



Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о.завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
_____ Янків М. Д
«___» лютого 2025 року

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Організація фінансового менеджменту та напрямки її вдосконалення на підприємстві (на прикладі ПП «Бізнес-Інтер-Груп»)»

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»
Кутасевича Володимира Анатолійовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

кандидат економічних наук, -
(науковий ступінь, вчене звання)
Кульчицький Іван Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис)

_____ (науковий ступінь, вчене звання)
_____ (Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу
«Організація фінансового менеджменту та напрямки її вдосконалення на підприємстві (на прикладі ПП «Бізнес-Інтер-Груп»)»

Студента _____ Кутасевича В. А. _____ групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Кульчицький І. І. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.О.завідувача кафедри _____ Янків М. Д. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
Янків М. Д.
«___» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНОВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Кутасевичу Володимиру Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Організація фінансового менеджменту та напрямки її вдосконалення на підприємстві (на прикладі ПП «Бізнес-Інтер-Груп»)»**

Керівник роботи: Кульчицький Іван Іванович, кандидат економічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 26 вересня 2024 року №93

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.9 і табл. 1.1-1.3 – основи дослідження фінансового менеджменту на підприємстві

Рис. 2.1 – 2.7 і табл. 2.1. – 2.13 – аналіз та оцінка фінансового менеджменту на підприємстві

Рис. 3.1 – 3.4 і табл. 3.1. – 3.5 – напрями удосконалення організації фінансового менеджменту на підприємстві

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий-березень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердженн</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2024р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студент Кутасевич В. А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Кульчицький І. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кутасевич В. А. Організація фінансового менеджменту та напрямки її вдосконалення на підприємстві (на прикладі ПП «Бізнес-Інтер-Груп»)). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 114 сторінок, включаючи 21 таблицю, 20 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи щодо сутності, функцій та завдань фінансового менеджменту на підприємстві, систематизовано й узагальнено сучасні підходи до організації фінансового менеджменту на підприємстві, здійснено загальну характеристику фінансово-господарської діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп», проведено аналіз та оцінку фінансових ресурсів і фінансового стану підприємства, обґрунтовано напрями підвищення ефективності фінансового контролю на підприємстві, досліджено основні напрями вдосконалення фінансового планування та антикризового управління підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, інновації, фінансовий ринок, прогнозування, фінансові ризики, інвестиції.

ANNOTATION

Volodymyr Kutasevich. Organization of financial management and directions for its improvement at the enterprise (on the example of PE "Business-Inter-Group"). Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2025.

The volume of work is 114 pages, including 21 tables, 20 figures.

The theoretical and methodological foundations of the essence, functions and tasks of financial management at the enterprise were considered, modern approaches to the organization of financial management at the enterprise were systematized and summarized, a general description of the financial and economic activity of PE "Business-Inter-Group" was carried out, an analysis and assessment of financial resources was carried out and the financial state of the enterprise, the directions for improving the efficiency of financial control at the enterprise are substantiated, the main directions for improving the financial planning and anti-crisis management of the enterprise are investigated.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: financial management, innovations, financial market, forecasting, financial risks, investments.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Сутність, функції та завдання фінансового менеджменту	7
1.2 Організація фінансового менеджменту на підприємстві.....	18
1.3 Формування системи забезпечення фінансового менеджменту на підприємстві.....	25
Висновки до I розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «БІЗНЕС-ІНТЕР-ГРУП».....	34
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп».....	34
2.2 Аналіз та оцінка фінансових ресурсів ПП «Бізнес-Інтер-Груп».....	42
2.3 Узагальнююча оцінка фінансового стану ПП «Бізнес-Інтер-Груп».....	53
Висновки до II розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	65
3.1 Напрями підвищення ефективності фінансового контролю на підприємстві.....	65
3.2 Удосконалення фінансового планування ПП «Бізнес-Інтер-Груп».....	74
3.3 Антикризове фінансове управління на підприємстві.....	87
Висновки до III розділу.....	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	101

ВСТУП

Розвиток фінансового менеджменту в Україні не можна безпосередньо порівнювати з його еволюцією в західних країнах. Українські підприємства мають свої характерні риси у впровадженні фінансового менеджменту. У західних країнах система управління фінансами формувалася більш поступово й органічно. Нові завдання в цій сфері спочатку з'являлися на передових підприємствах, які вирішували складніші питання, тоді як менш розвинені компанії освоювали вже апробовані підходи.

На сьогоднішній день підприємства України, які пройшли етап становлення в умовах перехідної економіки, перебувають на різних стадіях розвитку. Деякі компанії досі користуються інструментами фінансового управління, характерними для командно-планової економіки. Інші ж підприємства досягли рівня, який можна порівняти із західними стандартами.

Втім, складні моделі та методи фінансового управління, властиві розвиненим компаніям, часто залишаються недосяжними для українських підприємств, оскільки багато з них ще не володіють базовими навичками у цій сфері.

Таким чином, для кожного підприємства найбільш ефективним є застосування індивідуального підходу до вибору методів фінансового управління, який залежить від рівня розвитку конкретної компанії. Через це складно виділити універсальні етапи розвитку фінансового менеджменту в Україні та провести їх порівняння із західною практикою [3].

Проблемам фінансового менеджменту присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І.Т. Балабанова, І.А. Бланка, В.В. Ковальова, Г.Г. Кірейцева, М.Н. Крейниної, Є. Ф. Стоянової, В.М. Родіонової, Ван Хорна Дж. К., Сигела Джоела Г. та інших. В той же час багато питань залишається нерозкритими і потребують поглиблення розробки теоретичних і методологічних проблем розвитку фінансового менеджменту.

Метою даного дослідження є теоретичне та методологічне обґрунтування розвитку фінансового менеджменту в умовах формування нової парадигми корпоративного управління, а також розробка практичних рекомендацій щодо її впровадження.

Комплексний підхід до досягнення поставленої мети визначив спектр завдань, які необхідно вирішити в процесі дослідження та підготовки магістерської роботи, а саме:

- вивчення сутності, функцій та ключових завдань фінансового менеджменту на підприємстві;
- узагальнення й систематизація сучасних підходів до організації фінансового менеджменту в корпоративному середовищі;
- надання загальної характеристики фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «Бізнес-Інтер-Груп»;
- аналіз і оцінка фінансових ресурсів та фінансового стану ПП «Бізнес-Інтер-Груп»;
- обґрунтування шляхів підвищення ефективності фінансового контролю на підприємстві;
- вивчення напрямів вдосконалення процесів фінансового планування та управління кризовими ситуаціями на підприємстві ПП «Бізнес-Інтер-Груп».

Об'єктом дослідження виступає процес управління та шляхи розвитку фінансового менеджменту.

Предмет дослідження охоплює теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти вдосконалення фінансового менеджменту на прикладі ПП «Бізнес-Інтер-Груп».

Методологічну основу роботи становлять принципи та закономірності управління економічними об'єктами та процесами, а також системний підхід, який дозволяє розглядати об'єкт дослідження як складну систему, що функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та визначається сукупністю специфічних характеристик.

У ході дослідження застосовано такі методи: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез (для визначення та уточнення об'єкта дослідження, його складових, завдань та інструментів; для впорядкування правил побудови системи показників оцінки діяльності підприємства); описова статистика (для дослідження характеристик діяльності підприємства через систему показників); SWOT-аналіз, проектування фінансової звітності, побудова дерева цілей, ієрархічний аналіз для виконання етапів створення стратегічних карт; математичний підхід до формування узагальнюючих показників (структурування характеристик діяльності підприємства в межах збалансованої системи показників); метод багатокритеріального вибору (для розробки індивідуальної стратегічної карти підприємства); абстрактно-логічний метод (для узагальнення теоретичних аспектів та формулювання висновків); графічний аналіз (для представлення результатів дослідження у вигляді таблиць і графіків); та інші.

Теоретичною та методологічною базою роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері фінансового менеджменту, навчальні посібники та статті з наукових періодичних видань.

Новаторські результати дослідження полягають у наступному: запропоновано впровадження систематичного моніторингу фінансового стану підприємства як елементу управління, що дозволяє знизити ризики погіршення цього стану; розроблено стратегію оптимізації фінансового управління підприємством через реорганізацію його структури.

Практична цінність роботи визначається розробкою рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансами підприємства. Напрацьовані результати можуть бути впроваджені в діяльність ПП «Бізнес-Інтер-Груп» для вдосконалення системи управління фінансами.

Структура роботи відповідає логіці дослідження та представлена у трьох розділах. Перший розділ присвячений аналізу теоретичних та методичних основ фінансового менеджменту, розкриттю його сутності, функцій і принципів організації. Запропоновано основи побудови системи підтримки

фінансового менеджменту на підприємстві. У другому розділі здійснено оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства та моніторинг ефективності управління. Надано загальну характеристику діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп», проведено аналіз фінансових ресурсів і стану підприємства. Третій розділ зосереджений на перспективах розвитку фінансового менеджменту. Запропоновано напрями покращення фінансового контролю через використання комплексного підходу до обліку, аналізу та моніторингу фінансових операцій із порівнянням фактичних результатів та стратегічних цілей підприємства. Розглянуто способи вдосконалення фінансового планування та антикризового управління на підприємстві ПП «Бізнес-Інтер-Груп».

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 114 сторінок, що містить 20 рисунків, 21 таблиці, список використаних джерел із 98 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, функції та завдання фінансового менеджменту

У державах із ринковою економікою фінансове управління (або фінансовий менеджмент) формувалося разом із розвитком ринків капіталів і сьогодні виступає окремою галуззю економічної науки. У її межах значна увага приділяється дослідженню ринку цінних паперів, методам оцінювання фінансових активів, визначенню рівня їхньої прибутковості та ризиків, розробці дивідендної політики корпорацій, аналізу й прогнозуванню ринкової вартості й структури капіталу, а також залученню фінансових ресурсів за допомогою різних інструментів фінансового ринку.

Протягом столітнього періоду розвитку фінансового менеджменту, попри численні дослідження й публікації, категорія «фінансовий менеджмент» залишається складною, а її сутність і досі не отримала остаточного визначення.

В економічній літературі часто спостерігаються розбіжності в розумінні термінів «управління фінансами» та «фінансовий менеджмент». Деякі вітчизняні дослідники наголошують на їхній відмінності, пояснюючи це тим, що термін «фінансовий менеджмент», який має американське походження, коректно застосовувати лише у випадках, коли йдеться про бізнес, тобто управління фінансово-економічними процесами в комерційних організаціях [17].

Різниця між поняттями «управління фінансами» та «фінансовий менеджмент» обумовлена впливом різних факторів на їхній розвиток. Зокрема, наука управління фінансами формувалася під впливом національних традицій фінансової науки, які почали зароджуватися на початку XX століття завдяки видатним науковцям, таким як М. Боголепов, І. Озеров та інші [17].

Деякі економісти вважають, що «управління фінансами» зводиться до

управління державними фінансами [20]. Інші ж стверджують, що це поняття охоплює як управління державними фінансами, так і управління фінансами господарських суб'єктів, причому для останнього застосовують термін «фінансовий менеджмент» [30].

Обговорюючи управління фінансами, дослідники зазвичай наголошують на його тісному зв'язку з фінансовою політикою [78]. Ще на зламі XIX-XX століть І. Х. Озеров визначав фінансову політику як мистецтво управління фінансами [78], а М. І. Боголепов акцентував увагу на її ролі у вирішенні практичних завдань впорядкування фінансів [17].

С. Ковальчук та І. Форкун ототожнюють поняття управління фінансами з фінансовим механізмом, стверджуючи, що фінансовий механізм є «системою управління фінансами, створеною для організації взаємодії між фінансовими відносинами та фондами грошових коштів з метою ефективного впливу на кінцеві результати виробництва. Ця система встановлюється державою згідно з економічними законами через прийняття законодавчих і нормативних актів та адаптується підприємством відповідно до його специфічних завдань і потреб» [55].

У процесі управління фінансами підприємств застосовується фінансовий механізм, але водночас зазначається, що поняття фінансового механізму та управління фінансами не є тотожними [5; 8; 30; 37; 55; 58; 59; 60; 66; 75].

Управління фінансами розглядається як комплексна категорія, що охоплює використання фінансових інструментів для якісного та кількісного впливу на процеси суспільного відтворення. Якісний вплив полягає в стимулюванні зацікавленості у зростанні фінансових ресурсів і досягненні позитивних результатів діяльності суб'єктів фінансових відносин, тоді як кількісний вплив забезпечується через застосування фінансового механізму [59].

Фінансовий менеджмент, як наука про управління фінансами корпорацій, має глибокі традиції за кордоном. Ці відмінності зумовлені

історичними особливостями розвитку. Під час формування сучасних управлінських технологій у світі, вітчизняна економіка була одержавлена, що значно звузило потребу в розвитку фінансового менеджменту як окремої науки про управління фінансами приватних структур [87].

У західній теорії менеджменту питання щодо цього вже давно вирішено. Зокрема, П. Друкер наголошував: «...менеджмент — це не лише управління бізнесом. Управління бізнесом є лише однією з форм менеджменту» [33]. Тому в економічній термінології рівноправно вживаються терміни «фінансовий менеджмент» і «управління фінансами». При цьому термін «менеджмент» акцентує на його іноземному походженні. Водночас використання цього терміна має відповідати нормам літературної української мови, а також враховувати контекст місця та часу. Варто зазначити, що на відміну від англійської мови, термін «управління» в українській має універсальне застосування.

Фінансовий менеджмент є багатограним поняттям, яке охоплює такі аспекти, як наука, практична діяльність, вид підприємництва, а також організаційна структура управління фінансами [26; 30; 55; 59; 75].

Як самостійна наука, фінансовий менеджмент сформувався завдяки концепціям, теоріям та моделям, розробленим Г. Марковіцем [49], Ф. Модільяні та М. Міллером [40], а також В. Шарпом [59], які стали основою управління фінансами корпорацій.

Фінансовий менеджмент також розглядається як вид підприємницької діяльності, спрямованої на надання платних фінансових послуг малим підприємствам, які не мають можливості утримувати власний штат фінансових менеджерів [26].

Окрім цього, фінансовий менеджмент виконує роль органу управління, де від компетентності фінансового директора залежить реалізація стратегічної фінансової політики підприємства, досягнення поставлених цілей та вирішення визначених завдань.

Підсумовуючи різні підходи до трактування категорії «фінансовий

менеджмент», можна глибше зрозуміти сутність управління фінансами та окремі аспекти цього процесу (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «фінансовий менеджмент»*

№ з/п	Автори	Визначення
Фінансовий менеджмент як управлінські рішення		
1.	Дж. ван Хорн [84]	Фінансовий менеджмент - це управлінські рішення з метою залучення, фінансування й управління активами, що спрямовані на реалізацію визначеної мети.
Фінансовий менеджмент як система		
2.	І. Балабанов [5]	Фінансовий менеджмент - це управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, що виникають між суб'єктами господарювання в процесі руху фінансових ресурсів. Фінансовий менеджмент дає змогу відповісти на запитання: як можна вдало керувати цим рухом та відносинами.
3.	І. Бланк [20]	Фінансовий менеджмент - це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства й організацією обороту його грошових коштів.
Фінансовий менеджмент як наука		
4.	О. Стоянова [30]	Фінансовий менеджмент - це наука управління фінансами підприємства, спрямована на досягнення його стратегічних і тактичних цілей.
5.	Г. Крамаренко [58]	Фінансовий менеджмент являє собою науку про управління фінансами підприємства щодо вироблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства
Фінансовий менеджмент як форма управління		
6.	М. Гридчина [30]	Фінансовий менеджмент є ефективною формою управління, визначальною масштаби та пріоритети підприємницької діяльності.
Фінансовий менеджмент як вид діяльності		
7.	І. Герчикова [26]	Фінансовий менеджмент - це вид професійної діяльності, спрямований на управління фінансово-господарською діяльністю підприємства за допомогою сучасних методів.
Фінансовий менеджмент як процес		
8.	Н. Самсонов [97]	Фінансовий менеджмент - це процес управління шляхом використання способів впливу фінансово-кредитного механізму на фінансові ресурси з метою реалізації фінансової політики.

*Джерело: складено на основі [5, 17, 26, 30, 58, 99, 60, 84]

З огляду на методологічні підходи до розуміння сутності фінансового менеджменту, пропонуємо авторське бачення його трактування. Фінансовий менеджмент можна визначити як науку, що вивчає динамічне управління фінансами підприємства, спрямоване на досягнення головної мети, а саме максимізацію прибутку.

У процесі реалізації своєї основної мети фінансовий менеджмент орієнтований на розв'язання таких ключових завдань:

1. Формування достатнього обсягу фінансових ресурсів відповідно до завдань розвитку підприємства на майбутній період. Це завдання передбачає аналіз потреб у фінансових ресурсах, максимальне залучення внутрішніх джерел фінансування, ефективне управління запозиченими фінансовими ресурсами та оптимізацію структури джерел фінансового потенціалу.

2. Забезпечення ефективного використання наявних фінансових ресурсів у ключових напрямках діяльності підприємства. Це включає оптимальний розподіл ресурсів, встановлення пропорційності між їх використанням для виробничих і соціальних потреб, а також забезпечення доходів інвесторам.

3. Оптимізація грошового обігу. Завдання вирішується через ефективне управління потоками коштів, синхронізацію надходжень і витрат у часі, а також підтримання ліквідності оборотних активів.

4. Максимізація прибутку при прийнятному рівні фінансового ризику. Це досягається шляхом раціонального управління активами та вибору найбільш результативних напрямів операційної і фінансової діяльності.

5. Мінімізація фінансового ризику при запланованому рівні прибутку. Якщо обсяг прибутку визначено, важливим завданням є зниження ризиків, пов'язаних із його досягненням.

6. Підтримання постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку. Така рівновага передбачає високу фінансову стійкість і платоспроможність, що забезпечуються оптимальною структурою капіталу, ефективним розподілом джерел фінансування та достатнім рівнем самофінансування інвестицій.

Усі перелічені завдання фінансового менеджменту взаємопов'язані, хоча окремі з них мають суперечливий характер. Наприклад, досягнення максимізації прибутку може вимагати певного рівня фінансового ризику, а формування фінансових ресурсів може впливати на підтримання рівноваги

підприємства. У зв'язку з цим завдання фінансового менеджменту мають бути узгоджені для ефективної реалізації його основної мети [6].

Предметом фінансового менеджменту є фінанси підприємства та фінансові відносини, а у вузькому значенні – формування, розподіл і використання фінансових ресурсів та організація фінансових потоків. Таким чином, предмет фінансового менеджменту можна узагальнити як управління всіма аспектами фінансової діяльності підприємства [17].

На основі зазначених положень поняття «управління фінансами підприємства» можна визначити як складову частину загального управління його господарською діяльністю, що базується на сукупності принципів, методів і форм організації управління усіма аспектами фінансової діяльності [20].

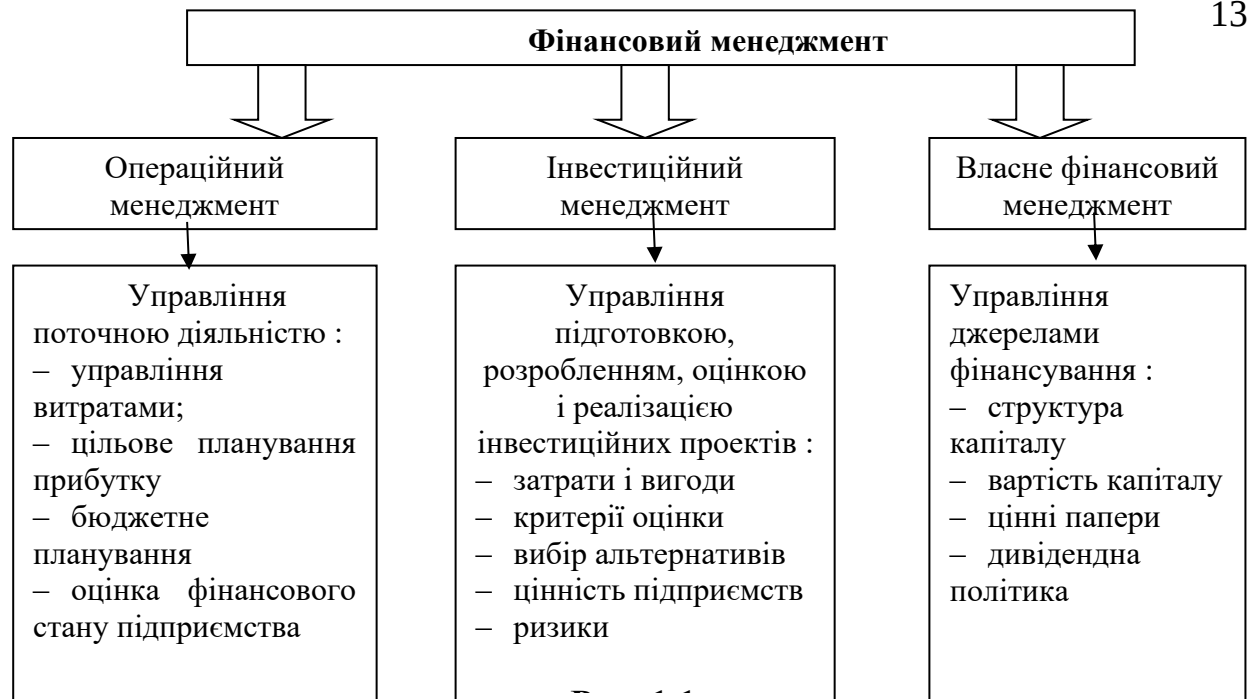
Фінансовий менеджмент охоплює об'єкт і суб'єкт. Об'єктом фінансового менеджменту підприємства є його активи, капітал і фінансові потоки, які пов'язані з процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів.

Суб'єктом фінансового менеджменту виступає фінансова структура підприємства, яка включає фінансових менеджерів із різними рівнями повноважень [8].

Фінансовий менеджмент складається з трьох ключових компонентів:

1. Операційного менеджменту;
2. Інвестиційного менеджменту;
3. Безпосередньо фінансового менеджменту [49].

Основні елементи фінансового менеджменту зображені на рис. 1.1.



*Джерело: складено на основі [49]

Фінансовий менеджмент досягає своїх основних цілей і виконує поставлені завдання через реалізацію певних функцій. Ці функції можна поділити на дві ключові категорії:

1. Функції фінансового менеджменту як системи управління;
2. Функції фінансового менеджменту як окремої спеціалізованої сфери управління підприємством.

У найбільш узагальненому вигляді склад основних функцій фінансового менеджменту зображено на рис. 1.2.

Розглянемо сутність ключових функцій фінансового менеджменту, поділених на окремі групи. У групі функцій фінансового менеджменту як системи управління основними є такі:

1. Розробка фінансової стратегії підприємства. Виконання цієї функції передбачає визначення системи цілей і ключових фінансових показників на довгострокову перспективу. Вона базується на загальній стратегії економічного розвитку підприємства та прогнозах щодо змін на фінансовому ринку. Визначаються пріоритетні завдання, що мають бути

вирішені найближчим часом, а також формулюється політика підприємства за основними напрямками його фінансового розвитку.

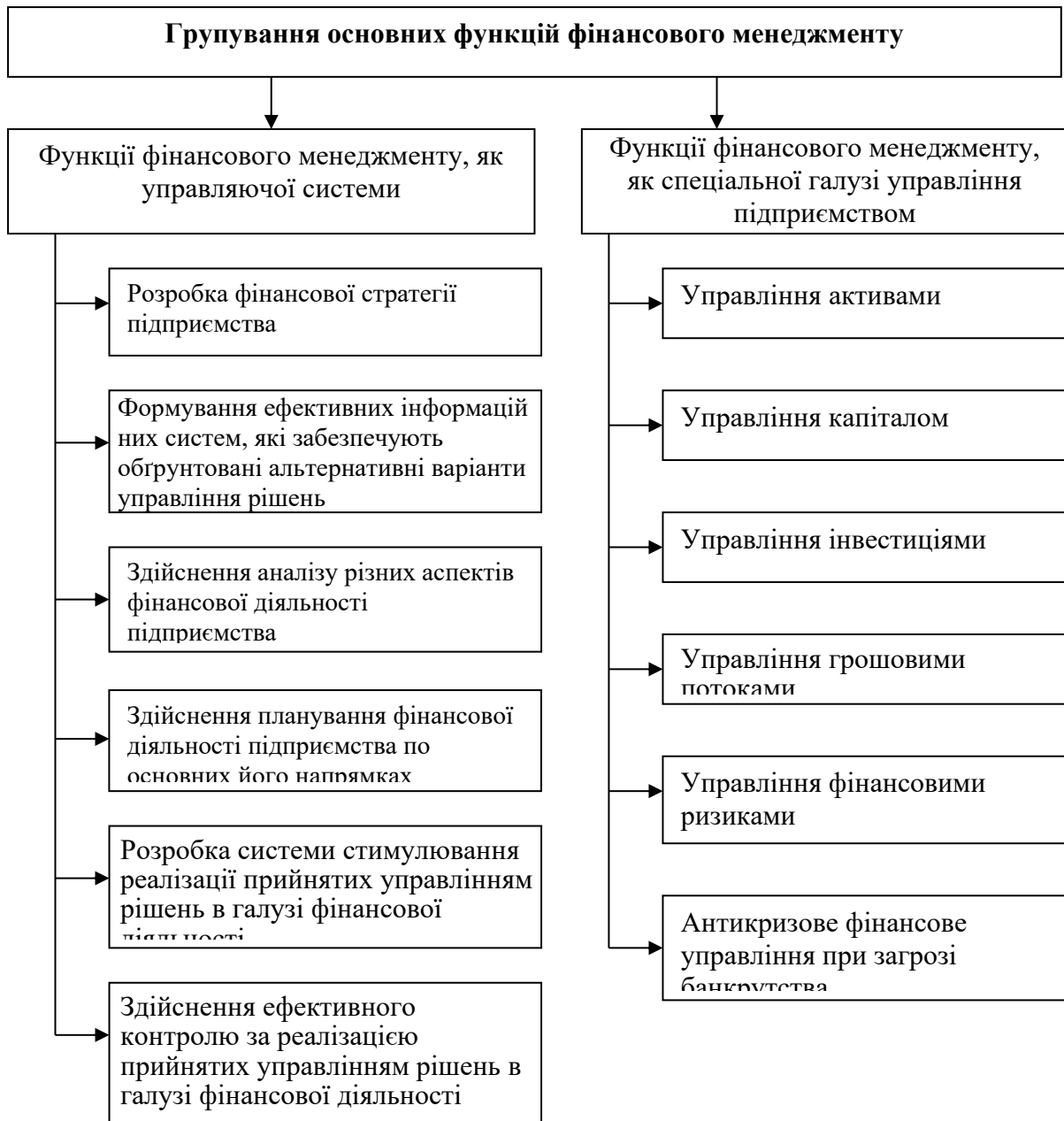


Рис. 1.2. Характеристика основних функцій фінансового менеджменту в розрізі окремих груп*

*Джерело: складено на основі [17]

2. Створення ефективних інформаційних систем, що сприяють обґрунтуванню управлінських рішень. Під час виконання цієї функції уточнюються обсяги і характер інформаційних потреб фінансового менеджменту, формуються зовнішні та внутрішні джерела інформації, які здатні задовольнити ці потреби.

3. Аналіз різноманітних аспектів фінансової діяльності підприємства. У межах цієї функції проводиться глибоке дослідження фінансових операцій, оцінка результативності діяльності дочірніх компаній, філій та «центрів відповідальності».

4. Планування фінансової діяльності підприємства за ключовими напрямками. Ця функція передбачає розроблення системи поточних фінансових планів і оперативних бюджетів, що охоплюють як окремі підрозділи, так і підприємство в цілому.

5. Розробка механізмів стимулювання виконання прийнятих управлінських рішень. Виконання цієї функції спрямоване на створення системи мотиваційних заходів, включаючи заохочення і санкції для керівників і менеджерів підрозділів за досягнення чи недосягнення встановлених фінансових цілей, нормативів і планів.

6. Здійснення контролю за реалізацією прийнятих рішень у сфері фінансової діяльності. Реалізація цієї функції передбачає формування внутрішньої системи контролю, розподіл обов'язків між службами і фінансовими менеджерами тощо.

У групі функцій фінансового менеджменту як спеціалізованої галузі управління підприємством ключовими є (див. рис. 1.3):

1. Управління активами. Ця функція передбачає визначення реальної потреби в окремих видах активів, виходячи з очікуваних обсягів операційної діяльності підприємства, а також розрахунок загальної суми цих активів.

2. Управління капіталом. В межах цієї функції визначається загальна потреба у фінансових ресурсах для покриття витрат на активи підприємства; здійснюється оптимізація структури капіталу для забезпечення його найбільш ефективного використання тощо.

3. Управління інвестиціями. Основними завданнями цієї функції є визначення пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності підприємства; розробка реальних інвестиційних програм та фінансових інвестиційних портфелів; вибір найбільш вигідних способів фінансування інвестицій.

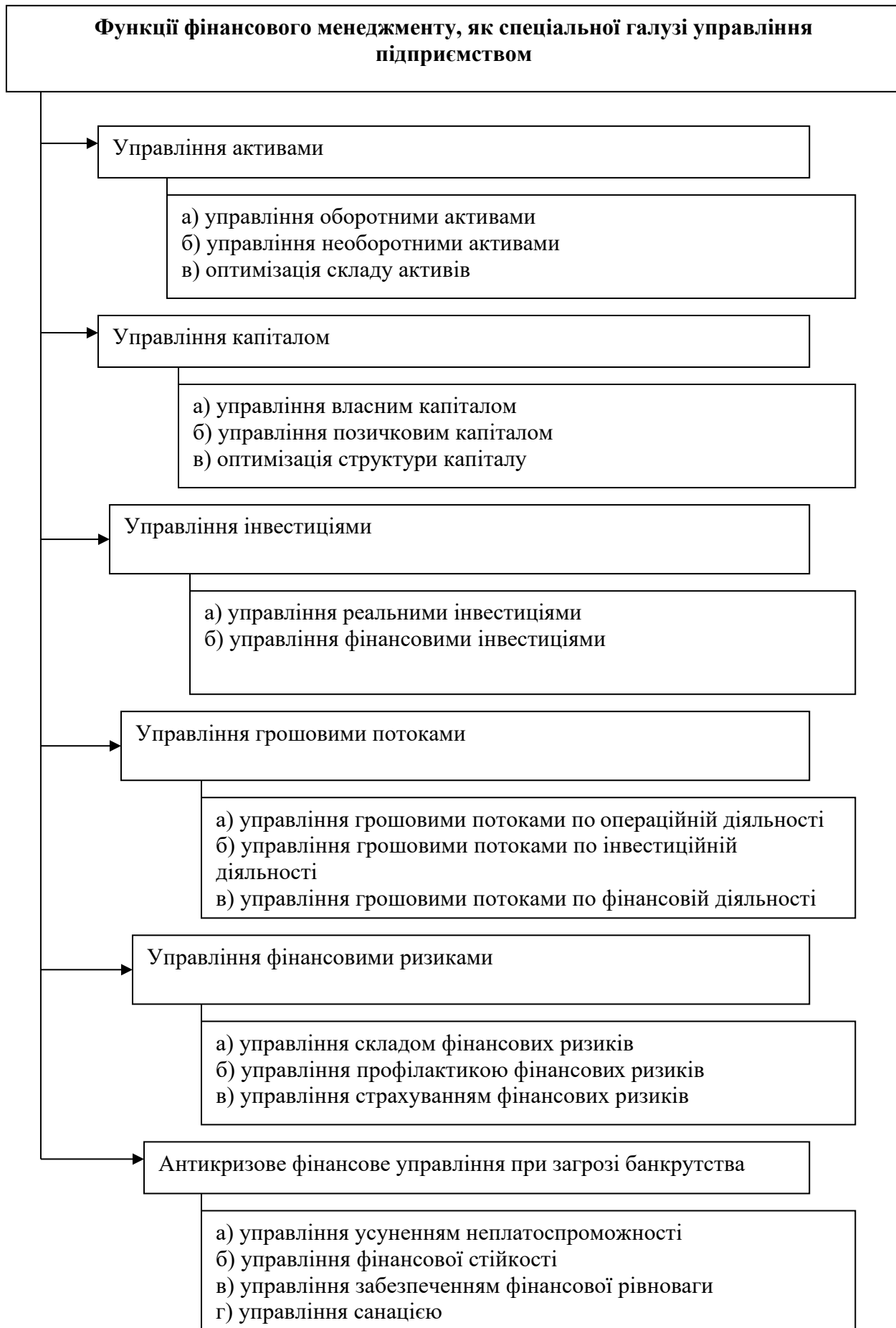


Рис. 1.3. Функції фінансового менеджменту, як спеціальної галузі управління підприємством*

*Джерело: складено на основі [17]

4. Управління грошовими потоками. Функція полягає у формуванні та синхронізації грошових потоків підприємства, їх коригуванні по обсягу і часу на різні майбутні періоди тощо.

5. Управління фінансовими ризиками. У рамках цієї функції здійснюється ідентифікація основних фінансових ризиків, характерних для господарської діяльності підприємства; проводиться оцінка рівня цих ризиків та можливих фінансових втрат, що можуть виникнути через окремі операції або загалом у господарській діяльності; розробляється система заходів для профілактики та зниження ризиків, а також для їх страхування.

6. Антикризове фінансове управління при загрозі банкрутства. Ця функція передбачає діагностику загрози банкрутства підприємства на основі постійного моніторингу його фінансового стану; оцінку рівня цієї загрози; застосування внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства та ін. [17].

Кожна з цих функцій може бути більш детально уточнена з урахуванням особливостей конкретного підприємства як об'єкта фінансового управління та основних форм його фінансової діяльності. З урахуванням цих уточнень на кожному підприємстві можна створити багаторівневу функціональну систему управління фінансовою діяльністю.

1.2 Організація фінансового менеджменту на підприємстві

Ефективність і довгострокове існування будь-якої компанії визначається безперервною низкою рішень, які приймають менеджери і які мають економічний вплив на діяльність бізнесу. Ці рішення спричиняють переміщення фінансових ресурсів, що є основою для забезпечення функціонування компанії.

Результативність роботи лінійних і функціональних керівників, а також спеціалістів, таких як бухгалтери, фінансові менеджери, економісти та інші, залежить від різних напрямків діяльності підприємства: фінансової, інвестиційної та операційної (див. рис. 1.4).

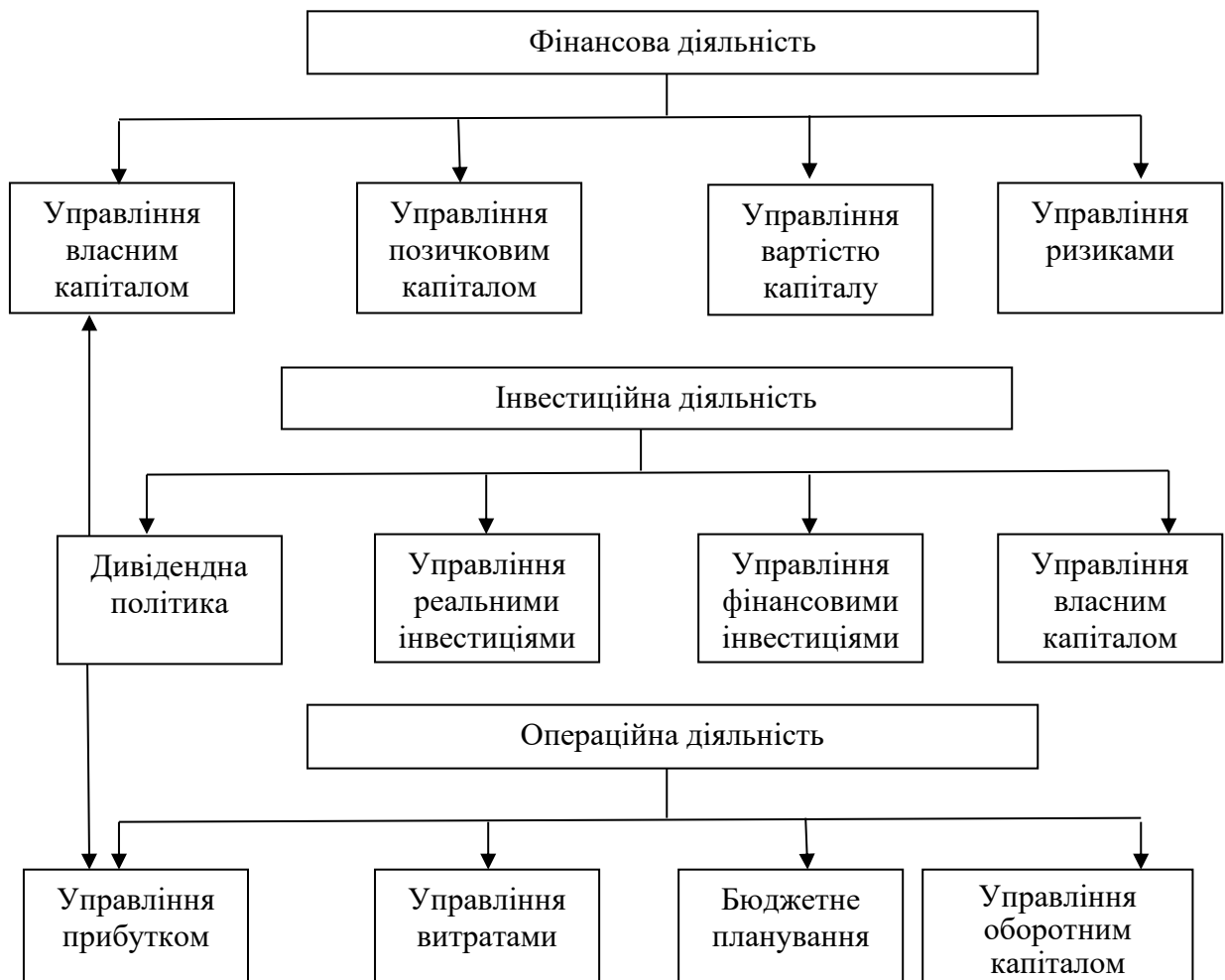


Рис. 1.4. Основні напрями діяльності фінансового менеджера*

*Джерело: складено на основі [30]

Сучасне ринкове середовище висуває нові вимоги до управлінських практик на підприємствах, зокрема до трансформації фінансового менеджменту. Він має враховувати не лише економічні аспекти (управління капіталом, інвестиціями, грошовими потоками та загальною вартістю підприємства), але й нефінансові фактори. Так, серед цих факторів важливу роль відіграють інноваційні підходи до розвитку організацій та прозорість надання фінансової і нефінансової інформації [22].

Будь-яке управлінське рішення в галузі фінансів повинно бути ретельно організованим. За словами відомого експерта у фінансовому менеджменті Є. Хелферта, бізнес можна трактувати як систему, в межах якої фінансові ресурси рухаються під впливом управлінських рішень [50]. Цей системний підхід є корисним, оскільки він не лише демонструє фінансову сутність бізнесу, а й дає

можливість описати її через фінансово-економічні терміни. Для цього важливо правильно організувати процеси в бізнесі на основі доступної інформації [26].

Система управління господарюючими суб'єктами формує власне на основі вирішення протиріч між зовнішніми змінами (насиченість ринку, рівень державного втручання, облік соціальних вимог) і суб'єктами господарювання, які постійно вдосконалюють свою діяльність, прагнучи підвищити ефективність, покращити продукцію та забезпечити стійке і конкурентоспроможне становище на ринку. Таким чином, розвиток економіки супроводжується еволюцією управлінських систем підприємств, як у структурному, так і в інформаційному і організаційному аспектах [58].

Ефективність фінансового менеджменту напряду залежить від організаційного забезпечення. Це організаційне забезпечення включає сукупність внутрішніх структурних підрозділів підприємства, які беруть на себе відповідальність за розробку та ухвалення управлінських рішень у фінансовій сфері та забезпечують виконання цих рішень [84].

Підприємство визначає оптимальну форму організації фінансової діяльності, враховуючи специфіку господарювання, структуру управління та розташування територіально відокремлених підрозділів. Розглянемо приклад організаційного забезпечення фінансового менеджменту на підприємстві ПП «Бізнес-Інтер-Груп». Тут фінансову роботу виконують бухгалтерія та фінансовий відділ, причому фінансовий відділ є частиною апарату управління підприємства (див. рис. 1.5).

Організація фінансової служби підприємства регулюється основним внутрішнім нормативним актом – статутом. Працівники бухгалтерії здійснюють контроль за діяльністю матеріально-відповідальних осіб, перевіряють їх звітність та проводять інвентаризацію майна, що перебуває на підприємстві. Бухгалтерська служба відповідає за збереження документації протягом усіх етапів документообігу та своєчасне надання бухгалтерських звітів їхнім користувачам.

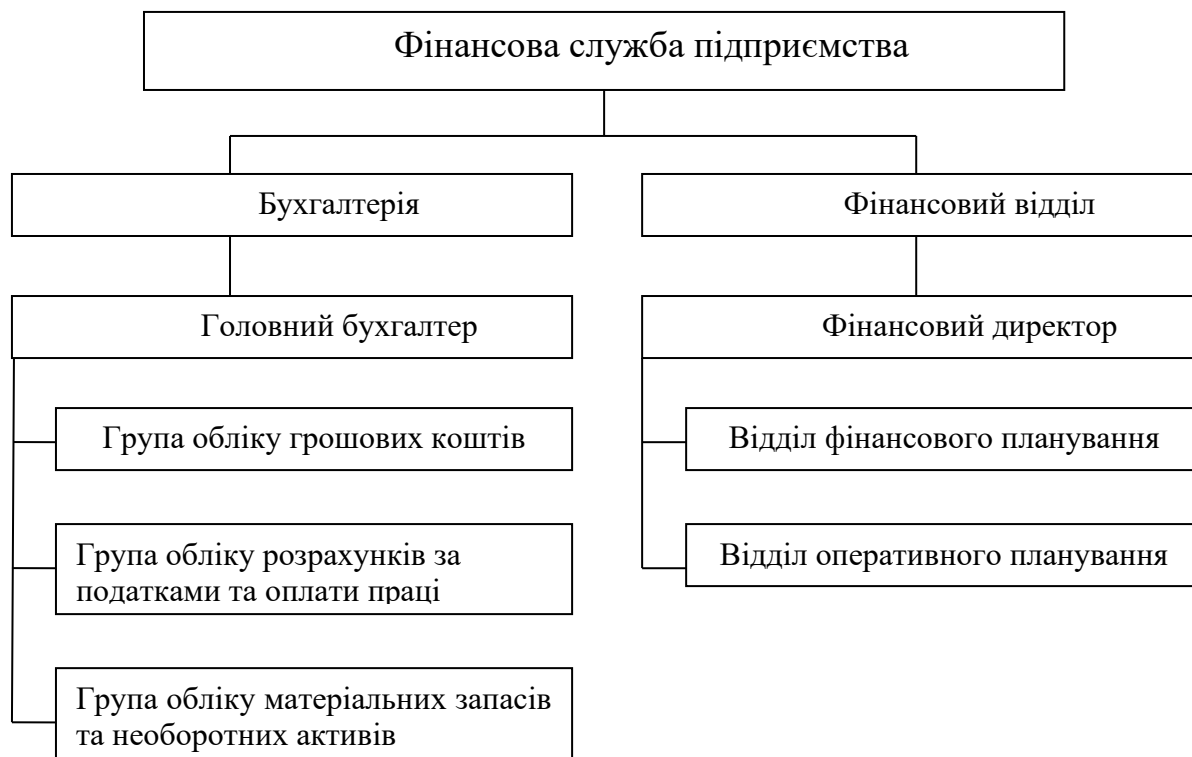


Рис. 1.5. Структура фінансової служби ПП «Бізнес-Інтер-Груп»*

*Джерело: складено автором на основі [57]

Діяльність облікового підрозділу тісно пов'язана з роботою фінансового відділу, оскільки він надає необхідну економічну інформацію та безпосередньо впливає на виробництво, реалізацію продукції, виконання планів постачання, а також на повноту і своєчасність розрахунків.

Основною метою фінансового відділу підприємства є визначення потреб у фінансових ресурсах, а також встановлення розмірів, необхідних для виконання економічного плану розвитку підприємства, пошук резервів для збільшення прибутковості та підвищення рентабельності діяльності.

Діяльність фінансового відділу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» можна умовно поділити на два основні напрямки (див. рис. 1.6).

Оперативне управління фінансами передбачає проведення низки заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів, необхідних для стабільної роботи підприємства, а саме: реалізація продукції, виконання фінансових зобов'язань підприємства перед бюджетом, фондами, постачальниками та працівниками; своєчасне проведення розрахунків,

стягнення боргів з кредиторів; залучення банківських кредитів; здійснення платежів до бюджету; погашення позик та відсотків по них.

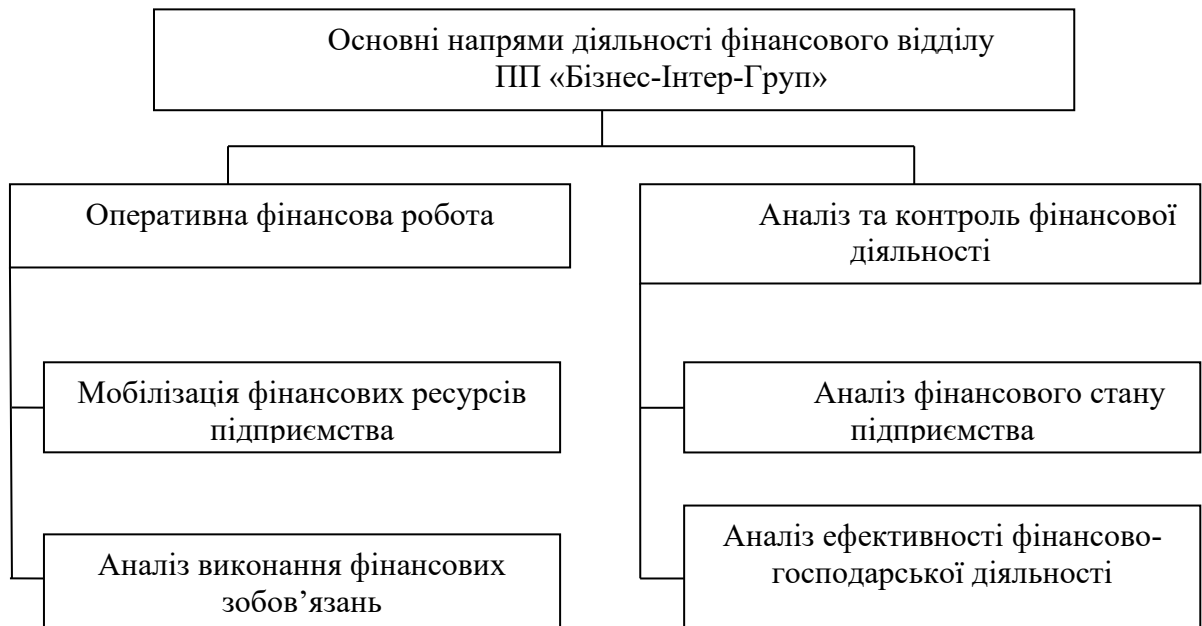


Рис. 1.6. Напрями роботи фінансового відділу ППП «Бізнес-Інтер-Груп»*

*Джерело: складено автором на основі [57]

Оцінка та контроль фінансової діяльності підприємства включають перевірку виконання фінансових, кредитних та касових планів, ефективності використання коштів і забезпечення платоспроможності підприємства. Це здійснюється через аналіз своєчасності та повноти проведення фінансово-кредитних операцій, а також шляхом перевірки балансів і фінансових звітів.

До головних обов'язків фінансового відділу ППП «Бізнес-Інтер-Груп» входить:

- проведення всебічного аналізу господарської діяльності підприємства та визначення причин невиконання планових показників;
- забезпечення виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, включаючи своєчасну сплату податків та інших неподаткових платежів до бюджету і позабюджетних фондів, а також перед банками, постачальниками та працівниками;

- здійснення прогностичних розрахунків, необхідних для подання рекомендацій керівництву підприємства щодо розподілу наявних фінансових ресурсів серед виробничих підрозділів та служб;
- розробка поточних та оперативних фінансових планів і інших планових фінансових документів;
- контроль за виконанням фінансових показників підприємства в цілому та в окремих підрозділах, а також моніторинг використання фінансових ресурсів на непотрібні витрати;
- оперативне спостереження за надходженням коштів від реалізації продукції, робіт і послуг, а також вирішення претензій щодо розрахунків з постачальниками і споживачами;
- виявлення резервів для збільшення прибутку та накопичення фінансових ресурсів з метою забезпечення потреб підприємства у фінансуванні виробництва, капітальних вкладень і соціальних програм;
- оцінка та прогнозування стану фінансового ринку країни і регіону з метою планування та ухвалення рішень в інвестиційній сфері тощо.

Фінансовий відділ ПП «Бізнес-Інтер-Груп» здійснює широкий спектр процедур, що варіюються за рівнем складності та відповідальності.

До першого рівня відповідальності віднесено ухвалення управлінських рішень, що стосуються майбутнього розвитку підприємства та його поточної діяльності, а також пошук і залучення інвестиційних ресурсів, їх використання та впровадження фінансової політики.

Другий рівень включає виконання фінансових розрахунків, оформлення фінансової документації, складання звітності та інші супутні операції.

Для виконання завдань фінансового відділу його працівники мають такі права:

- контроль над діяльністю інших відділів у частині виконання ними встановлених обов'язків;
- контроль за технічною документацією в відділах маркетингу, бухгалтерії та планування.

Крім того, працівники фінансового відділу мають право вимагати: калькуляції, кошториси, плани вантажоперевезень, плани руху товарно-матеріальних цінностей, звіти, баланси та розрахунки економічної ефективності капіталовкладень.

Керівник фінансового відділу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» безпосередньо підпорядковується керівництву підприємства і відповідає за такі напрямки:

- виконання планів по реалізації та прибутку;
- ефективне використання коштів за призначенням;
- дотримання фінансової та кредитної дисципліни;
- забезпечення ресурсами для фінансового плану витрат;
- охорона оборотних активів підприємства.

На сьогодні фінансова служба ПП «Бізнес-Інтер-Груп» застосовує програмні рішення, які зазначені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Фінансові програми аналітики ПП «Бізнес-Інтер-Груп»*

Програмне рішення	Можливості
M.E.DOC	Оформлення, підпис, реєстрація та обмін з контрагентами податковими накладними, договорами, актами, рахунками та іншими документами; подання електронної звітності до Державної фіскальної служби,
1С:Бухгалтерія 8.2	Ведення автоматизованого бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової звітності підприємства
M8 Exceї 2013 Pro Plus	Здійснення аналітичних розрахунків різного рівня складності
РС-банкінг Аваль	Оформлення платежів, отримання інформації щодо списання та надходження грошових коштів, отримання банківських виписок, перевірка сум поточних залишків за рахунками

*Джерело: складено автором

Особливу увагу слід приділити функціональним можливостям програмного забезпечення 1С:Бухгалтерія 8.2. Використання цього програмного рішення дозволяє відділу бухгалтерії значно зменшити витрати часу облікових працівників і знизити ймовірність виникнення інформаційних помилок.

Зазначені аналітичні рішення сприяють виконанню завдань, покладених на фінансову службу, але процес виконання фінансової роботи не можна

вважати повністю автоматизованим, оскільки між програмами не здійснюється обмін даними і синхронізація. Це призводить до того, що працівники фінансової служби змушені неодноразово вводити одну й ту ж інформацію про господарські та фінансові операції в кожную програму, вносити зміни та переносити дані вручну. Відсутність автоматизації документообігу створює умови для підвищення трудовитрат і можливості помилок.

Отже, організаційна структура фінансового управління ПП «Бізнес-Інтер-Груп» являє собою постійний процес досягнення балансу між доходами та витратами підприємства, прогнозування очікуваних результатів і ефективності діяльності підприємства загалом. Фінансова діяльність на підприємстві має високий рівень організаційної ефективності, за винятком автоматизації фінансових процесів. Працівники фінансового відділу володіють необхідними правами для виконання своїх обов'язків і мають доступ до аналітичної інформації для проведення фінансових розрахунків та планування діяльності.

Фінансова діяльність характеризується високою оперативністю в прийнятті управлінських рішень керівництвом підприємства та фінансовим відділом, використанням надійної інформації та її наданням внутрішнім і зовнішнім користувачам за потреби, а також чіткою координацією між бухгалтерським та фінансовим відділами.

В межах фінансового відділу доцільно запропонувати управління окремими напрямками фінансової діяльності підприємства шляхом створення основних центрів відповідальності, які зможуть повністю контролювати певні аспекти фінансової роботи. Зокрема, в межах кадрового складу фінансового відділу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» можна створити два центри відповідальності: центр витрат і доходів та центр прибутку і інвестиційного забезпечення. В рамках цих напрямків керівники центрів відповідальності самостійно приймають управлінські рішення та несуть повну відповідальність за виконання нормативних (планових) фінансових показників.

1.3 Формування системи забезпечення фінансового менеджменту на підприємстві

Система управління фінансами підприємства передбачає, що фінансовий директор та фінансові менеджери різних рівнів приймають стратегічні та тактичні рішення щодо керування фінансовими ресурсами та фінансовими відносинами, які виникають в процесі їхнього обігу [30]. Задачі керівників, які здійснюють ці управлінські рішення, фокусуються на питаннях, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів, тобто на кругообігу капіталу в межах підприємства.

Фінансовий менеджмент, що охоплює розробку фінансової політики, поділяється на стратегічний і тактичний рівні. Стратегічний фінансовий менеджмент включає в себе прогнозування напрямів фінансової діяльності на майбутнє та моделювання параметрів розвитку фінансових процесів, враховуючи можливі зміни зовнішніх факторів.

У системі фінансового управління важливо використовувати механізм розробки фінансової стратегії підприємства, основою якого є визначені домінанти та модель формування фінансової стратегії. Зазначимо, що будь-які зміни в системі фінансового управління призводять до трансформації домінант у процесі формування фінансової стратегії підприємства.

Цей механізм дозволяє створювати та комплексно оцінювати фінансову стратегію в межах стратегічного фінансового менеджменту, поєднуючи результати інтегральної оцінки фінансового стану та рейтингової оцінки якості управлінських процесів на підприємстві. Це відкриває можливість виявлення і врахування взаємозв'язків між системою корпоративного управління і її складовою частиною — фінансовою стратегією.

Організаційна модель розробки та впровадження стратегії підприємства представлена на рис. 1.7. Етапи формування фінансової стратегії є основою цієї організаційної моделі.

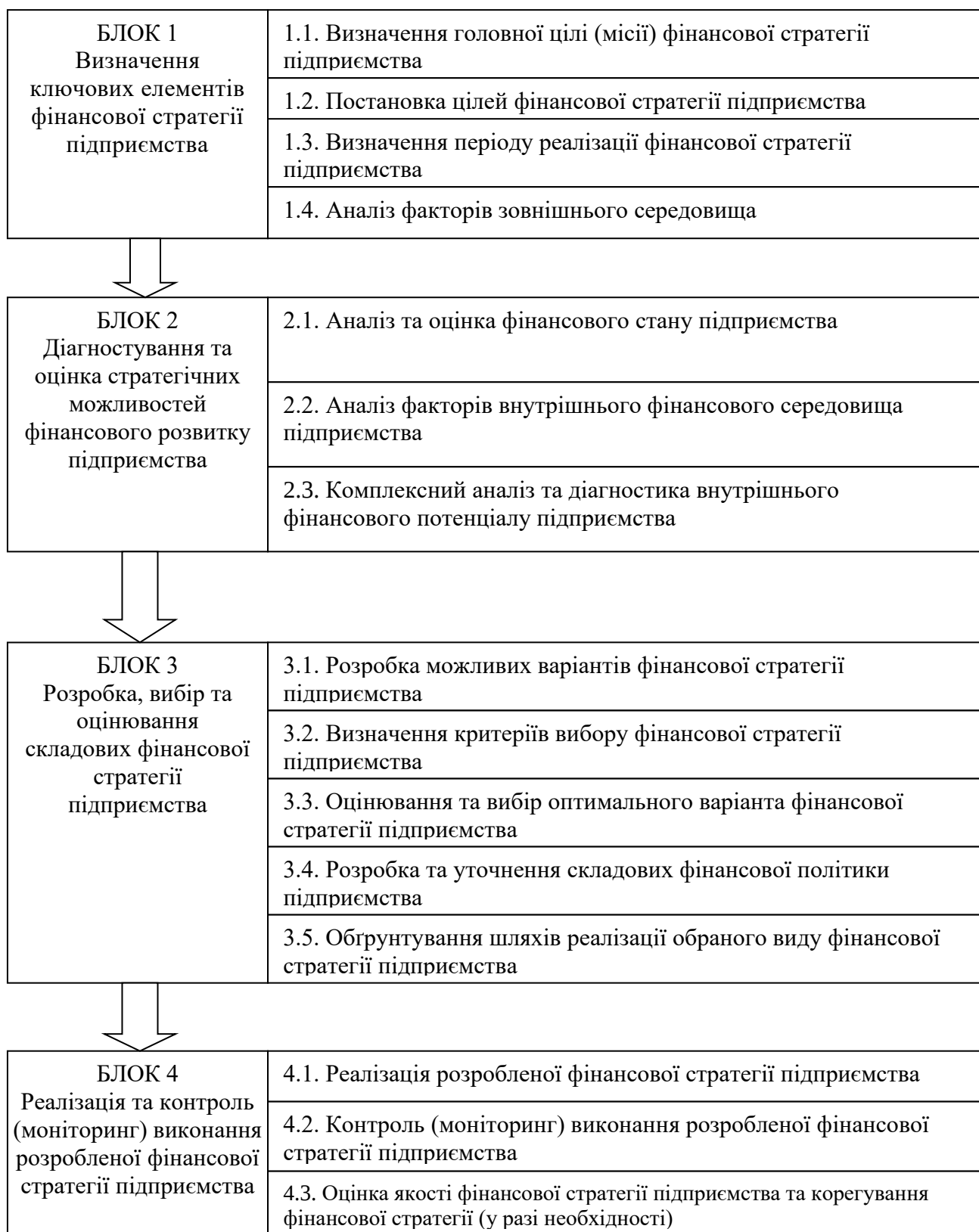


Рис. 1.7. Організаційна модель формування фінансової стратегії підприємств*

*Джерело: складено автором на основі [8]

Після критичного аналізу різних трактувань поняття стратегії [3; 8; 37; 49; 55; 66; 83; 87; 93; 97] можна стверджувати, що фінансова стратегія є

узагальненою моделлю фінансового розвитку підприємства, яка спрямована на реалізацію загальної корпоративної стратегії, створення ефективних фінансових відносин з контрагентами та базується на визначених довгострокових цілях, ресурсах, технологіях і системі управління, що гарантує її ефективність і здатність адаптуватися до змін умов середовища.

Фінансова стратегія є ефективною, якщо підприємство здатне перетворити конкурентні переваги, що були виявлені в результаті успішного функціонування та розвитку, на додану вартість для акціонерів. Процес безперервного створення акціонерної вартості вимагає, щоб фінансова стратегія постійно коригувалася відповідно до змін в особливих конкурентних стратегіях, розроблених підприємством.

Реалізація стратегії, спрямованої на зростання вартості, вимагає розробки методик оцінки результатів, які досягаються окремими підрозділами та працівниками у зв'язку зі стратегічними цілями. Це може включати такі інструменти, як система комплексного аналізу даних (Data Envelopment Analysis), модель оцінки досягнень (Performance Measurement Model), піраміда досягнень (Performance Prism), збалансована система показників (Balanced Scorecard) та інші. Для оцінки переваг однієї стратегії в порівнянні з іншими та визначення її здатності забезпечити успіх підприємства рекомендується використовувати систему критеріїв (див. табл. 1.3).

Отже, ієрархія "стратегічного набору" формує піраміду, де на найвищому рівні знаходяться функціональні стратегії, які виконують ключову роль у управлінні підприємством та реалізації загальної корпоративної стратегії. На основі глибокого аналізу робіт як вітчизняних, так і міжнародних економістів, було виокремлено три основні напрями стратегічного фінансового менеджменту [26]:

- управління процесом формування фінансових ресурсів, що сприяє виконанню корпоративної стратегії;

Критерії вибору стратегії підприємства*

Критерій	Коротка характеристика
Ментальна правильність	Стратегія повинна розроблятися зі знанням і розумінням двох абсолютних полюсів ефективної стратегії: абсолютної ірраціональності та граничної раціональності.
Ситуаційність	Стратегія має інтегрувати характерні особливості конкретної ситуації в ключові фактори майбутнього (стратегічного) успіху
Унікальність (перевага в конкурентній боротьбі)	Стратегія має містити унікальні (відмінні від існуючих) можливості майбутнього бізнес-успіху, які позитивно відрізнятимуть дану компанію від її конкурентів та дозволять їй досягти стабільну конкурентну перевагу. Чим більша конкурентна перевага, створена за допомогою стратегії, тим вона могутніша та ефективніша
Майбутня невизначеність як стратегічна можливість	Стратегія повинна бути здатна перетворювати зміни зовнішнього оточення підприємства на її стратегічні та тактичні переваги
Гнучка адекватність (відповідність)	Стратегія має забезпечувати відповідність власних стратегічних змін підприємства змінам зовнішнього оточення
Інтенсивність роботи підприємства	Стратегія має бути націлена на зменшення періоду часу на досягнення фінансових та стратегічних цілей підприємства
Швидкість досягнення конкурентної переваги	Стратегія повинна забезпечувати підприємства здатність «прискорюватись» й «випереджати» конкурентів
Взаємоузгодженість	Стратегія має забезпечувати відповідність та взаємоузгодженість всіх її складових
Ступінь ризику	Стратегія має бути націлена на зменшення ймовірності ризику

*Джерело: [8]

– стратегічне керування інвестиціями, орієнтоване на надання фінансової підтримки розвитку пріоритетних інноваційно-інвестиційних напрямків підприємств;

– стратегічне управління фінансовою стійкістю господарських одиниць, спрямоване на забезпечення їх прибутковості, ліквідності та платоспроможності протягом тривалого періоду.

Стратегічне управління фінансами суб'єктів господарювання охоплює чотири основні компоненти: проблеми та цілі фінансової системи; механізм стратегічного фінансового управління; сукупність фінансових рішень; зворотний зв'язок, який дозволяє оцінити рівень досягнення поставлених цілей (див. рис. 1.8).

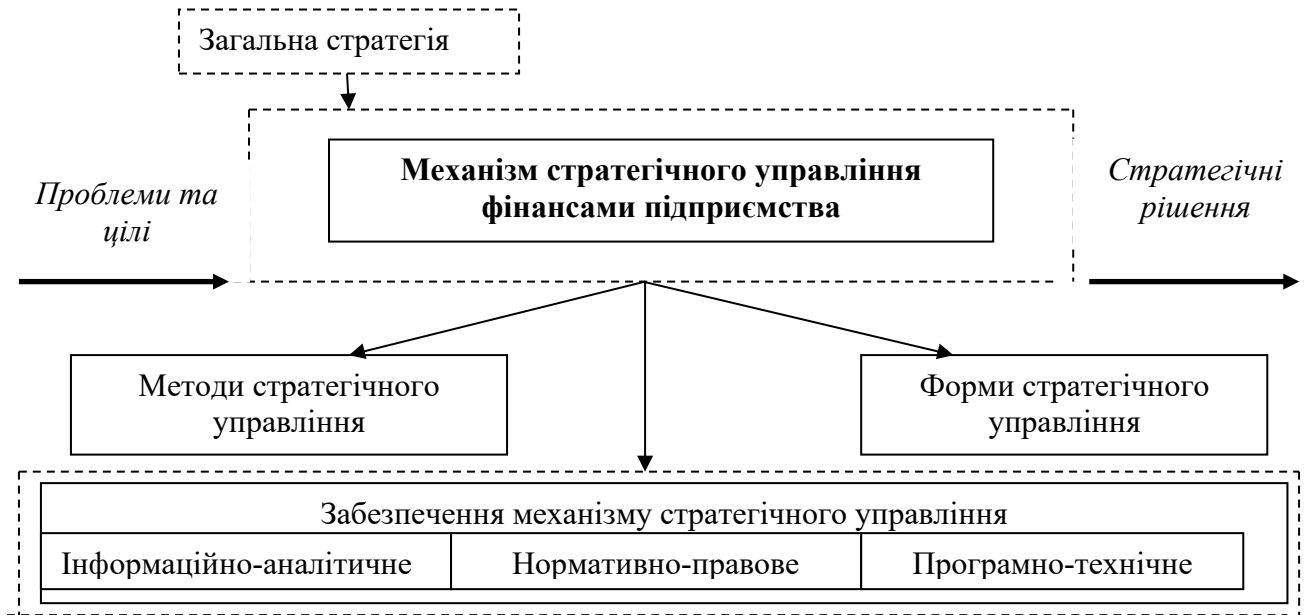


Рис. 1.8. Структура системи та механізму стратегічного управління фінансами підприємства*

*Джерело: [27]

Світовий досвід свідчить, що головною метою фінансового менеджменту є вирішення проблем, пов'язаних із функціонуванням фінансових ринків, що на сучасному етапі розвитку характеризуються наявністю великої кількості фінансових активів та інструментів.

Управління фінансовою діяльністю підприємства здійснюється через певний механізм. Механізм фінансового менеджменту є системою основних складових, які регулюють процес формування та впровадження управлінських рішень у сфері фінансової діяльності підприємства. Структура механізму фінансового менеджменту включає такі елементи (рис.1.9.):



Рис. 1.9. Характеристика основних елементів механізму фінансового менеджменту*

*Джерело: [6]

1. Нормативно-правове регулювання фінансової діяльності підприємства на рівні держави. Прийняття законодавчих актів та інших нормативних документів, що регулюють фінансову діяльність підприємств, є важливою складовою внутрішньої фінансової політики держави. Основи цієї політики включають в себе різноманітні законодавчі та нормативні акти, які регулюють фінансову діяльність підприємства в різних аспектах.

2. Механізм ринкового регулювання фінансової діяльності підприємств. Цей механізм формується здебільшого в межах фінансового ринку та його окремих видів і сегментів. Попит і пропозиція на фінансовому ринку визначають рівень цін (наприклад, ставки відсотка), доступність кредитних ресурсів у національній та іноземній валютах, середній рівень доходності капіталу, а також ліквідність фондових і грошових інструментів, які використовуються підприємством у процесі фінансової діяльності.

3. Механізм внутрішнього регулювання аспектів фінансової діяльності підприємства. Цей механізм створюється на рівні самого підприємства, що дозволяє регламентувати управлінські рішення щодо його фінансової діяльності. Крім того, на підприємстві може бути розроблена і затверджена система внутрішніх нормативів для конкретних аспектів фінансової діяльності.

4. Система методів та прийомів управління фінансовою діяльністю підприємства. Під час аналізу, планування та контролю фінансової діяльності застосовуються різноманітні методи та прийоми, що забезпечують досягнення необхідних результатів.

Ефективний механізм фінансового менеджменту дозволяє повністю реалізувати поставлені цілі та завдання, сприяючи результативному виконанню функцій фінансового управління підприємством [17].

Таким чином, фінансовий менеджмент базується на знаннях економічних законів розвитку суспільства, закономірностях розподілу валового внутрішнього продукту між державою, суб'єктами господарської діяльності, населенням, а також між різними галузями економіки і

територіями. Все це здійснюється через фінансовий механізм, який є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, що дозволяють фінансовому менеджеру здійснювати цілеспрямований вплив на господарську або фінансову діяльність на всіх рівнях економічної системи.

.

Висновки до I розділу

Узагальнено сучасні підходи до розуміння та визначення сутності фінансового менеджменту, зокрема в економічній теорії та практиці, а також представлено авторський підхід до їх трактування. Фінансовий менеджмент є наукою про ефективне керування фінансами підприємства, основною метою якого є максимізація прибутку.

Завдання фінансового менеджменту взаємопов'язані між собою, хоча деякі з них можуть мати протилежний напрямок (наприклад, максимізація прибутку при мінімізації фінансових ризиків, забезпечення достатнього рівня фінансових ресурсів і підтримка фінансової рівноваги підприємства під час його розвитку тощо). Тому в процесі фінансового менеджменту важливо оптимізувати ці завдання для досягнення головної мети – отримання максимального прибутку.

Організаційне забезпечення фінансового управління ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є безперервним процесом, що полягає в балансуванні доходів і витрат підприємства, а також у плануванні очікуваних результатів і ефективності діяльності підприємства загалом.

Фінансова діяльність на підприємстві характеризується високою ефективністю організації, за винятком відсутності автоматизації фінансових процесів. Працівники фінансового відділу мають всі необхідні права та доступ до аналітичної інформації для виконання своїх обов'язків, а також для проведення фінансових розрахунків та планування діяльності.

Фінансова діяльність відзначається оперативним прийняттям рішень керівництвом та фінансовим відділом, використанням достовірної інформації і наданням її внутрішнім та зовнішнім користувачам за потребою, а також чіткою взаємодією між бухгалтерським і фінансовим відділами.

Доведено, що фінансова стратегія є ефективною, якщо конкурентні переваги підприємства, отримані в процесі успішного функціонування і розвитку, трансформуються у додану акціонерну вартість.

Процес безперервного створення акціонерної вартості вимагає постійної адаптації фінансової стратегії до змін в конкурентних стратегіях підприємства.

Практичне впровадження стратегії, орієнтованої на зростання вартості, потребує розробки методик оцінки результатів, які створюють окремі підрозділи та працівники у зв'язку зі стратегічними цілями. Це можуть бути методи комплексного аналізу даних (Data Envelopment Analysis), моделі вимірювання досягнень (Performance Measurement Model), піраміди досягнень (Performance Prism), збалансовані системи показників (Balanced Scorecard) тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПП «БІЗНЕС-ІНТЕР-ГРУП»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп»

Приватне підприємство «Бізнес-Інтер-Груп» було засноване 27 листопада 2013 року Абрагамовським Віктором Володимировичем. Його юридична адреса розташована в Львівській області, Пустомитівському районі, у селі Чишки, на вулиці Лесі Українки, 53. Зареєстрований статутний капітал підприємства складає 7 000 000 грн.

Основними напрямками діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є вантажні перевезення, надання в оренду виробничих, складських та офісних приміщень, а також устаткування для виробництва фарб.

ПП «Бізнес-Інтер-Груп» функціонує як незалежна юридична особа та володіє власними банківськими рахунками, включно з розрахунковим, валютним та іншими рахунками в банківських установах України. Обслуговування основного розрахункового рахунку здійснюється через відділення ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» у місті Львові, тоді як валютний рахунок ведеться в ПАТ «КРЕДОБАНК».

При організації бухгалтерського обліку ПП «Бізнес-Інтер-Груп» самостійно встановлює облікову політику та обирає відповідну форму ведення бухгалтерського обліку. На підприємстві затверджено наказ, що регламентує реалізацію облікової політики. Організація облікової політики здійснюється як у натуральних, так і в грошових показниках. Дані про натуральні показники основних засобів відображаються в паспорті підприємства. Грошова форма облікової політики реалізується у відповідності до вимог Закону України "Про оподаткування підприємств", "Інструкції з бухгалтерського обліку балансової вартості груп основних фондів", "Положення про організацію бухгалтерського

обліку і звітності в Україні", а також інших нормативних документів, що регламентують бухгалтерський облік і звітність.

Методика аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» охоплює оцінку фінансових результатів і фінансового стану підприємства, визначення основних факторів, які впливають на ці результати, аналіз обсягів і собівартості виробництва та реалізації продукції, а також оцінку ефективності використання основних засобів, матеріальних і трудових ресурсів.

Фінансова діяльність ПП «Бізнес-Інтер-Груп» спрямована на забезпечення систематичного надходження та раціонального використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, підтримання оптимального співвідношення власних і залучених коштів, а також досягнення фінансової стійкості, що є запорукою ефективного функціонування підприємства.

Метою дослідження фінансово-господарської діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є забезпечення зрозумілого та наочного уявлення про динаміку розвитку підприємства та оцінка його фінансового стану. У межах такого аналізу пропонується застосування загальновизнаних методик, якими користуються фінансові аналітики: горизонтального аналізу, вертикального аналізу та аналізу на основі коефіцієнтів.

Сутність горизонтального аналізу полягає у порівнянні показників фінансової звітності між поточним і попереднім роками. Це досягається через покрокове зіставлення даних звітів із визначенням абсолютних і відносних змін окремих статей.

На відміну від горизонтального аналізу, який демонструє зміну показників звітності упродовж декількох років, вертикальний аналіз зосереджується на дослідженні внутрішньої структури фінансових звітів. Під час цього аналізу загальна сума певної частини звітності прирівнюється до 100 %, після чого визначається відносна частка кожного елемента. Зазвичай такими «цілими частинами» є підсумкові дані балансу (активи, пасиви) або

обсяг реалізації продукції у звіті про фінансові результати. Цей метод дозволяє визначити, яку питому вагу займає конкретна стаття у складі групи чи підгрупи, що дає можливість оцінити її вплив на загальну діяльність підприємства.

Для здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» буде розглянуто інформацію за три роки (2021-2023 рр.). Аналіз розпочнемо із розгляду статті «необоротні активи».

Необоротні активи підприємства являють собою сукупність матеріально-фінансових ресурсів, які використовуються у господарській діяльності протягом тривалого періоду (понад рік) у їх натуральній формі. Вони мають значну вартість кожного окремого об'єкта та включають довгострокове залучення майна для підприємницької діяльності інших суб'єктів господарювання (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу та структури необоротних активів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

Показники	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023р.		Відхилення 2023/2021, (+,-)		Темп приросту 2021/2023, %
	сума млн. грн	пито- ма вага, %	сума млн. грн	пито- ма вага, %	сума млн. грн	пито- ма вага, %	в сумі, млн. грн	в пито- мій вазі, %	
Основні засоби	6342,2	100,0	6876,8	100,0	9629,8	100	3287,6	-	51,8
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього необоротних активів	6342,2	100,0	6876,8	100,0	9629,8	100	3287,6	-	51,8

*Джерело: складено на основі [57]

Дані таблиці 2.1 демонструють, що загальна сума необоротних активів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» у звітному періоді зросла на 3287,6 тис. грн, що

свідчить про позитивну динаміку. Зазначене зростання зумовлене оновленням основних засобів на відповідну суму. Основні засоби займають 100% у складі необоротних активів ПП «Бізнес-Інтер-Груп». Таким чином, у структурі необоротних активів цього підприємства відсутні довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість, а також інші фінансові інструменти, що обумовлено специфікою його діяльності.

Графічне зображення змін у вартості необоротних активів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за роками наведено на рисунку 2.1.

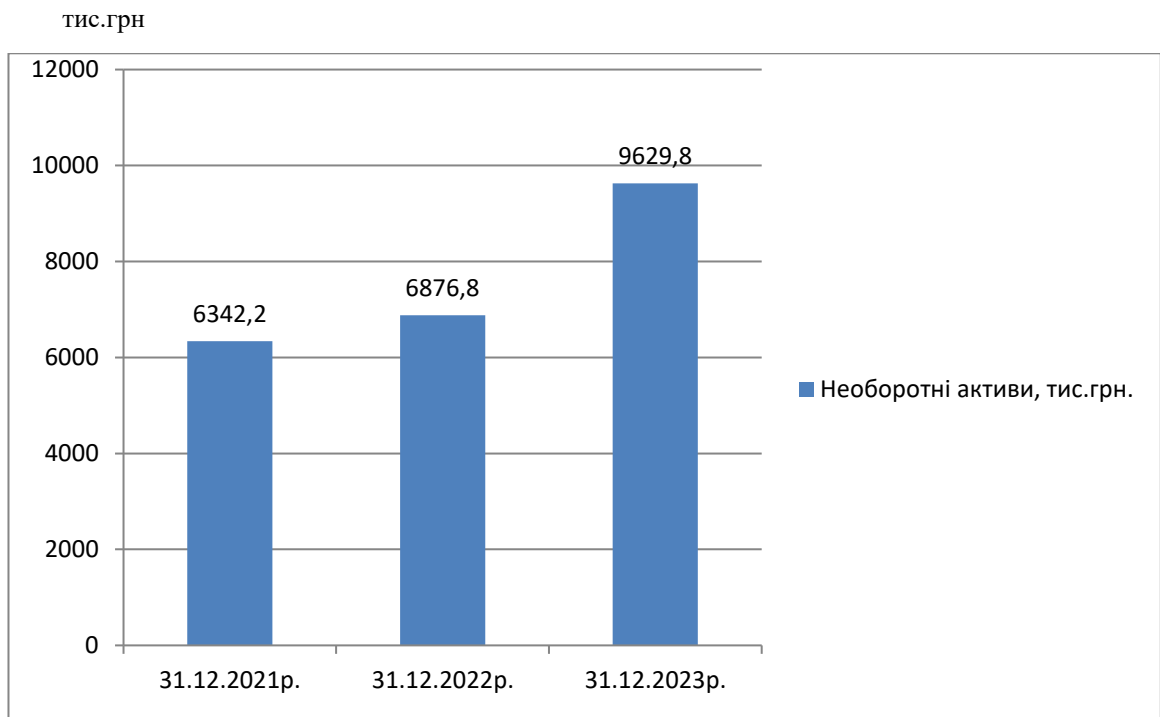


Рис. 2.1. Динаміка необоротних активів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

*Джерело: складено на основі [57]

Відзначене зростання необоротних активів, зокрема основних засобів, слід розглядати як позитивний фактор, адже воно сприятиме збільшенню виробничого потенціалу ПП «Бізнес-Інтер-Груп». Водночас, підвищення загальної суми необоротних активів і їхньої частки у структурі валюти балансу за умов зменшення доходу від реалізації продукції потрібно вважати негативною тенденцією, яка свідчить про уповільнення обігу коштів підприємства.

Основні засоби повинні перебувати у належному технічному стані, що оцінюється за такими показниками, як коефіцієнт зносу (зношеності) та коефіцієнт придатності (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка зміни стану основних засобів ПП «Бізнес-Інтер-Груп»
в 2021-2023 рр.***

Показники	На 31.12.2021 р.	На 31.12.2022 р.	На 31.12.2023р.	Відхилення 2023/2021, (+,-)	Темп приросту 2021/ 2023,%
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	6511,2	7978,5	12005,1	5193,9	84,4
Знос основних засобів, тис. грн	169	1101,7	2375,3	2206,3	1305
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	6342,2	6876,8	9629,8	3287,6	51,8
Коефіцієнт зносу	0,027	0,16	0,25	0,223	825
Коефіцієнт придатності	0,973	0,84	0,75	-0,223	-0,22

*Джерело: складено на основі [57]

До показників, що характеризують стан основних засобів, відносять коефіцієнти вибуття, оновлення та приросту основних засобів (відповідні дані для підприємства відсутні). Стан основних засобів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» визначається також коефіцієнтом зносу. Як видно з табл. 2.2, на кінець звітного періоду коефіцієнт зносу основних засобів ПП «БІЗНЕС-ІНТЕР-ГРУП» збільшився на 0,223 порівняно з початком періоду, тоді як коефіцієнт придатності зменшився на 0,223. Це свідчить про наявність значного фізичного та морального зносу основних засобів.

Зміни технічного стану основних засобів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» наочно представлені на рис. 2.2.

Оборотні активи представляють собою сукупність матеріальних цінностей підприємства, які забезпечують його поточну виробничо-комерційну діяльність і повністю споживаються протягом одного операційного циклу. У бухгалтерській практиці до оборотних активів

зараховують матеріальні цінності всіх видів, термін використання яких не перевищує одного року [5].

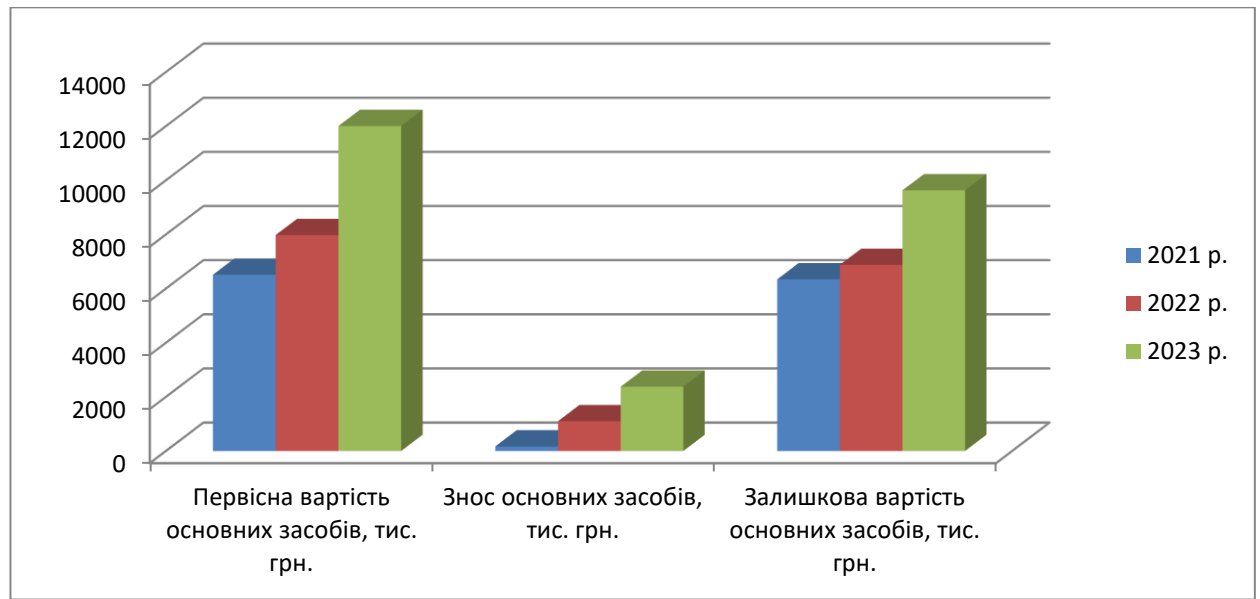


Рис. 2.2. Зміни технічного стану основних засобів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

*Джерело: складено на основі [57]

Зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом ПП «Бізнес-Інтер-Груп» (див. табл. 2.3) на 17,4 тис. грн (-18,8%) свідчить про позитивну тенденцію.

Таблиця 2.3

Динаміка складу та структури оборотних активів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

Показники	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023р.		Відхилення 2023/2021, (+,-)		Темп приросту 2021/2023, %
	сума млн. грн	питома вага, %	сума млн. грн	питома вага, %	сума млн. грн	питома вага, %	в сумі, млн. грн	в пито- мій вазі, %	
Запаси	759,4	28,3	110,6	1,7	523,6	10,8	-235,8	-17,5	-31
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	489,8	18,3	4828,2	73,1	2306,8	47,8	1817	29,5	370,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	92,3	3,5	52,0	0,8	74,9	1,5	-17,4	-2,0	-18,8

Інша поточна дебіторська заборгованість	43,4	1,6	679,9	10,3	545,2	11,3	501,8	9,7	1156
Гроші та їх еквіваленти	0,9	0,03	3,3	0,05	70,1	1,5	69,2	1,47	7688
Витрати майбутніх періодів	-	-	24,7	0,4	45,6	0,9	45,6	0,9	-
Інші оборотні активи	1294,8	48,3	903,3	13,7	1255,5	26,0	-39,3	-22,3	-3
Всього оборотних активів	2680,6	100,0	6602,0	100	4821,7	100	2141,1	-	79,8

*Джерело: складено на основі [57]

Скорочення запасів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» упродовж аналізованого періоду склало 235,8% або 31%, а також зменшення інших необоротних активів є негативним показником. У той же час загальний обсяг оборотних активів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» у 2021–2023 роках демонструє зростання на 2141,1 тис. грн, або на 79,8%, що свідчить про збільшення майнових ресурсів, які забезпечують поточну виробничо-комерційну діяльність підприємства (див. рис. 2.3).

тис.грн

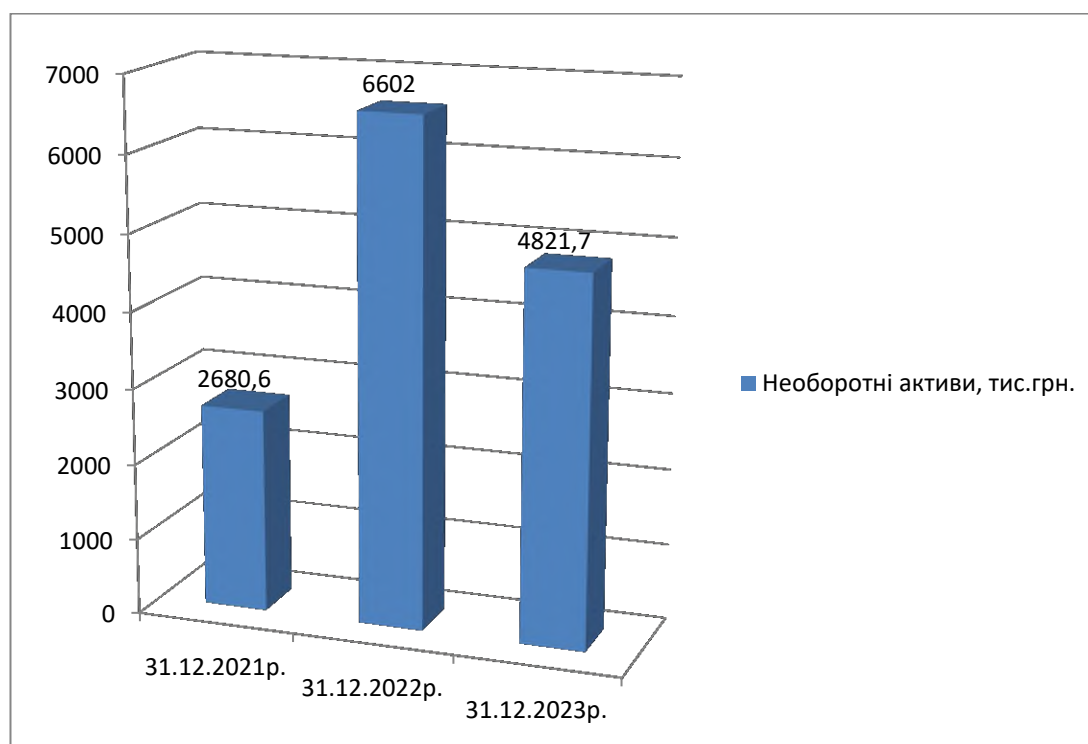


Рис. 2.3. Динаміка оборотних активів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

*Джерело: складено на основі [57]

Тенденція до зростання частки дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 1817 тис. грн, а також іншої поточної дебіторської заборгованості на 501,8 тис. грн є своєрідним індикатором виникнення фінансових труднощів. У той же час, збільшення грошових коштів, їх еквівалентів та інших оборотних активів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» протягом аналізованого періоду свідчить про активізацію виробничо-комерційної діяльності підприємства.

На основі даних, отриманих зі звітів про фінансові результати діяльності, складено таблицю основних показників фінансово-господарської діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за період 2021-2023 рр. (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

Показники	На 31.12.2021 р.	На 31.12.2022 р.	На 31.12.2023р.	Відхилення 2023/2021, (+,-)	Темп при- росту 2021/ 2023, %
Чистий фінансовий результат, тис. грн	30,1	331,4	289,6	259,5	862
Рентабельність активів	0,03	0,029	0,021	0,018	600
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1741,4	7636,7	9020,7	7279,3	418
Витрати (операційні), тис. грн	1700	8922,7	8706,4	7006,4	412,1
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	6342,2	6876,8	9629,8	3287,6	51,8
Маневреність власних оборотних коштів	0,001	0,006	-0,04	-0,041	-40
Частка оборотних коштів в активах, %	29,7	48,9	33,4	3,7	-

*Джерело: складено на основі [57]

Згідно з даними табл. 2.4, можна зробити наступні висновки: на сьогоднішній день ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є прибутковим, зокрема чистий фінансовий результат збільшився на 259,5 тис. грн порівняно з 2021 роком, а рентабельність активів підвищилася на 1,8%. Це пов'язано з загальним зростанням чистого доходу від реалізації продукції за аналізований період на 7279,3 тис. грн.

Протягом 2021-2023 років вартість основних фондів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» збільшилася в 1,5 раза, що свідчить про розвиток підприємства. Однак кількість працівників знизилася на 1%, що може вказувати на менш ефективне використання трудових ресурсів.

Незважаючи на це, в 2023 році спостерігається різке зменшення маневреності грошових коштів ПП «Бізнес-Інтер-Груп», що є дуже негативним явищем (-40%). Показник «частка оборотних коштів в активах» вказує, що у порівнянні з 2021 роком оборотні кошти в активах підприємства збільшилися на 3,7%, і в 2023 році вони становлять 33,4% від загального обсягу активів.

Отже, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що фінансовий стан ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є задовільним, зокрема підприємство має достатній обсяг основних фондів, які активно зростають, а також достатню забезпеченість власними оборотними засобами, хоча є проблеми з їх ефективним використанням.

2.2 Аналіз та оцінка фінансових ресурсів ПП «Бізнес-Інтер-Груп»

При дослідженні та оцінці фінансового управління ПП «Бізнес-Інтер-Груп» розглядають загальний фінансовий стан підприємства, аналізують структуру і стан джерел фінансування його діяльності, потенційні варіанти залучення фінансових коштів, а також забезпеченість ефективного використання фінансових ресурсів. Оцінка фінансового потенціалу для подальшого розвитку підприємства вимагає особливої уваги до аналізу

фінансових ресурсів. Як відомо, джерелами формування фінансових ресурсів для підприємств є як власні, так і позикові кошти.

Власний капітал визначає загальну вартість активів підприємства, що перебувають у його володінні, використанні та розпорядженні, тобто є його власністю та застосовуються суб'єктом господарювання для формування частини безстрокових активів на безоплатній і безповоротній основі [8].

Позикові кошти представлені як короткострокові та довгострокові кредити, отримані на фінансовому ринку. Хоча одним із переваг залученого капіталу є можливість безмежного доступу до кредитних ресурсів, умови їх отримання (зокрема, термін кредитування та процентна ставка) можуть стати значним тягарем для господарюючих суб'єктів, що знижує зацікавленість у залученні таких фінансових ресурсів [22].

Одним із завдань фінансової політики ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є встановлення оптимального балансу між власними та позиченими фінансовими засобами. В Україні існує загальноприйнята думка, що для забезпечення ефективної діяльності підприємства фінансові ресурси повинні бути представлені рівною мірою власними та позиченими засобами (1:1). Проте такий норматив є умовним, оскільки оптимальне співвідношення власного і позиченого капіталу залежить від ряду чинників, таких як етап розвитку підприємства (нова компанія чи фінансово стабільна, здатна самостійно регулювати свої фінансові потоки), галузь економічної діяльності, в якій функціонує підприємство, а також його стратегія розвитку.

Проведемо аналіз структури фінансових ресурсів ПП «Бізнес-Інтер-Груп». Склад і структура фінансових ресурсів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» наведені в таблиці 2.5.

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна відзначити, що структура фінансових ресурсів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» протягом 2021–2023 років мала стабільний характер з тенденцією до зростання. Найбільша частка припадає на власний капітал, який становить більше половини фінансових ресурсів.

Динаміка складу та структури фінансових ресурсів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

Показники	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023р.		Відхилення 2023/2021, (+,-)		Темп при- росту 2021/ 2023, %
	сума млн. грн	пито- ма вага, %	сума млн. грн	пито- ма вага, %	сума млн. грн	пито- ма вага, %	в сумі, млн. грн	в пито- мій вазі, %	
Власний капітал	7057,1	78,2	7388,6	54,8	7678,2	53,1	621,1	-25,1	8,8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	1965,7	21,8	6090,2	45,2	6773,3	46,9	4807,6	25,1	244,5
Всього фінансових ресурсів	9022,8	100,0	13478,8	100,0	14451,5	100	5428,7	-	60,2

*Джерело: складено на основі [57]

Однак спостерігається зниження частки власного капіталу в фінансових ресурсах ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за 2021-2023 роки на 25,1%. ПП «Бізнес-Інтер-Груп» не використовує фінансові ресурси на довгостроковий період (більше року). В умовах нестабільності національної валюти, довгострокове кредитування для ПП «Бізнес-Інтер-Груп» вважається ризикованим. Водночас збільшується частка поточних зобов'язань та забезпечень – з 21,8% у 2021 році до 46,9% у 2023 році. ПП «Бізнес-Інтер-Груп» мінімізує ризики за рахунок використання власних коштів. Загалом фінансові ресурси ПП «Бізнес-Інтер-Груп» демонструють зростання протягом 2021-2023 років (див. рис. 2.4).

Згідно з даними рис. 2.4, можна спостерігати стабільний тренд зростання фінансових ресурсів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» упродовж аналізованого періоду. На 31.12.2023 року обсяг фінансових ресурсів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» становив 14 451,5 тис. грн, що перевищує показник 2022 року на 7,2% (13 478,8 тис. грн). За період з 2021 по 2023 роки фінансові ресурси ПП «Бізнес-Інтер-Груп» збільшилися на 5428,7 тис. грн, що відповідно до темпу приросту становить 60,2%.

Важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» відіграє власний капітал. Чим більша частка власного капіталу в

загальній структурі, а позикових коштів — менша, тим менший фінансовий ризик для підприємства. Однак, як свідчить практика, ефективність використання позикових коштів часто є вищою, ніж ефективність використання власних.

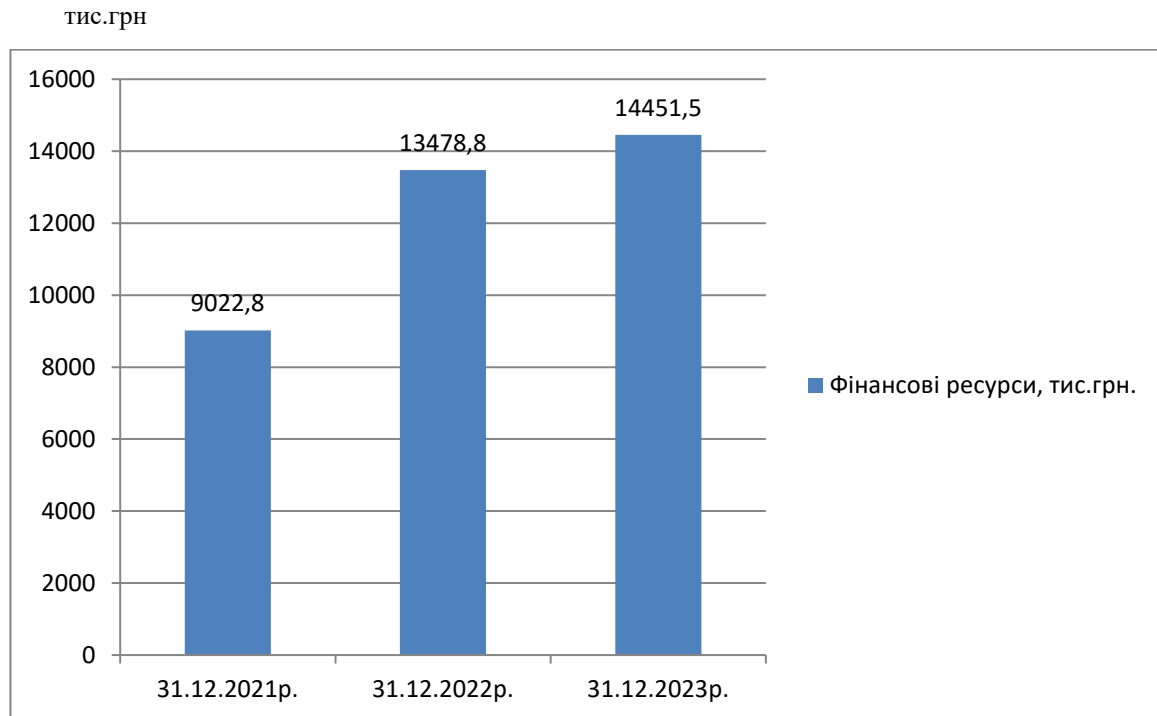


Рис. 2.4. Динаміка фінансових ресурсів ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.

*Джерело: складено на основі [57]

Це можна пояснити рядом факторів: позикові кошти залучаються з конкретною метою, а сам процес їх отримання стимулює позичальника до досягнення запланованого результату і виконання зобов'язань по поверненню боргу; позика надається під визначений відсоток, що збільшує відповідальність позичальника перед кредитором за повернення сум; укладення юридичних угод про терміни надання позики підтверджує юридичну та фінансову відповідальність за її повернення.

Ефективна фінансова діяльність підприємства неможлива без регулярного залучення позикових коштів. Їх використання в обігу підприємства обумовлене з одного боку об'єктивною потребою, зокрема: різницею у часі між надходженнями та витратами, сезонністю виробничих процесів, а також реалізацією інвестиційних проєктів, що потребують великих

капіталовкладень на кілька років. З іншого боку, залучення позикових коштів сприяє розширенню виробничої діяльності, оновленню технічної бази, ефективному використанню фінансового левериджу тощо.

Залучення позикових ресурсів дає змогу значно розширити масштаби господарської діяльності підприємства, забезпечити ефективніше використання власних коштів, прискорити процес формування цільового фінансування, що, в свою чергу, підвищує ринкову вартість підприємства.

На 31.12.2023 р. власний капітал ПП «Бізнес-Інтер-Груп» становив 7678,2 тис. грн (див. рис. 2.5).

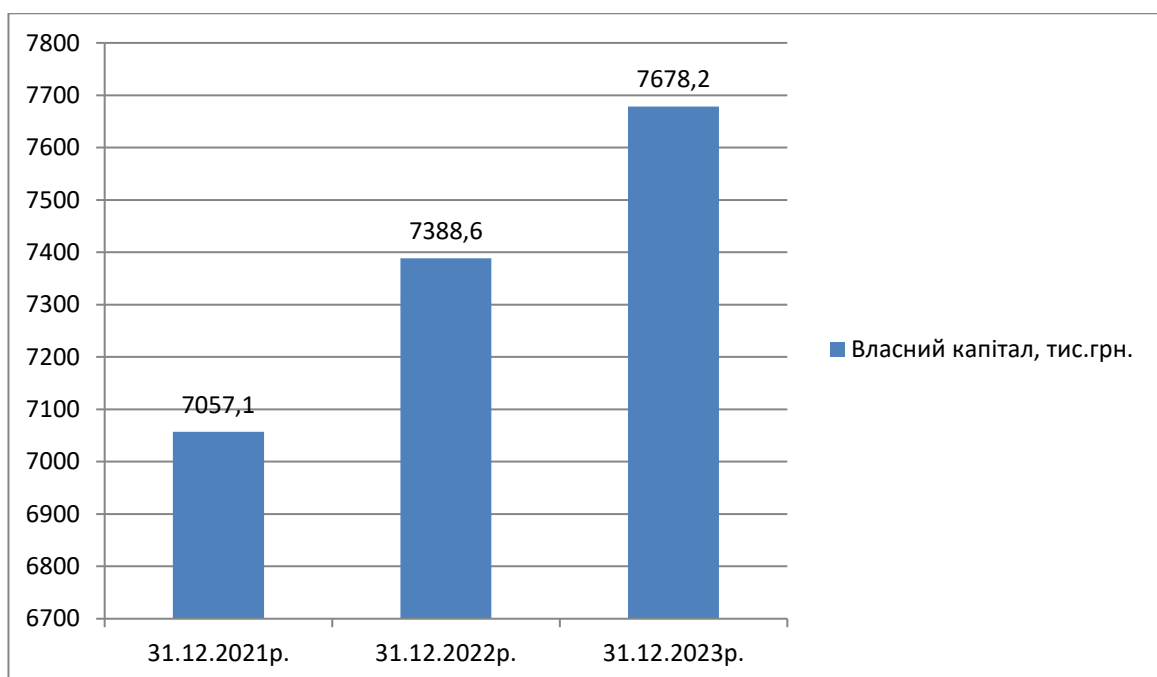


Рис. 2.5. Динаміка власного капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

*Джерело: складено на основі [57]

Згідно з даними на рис. 2.5, спостерігається приріст власного капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за період аналізу. На 31.12.2022 року розмір власного капіталу підприємства становив 7388,6 тис. грн, що на 4,7% більше порівняно з 2021 роком (7057,1 тис. грн). Загалом, за період з 2021 по 2023 рік власний капітал ПП «Бізнес-Інтер-Груп» збільшився на 621,1 тис. грн, що відповідає темпу приросту 8,8%.

Капітал і його структура безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства, зокрема на такі показники, як платоспроможність,

кредитоспроможність, ліквідність, прибутковість та рентабельність. Капітал є основою для ведення господарської діяльності компанії, тому детальний і професійний аналіз його стану дозволяє отримати достовірну інформацію про фінансову ситуацію підприємства та прийняти управлінські рішення, спрямовані на досягнення його цілей.

Для з'ясування причин змін величини власного капіталу буде проаналізовано його склад та структуру на прикладі ПП «Бізнес-Інтер-Груп» у 2021-2023 роках (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка складу та структури власного капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

Показники	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023р.		Відхилення 2023/2021, (+,-)		Темп при- росту 2021/ 2023, %
	сума млн. грн	пито- ма вага, %	сума млн. грн	пито- ма вага, %	сума млн. грн	пито- ма вага, %	в сумі, млн. грн	в пито- мій вазі, %	
Зареєстрований (пайовий) капітал	7000,0	99,2	7000,0	94,7	7000,0	91,2	-	-8,0	0
Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	57,1	0,8	388,6	5,3	678,2	8,8	621,1	8,0	1087,7
Власний капітал	7057,1	100,0	7388,6	100,0	7678,2	100	621,1	-	8,8

*Джерело: складено на основі [57]

Дані, наведені в табл. 2.6, демонструють зміни в обсязі та складі власного капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп». На основі цих показників можна зробити висновок, що протягом 2021-2023 років спостерігається загальне збільшення власного капіталу, а також не розподіленого прибутку підприємства на 621,1 тис. грн, що спричинило зміни у структурі та загальному обсязі власного капіталу — на 621,1 тис. грн при сталому розмірі статутного капіталу в 7000 тис. грн.

При аналізі структури власного капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» слід зазначити, що найбільшу частку займає статутний капітал підприємства, який становив у 2021 році 99,2%, у 2022 році — 94,7%, а в 2023 році — 91,2%.

Протягом досліджуваного періоду ПП «Бізнес-Інтер-Груп» не формувало резервного та додаткового капіталу. Обсяг і частка нерозподіленого прибутку швидко зростали. Так, у 2021 році сума нерозподіленого прибутку склала 57,1 тис. грн, що складало 0,8% від власного капіталу підприємства. У 2022 році підприємство отримало нерозподілений прибуток у сумі 388,6 тис. грн, що призвело до збільшення його частки в структурі власного капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» до 5,3%. У 2023 році спостерігалось суттєве зростання нерозподіленого прибутку до 678,2 тис. грн, при цьому його частка збільшилася з 0,8% у 2021 році до 8,8% у 2023 році.

Варто зазначити, що серед джерел формування фінансових ресурсів підприємства, окрім власного капіталу, виділяють також позиковий капітал. У нинішніх умовах його роль стає особливо значущою, оскільки він покриває тимчасову додаткову потребу підприємства у фінансах.

Тому важливо здійснити аналіз динаміки позикового капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за період 2021-2023 років (див. рис. 2.6).

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.6, спостерігається стабільне збільшення позикового капіталу підприємства. Так, на кінець 2021 року сума позикового капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» дорівнювала 1965,7 тис. грн, у 2022 році вона становила 6090,2 тис. грн, а на кінець 2023 року зросла до 4218,1 тис. грн. Протягом аналізованого періоду загальна сума позикового капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» збільшилась на 4807,6 тис. грн, що є приростом на 244,6%.

Поточна кредиторська заборгованість	164,8	8,4	2727,5	44,8	2555,2	37,7	2390,4	29,3	1450,5
Інші поточні зобов'язання	1800,9	91,6	3362,7	55,2	4218,1	62,3	2417,2	-29,3	134,2
Всього позикового капіталу	1965,7	100,0	6090,2	100,0	6773,3	100	4807,6	-	244,6

*Джерело: складено на основі [57]

Інформація, наведена в табл. 2.7, вказує на те, що в період з 2021 по 2023 рр. у ПП «Бізнес-Інтер-Груп» не було довгострокових зобов'язань. Протягом цього часу найбільшу частку в структурі позикового капіталу мали інші поточні зобов'язання, які становили 91,6% у 2021 році, 55,2% у 2022 році та 62,3% у 2023 році.

Варто зазначити, що сума інших поточних зобов'язань ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за три роки зросла на 2417,2 тис. грн, або на 134,2%, і на 31.12.2023 р. досягла 4218,1 тис. грн. Це зростання пов'язане з збільшенням валової заборгованості перед замовниками за транспортними контрактами, що є наслідком розширення діяльності підприємства.

Крім того, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги у ПП «Бізнес-Інтер-Груп» зростала як в абсолютному виразі, так і у відсотковому співвідношенні. Протягом досліджуваного періоду сума кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги збільшилася на 2390,4 тис. грн — з 164,8 тис. грн у 2021 році до 2555,2 тис. грн у 2023 році, що становить 1450,5%. У період з 2021 по 2023 рр. у структурі позикового капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» не було довгострокових чи короткострокових кредитів банку, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для забезпечення господарської діяльності підприємства.

Беручи до уваги значне збільшення поточної кредиторської заборгованості протягом аналізованого періоду, слід провести більш детальний аналіз її складу та структури (див. табл. 2.8).

**Динаміка складу та структури поточної кредиторської заборгованості
ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.***

Поточна кредиторська заборгованість за:	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023р.		Відхилення 2023/2021, (+,-)		Темп приросту 2021/2023, %
	сума млн. грн	питома вага, %	сума млн. грн	питома вага, %	сума млн. грн	питома вага, %	в сумі, млн. грн	в питомій вазі, %	
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи та послуги	157,5	95,6	2617,9	95,9	2403,0	94,0	2245,5	-1,6	1425,7
розрахунками з бюджетом	4,9	2,9	77,0	2,8	93,5	3,7	88,6	0,8	1808,2
розрахунками зі страхування	0,8	0,5	6,7	0,2	12,0	0,5	11,2	-	1400,0
розрахунками з оплати праці	1,6	1,0	25,9	1,1	46,7	1,8	45,1	-0,8	2818,7
Всього	164,8	100,0	2727,5	100,0	2555,2	100	2390,4	-	1450,5

*Джерело: складено на основі [57]

Згідно з даними таблиці 2.8, можна зробити висновок, що частка кредиторської заборгованості ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за товари, роботи та послуги знизилася – з 95,6% у 2021 році до 94,0% у 2023 році. В абсолютних величинах кредиторська заборгованість підприємства за ці категорії за період 2021-2023 років збільшилася на 2245,5 тис. грн, що становить приріст у 1425,7%, і на 31 грудня 2023 року вона склала 2404 тис. грн.

Поточна заборгованість за розрахунками з оплати праці в період 2021-2023 років зросла майже в 29,1 разів або на 45,1 тис. грн. Крім того, частка цієї заборгованості в загальній структурі кредиторської заборгованості на кінець 2023 року збільшилася до 1,8%, що пояснюється підвищенням розміру оплати праці та ростом кількості працівників.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається суттєве збільшення суми поточної заборгованості ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за розрахунками з бюджетом. Так, у 2021 році цей показник становив 4,9 тис. грн, а його частка

в загальній заборгованості становила 2,9%, тоді як у 2023 році він зріс до 93,5 тис. грн, а його частка – до 3,7%.

Аналізуючи динаміку та структуру кредиторської заборгованості, слід зазначити, що на підприємстві спостерігається збільшення поточної заборгованості по страхуванню на 11,2 тис. грн, що еквівалентно зростанню на 1400 %. Крім того, питома вага цього показника у загальній структурі поточної кредиторської заборгованості ПП «Бізнес-Інтер-Груп» у 2023 році залишилася незмінною і становить всього 0,5%.

Проводячи аналіз динаміки власного та позикового капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп», звернемо увагу на структуру їх співвідношення протягом 2021-2023 років (рис. 2.7).

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.7, за досліджуваний період на ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в структурі капіталу домінував власний капітал. Так, у 2021 році структура капіталу мала таке співвідношення: 78,2% — власний капітал та 21,8% — позиковий капітал, у 2022 році — 54,8% і 45,2% відповідно, а в 2023 році — 53,1% власного капіталу та 46,9% позикового капіталу.

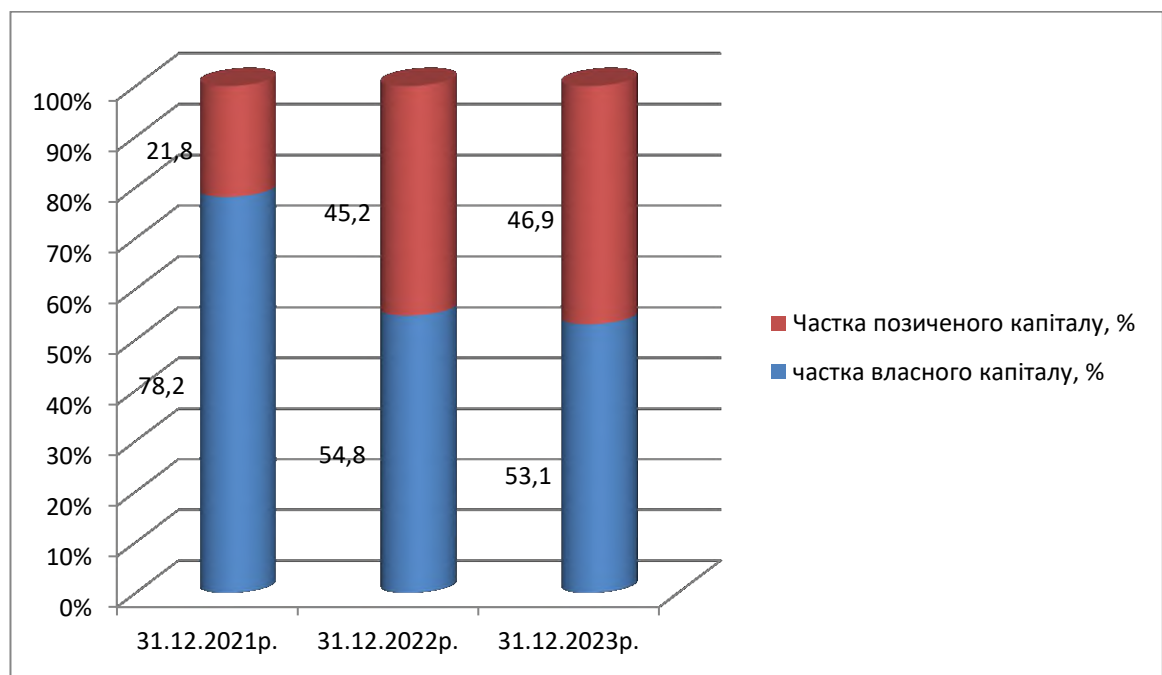


Рис. 2.7. Структура капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за 2021-2023 рр.

*Джерело: складено на основі [57]

Аналізуючи структуру капіталу підприємства в 2021 та 2023 роках, слід зазначити, що спостерігається виражена тенденція зміни співвідношення власного та позикового капіталу. Детальне вивчення структури капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за період 2021-2023 років дозволяє зробити висновок про зростання фінансових ресурсів підприємства та помітні зміни в його структурі. Водночас частка власного капіталу залишається значною, що свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства.

Отже, фінансові ресурси ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є найважливішим активом компанії, який перебуває в постійному русі, забезпечуючи її операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Значущість фінансових ресурсів для ефективного функціонування підприємства вимагає ретельного аналізу фінансового стану ПП «Бізнес-Інтер-Груп», зокрема дослідження процесів формування та використання фінансових ресурсів.

2.3 Узагальнююча оцінка фінансового стану ПП «Бізнес-Інтер-Груп»

У сучасних умовах ринкового господарства особливо важливою є оцінка та пошук шляхів покращення фінансового стану підприємства. На численних підприємствах України нестабільність та кризові явища здебільшого пов'язані з неналежною структурою капіталу та браком оборотних коштів. У таких ситуаціях головним завданням управлінського персоналу є розробка та реалізація ефективних заходів для поліпшення фінансового становища суб'єкта господарювання. Запобігання негативним кризовим явищам на ПП «Бізнес-Інтер-Груп» можливе лише за умови постійного надання управлінському складу інформації щодо поточного рівня фінансових показників. Існує безліч методик, які дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства, серед яких глибокий аналіз та експрес-аналіз, що базуються на використанні абсолютних і відносних показників. Ці методи дають змогу визначити проблемні аспекти в діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» і вивчити фактори, що їх спричинили. Фінансовий стан підприємства визначається

сукупністю параметрів, що відображають наявність, розподіл та використання фінансових ресурсів. Його оцінка є необхідною умовою для ефективного управління підприємством і для раціонального розміщення та використання його ресурсів.

Встановлено, що одним з основних шляхів розв'язання задачі оцінки фінансового стану є своєчасне надання керівникам організації достовірної інформації про фактичний стан підприємства, яка в повному обсязі відображає наявні проблеми. З іншого боку, для прийняття ефективних управлінських рішень, після проведення внутрішнього аналізу отриманих даних, менеджери повинні порівнювати ці показники з аналогічними даними інших підприємств, зокрема конкурентів. Це важливо, оскільки порівняльний фінансовий аналіз дає більш точне уявлення про конкурентоспроможність підприємства, що в умовах ринкової економіки є критично важливим [49].

Також слід зазначити, що оцінка фінансового стану ПП «Бізнес-Інтер-Груп» повинна здійснюватися не лише на основі одного, навіть найбільш значущого, показника, а за допомогою комплексної системи показників, які в повній мірі та з усіх боків охоплюють фінансове становище підприємства. Основні групи показників, що всебічно характеризують фінансовий стан ПП «Бізнес-Інтер-Груп», наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні групи показників, що використовуються при оцінці фінансового стану ПП «Бізнес-Інтер-Груп»*

Групи показників	Характеристика
1. Показники майнового стану	Дають відомості про тенденції зміни структури фінансових ресурсів підприємства за певний період
2. Показники ліквідності та платоспроможності	Зниження значення даних показників може вказувати про загальне погіршення ситуації стосовно забезпечення підприємства оборотними коштами і про необхідність серйозних заходів для управління ними
3. Показники фінансової стійкості	Відображають частку власного капіталу в загальній сумі фінансових засобів. Узагальнений показник фінансової стійкості підприємства займає вагоме значення серед інших показників фінансового стану підприємства, адже він відображає інтенсивність використання позикових засобів, рівень довгострокової стійкості підприємства без позикових засобів та

	ступінь залежності підприємства від короткострокових зобов'язань
4. Показники ділової активності	Дозволяють зробити висновок про ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства
5. Показники рентабельності	Характеризують фінансові результати і ефективність діяльності підприємства в цілому

*Джерело: [49]

Фінансовий стан і стабільність підприємства безпосередньо залежать від наявності майна в його розпорядженні, напрямку інвестування капіталу в активи та доходу, який ці активи приносять. Керівництво підприємства повинно чітко розуміти джерела фінансування своєї діяльності та сфери, куди буде спрямовувати свої інвестиції. Першим етапом оцінки фінансового стану ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є аналіз показників майнового стану підприємства, що здійснений у розділі 2.1 цієї магістерської роботи.

Наступним етапом оцінки фінансового стану ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є дослідження показників ліквідності та платоспроможності. Ліквідність підприємства визначається як здатність швидко перетворювати активи на грошові кошти для погашення зобов'язань, тобто це співвідношення ліквідних активів і поточної заборгованості. Вужче розуміння ліквідності передбачає здатність активів швидко бути конвертованими в гроші.

Платоспроможність підприємства характеризує його здатність своєчасно та в достатньому обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання. Згідно з наведеними визначеннями, можна зробити висновок, що платоспроможність безпосередньо залежить від ліквідності підприємства: чим вищий рівень ліквідності, тим вищий рівень платоспроможності.

Для оцінки рівня ліквідності підприємства дослідники використовують різноманітні показники ліквідності, що відрізняються за складом ліквідних ресурсів, які використовуються для покриття короткострокових зобов'язань. В залежності від того, які саме оборотні активи беруться до уваги, виділяють

різні коефіцієнти ліквідності. Найбільш часто для аналізу ліквідності застосовуються коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності є найжорсткішим критерієм оцінки платоспроможності, оскільки він показує, яку частину поточних зобов'язань ПП «Бізнес-Інтер-Груп» здатне погасити, використовуючи найбільш ліквідні активи. Цей коефіцієнт розраховується як співвідношення вартості найліквідніших активів до суми поточної заборгованості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає прогнозовані можливості підприємства щодо здійснення платежів за умови своєчасного виконання розрахунків з дебіторами. Його обчислюють, ділячи суму найбільш ліквідних активів та активів, що швидко реалізуються, на суму поточної заборгованості підприємства. Цей показник дає змогу оцінити здатність ПП «Бізнес-Інтер-Груп» погасити поточні зобов'язання в разі критичної ситуації та характеризує очікувану платоспроможність підприємства в короткостроковій перспективі, яка відповідає середньому часу одного обороту дебіторської заборгованості за умови її своєчасного погашення.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) оцінює загальну платоспроможність підприємства, показуючи, в якій мірі оборотні активи покривають поточні зобов'язання. Цей коефіцієнт характеризує очікувану платоспроможність підприємства на період, рівний середній тривалості одного обороту всіх його оборотних активів. Перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями створює резерв для компенсації можливих збитків підприємства при розміщенні та ліквідації всіх оборотних активів, окрім абсолютно ліквідних. Чим більший цей резерв, тим впевненішими можуть бути кредитори, що їхні борги будуть повернуті [66].

Для розрахунку показників ліквідності та платоспроможності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» використовуємо табл. 2.10.

**Динаміка основних показників ліквідності та платоспроможності ПП
«Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.***

Показники	На 31.12.2021 р.	На 31.12.2022 р.	На 31.12.2023р.	Відхилення 2023/2021, (+,-)	Темп при- росту 2021/ 2023, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0004	0,0005	0,01	0,0096	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,98	1,06	0,63	-0,35	-
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,36	1,08	0,71	-0,65	-
Чистий оборотний (робочий) капітал, тис. грн	11410	11847	15770	4360	38

*Джерело: складено на основі [57]

Зазначені показники відображають інтереси різних груп користувачів. Для постачальників сировини найбільше значення має коефіцієнт абсолютної ліквідності, тоді як для банків важливо мати інформацію про коефіцієнт швидкої ліквідності. Оцінку фінансової стійкості підприємства на основі коефіцієнта загальної ліквідності здійснюють лише акціонери та інвестори.

Як видно з даних табл. 2.10, платоспроможність і ліквідність ПП «Бізнес-Інтер-Груп» загалом покращились, але багато показників залишаються нижчими за нормативні значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства за аналізований період збільшився на 0,0096 і в 2023 році перебував у межах нормативного значення. Це свідчить про достатність ресурсів для погашення поточних зобов'язань підприємства.

У період 2021-2023 років спостерігалась негативна тенденція до зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,35. Однак цей показник все ще перевищує нормативне значення (0,63 проти 0,6-0,8). Це вказує на те, що ПП «Бізнес-Інтер-Груп» має достатньо можливостей для виконання поточних зобов'язань за умови своєчасних розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться на рівні, що нижчий за нормативне значення, а також зменшився у 2023 році порівняно з попереднім роком (1,36 у 2021 році проти 0,71 у 2023 році). Це свідчить про те, що підприємство здатне негайно погасити лише 71% своїх зобов'язань. Чистий оборотний капітал ПП «Бізнес-Інтер-Груп» має позитивне значення та тенденцію до зростання (15 770 тис. грн у 2023 році, що на 4360 тис. грн більше, ніж у 2021 році). Це означає, що підприємство в змозі хоча б частково виконувати свої поточні зобов'язання.

Для підвищення ліквідності та платоспроможності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» можна запропонувати наступні заходи: випуск власних цінних паперів, продаж основних засобів, які не використовуються, застосування сучасних методів рефінансування дебіторської заборгованості, скорочення термінів надання товарного кредиту покупцям, зменшення витрат, зниження поточної кредиторської заборгованості.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка фінансової стійкості ПП «Бізнес-Інтер-Груп». Фінансова стійкість означає такий стан фінансових ресурсів підприємства, їх структуру, рівень маневреності, що забезпечує фінансову незалежність та розвиток на основі збільшення прибутку і капіталу при допустимому рівні ризику. Детальний аналіз фінансової стійкості представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка основних показників фінансової стійкості ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

Показники	На 31.12.2021 р.	На 31.12.2022 р.	На 31.12.2023р.	Відхилення 2023/2021, (+,-)	Темп при- росту 2021/ 2023,%
Коефіцієнт автономії	0,78	0,55	0,53	-0,25	-32
Коефіцієнт фінансової залежності	1,28	1,82	1,88	0,6	46,8
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,86	0,92	1,27	0,41	47,6

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,38	0,65	0,82	0,44	115,8
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,22	0,47	0,56	0,34	154,5
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,78	0,51	0,43	-0,35	-44,8

*Джерело: складено на основі [57]

Після аналізу коефіцієнтів, що відображають рівень фінансової стійкості ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за 2023 рік, виявлено як позитивні, так і негативні зміни. Зокрема, коефіцієнт автономії, що також називається коефіцієнтом фінансової незалежності, на кінець 2023 року становить 0,53, що перевищує нормативне значення цього показника. Однак за останні три роки цей коефіцієнт зменшився на 0,25, а коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 0,6, що вказує на зростання залежності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» від зовнішніх джерел фінансування. Оцінюючи показники маневреності власного капіталу, можна зробити певні позитивні висновки. Коефіцієнт маневреності власних коштів, або коефіцієнт мобільності, протягом 2021-2023 років стабільно зростав (на 0,44 за цей період). У 2023 році цей коефіцієнт становив 0,82, що означає, що 82% від власного капіталу використовувалося для фінансування поточної діяльності, а 18% — на капіталізацію.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів перевищує нормативне значення (0,5), а також спостерігається тенденція до його зростання, що призводить до підвищення рівня фінансового ризику, що є небажаним у кризових умовах для вітчизняних підприємств. Отже, за період 2021-2023 років цей показник зріс на 0,41 і у 2023 році склав 1,27. Також спостерігається негативна динаміка щодо зростання концентрації залученого капіталу (на 0,34 за 2021-2023 роки), що свідчить про збільшення частки позикового капіталу у формуванні активів. У 2023 році на кожну 1 гривню сукупних джерел припадало 0,56 грн позикового капіталу.

Таким чином, протягом трьох років рівень фінансової стійкості ПП «Бізнес-Інтер-Груп» покращився, головним чином завдяки зростанню його фінансової залежності та частки залучених коштів. Для покращення ситуації

необхідно збільшити частку власного капіталу через застосування операційного важеля, продаж непотрібних основних засобів, перегляд інвестиційної програми, додаткову емісію цінних паперів, залучення потенційних інвесторів тощо.

Наступним етапом оцінки фінансового стану ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є аналіз його ділової активності, результати якого ми систематизували в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка основних показників ділової активності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

Показники	На 31.12.2021 р.	На 31.12.2022 р.	На 31.12.2023р.	Відхилення 2023/2021, (+,-)	Темп при- росту 2021/ 2023, %
Коефіцієнт оборотності активів	0,64	1,156	1,870	1,23	192,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,55	1,58	3,91	0,36	10,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,61	1,91	2,81	-5,8	-67,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,246	1,033	1,175	0,683	377,6
Коефіцієнт оборотності запасів	1,87	47,06	13,69	11,82	632,1

*Джерело: складено на основі [57]

Згідно з розрахунковими даними, наведеними в таблиці 2.12, у 2023 році коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс порівняно з 2021 роком на 0,36, досягнувши значення 3,91 на 31 грудня 2023 року. При цьому, показник тривалості обороту дебіторської заборгованості збільшився на 15,39 дня, що вказує на зниження ефективності управління взаємодією з дебіторами протягом останнього року. Для покращення ситуації можна запропонувати впровадження часткової передоплати за продукцію або оплати за фактом доставки, а також скорочення строків надання товарного кредиту покупцям.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ПП «Бізнес-Інтер-Груп» у 2023 році знизився до 2,81 порівняно з 8,61 у 2021 році. Це відбулося

на тлі значного скорочення тривалості обороту кредиторської заборгованості, яка зменшилася з 266,67 днів у 2021 році до 47,75 днів у 2023 році. Така зміна є позитивною, оскільки дозволяє підприємству швидше розраховуватися з кредиторами, що сприяє покращенню його фінансової стабільності.

Показник оборотності активів збільшився з 0,64 до 1,87 протягом аналізованого періоду, що свідчить про зростання ефективності діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп», зокрема завдяки розширенню виробництва. Водночас, показник тривалості обороту активів зменшився з 720 днів у 2021 році до 268,66 днів у 2023 році, що є значним поліпшенням на 451,34 дня.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2023 році склав 1,175, що на 0,63 більше порівняно з 2021 роком. Це вказує на ефективніше використання власних фінансових ресурсів підприємства.

Загалом, показник оборотності запасів також зріс на 11,82 за період з 2021 по 2023 рік, що вказує на підвищення ефективності їх використання. В результаті цього ділова активність ПП «Бізнес-Інтер-Груп» зросла, що пов'язано із збільшенням обсягів виробництва та налагодженням відносин щодо збуту продукції з партнерами, такими як ТзОВ «Флексорес» та ТзОВ «Ніка Друк».

Для загального аналізу фінансового стану ПП «Бізнес-Інтер-Груп» доцільно враховувати показники рентабельності, що відображають прибутковість підприємства (див. табл. 2.13).

На основі даних з таблиці 2.13 можна зробити висновок, що ефективність використання активів є недостатньо високою. Це підтверджується низькими значеннями коефіцієнтів рентабельності, хоча майже всі ці показники за аналізований період зазнали зростання.

Динаміка основних показників рентабельності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в 2021-2023 рр.*

Показники	На 31.12.2021 р.	На 31.12.2022 р.	На 31.12.2023р.	Відхилен-ня 2023/2021, (+,-)	Темп при- росту 2021/ 2023, %
Вартість власного капіталу, тис. грн	7057,1	7388,6	7678,2	621,1	8,8
Вартість активів, тис. грн	9022,8	13478,8	14451,5	5428,7	60,1
Чистий фінансовий результат, тис. грн	30,1	331,4	289,6	259,5	862
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1741,4	7636,7	9020,7	7279,3	418
Рентабельність активів	0,03	0,029	0,021	0,018	600
Рентабельність власного капіталу	0,004	0,022	0,038	0,034	850
Рентабельність реалізованої продукції	0,017	0,043	0,032	0,015	88,2

*Джерело: складено на основі [57]

Таким чином, на кожную гривню власного капіталу в 2023 році припадало 0,04 грн чистого прибутку, що на 0,034 грн більше порівняно з 2021 роком. Тобто, на кожную гривню, інвестовану в активи, підприємство ПП «Бізнес-Інтер-Груп» отримало прибуток у розмірі 0,021 грн, що на 0,018 грн більше, ніж у 2021 році.

Підприємство має значний обсяг капіталу, зокрема 7678,2 тис. грн на 31.12.2023 р., що на 621,1 тис. грн більше, ніж на 31.12.2021 р. Кожна гривня, витрачена на виробництво та збут продукції, принесла в 2023 році ПП «Бізнес-Інтер-Груп» прибуток у розмірі 0,017 грн, що на 0,015 грн більше порівняно з 2021 роком.

Для покращення рентабельності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» доцільно реалізувати наступні заходи:

- оптимізувати структуру капіталу, зокрема визначити оптимальні пропорції між власним і позиченим капіталом із застосуванням фінансового важеля;
- зменшити витрати на виробництво та збут продукції через впровадження ефективної системи управління витратами, застосування більш

економних технологій та оптимізацію структури витрат.

За результатами розрахунків коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість підприємства на 2023 рік, можна зробити висновок, що фінансова стійкість ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є низькою. Рівень платоспроможності підприємства оцінюється як незадовільний, що підтверджують низькі значення коефіцієнтів ліквідності, отримані під час розрахунків. Спостерігається також негативна тенденція до зростання частки позикового капіталу.

Позитивним аспектом є зростання ділової активності підприємства, однак рентабельність залишається на низькому рівні. Отже, отримані результати свідчать про те, що фінансовий стан ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за 2023 рік є задовільним.

Висновки до II розділу

Фінансова діяльність ПП «Бізнес-Інтер-Груп» орієнтована на забезпечення стабільного надходження та ефективного використання фінансових ресурсів, підтримання платіжної дисципліни, досягнення оптимального балансу між власними та залученими коштами, а також на забезпечення фінансової стабільності для ефективного функціонування підприємства.

У складі капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» переважав власний капітал. У 2021 році структура капіталу виглядала наступним чином: 78,2% власний капітал та 21,8% позиковий. У 2022 році це співвідношення склало 54,8% власного капіталу та 45,2% позикового, а в 2023 році— 53,1% власний капітал та 46,9% позиковий. Аналізуючи структуру капіталу в 2021 та 2023 роках, можна відзначити чітку тенденцію до зміни частки власного і позикового капіталу. Поглиблений аналіз структури капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за період 2021-2023 років дозволяє зробити висновок, що фінансові ресурси підприємства зростають, а структура капіталу змінюється помітними темпами. Водночас частка власного капіталу в структурі капіталу залишається високою,

що свідчить про стабільне фінансове становище підприємства.

Один з показників, що може свідчити про потенційні фінансові труднощі, — це зростання частки дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 1817 тис. грн, а також інша поточна дебіторська заборгованість, яка збільшилась на 501,8 тис. грн. Водночас грошові кошти та їх еквіваленти, а також інші оборотні активи ПП «Бізнес-Інтер-Груп» протягом аналізованого періоду зросли, що вказує на розвиток виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Протягом трьох років рівень фінансової стійкості ПП «Бізнес-Інтер-Груп» покращився, головним чином завдяки зростанню фінансової незалежності та збільшенню частки залучених коштів. Для покращення ситуації та подальшого зміцнення фінансового стану необхідно збільшити частку власного капіталу за рахунок застосування механізмів операційного важеля, продажу основних засобів, які не використовуються, перегляду інвестиційної програми, додаткової емісії цінних паперів, залучення нових інвесторів тощо. Зростання коефіцієнта оборотності запасів на 11,82 за період 2021-2023 років свідчить про підвищення ефективності використання запасів. Загалом, ділова активність ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за аналізований період зросла, що зумовлено збільшенням обсягів виробництва та налагодженням партнерських відносин зі збуту продукції з ТзОВ «Флексорес» та ТзОВ «Ніка Друк».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Напрями підвищення ефективності фінансового контролю на підприємстві

Система фінансового контролю на підприємстві повинна гарантувати дотримання визначених форм і методів здійснення фінансових відносин, аналізу їх результативності та розробки рекомендацій щодо удосконалення в межах конкретного господарюючого суб'єкта. Питання підвищення результативності цієї системи є важливим на всіх етапах, оскільки від її ефективної роботи залежить безпосередньо ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Для визначення шляхів удосконалення фінансового контролю необхідно розробити чіткий науково-методичний підхід до оцінки його ефективності.

Ефективність системи фінансового контролю полягає в застосуванні різноманітних видів, форм і методів обліку, аналізу та контролю фінансових операцій, а також у порівнянні отриманих результатів з запланованими цілями підприємства. Продуктивне функціонування та подальший розвиток підприємства в значній мірі залежать від науково-практичних досліджень, спрямованих на вирішення проблеми підвищення ефективності системи фінансового контролю. Тому вдосконалення цієї системи є пріоритетним завданням для керівництва підприємства. Однак для здійснення процесу вдосконалення необхідно оцінити його результативність, виражену в грошовому чи іншому еквіваленті.

Ми вважаємо, що одним із найефективніших підходів до оцінки ефективності системи фінансового контролю є визначення її основних цілей, завдань і принципів, що дозволяє сформувати систему показників та коефіцієнтів для оцінки ефективності фінансового контролю підприємства.

На практиці постійно виникає потреба в оцінці ефективності системи

фінансового контролю, оскільки це питання має важливе значення для діяльності будь-якого підприємства. Проте загальне розуміння ефективності роботи системи фінансового контролю, а також критерії, показники та методи її визначення ще не були достатньо досліджені.

Попри всю складність визначення критеріїв ефективності функціонування системи фінансового контролю в загальному контексті управлінської діяльності, їхнє визначення можливе через застосування специфічних методичних підходів. Аналізуючи наявні дослідження з цієї теми, можна стверджувати, що до основних критеріїв ефективності фінансового контролю на підприємстві відносяться результативність, дієвість та економічність. Ці критерії дають змогу робити загальні висновки про ефективність системи. Для конкретної оцінки практичних результатів роботи системи фінансового контролю використовуються показники. Одним із ключових аспектів оцінки є кількісна характеристика критеріїв ефективності.

Особливу значущість має критерій результативності, який включає такі показники, як цільове використання коштів, збереження майна, законність і ефективність використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, точність бухгалтерського обліку і звітності, а також виявлення фактів розкрадання активів господарюючого суб'єкта.

Критерій дієвості системи фінансового контролю в комплексі з іншими критеріями дозволяє зробити висновки щодо впливу роботи системи на якість управління в межах ПП «Бізнес-Інтер-Груп».

Одним із аспектів оцінки ефективності роботи системи є її економічність, що передбачає, що ефективність системи фінансового контролю підвищується, коли досягнення цілей вимагає менше зусиль і ресурсів. Тому критерій економічності є важливим при вивченні ефективності системи фінансового контролю на підприємстві.

До кількісних вимірів ефективності фінансового контролю відносяться кількість проведених перевірок, кількість об'єктів, охоплених контролем, а також кількість прийнятих рішень за результатами перевірок. Проте надмірна

орієнтація на кількісні показники може призвести до негативних наслідків, оскільки велика кількість перевірок не завжди гарантує фактичне виправлення недоліків і порушень. Кількість виявлених порушень не слід розглядати як індекс ефективності контролю, а як ознаку недостатньої організації фінансової діяльності на підприємстві. Водночас, це не означає, що такі показники варто ігнорувати, адже вони демонструють систематичність роботи фінансового контролю.

Що стосується результатів роботи системи фінансового контролю на ПП «Бізнес-Інтер-Груп», їх можна поділити на такі категорії: організаційний ефект і економічний ефект. Кожен з цих ефектів має своє змістовне наповнення. Основні результати підвищення ефективності системи фінансового контролю ПП «Бізнес-Інтер-Груп» представлені на рис. 3.1.

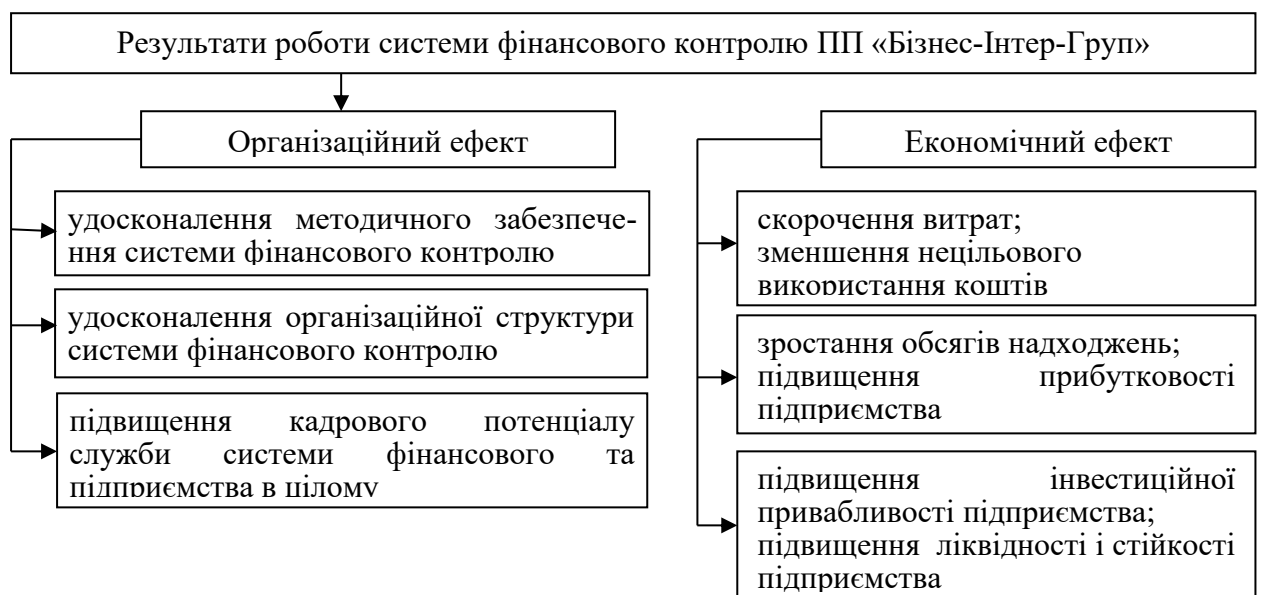


Рис. 3.1. Основні результати роботи системи фінансового контролю «Бізнес-Інтер-Груп»*

*Джерело: складено на основі [40]

Ефективність функціонування системи фінансового контролю на ПП «Бізнес-Інтер-Груп» можлива лише за умови наявності правильно організованої структури. Організаційний ефект полягає в тому, що на основі результатів контрольних заходів ми пропонуємо та впроваджуємо дії для покращення організаційної структури підприємства, що сприяє підвищенню оперативності управління та оптимізації елементів системи, включаючи

усунення непотрібних або додавання нових складових. Однак, ефективність фінансового контролю може бути забезпечена лише за наявності чітко визначеної відповідальності керівних осіб ПП «Бізнес-Інтер-Груп».

З урахуванням підходу Р. Ентоні та В. Говіндараяна [17] і доповнення наших власних досліджень, ми рекомендуємо включити до факторів, що впливають на організаційну структуру фінансового контролю ПП «Бізнес-Інтер-Груп», наступні (див. рис. 3.2).

Фактори, які впливають на організаційну структуру системи фінансового контролю ПП «Бізнес-Інтер-Груп»				
Організаційно-правова форма підприємства	Галузева приналежність підприємства	Обсяги діяльності підприємства	Ступінь свободи дій, повноваження суб'єктів фінансового контролю	Кваліфікація кадрів, система інформаційного забезпечення

Рис. 3.2. Фактори впливу на організаційну структуру системи фінансового контролю ПП «Бізнес-Інтер-Груп»

*Джерело: складено на основі [17]

Одним із напрямків діяльності системи фінансового контролю є ведення фінансового обліку ПП «Бізнес-Інтер-Груп», який забезпечує збір, реєстрацію та обробку даних для надання їх керівництву з метою прийняття управлінських рішень. Для того щоб надана інформація була корисною для ухвалення рішень, вона повинна володіти низкою важливих характеристик. На наш погляд, основними якість, що визначають корисність інформації для прийняття рішення, є її актуальність та достовірність. Інформація є актуальною для особи, яка приймає рішення, якщо вона здатна підтвердити або змінити її припущення. Важливим аспектом актуальності є своєчасність, оскільки інформація, яка надходить занадто пізно для того, щоб вплинути на рішення, втрачає свою актуальність. Щодо достовірності, то вона перевіряється шляхом подальшої перевірки та підтвердження. Достовірність також означає повноту та нейтральність інформації. Для підвищення ефективності фінансового контролю необхідно не тільки забезпечити достовірність, своєчасність і повноту інформації щодо всіх операцій та процесів на підприємстві, але й розробити внутрішні стандарти фінансового

контролю.

На нашу думку, система фінансового контролю здійснює наступні функції:

- методологічну, яка полягає в розробці системи показників діяльності та форм внутрішньої управлінської звітності, розробці методології планування та обліку;
- аналітичну, яка забезпечує аналіз відхилень, виявлення причин відхилень та вироблення рекомендацій щодо прийняття ефективних управлінських рішень;
- контрольну, що гарантує достовірність облікових даних шляхом своєчасного моніторингу досягнутих показників, цілей і завдань.

Варто зазначити, що саме методологічна функція є основою ефективного функціонування системи фінансового контролю, оскільки наявність стандартів, положень і процедур на підприємстві сприяє зменшенню витрат на проведення фінансового контролю та покращенню якості контрольних заходів. Впроваджені положення та процедури повинні відповідати організаційно-правовій формі підприємства, його галузевій належності та обсягу діяльності.

Ефективна система фінансового контролю забезпечує різнопланові інформаційні потоки на ПП «Бізнес-Інтер-Груп», зокрема завдяки функціонуванню зворотного зв'язку між об'єктом та системою управління. Це дозволяє отримувати актуальну та своєчасну інформацію про реальний стан керованого об'єкта та фактичне виконання управлінських рішень. Завдяки зворотному зв'язку система фінансового контролю дозволяє отримати цілісне уявлення про стан суб'єкта господарювання, оскільки розглядає кожен елемент не як окрему частину, а як частину загального процесу. Це дозволяє досягти якісно нового рівня оцінки діяльності підприємства.

Добре організована система фінансового контролю сприяє розвитку високого професіоналізму, компетентності та оперативності серед працівників на всіх рівнях управлінської ієрархії. Однак важливо відзначити, що

організаційна структура фінансового контролю, як і згадані вище методологічні аспекти, повинна відповідати специфіці суб'єкта господарювання. Це означає, що вона має бути адаптованою до форми власності та організаційної структури підприємства, чисельності управлінського і іншого персоналу, рівня розподіленості підрозділів, централізації бухгалтерського обліку та інших характеристик організації. Наприклад, ПП «Бізнес-Інтер-Груп», володіючи значним матеріальним ресурсним базисом і достатньою кількістю висококваліфікованого персоналу, може стикатися з проблемою недостатньої ефективності управління, що в свою чергу призводить до значних витрат на організацію фінансового контролю без досягнення очікуваних результатів. У малих підприємств часто виникають труднощі через обмежені ресурси та невірно визначені пріоритети в управлінні.

Ще одним важливим показником підвищення ефективності функціонування системи фінансового контролю є збільшення рівня законності, виконання договорів і дисципліни на підприємстві. Організаційний і економічний ефект взаємопов'язані, адже ефективність фінансового контролю можна забезпечити шляхом вдосконалення організації системи, оптимального розподілу функцій між її елементами та належної координації їх роботи.

Коли ми говоримо про ефективність фінансової системи, перш за все маємо на увазі відповідність результатів її функціонування поставленим цілям, а також ступінь досягнення цих цілей при обліку витрат на її підтримку. Визначення критеріїв ефективності фінансової системи за цими цілями та оцінка внеску системи фінансового контролю в досягнення цих цілей є важливою методологічною проблемою [6]. У нашому дослідженні ми вважаємо, що основним критерієм ефективності системи фінансового контролю ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є кінцевий результат її діяльності — сукупність об'єктивних наслідків, що виникають в процесі її функціонування. На нашу думку, метою оцінки ефективності фінансового контролю є

визначення ступеня наближення отриманих результатів до поставлених цілей з одночасним урахуванням витрат на забезпечення функціонування цієї системи. Таким чином, ефективність системи фінансового контролю вищою, чим менше ресурсів витрачається для досягнення бажаних результатів. Рівень витрат є свідченням використання ефективних методів управління. Цей показник відображає інтереси акціонерів і топ-менеджерів компанії щодо отримання оптимальних результатів при мінімальних витратах.

Економічна ефективність системи фінансового контролю визначається витратами, які виникають під час функціонування цієї системи. Аналізуючи економічний результат від ефективності системи фінансового контролю, можна навести кілька прикладів. Зокрема, за словами Короля Г.А., економічний результат ефективної роботи системи фінансового контролю включає:

- зменшення числа штрафів та пені за несвоєчасну оплату різних видів заборгованостей;
- покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства завдяки прискоренню оборотності його активів;
- збільшення прибутковості підприємства; – підвищення інвестиційної привабливості підприємства [29].

Оцінка продуктивності економічного ефекту від системи фінансового контролю на ПП «Бізнес-Інтер-Груп» може бути здійснена за допомогою двох підходів: через показники ефективності або через набір коефіцієнтів, що характеризують різні аспекти результативності фінансового контролю. У цьому контексті для системи фінансового контролю ПП «Бізнес-Інтер-Груп» буде визначено показник економічної ефективності діяльності.

Показник ефективності можемо розрахувати за наступною формулою:

$$E_{\text{еф}} = (E_o + E_e)/3, \quad (1)$$

де, $E_{\text{еф}}$ - економічна ефективність;

E_o - грошовий еквівалент організаційного ефекту;

E_e - грошовий еквівалент економічного ефекту;

З - витрати на вдосконалення системи фінансового контролю для отримання бажаного ефекту.

Для виявлення та розробки коефіцієнтів ефективності системи фінансового контролю необхідна цілеспрямована методична робота, що включає їх систематизацію, встановлення взаємозв'язків та взаємозалежностей між різними показниками контролю і результатами його діяльності. Функціонування системи фінансового контролю є ефективним, якщо його результати передбачають визначення дій, спрямованих на покращення управління підприємством в цілому, а також досягнення запланованого економічного ефекту.

У діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» передбачено встановлення цілей, що класифікуються за часовими характеристиками: довгострокові, короткострокові та середньострокові. Відповідно, завдання оцінки ефективності системи фінансового контролю конкретизується залежно від цілей підприємства та цілей самої оцінки. Це завдання може полягати як в оцінці ефективності окремих фінансових операцій, так і в оцінці ефективності окремих фінансових відносин.

Взяти за приклад реалізацію середньострокових цілей ПП «Бізнес-Інтер-Груп», можна зазначити, що одним з основних досягнень цього підприємства буде підвищення його фінансової стійкості. Стійке фінансове становище буде досягнуте тільки за умови належного контролю за рухом прибутку, оборотного капіталу та грошових коштів.

При цьому, управління фінансовими ресурсами зосереджене на фінансовому циклі, або циклі обороту грошових коштів, що відображає час, протягом якого грошові кошти виведені з обороту [29]. Скорочення фінансового циклу в динаміці є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності системи фінансового контролю. На скорочення фінансового циклу можуть впливати наступні фактори:

- пришвидшення оборотності дебіторської заборгованості;
- сповільнення оборотності кредиторської заборгованості.

Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів значною мірою залежить від зменшення обсягу коштів на поточному рахунку ПП «Бізнес-Інтер-Груп». Це питання безумовно має бути під особливим контролем, оскільки грошові кошти є важливою складовою для успішної роботи підприємства як системи. Тому однією з умов ефективного ведення бізнесу є активне управління фінансуванням. Для цього спочатку потрібно визначити оптимальний розмір залишку грошових коштів на підприємстві та забезпечити його підтримання на цьому рівні. У світовій практиці активно застосовуються моделі, розроблені в рамках теорії управління запасами, зокрема модель Баумоля та модель Міллера-Орра [88]. У 1952 році У. Баумоль, порівнюючи товарні запаси з грошовими коштами як найбільш ліквідним активом, запропонував використовувати модель для визначення оптимального залишку грошових коштів. Ця модель є доцільною для підприємств із стабільними та прогнозованими грошовими потоками. Оскільки на ПП «Бізнес-Інтер-Груп» грошові потоки стабільні, можна застосовувати модель управління грошовими коштами, запропоновану в 1966 році американськими економістами М. Міллером та Д. Орром. Ця модель враховує варіативність грошових потоків на підприємстві.

Використання будь-якої з цих моделей на практиці дасть змогу отримати позитивний ефект, коли звільнені кошти перевищуватимуть витрати на впровадження моделі. Виходячи з цього, можна зробити такі висновки:

- в умовах постійних змін фінансово-господарської ситуації система фінансового контролю повинна інтегруватися у функції управлінського процесу та організаційну діяльність ПП «Бізнес-Інтер-Груп», щоб не лише забезпечувати інформацію для ухвалення управлінських рішень, але й пропонувати шляхи покращення фінансового стану підприємства;
- удосконалення системи фінансового контролю на ПП «Бізнес-Інтер-Груп» можна оцінювати за допомогою кількісних та якісних критеріїв, показників та коефіцієнтів;

– запропоновані методичні підходи можна застосовувати на практиці для проведення кількісної та якісної оцінки ефективності системи фінансового контролю ПП «Бізнес-Інтер-Груп».

3.2 Удосконалення фінансового планування ПП «Бізнес-Інтер-Груп»

Актуальний етап розвитку економіки можна без перебільшень описати як час масштабного перегляду філософії підприємницької діяльності та механізмів її управління. Способи виживання та ефективного розвитку підприємства все більше залежать від його здатності максимально задовольняти потреби та очікування клієнтів, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, яке висуває нові вимоги до управлінської системи.

Проектування всіх підсистем та функціональних напрямів менеджменту базується на пошуку унікальних компетенцій і моделей, здатних генерувати додатковий фінансовий ефект, забезпечувати постійне вдосконалення діяльності, підвищувати конкурентоспроможність і цінність підприємства. У таких умовах фінансове планування не може бути лише статичною підсистемою, що працює з традиційними показниками; воно потребує вдосконалення та розвитку своїх видів і форм.

ПП «Бізнес-Інтер-Груп» стикається з низкою проблем, серед яких найважливішою є відсутність системи стратегічного фінансового планування. Досвід зарубіжних компаній підтверджує, що розвиток системи стратегічного планування є ключем до змін кризових ситуацій багатьох підприємств у галузі та забезпечення інноваційного розвитку економіки в цілому. Однак питання формування та впровадження стратегічного фінансового планування на вітчизняних підприємствах досі залишається актуальним. Стратегічне фінансове планування, як важливий елемент ефективної системи корпоративного управління, поки що не стало домінуючим інструментом у цій сфері.

Для ефективної діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в умовах сучасних

реалій важливо знайти нові шляхи розвитку. У процесі його функціонування виникає ряд проблем, пов'язаних із адаптацією до мінливого зовнішнього середовища, для вирішення яких необхідний ефективний управлінський механізм, що включає стратегічне планування.

Застосування стратегічного фінансового планування та його інструментів може дати позитивні результати за умови правильного впровадження: ефективного використання наявних ресурсів, створення умов для подальшого розвитку, досягнення позитивних результатів діяльності. Проте однією з невирішених проблем, яка має важливе значення для процесу планування, є визначення впливу стратегічного фінансового планування на ефективність діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп».

З огляду на різноманітність характеристик підприємства, можуть бути застосовані різні підходи до створення системи стратегічного управління фінансами загалом та стратегічного фінансового планування зокрема. Світовий досвід свідчить, що кожне підприємство вибирає відповідну систему, спираючись на загальні принципи, водночас акцентуючи увагу на певних аспектах своєї діяльності та визначаючи цільові орієнтири як основу для планування. Правильно сформульоване визначення таких орієнтирів (системи показників ефективності діяльності) є основною умовою ефективності системи стратегічного планування діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» [57].

Значне значення для переосмислення ролі фінансового планування та планових фінансових показників мала концепція стратегічного управління. У межах стратегічного менеджменту акцент робиться на важливості створення гнучких і адаптивних управлінських структур, здатних оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі з високим рівнем динамізму. Це стимулює застосування сценарного підходу до фінансового планування та розробку варіативної складової фінансового плану.

Розвиток стратегічного менеджменту супроводжувався активною дискусією щодо місця планових фінансових показників в системі індикаторів

розвитку підприємства. Неодноразово зазначалося, що їх домінування в управлінській системі є надмірним, за оцінкою деяких експертів, а структура є занадто складною та негнучкою, що не дозволяє підприємству належним чином реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Ця дискусія призвела до розширення та певної реконфігурації планових індикаторів розвитку, з одночасним збереженням фінансових показників як важливої інтегруючої частини плану підприємства.

Автори концепції збалансованої системи показників слушно зазначають, що фінансові показники зберігаються в цій системі, оскільки вони оцінюють економічні наслідки впроваджених заходів та є індикаторами відповідності стратегії компанії її загальному плану вдосконалення [84]. Збалансована система показників повинна продовжувати робити акцент на фінансових результатах. В результаті, всі причинно-наслідкові зв'язки між показниками мають бути орієнтовані на досягнення фінансових цілей [50]. Таким чином, автори цієї концепції підкреслюють важливість інтегральних та узагальнюючих функцій фінансових показників, необхідність їх обґрунтування та координації з іншими не фінансовими показниками, що є надзвичайно важливим.

Розвиток концепції «зацікавлених сторін» (стейкхолдерів) та технології комунікативного планування відкриває нові аспекти фінансового планування і визначення фінансових показників. Ця концепція пропонує ширшу інтерпретацію вартісно-орієнтованого підходу до управління фінансами, розглядаючи підприємство як систему, що створює цінність для споживачів, власників, персоналу, постачальників, кредиторів та суспільства в цілому. Ефективний розвиток ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в цивілізованому суспільстві можливий тільки за умови врахування багатогранності і різноманітності цілей стейкхолдерів та пошуку компромісів через ефективні комунікації.

Отже, планові фінансові показники в сучасних умовах мають відображати результат досягнутого консенсусу серед фінансових інтересів різних зацікавлених сторін, що є основою формування ефективних механізмів

для реалізації цілей і завдань. Це дозволяє зробити висновок, що вибір ключових планових фінансових показників слід здійснювати з орієнтацією на пошук унікальних компетенцій, які забезпечують збалансований фінансовий розвиток і створюють умови для подальшого вдосконалення процесів у ПП «Бізнес-Інтер-Груп», що є необхідною умовою для зростання його цінності.

Неодноразово в практиці останнього часу тестується концепція збалансованої системи показників, яка є актуальною в стратегічному фінансовому менеджменті та фінансовому плануванні, і яка, здається, може стати основою для розробки стійкої стратегії розвитку підприємства. Ідея використання цієї системи для покращення процесу планування була висловлена авторами «Balanced Scorecard», які зазначають: «Менеджери повинні використовувати свою збалансовану систему показників для здійснення інтегрованого процесу розробки стратегії і бюджетування» [84].

Збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного та оперативного фінансового планування, роблячи його більш реалістичним. В умовах сьогодення керівник ПП «Бізнес-Інтер-Груп» має два потужні інструменти управління: бюджет для оперативного управління та систему збалансованих показників, що сприяє реалізації стратегії організації. Ці інструменти розглядаються як окремо в теоретичних дослідженнях, так і в консалтингових проектах. Однак, логіка підказує, що цей розрив є або штучним, або зумовленим нещодавнім впровадженням та неповним освоєнням системи збалансованих показників. Зв'язок між системою збалансованих показників і бюджетом не лише логічно виправданий, а й природно впливає з математичних моделей.

Якщо прийняти, що збалансована система показників відображає стратегію організації і є інструментом стратегічного управління, а бюджет - інструментом оперативного управління, то їх взаємозв'язок повинен бути встановлений для забезпечення реалізації стратегічних заходів у поточному періоді. Бюджет також необхідний для постійної оцінки фінансових результатів або змін, яких можна очікувати від виконання запланованих

заходів. Встановлення зворотного зв'язку є однією з основних ідей збалансованої системи показників, і бюджет є основним інструментом для його забезпечення через фінансову складову на всіх етапах.

З іншого боку, погоджуючись із тим, що однією з функцій збалансованої системи показників є перетворення стратегії на кількісні показники, можна припустити, що ці самі показники з великою ймовірністю з'являться під час розробки бюджетної моделі. У результаті, будуть зафіксовані (змодельовані) математичні залежності між елементами: показниками роботи з клієнтами, показниками ефективності внутрішніх процесів, станом інфраструктури підприємства з обов'язковим переходом до фінансових показників.

Отже, збалансована система показників, яка відображає стратегію, є надійною основою для ефективного оперативного фінансового планування. Її основне завдання — це передача інформації від системи стратегічного фінансового планування до процесу щорічного бюджетування.

Запровадження стратегічного фінансового планування на ПП «Бізнес-Інтер-Груп» стикається з певними труднощами, обумовленими низкою проблем. Серед найбільш важливих та поширених можна виділити: невідповідність цілей підприємства його можливостям, недостатнє врахування всіх ризиків, неправильне застосування моделей та інструментів стратегічного планування тощо. Багато з цих проблем є наслідком інформаційного дефіциту. Наприклад, у механізмі стратегічного планування відбувається безперервна взаємодія між його складовими шляхом обміну інформацією, тому відсутність або хаотичність інформаційно-аналітичного забезпечення є значною перешкодою для впровадження системи стратегічного планування на підприємстві. Таким чином, побудова стратегічного контуру підприємства є першим кроком до створення ефективної системи стратегічного планування на ПП «Бізнес-Інтер-Груп».

Цей контур формується на основі даних збалансованої системи показників підприємства. Впровадження системи збалансованих показників у процесі планування та контролінгу бізнес-процесів дозволить забезпечити в

короткостроковій перспективі підвищення капіталізації підприємства. Варто зазначити, що традиційну структуру збалансованої системи показників можна змінювати, однак в її рамках практично неможливо визначити єдиний кінцевий орієнтир — основний показник, за яким вимірюється успішність стратегії та ефективність діяльності підприємства.

Для цього необхідно для кожного елемента визначити ряд показників, що його характеризують, після чого сформулювати стратегічний контур підприємства і провести розрахунок індикатора комплексного стратегічного розвитку підприємства.

Реалізація стратегічного фінансового плану неможлива без детальної диференціації стратегічних планових фінансових показників за окремими етапами діяльності, що не може відбуватись на основі інтуїції, а передбачає необхідність комплексного планово-аналітичного розрахунку, який здійснюється в процесі створення поточного фінансового плану. Методологічні основи його організації будуть предметом подальших досліджень автора.

Критичний та конструктивний аналіз існуючих підходів до формування системи стратегічних планових фінансових показників підприємства дозволяє позитивно оцінити результати вивчення цієї проблеми та їх значущий внесок у розвиток теоретико-прикладних аспектів стратегічного фінансового управління, водночас зазначаючи наявність спірних моментів, що відкривають можливості для подальших наукових розробок у цьому напрямку та удосконалення методологічних засад обґрунтування стратегічного фінансового плану підприємства торгівлі.

Це стосується виділення напрямів стратегічного фінансового розвитку, елементів фінансового потенціалу, підходів до їх інтеграції та диференціації стратегічних планових фінансових показників.

Фінансова складова включає показники, що використовуються підприємством для здійснення стратегічного планування. Показники, що характеризують співпрацю з контрагентами, дозволяють оцінити його позиції

на ринку, конкурентоспроможність, стійкість тощо. У складовій бізнес-процесів визначено показники, що характеризують виробничий потенціал підприємства та ефективність його використання.

Складова інтелектуального капіталу містить показники, що оцінюють кадровий потенціал підприємства та ефективність його використання. Для того, щоб можна було порівнювати ці показники, їх потрібно привести до єдиного масштабу, поділивши значення кожного показника на його оптимальне значення.

Ці результати використовуються при формуванні стратегічного контурного плану підприємства. Параметри, оптимальні значення яких не визначені або які залежать від численних факторів, а також ті, що складно виразити кількісно, оцінюються експертно за допомогою бальної шкали (див. табл. 3.1).

Результати діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за фінансовою складовою у 2021-2023 рр.*

*Джерело: складено на основі [57]

Показники	Фактичне значення у періоді			Ваговий коефі- цієнт	Зважене значення у періоді		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		2021 р.	2022 р.	2023 р.
Стимулятори							
Чистий прибуток, тис. грн	30,1	331,4	289,6	0,20	150,5	1657	1448
Рентабельність активів	0,003	0,029	0,021	0,15	0,02	0,193	0,14
Рентабельність власного капіталу	0,004	0,022	0,038	0,15	0,026	0,147	0,253
Коефіцієнт оборотності	0,64	1,156	1,870	0,02	32	57,8	93,54
Оборотність власного капіталу	0,24	1,03	1,17	0,05	4,8	20,6	23,4
Оборотність запасів	1,87	47,06	13,69	0,03	62,33	1568,6	456,34
Коефіцієнт оборотності дебіторської	3,55	1,58	3,91	0,02	177,5	79,0	195,5
Оборотність кредиторської заборгованості, оборотів	8,61	1,91	2,81	0,02	430,5	95,5	140,5
Коефіцієнт фінансової автономії	0,78	0,55	0,53	0,5	1,56	1,1	1,06
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,36	1,08	0,71	1	1,36	1,08	0,71
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,98	1,06	0,63	0,6	1,63	1,77	1,05
Коефіцієнт абсолютної	0,0004	0,0005	0,01	0,20	0,002	0,00025	0,05
Дестимулятори							
Коефіцієнт фінансової залежності	1,28	1,82	1,88	2	0,64	0,91	0,94
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,65	1,16	1,87	1	0,65	1,16	1,87
Коефіцієнт фінансового ризику	0,28	0,82	0,88	1	0,28	0,82	0,88
Інтегральний показник				1,00	7,227	6,646	8,296

Показники ефективності діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп», що стосуються бізнес-процесів, а також обчислені інтегральні індекси представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінювання діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за 2021-2023 рр. в межах складової «Бізнес процеси»*

Показники	Фактичне значення у періоді			Ваговий коефі- цієнт	Зважене значення у періоді		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		2021 р.	2022 р.	2023 р.
Стимулятори							
Рентабельність виробництва, %	9,54	20,91	14,77	0,30	2,862	6,273	4,431
Рентабельність продукції, %	38,71	40,33	34,12	0,26	6,428	8,333	8,336
Фондовіддача, грн	1,01	1,71	2,74	0,15	0,152	0,257	0,411
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,32	0,32	0,33	0,13	0,038	0,038	0,040
Фондоозброєність праці, млн. грн/чол.	0,042	0,044	0,046	0,12	0,004	0,004	0,005
Питома вага автоматизованих робочих місць в загальній кількості, %	0,64	0,64	0,70	0,06	0,038	0,038	0,042
Рентабельність продажів, %	8,9	7,4	10,3	0,23	2,047	1,702	2,369
Середній рівень перевиконання норм виробітку, %		0,7	1,5	0,20		0,140	0,3
Дестимулятори							
Коефіцієнт спрацювання основних засобів	0,68	0,68	0,67	-0,13	-0,088	-0,088	-0,087
Фондомісткість виробництва	0,99	0,58	0,36	-0,14	-0,109	-0,064	-0,040
Середній рівень важкості робіт	1,72	1,70	1,68	-0,06	-0,103	-0,102	0,101
Рівень виробничого травматизму та професійних захворювань	1	0	0	-0,12	-0,12	0	0
Інтегральний показник				1,00	11,176	16,531	15,807

*Джерело: складено на основі [57]

Результати діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за складовою

інтелектуального потенціалу та розраховані інтегральні показники наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» у 2021-2023 рр. в межах складової «Інтелектуальний потенціал»*

Показники	Фактичне значення у періоді			Ваговий коефі- цієнт	Зважене значення у періоді		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		2021 р.	2022 р.	2023 р.
Стимулятори							
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	80,17	86,65	91,39	0,25	20,043	21,663	22,848
Питомі витрати на розвиток персоналу, тис. грн/чол.	0,545	0,397	0,422	0,20	0,109	0,079	0,084
Рентабельність витрат на оплату праці, грн	30,4	28,77	26,82	0,15	4,560	4,316	4,023
Рівень мотивації	5,58	9,94	11,30	0,10	0,558	0,994	1,131
Віддача праці, грн./1 грн	3,2	3,59	4,1	0,08	0,256	0,287	0,328
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,85	0,88	0,89	0,05	0,043	0,044	0,045
Рентабельність персоналу, тис. грн/чол.	7,149	6,443	9,389	0,08	0,572	0,515	0,751
Рівень конкуренто-спроможності персоналу	4,21	4,21	4,56	0,20	0,842	0,842	0,912
Інтегральний показник якості персоналу	0,526	0,541	0,569	0,15	0,079	0,081	0,085
Коефіцієнт освіченості	0,31	0,346	0,4	0,10	0,031	0,035	0,042
Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу одного працівника	0,675	0,677	0,678	0,05	0,034	0,034	0,034
Дестимулятори							
Частка витрат на персонал у загальних витратах, %	30,65	32	32,5	-0,10	-3,065	-3,201	-3,251
Зарплатомісткість продукції	0,33	0,31	0,28	-0,15	-0,050	-0,047	-0,042
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,5	0,68	1,86	-0,09	-0,045	-0,061	-0,167
Рівень конфліктності	0,17	0,12	0,088	-0,07	-0,012	-0,008	-0,006
Інтегральний показник				1,00	23,955	25,573	26,817

*Джерело: складено на основі [57]

Результати діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» в контексті співробітництва з контрагентами та розраховані інтегральні показники

наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Результати діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» у 2021-2023 рр. за
складовою «Співробітництво з контрагентами»***

Показники	Фактичне значення у періоді			Ваговий коефі- цієнт	Зважене значення у періоді		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		2021 р.	2022 р.	2023 р.
Індикатор ефективності бізнесу	6	6	7	0,25	1,5	1,5	1,75
Індикатор ефективності використання економічного простору	5	6	5	0,20	1,0	1,2	1,0
Індикатор рівня доходу працівників підприємства	7	6	5	0,10	0,7	0,6	0,5
Частка витрат на соціальне забезпечення в сумі загальних витрат на персонал, %	3,69	3,1	2,84	0,05	0,18	0,16	0,14
Індикатор ефективності використання часу	7	7	8	0,03	0,21	0,21	0,24
Оцінювання споживачами (споживчий рейтинг)	9	10	10	0,05	0,45	0,5	0,5
Інтегральний показник оцінки рівня організаційної культури	0,74	0,77	0,78	0,03	0,02	0,02	0,02
Оцінювання конкурентами (діловий рейтинг)	7	7	7	0,02	0,14	0,14	0,14
Самооцінювання працівниками та власниками (престижний рейтинг)	8	8	7	0,02	0,16	0,16	0,14
Бар'єри стратегічного планування	3	5	5	0,03	0,09	0,15	0,15
Принципи стратегічного планування	7	8	8	0,02	0,14	0,16	0,16
Моделі стратегічного планування	2	3	4	0,02	0,04	0,06	0,08
Якість стратегічного планування	8	9	8	0,13	1,04	1,17	1,04
Планові показники	9	10	10	0,05	0,45	0,50	0,50
Інтегральний показник				1,00	4,620	6,430	6,360

*Джерело: складено на основі [57]

Для отримання загального уявлення про стан ПП «Бізнес-Інтер-Груп» необхідно узагальнити результати дослідження. З цією метою буде здійснено розрахунок індикатора комплексного стратегічного розвитку підприємства

(ІКСР), який надає системну оцінку ефективності діяльності ПП «Бізнес-Інтер-Груп» (див. табл. 3.5). Інтегральні показники дозволяють сформувати стратегічну структуру підприємства та визначити площу стратегічного поля об'єкта дослідження.

Таблиця 3.5

**Узагальнення результатів аналізу комплексного стратегічного розвитку
ПП «Бізнес-Інтер-Груп» у 2021-2023 рр.***

Показники	Фактичне значення у періоді			Відхилення від попереднього періоду			
				Абсолютне, +,-		Відносне, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Інтегральний показник результатів фінансової складової	7,227	6,646	8,296	-0,581	1,650	-9,03	24,82
Інтегральний показник результатів складової бізнес- процесів	11,176	16,531	15,807	5,355	-0,724	47,90	-4,40
Інтегральний показник результатів діяльності складової інтелектуального потенціалу	23,955	25,573	26,817	1,810	1,244	6,75	4,86
Інтегральний показник результатів діяльності підприємства за складовою співробітництва з контрагентами	4,620	6,430	6,360	1,810	-0,070	39,18	-1,09
Індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства	11,745	13,795	14,320	2,200	0,525	17,45	3,81

*Джерело: складено на основі [57]

Побудуємо стратегічний контур ПП «Бізнес-Інтер-Груп». Для визначення значення індикатора комплексного стратегічного розвитку суб'єкта господарювання (I_{sdc}^c) необхідно насамперед розрахувати площу поверхні, якій на загальному полі відводиться місце для контуру підприємства. Площа поверхні поля підприємства (S_{Cent}) формує суму площ кожного окремого показника (S_{Asp}) і визначається за допомогою формули [87]:

$$SAsp = v * w; \quad (3.2)$$

де v - зведене значення показника;

w - ширина сектору показника, в нашому випадку 1.

Поверхня контуру досліджуваного підприємства розраховується як сума площ усіх індикаторів:

$$SCent = i = \sum_{i=1}^n SA_{sp\ i} = v_1 w + v_2 w + v_3 w + \dots + v_n w \quad (3.3)$$

Виходячи з цього, коефіцієнт комплексного стратегічного розвитку приватного підприємства (I_{sdc}^c) розраховано за формулою:

$$I_{sdc}^c = \frac{SCent}{SCg} \quad (3.4)$$

де SCg - загальна площа контуру, яка розраховується як добуток кількості показників на максимальне значення, в даному випадку 1, кв. од:

$$SCg = n * h \quad (3.5)$$

де n - кількість показників; h - максимальне значення кожного з аналізованих показників (визначається як частка від ділення фактичного значення показника на його оптимальне значення).

Розраховуємо стратегічний контур ПП «Бізнес-Інтер-Груп» у 2021-2023 рр. за допомогою формули 3.2:

$$SCent_{2021} = 7,227 * 1 + 11,176 * 1 + 23,955 * 1 + 4,620 * 1 = 46,978;$$

$$SCent_{2022} = 6,646 * 1 + 16,531 + 25,573 * 1 + 6,430 * 1 = 55,180;$$

$$SCent_{2023} = 8,296 * 1 + 15,807 * 1 + 26,817 * 1 + 6,360 * 1 = 57,280.$$

Як показують наведені розрахунки, за період 2021-2023 рр. площа стратегічного поля підприємства значно збільшилася, що є безсумнівно позитивним розвитком. Особливо результативним у цьому контексті був 2022 рік, коли площа стратегічного поля ПП «Бізнес-Інтер-Груп» збільшилася на 17,5% з 2021 до 2022 року, а між 2022 і 2023 роками зріст склав 3,8%. Важливо зазначити, що для оцінки коефіцієнта комплексного стратегічного розвитку підприємства нами було проаналізовано 60 ключових показників ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за період 2021-2023 рр.

Таким чином, на основі наведеного можна стверджувати, що впровадження технології стратегічно орієнтованого планування в ПП «Бізнес-

Інтер-Груп» дозволить значно підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, заощаджувати фінансові кошти, а також проводити політику оптимального ціноутворення та мотивації персоналу.

3.3 Антикризове фінансове управління на підприємстві

Актуальний рівень економічної нестабільності та посилення як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, які ведуть до дестабілізації фінансового становища підприємств, потребує від керівництва термінових заходів, спрямованих на запобігання кризовим умовам або ефективне їх подолання. Криза, що виникла в багатьох українських підприємствах, підтверджує необхідність наявності ефективної системи управління, зокрема антикризового. Тому актуальність реалізації сучасної концепції антикризового управління не зменшується.

Зараз спостерігається падіння конкурентоспроможності ПП «Бізнес-Інтер-Груп», поглиблення довгострокової системної кризи та погіршення умов існування в глобальному фінансовому середовищі. Впровадження концепції антикризового фінансового управління дасть можливість підприємству мінімізувати можливі збитки, знизити ймовірність виникнення нових кризових ситуацій, активізувати потенціал для боротьби з кризовими явищами, покращити адаптивність ПП «Бізнес-Інтер-Груп» та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Антикризове фінансове управління полягає у використанні різних фінансових інструментів та методів для подолання кризового стану підприємства: відновлення довіри до нього, його платоспроможності та конкурентоспроможності (здатності задовольняти попит конкретного сегмента ринку). Залежно від виду кризи антикризове фінансове управління можна класифікувати як управління системною чи несистемною кризою, технологічною чи енергетичною кризою тощо. Антикризове фінансове управління може здійснюватися на етапі попередження кризи або під час її настання [17].

Антикризове управління, включаючи фінансове антикризове управління, є важливою частиною загального менеджменту підприємства. Його доцільно розглядати як підсистему в загальній системі управління економічними суб'єктами, де основним завданням є своєчасне виявлення передкризового фінансового стану підприємства та вжиття необхідних превентивних заходів для запобігання фінансовій кризі [26].

Антикризове фінансове управління, як складова управлінського процесу на підприємстві, розглядається авторами Школьников І.О. та Кремнем В.М., які визначають його як частину загальної фінансової стратегії підприємства, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання фінансових криз, а також усунення їх негативних наслідків за допомогою максимально ефективного використання управлінського потенціалу фінансового підрозділу підприємства [35].

Антикризове фінансове управління, згідно з професором І. А. Бланком, розглядається як цілісна система, що включає принципи, методи розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, орієнтованих на попередження і подолання фінансових криз підприємства, а також зменшення їх негативних наслідків для фінансів [17].

Системний характер антикризового фінансового управління передбачає необхідність узгоджених дій усіх учасників процесу, які повинні базуватися на визначених принципах при розв'язанні завдань, що полягають у досягненні основної мети — відновлення фінансової стабільності та ринкової вартості підприємства. Основні завдання антикризового фінансового управління включають:

- аналіз передкризового фінансового стану підприємства та вжиття профілактичних заходів для запобігання фінансовій кризі;
- подолання неплатоспроможності підприємства, що дозволить зупинити розвиток фінансової кризи;
- проведення фінансової реструктуризації через оптимізацію

капітальної структури, обігових коштів і грошових потоків для відновлення фінансової стійкості;

- запобігання банкрутству та ліквідації підприємства в умовах глибокої системної кризи;

- оцінка ефективності заходів подолання негативних наслідків фінансової кризи та рівня втрат ринкової вартості підприємства в порівнянні з його до кризовим станом.

Робота в процесі антикризового управління буде ефективною за умови дотримання основних принципів антикризового фінансового управління, серед яких: принцип постійної превентивності та готовності до реакції, терміновості та адекватності заходів, комплексності рішень, альтернативності дій та адаптивності управління, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, оптимізації зовнішньої санації та принципу ефективності.

Найважливішим аспектом стратегії антикризового управління є принцип превентивних заходів та готовності до швидкого реагування, що реалізується через безперервний моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення загрози кризи на ранніх етапах. Антикризове управління фактично розпочинається з визначення місії підприємства і продовжується своєчасним виявленням сигналів, які вказують на можливе погіршення стану компанії або її конкурентних позицій [50].

Для виявлення кризових симптомів застосовується діагностика, яка є системою цілеспрямованого фінансового аналізу, спрямованого на виявлення потенційних тенденцій та негативних наслідків кризи для підприємства [84]. Залежно від цілей і методів, діагностика поділяється на експрес-діагностику та фундаментальну діагностику фінансової кризи. Експрес-діагностика зосереджена на ранньому виявленні ознак кризи та попередній оцінці її масштабу, для чого використовують систему моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства. Ключовими елементами такого моніторингу є: чистий грошовий потік, структура капіталу, активи, фінансові зобов'язання з

термінами погашення, поточні витрати, ринкова вартість підприємства, а також рівень концентрації фінансових операцій у зонах підвищеного ризику.

Для оцінки потенційної загрози фінансової кризи на основі моніторингу використовують систему індикаторів, розроблену на ПП «Бізнес-Інтер-Груп». Вона включає: коефіцієнт ліквідності грошового потоку, коефіцієнт капіталізації прибутку, коефіцієнт автономії, коефіцієнт співвідношення довгострокових та короткострокових фінансових зобов'язань, коефіцієнт маневреності активів, коефіцієнт поточної платоспроможності, коефіцієнт операційного левериджу, коефіцієнт критичного ризику та інші.

Фундаментальна діагностика фінансової кризи є системою оцінки параметрів кризового фінансового розвитку за допомогою факторного аналізу та прогнозування. Вона дозволяє поглибити результати експрес-діагностики, підтвердити попередню оцінку фінансового стану підприємства, прогнозувати розвиток загрозливих факторів та їх негативні наслідки, а також оцінити можливість підприємства нейтралізувати фінансову кризу. Особлива увага повинна бути приділена систематизації факторів, які підлягають дослідженню. Фактори поділяються на дві основні групи:

- зовнішні (екзогенні) фактори, що не залежать від діяльності підприємства;
- внутрішні (ендогенні) фактори, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства.

Після визначення мети, завдань та принципів антикризового фінансового управління необхідно розробити сам процес антикризового управління для ПП «Бізнес-Інтер-Груп», розподіливши його на етапи (див. рис. 3.3).

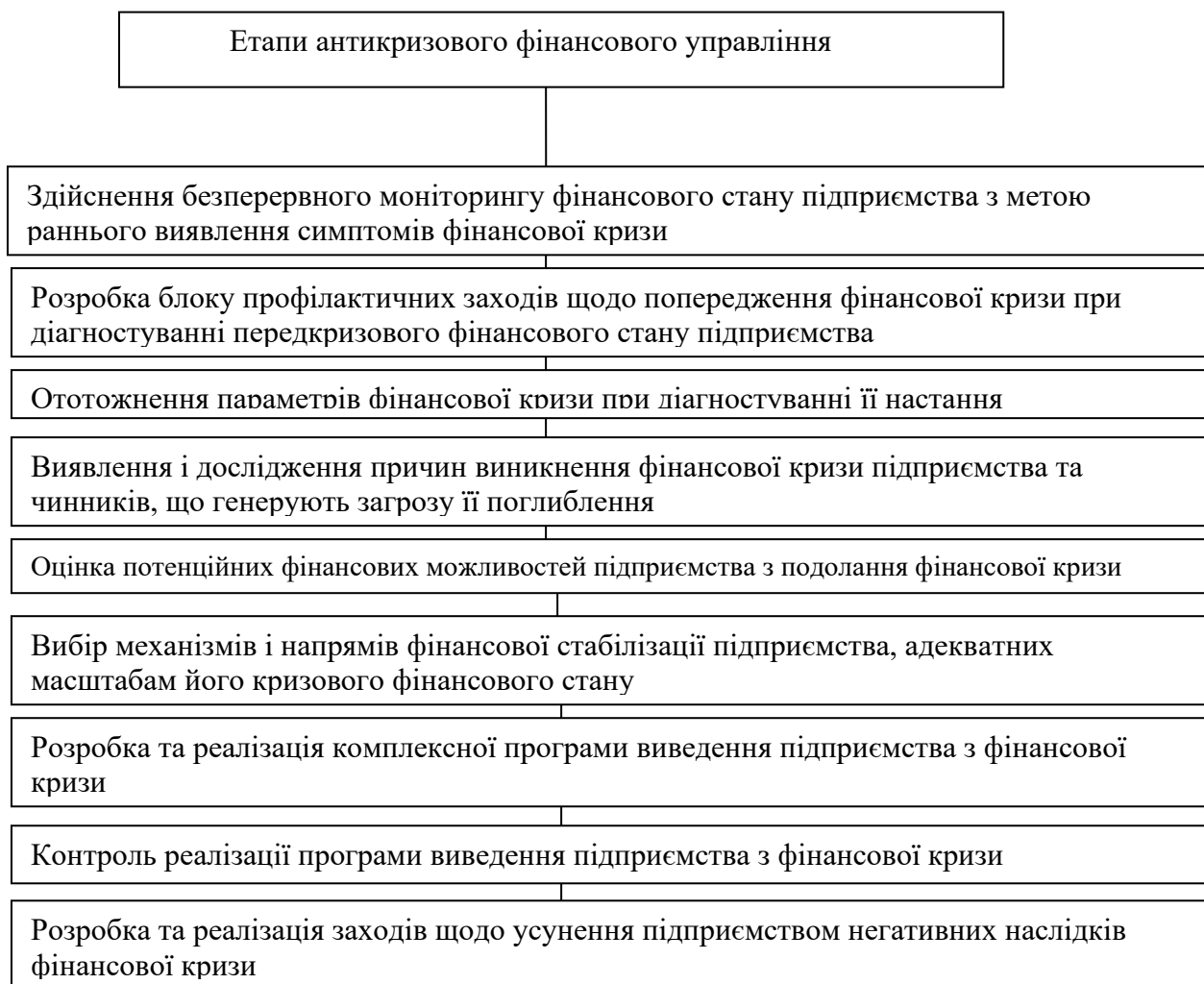


Рис. 3.3. Основні етапи антикризового фінансового управління ПП «Бізнес-Інтер-Груп»*

*Джерело: складено на основі [57]

Таким чином, системний підхід до визначення сутності антикризового управління вимагає розробки та впровадження ефективного механізму. Механізм антикризового управління слід розглядати як комплекс цілеспрямованих впливів на фінансово-господарську діяльність підприємства, який дозволяє не лише попереджати, а й нейтралізувати, а також знижувати ймовірність виникнення фінансової кризи, одночасно забезпечуючи збереження фінансової стійкості та стабільного розвитку підприємства.

Впровадження механізму антикризового управління має на меті стабілізацію діяльності підприємства, підвищення його гнучкості, адаптивності та здатності протистояти змінам зовнішнього середовища та негативним впливам, а також сприяє більш ефективному використанню

наявних фінансових ресурсів [6].

Механізм антикризового управління включає принципи, мету та завдання, суб'єкти й об'єкт, а також етапи здійснення антикризового фінансового управління (див. рис. 3.4.).

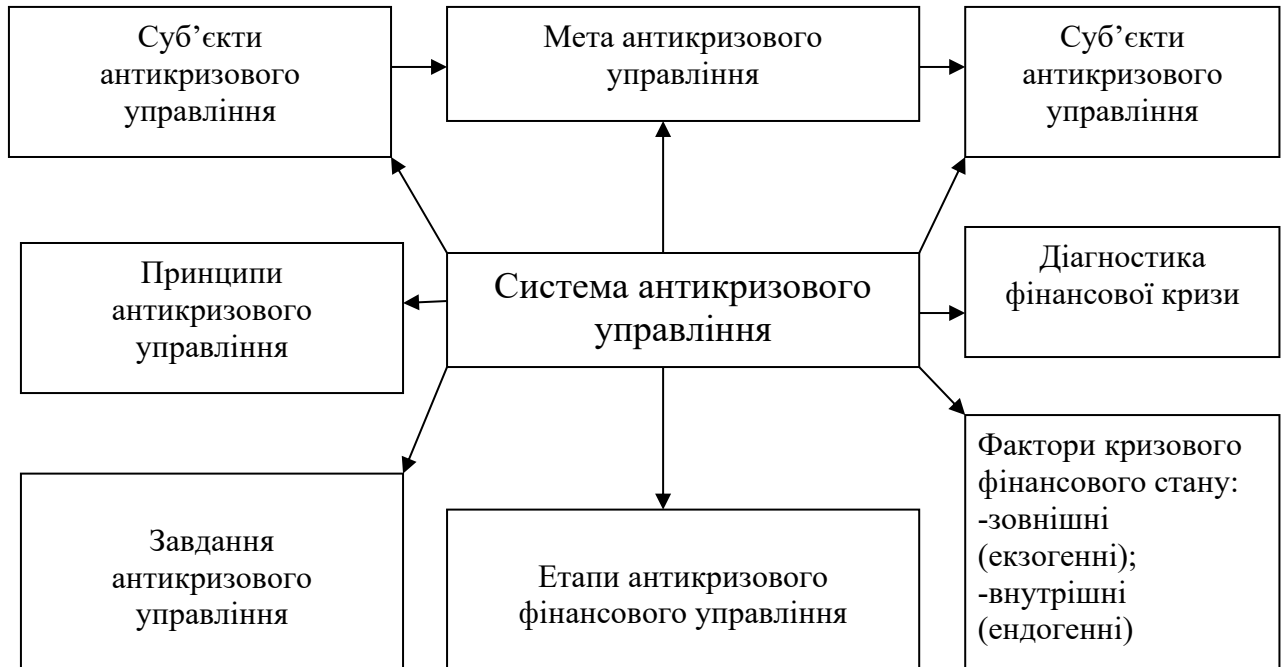


Рис. 3.4. Складові механізму антикризового фінансового управління ПП «Бізнес-Інтер-Груп»

*Джерело: складено на основі [57]

Об'єктом антикризового фінансового менеджменту є комплекс фінансово-економічних ризиків, активів, капіталу, фінансових потоків та вартості підприємства, яке перебуває в процесі антикризового управління. Суб'єктами антикризового фінансового управління є фізичні або юридичні особи, які, відповідно до рішень уповноважених органів (власників, суду або держави), здійснюють комплекс заходів з управління фінансами в умовах кризи.

До основних суб'єктів антикризового управління підприємством, яке є керуючою підсистемою, входять: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (працівник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (представник консалтингової компанії), представник санатора, представник кредиторів, а також фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів

[17].

Таким чином, система антикризового фінансового управління є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що реалізують управлінську діяльність, базуючись на антикризовому механізмі управління за допомогою кваліфікованого персоналу, сучасних зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління і зовнішнім середовищем, а також застосування інновацій.

В умовах прискореного розвитку науково-технічного прогресу, переходу виробництва та управлінських процесів на нові технологічні рівні, загострення конкуренції, яке супроводжується скороченням термінів існування конкурентних переваг і необхідністю поділу ринку на сектори та ніші, саме інноваційна діяльність стає вирішальним фактором для досягнення успіху. За таких умов ключовим завданням антикризової фінансової політики підприємства є стратегічне управління нововведеннями, що багато в чому залежить від якості інноваційних рішень та здатності знаходити організаційно і економічно обґрунтовані рішення для забезпечення досягнення поставленої мети зі створення конкурентоспроможної продукції [28].

На систему антикризового фінансового управління найбільше впливають динамічні інновації, які змінюють усі процеси функціонування підприємства "Бізнес-Інтер-Груп". До таких інновацій відносяться: процесні інновації, що впливають і трансформують усі ланки підприємства, продуктові інновації, що є матеріальним результатом інноваційних змін і освоєння нових видів діяльності, та локаційні інновації (реорганізаційні), які передбачають перерозподіл ресурсів підприємства "Бізнес-Інтер-Груп".

Процесні інновації включають нововведення та зміни, що виникають через взаємодію з чинниками макросередовища, планування матеріально-технічного забезпечення процесів на підприємстві, управління фінансовими та матеріальними потоками, персоналом, а також організаційні й структурні трансформації, що ведуть до створення інноваційних процесів у виробництві продукції. Продуктові інновації передбачають розробку на ПП «Бізнес-Інтер-Груп» системи технологічних процесів для виробництва продукції нової

якості. Алокаційні інновації є процесом реструктуризації або реорганізації підприємства з метою перерозподілу ресурсів та забезпечення безперервної взаємодії всіх підрозділів, таких як виробництво, технічний контроль, матеріально-технічне постачання, маркетинг та співпраця серед працівників підприємства [93].

Рівень новизни, виробничої перспективи та ймовірність комерційного успіху є основними показниками ефективності інноваційної діяльності. Для підвищення ефективності етапу комерціалізації необхідна методична база, яка повинна розроблятися з урахуванням специфіки комерціалізації через інноваційну діяльність. Хоча єдина методика оцінки комерційного успіху інноваційної діяльності на сьогодні відсутня, ПП «Бізнес-Інтер-Груп» може здійснювати таку оцінку за допомогою таких показників: приріст доходів від нової продукції, збільшення продуктивності праці, підвищення фондоозброєності праці, рентабельності виробництва, економії від впровадження технологічних інновацій та рентабельність інвестицій [78].

Отже, можна зробити висновок, що антикризове фінансове управління є невід'ємною частиною системи корпоративного управління та дозволяє реалізувати інноваційну модель розвитку ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за допомогою специфічних методів управління фінансами, які забезпечують безперервну діяльність підприємства через управління зовнішніми і внутрішніми ризиками, профілактику та нейтралізацію фінансової кризи.

Успіх стратегії антикризового управління залежить від ефективності розробленої системи, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати кількісний та якісний аналіз потенційних загроз, які можуть спричинити кризовий стан. Нестабільне сучасне ринкове середовище створює об'єктивну потребу в розгляді антикризового управління як постійно діючої системи, пов'язаної з управлінням фінансово-господарською діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю. Сучасний рівень антикризового управління вимагає впровадження інноваційних рішень, висока

креативність яких визначає поведінку в кризових ситуаціях і дає можливість знаходити шляхи для їх подолання.

Висновки до III розділу

Розвиток фінансового менеджменту ПП «Бізнес-Інтер-Груп» полягає у вдосконаленні таких аспектів, як фінансовий контроль, фінансове планування та впровадження заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій.

Діяльність ПП «Бізнес-Інтер-Груп» передбачає визначення цілей з урахуванням часових рамок — довгострокових, короткострокових та середньострокових. Відповідно, завдання оцінки ефективності системи фінансового контролю визначаються в залежності від стратегічних цілей підприємства та самого процесу оцінки. Це завдання може включати як аналіз ефективності окремих фінансових операцій, так і оцінку ефективності окремих фінансових взаємовідносин.

У нашому дослідженні ми вважаємо, що основним критерієм ефективності системи фінансового контролю ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є сукупність об'єктивних результатів її функціонування. На нашу думку, мета оцінки ефективності фінансового контролю полягає у визначенні ступеня наближення досягнутих результатів до запланованих цілей при одночасному врахуванні витрат. Таким чином, рівень ефективності системи фінансового контролю є вищим, коли для досягнення бажаних результатів використовуються мінімальні ресурси. Саме рівень витрат свідчить про застосування ефективних управлінських методів та форм. Цей показник відображає інтереси акціонерів та керівництва компанії щодо досягнення бажаних результатів при мінімальних витратах.

Розвиток стратегічного менеджменту супроводжувався активними дискусіями щодо ролі планових фінансових показників в системі індикаторів розвитку підприємства. Деякі фахівці неодноразово підкреслювали, що ці показники виявляються занадто домінуючими у системі управління, мають складну і негнучку структуру, що ускладнює здатність підприємства

адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці обговорення призвели до деякої модифікації планових індикаторів розвитку, однак фінансові показники залишаються важливою складовою частиною плану підприємства.

Рівень новизни, виробничої перспективності та ймовірність комерційного успіху є показниками ефективності інноваційної діяльності. Для підвищення ефективності етапу комерціалізації необхідна методична база, що має враховувати особливості комерціалізації за рахунок інноваційної діяльності. Хоча єдиної методики оцінки комерційної успішності інноваційної діяльності на сьогодні немає, ПП «Бізнес-Інтер-Груп» може здійснювати таку оцінку за допомогою таких показників: приріст доходу від нової продукції, приріст продуктивності праці, збільшення фондоозброєності праці, підвищення фондівіддачі, частка економії від технологічних інновацій, приріст рентабельності виробництва та рентабельність інвестицій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі представлено теоретичний аналіз та запропоновано нові підходи до вирішення наукового завдання, яке стосується розвитку фінансового менеджменту в рамках підприємства. Це має на меті підвищення ефективності роботи та розширення інструментів, які сприяють збільшенню ринкової вартості підприємства. Результати досліджень дозволяють зробити нам такі теоретичні та практичні висновки:

1. Враховуючи методологічні підходи до визначення сутності фінансового менеджменту, сформульовано авторське тлумачення цього поняття. Фінансовий менеджмент визначається як наука, що охоплює процеси управління фінансами підприємства з метою досягнення основної цілі — максимізації прибутку.

2. Ефективне функціонування фінансового менеджменту залежить насамперед від належної організації. Система організаційного забезпечення фінансового менеджменту складається з взаємопов'язаних внутрішніх служб та підрозділів підприємства, які відповідають за розробку та реалізацію управлінських рішень в різних аспектах фінансової діяльності.

3. Основою фінансового менеджменту є знання економічних законів розвитку суспільства, закономірностей розподілу валового внутрішнього продукту між державою, суб'єктами господарювання, населенням та галузями економіки. Все це здійснюється через фінансовий механізм, який включає систему взаємозалежних елементів, що дають можливість фінансовим менеджерам здійснювати вплив на фінансову та господарську діяльність на різних рівнях економіки.

4. Фінансова діяльність ПП «Бізнес-Інтер-Груп» орієнтована на стабільне надходження та ефективне використання фінансових ресурсів, підтримку розрахункової дисципліни, досягнення оптимального балансу між власними та позиковими коштами і забезпечення фінансової стабільності підприємства. Зростання необоротних активів, зокрема основних засобів, має

позитивне значення, оскільки це сприятиме підвищенню виробничого потенціалу. Проте збільшення необоротних активів на фоні скорочення виторгу варто розглядати як негативний тренд, що свідчить про уповільнення обіговості капіталу.

5. ПП «Бізнес-Інтер-Груп» є прибутковим підприємством, чистий фінансовий результат якого зріс на 259,5 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Рентабельність активів збільшилась на 1,8%, що пов'язано з загальним зростанням чистого доходу від продажу продукції на 7279,3 тис. грн. Вартість основних засобів за період з 2021 по 2023 роки зросла в 1,5 рази, що свідчить про розширення підприємства. Проте, чисельність працівників зменшилась на 1%, що може бути індикатором менш ефективного використання трудових ресурсів.

6. Детальний аналіз структури капіталу ПП «Бізнес-Інтер-Груп» за 2021-2023 рр. свідчить про зростання фінансових ресурсів та зміну структури капіталу. Власний капітал займає значну частку в загальній структурі, що вказує на стабільний фінансовий стан підприємства. Більша частка власного капіталу та менша частка позикового капіталу знижує фінансові ризики підприємства. Однак ефективність використання позикових коштів часто вища, оскільки вони залучаються з визначеною метою, що стимулює позичальників до досягнення своїх цілей і своєчасного повернення боргів.

7. Дослідження показали, що стандартні показники збалансованої системи не враховують усіх факторів, що впливають на діяльність підприємства. При розробці стратегічної карти ПП «Бізнес-Інтер-Груп» змінено складову «Клієнти» на «Співробітництво з контрагентами», що дозволяє врахувати зовнішні чинники, які значно впливають на діяльність підприємства. Також змінено складову «Навчання і розвиток» на «Інтелектуальний потенціал», що відображає значення знань як колективного ресурсу підприємства.

8. Впровадження стратегічного фінансового планування в діяльність підприємства ускладнюється низкою проблем, серед яких можна виділити

невідповідність цілей підприємства його можливостям, недооцінку ризиків та помилки при застосуванні моделей планування. Розрахунок коефіцієнта комплексного стратегічного розвитку дозволяє інтегрувати фінансові, трудові, економічні та соціальні показники в єдину систему і оцінити ефективність стратегічного фінансового управління.

9. Виявлено, що динамічні інновації мають найбільший вплив на систему антикризового фінансового управління ПП «Бізнес-Інтер-Груп». До них відносяться процесні інновації, які змінюють функціональні аспекти підприємства, продуктові інновації, що втілюють нові технології, та локаційні інновації, які відображають реорганізацію підприємства. Інновації на підприємстві включають вдосконалення управлінських процесів, зміну виробничих технологій та реструктуризацію для покращення розподілу ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
2. Басова О. О. Управління оборотним капіталом торгівельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 11. 2018. С. 49-54. [Електронний ресурс] URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/10.pdf
3. Бечко П., Непочатенко О., Гузар Б. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 496 с.
4. Бурак І. О., Гиршкан Р. Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління оборотними активами суб'єкта підприємницької діяльності. *Молодий вчений*. № 5 (57) . 2018. С. 277-281.
5. Варченко О. М. та ін. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. 2-ге вид. перероб. Київ : Хай-Тек Прес, 2019, 396 с.
6. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Вид. 2-ге. Миколаїв : Видво ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
7. Власюк Н. І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Львів : Магнолія-2006, 2022. 245 с.
8. Гаватюк Л. С., Сокровольська Н. Я., Корбутяк А. Г., Юрій Е. О. Управління фінансовими активами : навч. посіб. Чернівці : Рута, 2019. 160 с.
9. Гайбура Ю. А. Аналітичний інструментарій управління фінансовими результатами підприємства в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8913> (дата звернення : 28.11.2024).
10. Гарбар Ж. В., Гарбар В. А. Венчурний капітал у контексті фінансування інноваційної діяльності. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 3–11.
11. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 12. С. 18–22.

12. Голинський Ю. О., Луців Л. М., Шпаргала Д. М. Оптимізація грошових потоків підприємств та їх прогнозування. *Молодий вчений*. № 2 (54). 2018. С. 687-690. [Електронний ресурс] URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/2/159.pdf>
13. Гончаренко В. В., Пантелеймоненко А. О., Гончаренко Д. В. Особливості фінансового менеджменту в кредитних спілках: теоретичні аспекти. *Науковий вісник ПУЕТ. Економічні науки*. 2018. №21(87). С. 120-128.
14. Гончаренко Н. Г. Фінансове планування як елемент забезпечення управління фінансовими ресурсами бюджетних установ. *Економічний простір*. 2021. Вип. 165. С. 116–119.
15. Давидов О. І. Зростання вартості підприємства як цільовий критерій управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9. С. 186–195.
16. Далик В., Pawlowski G., Кондратюк С., Формазюк О., Головатий О.-М. Теоретико-методичні засади використання контрактного підходу в системі організації фінансового менеджменту на підприємствах ІТ-сектору. *Академічні візії*. 2023. № 16. URL:<https://academyvision.org/index.php/av/article/view/167>.
17. Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
18. Джерелейко С. Інструментарій покращення фінансових результатів у системі зміцнення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 1. С. 67–74. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-10.pdf>.
19. Драган О. О., Герасименко І. О., Зубченко В. В., Гаврик О. Ю. Фінансова звітність як інструмент антикризового менеджменту. *Економіка та управління АПК*. 2022. №1. С. 131-139.
20. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

21. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42–45.
22. Зайцева І. Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 250 с.
23. Запукхляк І. Б., Петрина М. Ю. Людський фактор інтелектуальних ресурсів як головний у забезпеченні готовності підприємства до змін. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 17–24.
24. Злобіна К. С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 19. С. 315–320. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/5984> (дата звернення: 01.11.2024)
25. Іванченко Л. В., Степаненко С. В., Євтушевська О. О. Фінансовий і податковий менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-15-129> (дата звернення: 12.11.2024).
26. Квасницька Р. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посіб. Львів, «Магнолія», 2018. 631 с.
27. Квасовський І. О., Кнейслер О. В., Ніпіаліді О. Ю. Фінансовий менеджмент : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 478 с.
28. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
29. Ковальчук Н. О., Федішин М. П., Жаворонок А. В., Абрамова А. С. Управління фінансовою санацією підприємства : навчальний посібник. Чернівці : Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. 231 с.
30. Ковальчук Н. О., Юрій Е. О. Корпоративні фінанси : навч. посіб. Чернівці : Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2019. 440 с.

31. Колісник О. П., Замогильна А. В. Грошові потоки: сутність, класифікація та їх оптимізація в процесі управління. *Modern Economics*. 2020. Вип. 10. 2020. С. 60–65.
32. Колісник, О., Томша, А. Особливості формування та розподіл прибутку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-15>
33. Костирко Л. А., Терещенко О. О., Костирко Р. О., Серeda О. О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств : [навч. посібник]. Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В.Даля. 2019. 405 с.
34. Кошельок Г. Грошові потоки в системі управління діяльністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 50–57.
35. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ, 2019. 520 с.
36. Крилова О. В. Грошові потоки в системі забезпечення платоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 31-33.
37. Круш П. В. Капітал, основні та оборотні засоби підприємства : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 328 с.
38. Кубай О. Г., Денєга Ю. В. Диверсифікація діяльності як фактор збалансованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 85-92.
39. Курков М. С. Модель системи управління фінансами підприємств засобами штучного інтелекту. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 52/2. С. 147–153.
40. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С., Петрина М. Ю. Фінансовий менеджмент : практикум. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 84 с.
41. Лановська Г. І., Багацька К. В., Касьянова А. О. Управління вартістю підприємства. Практикум. Київ : КНТЕУ. 2020. 28 с.
42. Ліснічук О. А. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5 (31). С. 51–56.

43. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064>
44. Марусяк Н. Л. Фінансовий механізм підприємства та напрями його удосконалення в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 94–97.
45. Масюк Ю. В., Ястреб В. І. Удосконалення менеджменту фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2022. №22. С. 78–84.
46. Мельничук Г. С. Теоретичні аспекти аналізу грошових активів підприємства. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2020. Вип. 2. С. 222–236.
47. Меренкова Л. О. Сучасні підходи щодо визначення сутності фінансових ресурсів підприємства в ринковій економіці. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2020. № 9. С. 344–347.
48. Мироненко Є. В., Волошина О. О., Шубна О. В. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю. Практикум для студентів спеціальності «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Краматорськ : ДДМА, 2018. 71 с.
49. Мицак О. В., Чуй І. Р. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. [2-е вид., доп. і перероб.]. Львів : Магнолія 2006, 2019. 228 с.
50. Мних Є. В., Бутко А. Д., Большакова О. К. та ін. Аналіз і контроль в системі управління капіталом підприємства: навч. посіб. / за ред. проф. Є. В. Мниха. Київ : КНТЕУ. 2019. 232 с.
51. Насібова О. В., Івашкевич І. О. Теоретичні основи оцінки фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 30. С. 185–188.
52. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf

53. Непочатенко О. О., Мельник К. М., Пташник С. А. Оцінка перспектив конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 5. С.43 – 51. (включено до міжнародних наукометричних баз і каталогів наукових видань: РІНЦ; EBSCO Publishing, Inc.; Ulrich's Periodicals Directory USA; Index Copernicus)
54. Олійник О. О. Грошові і фінансові потоки в системі фінансового менеджменту підприємств. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 32-37.
55. Основи фінансового менеджменту : конспект лекцій з дисципліни «Основи фінансового менеджменту для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 135 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/54043/1/Book_2021_Makarenko_Osnovy_finansovoho_menedzhmentu.pdf
56. Офіційний сайт Міністерства фінансів України // [Електронний ресурс]. URL:www.minfin.gov.ua
57. Офіційний сайт ПП «Бізнес-Інтер-Груп». URL:https://zaxid.net/catalog/privatne_pidpriyemstvo_biznesintergrup_com16105
58. Оцінка бізнесу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Н. С. Краснокутська, Г. М. Коптева. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 229 с.
59. Пазинич В. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.
60. Партин Г. О., Селюченко Н. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.
61. Пасінович І. І., Сич О. А. Сучасні підходи до управління фінансовими потоками суб'єктів господарювання [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/56.pdf
62. Пащенко О. П., Куліш Н. В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організацій [Електронний ресурс]. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330/315

63. Пестовська З. С., Романова К. С., Розенбург О. С. Практичні аспекти сучасного антикризового фінансового менеджменту. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. №1. С. 91-107.
64. Петик Л. О., Баськова Ю. С. Проблеми управління фінансовими ризиками в системі ризик-менеджменту та методи їх вирішення. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 181-186.
65. Петрина М. Ю., Кочкодан В. Б. Особливості реалізації інноваційного потенціалу технопарків провідних країн світу. *Інфраструктура ринку*. 2020. №39. С.83-90. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/39-2020>.
66. Пономаренко В. С., Ястремська О. М. Реальне інвестування суб'єктів господарювання : навч. посібн. Харків : ХДЕУ, 2018. 168 с.
67. Решетник Н. І., Насікан Н. І., Клименко О. М., Світлична К. С., Сулова Т. О. Стратегічний фінансовий менеджмент у діяльності корпорацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 2(37). С. 134–141.
68. Роганова Г. О., Котлярова М. А. Аналіз та оптимізація структури капіталу підприємства. *«Modern Economics»*. 2021. № 27. С. 166-175. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/rohanova.pdf>.
69. Роганова Г. О., Підвисоцький В. В. Імітаційне моделювання структури капіталу підприємства : метод Монте-Карло. *Молодий вчений*. 2020. № 2 (78). С. 44–49.
70. Ромашко О. М., Бариляк В. О. Теоретичні засади формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 180–184.
71. Савченко А. М., Матвіюк А. В. Оборотні активи виробничого підприємства в сучасних умовах: обліково-аналітичний аспект. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6 (23). С. 698–705.
72. Сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

73. Сердюков К., Тимчук Х. Управління грошовими потоками підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 522–527.
74. Система забезпечення фінансового менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/1529052764621/finansi/sistema_zabezpechennya_finansovogo_menedzhmentu.
75. Скаско О. І., Майор О. В., Тимчишин-Чемерис Ю. В., Нашкерська М. М., Виклюк М. М., Килин О. В., Атаманчук З. А., Свелеба Н. А. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Львів : Растр-7, 2018. 416 с.
76. Склад і структура активів підприємства. URL:[https:// studfile.net/preview /1862746/page:10/](https://studfile.net/preview/1862746/page:10/).
77. Слободян О. А. Венчурний інвестиційний фонд: феномен українського спільного інвестування чи квазівенчурний інститут? *Вісник Вищої ради юстиції*. 2018. №3 (15). С. 134–144
78. Степанюк Г. С., Кушлик О. Ю. Фінансовий менеджмент : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 55 с.
79. Стойко О. Я, Дема Д. І. Принципи і функції фінансового менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/1876041564482/finansi/printsipi_funktsiyi_finansovogo_menedzhmentu
80. Стрижак О. Є., Потапов Г. М., Правдивець О. М. Таксономічні засади фінансового менеджменту. *Фінанси України*. 2022. №11. С. 95-112.
81. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 554 с.
82. Тютюнник Я. В. Сучасні підходи до визначення економічної сутності оборотних активів підприємства *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 157–162.
83. Фінанси : підручник. Юхименко П. І., Бойко С. В., Рудич О. О. та ін. ; за наук. ред. П. І. Юхименка, С. В. Бойко. Київ : Центр учбової літератури. 2018. 416 с.

84. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук та ін. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
85. Фінансовий менеджмент : підручник. За ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2019. 440 с.
86. Фінансовий менеджмент підприємств з іноземними інвестиціями : конспект лекцій / [уклад. І. Р. Чуй]. Львів : видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2021. 204 с.
87. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Скаско О. І., Майор О. В., Тимчишин-Чемерис Ю. В., Нашкерська М. М., Виклюк М. М., Килин О. В., Атаманчук З. А., Свелеба Н. А. Львів : Растр-7, 2018. URL: <https://cutt.ly/dK81eKN>
88. Фінансовий менеджмент : підручник / О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіаліді; за ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О. В. Тернопіль : Вид-во “Економічна думка”, 2018. 478 с.
89. Халатур С. М., Кравченко М. В., Черниш О. А. Модель управління основними засобами в системі фінансового менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №11. 39-43.
90. Хома Д. М., Лопатовський В. Г., Матюх С. А. Концептуальний базис фінансового менеджменту в сфері забезпечення економічної безпеки підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 4. С. 145–152. URL: http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2023/03/ujae_2022_r04_a21.pdf.
91. Черниш С. С. Економічний аналіз. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 310 с.
92. Човнюк Ю. В., Чередниченко П. П., Остапущенко О. П., Маляр В. А. Особливості фінансового менеджменту підприємств містобудування в умовах інфляції. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: економічні науки*. 2023. № 4(1). С. 124-134

93. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
94. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 488 с.
95. Щербань О., Невдачина О. Теоретичні аспекти визначення сутності та структури капіталу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 284–289.
96. Юрій Е. О., Гаватюк Л. С., Гуменюк М. М., Ковальчук Н. О. та ін. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. Е. О. Юрія. Чернівці : Видавництво «Рута», 2018. 342 с.
97. Ярошевич Н. Б. Фінанси диверсифікованих підприємств : навчальний посібник. Львів : «Новий Світ-2000», 2023. 327 с.
98. Ясинська Д. В., Добровольська О. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 81–84.