МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему

Управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» в умовах нестабільного зовнішнього середовища

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Managing the Financial Results of Metro Cash & Carry Ukraine LLC In Volatile External Environment

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр 6.0731-мо-з
спеціальності __073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____Сіра В.Г.
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф. д.е.н. Л.М.Бухаріна
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. Т.С.Павлюк

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20__року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сірій Валентині Геннадіївні

1. Тема роботи Управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» в умовах нестабільного зовнішнього середовища
керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «16 » грудня 2024 року № 1967-с
2. Строк подання здобувачем роботи « 20 » травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління фінансовими результатами діяльності підприємства
4. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. – Теоретичні основи управління фінансовими результатами діяльності підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність та особливості фінансових результатів діяльності підприємства; 1.2. Розрахунок фінансових результатів діяльності підприємства та фактори впливу на них; 1.3. Поняття зовнішнього середовища підприємства та основні показники його нестабільності. Розділ 2. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» – складається з 3 підрозділів: 2.1. Характеристика діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»; 2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за останні 5 років; 2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього

середовища на фінансові результати діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна». Розділ 3. Шляхи удосконалення управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» в умовах нестабільного зовнішнього середовища – складається з 2 підрозділів: 3.1. Напрями удосконалення управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»;3.2. Пропозиції щодо програми впровадження запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.12.2024 р.	16.12.2024р.
2	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2025 р.	03.03.2025 р.
3	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2025 р.	01.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 16.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ В.Г.Сіра
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М.Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» в умовах нестабільного зовнішнього середовища: 60 сторінок, 12 таблиць, 4 рисунки, 8 формул. Перелік посилань нараховує 27 найменування.

Об'єкт дослідження - ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» та його фінансові результати.

Предмет дослідження - процес управління фінансовими результатами та його особливості в умовах нестабільності.

Мета дослідження - дослідження теоретичних та практичних аспектів управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» в умовах нестабільного зовнішнього середовища, розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами та обґрунтування їх ефективності.

Згідно з метою було сформовано основні завдання дослідження:

1. Ідентифікувати та систематизувати теоретичні засади управління фінансовими результатами підприємства

2. Дослідити існуючі методів та інструментів управління фінансовими результатами.

3. Провести комплексний аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна». Це передбачає:

4. Проаналізувати вплив зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних тощо) на фінансові результати компанії.

5. Підготувати практичні рекомендації для керівництва ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» щодо підвищення ефективності управління фінансовими результатами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Наукова новизна дослідження полягає в запропонованому комплексі заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління фінансовими

результатами ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» в умовах нестабільності, зокрема: оптимізацію структури доходів та витрат, вдосконалення системи фінансового планування та прогнозування, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми бакалаврської роботи: актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю та мінливістю, управління фінансовими результатами діяльності підприємства набуває особливого значення. Ефективне управління фінансовими результатами є запорукою фінансової стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства, а також забезпечує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив кризових явищ.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ.

ABSTRACT

Qualification work: Managing the Financial Results of Metro Cash & Carry Ukraine LLC In Volatile External Environment: 60 pages, 12 tables, 4 figures, 8 formulas. The list of references includes 27 names.

The object of the study is LLC "Metro Cash & Carry Ukraine" and its financial results.

The subject of the study is the process of managing financial results and its features in conditions of instability.

The purpose of the study is to study the theoretical and practical aspects of managing the financial results of LLC "Metro Cash & Carry Ukraine" in conditions of an unstable external environment, to develop recommendations for improving the financial results management system and justifying their effectiveness.

In accordance with the goal, the main tasks of the study were formed:

1. To identify and systematize the theoretical principles of managing the financial results of the enterprise

2. To study the existing methods and tools of managing financial results.

3. To conduct a comprehensive analysis of the financial results of LLC "Metro Cash & Carry Ukraine". This involves:

4. To analyze the impact of external factors (economic, political, social, etc.) on the company's financial results.

5. To prepare practical recommendations for the management of LLC "Metro Cash & Carry Ukraine" on increasing the effectiveness of managing financial results in conditions of an unstable external environment.

The scientific novelty of the study lies in the proposed set of measures aimed at increasing the efficiency of financial results management of LLC "Metro Cash & Carry Ukraine" in conditions of instability, in particular: optimizing the structure of income and expenses, improving the financial planning and forecasting system, increasing the efficiency of the use of financial resources.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

Relevance of the thesis topic: The relevance of the research topic is due to the fact that in an unstable external environment, which is characterized by high dynamism, uncertainty and variability, the management of the financial results of the enterprise's activities acquires special importance. Effective management of financial results is the key to financial stability, competitiveness and sustainable development of the enterprise, and also ensures its ability to adapt to changes in the external environment and minimize the negative impact of crisis phenomena.

FINANCIAL PERFORMANCE MANAGEMENT, EXTERNAL ENVIRONMENT, FINANCIAL PERFORMANCE, LLC "METRO CASH AND CARRY UKRAINE", FINANCIAL PLANNING.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

АТ – акціонерне товариство

ПАТ – приватне акціонерне товариство

ПрАТ – публічне акціонерне товариство

КЕШ ЕНД КЕРІ – Cash & Carry

ФР – фінансові результати

ФРД – фінансові результати діяльності

НЗС – нестабільне зовнішнє середовище

ОЗС – особливості зовнішнього середовища

ФП – фінансове планування

KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності)

SWOT-аналіз – аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз

ЗМІСТ

ВСТУП 10

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 12

1.1. Сутність та особливості фінансових результатів діяльності підприємства 12

1.2. Розрахунок фінансових результатів діяльності підприємства та фактори впливу на них 19

1.3 Поняття зовнішнього середовища підприємства та основні показники його нестабільності 26

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» 31

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» 31

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за останні 5 років 36

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на фінансові результати діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна». 41

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА 47

3.1 Напрями удосконалення управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» 47

3.2 Пропозиції щодо програми впровадження запропонованих заходів. 51

ВИСНОВКИ 55

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57

ВСТУП

В умовах сучасного, динамічного розвитку економіки, який характеризується високою різноманітністю та невизначеністю зовнішнього середовища, особливого значення набуває управління фінансовими результатами господарської діяльності. Здатність підприємства ефективно працювати та досягати поставлених цілей багато в чому залежить від його здатності адаптуватися до змін, швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості. У цьому контексті управління фінансовими результатами є важливим фактором забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу.

Нестабільність зовнішнього середовища, що проявляється зміною економічної ситуації, політичною нестабільністю, технологічними змінами та іншими факторами, створює додаткові труднощі в управлінні фінансовими результатами. Підприємства змушені постійно адаптуватися до нових умов, оцінювати стратегії та швидко приймати рішення для досягнення бажаних фінансових показників. Успіх у цій боротьбі залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце посідають професіоналізм управлінського персоналу, ефективність системи управління фінансами та здатність бізнесу прогнозувати та враховувати вплив зовнішніх чинників.

Торгівля є однією з основних галузей економіки України, що задовольняє потреби населення в товарах і послугах. Успіх роздрібного бізнесу, особливо таких великих мереж, як ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», залежить від багатьох факторів, важливе місце в яких посідає ефективне управління фінансовими результатами. В умовах гострої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі змушені постійно шукати шляхи підвищення ефективності своєї діяльності, оптимізації витрат та збільшення прибутку.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю та різноманітністю, управління фінансовими результатами господарської діяльності набуває особливої актуальності. Ефективне управління фінансовими результатами є запорукою фінансової стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу, а також забезпечує здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зменшити негативний вплив кризових явищ.

Недостатня розробленість теоретичних і практичних аспектів управління фінансовими результатами діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також необхідність підвищення ефективності управління фінансовими результатами підприємства ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління фінансовою діяльністю ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» в умовах нестабільного зовнішнього середовища та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансовою діяльністю та обґрунтування їх ефективності.

У процесі дослідження використовуються загальнонаукові методи розуміння, зокрема: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, узагальнення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості фінансових результатів діяльності підприємства

Ефективність будь-якого підприємства є головною умовою його ринкової стабільності та конкурентоспроможності. Ефективність виробничої, фінансової, збутової, інвестиційної та іншої діяльності підприємства відображається в досягнутих фінансових результатах. Фінансові показники – це ряд агрегованих показників, які дозволяють оцінити рівень ефективності суб'єкта господарювання. Проте єдиного підходу до тлумачення та розрахунку категорій фінансових результатів наразі немає.

Фінансові показники є нашим головним показником корпоративної ефективності: рівень прибутковості, платоспроможність, можливості економічного зростання, конкурентоспроможність і, зрештою, ринкова вартість корпоративного суб'єкта. Тому велике наукове та практичне значення має дослідження сутності поняття «фінансовий результат» та встановлення його ролі в системі управління підприємством [2].

У науковій літературі при описі результатів діяльності підприємств, компаній та організацій найчастіше вживається термін фінансовий результат «як загальноекономічна категорія, що дозволяє враховувати два чинники, які є основними цілями підприємницької діяльності, – максимізацію доходів і мінімізацію витрат» [6]. Такого розуміння фінансової діяльності суб'єктів господарювання дотримується більшість науковців. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства є ключовим фактором його успішності та

конкурентоспроможності. Одним із найважливіших показників ефективності діяльності підприємства є фінансові показники. Проблема визначення сутності та значущості фінансових результатів є актуальною і досліджується багатьма вітчизняними науковцями. У таблиці 1.1 наведено визначення фінансових результатів у науковій літературі. Аналіз цих визначень приводить нас до висновку, що єдиного способу пояснити це поняття не існує. Різні автори наголошують на різних аспектах фінансових результатів, таких як прибуток/збиток, різниця між доходами та витратами, зміни вартості капіталу тощо [3].

Таблиця 1.1 - Підходи різних авторів, щодо визначень поняття «фінансовий результат»

Автор	Визначення фінансового результату
1	2
Іщенко Н.А. [1]	Фінансовий результат – це прибуток або збиток суб'єкта господарювання, що визначається як різниця між сукупними доходами та витратами підприємства і, за позитивного його результату, представляє додаткову вартість, виступає одним із джерел фінансування подальшого розвитку та поточної діяльності підприємства, основним критерієм оцінки ефективності його діяльності.
Лесюк А.С. [2]	Під фінансовими результатами слід розуміти збільшення прибутку (збитку) та підвищення рівня рентабельності (збитковості) підприємства від фінансово-господарської діяльності за звітний період.
Масюк Ю.В., Боюн В.Ю. [3]	Фінансовий результат від операційної діяльності це результат операційної діяльності суб'єктів господарювання, що визначається як різниця між доходами та витратами від операційної діяльності, виражена в абсолютних показниках прибутку (збитку). Відображає ефективність господарювання підприємства за всіма напрямами його діяльності: виробничою, збутовою, постачальницькою, фінансовою, інвестиційною.
Нагорна І.В., Бондаренко В.О. [4]	Фінансові результати діяльності підприємства оцінюються за допомогою абсолютних та відносних показників. Абсолютні показники включають прибуток (збитки) за товарами (робіт або послуг), отриманими з інших продажів, балансовий (валовий) прибуток; чистий прибуток. Відносні властивості використовують різні співвідношення доходів та витрат.
Рзаєва Т.Г., Сереветник О.В. [5]	Фінансовий результат, як підсумкова категорія результативності господарської діяльності, котра відображає величину економічних вигод отриманих (втрачених) підприємством, визначених як різниця між сумами доходів та відповідних їм витрат, що виражена у абсолютних показниках прибутку (збитку), які характеризують потенціал прибутковості, економічного зростання та розвитку підприємства.
Вашків О.П. [6]	У короткостроковому періоді фінансовий результат підприємства здебільшого ототожнюється з величиною його прибутку чи доходу. У довгостроковій перспективі фінансовий результат підприємства доцільніше оцінювати через зміну величини вартості власного капіталу чи зміну величини ринкової вартості суб'єкта господарювання.

Аналізуючи визначення фінансових результатів у таблиці, робимо такі висновки:

– Фінансові результати – це багатогранне поняття, яке відображає всі аспекти діяльності підприємства.

- Більшість авторів пов'язують фінансові результати з прибутком і збитками, що логічно, оскільки ці показники є найважливішими для оцінки ефективності бізнесу.

- Деякі автори підкреслюють різницю між доходами та витратами як важливий аспект фінансових результатів.

- Деякі вчені рекомендують розглядати довгострокові фінансові результати, пов'язуючи їх зі зміною вартості капіталу компанії.

Узагальнюючи різні підходи, можна визначити фінансові результати як загальну характеристику діяльності підприємства, яка відображає ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень та рівень реалізації потенціалу підприємства [4].

Вивчення сутності та значущості фінансових результатів має велике значення для формування ефективної системи корпоративного управління, оскільки саме цей показник є ключовим для оцінки успішності діяльності та прийняття зважених управлінських рішень.

Тому під поняттям фінансовий результат слід розуміти загальну характеристику діяльності підприємства, яка відображає:

а) рівень ефективності використання людських, матеріально-технічних, інформаційних, фінансових та інших залучених ресурсів;

б) Якість і ефективність управлінських рішень, прийнятих керівництвом на всіх рівнях підприємства;

в) Рівень реалізації потенціалу економічного зростання підприємства.

Фінансові показники є результатом господарської діяльності, пов’язаної з виробництвом і реалізацією продукції (наданням послуг, реалізацією проектів) і необхідні для господарської діяльності підприємства. Високі показники фінансової діяльності підприємств є важливим чинником зміцнення державного бюджету та оподаткування, забезпечення зростання підприємств у виробничій та фінансовій сферах, інвестиційної привабливості, тому визначення фінансового змісту фінансових результатів підприємств посідає чи не найважливіше місце в

комплексному фінансовому аналізі господарської діяльності. Фінансові показники є одними з ключових показників діяльності компанії та орієнтиром, який відображає її напрямок [5].

У сучасних умовах у всій економічній системі для компаній постійно зростає важливість незалежності та відповідальності у формуванні та формуванні управлінських рішень для забезпечення ефективної діяльності. Ефективність фінансової, інвестиційної та виробничої діяльності підприємства відображається на досягнутих фінансових результатах. Фінансові результати – це комплексний узагальнюючий показник усієї фінансової діяльності підприємства, який дає можливість встановити зв'язки з іншими фінансовими показниками. Виробничо-фінансова діяльність підприємства включає велику кількість фінансових, трудових і матеріальних ресурсів. Метою кожного бізнесу є раціональне використання ресурсів, що в кінцевому підсумку відображається на фінансових показниках його бізнесу. Усі без винятку господарські одиниці приділяють особливу увагу процесу формування економічних результатів [14].

У фінансовому результаті, окрім керівництва та виробничого колективу галузі, зацікавлені акціонери, органи державної влади, біржі, кредитори тощо (рисунок 1.1). Розглянемо детальніше інтереси кожної з цих груп:

1. Керівництво підприємства

- Інтерес. Керівництво підприємства безпосередньо зацікавлене у позитивному фінансовому результаті, оскільки це є свідченням ефективного управління та досягнення поставлених цілей. Фінансовий результат є основою для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства, інвестування, оптимізації витрат тощо. Керівництво також зацікавлене у забезпеченні стабільності та фінансової стійкості підприємства, що також відображається у фінансових результатах.

- Значення. Для керівництва фінансовий результат є критерієм оцінки їхньої діяльності та ефективності прийнятих рішень. Він також є основою для розробки стратегії розвитку підприємства та залучення інвестицій.



Рисунок 1.1 – Сторони, що зацікавлені
у фінансовому результаті підприємства

2. Виробничий колектив

- Інтерес. Працівники підприємства зацікавлені у фінансовому успіху підприємства, оскільки це забезпечує стабільність робочих місць, своєчасну виплату заробітної плати та можливості для професійного розвитку. Позитивний фінансовий результат також може бути основою для отримання премій та інших заохочень [3].

- Значення. Для працівників фінансовий результат є гарантією їхньої зайнятості та добробуту. Він також є мотиваційним фактором, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зацікавленості у досягненні успіху підприємства.

3. Акціонери

- Інтерес. Акціонери є власниками підприємства та зацікавлені у отриманні доходу від своїх інвестицій. Їх цікавить зростання вартості акцій

та отримання дивідендів, що безпосередньо залежить від фінансових результатів діяльності підприємства.

- Значення. Для акціонерів фінансовий результат є показником ефективності їхніх інвестицій та основою для прийняття рішень щодо подальшого інвестування або продажу акцій.

4. Органи державної влади

- Інтерес. Держава зацікавлена у фінансовій стабільності підприємств, оскільки це забезпечує надходження податків до бюджету та сприяє економічному розвитку країни. Органи державної влади також зацікавлені у створенні нових робочих місць та соціальній стабільності, що також залежить від успіху діяльності підприємств.

- Значення. Для держави фінансовий результат підприємств є джерелом надходжень до бюджету та показником економічного розвитку регіону та країни в цілому.

5. Біржі

- Інтерес. Біржі зацікавлені в тому, щоб на них торгувалися акції успішних та фінансово стабільних компаній. Позитивні фінансові результати підприємства підвищують інтерес інвесторів до його акцій, що сприяє зростанню їхньої вартості та збільшенню обсягів торгів.

- Значення. Для бірж фінансовий результат підприємства є фактором, що впливає на їхню репутацію та привабливість для інвесторів.

6. Кредитори

- Інтерес. Кредитори зацікавлені у своєчасному поверненні своїх коштів та отриманні процентів. Їх цікавить фінансова стабільність підприємства та його здатність виконувати свої зобов'язання.

- Значення. Для кредиторів фінансовий результат є гарантією повернення кредитів та отримання доходу від їх надання [2].

Крім перелічених груп, у фінансових результатах підприємства можуть бути зацікавлені й інші сторони, такі як інвестори, конкуренти, постачальники, покупці тощо. Кожна з цих груп має свої інтереси та

потреби, які можуть бути задоволені за умови успішної діяльності підприємства та досягнення позитивних фінансових результатів [3].

Наявність позитивного фінансового результату для кожної компанії означає її визнання на ринку (суспільстві), а отже, додаткову можливість господарської діяльності. Для держави остаточним фінансовим результатом всієї господарської діяльності є податок, розмір якого залежить від кінцевого результату бізнесу. Для вкладника, інвестора, кінцевій або остаточний фінансовий результат стає частиною прибутку після оподаткування. Прибуток, що залишається після оподаткування та відсотків, виплачених кредиторам, і дивідендів, виплачених власникам, становить кінцевий чистий прибуток компанії, призначений для її виробничого та соціального розвитку [5].

Для ринку кінцевий фінансовий результат підприємства відображається в оцінці його рівня фондовими біржами та позабіржовими торговими системами. І тут вартість компанії виступає узагальнюючим показником ефективності її бізнесу, оскільки вартість компанії є результатом не короткострокового, а довгострокового ефекту з урахуванням можливих змін. Таким чином, спостерігається, що в сучасних умовах господарювання в управлінні підприємством зростає роль внутрішнього контролю, який спрямований на виявлення об’єктивної істини щодо правдивості, повноти та неупередженості фінансової звітності та бухгалтерського обліку підприємства. Отримання точних і достовірних значень фінансового результату багато в чому залежить від наявності налагодженої системи обліку фінансових результатів господарської одиниці. Висновок як загальна фінансова категорія дозволяє визначити два фактори основної мети компанії: максимізацію прибутку та мінімізацію витрат. Збір даних про доходи та витрати здійснюється постійно та послідовно з використанням системи внутрішнього обліку та контролю.

Фахівці в галузі економіки, фінансів, бухгалтерського обліку та права наголошують на різних особливостях та змісті фінансового результату (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Головні особливості фінансового результату підприємства

Характеристика	Зміст	Значення
1	2	3
Сутність	Відображає результат діяльності підприємства за певний період часу.	Є узагальнюючим показником ефективності діяльності.
Вираження	Виражається у вигляді прибутку (позитивний результат) або збитку (негативний результат).	Характеризує фінансовий стан підприємства.
Формування	Формується в результаті порівняння доходів та витрат підприємства.	Відображає ефективність управління ресурсами.
Види	- Валовий прибуток/збиток - Фінансовий результат від операційної діяльності - Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування - Чистий прибуток/збиток	Дозволяє аналізувати результати діяльності за різними напрямками.
Значення для підприємства	- Оцінка ефективності діяльності - Планування та прогнозування - Прийняття управлінських рішень - Залучення інвестицій - Визначення кредитоспроможності	Є основою для забезпечення фінансової стабільності та розвитку.
Значення для зацікавлених сторін	- Власники: оцінка ефективності інвестицій - Працівники: стабільність робочих місць та заробітна плата - Кредитори: оцінка кредитоспроможності - Держава: надходження податків - Інвестори: прийняття рішень щодо інвестування	Забезпечує інформацію для прийняття рішень різними групами користувачів.
Особливості	- Залежить від багатьох факторів (економічні, політичні, соціальні) - Може змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів - Потребує комплексного аналізу	Необхідно враховувати різні аспекти для об'єктивної оцінки.

Тож підсумовуючи ще раз зазначимо, що фінансовий результат є важливим індикатором фінансового стану підприємства та його здатності генерувати прибуток [3]. Аналіз фінансових результатів дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

1.2. Розрахунок фінансових результатів діяльності підприємства та фактори впливу на них

Як було зазначено в попередньому підрозділі, одним з ключових показників, що відображають результативність роботи підприємства, є фінансовий результат. Цей інтегральний показник характеризує зміни у фінансовому стані підприємства за певний період часу та є результатом порівняння доходів та витрат.

У таблиці 1.3 представлено детальну структура формування фінансового результату діяльності підприємства, починаючи від чистого доходу від реалізації продукції та закінчуючи сукупним доходом. Кожен показник відображає певний аспект діяльності підприємства та відіграє важливу роль у формуванні загального фінансового результату. Розуміння сутності та взаємозв'язку цих показників є необхідним для ефективного управління фінансами підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1.3 – Детальна структура формування фінансового результату діяльності підприємства

Показник	Зміст	Значення
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Виручка від продажу товарів, робіт або послуг за вирахуванням податку на додану вартість, акцизного податку та інших вирахувань.	Відображає загальний обсяг продажів підприємства.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг).	Відображає собівартість проданої продукції.
Валовий прибуток (збиток)	Різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції.	Характеризує прибуток, отриманий від основної діяльності підприємства, без урахування інших доходів і витрат.
Інші операційні доходи	Доходи від операційної діяльності, крім доходу від реалізації продукції (наприклад, дохід від оренди, роялті, тощо).	Розширює спектр доходів, отриманих від операційної діяльності.
Адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати	Витрати, пов'язані з управлінням підприємством, збутом продукції та іншими операційними витратами.	Відображають витрати, пов'язані з операційною діяльністю підприємства.
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	Різниця між валовим прибутком та операційними витратами.	Характеризує фінансовий результат від основної діяльності підприємства.

Продовження таблиці 1.3 – Детальна структура формування фінансового результату діяльності підприємства

1	2	3
Дохід від участі в капіталі, інші фінансові доходи, інші доходи	Доходи, отримані від інвестування в інші підприємства, фінансові доходи та інші доходи, не пов'язані з операційною діяльністю.	Відображають доходи від фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.
Фінансові витрати, втрати від участі в капіталі, інші витрати	Витрати, пов'язані з фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства.	Відображають витрати на фінансову та інвестиційну діяльність.
Фінансовий результат до оподаткування	Сума фінансового результату від операційної діяльності та фінансового результату від фінансової та інвестиційної діяльності.	Характеризує загальний фінансовий результат діяльності підприємства до сплати податку на прибуток.
Витрати (дохід) з податку на прибуток, прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	Витрати на сплату податку на прибуток та фінансовий результат від припиненої діяльності після оподаткування.	Відображають вплив податкового законодавства та результати від припиненої діяльності на фінансовий результат підприємства.
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	Фінансовий результат діяльності підприємства після сплати податку на прибуток та урахування результатів від припиненої діяльності.	Є основним показником фінансового результату діяльності підприємства.
Інший сукупний дохід до оподаткування	Доходи та збитки, які не включаються до складу фінансового результату, але впливають на власний капітал підприємства.	Відображає зміни у власному капіталі, які не відображаються у фінансовому результаті.
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	Витрати на сплату податку на прибуток, пов'язані з іншим сукупним доходом.	Відображає вплив податкового законодавства на інший сукупний дохід.
Інший сукупний дохід після оподаткування	Інший сукупний дохід за вирахуванням податку на прибуток.	Відображає чистий вплив інших доходів та збитків на власний капітал підприємства.
Сукупний дохід	Сума чистого фінансового результату та іншого сукупного доходу після оподаткування.	Характеризує загальну зміну власного капіталу підприємства за звітний період.

Ось основні формули фінансових результатів:

1) Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):

$$ЧД = ВР - ПДВ - Ак - Він \quad (1.1)$$

де:

ЧД – чистий дохід,

ВР – виручка від реалізації,

ПДВ – податок на додану вартість,

Ак – акцизний податок,

Він – знижки, повернення.

2) Валовий прибуток (збиток):

$$ВП = ЧД - Срп \quad (1.2)$$

де:

ВП – валовий прибуток,

Срп – собівартість реалізованої продукції.

3) Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток):

$$Фр = ВП + ОД - (Вз + Ва + Во) \quad (1.3)$$

де:

ОД – інші операційні доходи,

Ва – адміністративні витрати,

Вз – витрати на збут,

Во – інші операційні витрати.

4) Фінансовий результат до оподаткування:

$$ФРдп = Фр + Дк - (Вф + Вк + Він) \quad (1.4)$$

де:

Дк – дохід від участі в капіталі, інші фінансові доходи,

Вф – фінансові витрати,

Вк – втрати від участі в капіталі,

Він – інші витрати.

5) Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток):

$$ЧФр = ФРдп - Впп - ПЗ \quad (1.5)$$

де:

Вп – витрати з податку на прибуток,

ПЗ – прибуток/збиток від припиненої діяльності після оподаткування.

6) Сукупний дохід:

$$СД = ЧФр + СДін - ППс \quad (1.6)$$

де:

СДін – інший сукупний дохід до оподаткування,

ППс – податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом.

Економісти розрізняють зазвичай три основні види прибутку: економічний прибуток, бухгалтерський прибуток та нормальний прибуток [5].

Економічний прибуток (Economic Profit) обчислюється за формулою:

$$ER = TR - TC = TR - (EC + IC) \quad (1.7)$$

де:

ER – економічний прибуток

TR – загальний дохід (сума грошей, яку підприємство отримує від продажу продукції, послуги помножена на кількість всіх проданих)

TC – загальні витрати

EC – явні витрати,

IC – неявні витрати

Бухгалтерський прибуток (Accounting Profit) обчислюється за формулою:

$$AcP = TR - EC \quad (1.8)$$

де:

AcP – бухгалтерський прибуток

Нормальний прибуток (Normal Profit) – це той мінімальний прибуток, який повинен заробити підприємець для того, щоб у нього був стимул залишитися у певному бізнесі; це плата підприємцю за те, що він не допускає відпливу його капіталу з певної галузі в іншу.

Фінансові показники діяльності підприємства відображають його здатність генерувати прибуток, ефективно використовувати ресурси та залишатися фінансово стійким. На ці показники впливає безліч факторів, які можна розділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні [17].

До групи внутрішніх чинників належать: виробничі фактори, маркетингові фактори, фінансові фактори, організаційні фактори. До зовнішніх – економічні фактори, політичні фактори, соціальні фактори, технологічні фактори, природні фактори. Більш детально всі ці фактори наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори впливу на фінансові показники діяльності підприємства

Група факторів	**Основні фактори**	**Вплив на фінансові показники**
1	**2**	**3**
Внутрішні фактори		
Виробничі фактори	Обсяг виробництва	Збільшення обсягу може збільшити прибуток, але також витрати.
	Якість продукції	Висока якість сприяє збільшенню продажів і прибутку.
	Собівартість продукції	Зниження собівартості збільшує прибутковість.
	Ефективність використання ресурсів	Оптимізація ресурсів знижує витрати.
Маркетингові фактори	Цінова політика	Оптимальні ціни впливають на обсяг продажів і прибуток.
	Асортиментна політика	Широкий асортимент задовольняє потреби клієнтів.
	Рекламна діяльність	Ефективна реклама збільшує продажі.
	Канали збуту	Оптимальні канали збуту підвищують доступність продукції.
Фінансові фактори	Структура капіталу	Співвідношення власного та позикового капіталу впливає на фінансову стійкість.
	Фінансова політика	Ефективне управління грошовими потоками.
	Інвестиційна діяльність	Інвестиції в технології можуть підвищити ефективність.
Організаційні фактори	Управління персоналом	Кваліфікований персонал підвищує продуктивність.
	Організаційна структура	Ефективна структура сприяє координації.
	Впровадження нових технологій	Покращує ефективність бізнес-процесів.
Зовнішні фактори		
Економічні фактори	Інфляція	Висока інфляція збільшує витрати.
	Валютні курси	Зміна курсів впливає на вартість імпорту/експорту.
	Економічна ситуація в країні	Економічний спад знижує попит.
	Рівень конкуренції	Висока конкуренція впливає на ціни та витрати.
Політичні фактори	Законодавство	Зміни в законодавстві впливають на діяльність.
	Політична стабільність	Нестабільність створює ризики.

Продовження таблиці 1.4 – Фактори впливу на фінансові показники діяльності підприємства

1	2	3
	Міжнародні відносини	Торговельні війни впливають на торгівлю.
Соціальні фактори	Демографічні зміни	Впливають на попит.
	Культурні особливості	Впливають на споживчі переваги.
	Соціальна відповідальність	Зростання вимог до бізнесу.
Технологічні фактори	Науково-технічний прогрес	Підвищує ефективність виробництва.
	Інформаційні технології	Оптимізують бізнес-процеси.
Природні фактори	Кліматичні умови	Впливають на сільське господарство та інші галузі.
	Доступність природних ресурсів	Впливає на виробництво.
	Екологічні катастрофи	Створюють ризики для бізнесу.

Джерело: розроблено автором

Таблиця чітко демонструє, що фінансові показники діяльності підприємства формуються під впливом складного переплетення внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори, такі як ефективність виробництва, маркетингові стратегії, фінансова політика та організаційна структура, знаходяться під прямим контролем керівництва. Оптимізація цих аспектів дозволяє підприємству підвищити прибутковість, знизити витрати та зміцнити фінансову стійкість [6].

Зовнішні фактори, з іншого боку, є неконтрольованими та створюють невизначеність для бізнесу. Економічні умови, політична стабільність, соціальні тенденції, технологічні зміни та природні катастрофи можуть суттєво вплинути на фінансові результати. Адаптація до цих змін, прогнозування ризиків та розробка стратегій для їх мінімізації є ключовими для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

1.3 Поняття зовнішнього середовища підприємства та основні показники його нестабільності

Жодне підприємство не існує ізольовано; воно завжди оточене багатьма системами на різних рівнях. Ці системи справляють вплив різної інтенсивності, що призводить до змін у бізнес-операціях, починаючи від незначних коригувань і закінчуючи повними трансформаціями, включаючи диверсифікацію та перепрофілювання діяльності. Цей ефект особливо помітний у сучасних умовах, коли країна стикається з російською агресією і кожне підприємство змушене адаптувати свою діяльність до роботи в умовах небезпеки, нестабільного енергопостачання та постійної нестачі кадрів [7].

Вчені з різних галузей економічної науки десятиліттями вивчали зовнішнє середовище фірм. Існує багато підходів, які відображають різні аспекти взаємодії суб'єктів господарювання із зацікавленими сторонами, установами та організаціями. Ці методи зводяться до кількох ключових положень: зовнішнє середовище - це набір зовнішніх елементів, процесів, умов і систем; ці елементи діють незалежно від підприємства; середовище є одночасно і загрозою, і можливістю для підприємства; підприємство не може повністю контролювати середовище, але може частково впливати на його елементи [8].

Щоб глибше зрозуміти сутність поняття «зовнішнє середовище підприємства», необхідно детально розглянути його елементи та складові. Перш за все, слід визначити його рівні, а саме: мікрорівень – середовище, що має прямий вплив на корпоративну діяльність, та макрорівень – середовище, що має опосередкований вплив. Кожен рівень має складну структуру та окремий, частково спільний набір елементів, установ, організацій, процесів і умов, перелік яких залежить від галузі, специфіки, розміру, позиціонування та інших характеристик підприємства, що формує його унікальне зовнішнє середовище. Метою даного дослідження є аналіз

зовнішнього середовища будівельних компаній. Тому запропоновано схему апроксимації елементів зовнішнього середовища.

Елементи мікросередовища – це стейкхолдери, які визначають умови діяльності компанії. До них належать споживачі, партнери, посередники, конкуренти, громадські організації, профспілки, органи державної влади та засоби масової інформації [9].

Для кращого розуміння макросередовище бізнесу буде представлено як набір факторів. Економічні, політичні, міжнародні, соціальні та демографічні фактори мають відносно подібний вплив на бізнес порівняно з іншими факторами, які є більш диференційованими та специфічними. Тому компанії повинні враховувати екологічні фактори у своїй діяльності, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Це сприяє створенню відповідального корпоративного іміджу, зменшує витрати на енергію та відходи, а також забезпечує сталий розвиток компанії.

Щодо засобів державного регулювання діяльності підприємств, то до них належать ліцензування, сертифікація, державний контроль, штрафи та інші санкції для підприємств, які порушують національні норми та правила. Технологічні фактори включають нові матеріали та технології, енергоефективність та цифровізацію. Крім того, важливий рівень конкуренції, який впливає на ціноутворення, маркетингові стратегії та інші аспекти діяльності компанії. Якщо сфера діяльності підприємства є ресурсомісткою та енергоємною, цей фактор має значну вагу та інтенсивність впливу. Кодекс цінностей - це система принципів і переконань, які визначають діяльність і рішення будівельної компанії. Наприклад, ідеологія українського бізнесу сьогодні ґрунтується на поглибленні патріотичних та громадянських цінностей, які сформувалися внаслідок зовнішньої військової агресії, що вимагало зміцнення національної свідомості, ідентичності та формування стабільного громадянського суспільства. Загалом слід зазначити, що різні фактори макросередовища тісно пов’язані між собою, і їх вплив інколи важко

ідентифікувати чи чітко віднести до певної категорії, оскільки він проявляється на різних рівнях [10].

Слід зазначити, що зовнішнє середовище підприємства – це сукупність факторів, які впливають на його діяльність ззовні. Ці фактори поділяються на дві основні категорії (детальніше розглянемо їх у таблиці 1.5).

Таблиця 1.5 – Складові зовнішнього середовища підприємства

Категорія	**Складові**
1	**2**
Макросередовище	
Економічні фактори	Економічне зростання/спад, інфляція/дефляція, процентні ставки, курси валют, рівень безробіття, доходи населення
Політичні фактори	Стабільність політичної системи, законодавство/регулювання, податкова політика, зовнішня політика, державне регулювання галузі
Соціальні фактори	Демографічні зміни, культурні цінності/норми, споживчі звички, рівень освіти, соціальна мобільність
Технологічні фактори	Науково-технічний прогрес, нові технології/інновації, автоматизація/цифровізація, доступність технологій
Екологічні фактори	Зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, ресурсозбереження, екологічне законодавство
Міжнародні фактори	Глобалізація, міжнародна конкуренція, міжнародні угоди, політична ситуація у світі
Мікросередовище	
Споживачі	Потреби/бажання споживачів, купівельна спроможність, споживчі звички, лояльність до бренду
Конкуренти	Кількість/розмір конкурентів, стратегії конкурентів, цінова політика конкурентів, якість продукції конкурентів
Постачальники	Ціни на сировину/матеріали, якість сировини/матеріалів, надійність постачальників, умови постачання
Посередники	Дистриб'ютори, роздрібні продавці, агенти, брокери
Контактні аудиторії	ЗМІ, громадські організації, державні установи, фінансові установи, місцеві громади

Ця таблиця демонструє складну та багатогранну природу зовнішнього середовища підприємства, яке складається з макро- та мікрорівнів. Кожен з цих рівнів включає різноманітні фактори, що можуть суттєво впливати на діяльність підприємства [7].

Макросередовище, що охоплює економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та міжнародні фактори, формує загальний контекст, в якому функціонує підприємство. Ці фактори часто є неконтрольованими та вимагають від підприємства адаптації та гнучкості.

Мікросередовище, що включає споживачів, конкурентів, постачальників, посередників та контактні аудиторії, має більш

безпосередній вплив на підприємство. Взаємодія з цими елементами визначає операційну діяльність та успіх підприємства на ринку.

На рисунку 1.2 наведено приблизну схему взаємодії основних елементів зовнішнього середовища підприємства.

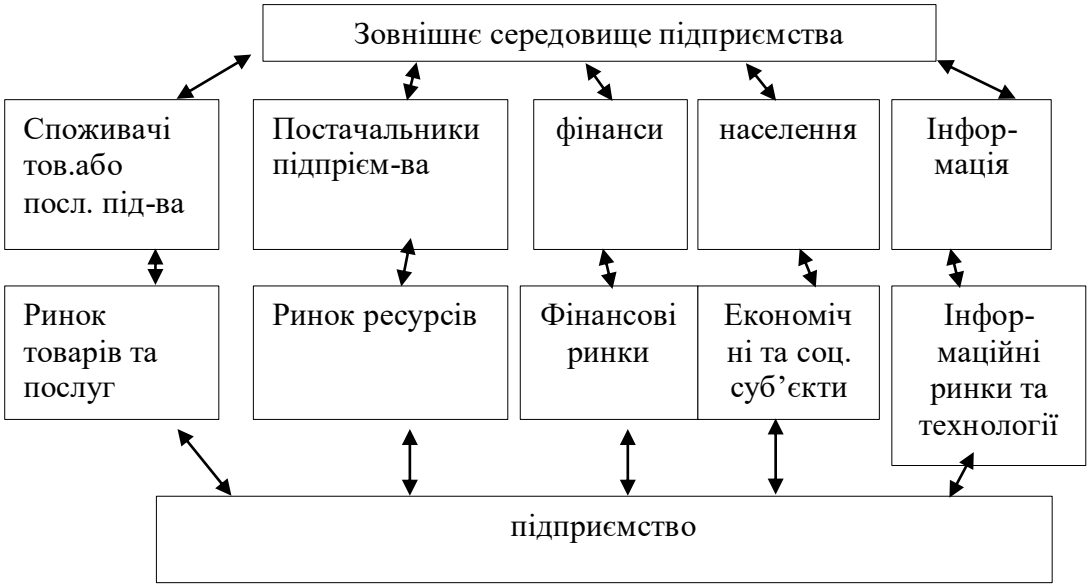


Рисунок 1.2 – Взаємодія основних елементів зовнішнього середовища підприємства

Аналіз факторів впливу на діяльність підприємства з боку його зовнішнього середовища є, зазвичай, критично важливим для стратегічного планування та прийняття рішень, оскільки дозволяє підприємству виявляти можливості та загрози, а також ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [8].

Уявіть собі підприємство, що пливе на човні бурхливим океаном. Цей океан – його зовнішнє середовище, і воно постійно змінюється. Нестабільність цього середовища – це як раптові шторми, несподівані хвилі та непередбачувані вітри, які можуть перевернути човен або збити його з курсу.

В економічному плані це проявляється у вигляді різких коливань цін на ринках, коли вартість сировини може зрости або впасти за лічені дні, або у вигляді непередбачуваних економічних криз, коли попит на продукцію

раптово падає, а підприємство змушене скорочувати виробництво та звільняти працівників.

Політична нестабільність – це як раптові зміни вітру, коли уряд приймає нові закони, що ускладнюють ведення бізнесу, або коли політичні конфлікти та війни призводять до руйнування ринків та логістичних ланцюжків [11].

Соціальні зміни – це як зміна течії, коли споживачі раптово змінюють свої уподобання та потреби, і підприємство змушене швидко адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії, щоб не втратити клієнтів.

Технологічний прогрес – це як поява нових, більш швидких та потужних човнів, коли підприємство змушене постійно інвестувати в нові технології, щоб не відставати від конкурентів, або ризикує бути витісненим з ринку.

Екологічні зміни – це як раптові шторми та урагани, коли стихійні лиха руйнують інфраструктуру та виробничі потужності, або коли посилення екологічного регулювання змушує підприємство змінювати свої виробничі процеси та інвестувати в екологічно чисті технології.

Усі ці фактори взаємодіють між собою, створюючи складну та непередбачувану ситуацію для підприємства. Воно змушене постійно аналізувати зовнішнє середовище, прогнозувати зміни та швидко реагувати на них, щоб вижити та досягти успіху в цьому бурхливому океані

Більш детально про те, як саме впливають ті чи інші зміни у зовнішньому середовище та, в цілому, про нестабільний стан ЗС буде розкрито в наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» розпочала свою діяльність на українському ринку в 2003 році. Сьогодні компанія управляє 21 гуртовим торговим центром Classic Metro Cash & Carry у великих містах України, таких як Київ, Дніпро, Одеса, Харків, Львів, а також у Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано-Франківську та Житомирі. Крім того, компанія має три магазини смарт-формату в Тернополі, Луцьку та Чернігові [9].

METRO Cash & Carry працює в Україні більше 17 років і інвестувала в національну економіку понад 600 мільйонів євро. У 2019/2020 фінансовому році (з жовтня 2019 по вересень 2020) продажі «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» досягли 754 млн євро. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є частиною міжнародної компанії METRO AG.

METRO AG є провідною міжнародною оптовою торговою компанією, що спеціалізується на сфері готельного, ресторанного та громадського харчування (HoReCa) та незалежних роздрібних підприємців. Компанія обслуговує понад 16 мільйонів клієнтів у всьому світі, пропонуючи їм широкий асортимент високоякісних продуктів у своїх торгових центрах та на онлайн-платформах завдяки професійній доставці [10].

Крім того, METRO AG підтримує своїх клієнтів у розвитку їхнього бізнесу та підвищенні конкурентоспроможності, надаючи сучасні цифрові інструменти, спрямовані на розвиток та вдосконалення індустрії гостинності в країнах присутності компанії.

Сталий розвиток є важливим аспектом діяльності METRO AG. Сім років поспіль компанія входить до списку Dow Jones Sustainability Index. METRO AG представлена в 34 країнах світу і забезпечує роботою понад 97 000 співробітників. Обсяг продажів компанії в 2019/2020 фінансовому році склав 25,6 млрд євро [11].

«МЕТРО Кеш енд Кері Туреччина» — оптова мережа, що працює на ринку України з 2003 року. В Україні компанія управляє 23 оптовими центрами «Класик Метро кеш-енд-кері» в 15 містах і 3 оптовими магазинами смарт-формату «Бери-Веза» в Тернополі, Чернігові та Луцьку. Термін «cash & Carry» (англ.) означає «платити готівкою та забрати товар самостійно».

Metro Cash & Carry працює в Україні більше 19 років і інвестувала в національну економіку понад 600 мільйонів доларів. євро. Компанія є частиною міжнародної METRO AG, оптової торгової компанії, що спеціалізується на готельних, ресторанних та кейтерингових послугах (HoReCa) [11].

Після повального вторгнення керівництво «Українського метро Кеш енд Кері» поскаржилося на головну компанію та вимагало закриття діяльності в РФ, але отримало відмову. У лютому 2023 року Національне бюро з питань запобігання корупції внесло материнську компанію METRO AG у список міжнародних спонсорів війни через її продовження діяльності в Росії. За час війни українське представництво компанії перерахувало Збройним силам та переселенцям понад 85 мільйонів гривень.

За підсумками 2022 року оборот компанії скоротився на 5,8 млрд гривень. За рік мережа продала лише 20,1 мільярда гривень. У вересні 2023 року компанія була номінована на премію PrivateLabel-2023 «Прорив року».

Основна інформація про діяльність компанії «Метро Україна Кеш енд Кері» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна характеристика діяльності компанії «Метро Україна Кеш енд Кері»

Категорія	Інформація
1	2
Початок діяльності в Україні	2003 рік
Кількість оптових центрів METRO Cash & Carry в Україні	21 класичний центр
Кількість магазинів смарт-формату в Україні	3 магазини
Загальні інвестиції в економіку України	Понад 600 мільйонів євро
Обсяг продажів "МЕТРО Кеш енд Кері Україна" (2019/2020 фінансовий рік)	754 мільйони євро
Кількість обслуговуваних клієнтів METRO AG у світі	Понад 16 мільйонів
Кількість країн присутності METRO AG	34 країни
Кількість співробітників METRO AG у світі	Понад 97 тисяч
Обсяг продажів METRO AG (2019/2020 фінансовий рік)	25,6 мільярда євро
Входження METRO AG до індексу сталого розвитку Dow Jones Sustainability Index	7 років поспіль
благодійна допомога від українського представництва компанії	понад 85 мільйонів гривень.
оборот компанії за 2022 рік	скоротився на 5,8 млрд гривень.
продажі за 2022 рік	20,1 мільярда гривень.
номінація компанії у вересні 2023	PrivateLabel-2023 «Прорив року».
внесення материнської компанії METRO AG до списку міжнародних спонсорів війни	лютий 2023 року.

За роки присутності в Україні, компанія інвестувала понад 600 мільйонів євро в національну економіку. Обсяг продажів за 2019/2020 фінансовий рік склав 754 мільйони євро. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є частиною міжнародної компанії METRO AG, провідного оптового торговця, що обслуговує готелі, ресторани, кейтерингові служби та незалежних підприємців [11].

METRO AG обслуговує понад 16 мільйонів клієнтів по всьому світу, пропонуючи широкий асортимент товарів як у торгових центрах, так і онлайн. Компанія також надає підтримку клієнтам у розвитку бізнесу, пропонуючи цифрові інструменти для вдосконалення сфери гостинності.

Сталий розвиток є ключовим аспектом діяльності METRO AG, що підтверджується її входженням до індексу Dow Jones Sustainability Index протягом 7 років поспіль. Компанія представлена у 34 країнах і надає робочі

місця понад 97 тисячам співробітників. Обсяг продажів METRO AG за 2019/2020 фінансовий рік склав 25,6 мільярда євро [10].

Говорячи про зовнішнє середовище компанії, слід зазначити, що «Метро кеш енд кері Україна» співпрацює з ьагатьма постачальниками та клієнтами, які і створюють основну базу зовнишнього оточення фірми (детальніше на рисунку 2.1)



Рисунок 2.1. – Зовнишнє середовище «Метро кеш енд кері Україна»

Стратегія сталого розвитку «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Стратегія сталого розвитку компанії спрямована на ефективне використання ресурсів, виявлення та запобігання ризикам, а також зміцнення репутації [13]. Основні цілі включають:

- надійне постачання товарів та задоволення потреб клієнтів.
- економія ресурсів та коштів компанії.
- розвиток бізнесу на нових ринках.
- забезпечення екологічних та соціальних стандартів.
- зменшення впливу нестабільних цін на енергію та сировину.
- посилення конкурентних позицій та покращення іміджу компанії.

- управління очікуваннями суспільства та зміцнення соціальних цінностей.

Історичний огляд розвитку METRO AG

Перший магазин METRO був відкритий у Дюссельдорфі в 1964 році. Згодом компанія розширила свою присутність в Європі, Азії та інших регіонах світу [9]. Ключові етапи розвитку включають:

- 1960-1980-ті: Розширення в Європі.
- 1990-ті: Вихід на ринки Туреччини, Польщі, Китаю та Східної Європи.
- 2000-ні: Розширення в Азії, Росії, Україні та інших країнах.
- 2010-ті: Впровадження онлайн-продажів та подальший розвиток.

Концепція та клієнти METRO Cash & Carry

Концепція «cash & carry» передбачає оплату готівкою та самостійне вивезення товарів клієнтами. Клієнтами є переважно підприємці та юридичні особи, розділені на три групи: HoReCa, роздрібна торгівля та офісні/сервісні компанії [10].

Розвиток «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розвиток «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Рік	**Подія**
1	**2**
2003	Відкриття першого магазину в Києві.
2010	Запровадження формату «METRO База».
2014	Втрата магазинів на Донбасі та в Криму.
2015	Відкриття магазинів «Бери-Вези».
2018	Отримання сертифікації ISO 22000:2005.
2019	Відкриття пунктів сортування сміття.
2021	Ребрендинг магазинів «Бери-Вези» в формат METRO.
2023	Номінація на PrivateLabel-2023 «Прорив року».
2023	Внесення материнської компанії до списку міжнародних спонсорів війни.

Компанія активно співпрацює з українськими та міжнародними виробниками, закуповуючи 90% товарів у місцевих постачальників. Також компанія активно займається благодійністю, особливо під час війни в

Україні, перерахувавши Збройним силам України та переселенцям понад 85 мільйонів гривень.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за останні 5 років

Згідно з даними фінансової звітності, оприлюдненої компанією «Метро Україна», у 2023 році її виручка досягла позначки в 25,5 мільярдів гривень. Це демонструє суттєве зростання на 27% порівняно з попереднім, 2022 роком, коли цей показник складав 20,2 мільярда гривень. Однак, варто зазначити, що попри позитивну динаміку, виручка компанії ще не досягла рівня 2021 року, коли вона становила 25,9 мільярда гривень [14].

Аналізуючи ключові фінансові показники, можна виявити, що показник EBITDA компанії в 2023 році склав 826 мільйонів гривень, а операційний прибуток – 482 мільйони гривень. Проте, внаслідок переоцінки валютної заборгованості перед пов'язаними компаніями, «Метро Україна» зафіксувала чистий збиток у розмірі 381 мільйона гривень.

У 2022 році компанія також зазнала чистого збитку, який склав 658 мільйонів гривень. Основною причиною збитковості в обидва роки стала саме переоцінка валютної заборгованості, що у 2022 році призвела до загальних збитків від переоцінки в розмірі 1,5 мільярда гривень. Крім того, у 2022 році компанія відобразила у своїй звітності збитки від знецінення товарів та основних засобів на суму 175 мільйонів гривень, значна частина яких пов'язана з втратою контролю над гіпермаркетом у Маріуполі [11].

Попри зафіксовані збитки, операційний грошовий потік компанії в 2023 році був позитивним. Це є важливим показником фінансової стабільності, особливо враховуючи, що в 2022 році цей показник був від'ємним і становив -529 мільйонів гривень. Для покриття дефіциту грошового потоку в 2022 році «Метро Україна» залучила додаткове

фінансування від материнської групи METRO AG у розмірі 10 мільйонів євро. Основні показники виторгу (у млрд грн) наведено на рисунку 2.1 [15].

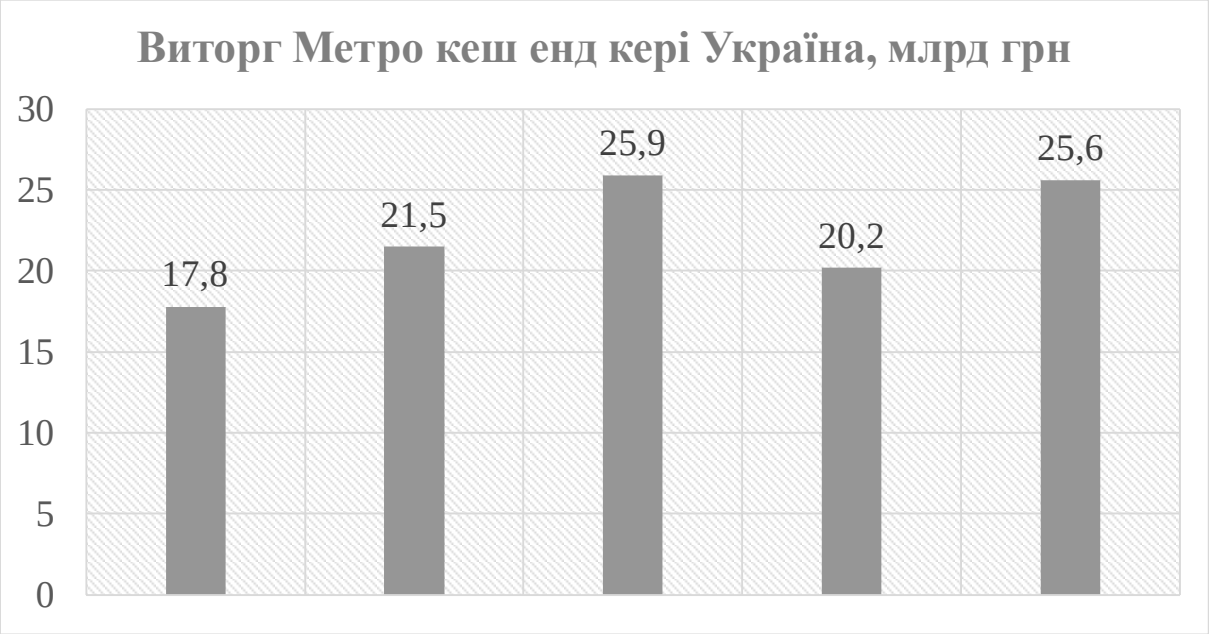


Рисунок 2.1 – Виторг Метро кеш енд кері Україна за 5 років

Доцільним також є проведення аналізу основних фінансових показників підприємства за останні декілька років. У таблиці 2.3 наведено основні фінансові показники «Метро кеш енд кері Україна» з 2020 р. по 2024 р.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники «Метро кеш енд кері Україна 2020-2024 рр.

Фінансові показники (грн)					
	2024	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Дохід	28 754 171 000	25 554 115 000	20 152 149 000	25 944 347 000	21 464 254 000
Чистий прибуток	178 418 000	-422 555 000	-455 416 000	1 001 113 000	-1 952 408 000
Активи	9 965 278 000	8 745 597 000	6 981 956 000	7 817 144 000	6 826 062 000
Зобов'язання	7 977 566 000	7 252 482 000	5 459 391 000	7 259 226 000	12 636 300 000
Кількість працівників*	3 151	3 134	3 482	3 482	—

*кількість осіб

Тож далі проаналізуємо надані фінансові показники компанії «Метро Кеш енд Кері Україна» за період з 2020 по 2024 роки.

Спочатку проведемо аналіз динаміки основних показників [15].

1) Дохід. Спостерігається волатильність показника. Найбільший дохід був зафіксований у 2024 році (28,75 млрд грн), що свідчить про відновлення та зростання бізнесу. 2021 рік був також досить успішним, але у 2022 році відбулося значне падіння доходу, що, ймовірно, пов'язано з початком повномасштабної війни. Поступове відновлення почалося у 2023 році, а у 2024 році компанія вже перевершила показники 2021 року.
2) Чистий прибуток. Показник демонструє значні коливання. 2021 рік був дуже прибутковим, але 2020, 2022 і 2023 роки були збитковими. У 2024 році компанія знову вийшла в прибуток. Значні збитки 2022-2023 років, скоріш за все, пов'язані з переоцінкою валютної заборгованості перед пов'язаними компаніями та знеціненням активів через військові дії. Позитивна динаміка 2024 року, говорить про адаптацію бізнесу до умов воєнного стану.
3) Активи. Спостерігається загальна тенденція до зростання активів компанії. Це свідчить про розширення діяльності та збільшення інвестицій.
4) Зобов'язання. Динаміка зобов'язань також волатильна. 2020 рік, відрізняється дуже великою кількістю зобов'язань. 2022-2023 роки, спостерігається тенденція до зменшення зобов'язань. 2024 рік, показує збільшення зобов'язань, але менше ніж у 2020.
5) Кількість працівників. Кількість працівників відносно стабільна, за винятком невеликого скорочення у 2022 році. Це говорить про те, що компанія зберігає робочі місця, не дивлячись на зовнішні обставини.

В цілому можна зробити наступні висновки:

- Компанія «Метро Кеш енд Кері Україна» демонструє стійкість та здатність до відновлення в умовах війни.
- Волатильність чистого прибутку свідчить про значний вплив зовнішніх факторів, зокрема, війни та валютних коливань.
- Зростання доходу у 2024 році є позитивним сигналом, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов.
- Компанія демонструє здатність до ефективного управління активами та зобов'язаннями.
- Компанія зберігає кількість робочих місць, що є важливим соціальним фактором.

Ці дані свідчать про те, що «Метро Україна» демонструє відновлення операційної діяльності та покращення грошового потоку, але все ще відчуває вплив зовнішніх факторів, зокрема, коливання валютних курсів, що впливає на показники прибутковості [16].

Аналізуючи структуру балансу компанії «Метро Україна» на 31 грудня 2023 року, стає очевидним, що фінансовий стан підприємства характеризується певними особливостями. Зокрема, власний капітал компанії є від'ємним і становить -5,9 мільярдів гривень. Це свідчить про те, що зобов'язання компанії перевищують її активи, що є серйозним викликом для фінансової стабільності.

Одним із ключових елементів структури зобов'язань є кредит від пов'язаної компанії Metro Finance BV, сума якого досягає 7,3 мільярдів гривень. Крім того, компанія має додаткові зобов'язання перед пов'язаними компаніями, що виникли внаслідок постачання товарів. Це підкреслює залежність «Метро Україна» від фінансової підтримки материнської групи, яка, по суті, залишається основним джерелом фінансування бізнесу в Україні [19].

Щодо активів, то сума товарних запасів «Метро Україна» на кінець 2023 року становить близько 2 мільярдів гривень, що свідчить про відносну стабільність у цьому сегменті. Водночас, грошові кошти на рахунках

компанії зазнали значного зростання, збільшившись з 930 мільйонів гривень до 2,7 мільярдів гривень. Це може свідчити про покращення ліквідності компанії та її здатності оперативно реагувати на фінансові виклики.

Кредиторська заборгованість перед постачальниками, після суттєвого зменшення протягом 2022 року, коли вона скоротилася з 3,7 мільярдів гривень до 2,5 мільярдів гривень, станом на кінець 2023 року знову зросла до 3 мільярдів гривень. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягів закупівель або змінами в умовах розрахунків з постачальниками [15].

У 2023 році компанія продемонструвала високий показник середнього обороту товарів, який склав 32 дні. Це свідчить про ефективне управління запасами та швидку реалізацію товарів. Середній період розрахунків з постачальниками становив 40-45 діб, що також є важливим показником фінансової дисципліни.

Внаслідок повномасштабного російського вторгнення навесні 2022 року компанія «Метро Україна» зіткнулася з серйозними викликами, зокрема, з тимчасовим призупиненням роботи п'яти торгових центрів у Харкові, Маріуполі, Чернігові та Миколаєві. Проте, протягом 2022-2023 років компанія змогла відновити роботу торгових центрів у Харкові, Чернігові та Миколаєві, що свідчить про її стійкість та здатність до відновлення.

На сьогоднішній день в Україні функціонує 22 великих торгових центри «Метро» та три торгові центри малого формату. За сумою виручки у 2023 році мережа «Метро» посіла четверте місце серед українських торгових мереж, поступаючись лише «АТБ Маркет» та мережам групи Fozzy («Сільпо» та «Фора»). Це підтверджує значну роль компанії на українському ринку роздрібної торгівлі.

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на фінансові результати діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна».

В умовах глобалізації та постійних змін, що відбуваються у світі, підприємства, незалежно від їх розміру та галузі діяльності, змушені адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність усіх факторів, що знаходяться за межами його контролю, але суттєво впливають на його діяльність. Воно включає в себе економічні, політичні, соціально-культурні, технологічні та екологічні аспекти, кожен з яких може створювати як можливості, так і загрози для розвитку бізнесу [19].

«Метро Кеш енд Кері Україна», як частина міжнародної компанії METRO AG, функціонує в складному та динамічному середовищі українського ринку. Особливістю цього ринку є його висока волатильність, спричинена економічними кризами, політичною нестабільністю та, особливо, військовою агресією з боку росії. Ці фактори створюють унікальні виклики для компанії, вимагаючи від неї гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення.

У контексті «Метро Кеш енд Кері Україна» аналіз зовнішнього середовища набуває особливої актуальності. Військова агресія, що триває в Україні, суттєво змінила умови ведення бізнесу, спричинивши значні економічні та соціальні наслідки [16]. Компанія змушена адаптуватися до нових реалій, враховуючи такі фактори, як:

- зниження купівельної спроможності населення.
- руйнування логістичних ланцюгів.
- зміна споживчих пріоритетів.
- ризики безпеки.

Крім того, компанія повинна враховувати глобальні тенденції, такі як розвиток цифрових технологій, зміна клімату та зростання вимог до екологічної безпеки.

Метою цього аналізу є виявлення та оцінка основних чинників впливу зовнішнього середовища на «Метро Кеш енд Кері Україна», а також визначення їх потенційного впливу на діяльність компанії. Результати цього аналізу можуть бути використані для розробки ефективних стратегій адаптації та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах невизначеності [16].

Аналізуючи діяльність «Метро Кеш енд Кері Україна», можна виділити кілька ключових чинників впливу зовнішнього середовища, які суттєво впливають на її функціонування.

1. Економічні чинники:

- Військова агресія та економічна нестабільність має високий вплив. Повномасштабна війна призвела до значних економічних втрат, руйнування логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення. Це безпосередньо вплинуло на обсяги продажів та операційну діяльність компанії.

- Інфляція та коливання валютних курсів має на підприємство середній рівень впливу.Інфляційні процеси та нестабільність курсу гривні впливають на собівартість товарів, ціноутворення та фінансові результати компанії [18].

- Зміни в споживчій поведінці здійснюють середній вплив на ефективність діяльності підприємства. Зміна споживчих звичок під час війни, міграція населення, зміна пріоритетів. Все це впливає на структуру попиту і продажів [21].

2. Політичні та правові чинники:

- Державне регулювання та законодавчі зміни здійснюють помірний або середній вплив. Зміни в податковому законодавстві, регулювання імпорту, санітарні норми та інші законодавчі акти впливають на операційну діяльність компанії.

- Політична нестабільність та ризики мають високий ступінь впливу на діяльність підприємства. Військові дії, невизначеність щодо

майбутнього, корупційні ризики. Все це створює несприятливе середовище для бізнесу.

- Міжнародні санкції та обмеження – середній ступінь впливу. Санкції, накладені на росію, та обмеження в міжнародній торгівлі можуть впливати на ланцюги постачання та доступ до певних товарів.

3. Соціально-культурні чинники [21]:

- Демографічні зміни та міграція здійснюють середній вплив на підприємство. Війна призвела до значної міграції населення, що впливає на структуру споживчого попиту та регіональний розподіл продажів.

- Зміна цінностей та споживчих пріоритетів – середній рівень впливу. Війна змінила пріоритети споживачів, збільшивши попит на товари першої необхідності та товари для виживання.

4. Технологічні чинники:

- Розвиток електронної комерції та цифрових технологій Здійснюють середній (помірний) вплив). Зростання популярності онлайн-покупок та необхідність впровадження цифрових технологій для покращення обслуговування клієнтів [24].

- Інновації в логістиці та управлінні ланцюгами постачання мають середній ступінь впливу. Необхідність оптимізації логістичних процесів та впровадження інноваційних рішень для забезпечення стабільності постачання товарів.

5. Екологічні чинники:

Екологічні норми та стандарти мають помірний рівень впливу або середній. Посилення вимог до екологічної безпеки та необхідність впровадження екологічно чистих технологій.

Зміна клімату та стихійні лиха на підприємство Метро кеш енд кері Україна здійснюють нзький ступінь впливу. Хоча зміна клімату є глобальним трендом, її безпосередній вплив на «Метро Кеш енд Кері Україна» поки що є відносно низьким.

Враховуючи ці чинники, «Метро Кеш енд Кері Україна» повинна постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити свою стійкість та конкурентоспроможність.

Складемо таблицю, що відображає ключові чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність «Метро Кеш енд Кері Україна». Кожен чинник оцінено за ступенем його впливу на компанію за шкалою від 1 до 3, де 1 – низький вплив, 2 – середній вплив, а 3 – високий вплив. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити важливість кожного чинника та визначити пріоритети для стратегічного планування компанії (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - цифрова оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на «Метро Кеш енд Кері Україна»

Чинник	**Вплив**	**Оцінка (1-3)**
1	**2**	**3**
1. Економічні чинники:		
Військова агресія та економічна нестабільність	Високий	3
Інфляція та коливання валютних курсів	Середній	2
Зміни в споживчій поведінці	Середній	2
2. Політичні та правові чинники:		
Державне регулювання та законодавчі зміни	Середній	2
Політична нестабільність та ризики	Високий	3
Міжнародні санкції та обмеження	Середній	2
3. Соціально-культурні чинники:		
Демографічні зміни та міграція	Середній	2
Зміна цінностей та споживчих пріоритетів	Середній	2
4. Технологічні чинники:		
Розвиток електронної комерції та цифрових технологій	Середній	2
Інновації в логістиці та управлінні ланцюгами постачання	Середній	2
5. Екологічні чинники:		
Екологічні норми та стандарти	Середній	2
Зміна клімату та стихійні лиха	Низький	1

Для наочного відображення впливу різних чинників зовнішнього середовища на «Метро Кеш енд Кері Україна» пропонується створити діаграму, яка продемонструє розподіл оцінок впливу за кожною категорією. Це дозволить візуалізувати пріоритетність факторів та їх відносний вплив на діяльність компанії [15].

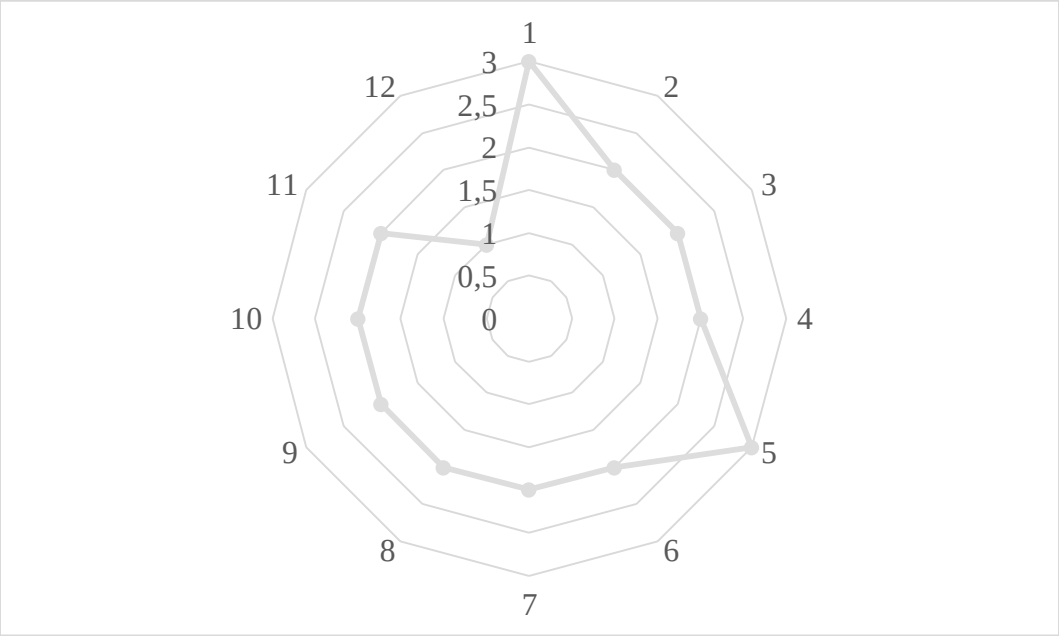


Рисунок 2.2 – Діаграма - багатокутник факторів впливу зовнішнього середовища на підприємства «Метро кеш енд кері Україна»

Легенда для цієї діаграми у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Легенда до діаграми - багатокутника факторів впливу зовнішнього середовища на підприємства «Метро кеш енд кері Україна»

1	2
1	Військова агресія та економічна нестабільність
2	Інфляція та коливання валютних курсів
3	Зміни в споживчій поведінці
4	Державне регулювання та законодавчі зміни
5	Політична нестабільність та ризики
6	Міжнародні санкції та обмеження
7	Демографічні зміни та міграція
8	Зміна цінностей та споживчих пріоритетів
9	Розвиток електронної комерції та цифрових технологій
10	Інновації в логістиці та управлінні ланцюгами постачання
11	Екологічні норми та стандарти
12	Зміна клімату та стихійні лиха

Аналіз таблиці виявляє, що «Метро Кеш енд Кері Україна» функціонує в умовах високої невизначеності, де ключовими факторами впливу є економічні та політичні ризики, спричинені військовою агресією [26]. Ці фактори вимагають від компанії максимальної адаптивності та

стратегічної гнучкості. Водночас, інші чинники, такі як технологічні зміни та соціально-культурні тенденції, також мають значний вплив, хоча й менший. Екологічні фактори, хоча й важливі в довгостроковій перспективі, наразі мають найменший безпосередній вплив.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями удосконалення управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»

В епоху глобалізації та швидких технологічних змін, підприємства роздрібної торгівлі, такі як ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна», стикаються з безліччю викликів, що виходять далеко за межі внутрішнього управління. Нестабільність зовнішнього середовища, зумовлена економічними, політичними та соціальними факторами, створює серйозні перешкоди для ефективного управління фінансовими результатами.

Попередній аналіз діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» виявив ряд ключових зовнішніх факторів, що мають значний вплив на фінансові показники підприємства. Серед них:

Економічна нестабільність. Українська економіка залишається вразливою до зовнішніх шоків, таких як коливання цін на сировинні товари, зміни валютних курсів та геополітичні ризики. Ці фактори спричиняють нестабільність споживчого попиту, ускладнюють прогнозування продажів та збільшують ризики, пов'язані з управлінням запасами. Інфляція, яка періодично зростає, призводить до збільшення витрат на закупівлю товарів, оплату праці та інші операційні витрати.

Зростання конкуренції. Ринок роздрібної торгівлі в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. З'являються нові гравці, зокрема міжнародні мережі, які активно використовують сучасні технології та агресивні маркетингові стратегії. Розвиток онлайн-торгівлі створює

додатковий тиск на традиційні роздрібні магазини, вимагаючи від них адаптації до нових каналів продажів та зміни споживчих уподобань.

Зміна споживчих уподобань. Споживачі стають більш вимогливими до якості товарів та послуг, а також до рівня обслуговування. Зростає популярність екологічно чистих та органічних продуктів, а також товарів місцевого виробництва. Змінюються моделі споживання, зокрема зростає попит на онлайн-покупки та доставку товарів додому.

Вплив воєнних дій. В умовах воєнного стану, компанія зазнає величезних втрат, від руйнування логістичних ланцюгів, до знищення фізичних точок продажу. Зміна купівельної спроможності громадян, через втрату роботи, або вимушений переїзд. Ризики для працівників, та їх сімей.

Враховуючи ці фактори, ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» потребує розробки та впровадження ефективних стратегій управління фінансовими результатами, які дозволять не лише вистояти в умовах нестабільного зовнішнього середовища, але й забезпечити стійкий розвиток та зростання. Метою цієї статті є визначення ключових напрямів удосконалення управління фінансовими результатами підприємства, з урахуванням специфіки його діяльності та особливостей зовнішнього середовища.

Також зазначимо, що в умовах динамічного розвитку ринкової економіки України, ефективне управління фінансовими результатами є ключовим фактором успіху для підприємств роздрібної торгівлі. ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна», як один з лідерів оптової та роздрібної торгівлі, потребує постійного вдосконалення системи управління фінансовими результатами для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Метою даної статті є визначення основних напрямів удосконалення управління фінансовими результатами ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна».

Для визначення напрямів удосконалення управління фінансовими результатами необхідно провести аналіз фінансової звітності підприємства.

Аналіз динаміки доходів і витрат показує, що підприємство демонструє стабільне зростання доходів, але при цьому зростають і витрати. Аналіз рентабельності показує, що підприємство має достатній рівень рентабельності, але є потенціал для її підвищення.

SWOT-аналіз фінансової діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства (таблиця 3.1) [23]

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз фінансової діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна»

1	2
Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Сильний бренд та репутація	Високий рівень операційних витрат
Широка мережа торгових центрів	Залежність від імпортних товарів
Широкий асортимент товарів	Висока конкуренція на ринку
Високий рівень обслуговування клієнтів	
Можливості	**Загрози**
Розширення мережі торгових центрів	Економічна нестабільність в країні
Розвиток онлайн-торгівлі	Зростання конкуренції
Впровадження нових технологій	Зміна споживчих уподобань

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища, ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» необхідно зосередитися на наступних напрямах удосконалення управління фінансовими результатами:

1) Гнучке бюджетування та фінансове планування. Цей напрям може передбачати впровадження системи гнучкого бюджетування, яка дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Також окремим кроком може бути розробка сценаріїв розвитку бізнесу в умовах різних економічних сценаріїв. Задля поліпшення фінансового стану та показників фінансової діяльності також можливим ефективним заходом є використання сучасних інструментів фінансового планування та прогнозування.

2) Оптимізація структури витрат. В цьому напрямі передбачається проведення регулярного аналізу структури витрат з метою виявлення резервів для їх оптимізації та можливе впровадження заходів з енергозбереження та оптимізації логістичних процесів. Додатково можна використовувати аутсорсинг для непрофільних функцій.

3) Управління ризиками. А саме: розробка та впровадження системи управління ризиками, яка дозволяє ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю підприємства та страхування ризиків, пов'язаних з коливанням цін на сировинні товари та зміною валютних курсів. Ще слід проводити диверсифікація постачальників та ринків збуту та підвищувати ефективність управління запасами. Впровадження системи управління запасами, дозволить мінімізувати витрати на зберігання та запобігти дефіциту товарів. До цього ж напрямку можна віднести використання сучасних методів прогнозування попиту та оптимізації закупівель та впровадження системи обліку запасів, яка дозволяє відстежувати їх рух та залишки в режимі реального часу.

4) Розвиток онлайн-торгівлі через активне впровадження електронної комерції та онлайн-маркетингу, розробку та впровадження ефективної стратегії омніканальних продажів. Використання сучасних інструментів електронної комерції для залучення та утримання клієнтів.

5) Підвищення операційної ефективності є можливим завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Також завдяки підвищенню продуктивності праці персоналу та оптимізації логістичних процесів.

6) Фокус на клієнтах. Заходи щодо підвищення фінансової ефективності в цьому напрямку – це, перш за все, постійне вивчення потреб та уподобань клієнтів. Додатково – впровадження програм лояльності та персоналізованих пропозицій та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Впровадження запропонованих напрямів удосконалення дозволить підприємству підвищити свою стійкість до зовнішніх викликів, забезпечити стабільний розвиток та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Пропозиції щодо програми впровадження запропонованих заходів.

Як вже, неодноразово наголошували, в умовах швидкоплинних змін та зростаючої невизначеності на ринку роздрібної торгівлі, ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» стикається з необхідністю адаптації та оптимізації своєї діяльності для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Ефективне управління фінансовими результатами є ключовим фактором успіху в цьому контексті.

Попередній аналіз діяльності підприємства виявив ряд напрямів, які потребують удосконалення, зокрема гнучке бюджетування, оптимізація витрат, управління ризиками, розвиток онлайн-торгівлі, підвищення операційної ефективності та фокус на клієнтах [25]. Для успішної реалізації цих напрямів необхідна розробка та впровадження комплексної програми, яка включає в себе підготовчий етап, етап впровадження та етап моніторингу та оцінки.

Ця програма має на меті забезпечити ефективне впровадження запропонованих заходів, мінімізувати ризики та досягти поставлених цілей. Вона передбачає залучення всіх ключових стейкхолдерів, ефективну комунікацію та координацію між підрозділами, а також постійний моніторинг та оцінку результатів. Схема реалізації програми впровадження заходів удосконалення управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» наведена нижче у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Схема реалізації програми впровадження заходів

Етап	Тривалість	Основні заходи	Відповідальні	Очікувані результати
1	**2**	**3**	**4**	**5**
І. Підготовчий етап	1-3 місяці	Формування проектної команди, проведення аудиту, розробка детального плану	Керівник проекту, керівники підрозділів	Сформована команда, проведений аудит, розроблений детальний план
ІІ. Етап впровадження	4-12 місяців	Впровадження гнучкого бюджетування, оптимізація витрат, управління ризиками, розвиток онлайн-торгівлі, підвищення операційної ефективності, фокус на клієнтах	Керівники підрозділів, проектна команда	Впроваджені заходи, досягнуті проміжні результати
ІІІ. Етап моніторингу та оцінки	Постійно	Моніторинг ключових показників, коригування програми, звітність	Керівник проекту, фінансовий відділ	Досягнення поставлених цілей, постійне вдосконалення

Говорячи детальніше про програму впровадження заходів з удосконалення управління фінансовими результатами ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна», слід зазначити, що запропонована програма впровадження заходів складається з трьох основних етапів: підготовчого, етапу впровадження та етапу моніторингу та оцінки.

І. Підготовчий етап (1-3 місяці). На цьому етапі ключовим завданням є створення міцної основи для подальшої реалізації програми. Перш за все, необхідно сформувати міжфункціональну проектну команду, до складу якої увійдуть представники фінансового відділу, відділу маркетингу, відділу логістики, відділу ІТ та інших ключових підрозділів. Ця команда буде відповідати за координацію та контроль виконання програми, а її очолить призначений керівник проекту.

Далі необхідно провести ретельний аудит поточного стану системи управління фінансовими результатами. Це включає в себе аналіз ефективності існуючих бізнес-процесів, виявлення проблемних зон та потенційних резервів для оптимізації. Результати аудиту стануть основою для розробки детального плану впровадження заходів.

На завершення підготовчого етапу розробляється детальний план, в якому визначаються конкретні заходи для кожного напряму удосконалення, встановлюються терміни виконання, призначаються відповідальні особи, визначаються необхідні ресурси (фінансові, людські, технічні) та розробляється система моніторингу та оцінки ефективності впровадження заходів.

II. Етап впровадження (4-12 місяців). На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження запланованих заходів. Перш за все, впроваджується програмне забезпечення для гнучкого бюджетування та проводиться навчання персоналу з використання нових інструментів. Також розробляються та аналізуються сценарії розвитку бізнесу в умовах різних економічних сценаріїв.

Для оптимізації структури витрат проводяться тендери на закупівлю енергоефективного обладнання, оптимізуються маршрути доставки та складське зберігання, а також передаються непрофільні функції на аутсорсинг.

Для управління ризиками розробляється та впроваджується система управління ризиками на основі стандарту ISO 31000, укладаються договори страхування, диверсифікується база постачальників та впроваджується WMS-система.

Для розвитку онлайн-торгівлі розробляється та запускається новий веб-сайт та мобільний додаток, інтегрується онлайн-платформа з існуючими системами та запускаються рекламні кампанії в Інтернеті.

Для підвищення операційної ефективності впроваджується ERP-система, автоматизуються процеси закупівлі, продажу та управління запасами, а також проводяться тренінги для персоналу з підвищення продуктивності праці.

Для фокусу на клієнтах впроваджується CRM-система, запускається програма лояльності та проводяться опитування клієнтів з аналізом їх відгуків.

III. Етап моніторингу та оцінки (постійно). На цьому етапі здійснюється постійний моніторинг ключових показників ефективності, таких як доходи, витрати, прибуток, рентабельність та рівень задоволеності клієнтів. Проводиться регулярний аналіз фінансових показників та оцінка ефективності впроваджених заходів.

У разі необхідності до програми вносяться зміни та вона адаптується до змін зовнішнього середовища. Регулярно готуються звіти про результати впровадження програми, які представляються керівництву компанії.

Також зазначимо ключові фактори успіху програми, а саме наголосимо на тому, що успіх програми залежить від залучення до процесу впровадження всіх ключових стейкхолдерів, ефективної комунікації та координації між підрозділами, наявності необхідних ресурсів, постійного моніторингу та оцінки результатів, а також гнучкості та адаптивності до змін. Ця детальна програма може допомогти ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» ефективно впровадити запропоновані заходи та досягти поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети – дослідження теоретичних та практичних аспектів управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» в умовах нестабільного зовнішнього середовища, розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами та обґрунтування їх ефективності.

Теоретичний аналіз дозволив ідентифікувати та систематизувати основні теоретичні засади управління фінансовими результатами підприємства, а також дослідити існуючі методи та інструменти управління. Було встановлено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю та мінливістю, управління фінансовими результатами набуває особливого значення. Ефективне управління фінансовими результатами є запорукою фінансової стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Практичний аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» виявив, що підприємство демонструє стабільне зростання доходів, але при цьому зростають і витрати. Аналіз рентабельності показав, що підприємство має достатній рівень рентабельності, але є потенціал для її підвищення. SWOT-аналіз фінансової діяльності підприємства дозволив виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на фінансові результати.

Аналіз впливу зовнішніх факторів на фінансові результати компанії показав, що ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» стикається з рядом викликів, пов'язаних з економічною нестабільністю, зростанням конкуренції, зміною споживчих уподобань та впливом воєнних дій. Ці фактори створюють додаткові ризики та вимагають від підприємства гнучкості та адаптивності в управлінні фінансами.

На основі проведеного аналізу були розроблені практичні рекомендації для керівництва ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» щодо підвищення ефективності управління фінансовими результатами в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зокрема, було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структури доходів та витрат, вдосконалення системи фінансового планування та прогнозування, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, розвиток онлайн-торгівлі, підвищення операційної ефективності та фокус на клієнтах.

Для успішної реалізації запропонованих заходів було розроблено програму впровадження, яка включає в себе підготовчий етап, етап впровадження та етап моніторингу та оцінки. Програма передбачає залучення всіх ключових стейкхолдерів, ефективну комунікацію та координацію між підрозділами, а також постійний моніторинг та оцінку результатів.

Наукова новизна дослідження полягає в запропонованому комплексі заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління фінансовими результатами ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» в умовах нестабільності. Впровадження запропонованих напрямів удосконалення дозволить підприємству підвищити свою стійкість до зовнішніх викликів, забезпечити стабільний розвиток та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, результати дослідження мають практичне значення для керівництва ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» та можуть бути використані для удосконалення системи управління фінансовими результатами підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Халіна В.Ю., Сліпець А. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск №63. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-48

2. Фірман Н.Я., Вашків О.П. Економічна сутність фінансового результату підприємства Східна європа: економіка, бізнес та управління. Випуск № 5 (22). 2019. С.162-168

3. Шлапак Д.В. Результати діяльності підприємства: сутність, порядок формування та відображення в обліку. X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України». Одеса, 16-20 травня 2016 р. С.85-89

4. Попович Ю Фактори впливу на рівень фінансових результатів. III Всеукраїнська студентська науково - технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/11858/2/Conf_2010v2_Popovich_Iu-Faktory_vplyvu_na_riven_finansovykh_236.pdf (дата звернення: 10.03.2025)

5. Малишко Є.О. Оцінка впливу показників на фінансовий результат підприємств. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 6. 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/31.pdf (дата звернення: 10.03.2025)

6. С. Л. Демиденко. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка № 9, 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290 (дата звернення: 10.03.2025)

7. Пан Л. В. Середовище функціонування організації як основна категорія стратегічного управління. Наукові записки. Том 20. Економічні

науки. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e55d212f-972f-43f2-914f-257035163172/content (дата звернення: 10.03.2025)

8. Власенко Т. А. Структура чинників зовнішнього середовища підприємств. «Актуальні проблеми інноваційної економіки» № 2. 2019. Всеукраїнський науковий журнал. С. 48-54. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-8

9. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА». Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/32049199 (дата звернення: 10.03.2025)

10. Офіційний сайт компанії «Метро кеш енд кері Україна» URL: https://www.metro.ua/about-metro/postachalnykam/edi-gs1 (дата звернення: 10.03.2025)

11. Фінансові показники «Метро кеш енд кері Україна» на сайті YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32049199/ (дата звернення: 10.03.2025)

12. METRO Україна запускає Програму вдячності для учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни. Mind. 11.06.2023. URL: https://mind.ua/news/20258608-metro-ukrayina-zapuskae-programu-vdyachnosti-dlya-uchasnikiv-bojovih-dij-ta-osib-z-invalidnistyu-vnaslidok (дата звернення: 10.03.2025)

13. Досье компанії «Метро кеш енд кері Україна» на сайті VKURSI. URL: https://vkursi.pro/ (дата звернення: 10.03.2025)

14. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/32049199_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_METRO_KESH_E#analysis (дата звернення: 10.03.2025)

15. Аналіз фінансових результатів Метро Україна за 2023 рік. URL: http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/metro-fin-rez-2023-12.html#:~:text=%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20EBITDA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF

%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%97%20%D0%B2%202023,%D0%B2%20%D1%81%D1%83%D0%BC%D1%96%20381%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D0%B3%D1%80%D0%BD. (дата звернення: 10.03.2025)

16. Власова Н. О., П’ятак Т. В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на фінансові результати підприємств промисловості. БІЗНЕСІНФОРМ № 4 ’2021. С. 235-243 URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3cc31c75-8bd8-4d39-82f5-fc57c5814487/content (дата звернення: 10.03.2025)

17. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 10.03.2025)

18. Фінансова звітність ТОВ «Метро кеш енд кері Україна». URL: https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist (дата звернення: 10.03.2025)

19. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства / Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2019. – Ч. 1. С. 28–30.

20. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.

21. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101. 3. Боднажевський В. А., Коверга А. В. Шляхи пі

22. Симоненко К. Швидше за інших: топ-5 українських продуктових мереж за темпами відкриттів у 2023 році. URL: https://rau.ua/novyni/top-5- produktovih-merezh-2023/ (дата звернення: 10.03.2025).

23. Телець Ю. SWOT-аналіз компанії: що це таке, де його використовують, приклади. Digital-агентство Webpromo. 2022. URL: https://webpromo.ua/ua/blog/swot-analiz-kompanii-chto-eto-takoe-gde-ego-ispolzuyut-primery/ (дата звернення: 10.03.2025).

24. Кошельок Г. В., Малишко В. С., Малікова І. П. Факторний аналіз ефективності використання оборотних коштів підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 67-72. URL: http://irbisnbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/PSPE_print_2018_5_13.pd f (дата звернення: 10.03.2025).

25. Кобилецький В. Р. Відносні показники ділової активності. Онлайнжурнал «Financial Analysis online». URL: https://analizua.com/metodykarozrakhunku-2/103-vidnosni-pokaznyky-dilovoi-aktyvnosti (дата звернення: 10.03.2025).

26. Приймак С. С., Волкова О. А. Діагностика фінансової стійкості підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 30. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/662/636 (дата звернення: 10.03.2025)

27. Ткачук Н. В. Аналіз фінансової діяльності підприємств: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. Електронне видання. 2023. 114 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22317/3/AFDP_kursl.pdf (дата звернення: 10.03.2025)