**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Фінансово-економічний факультет**

**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**Спеціальність 072 – „Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок”**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
**на тему:**

# «УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Виконання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент Лях Володимир Володимирович
групи Ф-19.04 _____
(підпис)

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Бондарук Т.Г.
(підпис)

Робота допущена до захисту _____ д.е.н., професор Бондарук Т.Г.
(підпис)

**Київ 2025**

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

Освітній ступінь – ***магістр***
Галузь знань - ***07 «Управління та адміністрування»***
Спеціальність – ***072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»***
Освітньо-професійна програма – ***«Фінанси, банківська справа та страхування»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
д.е.н., проф. Т.Г. Бондарук
_____
«_26_» _ січня _ 2024 р.

# З А В Д А Н Н Я
## на кваліфікаційну роботу магістра

Ляху Володимиру Володимировичу
1. Тема роботи: Управління фінансовою діяльністю підприємства
затверджена наказом по Академії від «26» січня 2024 р. № 37/2
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 25 грудня 2024 р.
3. Вихідні дані роботи: законодавчі й нормативні акти; монографічні дослідження та наукові публікації з питань управління фінансовою діяльністю підприємства, Інтернет-ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які належить зробити):
1) теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства
2) аналіз ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства
3) шляхи підвищення управління фінансовою діяльністю підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, графіки, рисунки, діаграми.
6. Дата видачі завдання 26 січня 2024 р.

Керівник: _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____
(підпис)

# Календарний план

| № з/п | Назва розділів кваліфікаційної роботи магістра роботи | Термін виконання розділів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми і наукового керівника кваліфікаційної роботи магістра на засіданні кафедри | 26.01.2024 | Виконано |
| 2. | Опрацювання першоджерел по темі роботи | 08.02.2024 | Виконано |
| 3. | Розробка плану роботи, методики та інструментарію досліджень | 22.02.2024 | Виконано |
| 4. | Проведення економічних досліджень та їх аналіз | 18.03.2024 | Виконано |
| 5. | Написання вступу до роботи | 25.04. 2024 | Виконано |
| 6. | Написання першого розділу роботи | 03.05. 2024 | Виконано |
| 7. | Написання другого розділу роботи | 22.05. 2024 | Виконано |
| 8. | Написання третього розділу роботи | 10.06. 2024 | Виконано |
| 9. | Написання висновків та пропозицій, оформлення роботи | 16.09. 2024 | Виконано |
| 10. | Подача першого варіанту роботи на кафедру | 30.10. 2024 | Виконано |
| 11. | Доопрацювання роботи згідно з зауваженнями керівника | 05.11. 2024 | Виконано |
| 12. | Попередній захист роботи | 19.12.2024 | Виконано |

Студент _____

(підпис)

Керівник
роботи_____

и(підпис)

# ЗМІСТ

ВСТУП……5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…… ……..……9
1.1. Сутність і завдання фінансові діяльності та фінансової стратегії підприємства……..9
1.2. Елементи, методи оцінки та функції управління фінансовою діяльністю підприємства ……19
1.3. Фінансова стратегія як основа для прийняття управлінських рішень щодо фінансової діяльності підприємства……..….24
Висновки до розділу 1……..32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ……..35
2.1 Дослідження основних напрямків фінансової діяльності підприємства …..35
2.2. Оцінка ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства ……....44
2.3. Аналіз ефективності управління формуванням доходів підприємства …...53
Висновки до розділу 2……..61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ……....64
3.1 Особливості стратегії управління фінансовою діяльністю підприємств …64
3.2 Формування системи стратегічних цілей управління фінансовою діяльністю підприємства …… ……69
3.3 Напрямки оптимізації управління дебіторською заборгованістю підприємства …… ……....81
Висновки до розділу 3…… …..89
ВИСНОВКИ …… ……92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....96
ДОДАТКИ…….….103

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток ринкових відносин в Україні забезпечує економічний розвиток нашого суспільства. Процеси глобалізації зв'язків між країнами забезпечують уніфікацію та стандартизацію обліку операцій і видів діяльності щодо міжнародних стандартів. Тому фінансова діяльність суб'єктів підприємництва в окреслених умовах набуває особливої актуальності. Ефективність діяльності кожного підприємства багато в чому залежить від якомога більшої та своєчасної мобілізації фінансових ресурсів та їх оптимального використання для забезпечення процесу розширеного відновлення відповідне та управління фінансовою діяльністю суб'єктів підприємництва. Саме фінансова діяльність займає важливе місце в організації управління на підприємствах. Однак, в сучасних умовах необхідно шукати більш ефективні шляхи вдосконалення та розробляти безризикові чи малоризикові стратегії в управлінні фінансовою діяльністю вітчизняних суб'єктів підприємництва.

Дослідженням проблем стратегії управління фінансовою діяльністю підприємств, пошуком можливостей і способів їх вирішення займалися як вітчизняні так і зарубіжні вчені, а саме: Азаренкова В.І., Бандурка О.М., Бержанір І.А., Заїчко І. В., Коробов М.Я., Непочатенко О. О., Покропивний С.Ф., Терещенко О.О. та ін. Разом із тим питання теоретичного та науково-методичного забезпечення процесів управління фінансовою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання і досі залишаються невирішеними, або мало дослідженими. Це значно ускладнює процес прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень щодо формування, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства та оптимальної організації грошових потоків. Актуальність, практична значущість, недостатня розробленість, малодослідженість вказаних питань зумовили вибір теми роботи та визначили її мету.

Обрана тема роботи є досить актуальною ще й тому, що сьогодні, в умовах війни в країні, для більшості підприємств характерна «реактивна» форма управління фінансами, тобто прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми.

**Метою кваліфікаційної роботи магістра** є проведення теоретичних та практичних досліджень щодо управління фінансовою діяльністю підприємств.

В рамках даної роботи покладені такі основні завдання:

- розкрити економічну сутність категорій «фінансова діяльність підприємства» і «управління фінансовою діяльністю підприємства»;
- розглянути цілі і завдання управління фінансовою діяльністю підприємства;
- визначити методи оцінки управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах ринку;
- окреслити особливості формування стратегічних цілей управління фінансовою діяльністю підприємств;
- дослідити динаміку основних фінансових показників підприємства;
- проаналізувати вектори розвитку рентабельності, платоспроможності та ліквідності підприємства;
- висвітлити роль управління фінансовою діяльністю у формуванні та розподілі прибутку підприємства;
- окреслити значущість оптимізації управління фінансовою діяльністю підприємства;
- виявити шляхи оптимізації управління фінансовою діяльністю підприємства;
- оцінити вплив стратегічного управління фінансовою діяльністю на зростання ефективності роботи підприємства.

**Об’єкт кваліфікаційної роботи магістра** - процес управління фінансовою діяльністю підприємства та визначення його напрямів.

**Предмет кваліфікаційної роботи магістра** - методичні підходи розробки фінансової стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства.

**Використані методи наукового дослідження**. Теоретичною основою дослідження є наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, економістів, практиків-фінансистів з питань стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства, фінансового менеджменту. Методологічною основою при написанні роботи є наукові методи, які відповідають вимогам об'єктивного і всебічного факторного аналізу фінансового стану підприємства. В процесі написання роботи були проведені дослідження із застосуванням методів наукового пізнання. Абстрактно-логічний метод дозволив розкрити теоретичні аспекти оцінки фінансового стану і фінансової стійкості як теоретично, так і на матеріалах досліджуваного підприємства, визначити основні характеристики процесів і явищ, що відбуваються в цій сфері. Системно-структурний метод був застосований і використаний для аналізу фінансового стану і виявлення структурних змін в основних показниках фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва. Застосування економіко-математичних і економіко-статистичних методів вплинуло на визначення і окреслення тенденцій розвитку підприємства.

Результати досліджень дозволяють більш обґрунтовано визначити фінансову стратегію розвитку та напрями управління фінансовою діяльністю підприємств на основі комплексної оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності окремого підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів:**

удосканалено:

– підходи до організаційної структури механізму впровадження ефективної політики управління дебіторською заборгованістю, що враховує фактори та ризики впливу, які можуть суттєво вплинути на прийняття управлінських рішень та дозволить заощадити фінансові ресурси підприємства, стабілізувати та покращити його фінансовий стан.

**Практичне значення дослідження** полягає у виявлення збиткових напрямків діяльності підприємства, оцінки розмірів можливої безнадійної

заборгованості, що має стратегічний характер для фінансової діяльності підприємства.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність і завдання фінансові діяльності та фінансової стратегії підприємства

Ринкові умови господарювання спонукають до безперервного вдосконалення системи управління фінансовою діяльністю підприємства, оскільки тільки за таких умов суб'єкт підприємницької діяльності може успішно функціонувати в гострому конкурентному середовищі. На нинішній день дослідження особливостей стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства є актуальним і на часі.

Різні погляди щодо визначення сутності категорії «фінансова діяльність підприємства» вітчизняними вченими та нормативно-правовими актами наведено в таблиці 1.1.

На сучасному етапі розвитку ефективне функціонування суб'єктів господарювання, забезпечення високих результатів діяльності, прибутковості, підвищення конкурентоспроможності в значній мірі визначаються рівнем управління його фінансовою діяльністю.

Функціонування підприємств та їх позиції на ринку визначаються особливостями їх фінансово-господарської діяльності, специфікою організаційно-правових форм, а також можливостями забезпечення і використання переваг конкуренції. Завданнями розробки та реалізації ефективної системи організації і управління фінансовою діяльністю підприємства є застосування і використання стратегічних та тактичних цілей його діяльності на основі використання ринкових механізмів залучення фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та забезпечення фінансової стійкості, максимізації прибутку, а відповідно до цього-підвищення ринкової вартості підприємства.

Таблиця 1.1.

**Сутнісне наповнення поняття «фінансова діяльність підприємства»**

| Автор | Визначення |
|---|---|
| Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [30] | «Діяльність, яка зумовлює зміну величини і складу власного та позикового капіталу підприємства стратегічних завдань його розвитку, забезпечення його діяльності фінансовими ресурсами, управління ними, вчасного та повного використання фінансових зобов'язань» |
| Азаренкова Г.М., Журавель Михайленко Р.М. [1] | «Система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей, тобто це практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшення її результатів» |
| Кравчук О.М. [39] | «Весь комплекс функціональних завдань, здійснюваних фінансовими службами підприємства і обслуговуванням) операційної діяльності суб'єкта господарювання» |
| Чорна О.Є. | «Організація фінансових відносин, що виникають у нього в процесі роботи з іншими суб'єктами господарювання» |
| Крайник О.П. [40] | «Система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей» |
| Бердар М.М. [14] | «Діяльність, яка пов'язана з організацією фінансів підприємств та здійснення відповідно до цілей і завдань стратегії економічного розвитку господарюючого суб'єкта» |
| Непочатенко О.О. [49] | «Процес під час якого суб'єкт господарювання формує, розподіляє, та використовує фінансові ресурси для задоволення поставлених цілей» |
| Олійник Л.В [50] | «Особливий вид діяльності персоналу підприємства з формування та використання фінансових ресурсів» |
| Зятковський І.В., Романів М.В. | «Діяльність суб'єкта господарювання, пов'язана з мобілізацією фінансових ресурсів, необхідних для виконання завдань, які поставив перед ним його засновник» |
| Терещенко О.О. [53] | «Усі заходи, пов'язані з мобілізацією капіталу, його використанням, примноженням (збільшенням вартості) та поверненням. Інакше кажучи, фінансова діяльність (у широкому розумінні) включає весь комплекс функціональних завдань, здійснюваних фінансовими службами підприємства і обслуговуванням) операційної діяльності суб'єкта господарювання» |
| Покропивний С.Ф. [52] | «Система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей, тобто це та практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства, поліпшення її результатів…» |
| Партин Г.О., Загородній А.Г. | "Цілеспрямована система здійснюваних підприємством задля досягнення поточних та ресурсами, управління ними, вчасного та повного виконання фінансових зобов'язань» |
| Атамас П.Й. [2] | «Система використання різних форм і методів для нарощування власного та залученого капіталу підприємств та досягнення ними поставлених стратегічних цілей…» |
| Мельник Л.Г. Луцький І.М. | «Суть фінансової діяльності полягає у виникненні грошових відносин, пов'язаних із неперервни кругообігом коштів у формах витрачання ресурсів, також приводу відносин із постачальниками, покупцями продукції, працівниками підприємств» |
| Бандурка О.М., Коробов Н.П., Орлов П.І., Петрова К.Я. [5] | «Управління процесами формування й використання централізованих і децентралізованих грошових фондів, які утворюються для опосередкування розподільних відносин на всіх стадіях суспільного відтворення…» |

Джерело: згруповано автором

Як видно з табл. 1.1, вітчизняні та зарубіжні науковці у своїх дослідженнях трактують фінансову діяльність підприємства в наступних аспектах: грошове та інше фінансове посередництво; діяльність; система

заходів; система форм і методів; організація фінансових відносин; управління процесами. Така розрізненість у трактуванні сутності поняття «фінансова діяльність підприємства» спричинена перш за все відсутністю його чіткого визначення у нормативних документах.

Так, Господарський кодекс України визначає фінансову діяльність суб'єктів господарювання через «призму фінансового посередництва». Проте дане пояснення досліджуваної категорії не в повній мірі відображає її сутність та розглядає лише окремий аспект фінансової діяльності суб'єктів господарювання, які займаються наданням фінансових послуг та є фінансовими посередниками на ринку. Очевидно, що Господарський кодекс України не містить визначення поняття «фінансова діяльність» суб'єктів господарювання, а лише закріплює певні види такої діяльності.

Дещо узагальнено фінансову діяльність підприємства трактує НП(С)БО № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та визначає її як «діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства». Таке тлумачення не розкриває сутності поняття та економічного змісту, оскільки не «конкретизує дій, які призводять до зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства», а отже не вносить ясність, які саме дії варто відносити до фінансової діяльності, а які ні.

У широкому розумінні, сутність фінансової діяльності визначається як «грошові відносини, які виникають між підприємством і банками, страховими компаніями, постачальниками, покупцями, державними органами, працівниками підприємства та ін» [54].

Фінансову діяльність у такому широкому розумінні трактує А.М. Поддєрьогін, де розглядають її через практичну фінансову роботу, спрямовану на забезпечення нормального функціонування підприємства.

За іншого погляду, у вузькому значенні, трактування фінансової діяльності збігається з міжнародними та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.

П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів» тлумачить поняття «фінансова діяльність» як діяльність, яка призводить до «зміни розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства». Дане визначення не є досконалим, тому що випускає з розгляду ряд важливих питань, таких як порядок сплати податків, формування та розподіл фінансових ресурсів, порядок виплати дивідендів засновникамта інше.

Крамаренко Г. О. визначає фінансову діяльністю підприємства, як операції, що приводять до зміни розміру і складу власного і позикового капіталу підприємства, а смае: отримання і погашення банківських кредитів, емісія акцій, виплата дивідендів та інші надходження і сплати [41].

Терещенко О.О. стверджує, що основний зміст фінансової діяльністі підприємства у вузькому розумінні полягає у фінансуванні підприємства [53]. Тому під фінансовою діяльністю підприємства слід розуміти «ступінь забезпеченості підприємства потрібними фінансовими ресурсами».

Автор Кузьменко Л. В. [42] вважає, що фінансова діяльність суб,єктів підприємництва визначається сукупністю показників, які відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні й потенційні фінансові можливості. Вона безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів в цілому.

На думку Ніколаєвої Т.П. «фінансова діяльность підприємств» характеризується сукупністю показників, які відображають процес формування і використання його фінансових ресурсів. У ринковій економіці фінансова діяльность підприємства відображає кінцеві результати його діяльності, до яких прагнуть не тільки працівники підприємства, але і його партнери, державні, фінансові, фіскальні та інші органи».

Ціла низка нвуковців вважає, що найбільш точне пояснення поняття «фінансова діяльність підприємства» наведено автором в статті «Важливість систематичного проведення аналізу фінансової діяльності підприємства» Майстро Р. Г. [44]: «фінансова діяльність підприємства – це дуже важливий критерій його успішності, який показує вміння підприємства вдало керувати

фінансовими операціями, зокрема вчасно проводити грошові розрахунки, та характеризується сукупністю показників, які відображають кінцеві результати його діяльності, в яких в свою чергу заінтересовані усі люди, пов'язані з діяльністю підприємства».

Л.Д. Буряк розглядає фінансову діяльність як надходження та вибуття грошових коштів, що виникають в результаті цієї діяльності [27]. Такий підхід заслуговує на увагу, адже розгляд фінансової діяльності через рух її грошових коштів найбільшою мірою розкриває її повний зміст.

Л. С. Ситник зазначає: «…одна і та сама операція може відноситися до кількох видів діяльності. Суму, сплачену банком, що включає погашення позики та відсотки, буде відображено двома позиціями: відсотки – у складі операційної діяльності, а погашення позики – у складі фінансової діяльності…»[56]. Із зазначеного випливає, що дивіденди і відсотки можна розглядати як рух грошових коштів від операційної фінансової та інвестиційної діяльності.

Погляди сучасних науковців у розгляді сутності фінансової діяльності здебільшого не співпадають. Так. у своїх працях Вознюк Г.В. та А.Г. Загородній відзначають, що ця діяльність спрямована на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, а також досягнення ними визначених цілей економічного та соціального розвитку. «Фінансова діяльність зумовлює зміни як величини так і складу власного та залученого капіталу» [35]. Тоді як Н.М. Любенко під фінансовою діяльністю розуміє систему використання різних форм і методів з метою фінансового забезпечення функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей.

Аналогічної думки дотримується Ситник Н. С., але додає, що реалізується фінансова діяльність шляхом використання відповідних форм і методів фінансового забезпечення підприємств для досягнення основної мети – прибутковість. Науковець відзначає, що фінансова діяльністю суб'єктів господарювання «…пов'язана з мобілізацією фінансових ресурсів, необхідних

для виконання завдань, які поставив перед суб'єктом господарювання його засновник…» [56].

Фінансова діяльність підприємства це практична робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства та поліпшення її результатів. Така позиція викладена в основних працях Г.М. Азаренкової, Т.М. Журавля, Р.М. Михайленко.

Заслуговує на увагу позиція уже згадуваного вченого-економсіста Терещенка О.О., який відзначає, що досліджуваний термін варто трактувати як у вузькому, так і в ширшому значенні, а саме: зміст фінансової діяльності у вузькому значенні полягає у фінансуванні підприємства, проте у теорії і практиці досить часто зміст фінансової діяльності трактується набагато ширше, ніж просто фінансування [53].

У широкому ж значенні під управлінням фінансовою діяльністю вчені та практики розуміють усі заходи, пов'язані з мобілізацією капіталу, а саме: його використанням, збільшенням вартості та поверненням. Таким чином, фінансова діяльність у широкому розумінні включає комплекс специфічних завдань, які здійснюються фінансовими службами підприємства, пов'язаних із фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Теоретично проаналізувавши більш детально окремі праці таких вчених як О.О.Терещенко, А.М.Поддєрьогін, М.Д.Білик, Л.Д.Буряк та цілої низки інших науковців зазначимо, що всі вони відзначають, що у широкому розумінні фінансова діяльність повинна бути спрямована на вирішення таких завдань:

1) фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;
2) пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності та платоспроможності;
3) своєчасність виконання зобов'язань перед суб'єктами господарювання, бюджетом, банками;
4) забезпечення інвестиційної діяльності підприємства;
5) контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням

фінансових ресурсів.

Автор навчального посібника Н.О. Власова вважає: «найбільш економічно обґрунтованим та об’єктивним є визначення фінансової діяльності як результату взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства [57].

В умовах ринкових відносин, самостійності підприємств, а також відповідальності за результати своєї діяльності існує необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації у фінансових можливостях та перспективах (отримання банківського кредиту, залучення іноземних інвестицій), оцінці фінансового стану інших суб’єктів господарювання. Розв’язання зазначеного кола питань забезпечує фінансова стратегія підприємства. Таким чином, можна сказати, що грамотно побудована фінансова стратегія дозволяє не тільки забезпечити підприємство фінансовими ресурсами та оптимізувати ризики, але і визначити комплекс стратегічних цілей для подальшого ефективного розвитку підприємства.

Питанням формування та реалізації стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства присвячено надзвичайно багато публікацій у спеціалізованій літературі, а також досліджень зарубіжних науковців, таких як Майкл Е. Портер, Ансофф І., Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.

В Україні дане питання досліджували Бланк І. О., Оборська С. В., Забродська Л. Д., Покропивний С. Ф., Шершньова З. Є., Оберемчук В. Ф., Колот В. М. та інші. У більшості наукових праць учених питання фінансової стратегії підприємства розглядається в контексті стратегічного управління або фінансового менеджменту і носить загальний характер.

Для того, щоб з’ясувати сутність, роль та зміст стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства, необхідно перш за все розглянути „стратегію” і як поняття і як економічну категорію.

Найбільш поширеним є визначення стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства як плану, або орієнтиру чи напряму розвитку, додержання якого забезпечить досягнення певних, переважно довгострокових

цілей. У такому визначенні стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства пов'язується з реальною поведінкою суб'єкта ринку у конкурентному середовищі. Стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства як план, хоча і формується в умовах обмеженості інформації про майбутній стан середовища, але розроблені параметри стратегічного розвитку фінансової діяльності підприємства мають бути чітко визначеними і кількісно деталізованими.

У спеціальній літературі немає чіткого та єдиного підходу до визначення поняття фінансової стратегії. В цілому фінансова стратегія розглядається науковцями з двох точок зору:

1. Як одна із функціональних стратегій;
2. Як ключова стратегія в загальній концепції розвитку підприємства.

В якості функціональної стратегії фінансова стратегія має підпорядкований характер відносно загальної корпоративної стратегії підприємства, тому основною її метою є забезпечення конкурентних позицій на ринку. У цьому аспекті фінансову стратегію часто розглядають у взаємозв'язку із інвестиційною стратегією. Сукупність різних видів стратегій являє собою „стратегічний набір" підприємства. Розглядаючи фінансову стратегію як одну з функціональних стратегій, науковці дають наступні визначення цього поняття: «Фінансова стратегія – це довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, який передбачає розв'язання крупномасштабних задач корпорації».

На думку Мартиненко М. М. та Ігнатієвої І. А. «фінансова стратегія становить собою стратегічну програму формування фінансових ресурсів та капітальних вкладень за рахунок власних та залучених зовнішніх коштів та капіталу, їх розподілу між корпоративними, функціональними та конкретними стратегіями, а також їх ефективне використання в процесі реалізації стратегій».

За визначенням Кузьменко Л. В. «Фінансова стратегія підприємства є однією з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що

забезпечує усі основні напрямки розвитку його діяльності і сприяє реалізації основної стратегічної мети – максимізації добробуту власників»[42].

Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. розглядають фінансову стратегію як окремий вид практичної діяльності людства – фінансової роботи, яка полягає у розробці стратегічних фінансових рішень (у формі прогнозів, проектів, програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій фінансової діяльності підприємства, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Фінансова стратегія, як правило, повинна узгоджуватися із цілями та напрямами, визначеними загальною стратегією. Але фінансова стратегія сама справляє значний вплив на формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства. Це відбувається, в основному, через зміну ситуації на фінансовому ринку, що викликає, як правило, коригування фінансової і загальної стратегії розвитку підприємства.

Характеризуючи другий підхід до трактування сутності фінансової стратегії підприємства, слід відзначити, що в якості складової загальної концепції розвитку підприємства фінансова стратегія є ключовою, і забезпечує (через використання фінансових інструментів, методів фінансового менеджменту тощо) реалізацію будь-якої іншої базової стратегії. Ключова роль пояснюється координуючою роллю фінансів в системі управління підприємством, а також особливим значенням фінансових ресурсів серед інших видів ресурсів. Фінансові ресурси мають першочергове значення, оскільки це єдиний вид ресурсів підприємства, який трансформується безпосередньо і з мінімальним часовим лагом у будь-який інший вид ресурсів. Метою фінансової стратегії в цьому аспекті є ефективне використання фінансових ресурсів і управління ними.

Фінансова стратегія як частина загальної концепції розвитку підприємства має наступні характеристики:

1. Забезпечує охоплення усіх основних напрямків розвитку фінансової діяльності і фінансових відносин підприємства;

2. Формує специфічні фінансові цілі довгострокового розвитку підприємства;

3. Забезпечує вибір найбільш ефективних напрямків досягнення фінансових цілей підприємства;

4. Враховує та адекватно реагує на зміни зовнішніх умов фінансової діяльності підприємства;

5. Забезпечує адаптацію до змін умов зовнішнього середовища шляхом коректування напрямків формування і використання фінансових ресурсів підприємства [48].

Розглядаючи фінансову стратегію з точки зору фінансового менеджменту, науковці дають наступні трактування цього поняття: «Фінансова стратегія – це генеральний план дій по забезпеченню підприємства грошовими коштами. Вона вирішує задачі, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості підприємства у ринкових умовах господарювання»[29].

Фінансова стратегія є складною багатофакторно моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей в загальній концепції розвитку у формуванні і використанні фінансово-ресурсного потенціалу підприємства [29].

Крайник О.П. визначає фінансову стратегію як «…спосіб реалізації підприємством довгострокових цілей фінансової діяльності, усунення суперечності між потребою у фінансових ресурсах і можливостями їх формування» [40].

Очевидно, найбільш повне визначення поняття „фінансова стратегія", яке об,єднує обидва підходи до трактування даної категорії, а також враховує основні характеристики фінансової стратегії, сформульоване Бланком І. А., а саме: «Фінансова стратегія є однією з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує усі основні напрямки розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх

досягнення, адекватного корегування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища».

Економічна сутність фінансової стратегії обумовлена фінансовими відносинами підприємства з економічними суб'єктами і державними органами, взаємодією з ними в процесі реалізації ділових відносин в області фінансів.

Отже, як свідчать дослідження, переважна більшість праць присвячена теоретичним основам і методичним підходам з розкриття сутності та виділення основних завдань і напрямів фінансової діяльності підприємства, проте попри значну кількість праць не існує єдиного підходу до визначення сутності цього поняття.

Узагальнюючи праці провідних вчених, можна зробити висновок, що, незважаючи на результати обґрунтованих досліджень за проблемами фінансової діяльності і управління фінансовою діяльністю підприємства, вивчення означених проблем не можна вважати завершеним. Цей факт підтверджує необхідність подальших досліджень щодо теоретичних основ і методологічних підходів до розкриття сутності та виділення основних завдань і напрямів управління фінансовою діяльності підприємства.

## 1.2. Елементи, методи оцінки та функції управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах ринку

Динамічний розвиток підприємницької діяльності в Україні супроводжується суттєвими економічними протиріччями. Однією з найважливіших проблем, з якою мають справу вітчизняні підприємства, є не достатня ефективність організації фінансового управління й управління фінансовою діяльністю як невід'ємною його складовою. Фінансова діяльність – це найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства в зовнішньому середовищі. Вона визначає конкурентоспроможність підприємства та потенціал у діловому співробітництві, є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів як самого підприємства, так і його партнерів.

У зв’язку з цим особливого значення набуває підвищення якості управління фінансовою діяльністю для забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Вихід на перший план фінансових аспектів діяльності суб'єктів господарювання, зростання ролі фінансів – характерна для всіх країн з ринковою економікою тенденція.

Управління фінансовою діяльністю підприємства є одним з найбільш значимих функціональних напрямів системи фінансового менеджменту, яка в свою чергу досить тісно пов’язана з іншими системами управління.

Безперечно, що управління фінансовою діяльністю органічно входить до загальної системи управління підприємством.

Управління відображає всі відносини, що належать до системи фінансової діяльності підприємства. Фінансовий стан підприємства є об’єктом фінансового управління будь-якої економічної системи, являючись при цьому носієм деяких фінансово-економічних відносин,.

Визначається поняття «управління фінансовою діяльністю підприємства» в контексті таких основних складових, як «управління» та «фінансова діяльність».

У визначеннях сутності управління можна виокремити два основні підходи: управління розглядається як процес певної управлінської діяльності та як система принципів і методів [16].

У практичному плані управління фінансовою діяльністю – це сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на формування, а також використання фінансових ресурсів [16].

За рахунок змісту і принципів управління фінансовою діяльністю підприємства створюється його завдання та мета.

Головна мета управління фінансовою діяльністю підприємства полягає у прийнятті управлінських рішень що відносяться до визначення засобів формування та найефективнішого використання фінансового потенціалу господарства, що є підґрунтям для здійснення високих темпів економічного

зростання підприємства у поточному та перспективному періодах та максимізації ринкової вартості.

Ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, забезпечення високих темпів його розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища в значній мірі визначаються рівнем управління його фінансовою діяльністю.

Важливе значення для кожного підприємства відіграє своєчасна та об’єктивна оцінка фінансового стану підприємств, розрахунок основних показників, які його характеризують.

Управління фінансовою діяльністю підприємства включає наступні елементи:

1. Прийняття рішень з фінансових питань, їх конкретизація і розробка методів реалізації
2. Інформаційне забезпечення за допомогою складання і аналізу фінансової звітності підприємства
3. Розробка і реалізація фінансової політики підприємства із застосуванням різних фінансових інструментів
4. Організація апарату управління фінансово-господарською діяльністю підприємства
5. Оцінка інвестиційних проектів і формування портфелю інвестицій, оцінка витрат на капітал, фінансове планування і контроль

Управління фінансовою діяльністю підприємства здійснюється за допомогою ефективного, систематичного й усебічного оцінювання з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це дає можливість існуванню критичній оцінці фінансового стану підприємства як у статиці за даний період, так і в динаміці – за ряд періодів, дає можливість визначити "больові точки" у фінансовій діяльності та способи найефективнішого використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення.

Отже, фінансова діяльність підприємства спрямована на оцінку, розроблення, забезпечення, організацію управління. За допомогою цих елементів можна оцінити методи фінансової діяльності, а саме:

1. Ризик і вигідність вкладення грошей у виробництво, реалізацію тих чи інших товарів чи послуг
2. Ефективність роботи підприємства
3. Швидкість оборотності капіталу і його продуктивність

Головне в управлінні фінансовою діяльністю підприємства - прийняття рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів між підприємством і джерелами його фінансування, як зовнішніми, так і внутрішніми. Управління потоком фінансових ресурсів, виражених в грошових коштах, є центральним питанням в управлінні фінансовою діяльністю.

Потік фінансових ресурсів складають грошові кошти: одержані в результаті діяльності підприємства; інвестовані і реінвестовані в розвиток системи виробництва; направлені на сплату податкових платежів.

В умовах ринкової економіки ефективне управління фінансовою діяльністю передбачає оптимізацію потенціалу підприємства. У цій ситуації різко підвищується значущість ефективного управління фінансовими ресурсами. Від того, наскільки ефективно й доцільно вони трансформуються в основні та оборотні кошти, а також в засоби стимулювання робочої сили, залежить фінансове благополуччя підприємства у цілому, його власників і співробітників.

У тій чи іншій мірі роль фінансових ресурсів важлива на всіх рівнях управління (стратегічний, тактичний, оперативний), проте особливого значення вона набуває в плані стратегії розвитку підприємства. Таким чином, управління фінансовою діяльністю як одна з основних функцій апарату управління підприємством набуває ключової ролі в умовах ринкової економіки.

Як і кожна управлінська система, управління фінансовою діяльністю підприємства передбачає наявність певною об’єкту управліннях [53].

Таким об'єктом виступають фінанси підприємства і його фінансова діяльність. Управління фінансовою діяльністю підприємства реалізує свою головну мету і основні завдання шляхом здійснення певних функцій.

Основні функції управління фінансовою діяльністю підприємства представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

**Основні функції управління фінансовою діяльністю підприємства**

| № з/п | Функції | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Розроблення фінансової стратегії підприємства | при реалізації системи функцій формується система цілей і цільових показників фінансової діяльності на довгостроковий період. Фінансова стратегія підприємства розглядається як невід,ємна складова загальної стратегії його економічного розвитку |
| 2. | Створення організаційних структур, що забезпечують прийняття і реалізацію по всіх аспектах фінансової діяльності підприємства | в процесі реалізації цієї функції управління фінансовою діяльністю необхідно забезпечувати постійну адаптацію цих організаційних структур до змінних умов функціонування підприємства підприємства та напрямів фінансової діяльності |
| 3. | Формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень | в процесі реалізації цієї функції повинні бути визначені обсяги і зміст управління фінансовою діяльністю; сформовані зовнішні і внутрішні джерела інформації, що задовольняють ці потреби |
| 4. | Здійснення аналізу різних аспектів фінансової діяльності підприємства | в процесі реалізації цієї функції проводиться експрес поглиблений аналіз окремих фінансових операцій; фінансових результатів діяльності філій |
| 5. | Здійснення планування фінансової діяльності підприємства по основних напрямках | з реалізацією цієї функції пов'язана розробка стратегічних планів, а також системи поточних планів і оперативних бюджетів по основних напрямах фінансової діяльності різними структурними підрозділами і підприємством в цілому |
| 6. | Розробка дієвої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень | при реалізації цієї функції формується система з підприємства за виконання і невиконання заохочень і санкцій в розрізі керівників встановлених цільових фінансових показників фінансових нормативів і планових завдань |
| 7. | Здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у фінансовій діяльності підприємства | реалізація цієї функції пов'язана із створенням системи внутрішнього контролю на підприємстві розділенням контрольних обов'язків окремих служб і фінансових менеджерів, визначенням контрольних періодів, оперативним реагуванням на результати здійснюваного контролю |

Джерело: згруповано автором

Отже, управління фінансовою діяльністю як одна основних функцій апарату управління підприємством набуває ключової ролі в умовах ринкової економіки. Управління фінансовою діяльністю підприємства – це вид професійної діяльності, направленої на управління фінансово-господарським функціонуванням підприємства. Управління фінансовою діяльністю є одним з ключових елементів всієї системи сучасного управління підприємством.

В умовах ринкової економіки ефективне управління фінансовою діяльністю передбачає оптимізацію потенціалу підприємства. У цій ситуації різко підвищується значущість ефективного управління фінансовими ресурсами. Від того, наскільки ефективно й доцільно вони трансформуються в основні та оборотні кошти, а також в засоби стимулювання робочої сили, залежить фінансове благополуччя підприємства у цілому, його власників і співробітників. У тій чи іншій мірі роль фінансових ресурсів важлива на всіх рівнях управління (стратегічний, тактичний, оперативний), проте особливого значення вона набуває в плані стратегії розвитку підприємства.

## 1.3. Фінансова стратегія як основа для прийняття управлінських рішень щодо фінансової діяльності підприємства

В умовах ринкових відносин, самостійності підприємств, а також відповідальності за результати своєї діяльності існує необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації у фінансових можливостях та перспективах, оцінці фінансового стану інших суб’єктів господарювання. Розв’язання зазначеного кола питань забезпечує фінансова стратегія підприємства.

Грамотно побудована фінансова стратегія дозволяє не тільки забезпечити підприємство фінансовими ресурсами та оптимізувати ризики, але і визначити пакет стратегічних цілей для подальшого ефективного розвитку підприємства.

Питанням формування та реалізації стратегії на підприємствах присвячено багато публікацій у спеціалізованій літературі, а також досліджень

зарубіжних науковців, таких як Майкл Е., Ансофф І., ТомпсонА.А. та інших.

У більшості наукових праць учених питання фінансової стратегії підприємства розглядається в контексті стратегічного управління або фінансового менеджменту і носить загальний характер. Для того, щоб з'ясувати сутність, роль та зміст фінансової стратегії, необхідно спочатку розглянути „стратегію" як поняття та економічну категорію [36].

Найбільш поширеним є визначення стратегії як плану, або орієнтиру чи напряму розвитку, додержання якого забезпечить досягнення певних, переважно довгострокових цілей. У такому контексті стратегія пов'язується з реальною поведінкою суб'єкта ринку у конкурентному середовищі. Стратегія як план, хоча і формується в умовах обмеженості інформації про майбутній стан середовища, але розроблені параметри стратегічного розвитку мають бути чітко визначеними і кількісно деталізованими.

Стратегія розглядається і як сукупність певних принципів, правил, послідовність поведінки з урахуванням досвіду діяльності суб'єкта ринку у минулому. При цьому вважається, що майбутнє може бути передбачуваним на основі отриманих знань про минуле [33].

Стратегія підприємства може розглядатися також як динамічний процес, що орієнтує діяльність підприємства на досягнення головної цілі та реалізацію його місії через ефективне поєднання ресурсів підприємства та вимог і можливостей конкурентного середовища [30].

Нерідко поняття стратегії тлумачать саме в аспекті довгостроковості. Варіативність визначень поняття стратегії залежить від розуміння суті та форм стратегічного підходу в управлінні.

У літературі немає чіткого та єдиного підходу також і до визначення поняття фінансової стратегії. В цілому фінансова стратегія розглядається науковцями з двох точок зору:

− як одна із функціональних стратегій;

− як ключова стратегія в контексті розвитку підприємства.

В якості функціональної стратегії фінансова стратегія має

підпорядкований характер відносно загальної корпоративної стратегії підприємства, тому основною її метою є забезпечення конкурентних позиційна ринку.

У цьому аспекті фінансову стратегію часто розглядають у взаємозв'язку із інвестиційною стратегією.

Сукупність різних видів стратегій являє собою „стратегічний набір" підприємства. Місце фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства ілюструє рисунок 1.1 [41].

Характеризуючи другий підхід до трактування сутності фінансової стратегії підприємства, слід відзначити, що в якості складової загальної концепції розвитку підприємства фінансова стратегія є ключовою, і забезпечує (через використання фінансових інструментів, методів фінансового менеджменту тощо) реалізацію будь-якої іншої базової стратегії.

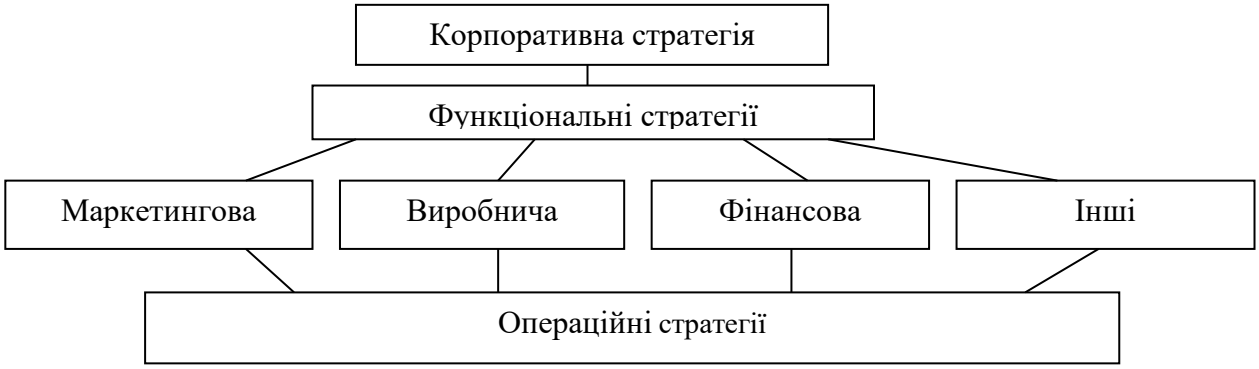



Рис.1.1 Місце фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства

Ключова роль пояснюється координуючою роллю фінансів в системі управління підприємством, а також особливим значенням фінансових ресурсів серед інших видів ресурсів. Фінансові ресурси мають першочергове значення, оскільки це єдиний вид ресурсів підприємства, який трансформується безпосередньо і з мінімальним часовим лагом у будь-який інший вид ресурсів.

Метою фінансової стратегії в цьому аспекті є ефективне використання фінансових ресурсів і управління ними. Фінансова стратегія як частина

загальної концепції розвитку підприємства має наступні характеристики:

− забезпечує охоплення усіх основних напрямків розвитку фінансової діяльності і фінансових відносин підприємства;

− формує специфічні фінансові цілі довгострокового розвитку підприємства;

− забезпечує вибір найбільш ефективних напрямків досягнення фінансових цілей підприємства;

− враховує та адекватно реагує на зміни зовнішніх умов фінансової діяльності підприємства;

− забезпечує адаптацію до змін умов зовнішнього середовища шляхом коректування напрямків формування і використання фінансових ресурсів підприємства [41].

При формуванні фінансової стратегії аналізується вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на фінансову складову його діяльності. Економічна сутність фінансової стратегії обумовлена фінансовими відносинами підприємства з економічними суб'єктами і державними органами, взаємодією з ними в процесі реалізації ділових відносин в області фінансів. В практичному аспекті мова йде про розробку базової фінансової концепції, пов'язаної з ефективним управлінням грошовим оборотом підприємства, формуванням грошових коштів у певних пропорціях, розробкою дивідендної та податкової політики, оптимізацією майнового потенціалу, використанням фінансових ресурсів за цільовим призначенням.

У відповідності до обсягу задач, які вирішуються у сфері фінансів виділяють наступні види фінансової стратегії:

− генеральна фінансова стратегія;

− оперативна фінансова стратегія;

− стратегія виконання окремих стратегічних задач.

Генеральною фінансовою стратегією називають фінансову стратегію, яка визначає діяльність підприємства. Наприклад, взаємовідносини з бюджетами усіх рівнів, формування та використання доходу підприємства, потреба у

фінансових ресурсах та джерела їх формування на рік.

Що стосується оперативної фінансової стратегії, то вона полягає в поточному управлінні і маневруванні фінансовими ресурсами, тобто це стратегія контролю за витрачанням коштів і мобілізацією внутрішніх резервів, що особливо актуально в сучасних умовах економічної нестабільності. Оперативна фінансова стратегія розробляється в рамках генеральної фінансової стратегії, деталізує її на конкретний проміжку часу –квартал, місяць. Зміст стратегії досягнення окремих задач полягає в умілому виконанні фінансових операцій, направлених на забезпечення реалізації головної стратегічної мети [41]. До основних етапів процесу формування фінансової стратегії підприємства відносять:

1) Визначення загального періоду формування фінансової стратегії.

Цей період залежить від ряду умов. Головною умовою його визначення є довгота періоду, який прийнятий для формування загальної стратегії розвитку підприємства – так як фінансова стратегія носить по відношенню до неї підлеглий характер, вона не може виходити за межу цього періоду.

Важливим елементом визначення періоду формування фінансової стратегії підприємства є передбачення розвитку економіки в цілому та кон'юнктури тих сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана майбутня фінансова діяльність підприємства, в умовах нинішнього нестабільного розвитку економіки країни цей період не може бути більше трьох років.

2) Дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку.

Для такого дослідження необхідно вивчити економіко-правові умови фінансової діяльності підприємства і можливі їх зміни в наступному періоді. Крім того, на цьому етапі розробки фінансової стратегії аналізуються кон'юнктура фінансового ринку та фактори, які її визначають, а також розробляється прогноз кон'юнктури в розрізі окремих сегментів цього ринку, пов'язаних з наступною фінансовою діяльністю підприємства.

3) Формування стратегічних цілей фінансової діяльності.

Головною метою цієї діяльності є підвищення рівня добробуту підприємства і максимізація його ринкової вартості. Разом з цим ця головна мета потребує конкретизації з урахуванням задач і особливостей наступного фінансового розвитку підприємства.

Система стратегічних цілей повинна забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу, що використовується; прийнятного рівня фінансових ризиків в процесі здійснення наступної господарської діяльності та ін. Систему стратегічних цілей фінансового розвитку слід формулювати чітко і коротко, відображаючи кожну мету в конкретних показниках – цільових стратегічних нормативах. В якості таких цільових стратегічних нормативів по окремих аспектах фінансової діяльності підприємства можуть бути встановлені:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, які сформовані із власних джерел;
- мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу підприємства;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства;
- мінімальний рівень грошових активів, який забезпечує поточну платоспроможність підприємства;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- граничний рівень фінансових ризиків в розрізі основних напрямів господарської діяльності підприємства.

4) Конкретизація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації.

В процесі цієї конкретизації забезпечується динамічність представлення системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їх зовнішня і внутрішня синхронізація за часом.

Актуальність розробки фінансової стратегії підприємства визначається

низкою умов. Найважливішою з таких умов є швидкість зміни факторів зовнішнього фінансового середовища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємств, темпи технологічного прогресу, часті коливання кон'юнктури товарного та фінансового ринків, непостійність державної економічної політики і форм регулювання фінансової діяльності не дозволяє ефективно управляти фінансами підприємств на основі лише раніше накопиченого досвіду і традиційних методів фінансового менеджменту. У цих умовах відсутність розробленої фінансової стратегії, адаптованої до можливих змін факторів зовнішнього середовища, може привести до того, що фінансові рішення будуть викликати протиріччя і зниження ефективності діяльності підприємства. Другою умовою, яка визначає актуальність розробки фінансової стратегії підприємства, є рух підприємства по стадіях свого розвитку. Відповідно до «теорії життєвого циклу» кожне підприємство розвивається по певному циклу, проходячи при цьому декілька стадій[47].

На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування, такі як поточний стан та перспективи. Тому кожній зі стадій властиві характерні їй рівень інвестиційної активності, напрями та форми фінансової діяльності, особливості формування і розподілу фінансових ресурсів. Розроблена фінансова стратегія дозволяє завчасно адаптувати діяльність підприємства до наступних кардинальних змін можливостей його економічного розвитку. Крім того, важливою умовою, що визначає актуальність розробки фінансової стратегії, є кардинальна зміна одного чи всіх напрямків виробничої діяльності підприємства, пов'язане з новими комерційними можливостями.

Реалізація таких цілей потребує запровадження нових технологій, освоєння нових ринків збуту продукції, зміни виробничого асортименту тощо. У цих умовах суттєве зростання інвестиційної активності підприємства і диверсифікація форм його фінансової діяльності повинні бути настільки прогнозовані, щоб забезпечити розробку чітко сформульованої фінансової

стратегії.

Отже, розробка фінансової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Ця роль полягає у наступному [19]:

- забезпечення механізму реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей розвитку підприємства в цілому та окремих його структурних одиниць;

- дозволяє реально оцінити фінансові можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу та можливість активного маневрування фінансовими ресурсами;

- забезпечення можливості швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей;

- можливість зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства;

- виявлення переваг та недоліків підприємства у фінансовій діяльності порівняно з конкурентами;

- наявність фінансової стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства;

- в системі фінансової стратегії формуються значення основних критерій оцінок вибору важливих фінансових управлінських рішень.

Таким чином, фінансова стратегія є однією з функціональних складових загальної стратегії розвитку підприємства. Їй відводиться ключова роль при формуванні загальної концепції розвитку підприємства. Розрізняють декілька видів фінансової стратегії, а саме: генеральну, оперативну і стратегію виконання окремих задач.

Реалізація цих стратегій дозволяє ефективно планувати та використовувати фінансові ресурси підприємства. Загалом на сьогоднішній день питання розробки фінансової стратегії є актуальним для більшості підприємств, що пов'язано із поглибленням ринкових реформ, розвитком інтеграційних процесів і зростанням мінливості чинників зовнішнього

фінансового середовища.

Враховуючи всі можливості стратегічного фінансовоого напряму підприємства здійснюються формулювання стратегічних фінансових цілей та обґрунтування відповідних стратегічних рішень.

Таким чином, розробка фінансової стратегії є важливою складовою фінансової роботи на підприємстві. Вона забезпечує формування довгострокових фінансових цілей, вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення, корегування напрямів формування і використання фінансових ресурсів з урахуванням змін умов зовнішнього середовища. Процес розробки фінансової стратегії підприємства включає оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, формування стратегічних цілей та дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища, прийняття основних стратегічних фінансових рішень, розробку цільових стратегічних нормативів. Обов'язковим етапом розробки фінансової стратегії підприємства є проведення стратегічного фінансового аналізу, що передбачає вивчення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на результативність і ефективність фінансової діяльності підприємства.

**Висновки до розділу 1**

В сучасних умовах нестабільної політичної ситуації та падіння платоспроможного попиту населення вітчизняні підприємства потерпають від значних фінансово-економічних проблем. Тому, сьогодні дуже важливим для підприємств є раціональне та ефективне ведення фінансової діяльності, що дозволить зберігати ринкові позиції та підтримати стійкий фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Дослідивши сутність поняття «фінансова діяльність підприємства», що були запропоновані різними науковцями, наголосивши на головних методологічних підходах до їх трактування та здійснивши критичний аналіз цих підходів, необхідно виділити необхідність розробки комплексного підходу

до визначення сутності досліджуваного поняття, що дозволить зменшити розбіжності у його характеристиці та полегшить процес прийняття управлінських рішень суб'єктамими господарювання різних форм власності. Дослідження теоретичних аспектів фінансової діяльності вітчизняних підприємств як об'єктивного економічного процесу є першим і важливим етапом удосконалення його практичних аспектів.

Управління фінансовою діяльністю як одна із основних функцій управління підприємством набуває ключової ролі в умовах ринкової економіки. Управління фінансовою діяльністю підприємства – це вид професійної діяльності, направленої на управління фінансово-господарським функціонуванням підприємства. Управління фінансовою діяльністю є одним з найважливіших елементів всієї системи сучасного управління підприємством.

Значну увагу необхідно приділити стратегічному управлінню фінансової діяльності, основною метою якого є забезпечення фінансових можливостей для успішного досягнення певного рівня прибутковості, враховуючи те, що кожен суб'єкт господарювання визначає для себе свою стратегію розвитку. Жодне підприємство не може досягнути стабільного економічного розвитку на ринку без визначення фінансових можливостей та перспектив забезпечення сталого фінансового стану. Саме тому актуальність питання стратегічного управління фінансової діяльності важко переоцінити.

У наукових дослідженнях на сьогоднішній день ще не досить чітко визначені позиції щодо створення теоретичного базису побудови механізмів формування та реалізації стратегії фінансової діяльності підприємства, а також технології їх застосування. Робіт, які б комплексно розглядали питання розробки конкретних принципів стратегії фінансової діяльності підприємства і рекомендацій з їхнього використання в управлінні підприємством, на сьогодні дуже замало. Проекти управлінських рішень в сфері фінансової діяльності в поточному періоді повинні орієнтуватися на стратегічні цілі розвитку підприємства. І повинні бути відхилені, якщо вони вступають в протиріччя з головною цілю діяльності підприємства, стратегічними напрямами його

розвитку.

Процес управління фінансової діяльності підприємства базується на механізмі стратегічного фінансового управління, що представляє собою систему основних елементів, регулюючих процес розробки і реалізації управлінських рішень в області перспективної фінансової діяльності.

Ніяким чином не применшуючи значимість наукових розробок вчених, слід зазначити, що в цих працях основна увага приділяється теоретичним аспектам стратегічного управління фінансової діяльності підприємства, однак, в цих працях недостатньо досліджені проблеми вибору фінансової стратегії та стратегічної фінансової політики з урахуванням специфіки діяльності підприємств. Крім того, у науковій літературі вітчизняних і закордонних учених недостатньо обґрунтовані методологічні принципи формування стратегії управління фінансовою діяльністю для підприємств різних форм власності.

# РОЗДІЛ 2
# ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1 Дослідження основних напрямків фінансової діяльності підприємства

ТОВ «Провайс» - це підприємство комунального типу, яке має статус юридичної особи. Має власний баланс, печатку, діє на підставі статуту. ТОВ «Провайс» може від свого імені укладати угоди, набувати майнові і особисті немайнові права і нести обов'язки, виступати позивачем або відповідачем господарському або апеляційному суді.

У своїй діяльності ТОВ «Провайс» керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України "Про підприємництво", Податковим кодексом України, іншими нормативно-правовими актами України, Статутом.

ТОВ «Провайс» є самостійний господарюючий суб'єкт, набуває прав та обов'язків юридичної особи від дня його державної реєстрації проведеної у встановленому порядку, несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного майна згідно із чинним законодавством. За згодою власника ТОВ «Провайс» може добровільно входити в об'єднання підприємств, виступати засновником і учасником інших підприємств, організацій, установ. До складу ТОВ «Провайс» можуть входити його структурні підрозділи.

Відносини ТОВ «Провайс» з іншими підприємствами, організаціями та установами, а також приватними домогосподарствами здійснюється на основі договорів. ТОВ «Провайс» є платником податків на загальних підставах.

Основною діяльністю підприємства є надання комунальних послуг таких як:

- прибирання, вивіз та утилізація твердих побутових відходів;
- викачка, вивіз та утилізація рідких побутових відходів;
- послуги автопідйомника для обрізки та спилювання дерев;

- послуги з вантажних перевезень;
- послуги екскаватора для копання ям, траншей, планування землі.

Організаційна структура управління ТОВ «Провайс» є функціональною, яка представлена на рис. 2.1.

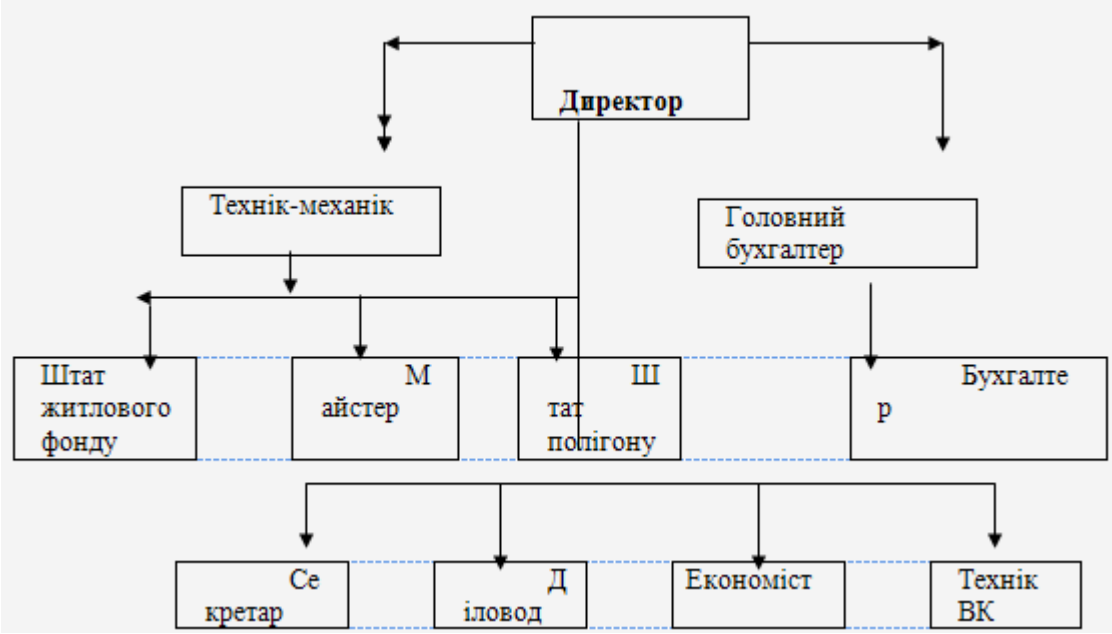



Рис. 2.1 Структура управління ТОВ «Провайс»

На обслуговування ТОВ «Провайс» за рішенням сесії міської ради від 17 лютого 2021 року 62 житлових будинків, загальною площею 13,8 тис. кв.м., приватного сектору та комунального підпорядкування в мікрорайоні «Постройки», 5 одиниць рухомого майна, адміністративне приміщення.

Метою створення підприємства є задоволення потреб населення, підприємств та організацій з надання комунальних послуг з збирання та вивезення твердих та рідких побутових відходів, що є основним видом діяльності підприємства.

Крім того, предметом діяльності підприємства є:

- прибирання сміття, боротьба із забрудненням та подібні види діяльності;
- спеціалізовані будівельні роботи;
- збір, очищення та розподілення води;

-діяльність автомобільного вантажного транспорту;

-транспортне обслуговування вантажів;

- облаштування ландшафту;

- монтаж та встановлення збірних конструкцій;

- прибирання виробничих та житлових приміщень, устаткування та транспортних засобів;

- монтаж систем опалення, вентиляції та кондиціонування повітря;

- ізоляційні роботи;

- водопровідні, каналізаційні та протипожежні роботи;

- інші монтажні роботи;

- збирання і оброблення стічних вод;

- збирання та знищення інших відходів;

- надання інших індивідуальних послуг;

- впровадження нових організаційних форм використання техніки та автотранспорту.

На підприємстві створені оптимальні умови для роботи персоналу, робочі місця атестовані, забезпечені нормативно-технічною документацією, проведений інструктаж з охорони праці. Визначений штат спеціалістів в своїй галузі, відповідальний за певний напрямок діяльності. Загальна чисельність працівників на 2023 рік– 35 штатних одиниць.

Підприємства різних форм власності, різних сфер діяльності мають у своєму розпорядженні певну суму фінансово-господарських засобів, які забезпечують здійснення господарського обороту. Правильність вкладення фінансових засобів в активи є однією з найважливіших ознак стійкості фінансового стану підприємства.

До активів відносяться всі види майна підприємства, що належить йому на правах власності і використовуються для здійснення статутної діяльності. Саме розуміння активів як джерела отримання грошових потоків і є основою політики управління активами будь-якого підприємства.

Активи - це ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих

подій, використання яких, як очікується, призведе до збільшення економічних вигод у майбутньому.

В таблиці 2.1 проведемо аналіз майна підприємства та джерел його формування.

Таблиця 2.1.

**Динаміка складу і структури активів ТОВ «Провайс» за 2021-2023 роки (тис.грн.)**

| Показники | Роки: | | | Відхилення 2023р. від:(+;-) | | Відхилення (відн.)2023р.у % до: | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| Майно - всього | 386,18 | 424,02 | 439,95 | 53,77 | 15,93 | 1,13 | 1,03 |
| Необоротні активи | 191,5 | 228,79 | 286,80 | 95,27 | 58,01 | 1,49 | 1,25 |
| Основні засоби | 105,91 | 162,36 | 201,90 | 95,99 | 39,54 | 1,90 | 1,24 |
| Оборотні активи | 194,59 | 195,02 | 153,03 | -41,56 | -41,99 | 0,78 | 0,78 |
| Оборотні виробничі фонди | 2,26 | 25,67 | 13,89 | -1,37 | -1,78 | 0,57 | 0,54 |
| Виробничі запаси | 8,13 | 7,83 | 6,60 | -1,53 | -1,23 | 0,81 | 0,84 |
| Незавершене виробництво | 16,13 | 1,84 | 7,29 | -8,84 | -10,55 | 0,00 | 0,00 |
| Фонди обігу | 170,33 | 16,35 | 132,22 | -38,11 | -37,13 | 0,77 | 0,78 |
| Надані послуги | 114,77 | 100,49 | 248,91 | -8,86 | 10,42 | 0,92 | 1,10 |
| Поточна дебіторська заборгованість | 100,00 | 134,00 | 166,00 | 66,00 | 34,00 | 1,66 | 1,34 |
| Грошові кошти і поточні фінансові Інвестиції | 200,80 | 127,60 | 286,00 | -1722,0 | -990,0 | 14,24 | 22,41 |
| Інші оборотні активи | 6,0 | 30,0 | 36,0 | 30,0 | 6,0 | 0,00 | 0,00 |
| Витрати майбутніх періодів | 6,0 | 21,0 | 12,0 | 6,0 | -9,0 | 0,00 | 0,00 |
| Джерела формування майна – всього | 386,18 | 424,02 | 439,95 | 53,77 | 15,93 | 11,30 | 10,36 |
| Власний капітал | 286,31 | 289,51 | 302,45 | 161,41 | 129,10 | 105,60 | 104,40 |
| Статутний (пайовий капітал) | 284,0 | 567,0 | 567,0 | 283,0 | 0,0 | 199,65 | 100,00 |
| Зобов’язання | 99,85 | 134,46 | 137,48 | 37,63 | 30,20 | 13,76 | 10,22 |

Продовження Таблиці 2.1

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Забезпечення наступних витрат і платежів | 0,0 | 60,00 | 0,0 | 0,0 | -60,00 | 0,00 | 0,00 |
| Поточні зобов’язання | 99,85 | 128,46 | 137,48 | 37,63 | 90,20 | 13,79 | 10,70 |

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 2.1., у 2023 році порівняно 2021 роком вартість майна підприємства збільшилась на 53,77 тис.грн., або 113,92%. При цьому необоротні активи зросли на 58,01 тис.гри. (149,74%), а оборотні активи - на 41,99 тис. грн. (78,64%) зменшились.

Отже, в структурі зміни майна 113,92% припадає на збільшення необоротних активів, а 78,64% - оборотних активів.

Необоротні активи підприємства представлені, насамперед, основними засобами, вартість яких збільшилась на 95,99тис.грн., або 190,63 %. Темп приросту основних засобів більший від темпу приросту майна в цілому, що обумовило зменшення питомої ваги основного капіталу у майні з 190,63 до 113,92%.

Зростання оборотних активів у порівнянні з 2022 роком пояснюється зменшенням як оборотних виробничих фондів (на 117,80 тис.грн., або 54,11%), так і фондів обігу (на 371,33 тис.грн., або 78,07%).

Разом з тим, підприємство має низький рівень забезпеченості високоліквідними оборотними активами. Залишок грошових коштів і поточних фінансових інвестицій зменшився на 99,0тис.грн. (22,41%), а їх питома вага у майні на кінець звітного року становила лише 22,41%.

Пасив балансу показує, яка величина засобів (капіталу) вкладена в господарську діяльність підприємства, хто і якою мірою брав участь у створенні майнової маси підприємства. Він визначається як зобов'язання за отримані цінності чи як вимоги на отримані підприємством ресурсів. Зобов'язання розрізняються по суб'єктах: одні з них є зобов'язаннями перед власниками підприємства, інші - перед кредиторами, банками. Такий розподіл зобов'язань у балансі має важливе значення при визначенні терміновості

їхнього погашення. Склад і структура пасивів ТОВ «Провайс» наведено у таблиці 2.2.

Виходячи з даних таблиці 2.2. можна стверджувати, що у структурі оборотних активів (їх частка у 2023 році у порівнянні з 2021 роком знизилась з 113,92 % до 103,76 % від валюти балансу) зміни відбулися переважно за рахунок збільшення суми поточної дебіторської заборгованості. Так, якщо у 2023 році частка коштів у розрахунках складала 0,7 %, то у порівнянні з 2022 роком — 3,0 %, а з 2021 році вже 5,2 %. В той же час спостерігаємо зменшення вартості виробничих запасів з 153,0 тис.грн. та 123,0 тис. грн. відповідно.

Таблиця 2.2.

**Динаміка складу і структури пасивів ТОВ «Провайс» за 2021-2023 роки (тис.грн.)**

| Показники | Роки: | | | Відхилення (+;-) 2023р. до | | Темп змін 2023р. до | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| Пасиви - всього | 386,18 | 424,02 | 439,95 | 53,77 | 15,93 | 113,92 | 103,76 |
| Власний капітал | 286,33 | 289,56 | 302,47 | 16,4 | 12,91 | 105,64 | 104,46 |
| Статутний капітал | 284,0 | 567,0 | 567,0 | 28,3 | 0,0 | 199,65 | 100,00 |
| Зобов’язання | 99,85 | 128,46 | 137,48 | 37,63 | 9,02 | 137,69 | 107,02 |
| Поточні зобов’язаня | 99,85 | 128,46 | 137,48 | 37,63 | 9,02 | 137,69 | 107,02 |
| Кредиторська заборгсть | 120,77 | 148,00 | 153,73 | 132,96 | 15,73 | 12.75 | 10.36 |

Джерело: розраховано автором

Причини зміни фінансових ресурсів, авансованих на покриття певного виду активів, можливо встановити також при вивченні змін, які відбуваються у складі джерел їх покриття. Дані аналітичного балансу свідчать, що основну частку у валюті балансу станом на кінець 2023 року займає зобов’язання, його розмір становить 137,48 тис.грн. або 31,2 % від сукупного капіталу.

Головною причиною низького розміру власного капіталу протягом аналізованого періоду є наявність непокритих збитків (в основному-це хронічні

неплатежі власників домогосподарств), що призвело до порушення основних принципів господарювання, в результаті чого підприємство не лише втратило можливість здійснювати самофінансування, але й виконувати умови самоокупності виробництва.

Слід відмітити зменшення поточних зобов'язань, особливо відносно 2021 року, на 3763 грн. або на 5,4 % за питомою вагою, що на 100 % було спричинено зростанням розміру кредиторської заборгованості.

Таким чином, за період з 2021 по 2023 роки відмічаємо наступні зміни у структурі активів та пасивів: частка необоротних активів від валюти балансу на кінець періоду, який аналізується становить 89,2 %;зменшення вартості майна підприємства протягом 2021— 2023 років зумовлено зменшенням вартості необоротних активів, а саме основних засобів. Станом на кінець 2023 року співвідношення між власним та позиковим капіталом становить 31% до 69%, тоді як оптимальним є співвідношення 50 %: 50 %.

Однак, як свідчать розрахунки, власний капітал підприємства повністю використаний на формування необоротних активів та їх основної частини — основних засобів і у фінансуванні мобільних активів участі не бере.

Наступним кроком є аналіз джерел формування пасивів, адже без детального аналізу даного питання, ми не зможемо зробити висновку щодо забезпеченості в оборотних коштах досліджуваного підприємства.

Джерела формування пасивівТОВ «Провайс» наведено в таблиці 2.3.

Як свідчать дані таблиці 2.3., основним джерелом фінансування оборотних активів суб'єкту дослідження є позиковий капітал.

При аналізі даних таблиці 2.3. виникає питання щодо доречності розрахунку питомої ваги складових джерел формування оборотних активів. Адже підприємство може мати дефіцит власного оборотного капіталу, що зумовлює від'ємне значення цього показника та впливає на показники структури.

Таблиця 2.3.

**Джерела формування пасивів ПП**

**«Провайс» за 2021-2023 роки (тис.грн.)**

| | Роки: | | | Відхилення (+;-) 2023р. до | | Темп змін : 2023р. до | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| Власний оборотний капітал | 947,40 | 665,6, | 1554,2 | -791,9 | 510,1 | 16,41 | 23,34 |
| Позиковий капітал у тому числі: | 99,85 | 128,46 | 137,47 | 37,63 | 90,20 | 137,69 | 107,02 |
| короткострокові кредити банків | 75,37 | 78,94 | 83,75 | 8,38 | 4,81 | 111,12 | 106,09 |
| поточні зобов'язання за розрахунками | 99.42 | 128.16 | 137.11 | 292,4 | 84,6 | 289,69 | 123,11 |
| Усього оборотних активів | 194,72 | 195,22 | 153,60 | -112,00 | -276,20 | 99,61 | 91,21 |

Джерело: розраховано автором

Проте доцільно зазначити, що у фінансовому аналізі, наприклад, частка власного оборотного капіталу у фінансуванні поточних активів має назву коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власним капіталом і є одним із показників, який характеризує фінансову стійкість підприємства

Отже, ТОВ «Провайс» має дефіцит власного оборотного капіталу, розмір якого складає — від 112,0 грн у 2021 році до 276,2 грн у 2022 році.

Згідно даних таблиці 2.4, можемо зробити наступний висновок: значне зростання суми кредиторської заборгованості протягом 2021—2023 років є вимушеним кроком підприємства щодо залучення зовнішніх джерел фінансування власних поточних активів. Причинами цього стали, з одного боку, надмірне відвернення власного капіталу у поточну дебіторську заборгованість, а з іншого, оскільки підприємство є збитковим і йому вкрай невигідно використовувати банківські (процентні) позики — кращим способом отримання безкоштовних кредитів, фінансуючи свою поточну діяльність за рахунок власного капіталу, а також залучаючи «безкоштовну» кредиторську

заборгованість.

Таблиця 2.4.

**Показники ділової активностіТОВ «Провайс»**
**за 2021-2023 роки(тис.грн.)**

| Показники | Роки: | | | Відхилення(абс.) 2023р. від(+;-) | | Відхилення(від.) 2023р.у % до: | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| 1. Виручка від реалізації виконаних робіт і наданих послуг | 132,74 | 214,34 | 162,66 | 2992 | -5168 | 122,54 | 75,89 |
| 2. Середній розмір власного капіталу | 286,33 | 289,56 | 302,47 | 16,14 | 12,91 | 1,04 | 1,05 |
| 3. Середній розмір власного обор. капіталу | 947,40 | 665,6, | 1554,2 | -791,9 | 510,1 | 16,41 | 23,34 |
| 4. Середній розмір дебіторської заборгованості | 100,00 | 134,00 | 166,00 | 66,00 | 32,00 | 1,23 | 1.66 |
| 5. Середній розмір кредиторської заборгованості | 120,77 | 148,00 | 153,73 | 5.,7 | 33,04 | 1,28 | 1,03 |
| 6.Валовий прибуток | -11,49 | -13,84 | -56,36 | -44,92 | -25,43, | 5,09 | 4,31 |
| 7. Власний капітал | 286,33 | 289,56 | 302,47 | 16,,4 | 12,91 | 105,64 | 104,46 |
| 8..Коефіцієнт оборотності капіталу | 0,34 | 0,53 | 0,38 | 0,03 | -0,15 | 109,55 | 71,17 |
| 9.Оборотність дебіторської заборгованості, днів | 83,65 | 73,41 | 90,67 | 7,02 | 17,25 | 108,39 | 123,50 |
| 10.Оборотність кред. заборгованості, днів | 57,11 | 58,55 | 114,14 | 57,03 | 55,58 | 199,85 | 194,93 |
| 11.Оборотність власного капіталу, днів | 787,33 | 490,34 | 664,24 | -123,09 | 173,90 | 84,37 | 135,46 |

Джерело: розраховано автором

За даних умов це також є одним з варіантів стабілізації господарської діяльності.

За останні три роки у загальній структурі кредиторської заборгованості значну частку займає заборгованість за роботи та послуги (у 2023 році — 67,8 %. Однак зазначимо, якщо у співвідношенні з 2021 роком загальна сума кредиторської заборгованості зросла на 23,6 %, то заборгованість за роботи, послуги навпаки знизилась на 6,2 %.

Зміни показників порівняно з 2022 роком складають відповідно 15,9 % та 1,4 %.

Інформацію, яка використовується для аналізу фінансового стану підприємств, за доступністю можна поділити на відкриту та закриту. Інформація, яка міститься в бухгалтерській та статистичній звітності, виходить за межі підприємства, а отже є відкритою. Кожне підприємство розробляє свої планові та прогнозні показники, норми, нормативи, тарифи та ліміти, систему їх оцінки та регулювання фінансової діяльності. Ця інформація становить комерційну таємницю, а іноді й «ноу-хау». Відповідно до чинного законодавства України підприємство має право тримати не розголошувати таку інформацію.

## 2.2. Оцінка ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства

Систематичний аналіз фінансового стану підприємства, його ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості необхідний тому, що дохідність будь-якого підприємства, розмір його прибутку багато в чому залежить від його платоспроможності, а платоспроможність підприємства, в свою чергу, є одним із показників ефективності управління фінансовою діяльністю будь-якого підприємства.

Аналіз ліквідності балансу проводиться шляхом порівняння сум платіжних засобів в активі, які згруповані за рівнем ліквідності, із платіжними зобов'язаннями в пасиві, які згруповані за строком оплати. Для аналізу ліквідності балансу статті балансу розподіляють і порівнюють за групами.

Найліквідніші активи (кошти і поточні фінансові інвестиції) мають дорівнювати кредиторській заборгованості (тобто найтерміновішим зобов'язанням) або перевищувати її; терміни – приблизно до 3 місяців.

Швидкореалізовувані активи (дебіторська заборгованість та інші оборотні активи) мають дорівнювати або перевищувати короткострокові пасиви; терміни – 3-6 місяців.

Повільнореалізовувані активи (запаси) мають дорівнювати або

перевищувати довгострокові зобов’язання (кредити та інші зобов’язання).

Важкореалізовувані активи (нематеріальні активи, незавершене будівництво, основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції та інші необоротні активи) мають дорівнювати джерелам власних коштів або перевищувати їх (вони взагалі вважаються безстроковими, бо не мають терміну погашення).

У разі виконання зазначених умов баланс вважається абсолютно ліквідним. Якщо одна або кілька умов порушуються, ліквідність відрізняється від абсолютної. При цьому брак коштів за однією групою активів компенсується їх надлишком в іншій групі лише за вартістю, оскільки в реальній платіжній ситуації менш ліквідні активи не можуть замінити більш ліквідні.

За ознакою рівня ліквідності, тобто швидкості перетворення в грошові кошти, активи поділяються на чотири групи. Аналіз показників ліквідності представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

**Показники ліквідності балансуТОВ «Провайс» за 2021-2023 роки (тис.грн.)**

| Види активів | 2021. | 2022 | 2023 | Види пасивів | 2021 | 2022 | 2023 | Нестача або надлишок капіталу | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | 2021 | 2022 | 2023 |
| Високолікв ідні | 2008 | 1276 | 286 | Найбільш термінові | 903 | 1481 | 901 | -1105 | 205 | 615 |
| Середнелікв ідні | 3048 | 5610 | 2537 | Короткостро кові | 7537 | 7894 | 8375 | 4489 | 2284 | 5838 |
| Низьколікві дні | 1440 | 1261 | 1248 | Довгостроко ві | 1545 | 3471 | 4472 | -1285 | -914 | -800 |
| Важколікві дні | 1915 | 2290 | 2869 | Постійні | 2863 | 2955 | 3024 | 947 | 6656 | 1555 |

Джерело: розраховано автором

Отже, в 2022 році надлишок високоліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань становила 205 тис. гри., а в 2023 році ця сума зросла до 615 тис. грн. По середньо - і низько ліквідних активах спостерігається надлишок платіжних засобів з тенденцією до його збільшення. В цілому по

трьох групах активів надлишок платіжних засобів для покриття зобов'язань збільшився на 150,37 тис. грн., або 31,5%. Таким чином, баланс не є абсолютно ліквідним, але динаміка ліквідності підприємства позитивна.

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням його коштів, джерел їх формування та фінансовою стійкістю. За умов переходу до ринку ліквідність підприємства стає однією з найважливіших характеристик результативності роботи господарських об’єктів.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності надається в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

**Аналіз показників ліквідності ТОВ «Провайс» за 2021-2023 роки**

| Показники | Нормативне значення | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 до 2021, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт поточної ліквідності, % | > 1 | 1,2 | 1,2 | 2,2 | 83.3 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності, % | > 0,6-0,8 | 0,4 | 0,5 | 1,1 | 275.1 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності, % | > 0 збільшення | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості, % | =1 | 0,2 | 0,2 | 1,1 | 220.0 |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн. | > 0 збільшення | 326,7 | 279,7 | 774,4 | 37.4 |

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані таблиці 2.6. можна сказати, що коефіцієнт поточної ліквідності з 2021 – 2023 рр. був на досить нормальному рівні від нормативного значення. Цей показник показує, скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових, тобто невідкладних зобов’язань. Порівнявши 2023 рік у відсотках до 2021 року значення становить 275.1%. Виходячи з цього можна зробити висновок про те, що підприємство вчасно ліквідовує борги протягом року.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також досяг нормативного значення у 2022р. і надалі збільшувався.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 – 2023рр. мав дуже низькі значення через невелику суму грошових коштів у балансі підприємства.

Отже, протягом періоду, що аналізується, відбулось зростання як потенційної так і поточної платоспроможності підприємства, її рівень досяг нормативного значення у 2022р., тобто значно зменшився ризик виникнення неплатоспроможності підприємства.

Невисокий рівень коефіцієнтів загальної ліквідності свідчить про те, що у підприємства рівень дебіторської та кредиторської заборгованості майже на рівні. Протягом періоду, що аналізується, відбулось зростання як потенційної так і поточної платоспроможності підприємства, її рівень досяг нормативного у 2022 р., тобто значно зменшився ризик виникнення неплатоспроможності підприємства.

Отже, за період, що розглядається, ліквідність і платоспроможність підприємства зазнала позитивних змін.

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням його коштів, джерел їх формування та фінансовою стійкістю. За умов переходу до ринку платоспроможність підприємства, тобто здатність розраховуватись по зобов’язаннях, стає однією з найважливіших характеристик результативності роботи господарських об’єктів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також досяг нормативного значення лише у 2022 р. і надалі збільшувався.

Для аналізу фінансового стану підприємства також необхідно оцінити тенденції найбільш загальних показників платоспроможності, які з різних сторін характеризують фінансовий стан підприємства.

Показниками та факторами доброго фінансового стану підприємства можуть бути: стійка платоспроможність, ефективне використання капіталу, своєчасна організація розрахунків, наявність стабільних фінансових ресурсів.

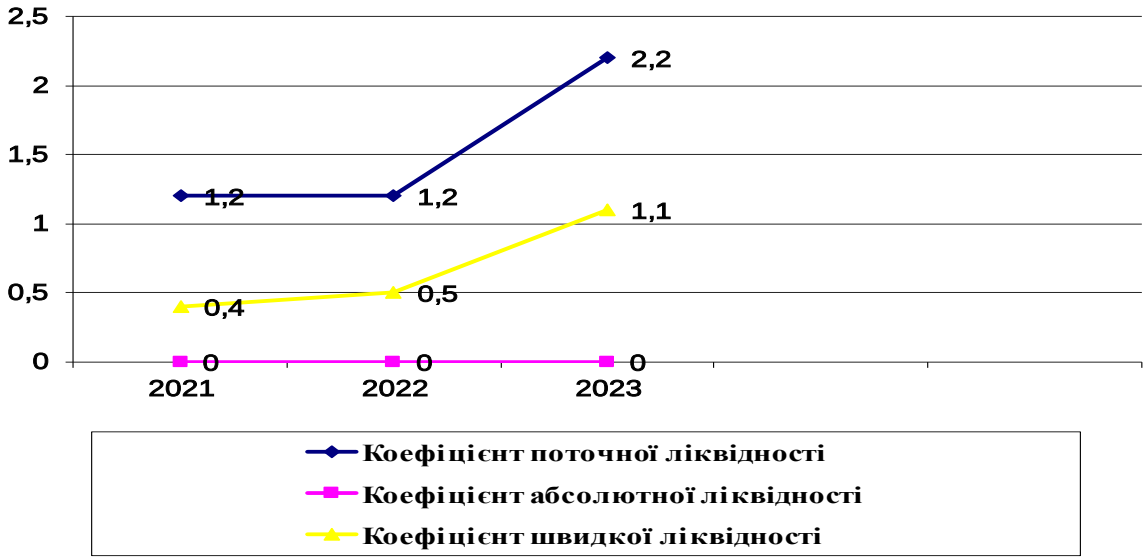



Рис. 2.1 Динаміка показників абсолютної, швидкої, поточної ліквідності

Показники та фактори незадовільної фінансового стану: неефективне розміщення коштів, брак власних оборотних коштів, наявність стійкої заборгованості за платежами, негативні тенденції у виробництві.

Крім фінансових коефіцієнтів, в аналізі фінансового стану велику роль відіграють абсолютні показники, розраховані на основі звітності. До них належать: чисті активи (реальний власний капітал), власні оборотні активи, показники забезпеченості запасів власними обіговими коштами. За допомогою таких показників визначають критерії, що дають змогу визначити якість фінансового стану.

Результати дослідження динаміки платоспроможності ТОВ «Провайс» за період, що аналізується, наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

**Показники платоспроможностіТОВ «Провайс» за 2021-2023 роки**

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення (абс.) 2023р. від: (+,-) | | Відхилення (відн.) 2023 р. у % до | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| 1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності - | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 3. Коефіцієнт загальної ліквідності | 1.2 | 1.2 | 2.2 | 1.0 | 1.0 | 83.3 | 83.3 |
| 4. Коефіцієнт ліквідності коштів | 0.4 | 0.5 | 1.1 | 0.7 | 0.6 | 275.0 | 220.0 |
| 5. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості | 0.2 | 0.2 | 1.1 | 0.9 | 0.9 | 55.0 | 55.0 |
| 6. Відношення між оборотними та необоротними активами | 1.0 | 0.9 | 0.5 | -0.5 | -0.4 | 50.0 | 55.5 |

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними таблиці 2.6. можемо зробити наступний висновок: за результатами розрахунків виявлено, що підприємство вважати платоспроможним протягом останніх трьох років не можна. Крім того, спостерігається тенденція до зниження всіх показників, які підлягали аналізу. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показує, що у 2023 році підприємство на 1 грн дебіторської заборгованості залучало 1.1 грн кредиторської, у 2022 році — 0.2 грн, у 2021 році — аж 0.2грн. Тобто, при недостатності власного капіталу підприємство використовувало у господарському обороті, як єдине джерело фінансування, кредиторську заборгованість. Коефіцієнт співвідношення активів у 2023 році у порівнянні з 2021 роком становить 55.0 %, що нижче рекомендованого значення.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є забезпечення стабільності його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана із загальною структурою балансу, рівнем залежності суб'єкта господарювання від кредиторів та інвесторів.

Фінансова стійкість - це багатогранне поняття, яке включає характеристику різних аспектів діяльності підприємства. Оцінка фінансової

стійкості має на меті комплексний аналіз величини та структури активів і пасивів балансу, визначення на цій основі міри фінансової стабільності й незалежності підприємства, а також відповідності його фінансово-господарської діяльності статутним завданням. Сутність фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів. Оцінка фінансової стійкості, як критерію надійності, дозволяє зовнішнім суб'єктам аналізу визначати фінансові можливості підприємства на тривалу перспективу [40]. Фінансова стійкість являє собою комплексне поняття, яке формується під впливом різноманітних фінансово-економічних процесів, і є головним компонентом загальної економічної стійкості підприємства. Фінансова стійкість є відображенням визначеного стану фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами (табл. 2.7).

Аналізуючи дані таблиці 2.7., можна зробити висновок, що підприємство має незадовільний фінансовий стан.

Нестача власних оборотних коштів для формування запасів зменшилась з 89,98 тис. грн. до 41,65 тис. грн., за період, що аналізувався.

Отже, підприємство не має ознаки абсолютної фінансової стійкості. Разом з тим, коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами зменшився з 0,5 до 0,4, а нестача власних оборотних коштів в - з 0,5 до 0,4 грн. у 2021 та 2023 роках відповідно.

У світовій і вітчизняній фінансово-аналітичній практиці розроблено систему фінансових коефіцієнтів, які відображають різні аспекти стану активів і пасивів балансу, характеризуючи фінансовий потенціал підприємства.

Аналізуючи фінансову стабільність підприємства, власники завжди віддають перевагу допустимому зростанню частки позикових коштів, а кредитори навпаки - надають перевагу підприємствам з високою часткою власного капіталу.

Таблиця 2.7.

**Показники для розрахунку фінансової стійкості ТОВ «Провайс» за 2021-2023 роки**

| Показники | Роки: | | | Відхилення (абс.)2023р.від:(+;-) | | Відхилення (відн.) 2023р.у % до: | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| Власні оборотні кошти | 947,40 | 665,60 | 155,50 | -791,90 | -510,10 | 16,41 | 23,34 |
| Короткострокові кредити і позики | 75,37 | 78,94 | 83,75 | 83,80 | 48,10 | 0,0 | 0,0 |
| Запаси | 144,03 | 126,16 | 124,80 | -19,23 | -13,60 | 86,6 | 98,9 |
| Всього | 314,20 | 265,87 | 224,22 | -89,98 | -41,65 | 71,4 | 84,3 |
| Наявність власних оборот.коштів і довгострокових зобов'язань | 94,80 | 60,77 | 15,67 | -79,13 | -45,10 | 16,5 | 25,8 |
| Загальна величина джерел формування | 170,17 | 139,71 | 99,42 | -70,75 | -40,29 | 58,4 | 71,2 |
| Надлишок (+), нестача (-) власних оборот.коштів | -49,23 | -65,39 | -109,13 | -59,90 | -43,74 | 2,21 | 1,66 |
| Коефіцієнт забезпеченості запасів | 0,7 | 0,5 | 0,1 | -0,5 | -0,4 | 19,1 | 26,1 |
| Надлишок(+), нестача(-) джерел формування | -0,3 | -0,5 | -0,9 | -0,5 | -0,4 | 255,8 | 168,7 |

Джерело: розраховано автором

Розрахунок основних коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість ТОВ «Провайс» за 2021-2023 роки наведено в таблиці 2.8.

Виконані розрахунки свідчать про низький рівень фінансової стійкості підприємства за показниками структури джерел формування капіталу. Так, фактичне значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2023року питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 26%. Це на 1 пункт більше порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу відповідно зменшився з 0,86 до 0,74 і свідчить про низький рівень фінансової

залежності підприємства від кредиторів.

Таблиця 2.8.

**Основні коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Провайс» за 2021-2023 роки**

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення(абс.) (+,-) 2023року від | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2021 | 2022 |
| Коефіцієнт автономії | 0,14 | 0,16 | 0,26 | 0,12 | 0,1 |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | 0,86 | 0,84 | 0,74 | -0,12 | -0,1 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 7,04 | 6,40 | 3,88 | -3,16 | -2,52 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | -5,23 | -4,62 | -2,51 | 2,72 | 2,11 |
| Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами | -6,49 | -5,94 | -6,80 | -0,31 | -0,86 |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів | 0,00 | -0,02 | 0,00 | 0 | 0,02 |

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт фінансової залежності, як обернений показник до коефіцієнта автономії, зменшився з 7,04 до 3,88, тобто на кінець звітного року на 1 грн. власного капіталу припадає 3,88 грн. загальної вартості пасивів. Наближення значення цього показника до 1 означає, що власники майже повністю фінансують підприємство.

У зв'язку з відсутністю в балансі довгострокових зобов'язань коефіцієнти довгострокового залучення позикових коштів, довгострокових зобов'язань і фінансового левериджу дорівнюють нулю.

Незважаючи на деяке збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу, його фактичне значення не відповідає нормативу (> 0,5). На кінець 2023 року власні оборотні кошти становлять 2,51% в структурі власного капіталу.

Про високий рівень забезпеченості підприємства власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець звітного року фактичний рівень цього коефіцієнту перевищує нормативне значення у 9,3 рази, а на 1 грн. запасів припадає близько

0,02грн. власних оборотних коштів. Значення коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів показує, що на кінець минулого року серед власних оборотних активів грошові кошти становили лише 0,02%. У звітному році цей показник зменшився до 0,02%, тобто у 2 рази. Отже, підприємство має низький рівень фінансової стабільності щодо забезпеченості високоліквідними оборотними активами. Отже, аналіз фінансової стійкості дає можливість оцінити, наскільки підприємство готове до погашення своїх боргів, в якій мірі воно є незалежним з фінансового боку, зростає чи зменшується рівень цієї незалежності, чи відповідає стан активів і пасивів підприємства завданням його фінансово-господарської діяльності. З проведеного аналізу можемо зробити висновок, що досліджуване підприємство немає доброго фінансового стану, є фінансово залежним, про що свідчить вище проведений аналіз.

## 2.3. Аналіз ефективності управління формуванням доходів підприємства

Прибуток – найважливіший показник ефективності роботи підприємства, джерело життєдіяльності. Зростання прибутку створює фінансову основу для самофінансування діяльності підприємства, здійснення розширеного відтворювання і задоволення зростаючих соціальних і матеріальних потреб робочих. За рахунок прибутку виконуються також зобов’язання підприємства перед бюджетом, банками і іншими організаціями. Тому аналіз прибутку повинен охоплювати як чинники її формування, так і розподілу.

Під фінансовими результатами розуміють величину прибутку або збитку. У загальному випадку прибуток – це перевищення доходів від діяльності над витратами з нею пов’язаними.

За кожним видом діяльності фінансовий результат визначають шляхом співставлення доходів і витрат. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Провайс» доцільно розпочати з показнику «валовий прибуток» (різниця між виручкою від реалі- зації продукції та змінними витратами). Цей показник використовується

для оцінки виконання програми виробництва; зіставляючи валовий прибуток з чистим прибутком, можна вивчити структуру витрат підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

**Оцінка зміни валового прибутку ТОВ «Провайс»**
**за 2021-2023роки (тис.грн.)**

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення(абс.) (+,-) 2023року від | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2021 | 2022 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації робіт, послуг | 132,74 | 214,34 | 162,66 | 29,92 | -51,68 |
| Виробнича собівартість наданих послуг | 144,23 | 218,18 | 219,02 | 74,79 | 0,84 |
| Валовий прибуток (п. 1 – п. 2) | -11,49 | -13,84 | -56,36 | --44,84 | -52,52 |

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатами таблиці 2.9. можна спостерігати тенденцію до помітного зменшення валового прибутку ТОВ «Провайс» разом із зростанням виробничої собівартості наданих послуг.

Аналіз структури доходів і витрат ТОВ «Провайс» за період, що аналізується, розглянемо в таблиці 2.10.

Аналіз доходів і витрат ТОВ «Провайс», що надано в таблицях, свідчить, що і у 2023 році в порівнянні з 2022 і 2021 роках дохід від надання послуг постійно знижувався – майже на 52 і 30 тис.грн. відповідно. Доходи від фінансової діяльності у 2023 році взагалі відсутні. Відповідно серед витрат ТОВ «Провайс» собівартість наданих послуг займає найбільшу частину і зростає з року в рік. Фінансові витрати за період, що аналізувався, майже не змінились, а частка інших операційних витрат має тенденцію до збільшення.

Таблиця 2.10.

**Аналіз структури доходів і витрат ТОВ «Провайс»**

**за 2021-2023 роки(тис.грн.)**

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення(абс.) (+,-) 2023року від | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2021 | 2022 |
| Дохід від надання послуг і виконаних робіт | 132,74 | 214,34 | 162,66 | 29,92 | -51,68 |
| Інші доходи від звичайної діяльності | 22,60 | 26,06 | 13,92 | -8.68 | -1.24 |
| Доходи від фінансової діяльності | 15,67 | 18,56 | - | - | - |
| Усього доходів | 171.01 | 258.96 | 176,58 | -5,57 | -17.65 |
| Собівартість наданих послуг і виконаних робіт | 144,23 | 218,18 | 219,02 | 74,79 | 0,84 |
| Адміністративні витрати | 6,76 | 12,20 | 5,35 | -1.23 | -7.15 |
| Інші операційні витрати | 0,22 | 1,46 | 7,21 | 0.98 | 5.78 |
| Фінансові витрати | 47,24 | 50,01 | 48,23 | 1,01 | -1,76 |
| Усього витрат | 198.45 | 281.85 | 279.81 | 27.79 | -2.04 |

Джерело: розраховано автором

Аналіз прибутку від реалізації продукції є основною складовою частиною фінансового оперативного аналізу. Виходячи з наявних доходів і витрат (табл. 2.10.) прибуток підприємства має склад, показаний в табл.2.11 .

Таблиця 2.11.

**Аналіз змін прибутку ТОВ «Провайс»**

**за 2021-2023роки (тис. грн. )**

| Показники | Роки | | | Відхилення | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | абсолютне | | | відносне, % | |
| | | | | 2023/ 2022 | 2022/ 2021 | 2023 2021 | 2023 2022 | 202082 021 |
| Прибуток від реалізації робіт, послуг | 187.7 | 249.6 | 386.2 | 136.6 | 61.9 | 198.5 | 54,7 | 105,8 |
| Прибуток від операційної діяльності | 224.7 | 283.3 | 381.9 | 98.6 | 58.6 | 157.2 | 34,8 | 69,9 |
| Прибуток від звичайної діяльності | 207.0 | 277.1 | 373.2 | 96.1 | 70.1 | 166.2 | 34,7 | 80,3 |
| Чистий прибуток | 207.0 | 277.1 | 373.2 | 96.1 | 70.1 | 166.2 | 34,7 | 80,3 |

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.11. показують, що найбільшу абсолютну суму має прибуток від реалізації робіт і послуг: він зріс у 2023 році проти 2021 року на 198,5 тис.грн. Прибуток від операційної та звичайної діяльності теж зріс відповідно на 157,2 і 166,2тис.грн. Чистий прибуток у звітному 2023 році становив 373,2тис. грн., що майже на 19% більше, ніж у 2021 році.

Важливою ділянкою при аналізі фінансових результатів діяльності ТОВ «Провайс» є дослідження прибутковості та рівня рентабельності окремих видів наданих послуг і виконаних робіт.

В процесі аналізу прибутку від реалізації продукції визначаються фактори зміни його суми: зміна в об'ємі наданих послуг і виконаних робіт, рівень середньо реалізаційних цін, собівартість та структура наданих послуг і виконаних робіт.

Фактори, що формують прибуток від реалізації основних видів діяльності, наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

**Фактори, що формують прибуток від реалізації основних видів діяльності ТОВ «Провайс»**

| Види наданих послуг і виконаних робіт | Об' єм виеонанаих робіт, тис.грн. | | Собівартість одиниці наданих послуг, грн. | | Ціна умовної одиниці виконаних робіт, грн. | | Прибуток, тис. грн. | | Прибуток, тис. грн. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | 2023 до 2022 (+;-) |
| | $К_0$ | $К_1$ | $С_0$ | $С_1$ | $Ц_0$ | $Ц_1$ | $П_0$ | $П_1$ | |
| Збирання безпечних відходів | 127,9 | 160,3 | 59,9 | 62,0 | 89,9 | 126,5 | 383,4 | 1035,0 | 651,6 |
| Каналізація і водовідведення | 83,5 | 160,2 | 69,6 | 62,2 | 80,0 | 101,9 | 87,0 | 63,6 | -23,4 |
| Електромонтажні роботи | 42,1 | 25,2 | 107,5 | 127,7 | 271,6 | 393,5 | 692,5 | 670,8 | -21,7 |

Джерело: розраховано автором

Виявлення видів послуг чи робіт, які приносять підприємству високу віддачу допомагає планувати обсяги виконаних робіт і наданих послуг задля отримання високого кінцевого результату діяльності.

Незначне зростання суми прибутку за досліджувані роки у більшій мірі відбулося за зростання об'єму виконаних робіт з водовідведення і водопостачання .

Використовуючи метод підстановки розраховуємо вплив цих факторів на прибуток, що отримало підприємство від реалізації продукції (табл.2.13.).

Таблиця 2.13.

**Результати впливу факторів на формування прибутку від реалізації основних видів діяльності ТОВ «Провайс»**

| Види наданих послуг і виконаних робіт | Вплив на рівень прибутку | | | Загальний вплив усіх факторів, тис. грн. |
|---|---|---|---|---|
| | Об' єму реалізації робіт і послуг, тис. грн. | ціни, тис. грн. | собівартості, тис. грн. | |
| | $(К_1 – К_0)×(Ц_0 - С_0)$ | $К_1×( Ц_1- Ц_0)$ | $К_1×(С_0 – С_1))$ | |
| Збирання безпечних відходів | 97,1 | 586,9 | -32,4 | 651,6 |
| | $(К_1 – К_0)×(Ц_0 - С_0)$ | $К_1×( Ц_1- Ц_0)$ | $К_1×(С_0 – С_1))$ | |
| Каналізація і водовідведення | -70,3 | 35,1 | 11,8 | -23,4 |
| Електромонтажні роботи | -278,1 | 307,5 | -51,1 | -21,7 |

Джерело: розраховано автором

З даних таблиці 2.13. випливає, що між зміною обсягу реалізації наданих послуг і виконаних робіт і розміром отриманого прибутку існує пряма пропорційна залежність при реалізації рентабельної продукції та обернена залежність - при реалізації збиткової.

Таким чином ми бачимо, що у 2023 році ТОВ «Провайс» отримало зменшення прибутку при наданні послуг з каналізації і водовідведенню і електромонтажних робіт на 23,4 і 21, 7 тис. грн.. відповідно. Зменшення

прибутку при наданні послуг з каналізації і водовідведенню на 23,4 тис. грн. відбулось за рахунок зменшення об'єму наданих послуг на 70,3 тис. грн.

Аналогічні зміни відбулися і по електромонтажних роботах. Зростання прибутку від збирання безпечних відходів відбулося в основному за рахунок значного росту ціни реалізації даних робіт.

Аналіз і управління дебіторської заборгованості є одним із найбільш складних та пріоритетних питань, що зумовлено актуальною для України проблемою неплатежів, адже значне недоотримання коштів підприємства, з одного боку, за рахунок збільшення величини заборгованості покупців та замовників, а з іншого – за рахунок потреби погашення зобов'язань перед бюджетом за нарахованими податками чи виплати заробітної плати працівникам, тоді як безпосередній розрахунок з дебіторами ще не відбувся. Дебіторська заборгованість є нормальним явищем у діяльності підприємства до тих пір, коли вона контрольована та своєчасно погашається. Особливо гострим є питання формування резерву сумнівних боргів, аналіз і управління сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості.

Постановка правильно організованого аналізу дебіторської заборгованості на підприємствах перш за все повинна сприяти недопущенню прострочення термінів платежу і доведення заборгованості до стану безнадійної.

Проаналізувавши проблеми дебіторської заборгованості, проблеми її реальної оцінки, проблеми формування резерву сумнівних боргів можна запропонувати такі рекомендації, які вдосконалять ефективність управління дебіторською заборгованістю з метою її оптимізації.

Окремо слід проаналізувати стан і динаміку дебіторського заборгованості ТОВ «Провайс» за період 2021-2023 років.

Аналіз дебіторської заборгованості є одним із найбільш складних та пріоритетних питань, що зумовлено актуальною для України проблемою неплатежів, адже значне недоотримання коштів підприємства, з одного боку, за рахунок збільшення величини заборгованості покупців та замовників, а з

іншого – за рахунок потреби погашення зобов'язань перед бюджетом за нарахованими податками чи виплати заробітної плати працівникам, тоді як безпосередній розрахунок з дебіторами ще не відбувся.

Дебіторська заборгованість є нормальним явищем у діяльності підприємства до тих пір, коли вона контрольована та своєчасно погашається. Постановка правильно організованого аналізу дебіторської заборгованості на підприємствах перш за все повинна сприяти недопущенню прострочення термінів платежу і доведення заборгованості до стану безнадійної.

В таблиці наведено перелік наданих послуг та розрахунки по них по ТОВ «Провайс» за 1-е півріччя 2024 року.

Таблиця 2.14.

**Розрахунки по наданим послугам ТОВ «Провайс» за 1-е півріччя 2024 року**

| Вид послуг | Нараховано тис. грн. | Сплачено тис. грн. | Виконання % |
|---|---|---|---|
| Вивіз ТПВ у населення | 115.2 | 86,9 | 74,6 |
| Квартплата гуртожитку | 36.0 | 34.5 | 95.8 |
| Вивіз ТПВ у підприємств | 75.8 | 41.9 | 55.3 |
| Викачка рідких нечистот | 26.5 | 22.3 | 84.2 |
| Благоустрій | 209.7 | 197.7 | 94.3 |
| Послуги тракторів та іншої техніки | 48.6 | 41.6 | 85.5 |
| Всього | 511.8 | 424.9 | 83.0 |

Джерело: розраховано автором

Виникнення дебіторської заборгованості є природним, об'єктивним явищем в ході фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства. Відтак постає дуже важливе питання ефективного використання й управління цим активом. Управління дебіторською заборгованістю — це складова системи менеджменту підприємства, що включає в себе сукупність методів, принципів, процедур взаємодії з покупцями відносно реалізації активів чи послуг з відстрочкою платежу, інкасації заборгованості та організацією фінансового

забезпечення боргової активності.

Отже, фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням його коштів, джерел їх формування та фінансовою стійкістю. За умов переходу до ринку платоспроможність підприємства, тобто здатність розраховуватись по зобов'язаннях, стає однією з найважливіших характеристик результативності роботи господарських об'єктів.

Як бачимо, неплатежі тільки за 1-е півріччя минулого року становили майже 100 тис. гривень. Аналіз та оцінка стану дебіторської заборгованості в системі управління підприємством передбачає зовнішній та внутрішній аналіз, виявлення можливостей, ризиків та загроз, облік ресурсів та встановлення обмежень у часі щодо досягнення поставлених цілей, визначення середнього розміру фінансових активів, які перебувають у формі дебіторської заборгованості, їх питомої ваги в загальній сумі оборотності активів підприємства, поділ та оцінку дебіторської заборгованості за окремими її видами та строками погашення.

На рис. 2.2. наочно видно стрімкий ріст неплатежів по комунальним послугам.

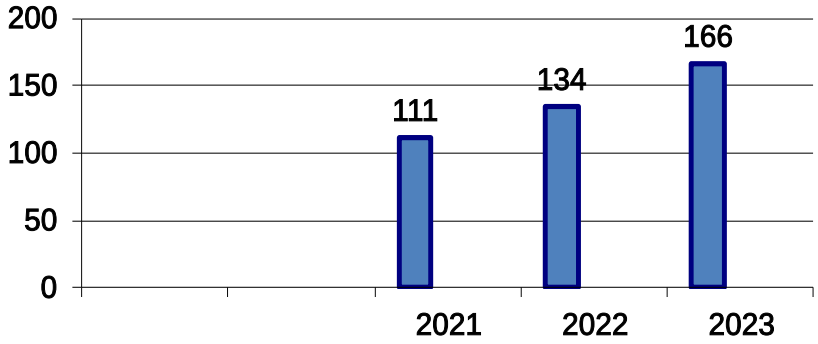



Рис. 2.2 Динаміка показників дебіторської заборгованості ТОВ «Провайс» (тис.грн.)

На основі проведеного аналізу фінансової звітності ТОВ «Провайс» можна виділити проблеми управлінням дебіторської заборгованості на підприємстві:

1. Проблема організації бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості
2. Проблема реальної оцінки дебіторської заборгованості
3. Проблема формування резерву сумнівних боргів
4. Проблема проведення аналізу розрахунків з покупцями послуг при наявних методиках

ТОВ «Провайс» необхідно посилити увагу до організації обліку дебіторської заборгованості та доповнити облікову політику елементами, що дасть змогу вчасно виявити проблемні моменти та вжити заходи щодо відновлення платоспроможності покупців та замовників.

Це надасть можливість задовольняти інформаційні потреби облікового персоналу в розрізі її структурних елементів, а також дасть змогу окреслити суми заборгованості, що вилучені із господарського обороту різними дебіторами для цілей управління й контролю.

Важливою умовою ефективності управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Провайс» є ширше застосування комп'ютерних програм, адже повсякбічне використання комп'ютерних програм перетворюється на визначальний фактор ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства взагалі.

**Висновки до розділу 2**

Об'єктом дослідження роботи є ТОВ «Провайс», основною діяльністю якого є надання комунальних послуг таких як: прибирання, вивіз та утилізація твердих побутових відходів; викачка, вивіз та утилізація рідких побутових відходів; послуги автопідйомника для обрізки та спилювання дерев; послуги з вантажних перевезень; послуги екскаватора для копання ям, траншей,

планування землі. На обслуговування ТОВ «Провайс» знаходиться 62 житлових будинків, загальною площею 13,8 тис. кв.м., будинки приватного сектору та комунального підпорядкування в мікрорайоні «Постройки».

Таким чином, провівши аналіз фінансового стану підприємства можна зробити наступні висновки:

- фінансова стійкість підприємства є незадовільною, хоча і спостерігається тенденція до його покращення;
- показники ліквідності підприємства свідчать про неліквідний баланс підприємства.

Отже, неритмічність виробничих процесів, труднощі з платежами за виконані роботи і надані послуги ТОВ «Провайс» призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, в результаті чого погіршується його платоспроможність.

Невисокий рівень коефіцієнтів загальної ліквідності свідчить про те, що у підприємства рівень дебіторської та кредиторської заборгованості майже на рівні. Протягом періоду, що аналізується, відбулось зменшення як потенційної так і поточної платоспроможності підприємства, її рівень не досяг нормативного за досліджуваний період, тобто зріс ризик виникнення неплатоспроможності підприємства.

Необоротні активи підприємства представлені, насамперед, основними засобами, вартість яких за 2021-2023 роки збільшилась на 95,99 тис. гривень. Темп приросту основних засобів більший від темпу приросту майна в цілому, що обумовило зменшення питомої ваги основного капіталу у майні на 29,0%.

На низький рівень ділової активності підприємства вказує, перш за все, на уповільнення оборотності капіталу підприємства у 2021-2022 роках відносно 2023 року. Такі зміни свідчать про неефективність вкладення ресурсів у формування активів. Звичайно, це пояснюється неефективністю системи управління активами, що є безпосереднім наслідком кризових явищ, які спіткали підприємство у попередніх роках.

Аналіз доходів і витрат ТОВ «Провайс», свідчить, що і у 2023 році в порівнянні з 2022 і 2021 роках дохід від надання послуг постійно знижувався – майже на 52 і 30 тис.грн. відповідно. Доходи від фінансової діяльності у 2023 році взагалі відсутні.

Зменшення суми у підприємства власних грошових коштів починаючи з 2022 року, з одного боку, зумовлені війною, а з іншого - є свідченням постійного їх (находження в обороті, а також, враховуючи розмір та стрімке вростання суми дебіторської заборгованості — чітко вказує на зниження рівня ліквідності підприємства.

На підставі даних фінансової звітності, а також за результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що ТОВ «Провайс» за досліджуваний період неспроможне ефективно управляти дебіторською заборгованістю, яка займає вагому частку в оборотних активах, що спричиняє кризу взаємонеплатежів. Проведений аналіз допоміг виділити основні проблеми дебіторської заборгованості як об’єкта управління. Виникнення дебіторської заборгованості в певних межах є нормальною ознакою діяльності підприємства, але не в тих випадках, коли відбувається її безконтрольне зростання і систематичне несвоєчасне погашення, як у випадку з ТОВ «Провайс».

Проблема підприємства не лише у тому, що борги не повертаються, а і у тому, що досить складно оцінити суму ймовірної безнадійної заборгованості, розрахувати резерв для її списання і, тим більше, прострочена і безнадійна дебіторська заборгованість породжує проблеми, пов’язані як із станом платоспроможності, так і з фінансовим станом підприємства в цілому.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 3.1 Особливості стратегії управління фінансовою діяльністю підприємств

Розвиток малих та середніх підприємств є рушійною силою для розвитку економіки, відіграє важливу роль у зростанні добробуту населення, вирішенні соціально-економічних проблем. В розвинений країнах 50-70% ВВП виробляється саме в цьому секторі. Малі підприємства є базисом економіки. Спеціалісти слушно стверджують, що без них не існуватимуть великі підприємства.

В Україні ж частка малих підприємств у ВВП складає лише 15 %. При значній кількості функціонуючих малих підприємств в Україні, фінансовий стан більшості – незадовільний, а фінансовий результат до оподаткування – від'ємний та має зростаючу негативну динаміку [45].

Розвиток суб'єктів малого підприємництва гальмують безліч обставин: недосконаліть законодавства та неналежне його виконання органами влади, надмірний податковий тягар, дефіцит власних фінансових ресурсів, труднощі пошуку джерел фінансування та недостатній доступ до кредитних ресурсів, проблеми з одержанням приміщень, недостатній розвиток сфери лізингових та консалтингових послуг, відсутність досвіду. Значною проблемою для вітчизняних малих підприємницьких структур залишається неправильна організація фінансово-економічного менеджменту, відсутність або недостатність обґрунтування економічних рішень, недостатня увага до комплексу функцій фінансового менеджменту, відсутність стратегії управління діяльністю підприємства, в тому числі, фінансовою.

Зміст стратегії управління фінансовою діяльністю суб'єктів малого підприємництва значно відрізняється від стратегії фінансового менеджменту

великих підприємств. В економічній літературі запропоновано безліч визначень стратегії управління фінансовою діяльністю малих підприємства, наприклад Журавльова Т. О. подає таке визначення: «…– це сукупність управлінських процедур, які виконуються у певній послідовності з метою вирішення поставлених перед управлінням завдань» [32]. В сучасному розумінні основним завданням стратегії фінансового менеджменту є ухвалення рішень по забезпеченню найбільш ефективного руху фінансових ресурсів між підприємством і джерелами його фінансування.

у малому бізнесі основною метою стратегічного управління фінансовою діяльністю є ефективне управління оборотним капіталом, а саме запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, що дозволяє підприємству мати достатню кількість ліквідних коштів і робить його платоспроможним.

До специфічних особливостей малих підприємств можна віднести: недостатність або взагалі відсутність спеціалістів з управління фінансами; постійний брак фінансових ресурсів для організації фінансово-господарської діяльності; відсутність фінансового прогнозування та планування [47].

Враховуючи специфічні особливості господарської діяльності малих підприємств, процес стратегічного управління їх фінансовою діяльністю, відповідно, має низку характерних рис, а саме:

- залежність від внутрішніх джерел фінансування і слабка організація довгострокового планування, що обумовлена незначною чисельністю працюючих і низьким рівнем їхньої спеціалізації;
- більшість власників малих підприємств відчувають дефіцит широкого діапазону навичок, за допомогою яких вони повинні точно аналізувати ринок і стрімко маневрувати своїми обмеженими ресурсами;
- залежність потенціалу росту малих підприємств від кваліфікації їхнього управлінського персоналу.

Отже, для власника малого підприємства, якого цікавить, в першу чергу, поточний прибуток, стратегічна мета управління фінансовою діяльністю

підприємства заміщається ціллю виживання. Через це успішний, на перший погляд, бізнес, легко переходить межу, за якою – спад та ймовірність банкрутства.

В такій ситуації особливої уваги заслуговує розробка стратегії та перспективних фінансових проектів, використання їх у малому бізнесі.

Для малих підприємств прибуток і ризик – ключові елементи фінансового менеджменту, між якими існує протилежна залежність. Малі підприємства, по суті, не вдаються до фінансового прогнозування та планування. Вони частіше обходять складне планування і методи управління, необхідні для належного обґрунтування рішень, та, зазвичай, використовують неофіційні методи управління, які є короткотерміновими, нерегулярними і невичерпними.

Практичне застосування стратегічного фінансового менеджменту реалізується за допомогою спеціальних фінансових методів, за допомогою яких організуються, плануються й використовуються фінансові й у цілому грошові ресурси. Зазвичай, основними з них є функції прогнозування та планування.

На малому підприємстві ці функції, як правило, не виконуються або виконуються за необґрунтованими методиками, враховуючи завантаженість власника. Залишаються поза увагою також аналіз фінансових показників та оцінка ймовірності банкрутства, вибір оптимальних джерел фінансування, маркетинговий та інвестиційний аналізи, не говорячи вже про використання інструментів контролінгу.

Підвищення якості управління малим бізнесом в цілому і, особливо, управління фінансовою діяльністю малих підприємств, є сферою безпосередньої зацікавленості самих підприємців.

Основними проблемами, які стримують розвиток стратегічного фінансового менеджменту в малому бізнесі в Україні є:

- неопрацьованість законодавства з питань розвитку малого підприємництва та підприємництва в цілому;
- високі податки, які змушують більшість суб'єктів малого підприємництва йти в тіньову економіку

- недостатня державна фінансово-кредитна і майнова підтримка малих підприємств; відсутність дійового механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого бізнесу;
- недосконаліть системи обліку та статистичної звітності малих підприємств; обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення;
- недосконаліть системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності;
- відсутність стимулів для інвестицій.

Таким чином, розробка і втілення стратегії управління фінансовою діяльністю малих підприємств є складним та багатогранним процесом. Низка особливостей відрізняють стратегічний фінансовий менеджмент суб'єкта малого підприємництва від процесу управління фінансовою діяльністю на великому підприємстві.

Основне місце серед відмінностей відводиться специфіки підприємницьких мотивацій керівників-власників малих підприємств на відміну від найманих фінансових менеджерів великих компаній. Адже саме керівник є ключовою фігурою, яка визначає пріоритети діяльності підприємства, тому від його мотивацій залежить напрямок діяльності та розвитку його компанії. Відсутність мети максимізації прибутку та прагнення власника до збереження незалежності й певного, достатнього рівня доходів, у більшості випадків, унеможливлює активний розвиток та розширення підприємства, що є головною метою будь-якого великого суб'єкта господарювання.

Основним завданням процесу формування та реалізації стратегії управління фінансовою діяльністю є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення фінансової підтримки його стратегії розвитку підприємства в цілому, яка передбачається, й успішного досягнення кінцевих стратегічних цілей його фінансового розвитку.

Масштаби стратегічних змін фінансової діяльності підприємства залежать від досягнутого рівня організації цієї діяльності й фінансових відносин з партерами, характеру джерел і глибини інформаційної бази.

Процеси глобалізації світогосподарських зв'язків забезпечують уніфікацію та стандартизацію обліку операцій і видів діяльності щодо міжнародних стандартів. Тому фінансова діяльність суб'єктів підприємництва набуває особливої актуальності. Саме фінанси підприємств є основою фінансової системи, тому що впливають на фінансове становище країни в цілому. Ефективність діяльності кожного підприємства багато в чому залежить від повної та своєчасної мобілізації фінансових ресурсів та їх оптимального використання для забезпечення процесу розширеного виробництва і збільшення виробничих фондів. За цих умов необхідно сучасне, адекватне ринковій економіці управління фінансовою діяльністю суб'єктів підприємництва.

Саме фінансова діяльність займає важливе місце в організації управління на підприємствах. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами підприємництва. Проте в сучасних умовах необхідно шукати найбільш ефективні шляхи вдосконалення стратегічного управління фінансовою діяльністю вітчизняних суб'єктів підприємництва.

В літературних джерелах виділяють одним з дієвих інструментів реалізації фінансової стратегії систему Balanced Scorecard. Збалансована система показників розглядається як система стратегічного управління підприємств малого бізнесу, яка дозволяє керівництву підприємства ознайомити всіх зацікавлених осіб з результатами та факторами діяльності підприємства, завдяки яким підприємство виконає свої стратегічні задачі щодо росту ефективності управління фінансовою діяльністю. Збалансована система показників дасть можливість малим підприємствам перетворити своє бачення

майбутнього та стратегію в дію, надаючи нову концептуальну базу, яка пояснює стратегію підприємства шляхом обраних цілей та показників.

### 3.2. Формування системи стратегічних цілей управління фінансовою діяльністю підприємства

Ефективнсть фінансової діяльності підприємств значним чином залежить від розробленої фінансової стратегії. Вибір, розробка та реалізація стратегії діяльності належить до доволі складних і трудомістких завдань.

Вибір стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства, в першу чергу, залежить від прийнятої ним стратегії розвитку всього підприємства. Така залежність визначається тим, що стратегія управління фінансовою діяльністю носить підпорядкований характер по відношенню до стратегії розвитку підприємства і повинна забезпечувати ефективну її реалізацію.

Прийняття управлінських фінансових рішень, ступеня інноваційності основних фінансових операцій і використовуваних фінансових інструментів, рівня організаційної культури фінансових менеджерів й інших внутрішніх параметрів.

Залежно від рівня цих параметрів і цілей фінансового розвитку підприємство формує відповідну фінансову стратегію.

Проведене дослідження дає підстави сформулювати загальну модель стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства, з урахуванням особливостей його діяльності, яка складається із визначених завдань і має наступний вигляд:

Науково - теоретичні аспекти формування фінансової стратегії. Розробка будь-якої стратегії розвитку підприємства неможлива без дослідження теоретичного підґрунтя цієї проблеми. Розробка фінансової стратегії підприємства ґрунтується на принципах нової управлінської парадигми системи стратегічного управління.

До основних відносять принципи, що забезпечують підготовку і

ухвалення стратегічних фінансових рішень в процесі розробки стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства. Сформувати будь – яку фінансову стратегію неможливо без обліку базових стратегій операційної діяльності підприємства.

Будучи часткою спільної стратегії економічного розвитку підприємства, що забезпечує насамперед розвиток операційної діяльності, стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства по відношенню до неї має підлеглий характер. Тому вона узгоджується із стратегічними цілями і напрямами операційної діяльності підприємства. При цьому стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства здійснює істотний вплив на формування стратегічного розвитку операційної діяльності підприємства.

Це пов'язано з тим, що основні цілі операційної стратегій - забезпечення високих темпів реалізації продукції, зростання операційного прибутку і підвищення конкурентної позиції підприємства пов'язані з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку.

Стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання.

Стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки та інвестиційну політику.

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок: в більшості підходів щодо формування стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства вона розглядається як процес, що має декілька етапів.

Першим етапом є аналіз фінансово-господарської діяльності фінансових можливостей підприємства.

Наступним етапом розробки є ретельний аналіз і оцінка показників, які найбільш суттєво впливають на ефективність стратегії управління фінансовою

діяльністю підприємства. Такими показниками є аналіз ділової активності, джерел формування та ефективності використання активів підприємства.

Дослідження показали, що рівень ділової активності підприємства ТОВ «Провайс» занадто низький.

Підтвердженням цього є, в першу чергу, низькі темпи росту виручки за надані послуги і виконані роботи, стрімке зростання кредиторської і особливо дебіторської заборгованостей.

Оцінка джерел формування активів досліджуваного підприємства свідчить, що збільшення частки власних активів та зменшення частки кредитів банку в джерелах формування оборотних активів, підвищує ефективність їх використання та рівень рентабельності підприємства.

Тому, встановлення економічно - обґрунтованого співвідношення між власними та позиковими джерелами формування активів є одною з найважливіших умов підвищення ефективності функціонування підприємства.

Процес управління реалізацією фінансової стратегії підприємства починається із з'ясування масштабів майбутніх стратегічних змін його фінансової діяльності.

Стратегічні зміни являють собою комплекс заходів, спрямованих на перетворення всіх основних систем управління фінансовою діяльністю до рівня, що забезпечує повну можливість реалізації передбаченої головної фінансової стратегії підприємства.

Ці зміни покликані зорієнтувати внутрішньо-організаційну складову фінансового менеджменту підприємства на досягнення рівня, що відповідає новим вимогам і забезпечує можливості ефективної реалізації обраної фінансової стратегії.

Стратегічні зміни управління фінансової діяльності здійснюються на підприємстві в єдиному комплексі заходів щодо стратегічних перетворень всіх його внутрішньоорганізаційних параметрів, що забезпечують успішну реалізацію повного його стратегічного набору.

У результаті стратегічних змін фінансової діяльності повинні бути

повністю реалізовані всі цілі стратегічного фінансового розвитку підприємства.

У процесі здійснення стратегічних змін перетворенню підлягають всі основні системи забезпечення фінансового менеджменту.

Найважливіші з цих систем забезпечення необхідних умов успішної реалізації фінансової стратегії підприємства представлені на рис 3.1.




Рис. 3.1 Склад основних систем фінансового менеджменту підприємства, що потребують стратегічних змін

Здійснення (при необхідності) корегування програми стратегічного фінансового розвитку підприємства.

Таке корегування може здійснюватися в таких основних випадках:

- при змінах факторів зовнішнього фінансового середовища, що генерують істотні загрози реалізації фінансової стратегії, нейтралізувати які повною мірою неможливо;
- при змінах факторів зовнішнього фінансового середовища, що створюють досить значимі додаткові можливі фінансового розвитку підприємства;
- при зростанні внутрішнього фінансового потенціалу підприємства за рахунок додаткового ефекту, отриманого в результаті успішної реалізації стратегічних змін;

- при внесенні істотних об'єктивно обумовлених корегувань у меті корпоративної стратегії, інших функціональних стратегій, а також окремих бізнес – стратегій.

Таким чином модель фінансової стратегії підприємства буде ефективною за умов наявності системи показників, які є інструментом оцінки стратегії підприємства. В сучасних літературних джерелах виділяють одним з дієвих інструментів реалізації фінансової стратегії систему Balanced Scorecard.

Збалансовану систему показників можна розглядати як систему стратегічного управління, яка дозволяє керівництву підприємства ознайомити всіх зацікавлених осіб з результатами та факторами діяльності підприємства, завдяки яким підприємство виконає свою місію та стратегічні задачі. Збалансована система показників дає можливість підприємству перетворити своє бачення майбутнього та стратегію в дію, надаючи нову концептуальну базу, яка пояснює стратегію підприємства шляхом обраних цілей та показників.

Стратегічні управління фінансовою діяльністю будь-якого підприємства, в тому числі ТОВ «Провайс», потребують кількісної визначеності, тобто повинні бути виражені в конкретних кількісних показниках – в сумі, темпах динаміки, структурних пропорціях тощо. При цьому основою для розрахунків цільових стратегічних нормативів є значення відповідних показників за попередні періоди.

Стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства має розроблятися з урахуванням фінансового потенціалу підприємства, його можливостей, тому часто стратегія уравління фінансовою діяльністю підприємства сама справляє значний вплив на формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства.

Основними варіантами стратегії розвитку підприємства є стратегія підтримки, забезпечення росту підприємства і антикризова стратегія Відповідно до видів стратегії розвитку підприємства визначаються види стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Види стратегій підприємств малого бізнесу**

| **Вид стратегії управління діяльністю малого підприємства** | **Пріоритетні напрямки стратегічного управління фінансовою діяльністю малого підприємства** |
|---|---|
| Стратегія фінансового забезпечення підприємства | Забезпечення ефективного розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства |
| Антикризова фінансова стратегія | Формування |
| Стратегія фінансового оздоровлення | фінансової безпеки підприємства |

Джерело: систематизовано автором

Кожному виду стратегії уравління фінансовою діяльністю підприємства властивий свій набір пріорітетів, що визначають напрямки фінансової діяльності, яким необхідно приділяти особливу увагу.

Характеризуючи вибір стратегії управління фінансовою діяльністю ТОВ «Провайс» слід відмітити, що результати аналізу фінансового стану показали, що на підприємстві порушена ліквідність, протягом досліджуваного періоду зберігався низький рівень фінансової стійкості. Нарощення, хоч і незначне, суми позикових ресурсів при мізерному рості власного капіталу призвело до зменшення фінансової автономії підприємства, підвищення його залежності від кредиторів. Що стосується рентабельності ТОВ «Провайс», то вона є дуже низькою, у досліджуваний період підприємство працювало збитково. Крім того, фактори зовнішнього середовища, такі як загальне зниження купівельної спроможності населення, можуть також суттєво погіршити фінансовий стан підприємства.

Виходячи із загального аналізу фінансової діяльності ТОВ «Провайс» та факторів зовнішнього середовища можна зробити висновок, що найбільш доцільним для даного підприємства буде застосування стратегії стабільного розвитку з помірними темпами росту прибутку для початку, або антикризової фінансової стратегії як підготовки умов до переходу до стратегії стабільного розвитку потім.

Антикризова фінансова стратегія для ТОВ «Провайс» (стратегії фінансового оздоровлення), насамперед, покликана забезпечити фінансову стабілізацію підприємства в процесі подолання кризи його операційної діяльності, яка часто супроводжується необхідністю скорочення обсягів і реалізаці наданих послуг і виконаних робіт [32].

У цих умовах пріоритетним напрямком є підвищення фінансової стійкості та рентабельності основної діяльності, зупинення росту кредиторської заборгованості, ліквідація безнадійної дебіторської заборгованості, зниження рівня витрат на одиницю.

Оскільки основним завданням фінансової стратегії практично будь-якої комерційної організації є максимізація добробуту власників, то і відповідним цільовим показником при виборі стратегії в узагальненому вигляді можна визначити показник росту рентабельності або показник росту прибутку. При цьому кожен вид фінансової стратегії буде мати на меті різну зміну цільового показника (рис. 3.2) [32].

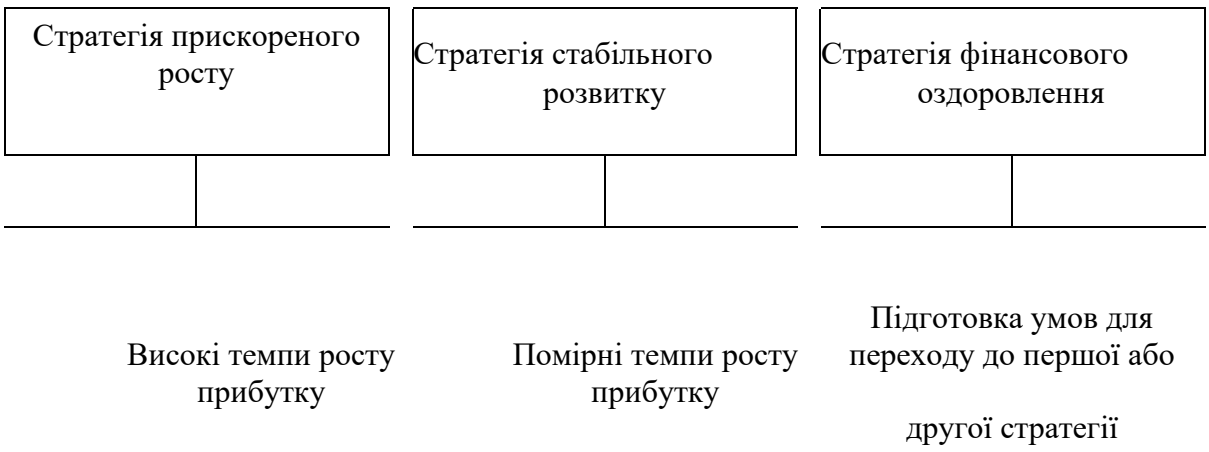



Рис. 3.2 Види і цілі фінансової стратегії

Як уже зазначалося, основним напрямком стратегії стабільного розвитку є формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства. В рамках даного напрямку можуть вирішуватися наступні проблеми: забезпечення

постійної платоспроможності підприємства, забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, головна будь-якого із двох видів фінансової стратегії для ТОВ «Провайс» може бути визначена як зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Головна стратегічна мета управління фінансовою діяльністю ТОВ «Провайс» деталізується в конкретизується оперативних цілях. Формування системи підпорядкованих цілей управління фінансовою діяльністю ТОВ «Провайс» повинно виходити із особливостей стратегічної фінансової позиції підприємства і бути направленим на подолання внутрішніх слабких позицій і зовнішніх загроз.

Головна мета та цілі нижчих рівнів розглядаються як єдина комплексна система. Такий ієрархічний взаємозв'язок окремих стратегічних цілей стратегії фінансової діяльності підприємства забезпечується на основі „дерева цілей".

В основі цього методичного прийому лежить графічне відображення взаємозв'язку і підпорядкованості різних цілей діяльності, а в даному випадку – стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.

Таблиця 3.2.

**Зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Провайс»**

| Показники | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Усунення неплатоспроможності підприємства | | | Відновлення фінансової стійкості підприємства | |
| Зменшення суми поточних зовнішніх фінансових зобов,язань | Зменшення суми поиочних внутрішніх зобов.язань | Збільшення величини грошових активів | Збільшення обсягу грошового потоку | Зниження обсягів споживання |
| Пролонгація короткотермінових банківських кредитів | Скорочення муси поточних витрат, в т.ч. адміністративних | Рефінансування дебіторської заборгованості | Проведення ефективної цінової політики | Збільшення суми чистого прибутку |

Джерело: розроблено автором

Отже, досягнення стратегічної мети – зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Провайс» – передбачає реалізацію двох основних цілей: усунення неплатоспроможності підприємства та відновлення його фінансової стійкості.

Для усунення неплатоспроможності підприємства необхідно здійснювати заходи, спрямовані на зменшення сум поточних внутрішніх та зовнішніх зобов'язань, а також нарощувати величину грошових активів, які використовуються на покриття поточних зобов'язань.

Напрямками зменшення сум поточних зовнішніх зобов'язань можуть бути: пролонгація короткострокових банківських кредитів, відстрочення виплати нарахованих процентів і ін., Реалізація зазначених цілей дозволить зменшити обсяг зобов'язань підприємства тільки впоточному періоді і не позначиться на перспективній платоспроможності.

В свою чергу, зменшення сум внутрішніх зобов'язань підприємства шляхом скорочення обсягів постійних та змінних витрат за рахунок ефективнішого використання ресурсів, удосконалення технологічних процесів тощо, сприятиме підвищенню рівня платоспроможності підприємства не лише в поточному, а і в майбутніх періодах.

Досягнення цілей з наступного переліку забезпечить збільшення сум грошових активів і, відповідно, підвищить ліквідність та платоспроможність підприємства, зокрема рефінансування дебіторської заборгованості, прискорення обігу дебіторської заборгованості.

Друга мета стратегії управління фінансовою діяльністю ТОВ «Провайс» – відновлення фінансової стійкості підприємства – може бути проведена за допомогою збільшення обсягу грошового потоку.

Тут необхідно звернути особливу увагу на управління дебіторською заборгованістю підприємства, яке є частиною загальної системи менеджменту, що являє собою систему принципів і методів підготовки й реалізації управлінських рішень у сфері маркетингу і фінансового менеджменту на поточному, тактичному й стратегічному рівнях управління, які приймаються на стадіях формування, використання й погашення дебіторської заборгованості.

Системний підхід до управління потребує повної єдності всіх учасників і передбачає використання ефективних форм рефінансування, систематичного вивчення складу дебіторської заборгованості, прогнозування на перспективу економічних, політичних, фінансових та інших зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприятиме максимізації обсягів прибутку та підвищення ринкової вартості підприємства.

Встановлення цілей стратегічного управління фінансовою діяльністю ТОВ «Провайс», направлених на управління фінансовою стійкістю, дасть змогу реалізувати програми фінансової стабілізації та закласти підґрунтя фінансової стратегії на забезпечення стійкого економічного зростання підприємства.

Приведеним раніше аналізом прибутків і збитків ТОВ «Провайс» було визначено, що така складова, як фінансова діяльність, спричинила збільшення збитків підприємства у 2021-2023 роках, що відбулось в основному внаслідок зростання фінансових витрат, а також за рахунок інших витрат.

Таким чином, головними причинами зменшення фінансового результату діяльності ТОВ «Провайс» було значне зростання фінансових витрат, а також перевищення темпів зростання собівартості над темпами зростання чистого доходу від реалізації наданих послуг і виконаних робіт.

Стратегічні зміни фінансової діяльності здійснюються на підприємстві в єдиному комплексі заходів щодо стратегічних перетворень всіх його внутрішньоорганізаційних параметрів, що забезпечують успішну реалізацію повного його стратегічного набору.

У результаті стратегічних змін фінансової діяльності повинні бути повністю реалізовані всі цілі стратегічного фінансового розвитку підприємства.

У процесі здійснення стратегічних змін трансформації підлягають всі основні системи забезпечення фінансового менеджменту.

Найважливіші з цих систем забезпечення необхідних умов успішної реалізації

фінансової стратегії підприємства представлені на рис 3.1.




Рис. 3.2 Склад основних систем фінансового менеджменту підприємства, що потребують стратегічних змін

Стратегічні управління фінансовою діяльністю будь-якого підприємства, в тому числі ТОВ «Провайс», потребують кількісної визначеності, тобто повинні бути виражені в конкретних кількісних показниках – в сумі, темпах динаміки, структурних пропорціях тощо. При цьому основою для розрахунків цільових стратегічних нормативів є значення відповідних показників за попередні періоди.

Основним цільовим показником при розробці будь-якої стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства є прибуток. Дослідивши динаміку зміни показників, які впливають на формування чистого прибутку підприємства у 2021-2023 років (табл. 3.3).

Дані таблиці 3.3. свідчать про те, що така складова, як фінансова діяльність, спричинила збільшення чистого збитку підприємства за період, що аналізувався, майже в 4 рази, що відбулось в основному внаслідок зростання фінансових витрат.

Таблиця 3.3.

**Формування чистого прибутку ТОВ «Провайс»**

**за 2021-2023 роки (тис.грн.)**

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення(відн.) (%) 2023року від | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2021 | 2022 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг | 132,74 | 214,34 | 162,66 | 1.23 | 0.75 |
| Виробнича собівартість наданих послуг | 144,23 | 218,18 | 219,02 | 1.52 | 1.01 |
| Валовий прибуток (п. 1 – п. 2) | -11,49 | -13,84 | -56,36 | 4.95 | 4.07 |
| Всього витрат | 198.45 | 281.85 | 279.81 | 1.41 | 0.99 |

Джерело: розраховано автором

Другим ключовим напрямком стратегії управління фінансовою діяльністю ТОВ «Провайс» є відновлення фінансової стійкості підприємства. Стійкий фінансовий стан формується в процесі усієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Визначення його на певну дату дає відповідь на питання, наскільки ефективно підприємство управляло фінансовими ресурсами протягом звітного періоду. Основним елементом управління фінансовою стійкістю підприємства є визначення оптимального співвідношення власних і позикових коштів та вибір джерел формування фінансових ресурсів підприємства.

Як показав аналіз фінансового стану ТОВ «Провайс» протягом 2021-2023років підприємство нарощувало суму позикового капіталу- від 99,85тси. грн. до137,47 відповідно при помірному зростанні власного капіталу- з 286,33тис.грн в 2021році до 302,47 у 2023році.

Залучення позикових коштів в сучасній економіці є нормальним явищем, більш того значна частка власного капіталу в структурі балансу не обов’язково свідчить про стійкість підприємства, його надійність і конкурентноздатність, оскільки може бути пов’язана з низькою діловою активністю або недовірою до нього з боку контрагентів. Відповідно залучення позикового капіталу в обґрунтованих обсягах може підвищити економічну ефективність діяльності

підприємства. Сформована на кінець 2023року структура капіталу ТОВ «Провайс» є недостатньо нефективною.

Тому підприємству необхідно нарощувати суму валового прибутку, що забезпечить підвищення коефіцієнта валової рентабельності активів.

Як показав попередній аналіз, сума валового прибутку підприємства може бути збільшена за рахунок зменшення собівартості наданих послуг при економному використанні матеріальних ресурсів.

По-друге, необхідно визначити можливості зменшення фінансових витрат підприємства. На сьогоднішній день все більше підприємств визнають потребу у свідомому перспективному управлінні фінансовою діяльністю на основі наукових методик передбачення її напрямків, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і умов зовнішнього середовища. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства є фінансова стратегія.

В цілому фінансову стратегію можна визначити як одну з найважливіших функціональних стратегій підприємства, що забезпечує усі основні напрямки розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

## 3.3. Напрямки оптимізації управління дебіторською заборгованістю пілприємства

Питання забезпечення ефективного управління дебіторською заборгованістю особливо актуальне для українських підприємств в умовах економічної нестабільності, оскільки низький рівень управління спричиняє кризу взаємонеплатежів. Покупці, укладаючи угоди закупівлі, не прогнозують свої фінансові можливості. Постачальники, попередньо отримавши оплату за продукцію і надання послуг, не виконують своїх зобов’язань. Банки

затримують розрахунки за наявності коштів клієнтів, затягують строки здійснення платіжних операцій, не забезпечують дисципліни розрахунків.

Особливо значні втрати від порушення розрахунково-платіжної дисципліни несуть підприємства, які мають справу із продукцією з коротким строком зберігання.

В умовах кризи суттєво зростає роль ефективного управління дебіторською заборгованістю, своєчасного її повернення та попередження безнадійних боргів в зв'язку з інтенсивним збільшенням їх обсягу. Наприклад, сума дебіторської заборгованості українських підприємств у 2021 році — 2409043, 7 грн ., у 2023 - 2819717, 2 грн .

Формування стратегії управління дебіторською заборгованістю дозволить управлінському персоналу вибрати найефективніші заходи управління, що приноситимуть максимум результату.

Проблемні питання створення механізму управління дебіторською заборгованістю висвітлено в працях таких провідних науковців, які акцентують свою увагу на актуальних проблемах та перспективах розробки стратегії управління дебіторською заборгованістю.

В умовах євроінтеграції потребує вдосконалення систематизація підходів до стратегії управління дебіторською заборгованістю. Варто звернути увагу на питання розробки певного алгоритму управління дебіторською заборгованістю для вітчизняних підприємств. Ці та інші питання сьогодні потребують дослідження та якнайшвидшого вирішення.

В умовах сьогодення українські підприємства стикаються з проблемами ефективного управління дебіторською заборгованістю. Неефективні та хибні рішення керівництва та управлінського персоналу призводять до гальмування нормальної діяльності підприємства, втрати клієнтів, збитків і як наслідок — фінансових труднощів.

Слід зазначити, що наявність дебіторської заборгованості пов'язана з пошуком компромісного рішення між ризиком та доходністю. Її оптимальний розмір визначається порівнянням доходів, які підприємство розраховує

отримати при певному рівні інвестованих у дебіторську заборгованість коштів, з витратами, які воно буде нести для цього.

Формалізовані процедури та моделі поведінки підприємства з існуючими та потенційними контрагентами щодо реалізації їм активів із відстроченням платежу та стягненням заборгованості за своєю суттю і є управлінням дебіторською заборгованістю підприємства, яка в свою чергу є складовою менеджменту підприємства.

Відомо, що дебіторська заборгованість як елемент оборотних активів підприємства має динамічний характер та варіабельність. Її розмір та якість залежить від певної сукупності факторів макро- та мікросередовища .

Важливою методичною проблемою оцінювання стану боргових відносин між підприємствами та ефективності управління дебіторською заборгованістю є визначення її якості. Дебіторська заборгованість як актив має потенційні можливості прямо або опосередковано сприяти припливу коштів до підприємства, що характеризує її економічну вигідність.

«Якість» дебіторської заборгованості слід розглядати з урахуванням економічної вигідності даної дебіторської заборгованості певного суб’єкта господарювання. Показником якості дебіторської заборгованості пропонується вважати частку прострочених боргів у загальному її обсязі, що дасть змогу характеризувати стан боргових відносин між підприємствами на різних рівнях [47].

Варто зазначити проблеми визначення факторів, які впливають на динаміку обсягів та якість дебіторської заборгованості. Наукове обґрунтування систематизації цих факторів дозволить чітко визначити місце кожного з них в їх загальній системі та окреслити методи, що можуть застосовуватися при управлінні дебіторською заборгованістю підприємств [61].

Складність систематизації полягає в різноманітті факторів, що впливають на формування дебіторської заборгованості. У результаті аналізу літературних джерел щодо даного питання виявлено відсутність однозначного визначення факторів впливу на динаміку обсягу та якість дебіторської заборгованості.

По-перше, потрібно звернути увагу на те, що деякими дослідниками [63] наслідки динаміки обсягів дебіторської заборгованості (як у межах окремого підприємства, так і на макрорівні) окреслені недостатньо чітко. У деяких роботах навіть ставиться знак рівняння між зростанням обсягу дебіторської заборгованості та погіршенням її якості [63]. Безумовно, на якомусь етапі зростання обсягів дебіторської заборгованості може відбуватися поява у складі заборгованості значної частки безнадійних боргів, а отже, погіршення її якості.

Дебіторська заборгованість як актив має потенційні можливості прямо або опосередковано сприяти припливу коштів до підприємства, що характеризує її економічну вигідність. Так, «якість» дебіторської заборгованості слід розглядати крізь призму економічної вигідності даної конкретної дебіторської заборгованості для конкретного підприємства. Можливі випадки, коли при зростанні обсягів дебіторської заборгованості спостерігається зменшення частки прострочених боргів, тобто якість дебіторської заборгованості збільшується [64].

Для забезпечення платоспроможності, ліквідності, прибутковості підприємства шляхом створення ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю передбачається виконання таких етапів управління (Додаток А).

На першому етапі слід визначити обсяг необхідної для аналізу інформації. Що стосується інформаційних ресурсів, то, необхідно щоб всі задіяні в процесі управління дебіторською заборгованістю співробітники могли вчасно отримати інформацію, що їх цікавить. Забезпечення на підприємстві щоденного оперативного аналізу своєчасності оплати рахунків сприятиме одержанню повної і достовірної інформації для аналізу дебіторської заборгованості.

Крім того, доцільно аналізувати і структуру дебіторської заборгованості в розрізі поточної і простроченої. Це допомагає чітко організувати роботу підприємства щодо повернення дебіторської заборгованості.

Реалізація другого етапу дозволить розробити індивідуальні умови

надання комерційних кредитів різним покупцям. Для цього потрібно провести аналіз платоспроможності та ліквідності потенційних покупців шляхом здійснення розрахунку загальноприйнятих показників: коефіцієнта загальної ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності. Умови кредитування є досить важливим чинником, який впливає на обсяги продажу. Вони полягають у встановленні для окремих покупців:

1) строків оплати;
2) знижок за своєчасність оплати;
3) строків дії знижок.

Неможливо встановити однакові для всіх підприємств терміни оплати покупцями відвантаженої продукції, знижки та терміни дії знижок, їх підприємство повинно встановлювати самостійно залежно від своїх потреб та специфіки функціонування.

До чинників, які впливають на вибір умов кредитування підприємством покупців, доцільно віднести такі: термін придатності продукції, платоспроможність покупців, бажані обсяги продажу, попит на продукцію, сезонність товару, особливості цінової політики, величина закупівельної партії, розширення ринків збуту.

Третій етап управління дебіторською заборгованістю передбачає визначення допустимого обсягу портфеля дебіторської заборгованості на основі прогнозованого обсягу реалізації.

Реалізація четвертого етапу управління дебіторською заборгованістю забезпечить:

- контроль за поточним обсягом дебіторської заборгованості підприємства;
- відслідковування обсягів дебіторської заборгованості всіх покупців за термінами погашення;
- виявлення дебіторів із найбільшим обсягом простроченої дебіторської заборгованості;
- розробку невідкладних заходів в управлінні дебіторською

заборгованістю. Для цього підприємству, передусім, необхідно щомісяця розраховувати поточний обсяг дебіторської заборгованості.

П’ятий етап управління дебіторською заборгованістю дозволяє обґрунтувати доцільність змін у кредитній політиці. Для збільшення обсягів продажу або прискорення інкасації дебіторської заборгованості підприємство прагне змінювати умови кредитування. Для цього подовжуються строки кредитування, надаються знижки покупцям, які платять вчасно і не мають безнадійної заборгованості, здійснюється перехід від роботи за передоплатою до продажу в кредит.

Заключний етап передбачає оцінку можливостей рефінансування дебіторської заборгованості. Підприємство для трансформування дебіторської заборгованості в грошові кошти.

В Україні останнім часом набувають широкого застосування операції факторингу, але більшість українських банків — лідерів на ринку факторингу припинили покупку в рамках цієї послуги нової дебіторської заборгованості своїх клієнтів. Зараз вони займаються тільки адмініструванням (керуванням) існуючої заборгованості.

Аналізуючи напрацювання вчених з питання механізму управління дебіторською заборгованістю, варто зазначити, що механізм — спосіб функціонування певної системи, пристрою, що передбачає чи перетворює рух, складовими компонентами якого є: вхідна ланка, яка отримує рух, вихідна, яка з’єднана з робочим органом машини та регулюючий пристрій .

Механізм управління дебіторською заборгованістю - це здійснення цілеспрямованого впливу на обсяг дебіторської заборгованості за допомогою інструментів впливу для досягнення оптимального складу та структури, враховуючи при цьому фактори та ризики, з якими стикається підприємство.

Пропонуємо до розгляду та аналізу базовий механізм управління дебіторською заборгованістю розроблений В.С. Бєлозерцевим ( Додаток А ).

Наведений рисунок відображає механізм управління дебіторською заборгованістю, який складається із вхідної ланки, регулюючого механізму і

вихідної ланки, до складу яких входять елементи впливу та регулювання. Проте, на нашу думку не враховуються фактори та ризики впливу.

Тому ґрунтовний механізм управління дебіторською заборгованістю виглядатиме наступним чином (рис. 3.3.).

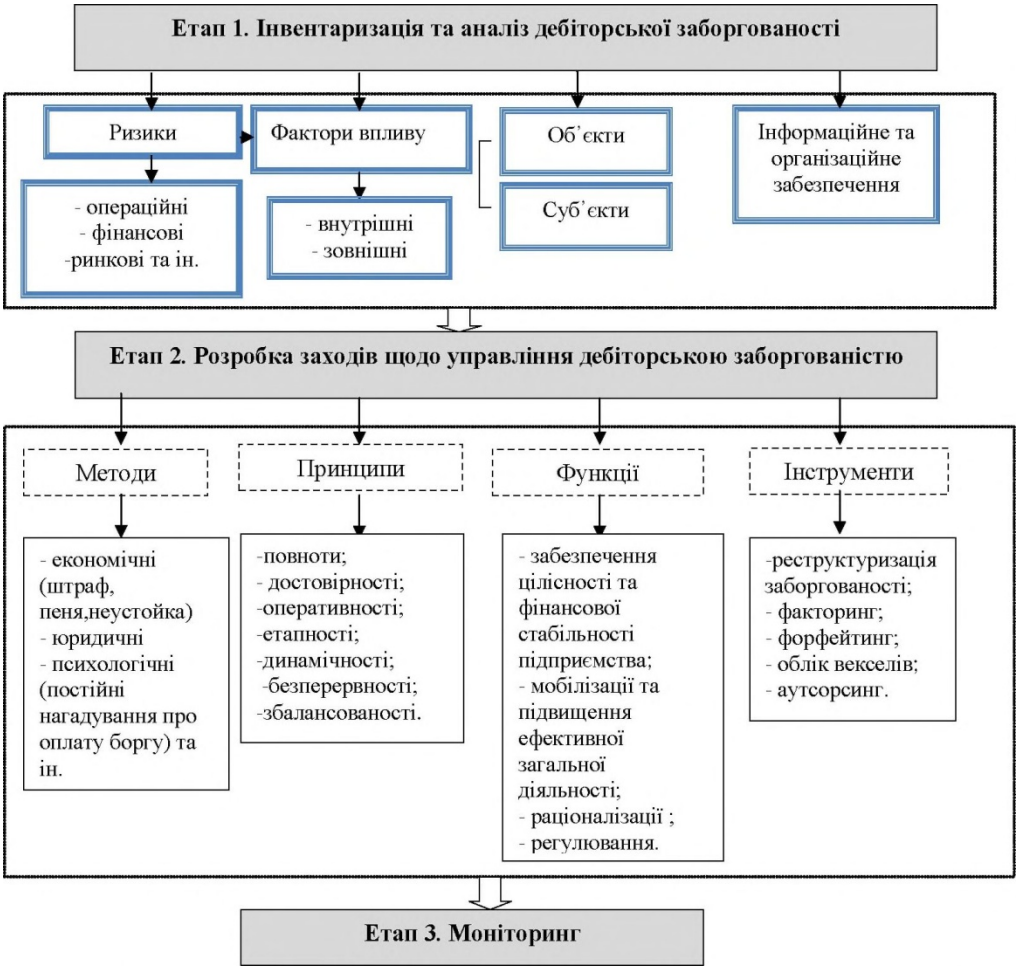



Рис. 3.3 Механізм управління дебіторською заборгованістю

Поданий варіант механізму є універсальним, а також може вдосконалюватись згідно потреб та специфіки діяльності підприємства. Використання запропонованого механізму дає можливість впроваджувати ефективну політику управління дебіторською заборгованістю, що дозволить заощадити фінансові ресурси підприємства, стабілізувати та покращити його фінансовий стан. Таким чином, доцільно запропонувати більш розширений механізм управління дебіторською заборгованістю, що враховує фактори та ризики впливу, які можуть суттєво вплинути на прийняття управлінських

рішень. Неврахування факторів та незастосування відповідних інструментів може призвести до прийняття фінансово збиткових рішень, що суттєво погіршать фінансовий стан підприємств.

Результативне управління дебіторською заборгованістю дозволить охарактеризувати фінансове становище у сучасних реаліях і приймати важливі стратегічні рішення зі стабілізації стану на ринку та зниження витрат[61].

Основна мета управління дебіторською заборгованістю — максимізація прибутку підприємства шляхом управління процесами формування та інкасації дебіторської заборгованості. Досягти цієї мети можна за допомогою правильної організації методики аналізу і впровадження ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення щодо повернення боргів, спрогнозувати надходження коштів [47].

Запропонований механізм містить складові, одночасна дія яких дозволить оптимізувати розмір дебіторської заборгованості, мінімізувати втрати через неповернення боргів та отримати стабільний прибуток в результаті досягнення цілей підприємства. Структура даного механізму управління дебіторською заборгованістю свідчить про ефективну взаємодію всіх елементів та дозволить забезпечити фінансову стабільність підприємства[65]. Результатом функціонування механізму управління дебіторською заборгованістю на підприємстві є отримання грошових коштів та мінімізація дебіторської заборгованості. Виникнення дебіторської заборгованості в певних межах є нормальною ознакою діяльності підприємства, але не в тих випадках, коли відбувається її безконтрольне зростання і систематичне несвоєчасне погашення, як у випадку з ТОВ «Провайс».

Проблема підприємства не лише у тому, що борги не повертаються, а і у тому, що досить складно оцінити суму ймовірної безнадійної заборгованості, розрахувати резерв для її списання і, тим більше, списати її у бухгалтерському обліку, прострочена і безнадійна дебіторська заборгованість породжує

проблеми, пов’язані як із станом платоспроможності, так і з фінансовим станом підприємства в цілому [63].

Таким чином, ефективне управління дебіторською заборгованістю має стратегічний характер для підприємства. Управління дебіторською заборгованістю підприємства — це частина загальної системи менеджменту, що являє собою систему принципів і методів підготовки й реалізації управлінських рішень у сфері маркетингу і фінансового менеджменту на стратегічному рівні управління, які приймаються на стадіях формування, використання й погашення дебіторської заборгованості.

**Висновки до роділу 3**

Функціонування підприємств неможливе без явно визначеної фінансової стратегії, яка є головним документом, що регламентує фінансову діяльність підприємства. Встановлено, що в умовах ринкової економіки ефективне управління фінансовою діяльністю передбачає оптимізацію потенціалу підприємства. Досліджено, що вплив на фінансові відносини втілюється за допомогою спеціальних методів: фінансового прогнозування; фінансового планування; фінансового регулювання; фінансового контролю.

В існуючих теоретичних положеннях про розробку фінансової стратегії підприємства її структуру найчастіше розглядають у розрізі домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку підприємства, якими є: стратегія формування фінансових ресурсів підприємства; стратегія розподілу фінансових ресурсів підприємства; стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства; стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства.

Визначений поділ фінансової стратегії носить загальний характер, тому пропонують виділяти в структурі фінансової стратегії підприємства наступні складові: стратегія управління активами; стратегія управління капіталом; інвестиційна стратегія; стратегія управління грошовими потоками; стратегія

управління фінансовими ризиками; стратегія антикризового управління; стратегія узгодження фінансових цілей та якості управління фінансовою діяльністю підприємства.

Значення управління фінансовою діяльністю підприємств полягає в такій організації роботи фінансових служб, яка дає змогу залучати додаткові фінансові ресурси на найвигідніших умовах, інвестувати їх із найбільшим ефектом, проводити прибуткові операції на фінансовому ринку.

Удосконалення системи управління фінансовою діяльністю підприємств націлене на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів, нормування їх витрат, планування, облік та аналіз витрат за їх видами, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Практичне застосування стратегічного фінансового менеджменту реалізується за допомогою спеціальних фінансових методів, за допомогою яких організуються, плануються й використовуються фінансові й у цілому грошові ресурси. Зазвичай, основними з них є функції прогнозування та планування.

На малому підприємстві ці функції, як правило, не виконуються або виконуються за необґрунтованими методиками, враховуючи завантаженість власника. Залишаються поза увагою також аналіз фінансових показників та оцінка ймовірності банкрутства, вибір оптимальних джерел фінансування, маркетинговий та інвестиційний аналізи, не говорячи вже про використання інструментів контролінгу.

Головна стратегічна мета управління фінансовою діяльністю ТОВ «Провайс» деталізується в конкретних оперативних цілях. Формування системи підпорядкованих цілей управління фінансовою діяльністю ТОВ «Провайс» повинно виходити із особливостей стратегічної фінансової позиції підприємства і бути направленим на подолання внутрішніх слабких позицій і зовнішніх загроз.

Головна мета та цілі нижчих рівнів розглядаються як єдина комплексна система.

В ході дослідження управління фінансовою діяльністю ТОВ «Провайс» доцільно запропонувати більш розширений механізм управління дебіторською заборгованістю, що враховує фактори та ризики, які можуть суттєво вплинути на прийняття управлінських рішень.

# ВИСНОВКИ

Обґрунтовано, що за сучасних умов самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано розробку основних напрямків стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства. Розробка напрямків стратегічного управління фінансовою діяльністю - це галузь фінансового планування. Перспективне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, є основною формою реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії підприємства та прогнозування його фінансової діяльності.

На підставі напрямків стратегічного управління фінансовою діяльністю визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна, адже, фінансова стратегія підприємства є основою для розроблення його фінансової політики. Фінансова політика підприємства – це форма реалізації фінансової ідеології та стратегії підприємства у розрізі окремих аспектів його фінансової діяльності.

Фінансова політика формується лише за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, що потребують найефективнішого управління для досягнення головної стратегічної мети цієї діяльності. Це відображається в розв'язанні поточних фінансових проблем у формі реакції на невизначені макроекономічні дії владних структур.

Аргументовано, що розробка напрямків стратегічного управління фінансовою діяльністю відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Ця роль полягає у наступному: забезпечення механізму реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей розвитку підприємства в цілому та окремих його структурних одиниць; дозволяє реально оцінити

фінансові можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу та можливість активного маневрування фінансовими ресурсами; забезпечення можливості швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей; можливість зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства; виявлення переваг та недоліків підприємства у фінансовій діяльності порівняно з конкурентами; наявність фінансової стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства; в системі фінансової стратегії формуються значення основних критеріальних оцінок вибору важливих фінансових управлінських рішень.

Таким чином, стратегічне управління фінансовою діяльністю є однією з функціональних складових загальної стратегії розвитку підприємства. У той же час, їй відводиться ключова роль при формуванні загальної концепції розвитку підприємства.

В результаті проведеного аналізу встановлено, що необоротні активи ТОВ «Провайс» представлені, насамперед, основними засобами, вартість яких за 2021-2023 роки збільшилась. Темп приросту основних засобів більший від темпу приросту майна в цілому, що обумовило зменшення питомої ваги основного капіталу у майні на 29,0%. На низький рівень ділової активності підприємства вказує, перш за все, уповільнення оборотності капіталу підприємства у 2021-2022 роках відносно 2023 року. Такі зміни свідчать про неефективність вкладення ресурсів у формування активів. Звичайно, це пояснюється неефективністю системи управління активами, що є безпосереднім наслідком кризових явищ, які спіткали підприємство у попередніх роках. Отже, неритмічність виробничих процесів, труднощі з платежами за виконані роботи і надані послуги ТОВ «Провайс» призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, в результаті чого погіршується його платоспроможність.

Невисокий рівень коефіцієнтів загальної ліквідності ТОВ «Провайс» свідчить про те, що у підприємства рівень дебіторської та кредиторської

заборгованості майже на рівні. Протягом періоду, що аналізується, відбулось зменшення як потенційної так і поточної платоспроможності підприємства, її рівень не досяг нормативного за досліджуваний період, тобто зріс ризик виникнення неплатоспроможності підприємства.

Аналіз доходів і витрат ТОВ «Провайс» свідчить, що і у 2023 році в порівнянні з 2022 і 2021 роках дохід від надання послуг знижувався. Доходи від фінансової діяльності у 2023 році взагалі відсутні. Зменшення суми у підприємства власних грошових коштів починаючи з 2022 року, з одного боку, є свідченням постійного їх находження в обороті, а з іншого, враховуючи розмір та стрімке вростання суми дебіторської заборгованості — чітко вказує на зниження рівня ліквідності підприємства.

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що ТОВ «Провайс» за досліджуваний період неспроможне ефективно управляти дебіторською заборгованістю, яка займає вагому частку в оборотних активах, що спричиняє кризу взаємонеплатежів. Проведений аналіз допоміг виділити основні проблеми дебіторської заборгованості як об’єкта управління. Виникнення дебіторської заборгованості в певних межах є нормальною ознакою діяльності підприємства, але не в тих випадках, коли відбувається її безконтрольне зростання і систематичне несвоєчасне погашення, як у випадку з ТОВ «Провайс».

Можемо стверджувати, що проблема підприємства не лише у тому, що борги не повертаються, а і у тому, що досить складно оцінити суму ймовірної безнадійної заборгованості, розрахувати резерв для її списання і прострочена і безнадійна дебіторська заборгованість породжує проблеми, пов’язані як із станом платоспроможності, так і з фінансовим станом підприємства в цілому.

Суттєва зростання суми кредиторської заборгованості протягом 2021—2023 років є вимушеним кроком підприємства щодо залучення зовнішніх джерел фінансування власних поточних активів. Причинами цього стали, з одного боку, війна та надмірне відвернення власного капіталу у поточну дебіторську заборгованість, а з іншого, оскільки підприємство є збитковим і

йому вкрай невигідно використовувати банківські (процентні) позики — кращим способом отримання безкоштовних кредитів, фінансуючи свою поточну діяльність за рахунок власного капіталу, а також залучаючи кредиторську заборгованість. За даних умов це також є одним з варіантів стабілізації господарської діяльності. Не зважаючи на уповільнення оборотності кредиторської заборгованості, ефективність її утримання підприємством з позицій дотримання платіжної дисципліни та забезпечення стійкого становища визначається порівнянням термінів повного погашення кредиторської та повної інкасації дебіторської заборгованості.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова В.І. Фінанси підприємств: Навчальний посібник / В.І. Аранчій. К.: Професіонал, 2010 р. 304 с.

2. Атамас П.Й. Планування діяльності підприємства / Атамас П.Й. І.В. Минчинська. К.: Либідь, 2012. 162 с.

3. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз. Теорія та практика: навчальний посібник. К.:ЦУЛ, 2019. 328 с.

4. Базилевич О. О. Фінансовий аналіз підприємства. Навчальний посібник. К., 2022. 433 с.

5. Бандурка О.М. Фінансова діяльність підприємства: Підручник / О.М. Бандурка, М.Я. Коробов, К.І. Орлов. - К.: Либідь, 2010. – 312 с.

6. Бандурка О.М., Планування діяльності підприємства / Бандурка О.М.,, М.А. Бєлов, Н.М. Євдокимова. — К.: КНЕУ, 2011 - 384 с.

7. Бендар М.А. Планування діяльності підприємства / М.А. Бендар. - К., 2022. - 252 с.

8. Бондарук Т. Г. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств та його фінансове забезпечення: нові виклики та перспективи в умовах нестабільності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Вип. 39/2023. С. 411-420.

9. Бондарук Т. Г. Фінансовий контроль та аудит ефективності на місцевому рівні. *Збірник наукових праць «Бухгалтерський облік і аудит».* 2010. Вип. 4. С. 11-17

10. Бондарук Т. Г., Богріновцева Л. М., Бондарук О. С. Шахрайство із використанням банківських платіжних карток як спосіб фінансування тероризму та сепаратизму. *Статистика України.* 2023. №2 (101). С. 4-13.

11. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Державне регулювання розвитку малого бізнесу і його соціальної відповідальності. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2019. №3. С. 111-119.

12. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2020. №1-2. С. 57-64.

13. Бондарук Т. Г., Бондарук О. С., Ігнатова І. С. Економічна природа механізму забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2019. № 2 (18). С. 137-145.

14. Бердар М.М. Фінанси підприємств : навчальний посібник - Київ : Центр учбової літератури, 2023. 352 с.

15. Бержанір І.А., Бержанір А.Л., Ящук Т.А. Економічна сутність зобов'язань і розрахунків підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 2 (19). С. 240-244.

16. Бержанір І.А., Бержанір А.Л., Ящук Т.А. Економічна сутність зобов'язань і розрахунків підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2 (19). С. 240-244.

17. Бець М.С. Планування рентабельності виробництва. *Економіка України*. 2010. № 2. с. 40-45.

18. Благун С. І. Фінансові інновації як елемент фінансової системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6. Том 2. С. 152 – 157.

19. Благун С. І. Фінансові інновації як елемент фінансової системи. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. №6. Том 2. С. 152 – 157.

20. Бондарук Т. Г., Заїчко І. В., Бондарук І. С. Діагностика фінансового стану підприємства та його інвестиційної привабливості в системі фінансового менеджменту. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2022. № 1-2. С.62-75.

21. Бондарук Т. Г., Заїчко, І. В., Заїчко, І. Д. Роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств. *Академічні візії.* 2024. Вип.27. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927

22. Бондарук Т. Фіскальна політика поствоєнного економічного відновлення та її вплив на розвиток економіки територій. *Економічні горизонти*. 2024. №2-3(28). С. 179–189.

23. Бондарук Т. Г. Історичні аспекти розвитку аудиту в системі фінансово-господарського контролю. *Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: традиції, проблеми, перспективи:* зб. наук. праць Державної академії статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ, 2004. С. 193-199

24. Бондарук Т. Г. Механізм регулювання малого бізнесу органами місцевого самоврядування. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України.* 2007. № 1 (21). С. 10-13

25. Бондарук Т. Г., Момотюк Л. Є., Мельничук Н. Ю. Бюджетний менеджмент: навч. посібн. Київ: ТОВ «Август Трейд», 2016. 890 с.

26. Бондарук Т.Г. Проблеми формування фіскальної політики економічного розвитку територій в умовах воєнного стану. *Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкуренто-спроможності країни:* кол. моногр. / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2022. С. 5-21.

27. Буряк О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств / О. Г. Буряк // Фінанси України: Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал. - 4 (137) квітень 2010. - с. 73- 158

28. Вінничук Н.В. Роль економіко-математичного моделювання в управлінні витратами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2011. № 4. с. 53-56.

29. Власюк Г.В. Оцінювання управління витратами виробництва. *Економіка та підприємництво.* 2010. № 4. с. 68-71.

30. Вознюк Г.В., Загородній А.В. Управління витратами за сценарієм довгострокового підвищення ефективності виробництва на підприємствах харчової промисловості. Економіка та підприємництво. 2002. № 2. с. 36-40.

31. Дацій О.І. Планування і контроль діяльності підприємства / О.І. Дацій — Запоріжжя: ЗІДМУ, 2013. 206 с.

32. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42–45.

33. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в

умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42–45.

34. Заїчко І. В. Фінансова безпека в системі фінансового управління. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів (Умань, 19–20 листопада 2020 р.). С. 193–198.

35. Заїчко І. В. Фінансова стійкість підприємств як інструмент реалізації фінансової безпеки. *Молодий вчений*. 2019. № 10. С. 651–656.

36. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (зм. ред. Від 01.01.2024) URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/996-14#Text

37. Корбутяк А. Г., Бута М. М. Підходи до трактування поняття «фінансовий стан підприємства». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16 (1). С. 149–153.

38. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств / М.Я. Коробов. К.: Либідь, 2010. 285 с.

39. Кравчук Н.А Аналітичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіст*. 2010. № 2. с. 43-45.

40. Крайник О.П. Фінансовий менеджмент: Навч. Посібник / О.П. Крайник, З.В. Клепікова. – Львів: Декор, 2010. – 260 с.

41. Крамаренко О.П. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Крамаренко О.П. - Львів: Інтелект – Захід, 2011. - 208 с.

42. Кузьменко Л. В. Економіка підприємства: Конспект лекцій: Навч. посіб. / Кузьменко Л. В.. - Суми: Університетська книга, 2011. - 412 с.

43. Лук’янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 2(07). С. 66–69.

44. Луніна І. О., Бондарук Т. Г. Еволюція теорії та наукова концепція публічних фінансів. *Фінанси України*. 2019. № 8. С. 26-44. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=723&aid=4636

45. Луніна І. О., Бондарук Т. Г. Публічні фінанси та міжбюджетні відносини: навч. посібн. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2019. 304 с.

46. Луніна І.О., Скрипниченко М.І., Бондарук Т.Г., Степанова О.В., Твердохлібова Д.В., Кваша Т.К., Назукова Н.М. Інструментарій та сценарні оцінки стійкості державних фінансів. *Макроекономічна збалансованість для забезпечення стійкості державних фінансів та економічного зростання в Україні:* кол. моногр. / за ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. С. 206-273. URL: http://ief.org.ua/docs/mg/327.pdf

47. Марусяк Н. Л. Фінанси підприємств : навчальний посібник.: 2-ге вид., перероб. і допов. – Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 176 с.

48. Насібова О.В., Івашкевич І.О. Теоретичні основи оцінки фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 30. С. 185–188.

49. Непочатенко И. А. Особенности управления дебиторской задолженностью в условиях кризиса. 2022. № 3. С. 166-175.

50. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118–124.

51. Пилипенко І. І., Бондарук Т. Г., Ігнатова І. С. Фінанси: навч. посібн. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агенство», 2013. 467 с.

52. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Структурно-логічний навчальний посібник / С.Ф. Покропивний - К.: КНЕУ, 2006. 457 с.

53. Терещенко О.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства [Навчальний посібник] / Терещенко О.О.. – К.: КНЕУ, 2010. – 132с.

54. Фінанси підприємств : методичні вказівки для виконання курсової роботи / Н.О. Власова, І.Л. Сітак. – Х. : НТУ «ХПІ», 2020. – 51 с.

55. Фінанси підприємств : підручник / В. В. Сокуренко, Д. В. Швець, С. М. Бортник, С. О. Ткаченко ; за заг. ред. В. В. Сокуренка. – 2-ге вид., допов. та

перероб. – Харків : ХНУВС, 2022. – 292 с

56. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. - 402 с.

57. Фінанси підприємств: навчальний посібник : практикум / Н.О. Власова, Т.В. П'ятак, Т.І. Кочетова; за наук. ред. проф. Власової Н.О.– Х.: Світ книг, 2020. – 312 с.

58. Фінанси підприємств: підручник [Текст] / Н.О. Власова, В.А. Міщенко, Т.В. П'ятак, Т.І. Кочетова, А.В. Котлярова; за наук. ред. проф. Н.О. Власової. – Х.: Світ книг, 2018. – 437 с.

59. Фінанси підприємств: підручник [Текст] / Н.О. Власова, В.А. Міщенко, Т.В. П'ятак, Т.І. Кочетова, А.В. Котлярова; за наук. ред. проф. Н.О. Власової. – Х.: Світ книг, 2018. – 437 с.

60. **Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навчальний посібник / І. Р. Чуй, О. В. Мицак. - Львів: Вид-во ЛКА, 2015. - 264 с.**

61. **Фінансовий менеджмент: підручник / колектив авторів; під ред. проф. Е. І. Шохіна. - 4-е вид., стер. - М: КНОРУС, 2012. - 480 с.**

62. Чубка, О. М., О. М., & Процяк, Т. Ю. (2023). Вплив повномасштабного вторгнення на фінансову стійкість державних підприємств військово - промислового комплексу України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (10). https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-08-01

63. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: Навчальний посібник / М.Г. Чумаченко. – К.: КНЕУ, 2013. – 540 с.

64. Шевчук В.О., Бондарук Т. Г., Мельничук Н.Ю. Механізм управління бюджетними ресурсами: проблеми та перспективи удосконалення. Облік і фінанси. 2016. № 3(73). С.111-114. URL: https://afj.org.ua/ua/article/419/

65. Ямненко Г. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Траектория науки* 2017. Т. 3, № 2. С. 51-57.

66. Ярошевич Н.Б. Фінанси диверсифікованих підприємств: Навчальний

посібник. – Львів: «Новий Світ-2000», 2023. – 327 с.

67. Bondaruk T. G., Bondaruk O. S., Bondaruk I. S. Conceptual basis of mechanism of ensuring budget security. *Науковий вісник Полісся.* 2017. № 3 (11). Ч. 1. С. 21-28.

68. Bondaruk T., Medynska T., Nikonenko U., Melnychuk I., Loboda N. Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions. *International Journal of Sustainable Development and Planning.* 2023 Vol. 18. № 4. Pp. 1097-1102.

69. Bondaruk T., Melnychuk N., Bondaruk I. Instability and its government regulation. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2018. Vol. 4. №2. Pp. 32-40.

70. Bondaruk T. H., Bondaruk O. S., Kulish A. P. Influence of risks and state economic security treatments on foreign direct investments. *Economies' Horizons.* 2019. № 1(8). С. 77-88.

71. Kornyliuk, A., Ivashchenko, A., Polishchuk, Y., Tereshchenko, O. Onikiienko, S. Government Early Policy Responses on Covid-19 Challenges in Central and Eastern Europe: SME Support. Acta Innovations, 2022, 2022(42), pp. 50–58

# ДОДАТКИ

Додаток А

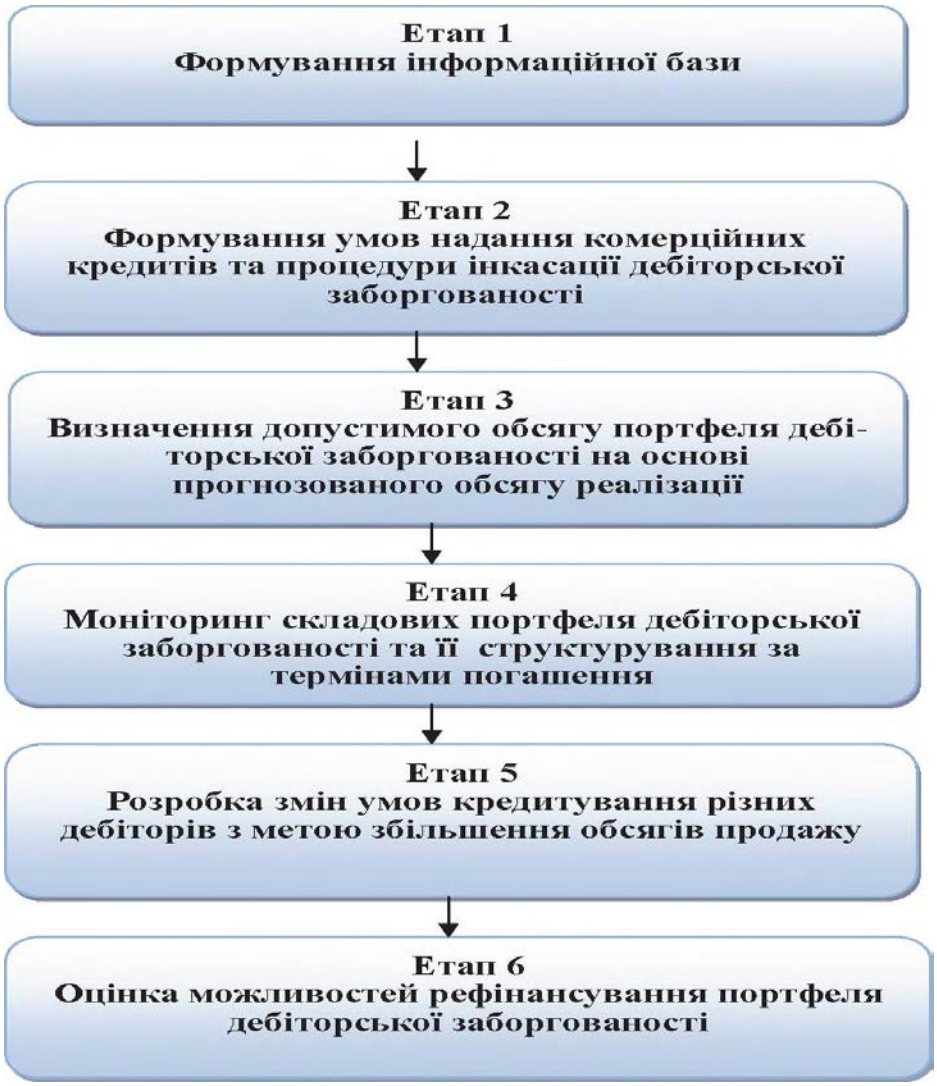



Рис. А. Етапи управління дебіторською заборгованістю

Додаток Б

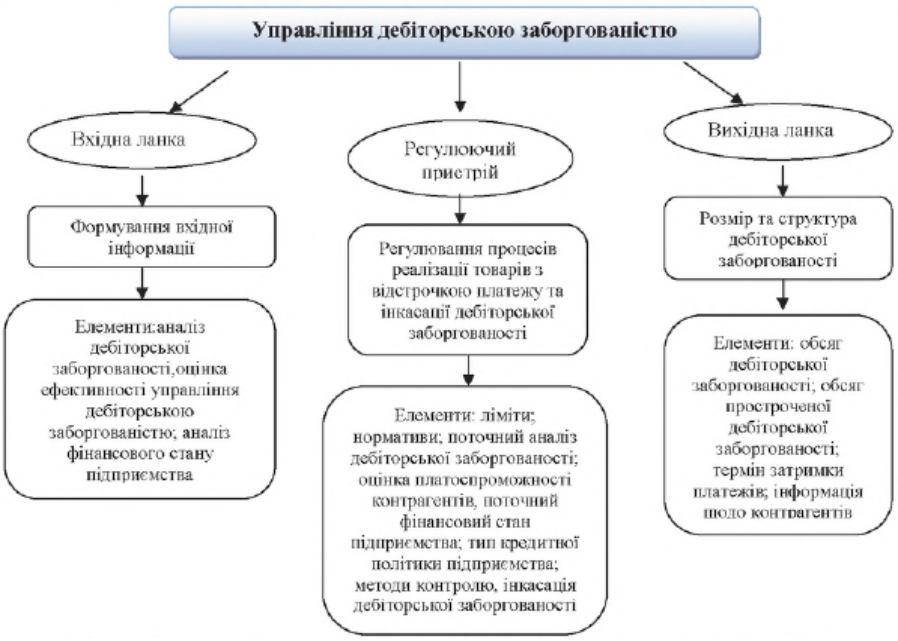



Рис. Б. Базова модель управління дебіторською заборгованістю