірмі інвестиції у нові активи та оборотні кошти.
2. Політика фінансування компанії (частку власного і позичкового капіталу).
3. Наявні заборгованості, умови та терміни їх повернення та сплати.
4. Прибутковість залучених інвестицій та їх вплив на рентабельність бізнесу.

В рамках вибраної стратегії розвитку компанії фінансове планування дає змогу забезпечити компанію необхідними грошовими ресурсами, визначити планову прибутковість та рентабельність здійснюваної діяльності, обґрунтувати доречність в поточних умовах розширювати бізнес та освоювати нові напрямки розвитку.

Більшість моделей фінансового стратегічного планування вимагають певних прогнозів. На прикладі СТОВ «Скай» як клієнта консалтингової компанії, що була залучена для розробки бізнес-плану з обґрунтуванням доцільності реалізації інвестиційного проекту, буде розглянута модель стратегічного планування для компанії, що прагне залучити довгострокове фінансування в рамках освоєння планової стратегії.

Запропонований інвестиційний проект буде розглядатися з точки зору інвестора як потенційного вкладника, що оцінює привабливість інвестиційного проекту.

На сучасному етапі розвитку та інтернаціоналізації інвестиційних відносин широко використовуються традиційні критерії та критерії з дисконтуванням грошових потоків оцінки інвестиційних проектів.

З різноманітної кількості методів оцінки інвестиційних проектів, були обрані критерії з використанням дисконтування, що найбільш адекватно оцінюють прибутковість проекту та привести вартість майбутніх отриманих грошових потоків до теперішнього часу.

Серед основних вартісних показників оцінки привабливості інвестиційних проектів використовують: розмір необхідних інвестиційних коштів, операційний прибуток, чистий прибуток, чистий грошовий потік, чисту приведену вартість проекту, її внутрішню норму дохідності, дисконтований період окупності вкладених інвестицій.

Оцінку ефективності інвестиційного проекту СТОВ «Скай» буде здійснено у такій послідовності:

1. Визначення напрямків капіталовкладень, суми необхідних інвестицій та інвестиційного бюджету.
2. Прогноз об'ємів продажів по плановим напрямкам діяльності та цін на пропоновані послуги.
3. Складення фінансових звітів: прогнозний звіт «Про прибутки та витрати» та «Звіт про рух грошових коштів».

За прогнозними показниками продуктивності, що буде досягнута створеними потужностями підприємства, а також беручи до уваги ринкову кон'юнктуру, був спрогнозований план продажів компанії.

Продажу за проектом будуть складатися із трьох частин.

- 1) Продажу послуг елеватора по прийому, очищенню й сушінню зернових. Початок роботи елеватора планується із 8-го проектного місяці. Щомісячний обсяг пропонованих послуг елеватора складе 20 тис. тонн

одноразового зберігання зернових за ціною 100 грн за тонну. Валовий дохід за 7 проектних років складе 12 550 937.

2) Продаж муко-круп'яних виробів, вироблених млином. Початок експлуатації млина планується із 13-го проектного місяці. Планується щорічно виробляти 13 200 тонн круп і 23 400 тонн борошна. Валовий дохід від продажу продуктів виробництва млина за проектний період складе 28 371 638.

3) Ще однією статтею доходу підприємства за проектом буде реалізація свинини. Продажу свинини в живій вазі за проектом почнуться з 20-го проектного місяця. Планова продуктивність ферми складе 603 360 кг свинини в рік. За проектний період валовий дохід від продажу м'яса складе 4 342 077.

Сумарний обсяг продажів у грошовому еквіваленті планується на рівні 45 264 652:

- перший проектний рік - 814 996
- другий проектний рік - 6 719 804
- третій проектний рік - 7 222 437
- четвертий - сьомий проектні роки - 7 569 721

План продажів СТОВ «Скай» за проектний період має вигляд:

Таблиця 3.4

Прогнозний план продажів СТОВ «Скай» за 2021-2027 рр.

Реалізація	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	ВСЬОГО
	Всього	Всього	Всього	Всього	Всього	Всього	Всього	
Послуги приймання, сушіння та очистки зернових								
Виручка від реалізації,	814 996	1 955 990	1 955 990	1 955 990	1 955 990	1 955 990	1 955 990	12 550 937
Реалізація продукції млина								
Виручка від реалізації,	0	4 728 606	4 728 606	4 728 606	4 728 606	4 728 606	4 728 606	28 371 638
Реалізація свинини у живій вазі								
Виручка від реалізації,	0	37 164	567 720	934 298	934 298	934 298	934 298	4 342 077
Всього реалізація,	814 996	6 721 760	7 252 317	7 618 895	7 618 895	7 618 895	7 618 895	45 264 652

Найбільший обсяг у структурі продажів за 7 років належить реалізації продукції виробництва млина - 63% загального обсягу продажів, послуги елеватора - 28%, частка реалізації свинини в загальному обсязі доходів за 7 років складе - 9%.

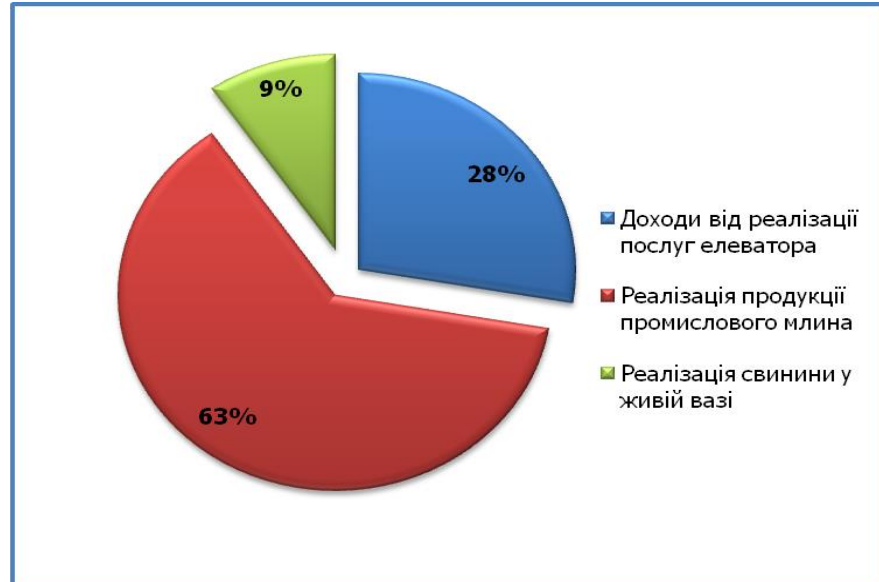


Рис. 3.7 Структура доходів СТОВ «Скай» за проектний період 2021-2027 рр.

Наступним етапом оцінки інвестиційного проекту є складання «Звіту по доходи та витрати» та «Звіту про рух грошових коштів».

За весь прогнозний період показники прибутку та витрат дозволяють сформуванню об'єму генерованого чистого прибутку. Відповідно прогнозним розрахункам, формування чистого прибутку за Проектом представлений у табл. 3.5. За період реалізації Проекту сформований чистий прибуток становитиме: 15 711 981. При цьому спостерігається поступове, із року в рік, зростання маржі по ЕВІТДА та ЕВІТ, що свідчить про зростання ефективності діяльності. Розрахунок чистого прибутку СТОВ «Скай» за проектний період наведено у таблиці Г.1, додаток Г. Та лише визначеної величини чистого прибутку компанії не достатньо для прийняття рішення про доцільність фінансування інвестиційного Проекту. Інвестора цікавить об'єм грошових коштів, що будуть отримані ним за період реалізації та рентабельність реалізації проекту.

Розрахунок чистого грошового потоку здійснюється у «Звіті про рух грошових коштів», що включає в себе:

- Грошові надходження за Проектний період: надходження від продажів, надходження інвестиційних та власних коштів.
- Грошові виплати за Проектний період: операційні витрати, інвестиційні витрати, а також податкові платежі та відрахування до бюджету.

Початок надходжень від продажів плануються з 8 проектного місяця, а їх величина середньому щомісяця складе:

- 67 916 - у перший проектний рік
- 560 147 - у другий проектний рік,
- 604 360 - у третій проектний рік,
- 634 908 - у четвертий-сьомий проектні роки

Надходження інвестиційних коштів у вигляді залученого кредиту очікується із першого до 20-го проектного місяця. Сукупний обсяг кредитних коштів, що планується залучити складе 14 000 000.

Вкладання власних коштів, що фінансуватимуть оборотні кошти компанії відбуватиметься по мірі необхідності, а їх планова величина складе 257 749. Виплати за проектом представлені операційними витратами, витратами по обслуговуванню кредитних засобів і погашенню кредиту, інвестиційними витратами, а також податковими платежами й відрахуваннями.

Операційні витрати представлені наступними статтями:

Таблиця 3.6

Структура операційних витрат СТОВ «Скай» за Проектом за 2021-2027 рр.

Витрати за Проектом	Всього за 7 років	Частка в операційних витратах	Частка в чистому валовому доході
Придбання пшениці	8 033 580	53,6%	17,7%
Придбання ячменю	317 848	2,1%	0,7%
Витрати на корма	438 822	2,9%	1,0%
Транспортні витрати	7 461	0,0%	0,0%
Заробітна плата персоналу	305 884	2,0%	0,7%
Витрати на електроенергію	5 377 751	35,9%	11,9%
Витрати на газопостачання	19 872	0,1%	0,0%
Витрати на тару та пакування	447 433	3,0%	1,0%
Зв'язок та банківське обслуговування	44 499	0,3%	0,1%
Всього операційні витрати	14 993 150	100%	33%

Таблиця 3.5

Формування чистого прибутку за Проектом СТОВ «Скай» у 2021-2027 рр.

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Всього
Виручка від реалізації	814 996	6 721 760	7 252 317	7 618 895	7 618 895	7 618 895	7 618 895	45 264 652
Собівартість реалізованої продукції та послуг	329 547	2 390 682	2 465 409	2 469 583	2 469 583	2 469 583	2 469 583	15 063 970
Валовий прибуток	485 449	4 331 079	4 786 907	5 149 312	5 149 312	5 149 312	5 149 312	30 200 683
Маржа валового прибутку (%)	60%	64%	66%	68%	68%	68%	68%	67%
Зв'язок	6 357	6 357	6 357	6 357	6 357	6 357	6 357	44 499
ЕБІТДА	479 092	4 324 722	4 780 550	5 142 955	5 142 955	5 142 955	5 142 955	30 156 184
Маржа ЕБІТДА	59%	64%	66%	68%	68%	68%	68%	67%
Амортизація	305 439	1 668 042	1 499 973	1 111 148	828 355	621 186	468 365	6 502 508
ЕБІТ	173 652	2 656 680	3 280 577	4 031 807	4 314 600	4 521 769	4 674 590	23 653 675
Маржа прибутку від операційної діяльності	21%	40%	45%	53%	57%	59%	61%	52%
Фінансові доходи	1 839	159 292	425 287	432 281	454 529	489 536	538 788	2 501 552
Відсотки та комісії за поточним кредитом	18 228	15 726	4 942	0	0	0	0	38 897
Винагорода інвестора	591 144	1 071 252	1 120 000	896 000	672 000	448 000	224 000	5 022 395
Прибуток до оподаткування	-433 880	1 728 994	2 580 922	3 568 088	4 097 129	4 563 305	4 989 378	21 093 935
Податок на прибуток до спати	0	432 248	645 230	892 022	1 024 282	1 140 826	1 247 345	5 381 954
Чистий прибуток/збиток	-433 880	1 296 745	1 935 691	2 676 066	3 072 847	3 422 479	3 742 034	15 711 981
Рентабельність продажів (%)	-53%	19%	27%	35%	40%	45%	49%	35%

Найбільший питомий весь в операційних витратах становлять витрати по придбанню сировини (пшениці і ячменя) - 53,6% і 2,1% відповідно, витрати на електроенергію -35,9 % всіх витрат, корму - 2,9%, заробітна плата персоналу - 2,0 %. Величина інших операційних витрат по Проекті незначна - їх сукупна питома вага становить близько 3,5 %. Загальна структура операційних витрат за Проектом представлена на рис. 3.8.

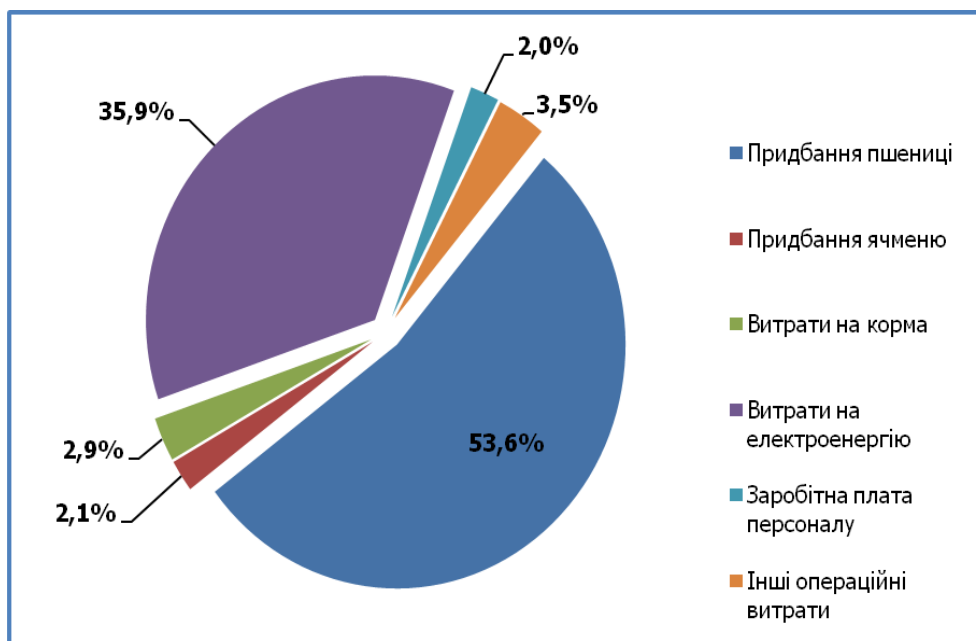


Рис. 3.8. Структура операційних витрат за проектом СТОВ «Скай»

Величина податку на прибуток компанії за 7 років дорівнює 5 381 954

Величина ПДВ, що підлягає до сплати СТОВ «Скай», за реалізовану продукцію та послуги не підлягає сплаті до бюджету. Оскільки діяльність, якою займається підприємство підлягає пільговому оподаткуванню ПДВ, згідно законодавства України.

Нарахування на фонд оплати праці мають розмір 115 318 за весь проектний період.

Більше детальна інформація з руху грошових потоків представлена в таблиці Г.2., додаток Г.

Проведені розрахунки, дозволяють визначити нарощений чистий грошовий потік, що за період реалізації проекту становитиме: 5 962 353.

Оскільки, величина сформованого чистого прибутку компанії та чистого грошового потоку за Проектом відрізняється, то стає очевидним нестача цих показників для оцінки інвестиційної привабливості Проекту. Саме тому доцільним є використання таких показників, як: чиста приведена вартість, внутрішня норма дохідності та період окупності проекту, які розраховуються із використанням теорії вартості грошей у часі.

Для адекватного використання теорії вартості грошей у часі, визначальним є розрахунок ставки дисконтування, за якою буде проводитися приведення майбутніх грошових потоків до теперішнього часу.

Ставка дисконтування - це ставка, яку покупець або інвестор очікує отримати від вкладення своїх коштів у проект. У розрахунках була використана модель визначення норми дисконту методом середньозваженої вартості капіталу. Згідно даної моделі, ставка дисконту (WACC - Weighted Average Cost of Capital) визначається наступним чином: [42, 164]

$$WACC = k_d * (1 - t_c) * w_d + k_s * w_s \quad (3.1.)$$

де:

K_d - вартість залученого позикового капіталу, компанії, відповідно до вартості залучених кредитів та їх питомої ваги – 8%

T_c - ставка податку на прибуток - 25%

W_d - частка позикового капіталу в структурі капіталу підприємства – 98,19%

K_s - вартість залучення власного капіталу (в розрахунку бралася середня ставка за депозитом у євро, як альтернатива розміщення власних коштів) - 12%

W_s - частка власного капіталу в структурі капіталу підприємства – 1,81%

Таким чином, норма дисконту методом WACC в період реалізації Проекту для компанії складе – 6,1%,

$$WACC = 8\% * (1 - 0,25) * 98,19\% + 12\% * 1,81\% = 6,1\%$$

При даному рівні дисконту були проведені розрахунки та отримані наступні показники, що характеризують ефективність реалізації проекту:

Таблиця 3.7

Розрахунок показників інвестиційної привабливості проекту

СТОВ «Скай», 2021-2027 рр.

Період	Прибуток + Амортизація	Фактор дисконту	NPV, євро	Нарощений дисконтований ЧГП (FCF)
Початкова вартість	-14 257 749	1,00	-14 257 749	-14 257 749
2021 рік	-128 441	0,94	-121 047	-14 378 796
2022 рік	2 964 787	0,89	2 633 258	-11 745 538
2023 рік	3 435 665	0,84	2 875 813	-8 869 725
2024 рік	3 787 214	0,79	2 987 581	-5 882 144
2025 рік	3 901 201	0,74	2 900 335	-2 981 809
2026 рік	4 043 665	0,70	2 833 185	-148 624
2027 рік	4 210 399	0,66	2 780 180	2 631 556
Ліквідаційна вартість	1 545 034	0,66	1 020 205	3 651 762
			3 651 762	

Рівень інвестиційних показників, що характеризують ефективність капіталовкладень у Проект наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Показники ефективності інвестиційного Проекту СТОВ «Скай»

Інвестований капітал	14 257 749
Чистий прибуток (Net Profit)	15 711 981
Нарощений чистий грошовий потік (Free Cash Flow)	5 962 353
Проектний період (Project period) PP, місяців	84
Чиста приведена вартість Проекту (Net Present Value) - NPV	3 651 762
Внутрішня норма доходності (Internal rate of return)- IRR	11,5%
Дисконтований період окупності (Discount payback period)-DPP	72,5

Показник Чистої поточної вартості Проекту (NPV), згідно даних Таблиці 3.8. більше "0". Отримана сума в 3 651 762 підтверджує прибутковість Проекту. Інакше кажучи, всі наведені до сьогоднішньої вартості грошові надходження

істотно перевищують вкладені в проект кошти, що свідчить про ефективність здійснюваних інвестицій.

Внутрішня ставка доходу (середній дохід на вкладений капітал, забезпечуваний даним інвестиційним проектом) дорівнює 11,5 %. При даній ставці теперішня вартість грошових потоків по Проекті дорівнює теперішньої вартості витрат по Проекті, тобто , ефективність вкладень капіталу в даний проект дорівнює ефективності інвестування під 11,5 % у який-небудь фінансовий інструмент із рівномірним доходом.

Таким чином, при нульовій віддачі на вкладений капітал внутрішня прибутковість Проекту набагато вище планованої ставки дисконтування грошових потоків, величина який дорівнює 6,1 %.

Дисконтований період окупності Проекту становить 72,5 місяців. Це означає, що трішки більше ніж через шість років Проект повністю окупитися.

Високі показники ефективності Проекту свідчать про наявність значного "запасу міцності" Проекту, що гаранту інвестору своєчасне повернення вкладених коштів та отримання прибутку.

Серед визначених показників ефективності інвестиційного проекту були визначені як традиційні критерії: чистий прибуток, нарощений чистий грошовий потік, індекс прибутковості вкладень, рентабельність продажів, рентабельність інвестицій, рентабельність продукції так і критерії з дисконтуванням грошових потоків: чиста приведена вартість Проекту, внутрішня норма доходності, дисконтований період окупності.

Таким чином проведений аналіз інвестиційної привабливості запропонованої стратегії розвитку СТОВ «Скай» довів, що критерії дисконтування є досконалим засобом оцінки ефективності інвестиційного проекту: вони відображають закони ринку капіталу, дозволяючи оцінити упущену вигоду від вибору конкретного способу використання ресурсів, тобто економічну вартість ресурсів. Проте у чистому вигляді в контролінгу ці критерії можуть використовуватися лише в умовах «досконалого ринку». Для аналізу інвестицій в умовах невизначеності, неповної інформації необхідні нові критерії та підходи, що забезпечать не лише оцінку інвестиційного проекту, а й дадуть змогу оцінити вклад реалізації проекту у зростання вартості компанії.

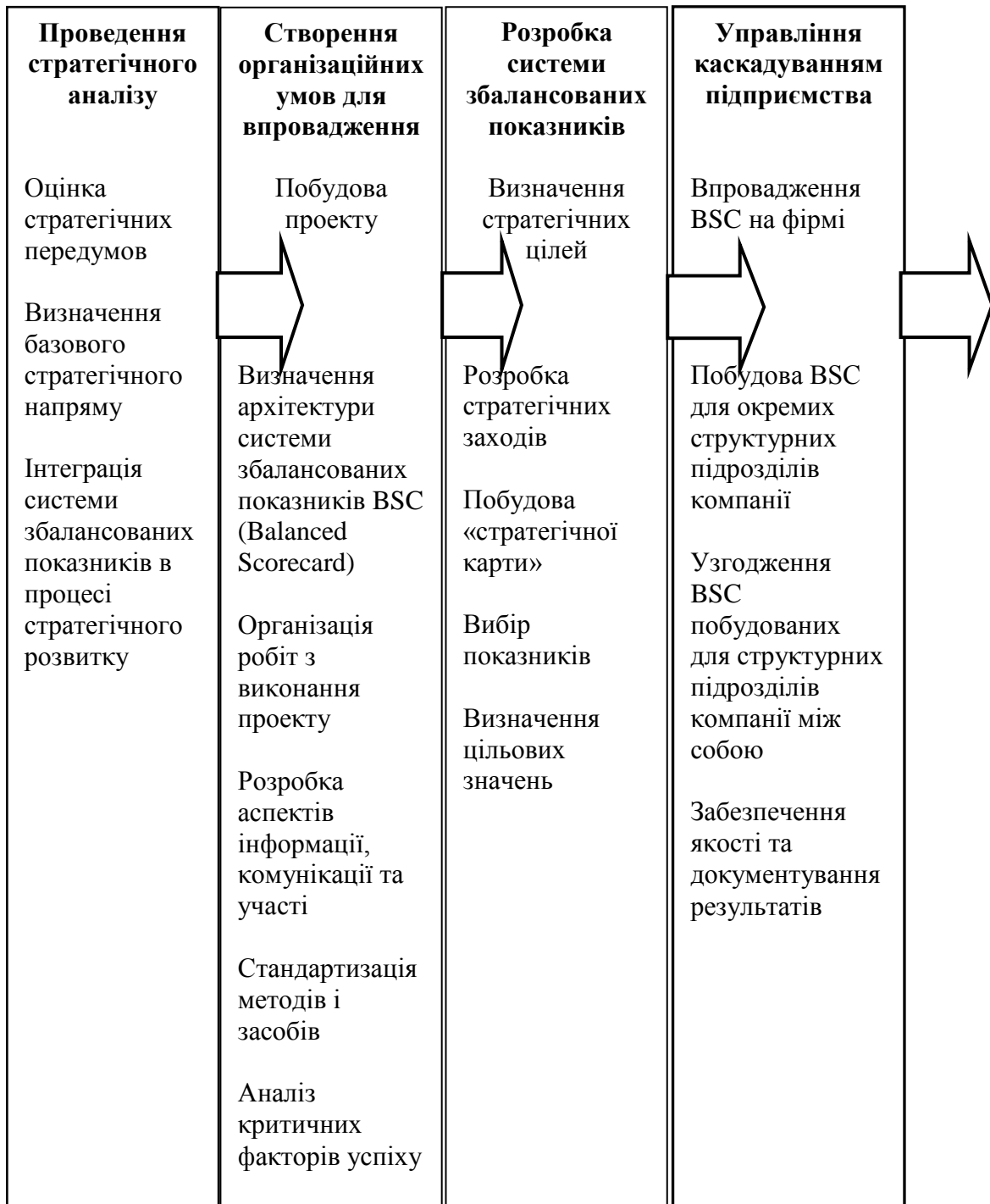
3.3. Запровадження на підприємстві вартісно-орієнтованої системи фінансового управління

Збалансована система показників є одним з інструментів конкретизації, подання й реалізації стратегії. Ця концепція сприяє підвищенню ймовірності реалізації наміченої стратегії й адекватній оцінці потенціалу вартості компанії. Правильно побудована система збалансованих показників повинна представляти собою комплекс показників результатів і факторів діяльності. [49, с. 106]

При розробці моделі стратегії діяльності підприємства, постановки лише фінансових цілей недостатньо. Так само не буде вірною постановка ізольованих одна від одної цілей. Збалансована система показників націлена на запобігання ізольованого розгляду окремих перспектив і припускає реалізацію збалансованого підходу. Одночасний розгляд бізнес-перспектив допомагає при розробці цілісної системи цілей компанії. Збалансована система показників забезпечує керівника логічним і інтуїтивно зрозумілим інструментарієм управління компанією.

У ході побудови збалансованої системи цілей вибудовується й збалансована система показників. Показники конкретизують зміст стратегічних цілей, причому найчастіше тільки наявність показника допомагає до кінця зрозуміти суть формулювання стратегічної мети. У процесі підбору показників нечіткі формулювання здобувають більше конкретний зміст. Тим самим усувається можливість різноманітної інтерпретації формулювань. [11, с. 79]

Ефективність збалансованої системи показників залежить від якості її впровадження. Гарне й вдале впровадження вимагає, у свою чергу, диференційованої й продуманої структури. Для впровадження збалансованої системи показників необхідно набагато більше, ніж просто перенести три або чотири класичні форми її подання - причинно-наслідкові ланцюжки, індикатори, цільові показники й стратегічні заходи - на відповідну бізнес-одиницю. При впровадженні збалансованої системи показників рекомендується використання концепція, яка складається і п'яти основних етапів: [11, с. 96].



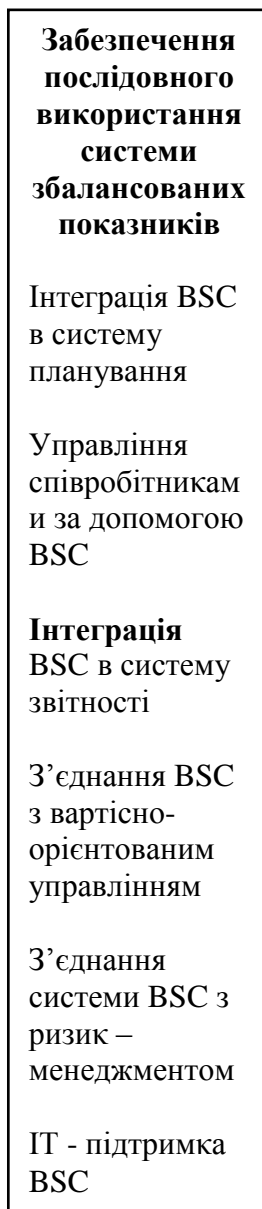


Рис. 3.9. Модель впровадження збалансованої системи показників концепції Horvath & Partners

Наступним етапом впровадження системи збалансованих показників - це вибір перспектив, найпоширенішими з яких є: перспективи «Фінанси», «Клієнти», «Процеси» та «Потенціал». Особливістю системи збалансованих показників є використання у процесі прийняття управлінських рішень не лише фінансових показників, але й не фінансових, таких як вдоволеність клієнтів, співробітників і т.д., що дає змогу розширити ефективність управління та контролю.

Для СТОВ «Скай» пропонується розробка наступної системи збалансованих показників, відповідно до поставлених стратегічних цілей, ключових показників ефективності досягнення цих цілей, цільове значення кожного індикатора у розрізі перспектив, представлені на рис. 3.10.

На основі розробленої системи збалансованих показників для СТОВ «Скай», було розроблено стратегічну картку, що відображає цілі підприємства та систему індикаторів їх досягнення, що представлена в табл. 3.9.

Важливим є контроль за впровадженням ініціатив, за якістю та доцільністю методів досягнення поставлених завдань, оскільки важливим є не тільки числові показники на сьогодні, а й перспектива.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу стверджувати, що збалансована система показників допомагає вирішити дві ключові проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності організації та реалізовувати стратегію. СЗП є найбільш ефективною системою оцінки та вимірювання діяльності підприємства, СЗП може бути застосована як система оцінки фінансового потенціалу СТОВ «Скай».

Упровадження запропонованих рекомендацій у процес формування методики оцінки фінансового потенціалу дозволить виробити у компанії більш ефективну фінансову тактику та стратегію, обрати раціональний фінансовий курс.

Концепція управління BSC особливо тісно пов'язана з концепцією акціонерної вартості (Shareholder Value) та із системою мотивації й системою ризику-менеджменту. Збалансована система показників доповнює ці концепції й перетинається з ними. При постійному використанні системи ці точки дотику повинні враховуватися. [115, с. 105]

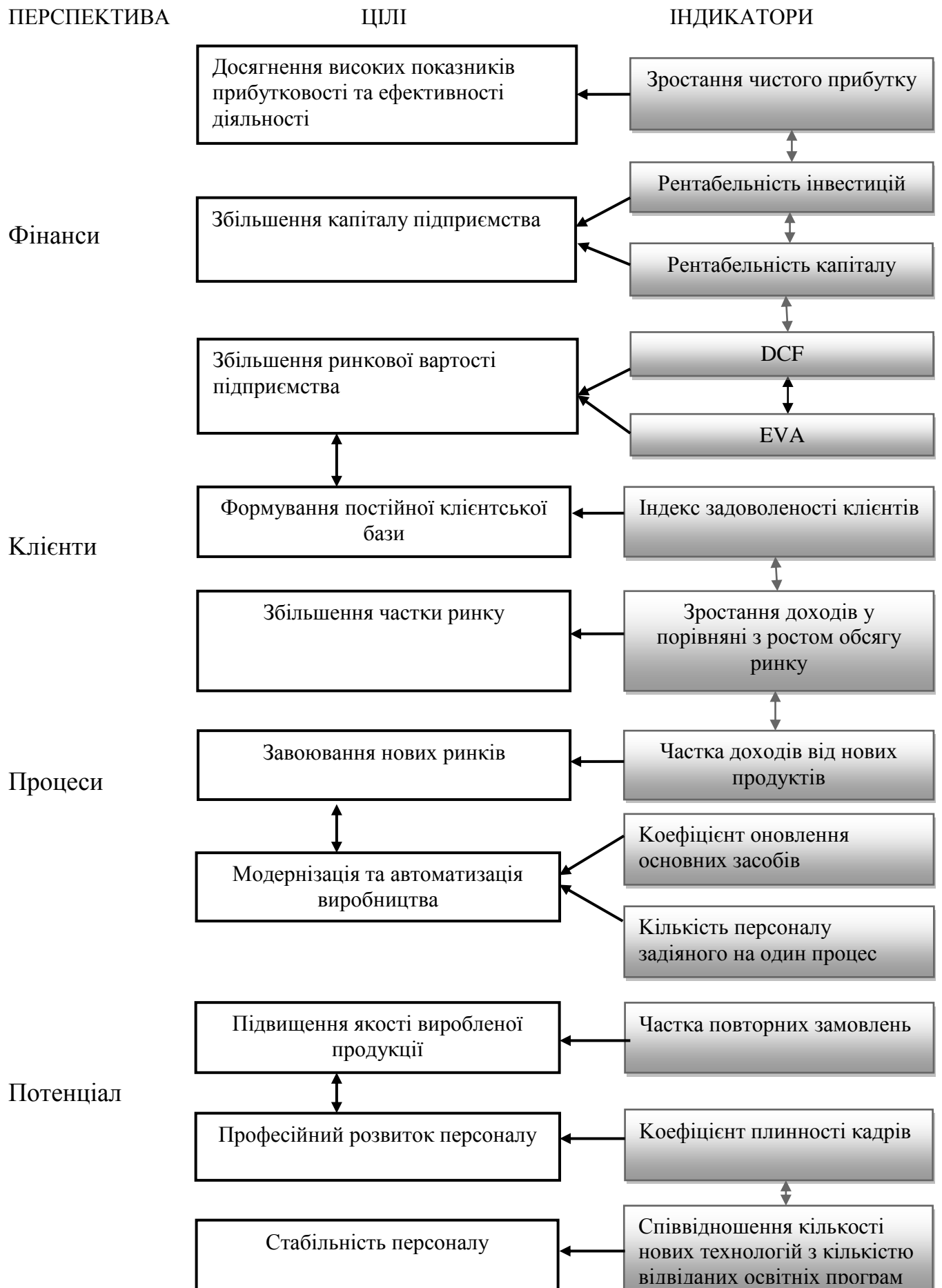


Рис. 3.12. Система збалансованих показників для СТОВ «Скай»

Таблиця 3.9

Стратегічна картка системи збалансованих показників СТОВ «Скай»

Стратегічні цілі		Ключові показники ефективності	Цільове значення	Ініціативи
Перспектива «Фінанси»	Досягнення високих показників прибутковості та ефективності діяльності	Зростання чистого прибутку	Позитивний темп зростання. Прогнозне значення в 2022 р. – 1 296 745	Реалізація інвестиційного проекту
	Збільшення капіталу підприємства	Рентабельність інвестицій	Позитивний темп зростання.	
		Рентабельність капіталу	Значення даного показника, має бути більшим за нуль.	Оптимізація структури фінансування капіталу
	Збільшення ринкової вартості підприємства	EVA DCF	За прогнозний період 2021-2027 рр. досягти значення показника на рівні 15 565 311	Підвищення прибутковості та рівня чистого грошового потоку
Перспектива «Клієнти»	Формування постійної клієнтської бази	Індекс задоволеності клієнтів	100	Проведення досліджень ринку.
	Збільшення частки ринку	Зростання доходів у порівнянні з ростом обсягу ринку (Співвідношення коеф зростання доходів і коеф зростання ринку)	$T_d > T_r$ Співвідношення має бути більше 1	Програми лояльності клієнтів
Перспектива «Процеси»	Завоювання нових ринків	Частка доходів від нових продуктів	Постійний приріст	Програма управління якістю нових продуктів
	Модернізація та автоматизація виробництва	Коефіцієнт оновлення основних засобів Кількість персоналу задіяного на один процес	100 Більше	Автоматизація виробничих процесів;
Перспектива «Потенціал»	Професійний розвиток персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів	Не більше 5%	Інвестування в кадрові ресурси задля залучення висококваліфікованих працівників та постійного розвитку вже працюючих
	Стабільність персоналу	Співвідношення кількості нових технологій з кількістю відвіданих освітніх програм	1	

Зростання вартості підприємства, як вища ціль підприємницької діяльності останнім часом активно обговорюється менеджментом компаній. Одночасно в багатьох компаніях активно впроваджується збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії. Багато компаній змінюють у своїх системах оперативного керування традиційні фінансові показники (рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу) на показники вартості. Саме тут відбувається дотик концепцій збалансованої системи показників і вартісно-орієнтованого управління. Кожна із цих концепцій окремо може бути ефективною до впровадження. Та і концепції чудово доповнюють один одного, що дозволяє істотно підвищити ефективність систему стратегічного управління. [15, с. 362]

Вартісно-орієнтована система фінансового управління означає фокусування фінансової системи компанії на послідовний ріст вартості компанії. Вартість компанії – це оцінка економічних успіхів компанії, що їх робить інвестор. Економічні успіхи компанії ґрунтуються на її потенціалі (майбутня продукція, контакти із клієнтами, знання співробітників), який компанія буде використати в майбутньому з метою виробництва продукції (послуг), вартість яких перевищить величину витрачених ресурсів («додана вартість»). Ріст вартості відбувається за рахунок розробки й реалізації стратегії, спрямованої на створення й використання такого потенціалу.

Інвесторам доцільно керуватися при виборі інвестиційного проекту вартісно-орієнтованими показниками для прийняття рішення про доцільність інвестування. Основою прийняття рішень у цьому випадку є рентабельність інвестицій стосовно витрат, величина яких визначається ринком [11, с. 363] Основою побудови системи планування, орієнтованої на зростання ринкової вартості підприємства виступає вибір прийнятного для компанії методу оцінки росту вартості.

Серед великого різноманіття методів розрахунку вартості компанії для аналізованого підприємства СТОВ «Скай» були обрані: метод економічної

доданої вартості (Economic Value Added, EVA) та дисконтованого грошового потоку (Discounted Cash Flow, DCF).

Метод дисконтованого грошового потоку заснований на прогнозуванні майбутніх грошових надходжень і виплат. Майбутні значення грошових потоків дисконтуються за ставкою, що враховує ризики вкладень у запропонований інвестиційний проект.

Показники доданої вартості, рентабельності капіталу по грошовому потоку ґрунтуються на даних звіту про прибутки й збитки, звіту про рух грошових коштів і балансу компанії.

Розрахунок приросту вартості компанії ґрунтується на вирахуванні значення витрат на капітал зі значення прибутку. Ці методи засновані на ринковій оцінці даних фінансових звітів. Приріст вартості компанії має місце в тому випадку, коли значення виторгу компанії перевищує всю суму витрат, у тому числі й величину витрат на капітал. Арифметично приріст вартості розраховується вирахуванням витрат на власний і позиковий капітал з величини прибутку компанії.

Ризики вкладень у компанію оцінюються за допомогою так званого фактора. Таким чином, ставка витрат на капітал задає мінімальне значення рентабельності капіталу. Якщо рентабельність капіталу перевищує ставку витрат на капітал, то компанія створює додаткову вартість. При оцінці вартості компанії й інвестиційних рішень ставка витрат на капітал служить також ставкою дисконтування [11, с. 366]

Реалізація вартісно-орієнтованої системи фінансового управління полягає у визначенні фінансових і нефінансових важелів створення вартості компанії. Концепція збалансованої системи показників - потужний інструмент ідентифікації фінансових і не фінансових показників та їхніх цільових значень, що впливають на вартість компанії. Концепція BSC дозволяє уникнути однобічної фінансової орієнтації системи вартісно-орієнтованого управління. [11, с. 371]

Вартісно-орієнтоване управління підприємством (Value Based Management) – це організація діяльності підприємства у контексті необхідності максимізації ринкової вартості власного капіталу (Shareholder Value) з урахуванням цілей інших акціонерів як додаткові умови.

В оцінці інвестиційного проекту все більшої популярності набувають показники Value Based Management, що дають змогу спрогнозувати вартість підприємства із врахуванням реалізації інвестиційного проекту. Для впровадження на СТОВ «Скай» вартісно-орієнтованої системи управління були обрані такі показники системи збалансованих показників для оцінки вартості компанії:

1. Метод дисконтування грошових потоків (DCF)
2. Метод економічної доданої вартості (EVA).

Обидва обраних методи відносяться до доходних підходів оцінки бізнесу – визначення вартості компанії. Особливістю дохідного підходу є те, що він найбільшою мірою дає можливість врахувати перспективи розвитку компанії і майбутні доходи її власників.

Ринкова вартість компанії, згідно з прибуткового підходу визначається шляхом встановлення справжньої вартості майбутніх грошових потоків, які генеруються компанією і можливістю їх продажу в майбутньому.

Метод дисконтування грошових потоків (DCF) [51, с. 120]

$$PV = \sum_{i=1}^t CF_i / (1+r)^i + CF_{(t+1)} / (r-g) * (1+r)^t \quad (3.2.)$$

де:

PV – поточна вартість,

CF - дохід t –го періоду,

r – ставка дисконтування,

t – останній рік прогнозного періоду,

g – темпи росту грошового потоку в останньому (пост прогнозному)

періоді

Ставка дисконтування береться на рівні 6.1%. як було подано у розрахунку вище, у п.3.2.

В процесі розробки стратегічного плану розвитку компанії були спрогнозовані планові доходи та плановий рівень витрат, виходячи із аналізу собівартості планової діяльності. Витрати на оплату праці були спрогнозовані на основі складеного штатного розпису; податкові відрахування, відповідно до чинного законодавства, амортизація – була нарахована податковим методом, на активи, що будуть придбані за рахунок інвестованого капіталу.

Показники, що бралися за основу розрахунку вартості компанії представлені у таблиці Д1., додаток Д [51, с. 181-183]

У процесі прогнозування доходів і витрат СТОВ «Скай» не здійснювалося коригування на індекс інфляції ні доходів ні витрат компанії, таким чином вартість оцінювалася в цінах поточного періоду.

Наступним етапом оцінки вартості компанії виступає розрахунок чистого грошового потоку, що генерує СТОВ «Скай» в процесі реалізації інвестиційного проекту. Розрахунок чистого грошового потоку представлено у таблиці Д.2., додаток Д. [51, с. 155-156]

Таблиця 3.10

Розрахунок вартості СТОВ «Скай» за методом FCF за 2021-2027 рр.

Рік	FCF	Ставка дисконтування	Приведена вартість FCF
		6%	
2021	-2 151 706	0,94	-2 027 837
2022	12 956	0,89	11 508
2023	9 848 340	0,84	8 243 524
2024	3 376 707	0,79	2 663 748
2025	3 213 565	0,74	2 389 114
2026	2 954 558	0,70	2 070 105
2027	2 681 306	0,66	1 770 501
Свер (Продовжена вартість)	673 390	0,66	444 648
Вартість основної діяльності			15 565 311
ВАРТІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА			15 565 311

Таким чином, відповідно до методу дисконтування грошових потоків, вартість компанії СТОВ «Скай» становить 15 565 311.

Модель Economic Value Added (EVA)

Управління компанією СТОВ «Скай» направлено на забезпечення зростання ринкової вартості компанії. Тому для проведення адекватної оцінки діяльності компанії був визначений показник економічної доданої вартості і на підставі його зроблена оцінка вартості компанії по моделі EVA.

Вартість компанії відповідно до моделі EVA визначається за формулою: [51, с. 179]

$$PV = \begin{array}{l} \text{Інвестований} \\ \text{капітал на початок} \\ \text{прогнозного} \\ \text{періоду} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Приведена вартість} \\ \text{прогнозованого} \\ \text{економічного} \\ \text{прибутку протягом} \\ \text{прогнозного} \\ \text{періоду} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Приведена вартість} \\ \text{прогнозованого} \\ \text{економічного прибутку} \\ \text{в постпрогнозний} \\ \text{період} \end{array} \quad (3.3.)$$

Оскільки в плановий період компанія буде забезпечувати постійну рентабельність нових інвестицій, а доходи і NOPLAT компанії постійно ростуть, то для визначення продовженої вартості компанії СТОВ «Скай» була використана формула: [51, с. 180]

$$CV_{EP} = \frac{NOPLAT_{t+1} * (1 - g / ROIC_i)}{WACC - g} \quad (3.4)$$

де:

CV_{EP} – постпрогнозна величина економічного прибутку

$NOPLAT_{t+1}$ – нормалізований рівень NOPLAT в перший рік по закінченні певного прогнозного періоду

g – очікувані темпи росту NOPLAT

$ROIC_i$ – очікувана рентабельність чистих нових інвестицій

WACC – середньозважені затрати на капітал

Динаміка наступних показників служить підставою для подальшого розрахунку рівня показників економічного прибутку в прогнозований період для інвестиційного проекту [51, с. 183].

Таблиця 3.11

Показники розрахунку EVA для СТОВ «Скай» за 2021-2027 рр.

	Прогноз							Постпрогноз
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
ROIC	6%	31%	83%	110%	115%	105%	88%	70%
WACC	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Спред	0%	25%	77%	104%	109%	99%	82%	64%
Інвестований капітал	2 951 911	7 470 537	3 251 714	2 911 747	2 927 008	3 291 900	3 976 348	5 168 076
NOPLAT	173 652	2 294 817	2 709 006	3 213 652	3 364 186	3 454 810	3 501 113	3 616 338
EP	-6 664	1 838 482	2 510 376	3 035 789	3 185 390	3 253 726	3 258 219	3 300 647
IR (Норма інвестування)	549%	142%	-134%	22%	23%	28%	32%	52%
g (темпи росту NOPLAT)		1222%	18%	19%	5%	3%	1%	3%
CVep (постпрогнозна вартість)								1 223 213

Інвестований капітал представляє обсяг інвестицій в основну діяльність компанії. Він дорівнює сумі операційного оборотного капіталу, чистих основних засобів та чистих інших активів. Іншими словами інвестований капітал представляє загальний обсяг капіталу вкладений у компанію інвесторами.

NOPLAT служить показником прибутку після сплати податків від основної діяльності компанії, коли податки визначені в грошовому положенні з відповідними поправками.

Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) відображає результати основної діяльності компанії в чистому вигляді і розраховується за формулою: [51, с. 182]

$$ROIC = \frac{NOPLAT}{IC} \quad (3.5.)$$

Таким чином, виходячи з методики розрахунків вартості компанії по моделі EVA, рівня економічного прибутку в прогнозований період, величини продовженої вартості компанії та розміру інвестованого капіталу на початок періоду оцінки, вартість компанії СТОВ «Скай» складає 15 565 311 [51, с. 183]

Таблиця 3.12

Розрахунок вартості підприємства за методом EVA за 2021-2027 рр.

Рік	EVA	Ставка дисконтування	Приведена вартість EVA
		6%	
2021	-6 664	0,94	- 6 281
2022	1 838 482	0,89	1 632 899
2023	2 510 376	0,84	2 101 303
2024	3 035 789	0,79	2 394 812
2025	3 185 390	0,74	2 368 168
2026	3 253 726	0,70	2 279 716
2027	3 258 219	0,66	2 151 444
Свер (Продовжена вартість)	1 223 213	0,66	807 703
Приведена вартість EVA			13 729 763
Величина інвестованого капіталу на початок періоду			1 835 548
ВАРТІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА			15 565 311

Таким чином, проведений прогноз вартості підприємства, за методом дисконтування FCF та методом EVA, показав, що його прогнозна вартість складе 15 565 311 грн.

Та, оскільки компанія не працює у статичному ринковому середовищі, а розрахунок показників проводився за «певних рівних умов», виникає необхідність у проведенні аналізу чутливості Проекту до ринкових коливань, а отже і до зміни вихідних даних за Проектом.

Для аналізу чутливості були обрані такі вихідні показники:

1. Зміна розміру виручки компанії, що може бути спричинена, як коливаннями ціни так і об'ємів продажу.

Таблиця 3.13

Аналіз чутливості проекту СТОВ «Скай» до зміни виручки за проектний період з 2021 по 2027 рр.

Показники	-9%	-7%	-5%	Базова ціна	5%	7%	9%
NPV	20 260	543 044	1 065 827	2 372 786	3 679 744	4 202 527	4 725 311
IRR	6,0%	6,9%	7,7%	9,6%	11,5%	12,2%	12,9%
PI	1,0	1,0	1,1	1,2	1,3	1,3	1,3
DPP, років	6,99	6,83	6,68	6,33	6,01	5,89	5,78

2. Зміна об'єму необхідних початкових інвестицій, внаслідок зміни ринкової кон'юнктури.

Таблиця 3.14

Аналіз чутливості проекту СТОВ «Скай» до зміни початкового об'єму інвестицій за проектний період з 2021 по 2027 рр.

Показники	-15%	-10%	-5%	Базовий об'єм початкових інвестицій	5%	10%	15%
NPV	4 511 448	3 798 561	3 085 673	2 372 786	1 659 898	947 011	234 123
IRR	13,6%	12,2%	10,8%	9,6%	8,4%	7,4%	6,3%
PI	1,4	1,3	1,2	1,2	1,1	1,1	1,0
DPP, років	5,62	5,90	6,17	6,45	6,73	7,00	7,28

3. Зміна собівартості виробництва, внаслідок зміни розміру тих чи інших складових операційних витрат.

Таблиця 3.15

Аналіз чутливості проекту СТОВ «Скай» до зміни собівартості за проектний період з 2021 по 2027 рр.

Показники	-15%	-10%	-5%	Базова собівартість	5%	10%	15%
NPV	3 722 471	3 288 214	2 853 956	2 372 786	1 985 441	1 551 183	1 116 926
IRR	11,5%	10,9%	10,3%	9,6%	9,0%	8,4%	7,7%
PI	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1
DPP, років	6,00	6,14	6,29	6,33	6,61	6,78	6,96

Проведений аналіз привабливості інвестиційного Проекту, із використанням вартісних показників його оцінки за запропонованим вище алгоритмом, дає змогу зробити висновки про доцільність вкладення в нього коштів інвестором. Проведений прогноз показав, що аналізований Проект принесе інвестору вигоди у майбутньому, а його прогнозна вартість покриє початкові інвестиції.

Розглянутий Проект, при умові залучення необхідних інвестицій, відкриває перед підприємством можливість посилення конкурентних позицій на ринку сільськогосподарської продукції і послуг України, в контексті асортименту і якості виробленої продукції та пропонованих послуг.

Можливість досягнення окреслених вище фінансових показників прибутковості, що мають досить високий рівень, свідчать про інвестиційну привабливість проекту. Проведений аналіз чутливості показав достатній «запас міцності» проекту, що гарантує повернення залучених інвестицій навіть у випадку значних негативних відхилень фактичних даних реалізації Проекту від розрахункових.

Таким чином, запропонований алгоритм використання вартісних показників оцінки доцільності фінансування інвестиційного проекту за допомогою впровадження системи збалансованих показників та поєднання з аналізом його чутливості, дає змогу робити висновки про прибутковість проекту, не залежно від сектору економіки, де планується здійснювати господарську діяльність та вести бізнес, а його використання є ефективним методом розрахунку інвестиційної привабливості проекту, що дає інвестору повну картину результатів прийняття того чи іншого інвестиційного рішення.

Підводячи підсумки, ще раз наведемо ключові переваги інтеграції системи управління, орієнтованого на вартості зі збалансованою системою показників:

- безпосередньо розкривається потенціал підвищення вартості, що повинні бути реалізовані в середньостроковій та довгостроковій перспективі;

- оцінка дає обґрунтовані аргументи для ініціювання програм, спрямованих на підвищення вартості;
 - оцінка, аналіз чутливості проекту вказують "важелі" підвищення вартості компанії та інвестиційної привабливості проекту;
- об'єднання стратегічного й оперативного контролінгу для побудови цілісної системи збалансованих показників у рамках вартісно-орієнтованої системи фінансового управління підприємством;
- створюється фундаментальна база для комунікації з ринком капіталів й відносин з інвесторами;
- використання системи збалансованих показників дозволяє одержати конкретні й об'єктивні аргументи для прийняття стратегічних рішень в рамках стратегічного планування й обраного інвестиційного проекту;
- застосування системи збалансованих показників розкриває потенціали підвищення вартості підприємства;
- вартісно-орієнтована система управління, доповнюється системою збалансованих показників, що конкретизує стратегію діяльності підприємства;
- ідея підвищення вартості підприємства знаходить вираження в реалізації обраної підприємством стратегії.

Таким чином концепція вартісно-орієнтованого управління вартістю підприємства дозволяє наповнити фінансовим змістом систему збалансованих показників, яка при аналізі ефективності діяльності підприємства спирається не лише і на не фінансові показники, таким чином повністю охоплює численні складові, які у своєму взаємозв'язку створюють вартість підприємства.

