

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва**

«На правах рукопису»
УДК 338.242

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«__» _____ 2024 р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес - підприємства»

зі спеціальності 051 «Економіка»

**на тему: «Управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО» з метою підвищення
ефективності їх використання»**

Виконала:

студентка 2 курсу, групи УЕ-з21мп

Власенко Анна Сергіївна _____

Науковий керівник:

проф., д.е.н., Марченко В.М. _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:

доц., к.е.н., Кузьмінська Н.Л. _____

Консультант з нормоконтролю:

доц., к.е.н. Кривда О.В. _____

Рецензент:

проф., д.е.н., Шевчук О.А. _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.

Студентка _____

Київ – 2024 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студентці

Власенко Анні Сергіївні

1. Тема дисертації «Управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО» з метою підвищення ефективності їх використання», науковий керівник дисертації Марченко Валентина Миколаївна, д.е.н., проф., затверджені наказом по університету від «09» листопада 2023р. № 5220-с.
2. Термін подання студентом дисертації 05.01.2024р.
3. Об'єкт дослідження: процес впливу на використання фінансових ресурсів підприємства.
4. Вихідні дані: сукупність теоретичних і науково-методичних основ, практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства, фінансова звітність підприємства.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - виявити сутність фінансових ресурсів підприємства;
 - дослідити особливості управління фінансовими ресурсами підприємства;
 - узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління

фінансовими ресурсами підприємства;

- надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕКО»;

- проаналізувати обсяги та джерела формування фінансових ресурсів;

- оцінити систему управління фінансовими ресурсами;

- визначити проблеми ефективного управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення;

- обґрунтувати економічну ефективність управління фінансовими ресурсами з метою покращення їх використання;

- оцінити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність управління фінансовими ресурсами на ТОВ «ЕКО».

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 36 таблиць, 42 рисунки.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Marchenko V., Vlasenko A. Identification of the essence of the financial resources of the enterprise. *Market Infrastructure*. 2023. No. 74. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure74-6>

2. Марченко В. М., Петрівський Я. Б., Власенко А. С. Сучасні трансформації процесів управління фінансовими ресурсами підприємства. *Via ecomonica*. 2023. № 3.

3. Власенко А. Характеристики активної та пасивної стратегій розвитку підприємства. Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики для України та світ : матеріали міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 25 трав. 2023 р. 2023. С. 382.

4. Власенко А. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Сімдесят п'яті економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки : матеріали Міжнар. мультидисциплінар. наук. інтернет-конф., м. Львів, 25–26 трав. 2023 р. 2023. С. 12.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Проф., д.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 21.09.2022

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження напрямку наукового дослідження	21.09.2022р.	
2.	Написання першого розділу магістерської дисертації	22.03.2023р.	
3.	Написання другого розділу магістерської дисертації	26.10.2023р.	
4.	Написання третього розділу магістерської дисертації	15.11.2023р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	14.12 – 18.12.2023р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру	05.01.2024р.	
7.	Захист магістерської дисертації	15.01 – 18.01.2024р.	

Студентка

Анна ВЛАСЕНКО

Науковий керівник

Валентина МАРЧЕНКО

Реферат

Магістерська дисертація Власенко Анни Сергіївни на тему «Управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО» з метою підвищення ефективності їх використання» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2023, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана в обсязі 110 сторінок, містить 42 рисунка, 36 таблиці та 3 додатка.

Актуальність теми дослідження. Управління фінансовими ресурсами підприємства є критично важливим елементом для його успішної діяльності. Можна виділити наступні аспекти, що підкреслюють актуальність дослідження: ефективне використання ресурсів, стабільність і ліквідність, прийняття стратегічних рішень, залучення інвестицій, ризикове управління, забезпечення зростання, дотримання законодавства. Загалом, ефективне управління фінансами є стратегічно важливим для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи сфери діяльності.

Метою магістерською дисертації є вивчення та розробка теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства.

Методи дослідження. У процесі роботи було використано такі методи: монографічний, абстрактно-логічний, системного аналізу, аналогій, індукції, дедукції, групування, таблично-графічного, функціонального факторного аналізу.

Об'єктом дослідження є процес впливу на використання фінансових ресурсів підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства з метою підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному: виявлено

тенденції та закономірності процесів управління фінансовими ресурсами підприємства ТОВ «ЕКО», на основі яких запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності та якості управління фінансовими ресурсами підприємства. Також, *отримали подальший розвиток* механізми визначення проблем ефективного управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення на прикладі конкретного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати основних досліджень були доведені до методичних розробок та практичних рекомендацій. Ці рекомендації спрямовані на підтримку ефективного функціонування підприємства та можуть бути застосовані практикуючими менеджерами при виборі методів управління фінансовими ресурсами підприємства.

Публікації за темою дослідження:

1. Marchenko V., Vlasenko A. Identification of the essence of the financial resources of the enterprise. *Market Infrastructure*. 2023. No. 74. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure74-6>.

2. Марченко В. М., Петрівський Я. Б., Власенко А. С. Сучасні трансформації процесів управління фінансовими ресурсами підприємства. *Via ecomonica*. 2023. № 3.

3. Власенко А. С. Характеристики активної та пасивної стратегій розвитку підприємства. Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики для України та світу : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25 трав. 2023 року) Київ, 2023. С. 382.

4. Власенко А. С. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Сімдесят п'яті економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 25-26 травня 2023 р. С .12).

Ключові слова: фінансові ресурси підприємства, управління фінансовими ресурсами, ефективність управління фінансовими ресурсами, підвищення

ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Abstract

Master's thesis of Anna Vlasenko on the topic «Management of financial resources of LLC "EKO" to increase the efficiency of their use». Master thesis in a specialty 051 – Economics, educational and professional program «Economics of Business Enterprise» – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, 2023.

The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of references and appendices. The work is 110 pages long, and contains 42 figures, 36 tables, and 3 appendixes.

Relevance of the research topic. Management of the company's financial resources is a critically important element for its successful operation. The following aspects can be highlighted that emphasize the relevance of the research: efficient use of resources, stability and liquidity, strategic decision-making, investment attraction, risk management, ensuring growth, compliance with legislation. In general, effective financial management is strategically important for any enterprise, regardless of its size or field of activity.

The purpose of the master's thesis is the study and development of theoretical provisions and scientific and practical recommendations for improving the management of the company's financial resources.

Research methods. The following methods were used in the work process: monographic, abstract-logical, system analysis, analogies, induction, deduction, grouping, tabular-graphic, functional factor analysis.

The object of the study is the process of influence on the use of financial resources of the enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical and scientific-methodical bases and practical recommendations for increasing the efficiency of the management of the company's financial resources in order to increase the profitability and competitiveness of the company.

The scientific novelty of the obtained results is as follows: the trends and regularities of the processes of managing the financial resources of the enterprise «EKO» LLC were

revealed, on the basis of which ways of increasing the competitiveness and quality of the management of the financial resources of the enterprise were proposed. Mechanisms for determining the problems of effective management of financial resources in modern conditions and ways of solving them on the example of a specific enterprise also *received further development*.

The practical significance of the obtained results obtained is that the results of the main research have been brought to methodological developments and practical recommendations. These recommendations are aimed at supporting the effective functioning of the enterprise and can be applied by practicing managers when choosing methods of managing the financial resources of the enterprise.

Publications on the research topic:

1. Marchenko V., Vlasenko A. Identification of the essence of the financial resources of the enterprise. *Market Infrastructure*. 2023. No. 74. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct74-6>.
2. Марченко В. М., Петрівський Я. Б., Власенко А. С. Сучасні трансформації процесів управління фінансовими ресурсами підприємства. *Via ecomonica*. 2023. № 3.
3. Власенко А. С. Характеристики активної та пасивної стратегій розвитку підприємства. Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики для України та світу : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25 трав. 2023 року) Київ, 2023. С. 382.
4. Власенко А. С. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Сімдесят п'яті економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 25-26 травня 2023 р. С .12).

Key words: financial resources of the enterprise, management of financial resources, efficiency of management of financial resources, improvement of efficiency of management of financial resources of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Теоретична сутність понять «фінансові ресурси» та «управління фінансовими ресурсами»	7
1.2. Управління фінансовими ресурсами підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ЕКО»	28
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕКО».....	28
2.2. Аналіз обсягів та джерел формування фінансових ресурсів	40
2.3. Оцінювання та аналіз системи управління фінансовими ресурсами	58
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	70
3.1. Проблеми ефективного управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення	70
3.2. Обґрунтування економічної ефективності управління фінансовими ресурсами з метою покращення їх використання	78
3.3. Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства.....	90
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Наявність і ефективне використання фінансових ресурсів, необхідних для нормального, успішного функціонування бізнесу, є ключовим фактором успіху будь-якої галузі. Підприємці, які починають бізнес, повинні усвідомлювати, що успішне функціонування підприємства залежить від достатнього фінансового капіталу, його ефективного використання та розподілу, що як результат впливає на фінансову стійкість підприємства.

Роль фінансових ресурсів для підприємства є актуальною і недооцінювати її неможливо. Практично, це грошові фонди, якими підприємство розпоряджається, і вони приймають різні форми під час підприємницької діяльності, перетворюючись на гроші, запаси, дебіторську заборгованість та інші активи. Важливо усвідомлювати, що успіх комерційної діяльності підприємства залежить не тільки від попиту на його продукцію, але й від ефективного розподілу фінансових ресурсів. Знаходження правильної рівноваги між активами допомагає уникнути «застою» ресурсів у матеріалах, готовій продукції або основних засобах.

Тема дослідження є дуже важливою, оскільки сучасним підприємствам потрібно більше уваги приділяти питанням, пов'язаним зі створенням і ефективним використанням фінансових ресурсів. В даний час підприємствам необхідно бути обережнішими щодо вирішення питань, пов'язаних зі структурою фінансових ресурсів та покращенням ефективності їх управління.

Такі вчені зробили значний внесок у дослідження проблем управління капіталом: як К. Маркс, А. Маршал, Д. Ріккардо, У. Петі, П. Самуельсон, А. Сміт, І. Фішер, Д. Хікс та ін. У працях Дж. Бейкера, С. Майерса, Н. Майлуффа, М. Міллера, Ф. Модільяні, Дж. Ван Хорна, Дж. Вільямса, І. Лук'яненка, І. Школьника та інших висвітлені питання оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства. Вченими Дж. Зечнером, Т. Оплером, С. Тітманом, Е. Фамом, К. Френчем, Р. Хенкелем, А. Ховакиміаном досліджено вплив структури фінансових ресурсів на результати діяльності підприємства досліджувалися. Питання ефективного управління

фінансовим потенціалом наведено у публікаціях О. Божка, І. Бланка, Л. Коваленка, О. Терещенка та інших.

Однак, незважаючи на значні наукові надбання, праці та розробки вчених не враховується всі аспекти проблем, пов'язаних з формуванням та ефективним управлінням фінансовими ресурсами в сучасних умовах господарювання.

Зв'язок дослідження з науковими програмами, планами, темами: роботу виконано в рамках наукової теми кафедри економіки та підприємництва Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» «Управління економічною безпекою суб'єктів національного господарства» (номер державної реєстрації 0116U004577).

Метою дослідження є вивчення та розробка теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій з метою покращення управління фінансовими ресурсами підприємства.

Відповідно до мети були поставлені і вирішувалися наступні *завдання дослідження:*

- виявити сутність фінансових ресурсів підприємства;
- дослідити особливості управління фінансовими ресурсами підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства;
- надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕКО»;
- проаналізувати обсяги та джерела формування фінансових ресурсів;
- оцінити систему управління фінансовими ресурсами;
- визначити проблеми ефективного управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення;
- обґрунтувати економічну ефективність управління фінансовими ресурсами з метою покращення їх використання;
- оцінити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність управління

фінансовими ресурсами на ТОВ «ЕКО».

Об'єктом дослідження є процес впливу на використання фінансових ресурсів підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і науково-методичних основ і практичних рекомендацій, які мають на меті поліпшення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства з метою збільшення його прибутковості та конкурентоспроможності.

База дослідження: товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКО».

Методи дослідження. У процесі роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи досліджень, зокрема абстрактно-логічний (при уточненні концептуальних положень оцінки та ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств), аналогій (для пізнання техніко-технологічних змін на підприємствах на основі їх подібності), індукції (при вивченні елементів ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства з метою узагальнення ознак його елементів) та дедукції (для вивчення стану ресурсозабезпечення підприємства), групування (для розподілу вибіркової сукупності спостережень за ознаками фондовіддачі, забезпеченості основних засобів оборотними активами, коефіцієнта використання сукупного потенціалу ресурсів тощо), системного аналізу (з метою вивчення теоретико-практичних основ ефективного управління фінансовими ресурсами, як сукупності елементів, що його утворюють), монографічний (для систематизації поглядів і узагальнення понятійного апарату), таблично-графічного (для наочного відображення чинників управління ресурсами виробництва), функціонального факторного аналізу (при визначенні показників динаміки ресурсозабезпечення, рівня та ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному: виявлено тенденції та закономірності процесів управління фінансовими ресурсами підприємства ТОВ «ЕКО», на основі яких запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності та якості управління фінансовими ресурсами підприємства.

Отримали подальший розвиток: механізми визначення проблем ефективного управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення на прикладі конкретного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати основних досліджень були доведені до методичних розробок та практичних рекомендацій. Дані рекомендації призначені для підтримки результативної, прибуткової та конкурентостпоможної роботи підприємства та можуть бути застосовані менеджерами у практиці при виборі методів керування фінансовими ресурсами підприємства.

Публікації за обраною темою:

1. Marchenko V., Vlasenko A. Identification of the essence of the financial resources of the enterprise. *Market Infrastructure*. 2023. No. 74. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct74-6>.
2. Марченко В. М., Петрівський Я. Б., Власенко А. С. Сучасні трансформації процесів управління фінансовими ресурсами підприємства. *Via ecomonica*. 2023. № 3.
3. Власенко А. С. Характеристики активної та пасивної стратегій розвитку підприємства. Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики для України та світу : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25 трав. 2023 року) Київ, 2023. С. 382.
4. Власенко А. С. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Сімдесят п'яти економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 25-26 травня 2023 р. С .12)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність понять «фінансові ресурси» та «управління фінансовими ресурсами»

У сучасному фінансовому управлінні термін «фінансові ресурси» набув широкого застосування. Проте, значення даного терміну також є дуже широким та існує багато підходів до його визначення.

Поширеним підходом є ототожнення фінансових ресурсів підприємства із його капіталом. Вчений Балабанов І. вважає, що фінансові ресурси є капіталом у його грошовій формі [1]. Проте, капітал є лише частиною фінансових ресурсів, що вкладені в виробництво і генерують дохід після завершення обороту. Іншими словами, капітал є перетвореною формою фінансових ресурсів. Бланк І. зазначає, що таке ототожнення є коректним лише у випадку створення нового виробництва, коли стартовий капітал у грошовій формі є єдиним фінансовим ресурсом, який забезпечує формування його статутного капіталу [2].

Інший підхід до визначення фінансових ресурсів пов'язаний з ототожненням їх з грошовими коштами. Так, Поддєрьогін А., Білик М., Буряк Л. та інші зазначають, що фінансовими ресурсами є грошовими коштами, що є в розпорядження підприємства; до них відносяться грошові фонди і частина грошових коштів у нефондовій формі [3].

Науковець Ю.Д. Батрін, визначає фінансові ресурси підприємства як частину грошових коштів у формі доходів і зовнішніх надходжень, призначених для виконання фінансових зобов'язань і здійснення витрат із забезпечення розширеного відтворення, що утворюються в результаті виробничо-господарської діяльності господарюючих суб'єктів шляхом отримання грошей за продані товари, вироблені ними, а також мобілізації коштів на фінансовому ринку [4].

На думку Дж. Харрінгтона, ресурси є джерелом допомоги або підтримки і

основним засобом виробництва та для досягнення ефективної роботи підприємства необхідно, перш за все, навчитися правильно і творчо управляти п'ятьма основними елементами, властивими будь-яка організація – процеси, проекти, зміни, знання і ресурси [5, 6].

Деякі автори розуміють під «фінансовими ресурсами»

1. Обсяг майбутніх доходів.
2. Суму надходження грошових коштів у майбутньому (наступному) періоді, тобто обсяг його позитивного грошового потоку.
3. Суму грошових коштів, яку має підприємство на певну дату.

Відповідно до [6, 7] фінансові ресурси підприємства – ресурси, з яких підприємства отримують кошти, необхідні для фінансування своїх інвестицій, капіталу та поточної діяльності. Підприємство отримує необхідні кошти з 3 ресурсів:

1. Фінансові установи.
2. Ринки капіталу.
3. Власний капітал (акціонерний капітал).

У статті [8, 9] фінансові ресурси підприємства описані як кошти та активи, які фінансують діяльність та інвестиції організації. Також, у матеріалах представлено два види фінансових ресурсів підприємства у вигляді джерел фінансування: внутрішні та зовнішні. Внутрішні джерела фінансування – це кошти, які надходять із підприємства. Приклади включають прибуток, отриманий бізнесом, нерозподілений прибуток, капітальне фінансування та ліквідні активи. Ліквідні активи – це бізнес-активи, які можна легко конвертувати в готівку.

Оскільки внутрішні фінансові ресурси генеруються всередині організації, вони є безпроцентними. Це зазвичай вважається більш економічним з точки зору бізнесу, оскільки це означає, що організації не потрібно платити відсотки (які стосуються позикового капіталу та боргів), що забезпечує бізнес у міцнішому фінансовому становищі.

В свою чергу, зовнішні джерела фінансування – це кошти, які надходять ззовні

підприємства. Приклади включають позики та кредити із зовнішніх джерел, таких як банки.

Зовнішні фінансові ресурси особливо корисні для нових підприємств, організацій, які прагнуть розвиватися та розширюватися, а також підприємств, які шукають нових інвесторів для надання фінансування та навіть керівництва та досвіду всередині організації. Однак варто зазначити, що ці джерела фінансування можуть означати часткову втрату права власності на бізнес, а також додаткові витрати на виплату відсотків [8].

У [9] фінансові ресурси визначено як загальну суму будь-яких готівкових коштів, їх еквівалентів, касових чеків, депозитних сертифікатів або інших авторизованих цінних паперів, що зберігаються. Зберігачем на рахунку гарантійного фонду позичальника для забезпечення зобов'язань позичальника перед округом за оформленими облігаціями.

Фінансові ресурси – це термін, що охоплює всі фінансові кошти організації. З економічної точки зору фінансові ресурси є частиною активів (майна) організації. Іноді фінансові ресурси називають просто фінансами, часто з деякими атрибутами (наприклад, бізнес-фінанси, особисті фінанси, державні фінанси) [10].

Згідно з [11] масштаб (кількість) фінансових ресурсів визначає здатність підприємства здійснювати капітальні вкладення, збільшувати оборотні активи, виконувати фінансові зобов'язання, задовольняти суспільні потреби. Фінансові ресурси є фінансовим забезпеченням господарської та інвестиційної діяльності. Наприкінці свого циклу вони утворюють фонд ресурсів, який використовується для розподілу та перерозподілу. Кошти цього фонду спрямовуються на фінансування відтворювального процесу з подальшим відновленням кругообігу фінансових ресурсів. Технічно проблеми їх потоку вирішуються за допомогою організації грошових потоків, які є інструментами реалізації характеристик можливості мобілізації фінансових ресурсів, трансформації форми існування та збільшення можливостей. Вони поділяються на три групи: власні та прирівняні до власних,

залучені та позикові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Джерела фінансових ресурсів підприємства

Елемент фінансових ресурсів	Джерело формування	Вид фінансових ресурсів
Статутний капітал	Внески засновників	Власні
Резервний капітал	Чистий прибуток	
Чистий прибуток	Виручка від реалізації та доходи від іншої діяльності	
Доходи майбутніх періодів	Асигнування з бюджету і позабюджетних фондів, від інших фізичних і юридичних осіб на безповоротній і безоплатній основі	Прирівняні до власних
Цільове фінансування		
Заборгованість перед учасниками по виплаті доходів	Чистий прибуток за звітний період	Залучені
Додаткові внески в статутний капітал	Внески засновників	
Додаткова емісія акцій	Придбання акцій у якості внеску у статутний капітал	
Доданий капітал	Емісійний дохід	
Відстрочені податки	Виручка та інші доходи	
Кредиторська заборгованість, що постійно знаходиться в обороті	Ресурси відповідних кредиторів	
Кредити	Ресурси кредиторів	Позикові
Інвестиційні податкові кредити і відстрочка по сплаті податків	Кошти місцевих і державних бюджетів	

Джерело: складено на основі [11]

Відповідно до [12] важливу роль у формуванні фінансових ресурсів відіграють пайові та інші вклади трудового колективу.

У роботі [13] описано стратегії, що найчастіше використовують при створенні фінансових ресурсів підприємств:

1. Використання власних коштів для розширення своєї ринкової бази.
2. Об'єднання фінансових ресурсів фірм для реалізації певних проектів на ринках.
3. Залучення всіх можливих джерел фінансування для формування та реалізації

інноваційних програм підприємств.

4. Залучення донорських коштів великих фірм.

5. Перехресне фінансування.

Відповідно до Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєвої, Н.А. Гринюк та ін., фінансові ресурси підприємства можна розглядати як капітал, який в свою чергу може бути поділений [14]:

1. За об'єктом інвестування: на основний, що спрямований на фінансування необоротних активів підприємства та оборотний, що формує сукупність оборотних активів підприємства;

2. За метою використання: виробничий капітал, який інвестований в активи підприємства для здійснення поточної (операційної) діяльності; фінансовий капітал, що використовується для інвестування в грошові інструменти (депозитні вклади) та боргові фондові інструменти (облігації, депозитні сертифікати); спекулятивний капітал, що використовується під час здійснення спекулятивних, заснованих на різниці в цінах, фінансових операцій;

3. За належністю підприємству: власний капітал, який характеризує загальну вартість коштів підприємства, що належать йому на правах власності; позиковий капітал, тобто, кошти, що залучаються підприємством для фінансування діяльності на загальних умовах кредитування (строковості, повернення, платності, забезпеченості).

Відповідно до [6, 15] ліквідні активи є звичайним фінансовим ресурсом. Вони включають як готівку, так і ресурси, які можна легко конвертувати в готівку:

1. Готівка: готівкові кошти є настільки цінним ресурсом, що вони мають власний фінансовий звіт, звіт про рух грошових коштів. Цей ресурс включає готівку, яку ви маєте в офісі, і те, що є на вашому банківському рахунку.

2. Чеки: якщо у вас є чеки від клієнтів, які ви ще не перевели в готівку, це ще одне джерело готових грошей.

3. Акції та облігації: ринок цих активів добре налагоджений, що дозволяє легко виставити їх на продаж і отримати готівку.

4. Іноземна валюта: якщо ви тримаєте іноземну валюту під рукою для операцій за кордоном, конвертувати її в місцеву валюту має бути просто.

5. Операційний дохід: це гроші, отримані від діяльності вашого бізнесу. Це важливо не лише як фінансовий ресурс, але й тому, що отримання грошей від продажу товарів чи послуг є показником ефективності вашої компанії.

6. Неліквідні активи також можуть служити фінансовими ресурсами, але не так ефективно. Наприклад, ви можете перетворити нерухомість компанії на готівку, але це буде не так швидко чи ефективно, як продаж акцій.

Автором роботи [6, 16] запропоновано класифікацію фінансових ресурсів підприємства за різними ознаками та видами фінансових ресурсів. Дана класифікація представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація фінансових ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Види фінансових ресурсів
За видами господарської діяльності	Операційні, інвестиційні, фінансові
За джерелами формування	Власні, позичені, залучені
За об'єктами інвестування	У фінансові інструменти, у реальні інвестиційні об'єкти
За кругообігом	Початкові, нагромаджені
За характером використання	Матеріалізовані, обігові кошти
За напрямками залучення	Зовнішні, внутрішні
За видами сформованих активів	Необоротні активи, оборотні активи, витрати майбутніх періодів
За джерелами покриття активів	Власний капітал, забезпечення наступних витрат і платежів, довгострокові зобов'язання
За ступенем ліквідності активів	Найбільш ліквідні, швидко реалізовані, повільно реалізовані, важко реалізовані
За ймовірністю погашення зобов'язань	Найтерміновіші зобов'язання, короткострокові пасиви, довгострокові пасиви, постійні пасиви
За призначенням	Для виконання фінансових зобов'язань, для забезпечення розширеного відтворення, для забезпечення інших господарських і соціальних потреб
За матеріально-речовою структурою	Грошові кошти і їх еквіваленти, фінансові ресурси перетворені в матеріальну форму, тобто капітал
За терміном використання	Вкладені, використані
За об'єктом інвестування	Основний, оборотний
За метою використання	Виробничий, фінансовий, спекулятивний
За стадією утворення	Початкові, державні, акціонерні, приватні

За видатками або напрямками використання	Поповнення фонду відшкодування, формування фонду споживання, формування фонду нагромадження
--	---

Джерело: складено на основі [6, 16]

Дослідник Кірейцев Г. Г. [17] запропонував класифікацію фінансових ресурсів підприємства за видатками або напрямками використання, до яких відносять:

- витрати на розвиток економіки підприємства;
- витрати на соціально-культурні заходи;
- витрати на розвиток науки;
- надання благодійної допомоги;
- витрати на обслуговування залучених фінансових ресурсів;
- інші витрати підприємства.

Також у [17, 18] представлено поділ напрямків використання фінансових ресурсів на три групи:

1. Поповнення фонду відшкодування.
2. Формування фонду споживання.
3. Формування фонду нагромадження.

Відповідно до [6, 19] фінансовим ресурсам підприємств притаманні наступні властивості:

1. Фінансові ресурси мають стадію утворення;
2. Фінансові ресурси відображають відношення до власності;
3. Фінансові ресурси мають джерела формування і цілі використання;
4. Від джерел формування та напрямів використання залежить структура фінансових ресурсів підприємства.

Існують дослідження ролі фінансових ресурсів в інноваціях або експорті, проте у даних дослідження, як правило, вплив цих ресурсів досліджується окремо. У роботі [20] представлено опитування про вплив фінансових ресурсів на інновації. Дослідження [21] присвячене вивченню впливу фінансових ресурсів на експорт. У статті [22] проаналізовано роль фінансових перешкод на ймовірність відмови від

інноваційного проекту. У аналізі досліджено вплив внутрішніх і зовнішніх бар'єрів на ймовірність відмови від проекту.

Метою дослідження [23] є дослідження структури фінансового потенціалу країни та її регіонів під впливом трансформаційних змін в економіці, де з'являються нові елементи. Також визначено необхідність адаптації фінансової системи країни до євроінтеграційних пріоритетів розвитку та вирішення проблемних питань у сфері залучення фінансових ресурсів шляхом поєднання джерел їх надходження для підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом країни та її регіони. Диференціація регіонального розвитку є основою моніторингу складових сталого розвитку, в тому числі фінансової, з метою подальшого врахування територіальних особливостей у процесі формування фінансових ресурсів регіонів.

Управління фінансовими ресурсами підприємств розуміють як:

- один з ключових аспектів забезпечення результативної фінансово-господарської діяльності підприємства в сучасних умовах;
- діяльність, спрямована на поліпшення фінансового механізму підприємства, координацію фінансових операцій, забезпечення їх впорядкування та збалансованості;
- організацію процесу управління персоналом, який відповідає за формування та розподіл фінансових ресурсів, які є як фінансовими, так і нефінансовими.

Управління фінансовими ресурсами скероване на вирішення таких завдань [24]:

- формування достатнього обсягу фінансових ресурсів;
- оптимізація розподілу сформованих ресурсів;
- забезпечення мінімізації фінансового ризику, пов'язаного з використанням різних видів фінансових ресурсів;
- забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства;
- забезпечення достатнього рівня фінансового контролю над підприємством з боку його засновників;

- забезпечення достатньої фінансової гнучкості підприємства.

1.2. Управління фінансовими ресурсами підприємства

Так як фінансові ресурси є основним чинником розвитку та збагачення підприємства, управління фінансовими ресурсами є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством. У наш час, у зв'язку із чинниками інфляції, зміни ринкових відносин, кризовими ситуаціями саме раціональне управління фінансовими ресурсами підприємства є запорукою протидії негативним факторам та забезпечення рентабельності підприємства.

Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства в сучасних умовах є вирішальним фактором ефективної виробничо-господарської діяльності, важливим фактором формування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. «Це спрямовано на оптимізацію фінансового механізму підприємств та координацію фінансових операцій» для забезпечення порядку та точного обліку [25].

Відповідно до [26] система управління фінансовими ресурсами являє собою сукупність форм і методів на основі яких здійснюється управління грошовим оборотом та фінансовими ресурсами. Ефективною така система буде у випадку, коли вона дає змогу не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й забезпечити системний пошук можливостей подальшого розвитку підприємства.

Автор праці [27] визначає управління фінансовими ресурсами підприємства як послідовність управлінських дій, метою яких є визначення цілей, вибір форм та джерел залучення фінансових ресурсів, а також розробка різноманітних методів впливу та контролю для забезпечення поставлених цілей. Також у даній праці запропоновано послідовність регулювання процесу управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 1.1).

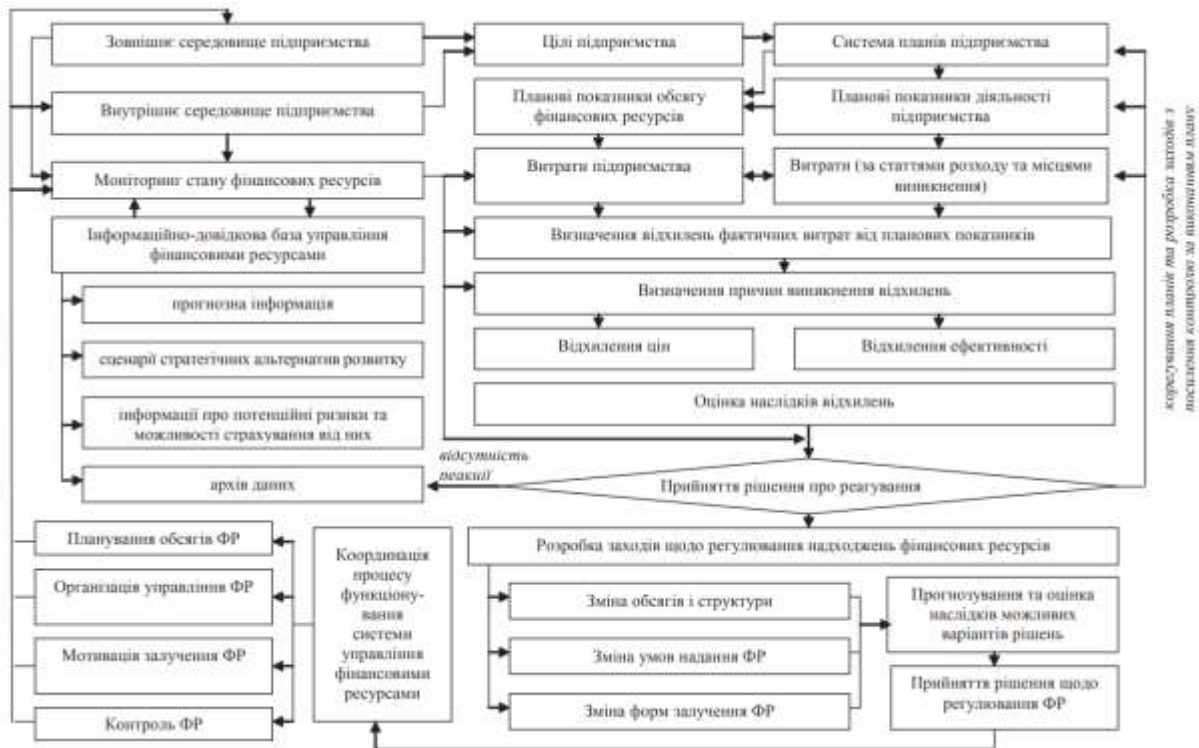


Рисунок 1.1 – Послідовність регулювання процесу управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: [27]

Згідно з розробленим підходом основним елементом управління фінансовими ресурсами підприємства є комплекс аналітичних та контролюючих операцій з своєчасного встановлення впливу факторів, непередбачених планами підприємства.

У дослідженні [28] визначено етапи управління фінансовими ресурсами підприємства, що дає можливість отримати оптимальний результат, а кожна дія повинна бути конкретизована:

1. Визначення і постановка проблеми.
2. Збір та обробка даних відповідно до поставленої проблеми.
3. Аналіз отриманої інформації.
4. Прийняття управлінських рішень на основі проведеного аналізу.
5. Реалізація прийнятих рішень.
6. Оцінка результатів реалізації рішень

У матеріалах [29, 30] зазначено, що фінансове планування є дієвим

інструментом управління фінансовими ресурсами підприємств. Основним завданням фінансового планування є забезпечення збалансованості і пропорційності фінансових ресурсів підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Використання даного інструменту дозволяє оцінювати можливі рівні платоспроможності і фінансової стійкості.

Також, використовують метод прогнозування, метою якого є визначення потреби у фінансових ресурсах підприємства, обсягу власних ресурсів, а також оцінка необхідного обсягу позикових коштів.

Ще одним методом, що використовують при управлінні фінансовими ресурсами є метод сценаріїв [30, 31]. Метод сценаріїв полягає у розробці можливих варіантів (сценаріїв) розвитку подій у майбутньому та визначення на основі очікуваних результатів стратегічних варіантів розвитку. Даний метод підтвердив ефективність в умовах значної невизначеності. Висока невизначеність є результатом кризових явищ в економіці, їх розвитку та наслідків, та є альтернативою традиційному лінійному плануванню. Доцільність та переваги застосування методу сценаріїв залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища: чим вищим є рівень невизначеності, тим ефективнішим є використання методу сценаріїв, так як традиційні методи не будуть ефективними [31]. Сценарій може розглядатися як певна подія, що може відбутися у майбутньому з певною ймовірністю за умови реалізації множини факторів, можливостей і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Особливістю сценаріїв є їх побудова з використанням двох типів початкових даних:

1. Інформація про як поточні й минулі стани підприємства, так і сформовані тенденції у зовнішньому середовищі, тобто фіксування вже існуючих даних;
2. Інформація, отримана в результаті проведення досліджень як закономірностей розвитку об'єкта планування, так і можливостей їхнього продовження в майбутнє, тобто здійснення аналітичного аналізу даних [30, 32].

У матеріалах [33] є твердження, що ефективне управління фінансовими

ресурсами здійснюється саме в межах фінансового механізму, структура якого складається з елементів [30, 34]:

1. Фінансові методи (планування, прогнозування, кредитування, оподаткування, страхування тощо).

2. Фінансові важелі (прибуток, доходи, амортизаційні відрахування, фонди цільового призначення, фінансові санкції, орендну плату, процентні ставки за позиками, депозитами, облігаціями, пайові внески, внески до статутного капіталу, портфельні інвестиції, дивіденди тощо).

3. Правове забезпечення (законодавчі акти, постанови, накази та інші правові документи органів управління).

4. Нормативне забезпечення (інструкції, нормативи, норми, тарифні ставки, методичні вказівки, роз'яснення тощо).

5. Інформаційне забезпечення (різного роду економічної, комерційної, фінансової й іншої інформації, технічні можливості підприємства).

До методів управління фінансовими ресурсами підприємства відносять традиційні та прогресивні методи. До традиційних методів відносять збільшення власного капіталу за рахунок отримання внесків до статутного фонду від засновників та акціонерів, одержання податкових пільг, фінансова допомоги на безповоротній основі та збільшення позикового капіталу шляхом отримання товарних кредитів, отримання банківських кредитів та отримання допомоги на поворотній основі. В свою чергу, до прогресивних методів управління фінансовими ресурсами відносять збільшення власного капіталу шляхом розміщення депозитарних розписок на міжнародних фінансових ринках, розміщення похідних цінних паперів та акцій підприємства, розміщення корпоративних облігацій на національному та міжнародному ринках, отримання вексельного комерційного кредиту, дисконтування дебіторської заборгованості, застосування товаророзпорядчих цінних паперів, застосування лізингу [30].

Описані вище методи управління фінансовими ресурсами підприємства можна

згрупувати та представити у вигляді схеми, що представлена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Методи управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: складено на основі [34]

Ефективна діяльність підприємства залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами. Відповідно до роботи [35] таке управління спрямоване на досягнення наступних цілей:

1. Зростання обсягів виробництва та реалізації.
2. Збільшення прибутку.
3. Лідерство серед конкурентних фірм.
4. Створення конкурентоспроможної бази підприємства.
5. Збільшення ринкової вартості фірми.
6. Уникнення банкрутства.

У роботі [30, 36] розглянуто фінансово-економічний механізм управління фінансовими ресурсами підприємства, що складається з наступних кроків [37]:

1. Формування статутного капіталу, поділеного на певну кількість акцій рівної номінальної вартості і індивідуалізації корпоративної власності за допомогою акцій.
2. Емісією акцій як найважливішого джерела поповнення капіталу.
3. Дивідендна політика підприємства.

4. Формування ринкової ціни акцій.

5. Диференціація механізму використання акцій у відкритих і закритих акціонерних товариствах.

У праці [26, 30] описано шість етапів управління фінансовими ресурсами підприємства, опис яких представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи управління фінансовими ресурсами підприємства

Номер етапу	Визначення етапу
1	Менеджерами підприємства визначаються проблеми та нереалізовані можливості, які здійснюються на основі оцінки попередніх рішень.
2	Менеджери аналізують виникнення подібних проблем та використовують здобутий досвід в теперішніх можливостях.
3	Головним є дослідження та розгляд різних можливих варіантів, вибір одного який забезпечить максимальний ефект.
4	Менеджер повинен проаналізувати можливі наслідки альтернативних рішень, варіантів та обрати такий, який найбільше відповідає цілям підприємства.
5	Здійснюється реалізація прийнятих рішень. Найкращим механізмом якого є ретельне планування дій, навчання персоналу.
6	Здійснюється оцінка результатів реалізації рішення. Цей процес передбачає опитування працівників, процес перевірок, контроль за виконанням поставлених завдань, оцінка задоволення співробітників, покупців, постачальників. Оцінка результатів реалізації рішення є безперервним процесом.

Джерело: складено на основі [26, 30]

Автори дослідження [38] визначають об'єкти та суб'єкти, що складають систему управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 1.3).

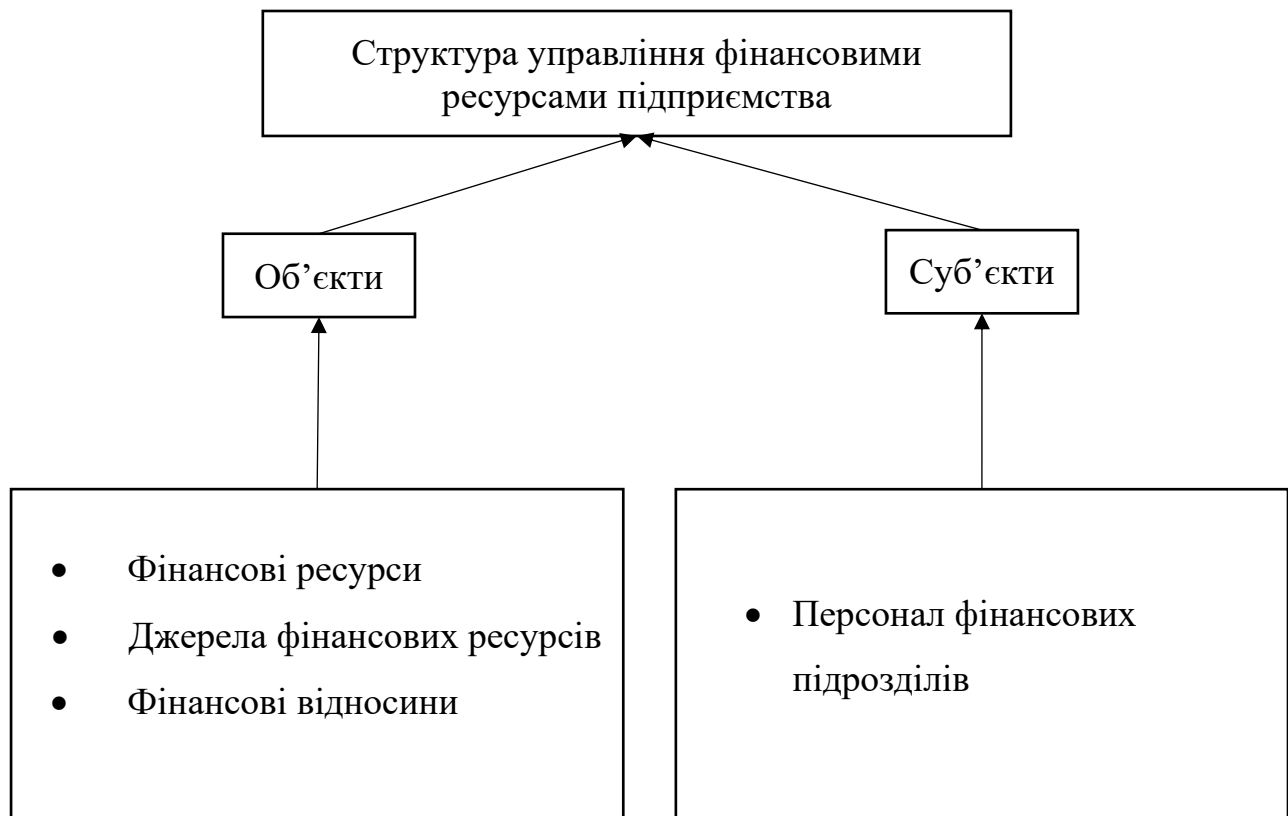


Рисунок 1.3 – Структура управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: складено на основі [38]

Таким чином, об'єктом управління є сукупність фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства. До складових елементів об'єкту управління варто віднести внутрішні (власні) та зовнішні (позикові, залучені) джерела ресурсів [39].

Діяльність суб'єктів управління фінансовими ресурсами підприємства складається з збору, обробки, аналізу, систематизації, передачі, зберігання інформації, розробки та прийняття управлінських рішень за допомогою планування та включає організацію, регулювання, координування, аналіз і контроль [40].

У дослідженні [41] автори виділили основні положення формування ефективної стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства:

1) Будь-яка корпоративна фінансова стратегія в першу чергу спрямована на збільшення багатства її власників (здійснюється за рахунок доданої вартості, або використання вартості) [42].

2) Основою корпоративної стратегії є стратегія управління фінансами (головне – правильно поєднати інтереси власників і мотивацію менеджерів). Деякі компанії використовують збалансовану систему показників діяльності. Це допомагає забезпечити складність внутрішнього корпоративного управління, а також полегшує поточний аналіз системи [43].

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства

Ефективність компанії напряду залежить від набору факторів, що виникають у її бізнес-середовищі, та її здатності вчасно їх розпізнавати. Важливо визначити фактори, які можна змінити, щоб скоригувати діяльність компанії, фактори, які необхідно змінити, особливо розвиток фінансового потенціалу, який буде основою її майбутньої життєздатності.

Виявлення цих факторів дозволяє зробити висновок, що їх причини криються у внутрішніх і зовнішніх суперечностях економічного і соціального розвитку, а вихід з них можна знайти лише у взаємодії цих носіїв. Оскільки зовнішнє економічне середовище сильно коливається, компаніям необхідно знайти та застосувати відповідні моделі для аналізу свого фінансового потенціалу. Це інструмент для забезпечення операційної ефективності, розширення виробництва та капіталу та розвитку нових сегментів ринку за рахунок збереження конкурентоспроможності та конкурентна позиція.

Відповідно з проведеними дослідженнями, більшість методів управління фінансовими ресурсами компанії зводяться до управління структурою її балансу. Однак визначення капітальних витрат, факторів часу та інфляції має займати важливе місце в організованому апараті. Пропонується об'єднати інструменти оцінки останніх вже на етапі прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування фондів та інвестування, доповнені оцінками ризиків, що враховують фактори ліквідності.

Компанія постійно вирішує питання вибору джерел фінансування та доцільності їх використання для конкретного проекту. Після впровадження останнього постає питання про визначення його ефективності. Тому існує потреба у розробці придатних для цих цілей методичних засобів, які варто використовувати на етапі аналізу наслідків рішень з урахуванням можливих майбутніх змін.

Критерії, які використовуються для оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства – фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність.

При фінансовій стабільності компанії компанія розуміє, що власний капітал і витрати є джерелом фінансування для її формування. Фінансова стабільність визначається як гарантована платоспроможність, баланс між власними та позиченими коштами, незалежність від ринкових умов і непередбачуваних обставин партнерів, довіра та залежність кредиторів та інвесторів.

Однією з основних складових, що визначають фінансову стійкість підприємства, є фінансова структура капіталу (співвідношення між залученими коштами та власними коштами, а також між довгостроковими та короткостроковими джерелами фінансування) і політика фінансування окремих активів (передусім необоротних активів і запасів).

Фінансова стійкість підприємства також залежить від ефективного вибору джерел фінансування і визначається оптимальною структурою активів та співвідношенням власних і запозичених коштів. Для досягнення цієї мети розраховуються відносні показники фінансової стійкості (табл. 1.4).

Платоспроможність компанії свідчить про наявність у неї коштів протягом достатнього періоду часу для своєчасного виконання своїх фінансових зобов'язань. Це можливість вчасно погасити борг наявними коштами .

Сума грошових коштів та їх еквівалентів компанії порівнюється з її строковою заборгованістю для визначення її поточної платоспроможності.

Таблиця 1.4 – Характеристика та обрахунок відносних показників фінансової стійкості

Показники	Обрахунок	Нормативне значення	Суть
1	2	3	4
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	$\geq 0,5$	Частка власного капіталу в сумі джерел фінансування підприємства
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Зобов'язання / Активи	$< 0,5$	Частка зобов'язань в сумі джерел фінансування підприємства
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1 – 2	Скільки активів припадає на 1 грн власного капіталу підприємства.
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Активи	0,75 – 0,9	Частка стабільних джерел у фінансових ресурсах підприємства.
Коефіцієнт фінансового ризику	Зобов'язання / Власний капітал	$< 0,7$	Обсяг зобов'язань, що припадають на 1 грн власного капіталу
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,3 – 0,5	Якою часткою власного капіталу підприємство може маневрувати, тобто спрямовувати в оборотні активи
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти / Запаси	0,5 – 0,8	Яка частка запасів фінансується за рахунок стабільних джерел.
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	Власні оборотні кошти / Оборотні активи	$\geq 0,1$	Часта стабільних джерел у фінансуванні оборотних активів

Джерело: [44, 45, 46]

Для їх оцінки використовують показники, зазначені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика та обрахунок показників ліквідності та платоспроможності

Показники	Обрахунок	Нормативне значення	Суть
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Абсолютно ліквідні активи / Поточні зобов'язання	0,2 – 0,35	Частка поточних зобов'язань, яку підприємство може негайно погасити за рахунок високоліквідних активів.
Коефіцієнт термінової ліквідності	Високоліквідні активи / Поточні зобов'язання	0,7 – 0,8 оптимально 1	Прогнозні платіжні можливості підприємства за умови вчасного проведення розрахунків із дебіторами.
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт загального покриття)	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1 – 2	Очікувана платоспроможність підприємства за період, який дорівнює середній тривалості обороту всіх його оборотних коштів.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів	Запаси / Поточні зобов'язання	0,5 – 0,7	Достатність матеріальних та виробничих запасів для погашення короткострокових боргів у випадку необхідності їх розпродажу.

Джерело: [44, 46]

Отже, ефективність фінансування діяльності публічного підприємства можна оцінити за допомогою абсолютних та відносних показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Останніми роками сформульовано єдиний методологічний підхід до оцінки ділової активності як якісної ознаки ділового циклу, який можна пояснити різним ступенем залучення та ефективності використання ресурсів у динаміці активності. Ситуація на ринку як барометр ситуації в компанії визначається тим, розширюється чи звужується сфера діяльності. Розширення корпоративної діяльності виражається у збільшенні виробництва, підписанні нових контрактів та збільшенні споживчого попиту. Це призводить до збільшення місткості ринку, кількості товарів і послуг. Отже, ділову активність можна охарактеризувати динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства.

Показники таблиці 1.6 відображають рентабельність джерел формування фінансових ресурсів та швидкість їх окупності.

Таблиця 1.6 – Характеристика та обрахунок показників рентабельності щодо власного капіталу і зобов'язань

Показники	Обрахунок	Нормативне значення	Суть
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середня величина власного капіталу	Позитивно оцінюється зростання	Величина чистого прибутку, що припадає на кожен гривню власного капіталу підприємства
Термін окупності власного капіталу	100 % / Рентабельність власного капіталу	Позитивно оцінюється зменшення	Період за який буде компенсований чистим прибутком власний капітал підприємства
Рентабельність позикового капіталу	Чистий прибуток / Середня величина позикового капіталу	Позитивно оцінюється зростання	Величина чистого прибутку, що припадає на кожен гривню позикового капіталу
Термін окупності позикового капіталу	100% / Рентабельність позикового капіталу	Позитивно оцінюється зменшення	Термін за який окупляться всі залучені ззовні кошти

Джерело: [44, 46]

Рентабельність власного капіталу показує, наскільки ефективно використовується капітал компанії. Цей тип рентабельності утворюється під впливом двох факторів – чистого прибутку (чинник прямого впливу) та власного капіталу (чинник оберненого впливу). Отже, якщо, темпи зростання рентабельності власного капіталу як позитивного моменту діяльності підприємства забезпечується за рахунок перевищення темпів приросту чистого прибутку над темпами приросту власного доходу за умови рівності їх абсолютних значень 1% приросту [44].

Отже, при оцінці виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства доцільно використовувати методичний підхід. Також, представлена модель загальних показників ефективності використання фінансових ресурсів підприємства може сприяти оптимізації співвідношення фінансових ресурсів.

Висновки до розділу 1

У розділі проведено аналіз теоретико-методологічних аспектів управління фінансовими ресурсами підприємства. Розглянуто поняття фінансових ресурсів підприємства та наведено детальний опис даного поняття. Також, описано джерела та складові фінансових ресурсів підприємства. Розглянуто методи та підходи управління фінансовими ресурсами підприємства.

На основі проведеного аналізу сформовано класифікацію етапів управління фінансовими ресурсами підприємства. Розглянуто управління фінансовими ресурсами підприємства з точки зору фінансово-економічного механізму, що складається з п'яти кроків. Також, описано основні положення формування ефективної стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства, а також розглянуто поняття фінансової стійкості підприємства.

На основі проведеного аналізу описано характеристику та обрахунок відносних показників фінансової стійкості, характеристику та обрахунок показників ліквідності та платоспроможності, характеристика та розрахунок показників рентабельності власного капіталу і зобов'язань.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ЕКО»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕКО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКО» (скорочено – ТОВ «ЕКО») є юридичною особою приватного права з моменту його державної реєстрації, що діє відповідно до Статуту, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного в Україні законодавства, з метою одержання прибутку [47].

У 2022 році безпосередньою материнською компанією товариства була компанія «НОРТВОЛЛ ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД», що веде свою діяльність у сегменті роздрібна торгівля харчовими продуктами, напоями та товарами широкого вжитку через мережу супермаркетів під торговою маркою «ЕКО-маркет» в Україні [47].

ТОВ «ЕКО» створена у 2002 році, а в 2003 році відкрито перший продуктовий супермаркет «ЕКО маркет». У 2022 році мережа супермаркетів налічує 127 магазинів (в т.ч. франчайзинг) у 50 містах України (рис. 2.1).

У мережі супермаркетів представлені продукти харчування, побутова хімія та товари першої необхідності. Також наявне власне виробництво, зокрема кулінарія та пекарні, і в деяких магазинах функціонують власні кондитерські цехи. ТОВ «ЕКО» здійснює свою діяльність в Україні, охоплюючи різні галузі економічної діяльності [47]:

- Код КВЕД 47.11 – Роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Код КВЕД 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- Код КВЕД 56.30 – Обслуговування напоями;
- Код КВЕД 82.99 – Надання інших допоміжних комерційних послуг;
- Код КВЕД 46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Код КВЕД 10.13 – Виробництво м'ясних продуктів;
- Код КВЕД 46.41 – Вантажний автомобільний транспорт;
- Код КВЕД 52.24 – Транспортне оброблення вантажів;
- Код КВЕД 63.99 – Надання інших інформаційних послуг;
- Код КВЕД 73.11 – Рекламні агентства;
- Код КВЕД 77.11 – Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- Інші види діяльності.

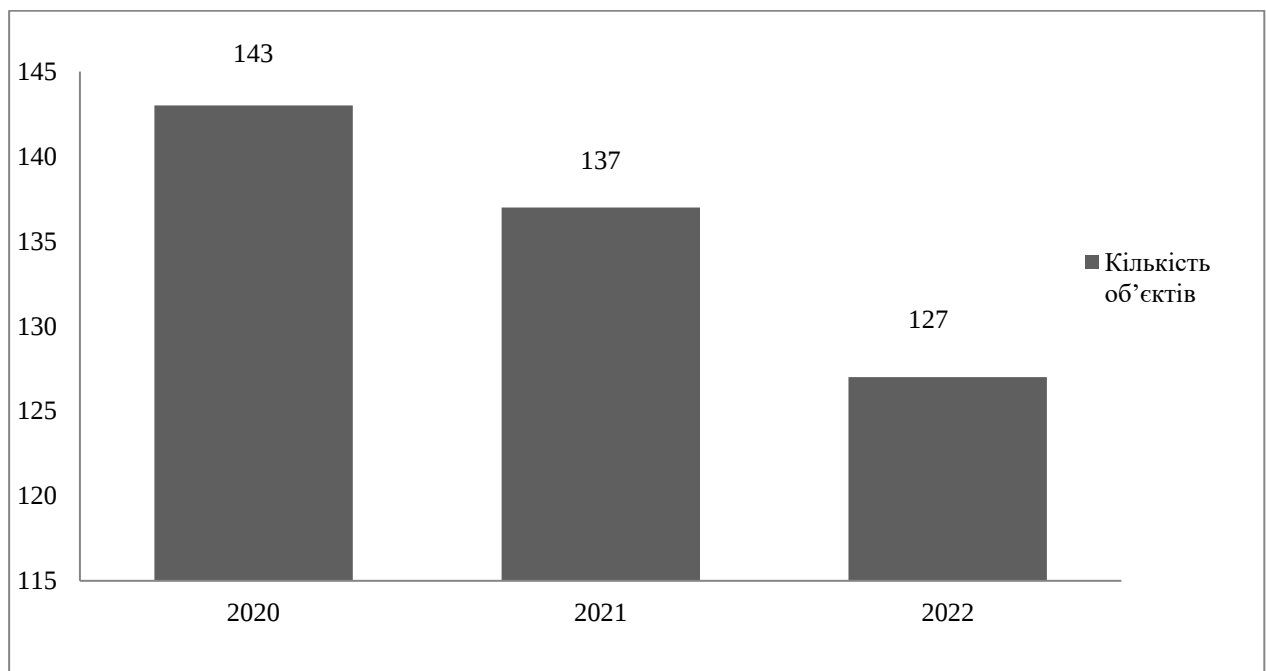


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості маркетів мережі

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Стратегія ТОВ «ЕКО» – це стратегія «Першої ціни», для утримання частки на ринку, шляхом розширення присутності не тільки ТМ «Перший ряд», а й ряду інших торгових марок СТМ (включаючи з середнього цінового сегмента за першими

цінами). На сьогоднішній день товариство є сучасним та перспективним підприємством, що стабільно росте [47].

ТОВ «ЕКО» є інноваційною компанією, орієнтованою на задоволення потреб людей, що активно впроваджує заходи зі скорочення та утилізації відходів, раціонально використовує ресурси, сприяє створенню нових робочих місць та дотримується відповідальної платіжної політики.

Організаційна структура ТОВ «ЕКО» включає різні структурні підрозділи або відділи, які, у свою чергу, поділяються на [47]:

- Адміністративно-управлінський блок (менеджмент товариства): адміністрація, адміністративний відділ, департамент управління персоналом, фінансовий департамент, управління інформаційних технологій, загальний відділ, служба охорони праці, юридичний департамент, департамент безпеки;

- Операційний блок: Управління маркетингу, служба експлуатації, відділ з контролю управління, комерційний департамент, департамент з продажів, департамент логістики, служба управління нерухомістю, департамент з якості, відділ перспективного розвитку, відділ некомерційних закупівель, операційний департамент, регіональні центри, маркети.

Таким чином, згідно Статуту сформовано такий склад органів управління Товариства:

- Найвищим органом управління товариством є загальні збори його учасників. Загальні збори мають компетенцію визначати основні напрямки діяльності ТОВ «ЕКО», вносити зміни до його статуту, ухвалювати рішення щодо здійснення діяльності відповідно до модельного статуту, включаючи прийняття та виключення учасників, обрання та відкликання членів виконавчого органу. Також до їхніх повноважень входить створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їхніх статутів і положень, а також прийняття рішень щодо річних результатів діяльності, порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати часток прибутку (дивідендів) та інше.

- Виконавчим органом управління Товариства є – Генеральний директор, Дирекція. Члени виконавчого органу: директор юридичного департаменту, заступник директора юридичного департаменту, начальник юридичного відділу, юрисконсульти та старші юрисконсульти.

Генеральний директор є першою посадовою особою та керівником ТОВ «ЕКО». Генеральний директор є відповідальним перед загальними зборами, виконує їх ухвалені рішення і здійснює активне управління всіма аспектами діяльності товариства.

Відповідно до Статуту, щоб контролювати фінансову діяльність ТОВ ЕКО, на загальних зборах може бути призначено аудиторську перевірку з участю професійного аудитора, який не має фінансових інтересів відносно товариства або його учасників. Загалом, управління відповідає вимогам чинного законодавства, статуту ТОВ ЕКО та внутрішнім нормативно-розпорядчим документам.

Для об'єктивного аналізу результатів діяльності ТОВ «ЕКО» у 2020-2022 роках необхідно оцінити та проаналізувати обсяги товарообороту (рис. 2.2), а також виконати експрес-аналіз долі ринку мережі «Еко-маркет» (Додаток А).

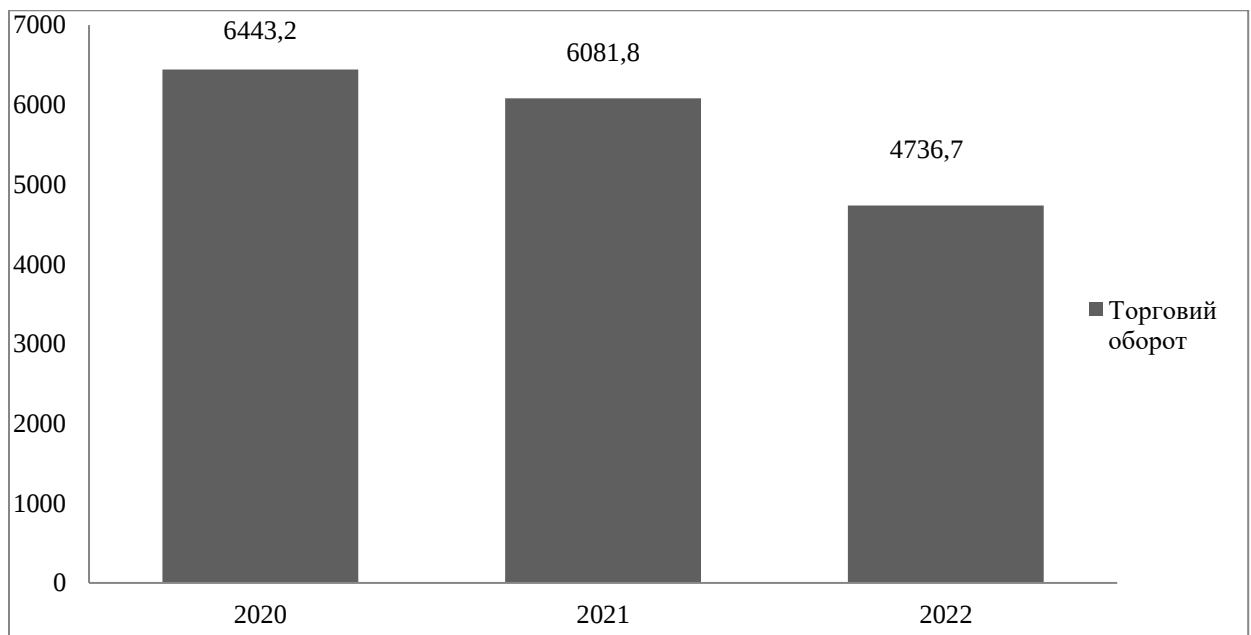


Рисунок 2.2 – Динаміка торгового обороту ТОВ «ЕКО» з ПДВ, млн грн

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Доля ринку ТОВ «ЕКО» за даними статистичної та внутрішньої звітності наведена на рис. 2.3.

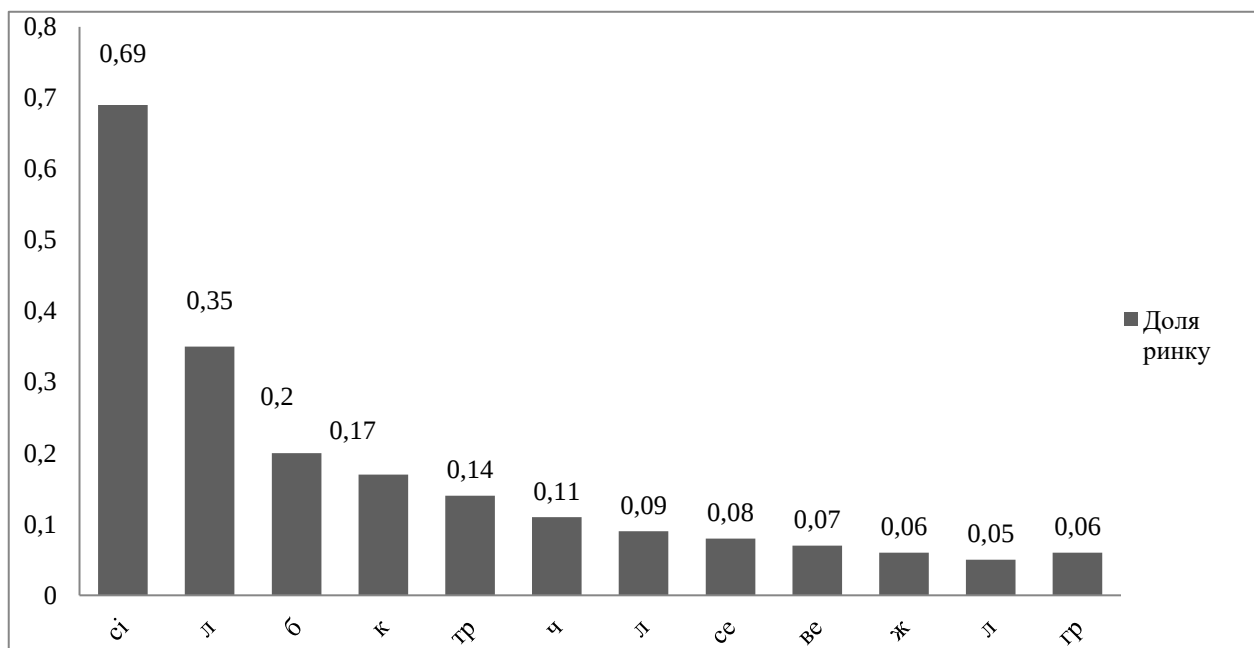


Рисунок 2.3 – Частка ринку мережі ТОВ «ЕКО» у 2022 р., %

Джерело: складено на основі власних розрахунків

ТОВ «ЕКО» входить в топ-10 лідерів по впізнаваності та споживанню (рис. 2.4):

- 10 місце по рівню впізнаваності (44,2%);
- 7 місце по рівню відвідуваності (11,1%);
- 10 місце по рівню переваги (4,2%).

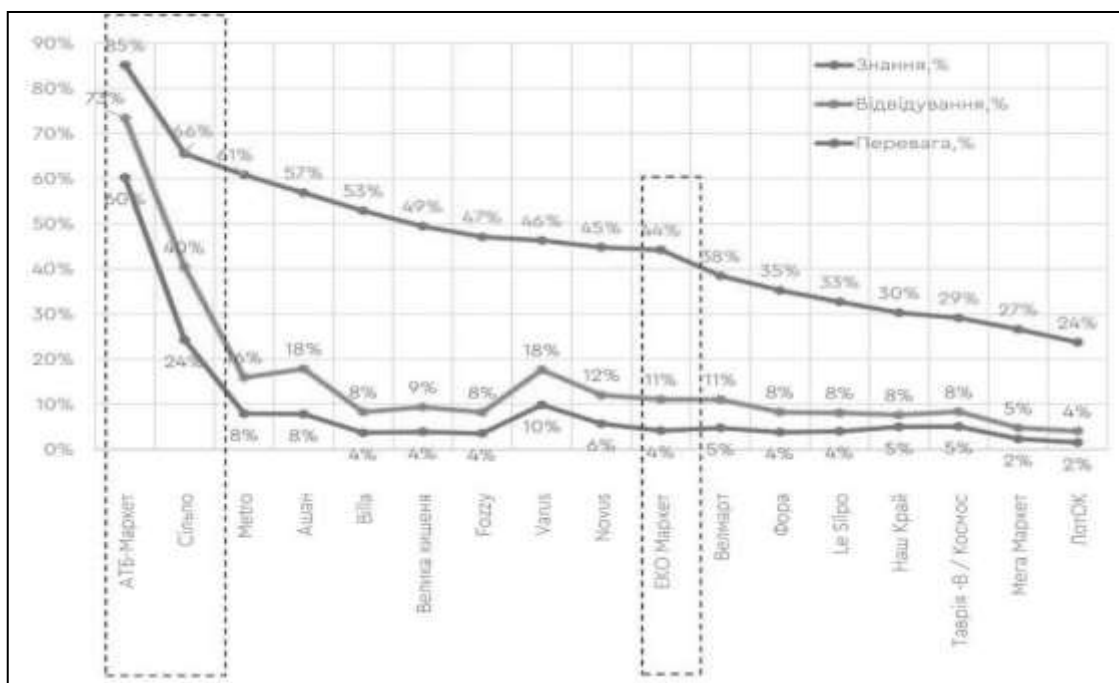


Рисунок 2.4 – Бренд індекси

Джерело: складено на основі власних розрахунків

44% жінок у віці 30-65 років, які живуть у містах з кількістю населення більше 50 тис, знають бренд «ЕКО Маркет». Конверсія знання у відвідуваннях – 25% (рис. 2.5.).

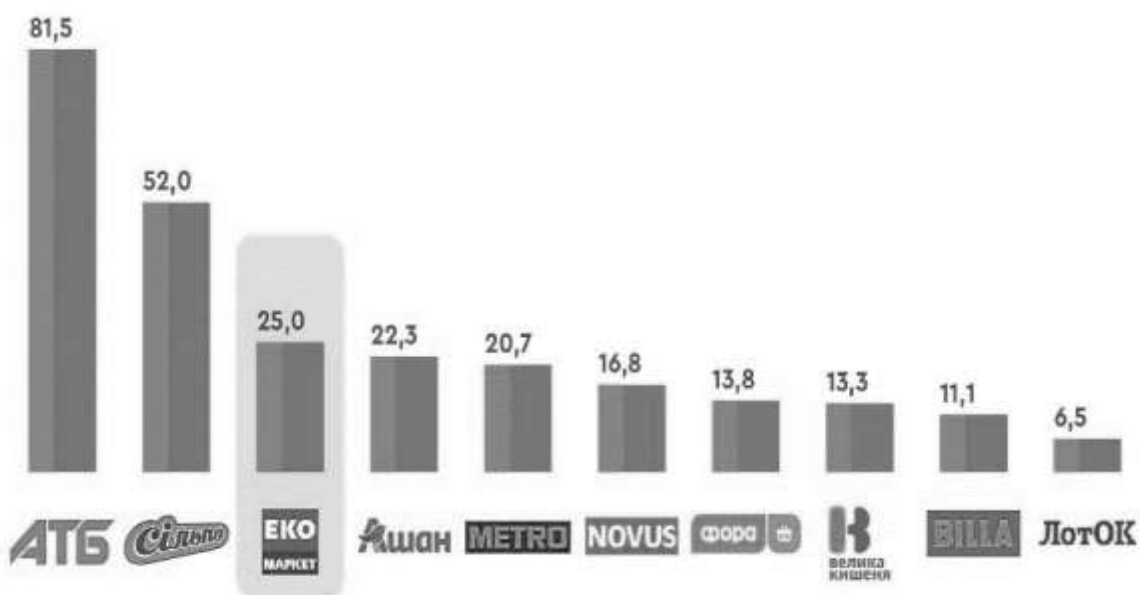


Рисунок 2.5 – Відвідуваність ТОВ «ЕКО»

Джерело: складено на основі власних розрахунків

ТОВ «ЕКО» займає сьоме місце по рівню медіа інвестицій (SOS – 4%) (рис. 2.6).

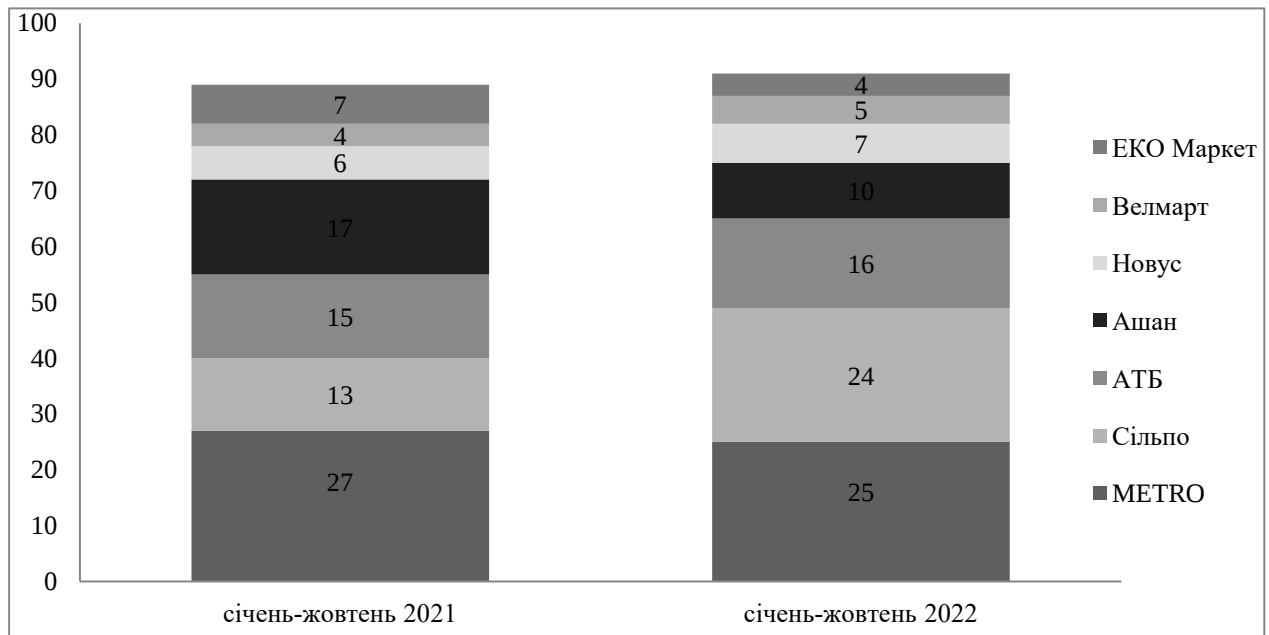


Рисунок 2.6 – Інвестиції брендів у свою рекламу, %

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Фінансове становище ТОВ «ЕКО» безпосередньо залежить від економічної ситуації в країні. При наявності заборгованості перед бюджетом і застосуванні жорсткої податкової політики фірма може втратити значну частину прибутку, причому це залежить від купівельної спроможності населення. Таким чином, економічна і політична стабільність у країні стає важливою умовою для успішного функціонування підприємства. Серед можливостей варто відзначити можливість вільного вибору сфери і напрямків господарської діяльності, застосування новітніх технологій та виробництво нових видів продукції.

Основні чинники безпосереднього оточення та їх вплив на розвиток підприємства представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз безпосереднього оточення ТОВ «ЕКО»

Група факторів	Фактор	Прояв
1. Споживачі	1) Приватні особи	а) зниження попиту через підвищення цін
		б) зниження платоспроможності

	2) Підприємства	а) зниження попиту
		б) немає оплати за вже вироблену продукцію
		в) бартерні угоди і взаємозаліки
2. Постачальники	1) Постачальники фін. ресурсів	а) високі процентні ставки за кредит
	2) Постачальники енергоресурсів, матеріалів і сировини	а) подорожчання ресурсів
		б) вимога передоплати
3. Конкуренти	Внутрішній ринок	висока конкуренція
4. Товари-субститути	Ринок	зміна ціни одного товару викликає зміну попиту на інший товар

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Підприємству необхідно намагатися утримувати ціни на рівні нижчому, ніж у конкурентів, але не забуваючи про гідну якість. Необхідно використовувати фінансування для модернізації виробництва, на інвестування нових проектів, а також збільшення виробничої потужності підприємства. Активізація інноваційної діяльності, зростання ролі інформаційних технологій, розвиток інноваційної інфраструктури дозволить зробити певний стрибок економічної ефективності.

Перед підприємством стоять наступні проблеми: високий рівень закупівельних цін на сировину і допоміжні матеріали та подальше їх зростання; конкуренція з боку інших товаровиробників; нестача обігових коштів для розрахунків з постачальниками сировини на умовах передоплати; низька платоспроможність основних споживачів.

Особливо істотний вплив на діяльність та розвиток будь-якої фірми робить наявність конкуренції. Найкоротший шлях до формування конкурентної переваги проходить через ті види діяльності, у яких підприємство зарекомендувало себе найкраще, а конкуренти не мають достатнього досвіду і не зможуть розвинути інакше, ніж за рахунок високих витрат або великої тривалості.

Оцінка ТОВ «ЕКО» за допомогою матриці «4Р» зображена в табл. 2.2.

Проаналізувавши табл. 2.2, можна розуміти, що позиції на ринку ТОВ «ЕКО»

несуттєві, на жаль, підприємство поки не в змозі конкурувати з лідерами ринку. Однак варто зазначити, що при вірній маркетингової стратегії продукція підприємства може бути привабливою, оскільки має виграшну цінову політику.

Таблиця 2.2 – Матриця «4Р»

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «ЕКО»	Конкуренти		
		Сільпо	АТБ	Новус
Продукт (Product)				
Терміни придатності	4	1	2	3
Престиж торгової марки	2	3	4	1
Глибина асортименту	2	2	2	2
Широта асортименту	3	3	2	2
Price (Price)				
Закупівельна	2	2	2	2
Роздрібна	2	4	4	3
Оптова	1	3	3	3
Область і канали збуту (Place)				
Стратегія збуту	2	2	2	2
Число постачальників	2	3	3	2
Ступінь охоплення ринка	2	4	3	2
Просування на ринку (Promotion)				
Форми реклами	2	2	1	2
Бюджет реклами	1	2	1	2
Частота реклами	2	2	3	3
Участь у виставках	2	2	2	2
Згадка в ЗМІ	2	2	2	2

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Виходячи з концепції споживчої вартості ТОВ «ЕКО» має середню споживною вартістю, оскільки ціна на продукцію приваблива для покупців, а сервіс, впізнаваність бренду і якість нижче, ніж у конкурентів. ТОВ «ЕКО» необхідно працювати над збільшенням споживчої цінності своїх продуктів з точки зору покупців і зниженням витрат на споживання, поки не досягне того, що товар товариства у порівнянні з товаром конкурентів буде володіти найбільшою цінністю.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності необхідно оцінити за

бальною шкалою виробництво, організаційну структуру, маркетингову і фінансову діяльність підприємств. Відмітимо, що нами була проведена бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО» з урахуванням того, що максимальний показник дорівнює 5, а мінімальний – 1.

Другим етапом в побудові моделі багатокутника конкурентоспроможності є розрахунок конкурентоспроможності з урахуванням коефіцієнта значущості підприємств на ринку. Результати розрахунків представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок конкурентоспроможності підприємств на ринку

Показник	АТБ	Сільпо	Новус	ТОВ «ЕКО»
Інвестиції в торгово-технологічні інновації (RFID, NFC, термінали самообслуговування тощо)	3,5	7,7	11,2	0,03
Кадровий потенціал	7,2	9,1	6,5	0,04
Маркетинг	8,4	7,7	5	0,04
Фінансова діяльність	9,2	9,1	6,5	0,03

Джерело: розраховано за даними [43]

Дані табл. 2.4 наносимо на систему координат, яка представлена на рис. 2.7.

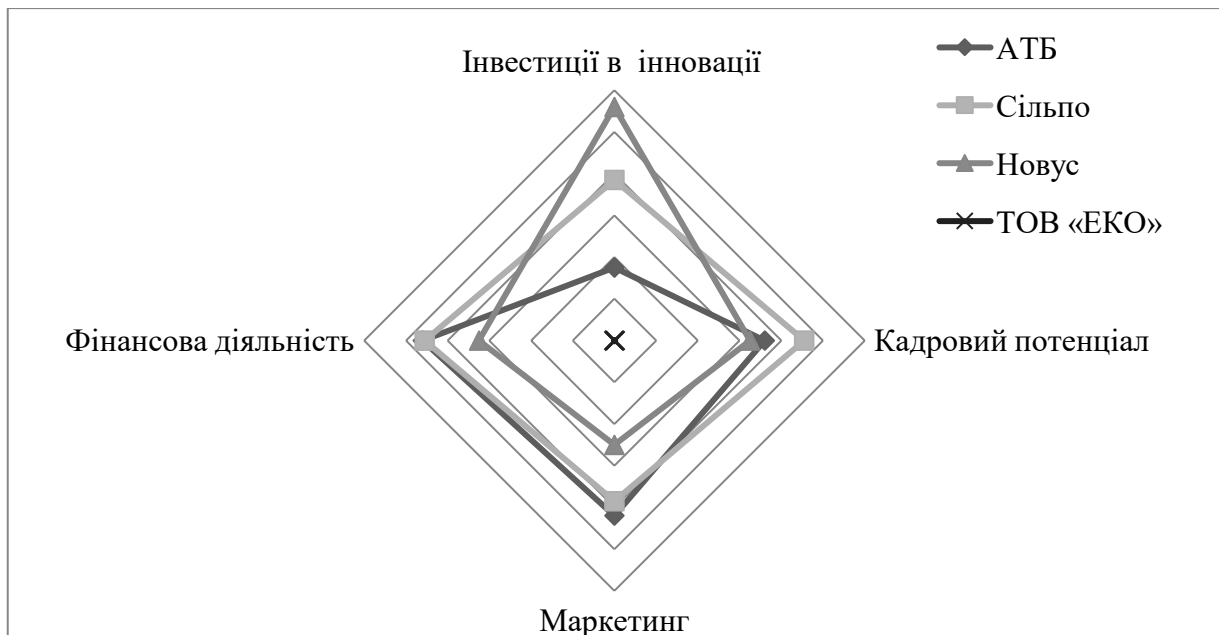


Рисунок 2.7 – Конкурентоспроможність підприємств на ринку

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Отже, метод багатокутника наочно показав, що ТОВ «ЕКО» займає незначну нішу на ринку.

Аналіз системи управління ТОВ «ЕКО» дозволив зробити її діагностику (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Діагностика ефективності системи управління ТОВ «ЕКО»

№	Рівні системи управління підприємством	Діагностика системи управління
1.	Технічний рівень торговельного процесу	Оптимізація виробничих процесів для їхньої максимальної відповідності сучасним стандартам. Застосування західних технологій у реалізації продукції. Створення ефективної системи взаємодії між функціональними службами та виробництвом.
2.	Рівень маркетингу та рекламно-інформаційного забезпечення	Присутня виробничо-збутова діяльність, кон'юктурні дослідження.
3.	Рівень системи управління якістю на підприємстві	Здійснення збору, аналізу та використання існуючих стандартів, міжнародних норм і рекомендацій з метою розробки високих вимог до якості, враховуючи внутрішні фірмові стандарти. Впровадження ефективного механізму контролю якості виробництва.
4.	Стратегія ціноутворення	Застосовується стратегія «витрати плюс торгова надбавка», яка включає встановлення цін на рівні, що відповідає граничним витратам, і формує образ підприємства у покупців щодо його продукції.
5.	Управління кадрами	Навчання персоналу принципам і методам роботи за сучасними технологіями, постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE – аналізу для ТОВ «ЕКО»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	2,8
Загальна оцінка критерію			4,3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	4	0,7	2,8
Конкурентоспроможність продукції	5	0,7	3,5
Рентабельність реалізації продукції	4	0,6	2,4
Загальна оцінка критерію			8,7
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1
Загальна оцінка критерію			7,1

Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			6,3

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Для оцінки фінансової стійкості підприємства були взяті до уваги показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості, що визначається його залежністю від зовнішніх зобов'язань. Для аналізу конкурентоспроможності підприємства використовуються показники частки компанії на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності самої продукції. Привабливість галузі визначається рівнем прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі

оцінюється за стійкістю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності, а також маркетинговими й рекламними можливостями. Кожен показник, який відображає ключові критерії, був оцінений за десятибальною шкалою, порівнюючи фактичні значення фінансових коефіцієнтів з їхнім нормативним рівнем для даного підприємства, а також аналізуючи статистичну інформацію про економічний стан галузі.

Зважена оцінка фінансової стійкості підприємства (4,3 бали) вказує на наявність певних проблем, пов'язаних із ефективним використанням вкладеного капіталу. Рівень конкурентоспроможності підприємства є високим (8,7 бали), що свідчить про розуміння керівництвом секретів доходності бізнесу, які підтверджують високі оцінки привабливості та стабільності галузі (7,1 бали та 6,3 бали відповідно).

2.2. Аналіз обсягів та джерел формування фінансових ресурсів

Фінансовий аналіз підприємства – це вивчення ключових параметрів та коефіцієнтів, що дають об'єктивну картину фінансового становища підприємства. Метою фінансового аналізу підприємства є оцінка його фінансового стану з урахуванням динаміки змін, які відбулися протягом трьох останніх років в результаті його господарської діяльності.

Головними показниками, які характеризують фінансові результати підприємства, прийнято вважати: чистий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток (збиток), адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати та доходи, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансові витрати, фінансовий результат до оподаткування, чистий фінансовий результат.

Дослідимо показники фінансових результатів ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр. на основі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «ЕКО», тис. грн

Показник	Рік			Відх. 2022/2020	Відх. 2022/2021
	2020	2021	2022		
Чистий дохід від реалізації продукції	6146482	5964330	4455122	-1691360	-1509208
Собівартість реалізованої продукції	5260316	5008867	3795546	-1464770	-1213321
Валовий прибуток	886166	955463	659576	-226590	-295887
Адміністративні витрати	158398	112220	71965	-86433	-40255
Витрати на збут	630746	776740	540872	-89874	-235868
Інші операційні витрати	33450	44827	12145	-21305	-32682
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	22478	25006	66035	43557	41029
Фінансові витрати	176361	128023	118241	-58120	-9782
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	42060	50288	5710	-36350	-44578
Витрати (дохід) з податку на прибуток	5093	713	548	-4545	-165
Чистий фінансовий результат: прибуток	36967	49575	5162	-31805	-44413

Джерело: розраховано за даними [43]

Згідно з представленими у таблиці 2.6 даними, можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції зафіксував зменшення на 1509,2 млн грн у порівнянні з 2021 роком (рис. 2.8). Це зменшення в основному зумовлене військовими діями на території країни, оскільки активи ТОВ «ЕКО» також були розташовані на території, яка тимчасово перебуває поза контролем держави.

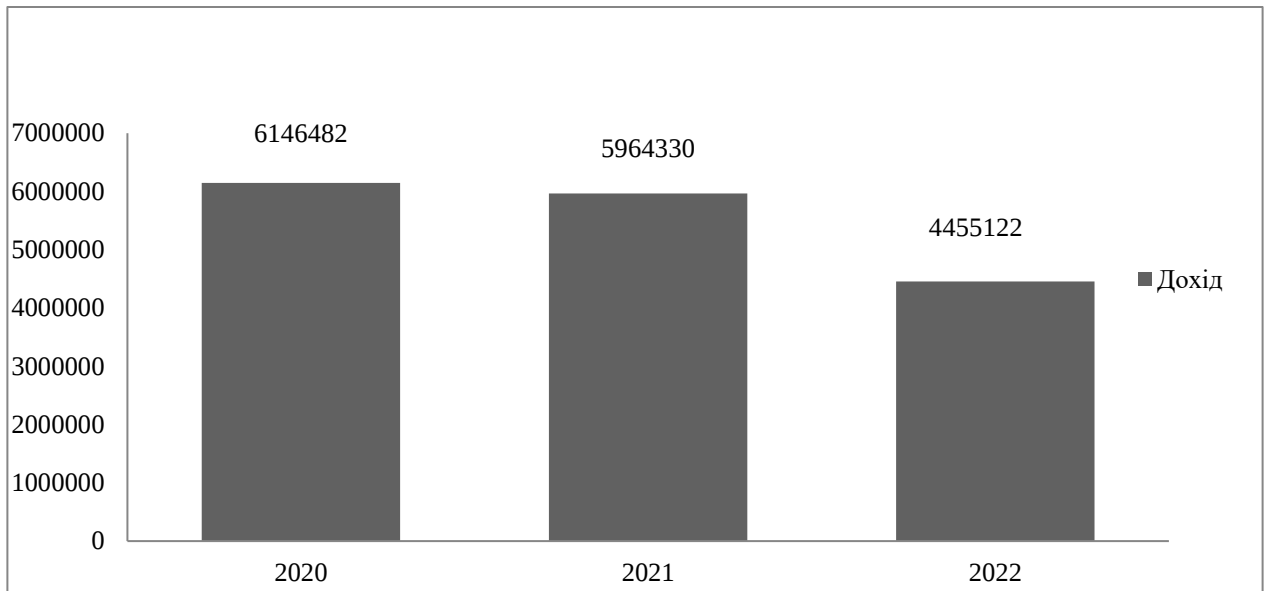


Рисунок 2.8 – Динаміка доходу від реалізації продукції ТОВ «ЕКО» за 2020-2022рр.

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Проте позитивним результатом діяльності є те, що у 2021-2022 рр. відбулося зменшення собівартості на 1213,3 млн грн, а за досліджуваний період собівартість знизилася на 1464,8 млн грн (рис. 2.9).

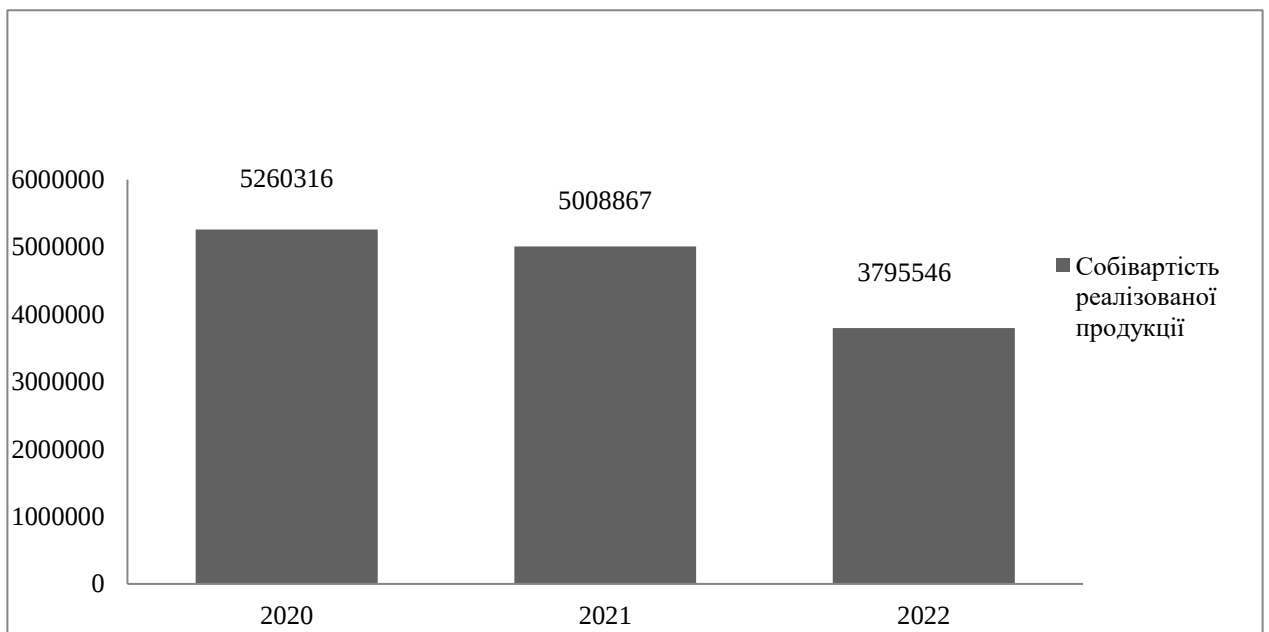


Рисунок 2.9 – Динаміка собівартості ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено на основі власних розрахунків

З даних таблиці видно, що у порівнянні з 2020 роком зменшилися витрати на

збут та адміністративні витрати – на 89,9 млн грн та 86,4 млн грн відповідно (рис. 2.10). Інші операційні витрати зменшилися на 32,7 млн грн за рік (за два роки відбулося зниження на 21,3 млн грн).

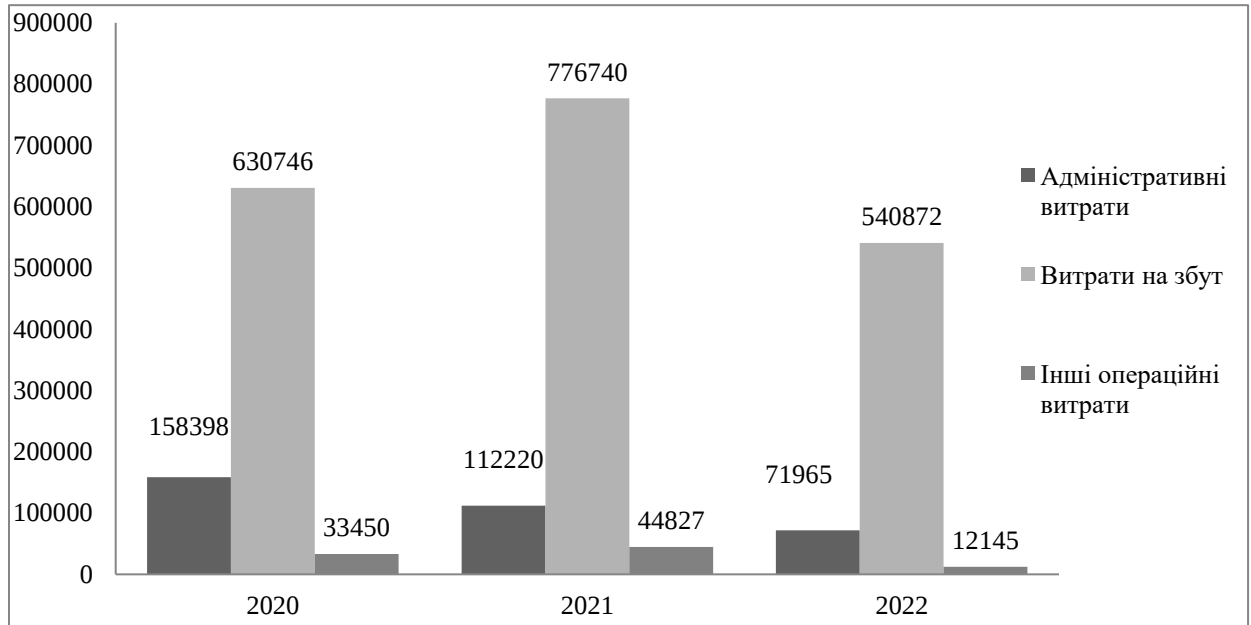


Рисунок 2.10 – Динаміка витрат ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Щодо показників прибутку ТОВ «ЕКО», то за досліджуваний період валовий прибуток зменшився на 226,6 млн грн. Фінансові результати до оподаткування також зменшилися на 4,5 млн грн за досліджуваний період, що є негативним результатом діяльності підприємства. Фінансові результати від операційної діяльності показують прибуток, а у порівнянні з 2021 р. прибуток збільшився на 41,0 млн грн (рис. 2.11).

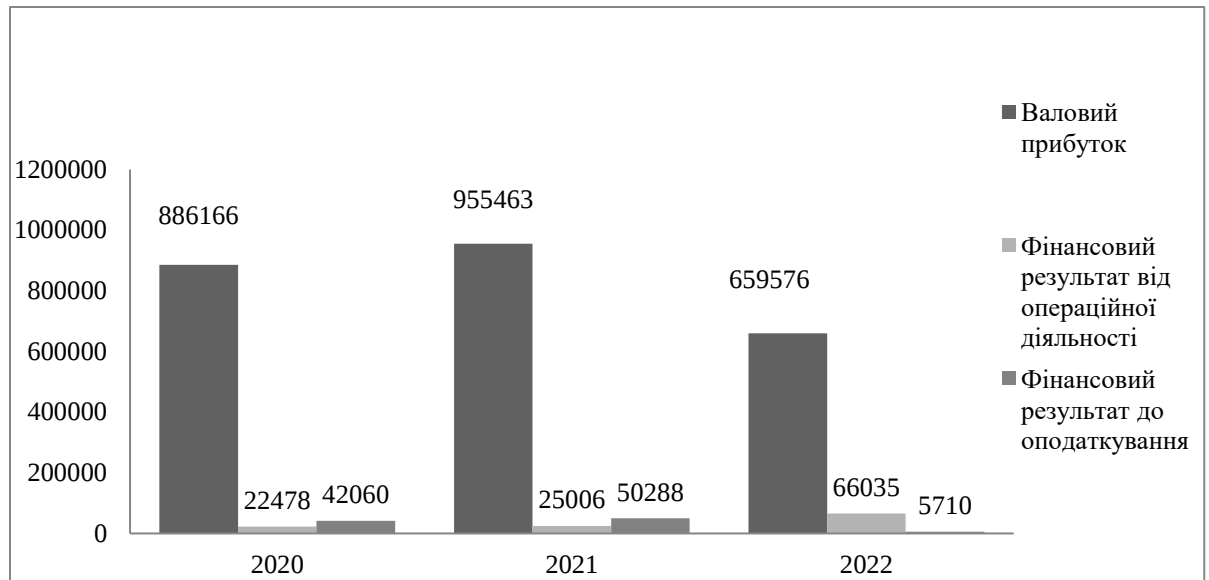


Рисунок 2.11 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Показник чистого фінансового результату показує, що ТОВ «ЕКО» є прибутковим підприємством, а чистий прибуток у 2022 р. дорівнював 5162 тис. грн. Проте, у 2022 р. прибуток зменшився на 44,4 млн грн у порівнянні з 2021 р., а за два роки – знизився на 31,8 млн грн (рис. 2.12).

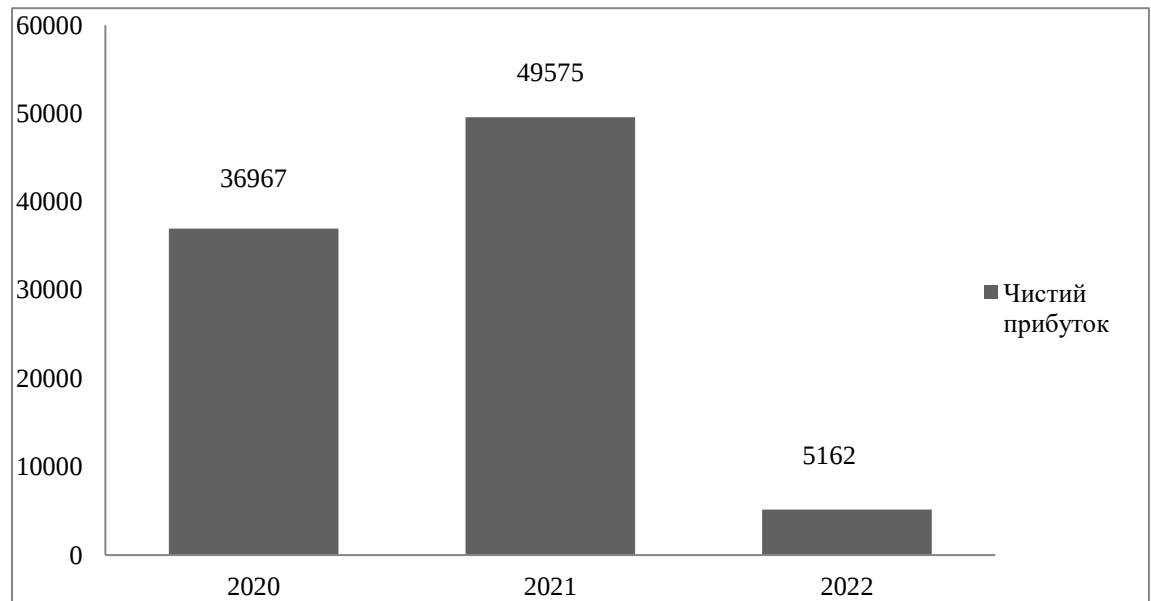


Рисунок 2.12 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Далі розрахуємо структуру доходів та витрат ТОВ «ЕКО» за період 2020-2022 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура доходів та витрат ТОВ «ЕКО», %

Показники	Період, роки		
	2020	2021	2022
ДОХОДИ			
Виручка від реалізації продукції	99,1	99,2	99,0
Інші фінансові доходи	0,9	0,8	1,0
Всього	100	100	100
ВИТРАТИ			
Собівартість реалізованої продукції	84,0	82,5	83,6
Адміністративні витрати	2,5	1,8	1,6
Витрати на збут	10,1	12,8	11,9
Інші операційні витрати	0,6	0,8	0,3
Фінансові витрати	2,8	2,1	2,6
Всього	100	100	100

Джерело: розраховано за даними [43]

Основну частку доходів ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 роки становить прибуток від реалізації продукції (рис. 2.13).

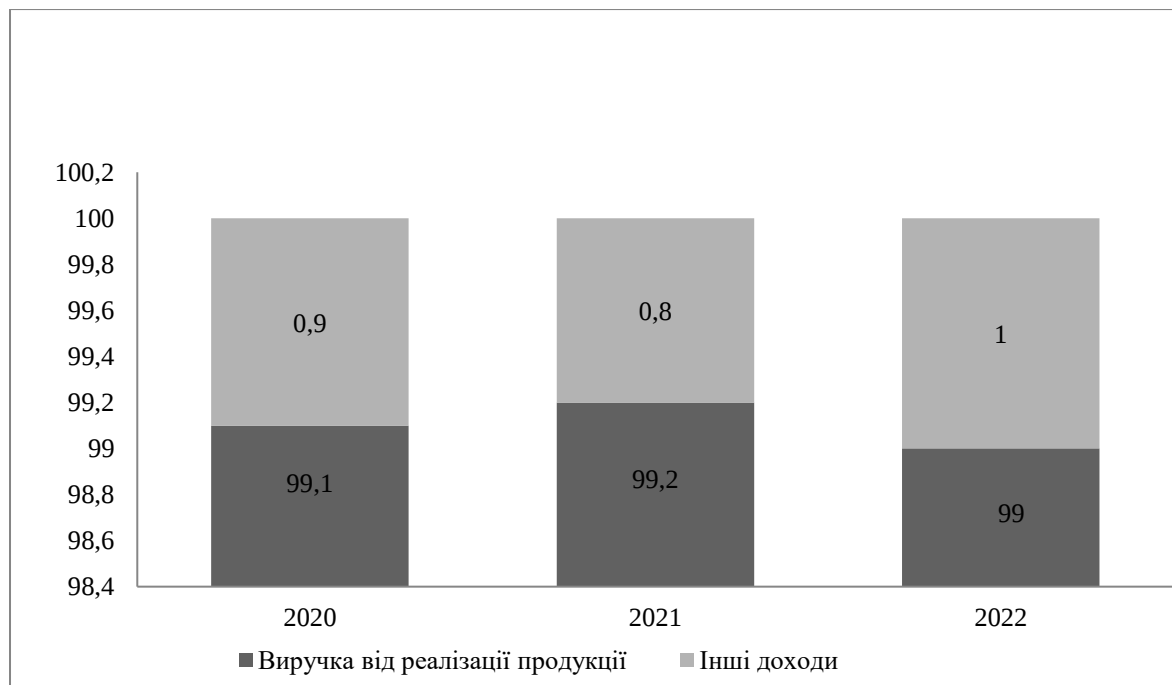


Рисунок 2.13 – Структура доходів ТОВ «ЕКО» за період 2020-2022 рр., %

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Структура витрат ТОВ «ЕКО» наведена на рис. 2.14.

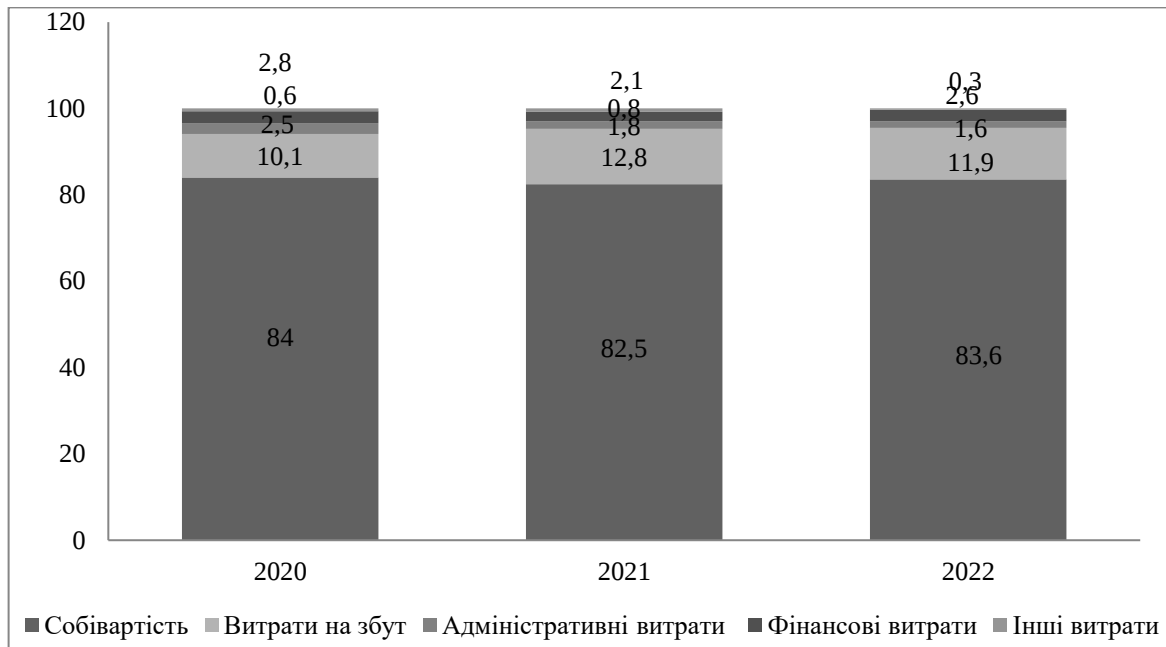


Рисунок 2.14 – Структура витрат ТОВ «ЕКО» за період 2020-2022 рр., %

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Основну частку витрат ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр. становить собівартість реалізованої продукції – від 82,5% до 84,0%.

Для поглибленого дослідження фінансових результатів діяльності підприємства використаємо такий індикатор, як структура адміністративних витрат (табл. 2.8) та витрат на збут за основними елементами (табл. 2.9).

Таблиця 2.8 – Адміністративні витрати підприємства за елементами, тис. грн

Види ресурсів	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021
Матеріальні затрати	8 427	6 179	6 745	-1682	566
Заробітна плата	40 733	52 022	36 534	-4199	-15488
Відрахування в соціальні фонди	13 037	11 746	8 866	-4171	-2880
Амортизація	10 434	15 129	7 025	-3409	-8104
Інші операційні витрати	85 767	27 144	12 795	-72972	-14349
Всього	158 398	112 220	71 965	-86433	-40255

Джерело: розраховано за даними [43]

Згідно наведених даних в табл. 2.8 можемо зробити наступні висновки. Матеріальні затрати з 2020-2022 рр. мали спадаючий характер у 2021 р., це відбулося внаслідок перевищення розміру пасиву ТОВ «ЕКО» над його активами, але у 2022 р. ситуація на підприємстві стабілізувалася. Крім цього, варто відзначити, що ТОВ «ЕКО» стикається з обмеженою фінансовою самостійністю, що знижує можливість підприємства використовувати позасудові заходи для відновлення своєї платоспроможності.

Зменшення витрат на заробітну плату та соціальні відрахування протягом року завдяки звільненню працівників призвело до скорочення вартості виробництва. Однак це також призвело до негативного впливу на фінансові результати операційної діяльності підприємства. Крім того, зменшення цих витрат призвело до зменшення внесків у державний бюджет та фонди соціального страхування (рис. 2.15).



Рисунок 2.15 – Динаміка адміністративних витрат підприємства, тис. грн

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Інші адміністративні витрати у 2022 році зменшилися на 72,9 млн грн порівняно з 2020 роком, а порівняно з 2021 роком – на 14,3 млн грн.

Найбільшу частку в структурі адміністративних витрат у 2022 р. займають витрати на оплату праці (50,8%), потім йдуть інші витрати (26,7%) та відрахування на соціальні заходи (12,3%). Матеріальні витрати займають всього 9,4% від всіх

адміністративних витрат (рис. 2.16).

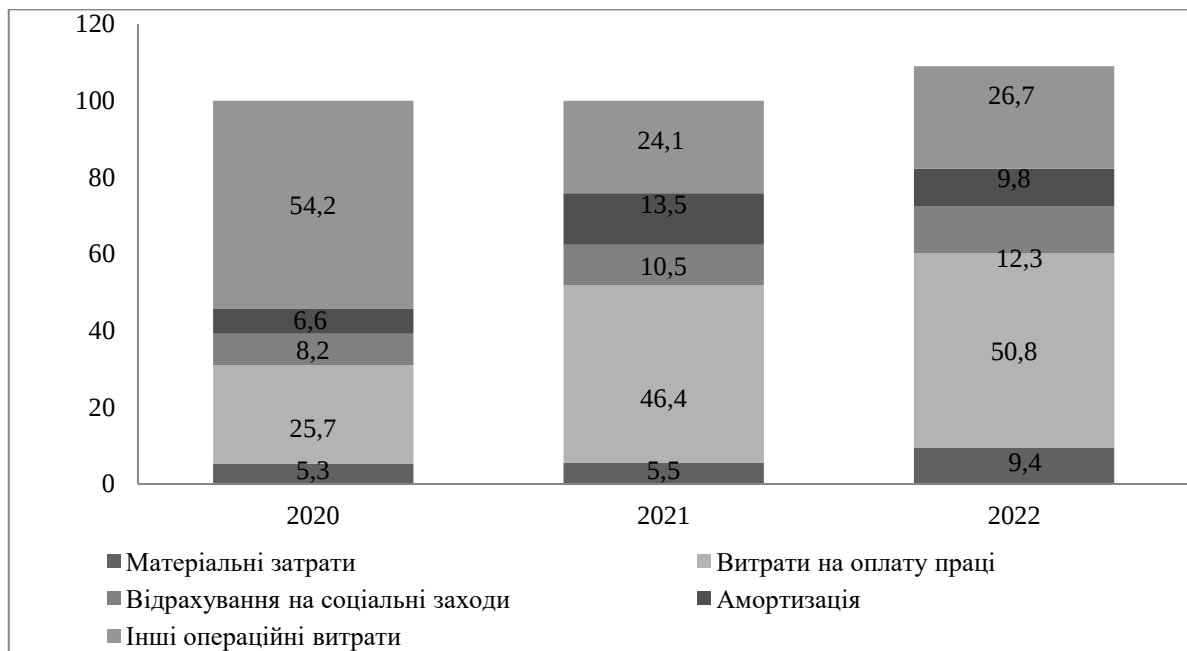


Рисунок 2.16 – Структура адміністративних витрат підприємства, %

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Таким чином, можемо зробити висновки про зменшення адміністративних витрат, що спровокувало зниження конкурентоспроможності підприємства у 2022 році.

Таблиця 2.9 – Витрати на збут підприємства за елементами, млн грн

Види ресурсів	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021
Матеріальні затрати	146,2	170,6	145,9	-0,3	-24,7
Заробітна плата	168,2	208,9	100,6	-67,6	-108,3
Відрахування в соціальні фонди	43,1	47,7	32,8	-10,3	-14,9
Знос та амортизація	19,8	16,4	18,0	-1,8	1,6
Амортизація орендованих активів	89,1	92,6	82,9	-6,2	-9,7
Інші операційні витрати	164,3	240,5	160,6	-3,7	-79,9
Всього	630,7	776,7	540,9	-89,8	-235,8

Джерело: розраховано за даними [43]

Згідно наведених даних в табл. 2.9 можемо зробити наступні висновки. Матеріальні затрати з 2020-2022 рр. також мали спадаючий характер; крім цього, у 2022 р. ситуація на підприємстві погіршилася.

Зменшення витрат на заробітну плату та соціальні відрахування протягом року також призвело до негативного впливу на фінансові результати діяльності підприємства та до зменшення внесків у державний бюджет та фонди соціального страхування (рис. 2.17).

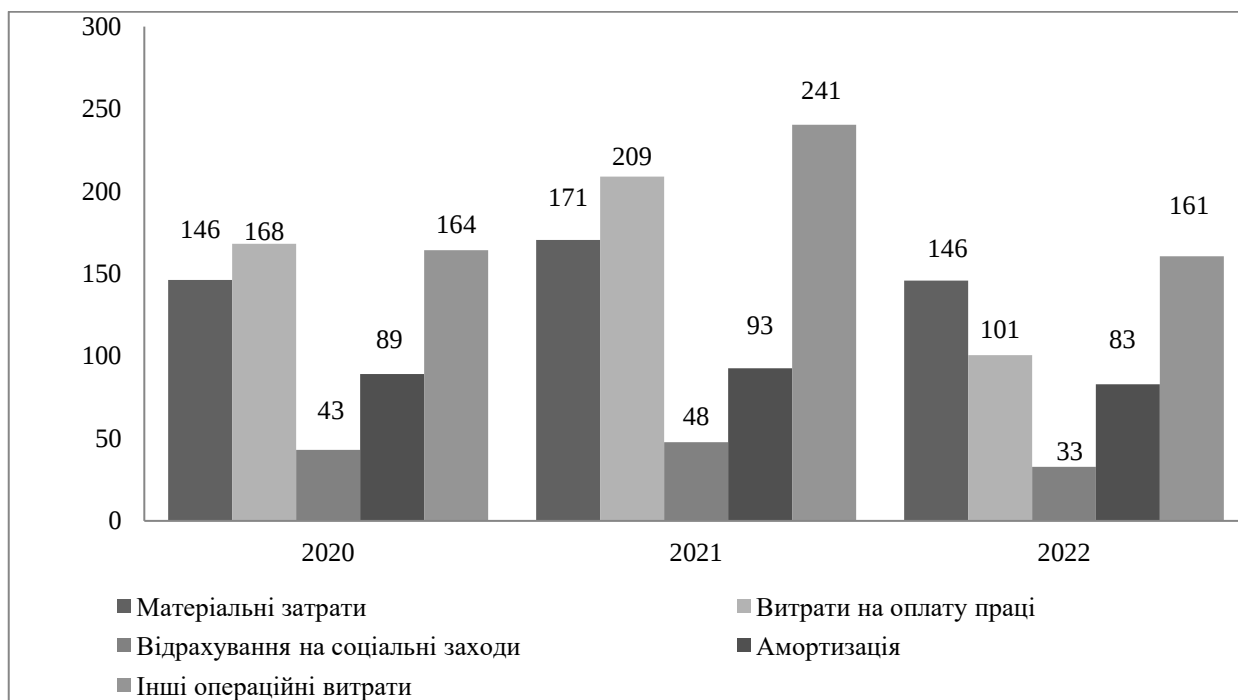


Рисунок 2.17 – Динаміка операційних витрат підприємства, тис. грн

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Інші витрати на збут у 2022 році зменшилися на 3,7 млн грн порівняно з 2020 роком, а порівняно з 2021 роком – аж на 79,9 млн грн.

Отже, витрати на збут ТОВ «ЕКО» знизилися на 89,8 млн грн порівняно з 2020 роком, а порівняно з 2021 роком – на 235,8 млн грн.

Наступним проаналізуємо динаміку балансу підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка активів та пасивів підприємства, тис. грн

АКТИВ	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021
Усього за розділом I	480236	495395	489661	9425	-5734
Усього за розділом II	886018	892665	788825	-97193	-103840
Баланс	1367351	1389046	1279415	-87936	-109631
ПАСИВ					
Усього за розділом I	-1032392	-982817	-977655	54737	5162
Усього за розділом II	523741	277393	565465	41724	288072
Усього за розділом III	1875987	2144470	1691605	-184382	-452865
Баланс	1367351	1389046	1279415	-87936	-109631

Джерело: розраховано за даними [43]

Загальна сума активів та пасивів за 2022 р. зменшилася на 109,6 млн грн у порівнянні з попереднім роком (рис. 2.18).

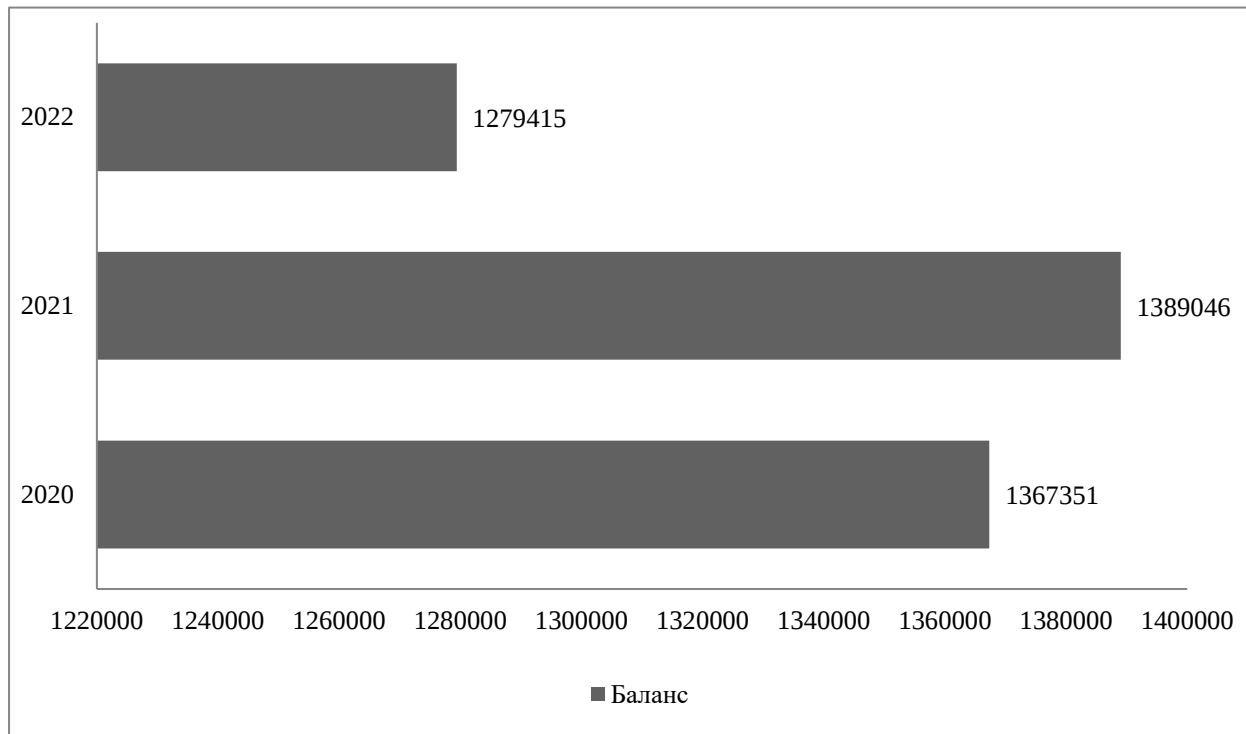


Рисунок 2.18 – Динаміка балансу ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Наступним проаналізуємо структуру балансу ТОВ «ЕКО» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка активів та пасивів підприємства, %

АКТИВ	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021
Усього за розділом І	35,1	35,7	38,3	3,2	2,6
Усього за розділом ІІ	64,9	64,3	61,7	-3,2	-2,6
Баланс	100	100	100	-	-
ПАСИВ					
Усього за розділом І	-132,4	-141,3	-130,9	1,5	10,4
Усього за розділом ІІ	38,3	19,9	44,2	5,9	24,3
Усього за розділом ІІІ	137,2	14,4	132,2	-5,0	117,8
Баланс	100	100	100	-	-

Джерело: розраховано за даними [43]

Найбільшу частину активів у 2022 р. складають оборотні активи (61,7%), а найбільшу частину пасивів – поточна заборгованість (132,2%) (рис. 2.19).

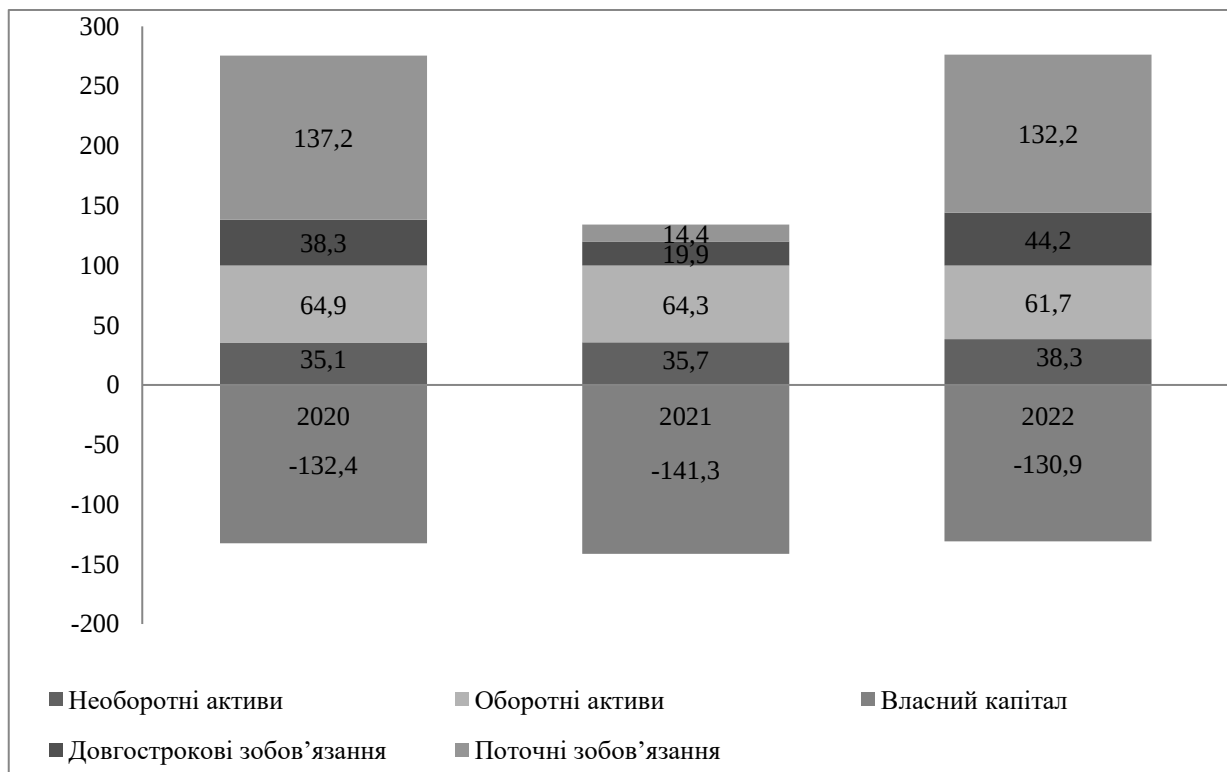


Рисунок 2.19 – Структура балансу підприємства, %

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Таким чином, згідно отриманих результатів оцінки фінансового стану ТОВ «ЕКО» можемо зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції

зафіксував зменшення на 1509,2 млн грн у порівнянні з 2021 роком. Це зменшення в основному зумовлене військовими діями на території країни, оскільки активи ТОВ «ЕКО» також були розташовані на території, яка тимчасово перебуває поза контролем держави. Проте позитивним результатом діяльності є те, що у 2021-2022 рр. відбулося зменшення собівартості на 1213,3 млн грн, а за досліджуваний період собівартість знизилася на 1464,8 млн грн. Щодо показників прибутку ТОВ «ЕКО», то за досліджуваний період валовий прибуток зменшився на 226,6 млн грн. Фінансові результати до оподаткування також зменшилися на 4,5 млн грн за досліджуваний період, що є негативним результатом діяльності підприємства. Фінансові результати від операційної діяльності показують прибуток, а у порівнянні з 2021 р. прибуток збільшився на 41,0 млн грн. Показник чистого фінансового результату показує, що ТОВ «ЕКО» є прибутковим підприємством, а чистий прибуток у 2022 р. дорівнював 5162 тис. грн. Проте, у 2022 р. прибуток зменшився на 44,4 млн грн у порівнянні з 2021 р., а за два роки – знизився на 31,8 млн грн.

Наступним етапом дослідження фінансово-економічного аналізу діяльності є аналіз з використанням показників майнового стану (табл. 2.12), ділової активності (табл. 2.13), рентабельності (табл. 2.14), платоспроможності (табл. 2.15) та фінансової стійкості (табл. 2.16).

Таблиця 2.12 – Показники майнового стану ТОВ «ЕКО»

№	Показники	Роки			Відхилення 2022/2020 рр. +/-
		2020	2021	2022	
1.	Частка основних засобів в активах	0,263	0,245	0,272	0,009
2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,008	0	0	-0,008
3.	Коефіцієнт мобільності активів	1,845	1,802	1,611	-0,234

Джерело: розраховано за даними [43]

Як видно з табл. 2.12, відбулося збільшення частки основних засобів в активах на 0,009, що є негативною зміною (рис. 2.20).

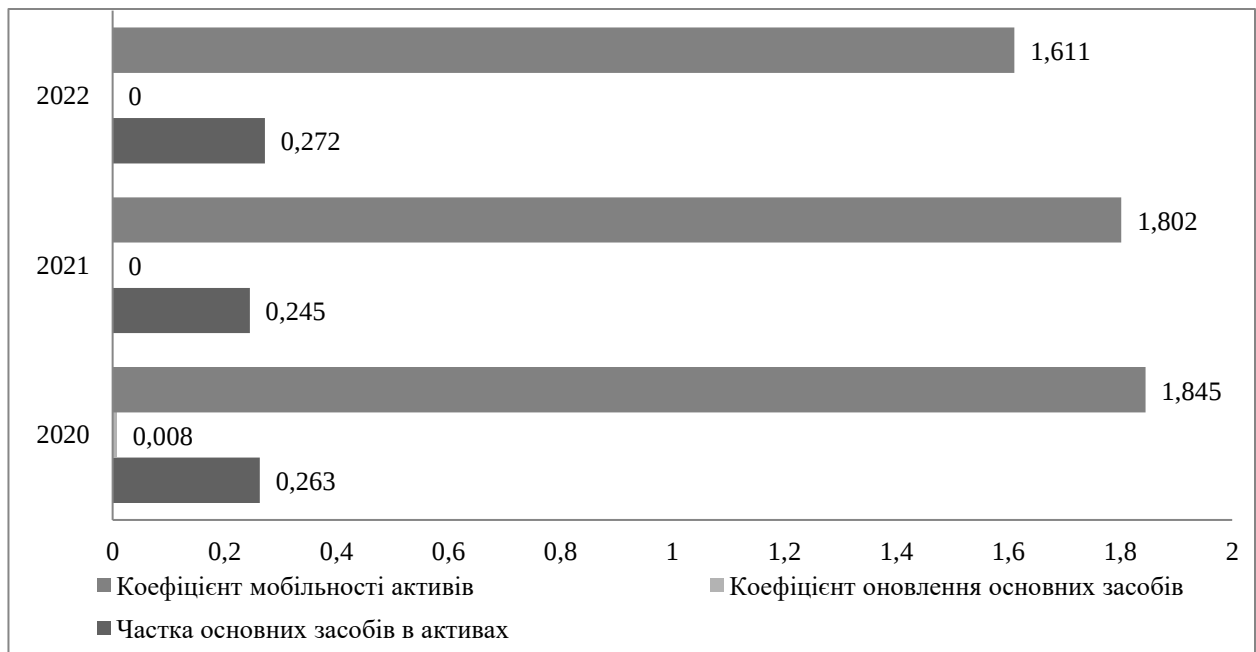


Рисунок 2.20 – Динаміка показників майнового стану підприємства

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Коефіцієнт оновлення зменшився, це показує те, що присутня динаміка до збільшення рівня фізичного і морального зносу основних фондів.

Таблиця 2.13 – Показники ділової активності ТОВ «ЕКО»

№	Показники	Роки			Відхилення 2022/2020 рр., + /-
		2020	2021	2022	
1.	Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача	4,495	4,294	3,482	-1,013
2.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (обороті)	6,937	6,681	5,648	-1,289
3.	Період одного обороту коштів (днів)	51,894	53,880	63,742	11,848
4.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-5,954	-6,069	-4,557	1,397
5.	Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	8,445	7,914	7,071	-1,374
6.	Період одного обороту запасів (360/Коб.з.) (днів)	42,627	45,490	50,912	8,284

Джерело: розраховано за даними [43]

З табл. 2.13 видно, що зменшилися на два роки такі показники ділової активності, як коефіцієнт оборотності запасів (на 1,374), оборотність активів (на 1,013) та коефіцієнт оборотності оборотних коштів (на 1,289) (рис. 2.21).

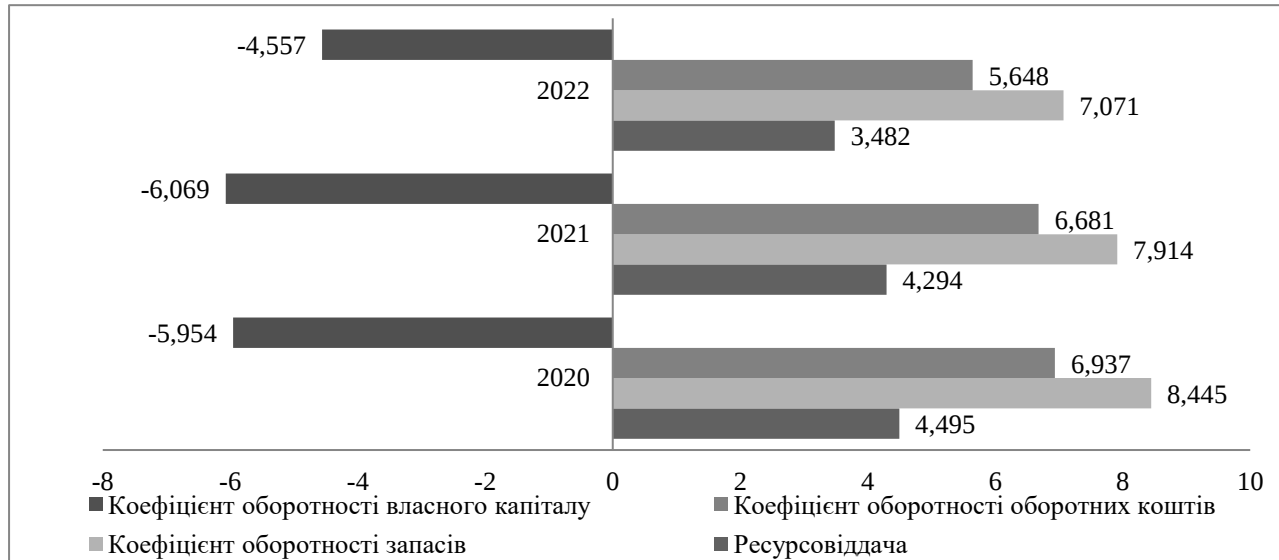


Рисунок 2.21 – Динаміка показників ділової активності

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Проте, коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився – на 1,397, що є позитивним результатом. Проте негативним показником є збільшення періоду одного обороту коштів (на 11,848) та одного обороту запасів (на 8,284). Тобто ситуація на підприємстві погіршилася.

Таблиця 2.14 – Показники рентабельності ТОВ «ЕКО»

№	Показники	Роки			Відхилення 2022/2020 рр., +/-
		2020	2021	2022	
1.	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, %	2,704	3,569	0,403	-2,300
2.	Рентабельність власного капіталу, %	-3,581	-5,044	-0,528	3,053
3.	Рентабельність виробничих фондів, %	4,938	6,641	0,763	-4,176
4.	Рентабельність продукції підприємства, %	1,578	1,115	1,049	-0,529

Джерело: розраховано за даними [43]

Дані з табл. 2.14 дають змогу зробити висновок, що всі показники рентабельності зменшилися: рентабельність капіталу – на 2,300, рентабельність продукції – на 0,529, рентабельність виробничих фондів – на 4,176, крім рентабельності власного капіталу – він виріс на 3,053. Це показує, що зменшився прибуток від звичайної діяльності на одиницю коштів, інвестованих в активи, та чистий прибуток на одиницю продукції, що є негативною тенденцією (рис. 2.22).

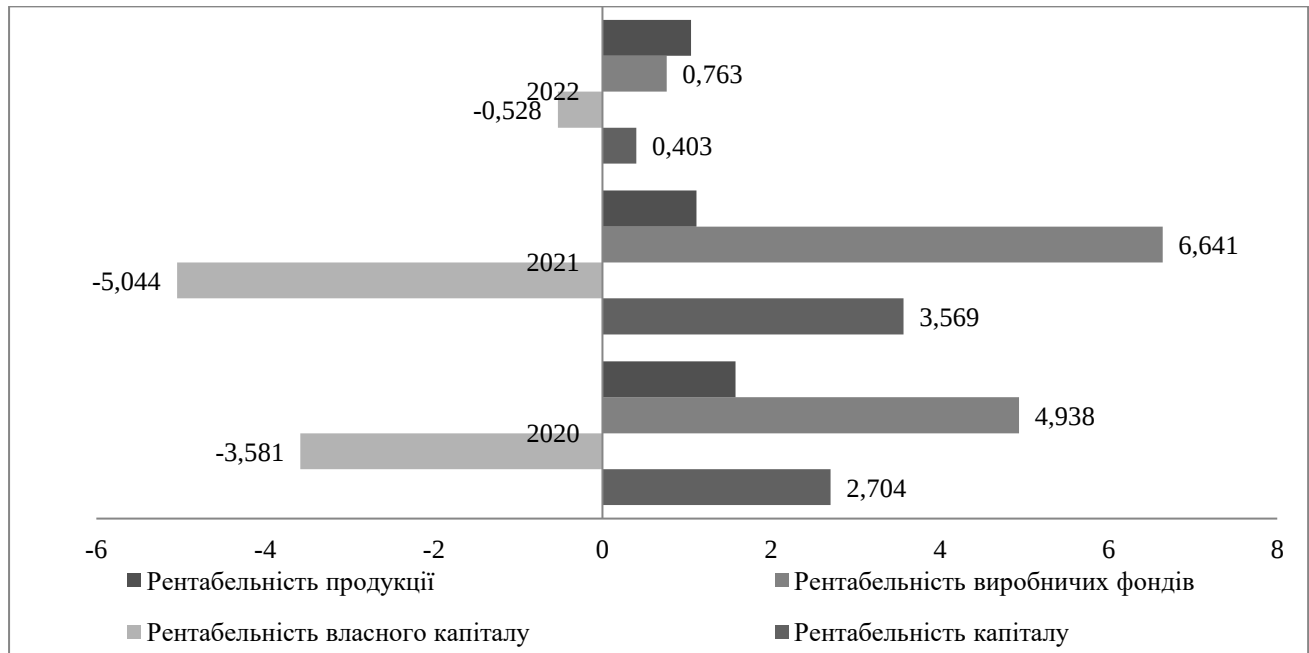


Рисунок 2.22 – Динаміка показників рентабельності підприємства

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Таблиця 2.15 – Показники платоспроможності ТОВ «ЕКО»

№	Показники	Роки			Відхилення 2022/2020 рр., +/-
		2020	2021	2022	
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,472	0,416	0,466	-0,006
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,190	0,174	0,200	0,010
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,032	0,033	0,037	0,005

Джерело: розраховано за даними [43]

Коефіцієнти платоспроможності характеризують недостатність оборотних

коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року та неготовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість, але вони показують покращення результатів діяльності ТОВ «ЕКО» у 2022 р. (рис. 2.23).

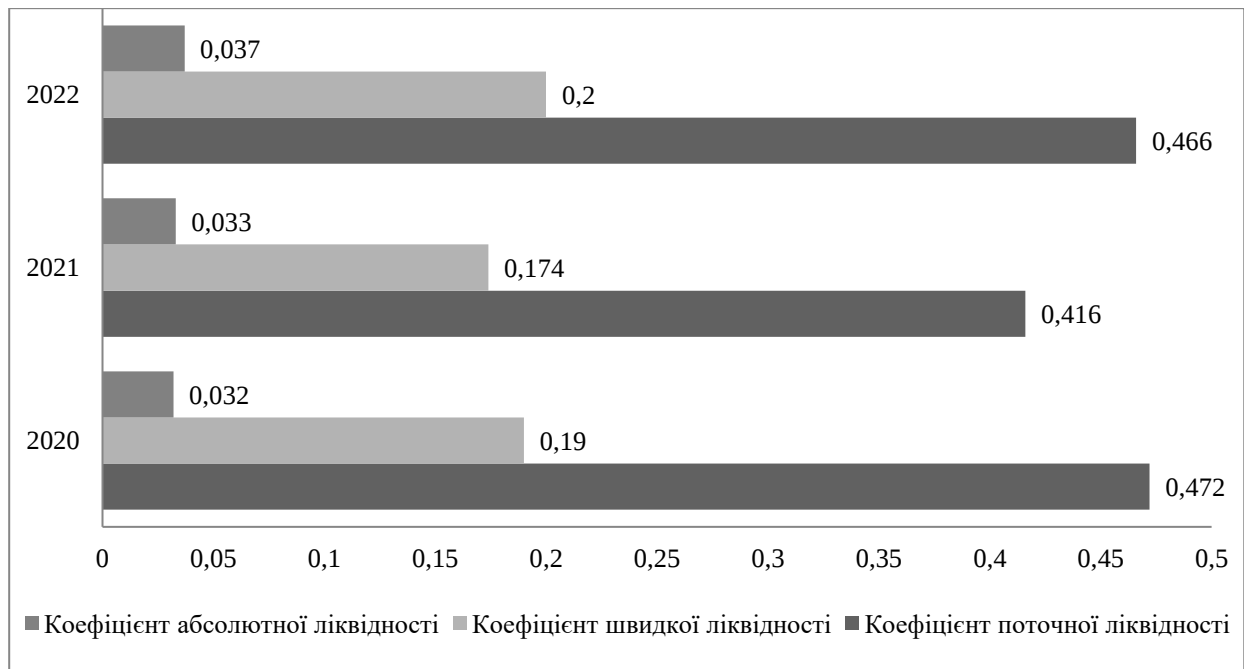


Рисунок 2.23 – Динаміка показників платоспроможності

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Аналіз даних табл. 2.16 показує, що показники фінансової стійкості змінилися не значно, однак вони є від’ємними та нижчими за нормативні. Це характеризує підприємство як фінансово нестійке.

Таблиця 2.16 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ЕКО»

№	Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр., +/-
		2020	2021	2022	
1.	Коефіцієнт автономії	-0,755	-0,708	-0,764	-0,009
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,755	1,708	1,764	0,009
3.	Показник фінансового левириджу	-0,507	-0,282	-0,578	-0,071
4.	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,430	-0,406	-0,433	-0,003

Джерело: розраховано за даними [43]

Коефіцієнт фінансової стабільності зменшився, хоч всього на 0,003, а коефіцієнт

фінансової залежності збільшився на 0,009, що також є негативним явищем (рис. 2.24).

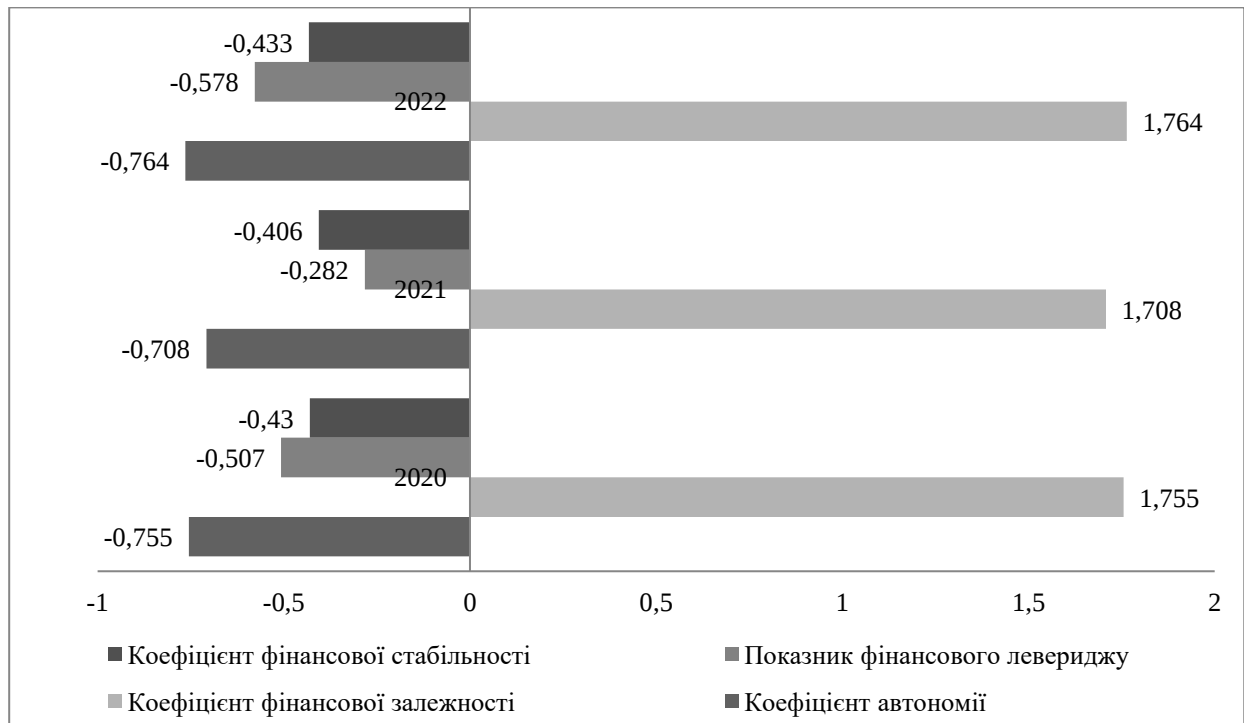


Рисунок 2.24 – Динаміка показників фінансової стійкості підприємства

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Після проведення дослідження можна зробити такі висновки. Відсоток основних засобів у структурі активів підприємства поступово зменшувався протягом досліджуваного періоду, що свідчить про зменшення фінансових ресурсів, які витрачаються на придбання основних засобів. З цієї причини рекомендується підприємству впровадити антикризову програму для запобігання кризі.

Зростання значень показників ділової активності протягом досліджуваного періоду свідчить про погіршення діяльності підприємства.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності протягом всього досліджуваного періоду є нижчими за нормативні, що вказує на те, що у випадку, якщо термін платежу наближається, підприємство буде не здатне вчасно виплатити свої борги. За весь досліджуваний період зміна коефіцієнта швидкої ліквідності показує, що підприємство немає достатню кількість ліквідних активів для своєчасного виконання зобов'язань. Отримані значення коефіцієнту покриття за 2020-2022 рр. вказують на те,

що підприємство немає достатньо оборотних активів для погашення поточної заборгованості.

Значення коефіцієнтів рентабельності протягом досліджуваного періоду мали негативну тенденцію до зменшення, що вказує на те, що підприємство неефективно використовує активи для генерації прибутку, не ефективно використовує власний капітал тощо. Дані тенденції є негативним фактором впливу на фінансову стійкість та рентабельність підприємства

2.3. Оцінювання та аналіз системи управління фінансовими ресурсами

Фінансові ресурси підприємства, звичайно, є частиною капіталу цього підприємства, також, вони включаються в систему фінансового забезпечення і стають основою, на якій ґрунтується вся діяльність підприємства. Метою створення ефективної системи фінансового забезпечення підприємства є розумне поєднання всіх факторів виробництва з метою досягнення найвищого рівня прибутковості.

Аналіз динаміки фінансових ресурсів ТОВ «ЕКО» представлено у табл. 2.17.

Дані табл. 2.17 свідчать про те, що збільшення фінансових ресурсів підприємства за досліджуваних період відбулося за рахунок приросту довгострокових зобов'язань на 41,7 млн грн та власного капіталу на 54,7 млн грн. А поточні зобов'язання зменшилися на 184,4 млн грн за два роки. Аналіз динаміки фінансових ресурсів ТОВ «ЕКО» наведений у табл. 2.18.

Таблиця 2.17 – Аналіз динаміки фінансових ресурсів ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	533520	533520	533520	0	0
Капітал у дооцінках	0	0	0	0	0

Додатковий капітал	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	-1569266	-1519691	-1514529	54737	5162
Власний капітал, всього	-1032392	-982817	-977655	54737	5162
Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	523741	277393	565465	41724	288072
Довгострокові зобов'язання, всього	523741	277393	565465	41724	288072
Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість	1841505	2113857	1675843	-165662	-438014
Інші поточні зобов'язання	34482	30613	15762	-18720	-14851
Поточні зобов'язання і забезпечення, всього	1875987	2144470	1691605	-184382	-452865

Джерело: розраховано за даними [43]

Таблиця 2.18 – Аналіз динаміки фінансових ресурсів ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело	Роки			Абсолютне відхилення	2022 у % до 2020
	2020	2021	2022		
Власний капітал	-1032392	-982817	-977655	54737	5162
Довгострокові зобов'язання	523741	277393	565465	41724	288072
Поточні зобов'язання і забезпечення	1875987	2144470	1691605	-184382	-452865
Усього	1367351	1389046	1279415	-87936	-109631

Джерело: розраховано за даними [43]

Збільшення власного капіталу у 2022 р. по відношенню до 2021 р. обумовлено збільшенням тільки нерозподіленого прибутку на 5,2 млн грн або на 0,3%, пайовий капітал за досліджуваний період не змінився (рис. 2.25).

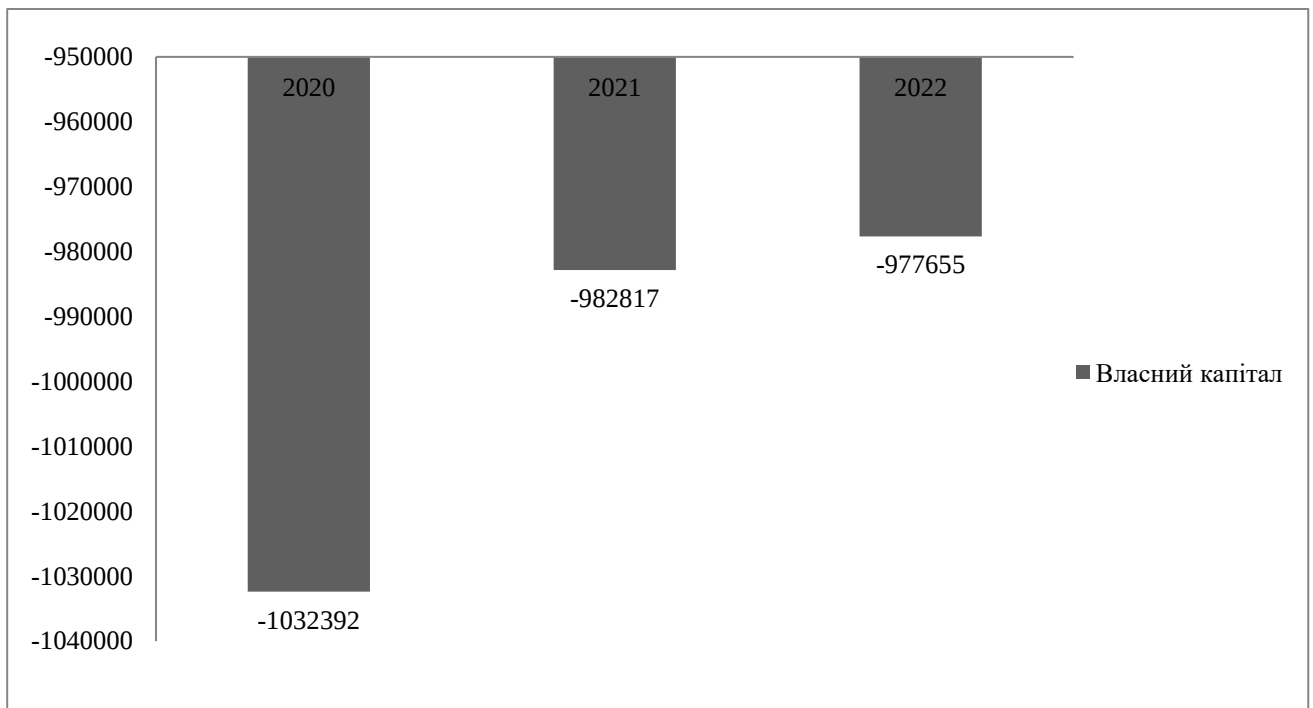


Рисунок 2.25 – Динаміка показників власного капіталу ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр.,
тис. грн

Джерело: складено на основі власних розрахунків

За досліджуваний період спостерігається зростання довгострокових зобов'язань, що є мінусом підприємства, тобто підприємство потребує позикових коштів, тому що у нього не вистачає власних (рис. 2.26).

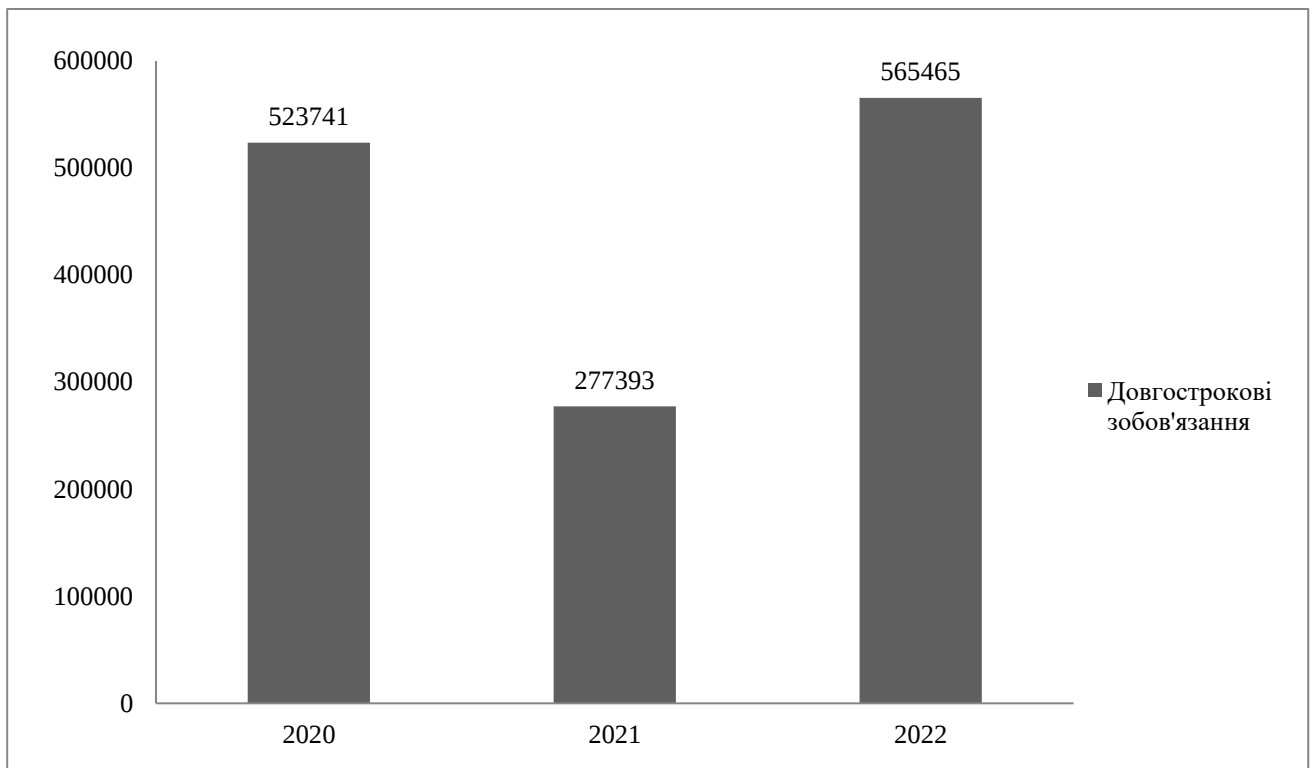


Рисунок 2.26 – Динаміка показників довгострокових зобов'язань ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Зменшення короткострокових зобов'язань пов'язано більшою мірою зі зменшенням кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 438,0 млн грн та зменшенням поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 14,9 млн грн. (рис. 2.27).

Далі проаналізуємо структуру і динаміку власного капіталу, що наведена у табл. 2.19.

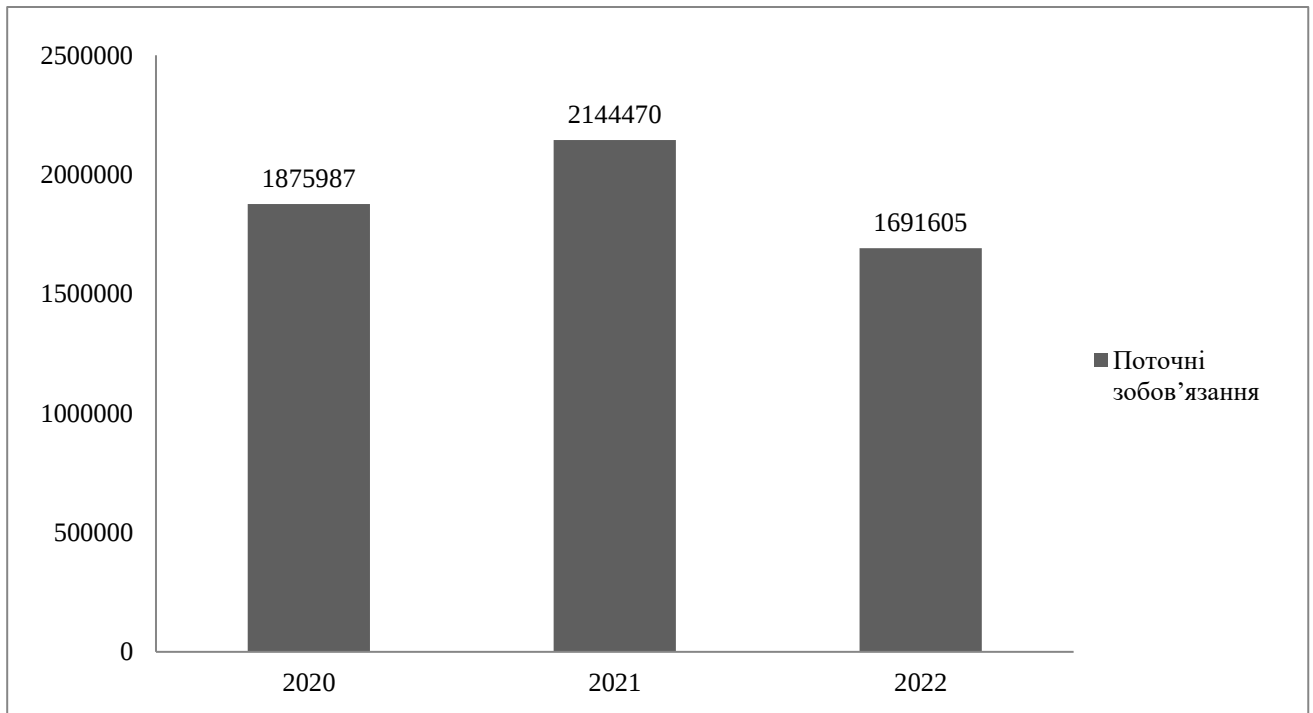


Рисунок 2.27 – Динаміка показників поточних зобов'язань ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Таблиця 2.19 – Аналіз структури і динаміки власного капіталу ТОВ «ЕКО» за 2020 -2022 рр.

Показник	2020		2021		2022		Абс. відхилення	2022 у % до 2020
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Зареєстрований капітал	533,5	65,8	533,5	64,7	533,5	64,6	0	-1,2
Нерозподілений прибуток	-1569,3	-165,8	-1519,7	-164,7	-1514,5	164,6	54,8	-1,2
Всього	-1032,4	100	-982,8	100	-977,7	100	54,7	-

Джерело: розраховано за даними [43]

Факт присутності значної суми нерозподіленого прибутку (1569,3 млн грн – у 2020 р., 1519,7 млн грн – у 2021 р. та 1514,5 млн грн у 2022 р.) не зовсім доцільне та правильне формування і ефективне використання пайового і резервного капіталу для

створення стійких умов розвитку підприємницької діяльності.

Аналіз структури і динаміки позичкового капіталу ТОВ «ЕКО» за 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Аналіз структури і динаміки позичкового капіталу ТОВ «ЕКО» за 2020 -2022 рр.

Показник	2020		2021		2022		Абс. відхилення	2022 у % до 2020
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Довгострокові зобов'язання забезпечення і	523,7	21,8	277,4	11,5	565,5	25,1	41,8	3,3
Поточні зобов'язання забезпечення і	1875,9	78,5	2144,5	88,5	1691,6	74,9	-184,3	-3,56
Всього	2399,6	100	2421,9	100	2257,1	100	-142,5	-

Джерело: розраховано за даними [43]

Отже, на підставі проведеного аналізу структури та динаміки формування фінансових ресурсів ТОВ «ЕКО», можна зазначити, що протягом оцінюваного періоду спостерігалось зростання суми нерозподіленого прибутку. Це свідчить про погіршення ефективності використання фінансових ресурсів компанії. Однак, можна визначити фінансову діяльність ТОВ «ЕКО» як беззбиткову.

Для оцінки практики управління фінансовими ресурсами розробимо економіко-математичну модель, використовуючи метод факторного аналізу. Для створення цієї моделі в якості змінних використовуватимемо дані, представлені у Консолідованій фінансовій звітності ТОВ «ЕКО».

Використання факторного аналізу дозволить ТОВ «ЕКО» проаналізувати взаємозв'язки між ключовими фінансовими ресурсами підприємства. Ефективним методом для цього є аналіз головних компонент, який дозволяє зменшити обсяг інформації й визначити лінійні комбінації ознак для виділення максимальної дисперсії. Для проведення факторного аналізу ТОВ «ЕКО» буде використано

програмний пакет STATISTICS.

Оберемо десять ключових ознак, що мають вплив на управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО»:

- дохід від реалізації продукції, млн грн (x_1);
- собівартість, млн грн (x_2);
- валовий прибуток, млн грн (x_3);
- адміністративні витрати, млн грн (x_4);
- витрати на збут, млн грн (x_5);
- інші операційні витрати, млн грн (x_6);
- фінансові витрати, млн грн (x_7);
- чистий прибуток, млн грн (x_8);
- власний капітал, млн грн (x_9);
- позиковий капітал, млн грн (x_{10}).

Розглянемо етапи процедури аналізу у SPSS (рис. 2.28).

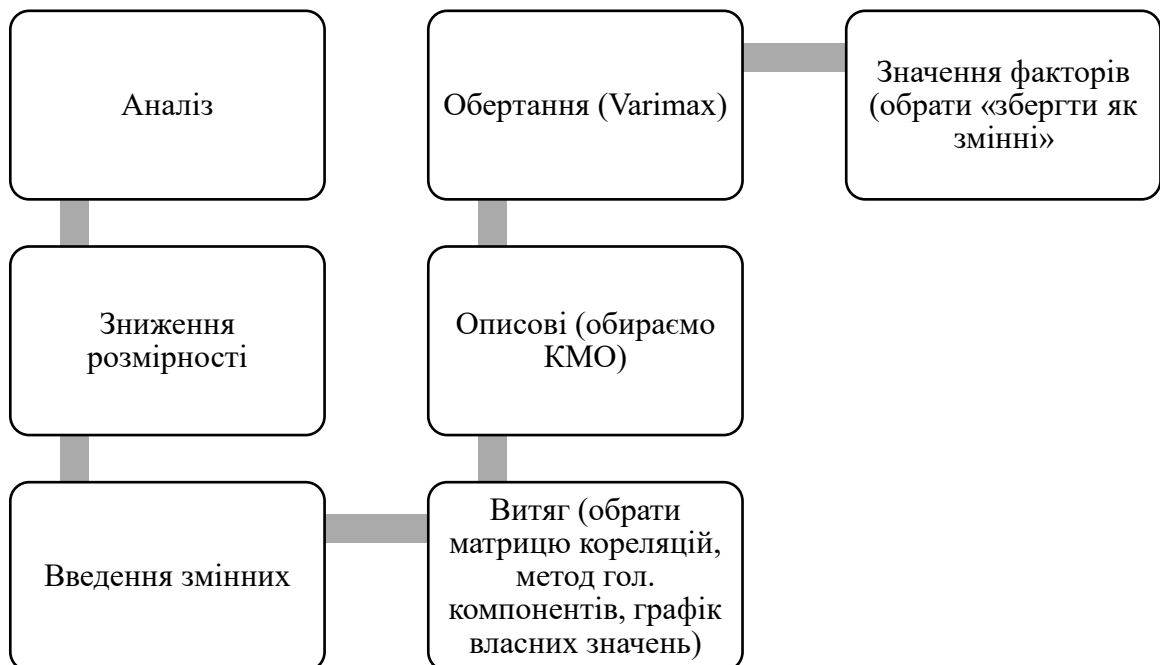


Рисунок 2.28 – Послідовність дій при аналізі в SPSS

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Діаграма власних значень представлена на рис. 2.29.

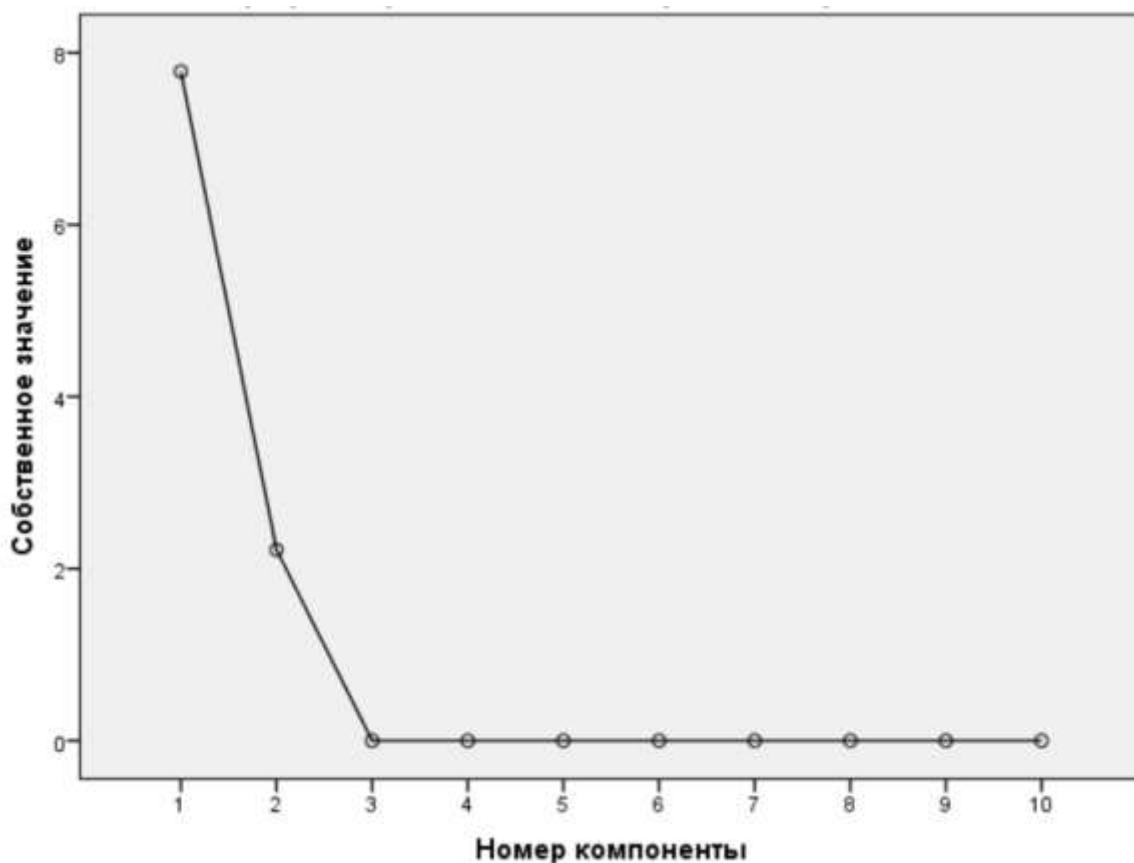


Рисунок 2.29 – Діаграма власних значень

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Був застосований стандартний метод головних компонент для визначення факторів. Метод обертання Varimax використовувався для отримання таких результатів, які надають можливість максимальній кількості обраних ознак бути пов'язаними з виявленими факторами. Згідно з критерієм сферичності Бартлетта, модель є значущою зі значенням 0,000704, що підтверджує репрезентативність вибірки.

Сукупна дисперсія наведена у табл. 2.21, матриця компонент – у табл. 2.22.

У результаті факторного аналізу було виділено два фактори, сумарна дисперсія за якими складає 100%, при чому вплив першого фактора складає 77,8%.

Таблиця 2.21 – Сукупна дисперсія

Ознака	Початкові власні значення		
	Всього	Дисперсія %	Підсумковий %
f_1 (фінансовий потенціал)	7,780	77,804	77,804
f_2 (фінансово-економічні ресурси)	2,220	22,196	100,000

Джерело: розраховано за даними [43]

Таблиця 2.22 – Матриця компонент

Ознака	Фактор	
	1	2
x_1	0,999	-0,053
x_2	0,993	-0,115
x_3	0,963	0,268
x_4	0,869	-0,495
x_5	0,761	0,649
x_6	0,923	0,385
x_7	0,665	-0,747
x_8	0,948	0,319
x_9	-0,609	0,793
x_{10}	0,986	0,169

Джерело: розраховано за даними [43]

Матриця перетворень компонент наведена у табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Матриця перетворень компонент

Фактор	1	2
1	0,831	0,556
2	0,556	-0,831

Джерело: розраховано за даними [43]

Матриця обернених компонент представлена у табл. 2.24.

Таблиця 2.24 – Матриця обернених компонент

Ознака	Фактор	
	1	2
x_1	0,801	0,598
x_2	0,762	0,648
x_3	0,950	0,312

x_4	0,448	0,894
x_5	0,993	-0,116
x_6	0,981	0,192
x_7	0,138	0,990
x_8	0,965	0,261
x_9	-0,066	-0,998
x_{10}	0,913	0,407

Джерело: розраховано за даними [43]

Факторні навантаження, або коефіцієнти кореляції між змінними та факторами, мають відповідати «правилу великого пальця», де прийнятною характеристикою є мінімальне значення 0,7 і вище. Враховуючи, що стандартне значення 0,7 вважається високим, а реальні дані часто не відповідають цьому критерію, також цілком прийнятним є урахування навантажень, що перевищують 0,6.

Враховуючи класичні вимоги «правила великого пальця», перший фактор виявив значний вплив на такі компоненти: дохід від реалізації продукції (x_1), собівартість (x_2), валовий прибуток (x_3), витрати на збут (x_5), інші операційні витрати (x_6), чистий прибуток (x_8) та позиковий капітал (x_{10}). Очевидно, що фінансовий потенціал підприємства впливає на ефективність управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО». Це підтверджує припущення, що перший фактор, який впливає на ефективність управління фінансовими ресурсами аналізованого підприємства, – це його фінансовий потенціал.

Фінансово-економічні ресурси були ідентифіковані як другий фактор впливу на управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО»: адміністративні витрати (x_4) та фінансові витрати (x_7). Зменшуючи критерії відбору, стає очевидним, що велике навантаження на другий фактор також спостерігається від собівартості підприємства.

Таким чином, у результаті факторний аналіз оцінювання чинників формування системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО» дозволив виділити два ключових внутрішніх фактори впливу на потенціал підприємства:

- Фінансовий потенціал, що впливає на ефективність системи управління

фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО», є сукупністю потенціалів доходу від реалізації продукції, собівартості, валового прибутку, витрат на збут, інших операційних витрат, чистого прибутку та позикового капіталу.

- Фінансово-економічні ресурси, що було виокремлено через вплив собівартості, адміністративних витрат та фінансових витрат, що також впливають на ефективність системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО».

Висновки до розділу 2

ТОВ «ЕКО» створена у 2002 році, а в 2003 році відкрито перший продуктовий супермаркет «ЕКО маркет». У 2022 році мережа супермаркетів налічує 127 магазинів (в т.ч. франчайзинг) у 50 містах України. У мережі супермаркетів представлені продукти харчування, побутова хімія та товари першої необхідності. Також наявне власне виробництво, зокрема кулінарія та пекарні, і в деяких магазинах функціонують власні кондитерські цехи. Зважена оцінка фінансової стійкості підприємства (4,3 бали) вказує на наявність певних проблем, пов'язаних із ефективним використанням вкладеного капіталу. Рівень конкурентоспроможності підприємства є високим (8,7 бали), що свідчить про розуміння керівництвом секретів доходності бізнесу, які підтверджують високі оцінки привабливості та стабільності галузі (7,1 бали та 6,3 бали відповідно).

Аналіз ТОВ «ЕКО» показав зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 1509,2 млн грн у порівнянні з 2021 роком. Проте позитивним результатом діяльності є те, що у 2021-2022 рр. відбулося зменшення собівартості на 1213,3 млн грн, а за досліджуваний період собівартість знизилася на 1464,8 млн грн. Щодо показників прибутку ТОВ «ЕКО», то за досліджуваний період валовий прибуток зменшився на 226,6 млн грн. Фінансові результати до оподаткування також зменшилися на 4,5 млн грн за досліджуваний період, що є негативним результатом діяльності підприємства. Фінансові результати від операційної діяльності показують

прибуток, а у порівнянні з 2021 р. прибуток збільшився на 41,0 млн грн. Показник чистого фінансового результату показує, що ТОВ «ЕКО» є прибутковим підприємством, а чистий прибуток у 2022 р. дорівнював 5162 тис. грн. Проте, у 2022 р. прибуток зменшився на 44,4 млн грн у порівнянні з 2021 р., а за два роки – знизився на 31,8 млн грн.

Збільшення фінансових ресурсів підприємства за досліджуваних період відбулося за рахунок приросту довгострокових зобов'язань на 41,7 млн грн та власного капіталу на 54,7 млн грн. А поточні зобов'язання зменшилися на 184,4 млн грн за два роки. Збільшення власного капіталу у 2022 р. по відношенню до 2021 р. обумовлено збільшенням тільки нерозподіленого прибутку на 5,2 млн грн або на 0,3%, пайовий капітал за досліджуваний період не змінився. Факторний аналіз дозволив виділити два ключових внутрішніх фактори впливу на потенціал підприємства: фінансовий потенціал, що впливає на ефективність системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО», є сукупністю потенціалів доходу від реалізації продукції та валового прибутку підприємства; фінансово-економічні ресурси, що було виокремлено через вплив собівартості, витрат на збут та фінансових витрат, що також впливають на ефективність системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО».

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми ефективного управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення

Мета створення та функціонування ефективної системи управління фінансовими ресурсами полягає в тому, щоб захистити «життєвий простір» підприємства від дестабілізуючих зовнішніх та внутрішніх загроз. Це необхідно, зокрема, в важких умовах повномасштабної війни в Україні, коли відбувається швидкий перерозподіл ресурсів і зміна вартості факторів виробництва. Для нормального функціонування підприємства необхідно нейтралізувати ці загрози, оскільки відсутність такого захисту може призвести до погіршення основних функціональних характеристик.

Здатність підприємства постійно розвиватися та ефективно працювати залежить від його фінансової стійкості, результативності його фінансової діяльності та здатності протистояти негативним внутрішнім і зовнішнім чинникам. У цілому це показує рівень його фінансової захищеності. Щоб забезпечити стає та результативне економічне зростання, розширити потенціал і досягнути бажаних результатів у фінансово-господарській сфері, підприємство повинно приділяти увагу ефективності системи управління, зокрема фінансовими ресурсами.

Найбільша загроза, як правило, виникає з-за невизначених та непрогнозованих зовнішніх факторів. У той же час вирішення внутрішніх проблем лежить у сфері впливу органів управління підприємством. Однією з ключових загроз для фінансової безпеки підприємства є економічна нестабільність у країні, яка виявляється через погіршення основних макроекономічних показників, таких як зменшення обсягу валового внутрішнього продукту (ВВП), зростання рівня безробіття, інфляції та девальвації національної валюти [30].

Завдяки розвитку ринкових механізмів в економіці України, змінам у способах

державного регулювання діяльності підприємств, зростаючому впливу зовнішнього середовища та зростаючій конкуренції на ринку товарів і послуг існує багато взаємозв'язків між підприємствами та зовнішніми факторами. Вплив, який можуть мати ці взаємодії, може бути як позитивним, так і негативним. Отже, у зв'язку з цим на даний момент є потреба покращити ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства та його фінансовою безпекою.

Складність управління фінансовими ресурсами та фінансовою безпекою підприємств в Україні не тільки обумовлена непередбачуваністю змін в умовах їх функціонування, зокрема під впливом суб'єктів зовнішнього середовища, але й зумовлена важливістю фінансів та фінансової діяльності для кожного суб'єкта підприємництва, а також їхнього важливого значення у структурі економічної безпеки підприємства [30].

Забезпечення та підтримка фінансової безпеки підприємства на найвищому рівні є надзвичайно важливим завданням для керівництва компанії. Досягнення цього вимагає комплексного підходу до проблеми. По-перше, управління фінансовою безпекою підприємства повинно відбуватися регулярно і систематично. По-друге, процес управління повинен базуватися на складній системі управління фінансовою безпекою підприємства, яка складається з багатьох рівнів. Таким чином, успіх і ефективність забезпечення фінансової безпеки в певній мірі залежать від того, наскільки добре злагоджена та досконала взаємодія всіх компонентів системи.

Війна вимагає від бізнесу бути обережним і обдуманим, ураховуючи ризики та непередбачені ситуації. Можливість створювати «фінансові подушки безпеки», які дозволяють швидко реагувати на непередбачувані ситуації, такі як можлива втрата майна, трудових ресурсів або матеріальних ресурсів, є основою ефективного управління фінансовими ресурсами та оцінки фінансової стабільності бізнесу. Крім того, пошук альтернативних джерел доходу та можливість співпрацювати з іншими учасниками ринку є головними цілями цих подушок безпеки.

Війна створила можливість для активації абсолютно нових напрямів діяльності,

що дозволяє багатьом підприємствам не лише уникнути закриття, а й закріпити своє місце на ринку, а в подальшому – здобути лідерські позиції. Таким чином, підприємства, які уважно реагують на зовнішні виклики в умовах війни і адаптують свою систему управління відповідно до них, мають можливість успішно виживати та розвиватися. Тому з метою забезпечення концептуальних умов роботи суб'єктів підприємництва важливо вдосконалювати фінансову систему так, щоб вона була спроможна забезпечувати життєздатність бізнесу [30].

З початком дії воєнного стану багато компаній стикаються з проблемами ліквідності. На початку війни багато керівників підприємств вилучили кошти з обігу, щоб зберегти їх. Як результат є загальне погіршення показників ліквідності майже всіх суб'єктів господарювання та значного подовження строків погашення короткострокової заборгованості.

Після цього ділова активність частково відновилася, оскільки економіка значною мірою адаптувалася до умов війни, але це призвело до суттєвих змін у стратегіях управління ліквідністю.

При обговоренні фінансових зобов'язань підприємства головною метою стала акумуляція коштів для виплати кредиторської заборгованості перед постачальниками, які визначали логістичну базу і, відповідно, неперервний бізнес-процес. Відсутність товарних кредитів та обмежені можливості отримання кредитів у банківських установах призвели до формування нових фінансових стратегій, в яких було передбачено операції на власні кошти. У таких умовах показники ліквідності стають основними і спрямовані на мінімізацію ризиків неплатоспроможності перед постачальниками [30].

Інший метод регулювання ліквідності зосереджується на виплаті заборгованості заробітної плати, щоб зберегти робочі ресурси, які забезпечують виробництво продукції та стійкість діяльності компанії. Як видно на практиці, під час війни частина населення, що не заробляє достатньо грошей, переміщується в інші регіони та країни, щоб знайти нові джерела фінансування. Зі зменшенням робочої сили керівництво

підприємств зрозуміло, що лише за умови своєчасної виплати заробітної плати та збереження позиції на ринку утримає своїх працівників на посадах.

Проблемою для підприємців, які працюють в умовах війни, є те, що вони не можуть використовувати залучені гроші. Практика показує, що постачальники товарів готові працювати з клієнтами лише після того, як клієнти отримають повний розрахунок за покупку. Компанії, які раніше використовували товарні кредити, змінили свою бізнес-модель, щоб вони могли повертати гроші постачальникам відразу після отримання товарів (сировини чи матеріалів). Це розумний підхід під час війни, який має на меті зменшити фінансові ризики як для постачальників, так і для покупців.

Тому, щоб залишитися на ринку, багато компаній були змушені негайно погасити борги, а також забезпечити подальші поставки товарів і ресурсів за рахунок власних ресурсів. Таким чином, більшість компаній перейшли на самофінансування в умовах воєнного стану, відмовляючись від залучення зовнішнього капіталу.

Проте варто зауважити, що не усі підприємства мають достатні фінансові резерви для відмови від використання залученого капіталу. Багато компаній змінили свою фінансову модель, розширивши внутрішню заборгованість, зокрема, шляхом збільшення заборгованості за заробітною платою. Проте такий підхід до вирішення зовнішніх зобов'язань через внутрішню заборгованість також стикається з опозицією, оскільки умови воєнного стану можуть призвести до втрати персоналу, якщо за затримкою з виплатою заробітної плати треба вимушено виїжджати за кордон.

Отже, в умовах війни показники фінансового стану для багатьох підприємств стають вищими за нормативні, а структура капіталу відзначається майже повною відсутністю заборгованості перед постачальниками та заробітною платою. Компанії, які не мають достатньо власних фінансових ресурсів і не можуть покрити заборгованість перед постачальниками та персоналом, не зможуть продовжувати свою діяльність відповідно до звичайних моделей, встановлених у передкризовий період. Це призвело до зупинки діяльності численних підприємств та значного

погіршення їхньої фінансової стабільності, що може вести до неплатоспроможності та, у кінцевому підсумку, банкрутства [48, 49].

Слід зауважити, що лише ті компанії, яким вдасться утриматися на плаву під час кризової ситуації, коли різко зменшуються обсяги продажу, можуть ефективно збільшити обсяги збуту, займаючи вакантні позиції на ринку, які залишилися вільними через закриття чи призупинення діяльності конкурентів через воєнні події. Підтримання показника оборотності на нормальному або прийнятному для підприємства рівні можливе лише при організації гнучких каналів збуту. Для підприємства важливо знайти альтернативні канали збуту, включаючи електронну комерцію, що дозволяє розширити географію та значно підвищити оборотність [50, 51].

Ще однією проблемою у розвитку підприємництва в умовах війни є пошук фінансових ресурсів. Слід відзначити, що звертання до банківських установ у період воєнних дій стає менш доцільним через стрімке зниження вартості національної валюти, що призводить до неоптимальності умов кредитування [52, 53]. Тому для розвитку інвестиційної стратегії доцільно розглядати альтернативні джерела фінансування. Наприклад, співпраця з іншими підприємцями чи інвесторами може стати ефективним варіантом, де спільно залучені кошти будуть спрямовані на розвиток нових напрямків бізнесу.

Для того, щоб визначити головні аспекти та особливості керування фінансовими ресурсами та фінансовою стійкістю підприємств, корисним є застосування експертної оцінки. Тому було проведено експертне анонімне опитування серед керівників відділів і працівників економічного відділу ТОВ «ЕКО», в якому взяли участь 30 респондентів. Анкета наведена в додатку Б.

На основі результатів опитування, які були проведені [30] встановлено, що більшість учасників опитування (83,3%) вважає, що недостатність фінансових ресурсів є значущою перешкодою для здійснення підприємницької діяльності ТОВ «ЕКО». 10% відповідей вважають, що це не має впливу, а 6,7% не змогли

визначитися з варіантом відповіді (рис. 3.1).

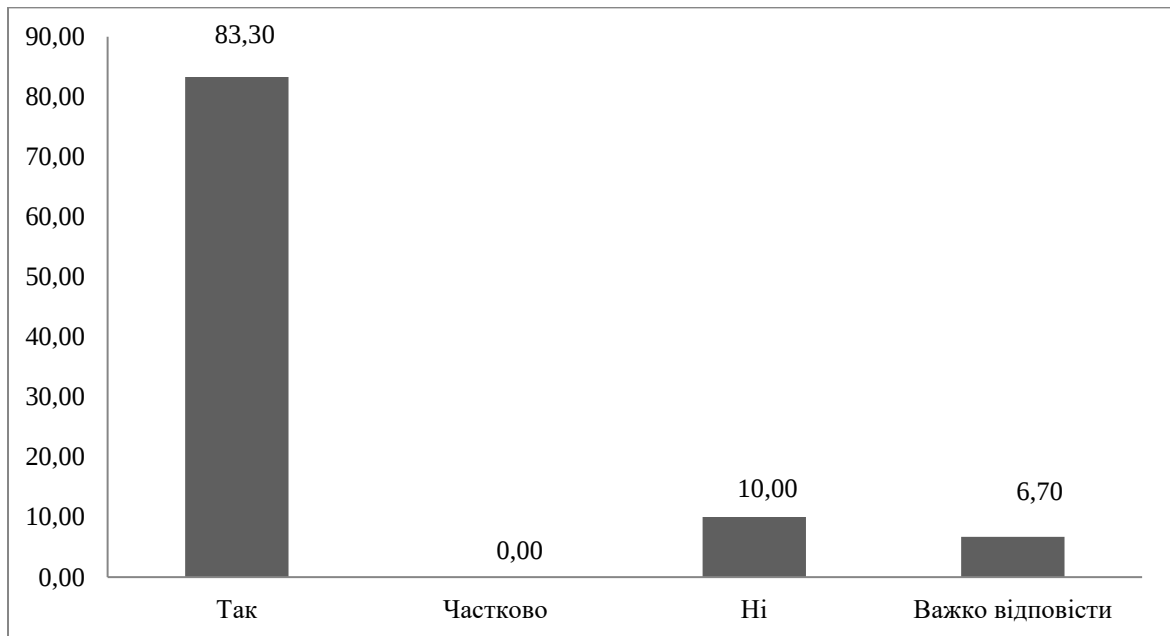


Рисунок 3.1 – Чи є брак фінансових ресурсів серйозною перешкодою для ведення підприємницької діяльності ТОВ «ЕКО»?

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Практично всі завдання, пов'язані з економічним розвитком підприємства, збільшенням масштабу та оновленням його активів, передбачають потребу у збільшенні фінансових ресурсів, які залучаються. Вибір джерел формування цих ресурсів, а також зменшення витрат на їх забезпечення значною мірою впливають на рівень фінансової стійкості підприємства та результативність його економічної діяльності.

Стан фінансових ресурсів компанії повинен враховувати три аспекти: захист фінансових інтересів підприємства, забезпечення її ефективної діяльності, і здатність підтримувати фінансову ефективність в умовах різноманітних ризиків і загроз. Аналізуючи значення фінансових ресурсів підприємства з цієї перспективи, можна заявляти, що вони є важливою ознакою його фінансового стану.

Існує прямий зв'язок між фінансовою безпекою підприємства та його фінансовою забезпеченістю, яка включає власний основний капітал, власні обігові кошти (оборотний капітал), кредити і позики (з власними гарантіями або гарантіями

держави), інвестиції тощо. Збільшення рівня фінансової забезпеченості у комерційній діяльності призводить до підвищення рівня фінансової безпеки підприємства [30].

Всі 100% опитаних респондентів відповіли, що ТОВ «ЕКО» не отримувало фінансову підтримку від міської влади або держави для ведення бізнесу.

У ринковій економіці підприємництво має важливе значення для соціально-економічного розвитку країни. Основними творцями доданої вартості і формуванням асортименту товарів, робіт і послуг, відповідно до попиту споживачів є суб'єкти підприємництва. Напочатку, більшість місць роботи формується в підприємницьких організаціях. Частка значних доходів державного бюджету отримується шляхом сплати податків та зборів, пов'язаних з підприємницькою діяльністю. Отже, підприємництво є важливою основою для прогресу сучасного соціуму та створення ринкової економіки.

Отже, для держави є важливим забезпечити створення умов щодо залучення та підтримки інвестицій, а також сприяти міжнародній інтеграції та розвитку потенціалу підприємств. Водночас необхідно продовжувати проводити структурні реформи у таких сферах, як посилення принципу правової держави та прав власності, вдосконалення антикорупційної та судової системи, та поліпшення регуляторного середовища.

Понад половина опитаних [30] (53,3%) вважають фінансово-економічний стан ТОВ «ЕКО» задовільним. Проте 20,0% фахівців характеризують його як «поганий», 10% вважають його «добрим», тоді як 16,7% не можуть визначитися і вимагають уточнення (рис. 3.2).

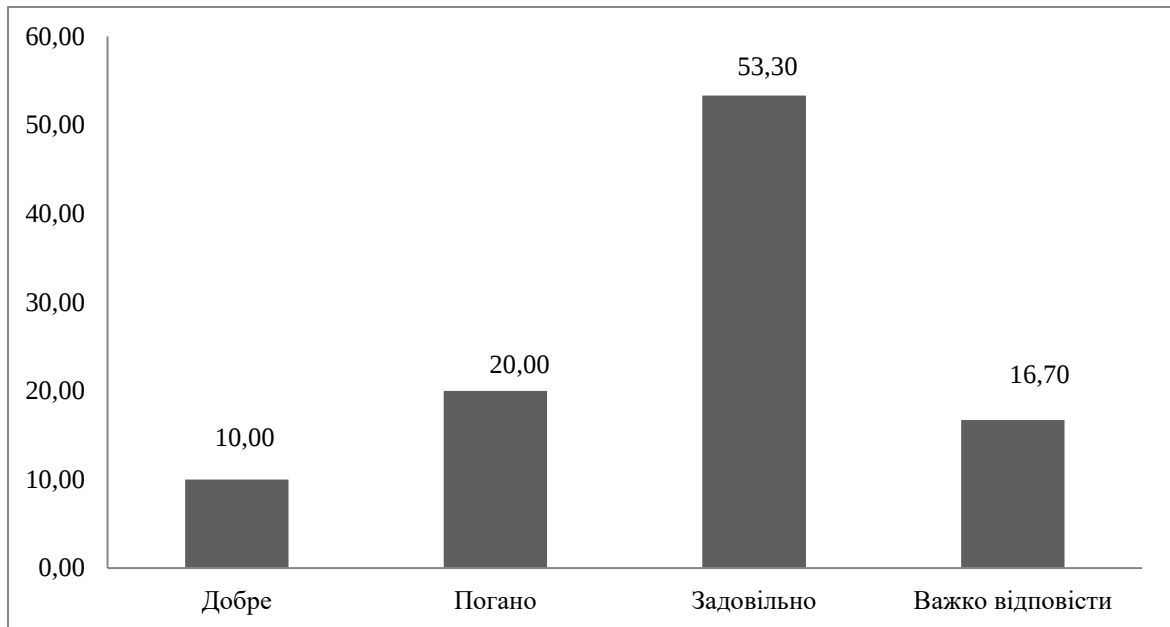


Рисунок 3.2 – Як Ви оцінюєте фінансово-економічне становище ТОВ «ЕКО» на сьогоднішній день?

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Інформаційним забезпеченням, зокрема впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, задоволені 56,7% осіб, частково задоволені – 33,3% респондентів, не задоволені – 6,7% людей, важко відповісти – 3,3% опитаних (рис. 3.3) [30].

Отже, вважаємо, що вирішити багато з вищенаведених проблем допоможе впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси ТОВ «ЕКО», скільки це дозволить перетворити модель його розвитку, використовуючи передові інструменти цифрової трансформації. У нинішніх умовах, що склалися в нашій країні, процес діджиталізації повинен протікати за зміненими методами та адаптованими термінами, враховуючи сучасні реалії [30].

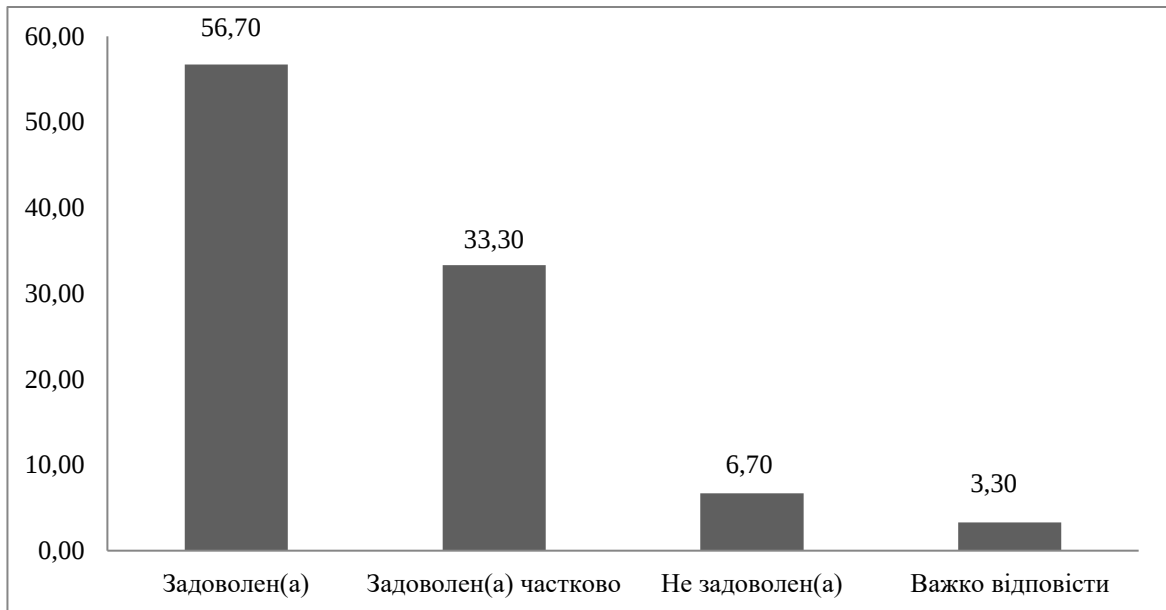


Рисунок 3.3 – Задоволеність інформаційним забезпеченням ТОВ «ЕКО», %

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Таким чином, в умовах війни надзвичайно важливо впроваджувати оптимізацію бізнес-процесів. Це дозволяє підприємству ефективно працювати та створює безпечні робочі місця. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів підвищують ефективність управління компанією. В цілому, трансформація під час військового стану значно покращує діяльність підприємств.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності управління фінансовими ресурсами з метою покращення їх використання

Впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси підприємства з метою збільшення кількості фінансових ресурсів, зокрема прибутку від реалізації та власного капіталу для ТОВ «ЕКО» засноване на складанні загальної схеми програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії підприємства (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Загальна схема програмно-цільового підходу до реалізації
обраної стратегії для ТОВ «ЕКО»

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Загальна схема програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії для ТОВ «ЕКО» має головну мету – підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням з використання інформаційних технологій.

З метою реалізації поставленої мети будуть вирішені наступні завдання:

- розробка проекту щодо зміни бізнес-процесів реалізації товарів;
- вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами шляхом цифровізації;
- формування та розвиток цифрових компетенцій.

Проект зі зміни бізнес-процесів реалізації товарів у ТОВ «ЕКО» передбачає

реалізацію наступних конкретних заходів:

- впровадження інформаційних технологій, зокрема практики онлайн продажу в бізнес процесі – збуту товару в організації (продаж через сайт);
- адаптація технології (структуризація сайту);
- вдосконалення бізнес-процесу реалізації товарів (розробка мобільного додатка).

Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами та покращення управління бізнес-процесами з метою збільшення кількості фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності, прибутковості та подальшого розвитку ТОВ «ЕКО» відбуватиметься за рахунок щотижневого моніторингу даних системи продажу, автоматизованого обліку (програмного забезпечення: Intalio BPMS) змін бізнес-процесів, а також щомісячного моніторингу ризиків при моделюванні бізнес-процесу.

Формування та розвиток цифрових компетенцій у ТОВ «ЕКО» засновано на реалізації таких заходів, як:

- онлайн-навчання нових співробітників підприємства;
- використання цифрових платформ (агрегатори онлайн курсів) при підвищенні кваліфікації працівників;
- формування цифрових модулів обліку активності та ефективності працівників.

Розберемо детальніше проект зі зміни бізнес-процесів реалізації товарів у ТОВ «ЕКО».

Першим заходом впровадження інформаційних технологій – є продаж через сайт з метою збільшення прибутку від реалізації, зокрема збільшення власного капіталу, який протягом аналізованого року був мінусовий, що свідчить про перевищення зобов'язань. Основними факторами впливу на продаж товарів через сайт ТОВ «ЕКО» стали (рис. 3.5):

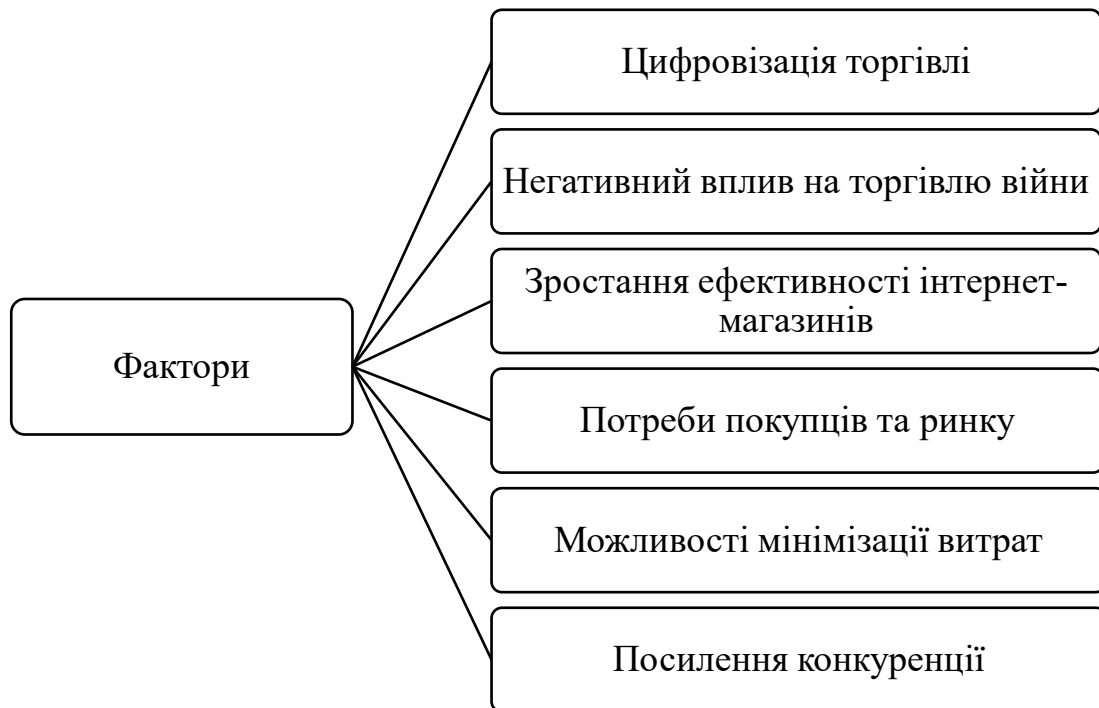


Рисунок 3.5 – Фактори впливу на продаж товарів через сайт ТОВ «ЕКО»

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Етапи реалізації продажу товарів через сайт ТОВ «ЕКО» представлені на рис. 3.6.

Захід щодо реалізації товарів через сайт для ТОВ «ЕКО» має:

- підготовчу фазу: аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів та прийняття рішення про реалізацію заходу;
- основну фазу: розробку концепції заходу, створення бази для реалізації товарів через сайт, введення заходу;
- заключну фазу: аналіз електронної торгівлі, оцінку її ефективності за часовий проміжок.

Вищезазначений захід сприятиме в ТОВ «ЕКО» впровадженню інформаційних технологій в бізнес-процеси на підприємстві.

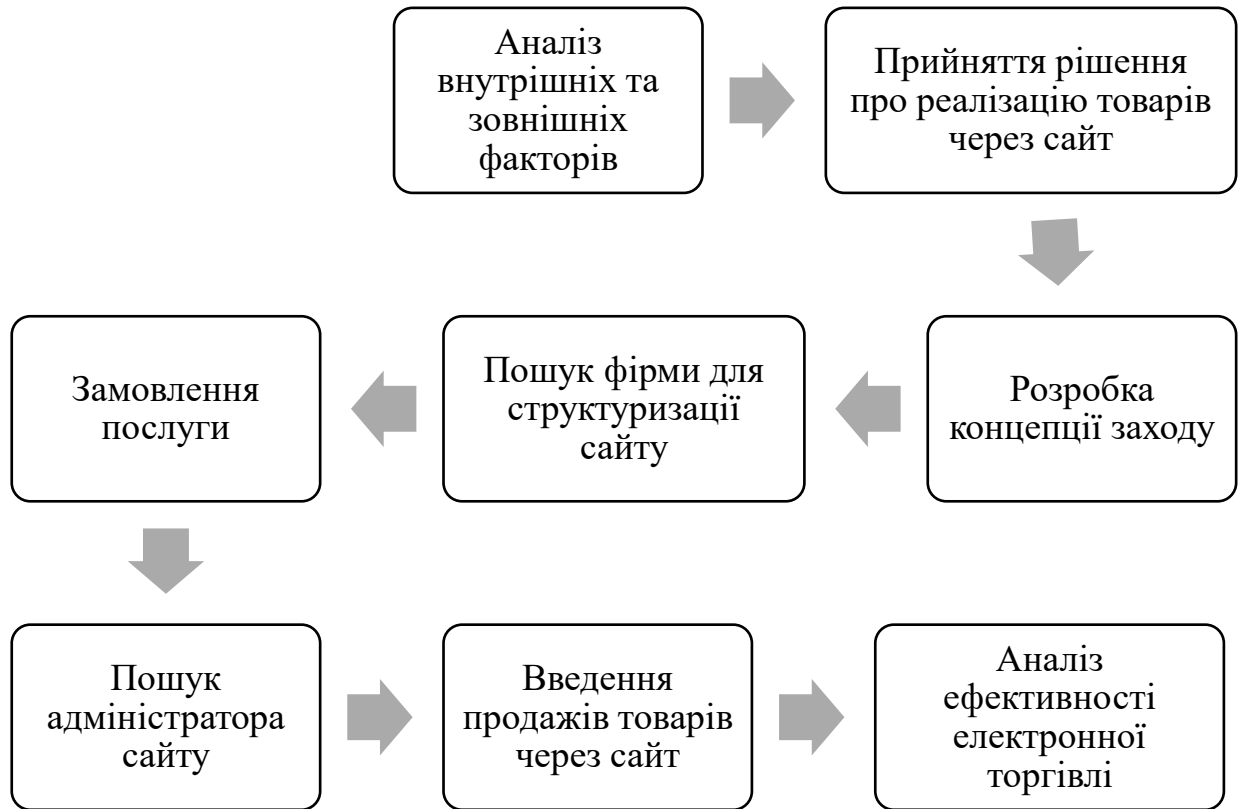


Рисунок 3.6 – Етапи реалізації продажу товарів через сайт підприємства ТОВ «ЕКО»

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Бізнес-процес продажу товарів через сайт підприємства ТОВ «ЕКО» представлений рис. 3.7.

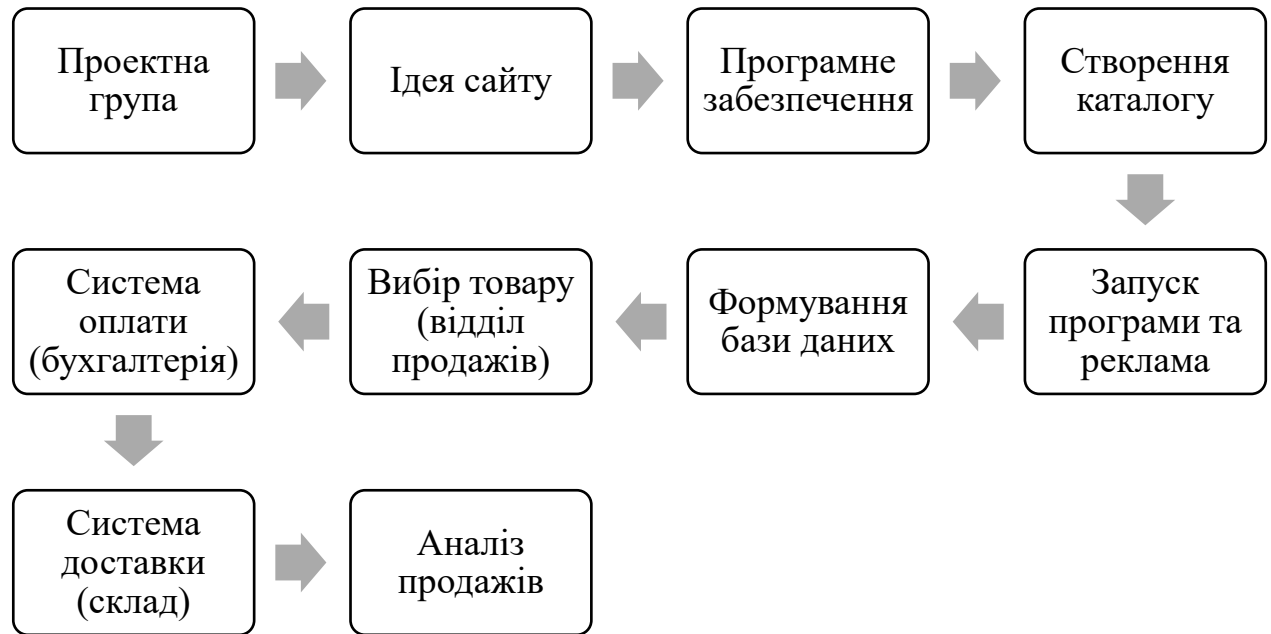


Рисунок 3.7 – Функціональна блок-схема бізнес-процесу продажу товарів через сайт підприємства ТОВ «ЕКО»

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Функціональна блок-схема бізнес-процесу продажу товарів через сайт підприємства ТОВ «ЕКО» представляє цілий комплекс дій щодо руху товару до досягнення мети – реалізації через сайт компанії.

Наступним заходом у заявленому проекті є – структуризація сайту компанії ТОВ «ЕКО», який буде відбуватися наступним чином:

- розробити вкладку «для оптових покупців» та для «роздрібних покупців»;
- додати кошик з товарами;
- оптимізувати сайт для всіх телефонів, щоб покупець, у тому числі роздрібний, міг купити товар і вибрати доставку – самовивіз або доставка у межах міста за однією ціною, за межами міста – за іншою.

Частину робіт уже буде проведено з першим заходом у частині реалізації товарів через сайт (додати кошик з товарами). Структуризацію сайту необхідно довірити надійному постачальнику такої послуги, досвід роботи якого на ринку має бути не

менше 5 років. Вищезазначений захід сприятиме в ТОВ «ЕКО» адаптації вже запропонованої сучасної технології.

Заключним заходом пропонованого для ТОВ «ЕКО» проекту стане розробка мобільного додатка, як одного з важливих інструментів для комунікації з клієнтами, для інформатизації клієнтів та ін.

Мобільний додаток – спеціальна програма, яка встановлюється на телефон або планшет і містить певний функціонал. Працювати багато додатків можуть навіть без інтернету, що створює певні зручності для користувачів – потенційних покупців. Мобільні екосистеми щодня змінюються та розвиваються на основі постійних експериментів.

Однією з переваг створення мобільних додатків для ТОВ «ЕКО» стане оптимізація та автоматизація бізнес-процесів (можна створити власний додаток для спрощення роботи, підвищення продуктивності, а головне – підвищення обсягів збуту в режимі онлайн). Функціональність розробленого для ТОВ «ЕКО» мобільного додатку полягатиме в наступних акцентах та елементах системи (рис. 3.8):



Рисунок 3.8 – Функціональність розробленого для ТОВ «ЕКО» мобільного додатку

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Розроблений мобільний додаток буде включати цілий комплекс елементів для зручності його застосування користувачем – потенційним клієнтом компанії. Цей захід дозволить для ТОВ «ЕКО» удосконалювати бізнес-процес реалізації товарів.

Необхідною для досягнення мети є важлива умова – наявність необхідних ресурсів, а обмеження існують за часом виконання заходів проекту (12 тижнів). Виконавцями розробленого підходу до реалізації обраної стратегії на ТОВ «ЕКО» є: директор, виконавчий директор, головний бухгалтер, начальники відділу тощо.

Використані під час виконання програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії для ТОВ «ЕКО» будуть різні ресурси:

- фінансові (додаткові інвестиції в реалізацію заходів);
- матеріальні (застосовуватимуться основні фонди – існуючі необоротні активи організації);
- інформаційні (зовнішня та внутрішня інформація, отримана з різних джерел);
- людські (виконавці проекту).

Впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси підприємства з метою збільшення кількості фінансових ресурсів, зокрема прибутку від реалізації ТОВ «ЕКО» передбачає існування ринкових та специфічних ризиків, характеристика яких представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика ризиків, пов'язаних із впровадженням інформаційних у ТОВ «ЕКО»

Тип ризику	Характеристика ризику
Ринковий	Недостатнє вивчення ринку цифрових технологій, найкращих практик у конкурентів (невисокий рівень інформатизації ринку)
Комерційний	Несумлінність чи неякісне виконання послуг партнерів – компанії з реформування сайту, компанії з розробки мобільних додатків, невиконання послуг у заявлені терміни
Економічний	Ризики по фактично меншим економічним показникам; Рентабельність проекту фактично була меншою, ніж заявлена за бізнес-планом

Інвестиційний	Тривала окупність інвестицій; Фактично сума інвестицій у порівнянні з бізнес-планом була вищою
Ресурсний	Нестача власного капіталу для фінансування заходів, матеріального забезпечення заходів
Соціальний	Персонал підприємства чинить опір цифровим змінам, відсутня мотивація для вивчення цифрових платформ та інших технологій

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Характеристика можливих ризиків, пов'язаних із впровадженням інформаційних технологій, зокрема практики онлайн продажу в бізнес процеси у ТОВ «ЕКО», свідчила про наявність різноманітних за видами та рівнем їх прояву позиціям: «Що Ви думаєте про рівень ризиків, пов'язаних із впровадженням інформаційних технологій в бізнес-процеси у ТОВ «ЕКО»? Оцініть за 10-бальною шкалою». Ймовірність прояву заявлених ризиків для ТОВ «ЕКО» показано у таблиці 3.2.

Опитування проводилося у бухгалтерському відділі анонімно, оскільки учасники не хотіли, щоб їх вказували.

Таблиця 3.2 – Імовірність прояву ризиків, пов'язаних із впровадженням інформаційних технологій в бізнес-процеси в ТОВ «ЕКО»

Ризик	P, (0-10)
Ринковий	1.2
Комерційний	2.9
Економічний	3.0
Інвестиційний	1.4
Ресурсний	0.6
Соціальний	0.9
Підсумок	10,00

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

На підставі проведеного дослідження найімовірнішим ризиком для ТОВ «ЕКО» є економічний, що характеризується при реалізації заходів меншими економічними показаннями, ніж були заплановані керівництвом, їх низькою рентабельністю. Напрями захисту від ризиків у зв'язку з рекомендованими заходами наведені у таблиці

3.3.

Таблиця 3.3 – Напрямки захисту від ризиків у зв’язку з рекомендованими для ТОВ «ЕКО» заходами

Тип ризику	Направлення мінімізації ризиків
Ринковий	Використання цифрових сервісів, метрик і аналітики для оцінки зовнішньої інформації Застосування комплексу внутрішньої інформації, розробка комплексних річних звітів по підприємству
Комерційний	Пошук перевірених постачальників послуг через надійні джерела, через аналіз інформації про компанію в мережі (відгуки в мережі), через певні критерії (тривалість роботи на ринку, наявність сайту у компанії, компетентність консультантів та ін.)
Економічний	Виконання планування основних економічних показників з урахуванням поточної внутрішньої ситуації на підприємстві (динаміка показників), з урахуванням зовнішніх непередбачуваних змін (пандемія, війна, кризи та інші несприятливі тенденції)
Інвестиційний	Використання заходів у програмі з невеликими витратами, що веде до більш швидкої окупності проекту; Ретельне бізнес-планування, де витрати повинні бути усередненими по поточному ринку
Ресурсний	Перед впровадженням заходів проекту необхідно оцінювати ресурсні можливості компанії не тільки у фінансовому забезпеченні, а й у людському, матеріальному, інформаційному
Соціальний	Розробка для персоналу підприємства програми мотивації до цифрових змін, щоб співробітник був впевнений в отриманні певного бонусу за стимул до нових знань

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Для мінімізації ризиків у зв’язку з рекомендованими для ТОВ «ЕКО» заходами пропонуються різноманітні напрямки, які в сукупності зв’язані з максимально ретельним опрацюванням запропонованої технології. Впровадження інформаційних технологій з метою отримання більшого прибутку від реалізації продукції та збільшення власного капіталу у ТОВ «ЕКО», який хоч і збільшувався протягом 2020-2022 років, проте все ще є мінусовим і збільшення відповідно фінансових ресурсів за обраною оптимальною стратегією розвитку – посилення позицій на ринку,

урахування по ним ресурсних можливостей підприємства та існуючих ризиків.

Економічна ефективність програми розвитку підприємства ТОВ «ЕКО» наведена у таблиці 3.4. У таблиці розглянуто економічну ефективність у розрізі модулів, що розглядаються, з їх підсумовуванням у загальний результат.

Таблиця 3.4 – Економічна ефективність програми організаційних змін для ТОВ «ЕКО»

Заходи	Заплановані витрати (інвестиції), тис. грн	Запланований прибуток, тис. грн (експертна оцінка)	Термін окупності, років
1. Проєкт щодо зміни бізнес-процесів реалізації товарів			
- Впровадження інформаційних технологій (продаж через сайт = 120 тис. грн)	300	650	0,46
- Адаптація технології (структуризація сайту коштує 60 тис. грн)			
- Удосконалення бізнес-процесів реалізації товарів (розробка мобільного додатку оцінюється в 120 тис. грн)			
2. Удосконалення системи управління під час впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси			
- Щотижневий моніторинг даних системи продажів (зарплата)	130	250	0,52
- Автоматизований облік (програмне забезпечення Intalio BPMS) змін бізнес-процесів коштує 130 тис. грн			
- Щомісячний моніторинг ризиків при моделюванні бізнес-процесів (зарплата)			
3. Формування та розвиток цифрових компетенцій			
- Онлайн-навчання нових співробітників коштує 50 тис. грн, залучення стороннього бізнес тренера			
- Використання цифрових			

платформ (агрегаторів онлайн курсів) при підвищенні кваліфікації працівників коштує 50 тис. грн	250	500	0,50
- Формування цифрових модулів обліку активності та ефективності працівників = 150			
Всього:	680	1400	0,49

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Економічна ефективність програми розвитку ТОВ «ЕКО» показала, що плановані витрати (гроші, що інвестуються) на пропоновану програму становитимуть 680 тис. грн, а планований чистий дохід, на думку головного бухгалтера підприємства, – 1400 тис. грн (рис. 3.9).

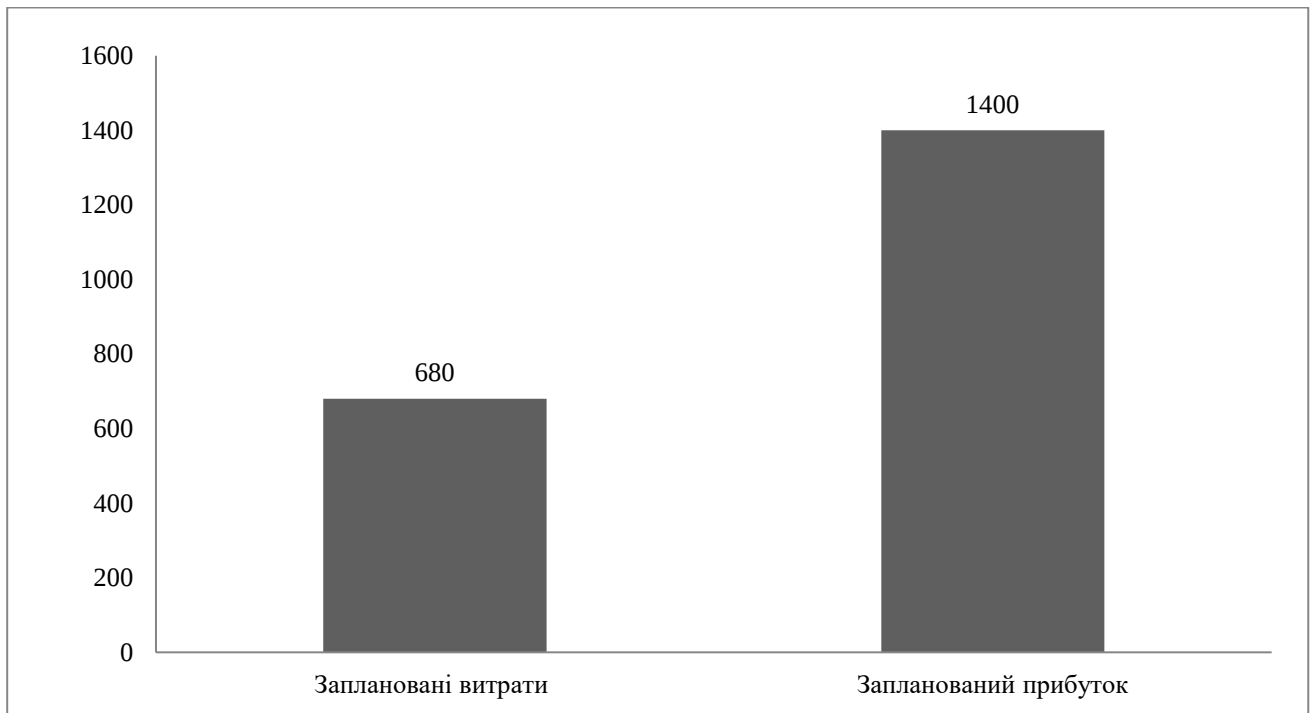


Рисунок 3.9 – Заплановані витрати та сума кінцевого прибутку за програмою розвитку ТОВ «ЕКО», тис. грн.

Джерело: складено на основі власних розрахунків

3.3. Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства

Програма розвитку ТОВ «ЕКО» має бути ефективною, сприяти позитивній динаміці соціально-економічних показників, а також показників ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Соціальна ефективність від програми розвитку ТОВ «ЕКО» показана в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Соціальна ефективність від програми розвитку ТОВ «ЕКО»

Захід	Соціальна ефективність
1. Проект щодо зміни бізнес-процесів реалізації товарів	
- Впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси на підприємстві (продаж через сайт)	Зростання ступеня задоволення покупців підприємства; Цифровізація продажів; Зростання числа використовуваних цифрових інструментів та технологій; Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, включаючи приріст його ринкової частки
- Адаптація технології (структуризація сайту)	Зростання ступеня задоволення користувачів сайту; Поліпшення якості бізнес-процесів на сайті підприємства; Зростання конкурентоспроможності сайту підприємства через позитивні відгуки від користувачів у мережі
- Удосконалення бізнес-процесів реалізації товарів (розробка мобільного додатку)	Підвищення рівня лояльності покупців до підприємства; Розширення числа стимулюючих заходів із залученням покупців; Цифровізація продажів; Зростання числа використовуваних цифрових інструментів та технологій; Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, включаючи приріст його ринкової частки
2. Удосконалення системи управління під час впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси	

- Щотижневий моніторинг даних системи продажів	Підвищення якості прийнятих рішень щодо продажу; Зростання ступеня поінформованості співробітників відділу продаж
- Автоматизований облік (програмне забезпечення Intalio BPMS) змін бізнес-процесів	Зростання ступеня автоматизації бізнес-процесів; Оперативність бізнес-процесів; Збільшення інформації щодо бізнес-процесів (динамічність і гнучкість використовуваної інформації); Цифровізація обліку змін бізнес-процесів
- Щомісячний моніторинг ризиків при моделюванні бізнес-процесів	Мінімізація наступу ризиків; Загальне покращення системи бізнес-процесу на підприємстві
3. Формування та розвиток цифрових компетенцій	
- Онлайн-навчання нових співробітників	Збільшення продуктивності праці нових співробітників підприємства засобом розвитку цифрових компетенцій; Підвищення рівня адаптації нових працівників підприємства; Збільшення числа використовуваних цифрових технологій під час роботи з персоналом підприємства
- Використання цифрових платформ (агрегаторів онлайн курсів) при підвищенні кваліфікації працівників	Збільшення продуктивності праці працівників за допомогою розвитку цифрових компетенцій; Отримання працівниками підприємства сучасного рівня інформаційних знань; Цифровізація трудових ресурсів підприємства; Зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства
- Формування цифрових модулів обліку активності та ефективності працівників	Підвищення ефективності працівників підприємства за допомогою цифрових модулів; Розвиток цифрових компетенцій у працівників підприємства; Зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства; Динамічність використання активності працівників у розробці індивідуальних програм їх заохочення

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Соціальна ефективність програми розвитку підприємства ТОВ «ЕКО» полягає у цифровізації продажів, зростанні задоволеності покупців, підвищенні рівня

конкурентоспроможності підприємства та персоналу, розвитку цифрових компетенцій у працівників підприємства, покращення якості прийнятих рішень, у тому числі стратегічних.

Далі проведемо розрахунок кількох специфічних показників ефективності від впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси для ТОВ «ЕКО».

Індекс прибутковості обчислюється за формулою (3.1).

$$PI = \frac{NVP}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}, \quad (3.1)$$

де PI – розрахунковий індекс прибутковості майбутнього проекту, NPV – чистий дисконтований прибуток від майбутніх вкладень, n – період, що відводиться для реалізації намічених планів (може виражатися у місяцях чи роках), CF – потік готівки, r – ставка дисконтування, IC – початкові кошти, які були інвестовані для старту проекту.

Розрахуємо індекс прибутковості ТОВ «ЕКО» від впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси:

$$PI = \frac{1400}{680} = 2,059, \quad (3.2)$$

Отже, індекс прибутковості ТОВ «ЕКО» від впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси є високим, вище 1, і становить 2,059 (3.2).

Далі розрахуємо рівень автоматизації ($P_{ав}$) бізнес-процесів ТОВ «ЕКО» (3.3):

$$P_{ав} = \frac{P_0}{P_1}, \quad (3.3)$$

де P_0 – кількість автоматизованого обладнання в штуках або його вартість в гривнях, P_1 – кількість або вартість неавтоматизованого обладнання.

$$P_{ав} = \frac{9}{13} = 0,69. \quad (3.4)$$

Отже, рівень автоматизації бізнес-процесів ТОВ «ЕКО» вищий за середній показник (0,5) на 0,19, і склав 0,69 (3.4).

Таким чином, за показниками ефективності від впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси для ТОВ «ЕКО» спостерігається позитивний ефект.

Загальну ефективність управління фінансовими ресурсами на підприємстві ТОВ «ЕКО» до та після програми розвитку розглянемо через наступні напрямки (табл. 3.6). Оцінка проводилась на підставі опитування 10 експертів (співробітників економічного відділу) анонімно, за бажанням учасників, які не хотіли щоб їх вказували. Анкета опитування наведена у додатку В.

Таблиця 3.6 – Розрахунок показників ефективності управління фінансовими ресурсами на торговому підприємстві ТОВ «ЕКО» від запропонованої програми розвитку

Система напрямів	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах (0-10)	
		до	після
Досягнення мети	1. Ступінь досягнення мети.	7	8
	2. Розширення частки ринку.	5	5
	3. Збереження організації як цілісності	8	8
Зовнішні та внутрішні соціально-економічні умови	1. Здатність СТЕП-факторного аналізу.		
	2. Наявність обґрунтованих цілей.	7	7
		7	8
Якість функціонування	1. Співвідношення централізації та децентралізації.	6	7
	2. Зростання гнучкості організаційної форми.	6	7
	3. Супідрядність дерева цілей та рівнів ієрархії.	7	8
	4. Ефективність поточної обробленої Інформації, включаючи її комплексність.	6	7
	5. Швидкість і точність виділення інформації по спеціальним запитам.	5	8
	6. Надійність та безпека інформації.	7	8
	7. Своєчасність інформації.	8	9
	8. Наявність необхідної інформації.	8	9
		8	9

	9. Економічність від масштабу збирання, обробки, передачі інформації.	6	8
Економічність	1. Питома вага витрат управління у загальних витратах.	8	8
	2. Витрати на підготовку управлінців.	4	6
	3. Витрати на управлінське консультування.	5	7
	4. Ефективність управлінських рішень.		
	5. Точність управлінських рішень.	7	9
	6. Надійність рішень.	7	8
	7. Швидкість підготовки управлінських рішень.	7	9
	8. Гнучкість та послідовність прийняття рішень	7	8
		6	8
Зміна в якості робочої сили	1. Гнучкість у системі просування по службі.	5	6
	2. Повноваження працівників та їх відповідальність.	7	8
	3. Ступінь задоволення від виконуваної роботи.	5	8
	4. Підвищення кваліфікації.	6	8
	5. Плинність кадрів.	5	7
	6. Рівень вищої спеціальної освіти.	7	8
	7. Стил ь керування, зокрема щодо досягнення цілей	8	9
	8. Формування кадрового резерву.	6	6
	9. Розрахунок потреби у персоналі.	7	7
	10. Оцінка індивідуального вкладу кожного працівника.	7	8
	11. Умови та оплата праці.	7	8
	12. Регламентація управління персоналом.	6	7
	13. Формування ефективної команди.	7	8
	14. Ефективність роботи персоналу.	8	9
	15. Стратегічне управління персоналом	7	9
	Сума норми – 370 балів		
	Разом	242	286

Джерело: складено на основі власних досліджень автора

Як видно з таблиці 3.6, сумарна оцінка загальної ефективності управління фінансовими ресурсами на ТОВ «ЕКО» після реалізації програми розвитку становила 286 бали, що вище на 44 бали, ніж до реалізації програми (рис. 3.10).

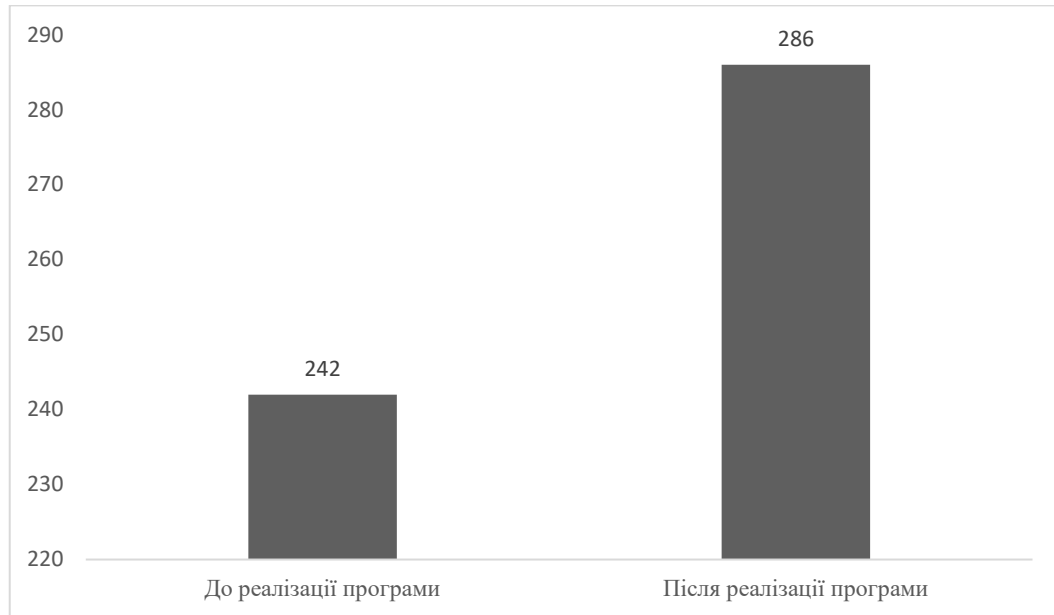


Рисунок 3.10 – Сумарна оцінка загальної ефективності управління ТОВ «ЕКО», балів

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Ефективність потреб та ресурсів організації ТОВ «ЕКО» процесі управління після реалізації програми розвитку збільшилася в процесі на 16,3%: з 65,4% до 81,7%.

Таким чином, програма розвитку торгового підприємства ТОВ «ЕКО» є ефективним за економічними, соціальними, а також управлінським параметрам оцінки.

Висновки до розділу 3

В умовах воєнного стану багато підприємств стикаються з труднощами у сфері ліквідності. Кожен учасник підприємницької діяльності, який працює в умовах війни, стикається з проблемою неможливості використання залучених коштів. Ще однією проблемою у розвитку підприємництва в умовах війни є пошук фінансових ресурсів.

Інформаційним забезпеченням, зокрема впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, задоволені 56,7% осіб, частково задоволені – 33,3% респондентів, не задоволені – 6,7% людей, важко відповісти – 3,3% опитаних. Отже, вважаємо, що вирішити багато з вищенаведених проблем допоможе впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси ТОВ «ЕКО», скільки це дозволить перетворити модель його розвитку, використовуючи передові інструменти цифрової трансформації.

У роботі було запропоновано впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси підприємства, а саме створення сайту. Загальна схема програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії для ТОВ «ЕКО» має головну мету – підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси. Для мінімізації ризиків у зв'язку з рекомендованими для ТОВ «ЕКО» заходами пропонуються різноманітні напрямки, які в сукупності зв'язані з максимально ретельним опрацюванням запропонованої технології.

Пропонована програма розвитку торгового підприємства ТОВ «ЕКО» за розрахованими показниками визначена як ефективна за економічними, соціальними, управлінськими параметрами оцінки. Соціальна ефективність програми розвитку підприємства ТОВ «ЕКО» полягає у цифровізації продажів, зростанні задоволеності покупців, підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства та персоналу, розвитку цифрових компетенцій у працівників підприємства, покращення якості прийнятих рішень, у тому числі стратегічних. Економічна ефективність програми розвитку ТОВ «ЕКО» показала, що плановані витрати (гроші, що інвестуються) на пропоновану програму становитимуть 680 тис. грн, а планований чистий дохід, на думку головного бухгалтера підприємства, – 1400 тис. грн. Сумарна оцінка загальної ефективності управління фінансовими ресурсами на ТОВ «ЕКО» після реалізації програми розвитку становила 286 бали, що вище на 44 бали, ніж до реалізації програми.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

Дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства дало змогу зробити висновок, що ТОВ «ЕКО» створена у 2002 році, а в 2003 році відкрито перший продуктовий супермаркет «ЕКО маркет». У 2022 році мережа супермаркетів налічує 127 магазинів (в т.ч. франчайзинг) у 50 містах України. У мережі супермаркетів представлені продукти харчування, побутова хімія та товари першої необхідності. Також наявне власне виробництво, зокрема кулінарія та пекарні, і в деяких магазинах функціонують власні кондитерські цехи. У мережі супермаркетів представлені продукти харчування, побутова хімія та товари першої необхідності. Дослідження показало, що ТОВ «ЕКО» входить в топ-10 лідерів по впізнаваності та споживанню, а конверсія знання у відвідування – 25%. Зважена оцінка фінансової стійкості підприємства (4,3 бали) вказує на наявність певних проблем, пов'язаних із ефективним використанням вкладеного капіталу. Рівень конкурентоспроможності підприємства є високим (8,7 бали), що свідчить про розуміння керівництвом секретів доходності бізнесу, які підтверджують високі оцінки привабливості та стабільності галузі (7,1 бали та 6,3 бали відповідно).

Проведений аналіз обсягів та джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «ЕКО» показав зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 1509,2 млн грн у порівнянні з 2021 роком. Це зменшення в основному зумовлене військовими діями на території країни, оскільки активи ТОВ «ЕКО» також були розташовані на території, яка тимчасово перебуває поза контролем держави. Проте позитивним результатом діяльності є те, що у 2021-2022 рр. відбулося зменшення собівартості на 1213,3 млн грн, а за досліджуваний період собівартість знизилася на 1464,8 млн грн. Щодо показників прибутку ТОВ «ЕКО», то за досліджуваний період валовий прибуток зменшився на 226,6 млн грн. Фінансові результати до оподаткування також зменшилися на 4,5 млн грн за досліджуваний період, що є негативним результатом

діяльності підприємства. Фінансові результати від операційної діяльності показують прибуток, а у порівнянні з 2021 р. прибуток збільшився на 41,0 млн грн. Показник чистого фінансового результату показує, що ТОВ «ЕКО» є прибутковим підприємством, а чистий прибуток у 2022 р. дорівнював 5162 тис. грн. Проте, у 2022 р. прибуток зменшився на 44,4 млн грн у порівнянні з 2021 р., а за два роки – знизився на 31,8 млн грн.

Оцінка системи управління фінансовими ресурсами підприємства дозволила зробити висновок, що збільшення фінансових ресурсів підприємства за досліджуваних період відбулося за рахунок приросту довгострокових зобов'язань на 41,7 млн грн та власного капіталу на 54,7 млн грн. А поточні зобов'язання зменшилися на 184,4 млн грн за два роки. Збільшення власного капіталу у 2022 р. по відношенню до 2021 р. обумовлено збільшенням тільки нерозподіленого прибутку на 5,2 млн грн або на 0,3%, пайовий капітал за досліджуваний період не змінився. За досліджуваний період довгострокові зобов'язання зросли, що є недоліком компанії. Це означає, що компанія потребує позикових коштів, оскільки у неї не вистачає власних коштів. Зменшення короткострокових зобов'язань пов'язано більшою мірою зі зменшенням кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 438,0 млн грн та зменшенням поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 14,9 млн грн. Факторний аналіз оцінювання чинників формування системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО» дозволив виділити два ключових внутрішніх фактори впливу на потенціал підприємства: фінансовий потенціал, що впливає на ефективність системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО», є сукупністю потенціалів доходу від реалізації продукції та валового прибутку підприємства; фінансово-економічні ресурси, що було виокремлено через вплив собівартості, витрат на збут та фінансових витрат, що також впливають на ефективність системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО».

У дослідженні було визначено проблеми ефективного управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах та шляхи їх вирішення. В умовах воєнного стану багато

підприємств стикаються з труднощами у сфері ліквідності. Умови війни вимагають обережного та обдуманого підходу до діяльності будь-якого підприємства, ураховуючи численні ризики та непередбачені обставини. Кожен учасник підприємницької діяльності, який працює в умовах війни, стикається з проблемою неможливості використання залучених коштів. Досвід свідчить, що постачальники продукції готові співпрацювати з покупцями лише при повному розрахунку за поставлений товар. Ще однією проблемою у розвитку підприємництва в умовах війни є пошук фінансових ресурсів. Слід відзначити, що звертання до банківських установ у період воєнних дій стає менш доцільним через стрімке зниження вартості національної валюти, що призводить до неоптимальності умов кредитування. Інформаційним забезпеченням, зокрема впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, задоволені 56,7% осіб, частково задоволені – 33,3% респондентів, не задоволені – 6,7% людей, важко відповісти – 3,3% опитаних. Отже, вважаємо, що вирішити багато з вищенаведених проблем допоможе впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси ТОВ «ЕКО», скільки це дозволить перетворити модель його розвитку, використовуючи передові інструменти цифрової трансформації.

На основі проведеного аналізу було обґрунтовано економічну ефективність управління фінансовими ресурсами з метою покращення їх використання: впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси підприємства. Загальна схема програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії для ТОВ «ЕКО» має головною мету – підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, зокрема збільшення прибутку від реалізації та власного капіталу та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для мінімізації ризиків у зв'язку з рекомендованими для ТОВ «ЕКО» заходами пропонуються різноманітні напрямки, які в сукупності зв'язані з максимально ретельним опрацюванням запропонованої технології впровадження в бізнес-процеси. Впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси організації засновано на реалізації заходів у ТОВ «ЕКО» за обраною

оптимальною стратегією розвитку – посилення позицій на ринку, урахування по ним ресурсних можливостей підприємства та існуючих ризиків.

Оцінка впливу запропонованих заходів на економічну ефективність управління фінансовими ресурсами на ТОВ «ЕКО» показала, що запропонована програма розвитку торгового підприємства ТОВ «ЕКО» за розрахованими показниками визначена як ефективна за економічними, соціальними, управлінськими параметрами оцінки. Соціальна ефективність програми розвитку підприємства ТОВ «ЕКО» полягає у цифровізації продажів, зростанні задоволеності покупців, підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства та персоналу, розвитку цифрових компетенцій у працівників підприємства, покращення якості прийнятих рішень, у тому числі стратегічних. Економічна ефективність програми розвитку ТОВ «ЕКО» показала, що плановані витрати (гроші, що інвестуються) на запропоновану програму становитимуть 680 тис. грн, а планований чистий дохід, на думку головного бухгалтера підприємства, – 1400 тис. грн. Сумарна оцінка загальної ефективності управління фінансовими ресурсами на ТОВ «ЕКО» після реалізації програми розвитку становила 286 бали, що вище на 44 бали, ніж до реалізації програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
2. Бланк І. О., Ситник Г. В., Корольова-Казанська О. В. Фінансова стратегія підприємства : монографія / ред. І. О. Бланк. Київ : КНТЕУ, 2009. 147 с.
3. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств. К.: КНЕУ, 2004. 546 с.
4. Лекція 1. Сутність, функції та основи організації фінансів підприємств. Освітній проєкт «На Урок» для вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/lekciya-1-sutnist-funkci-ta-osnovi-organizaci-finansiv-pidpriemstv-149940.html>
5. Ніпіаліді О. Ю. Фінанси підприємств: Навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 232 с.
6. Marchenko V., Vlasenko A. Identification of the essence of the financial resources of the enterprise. Market Infrastructure. 2023. № 74. С. 30-34. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure74-6>
7. What is Financial Resources | IGI Global. IGI Global: International Academic Publisher. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/financial-problems-of-the-small--and-medium-sized-enterprises-and-solution-suggestions/45245>
8. Financial resources: what are they and how are they managed? - University of York. University of York. URL: <https://online.york.ac.uk/financial-resources-what-are-they-and-how-are-they-managed>
9. Financial resources Definition | Law Insider. Law Insider. URL: <https://www.lawinsider.com/dictionary/financial-resources>
10. Financial resources. Finance. URL: <https://managementmania.com/en/financial-resources-finance>
11. Kravchenko O. O., Sypko M. Y. Management of financial resources of the enterprises in conditions of increasing uncertainty. Efektyvna ekonomika. 2018. No. 12.

URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.8>

12. Балашов О.В. Фінансові важелі управління фірмою. Фінанси України. 2009. № 5. С. 35–39.

13. Безбородова Т. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств. Держава та регіони. 2008. № 5. С. 21–23.

14. Лігоненко Л.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНТЕУ, 2007. 491 с.

15. Definition of Financial Resources of Business | Bizfluent. Bizfluent. URL: <https://bizfluent.com/about-6321989-definition-financial-resources-business.html>

16. Татарин Т. І. Управління фінансовими ресурсами підприємства : Магістерська робота. Тернопіль, 2017. 105 с.
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18074/1/Татарин.pdf>

17. Кірейцев Г. Фінансовий менеджмент. Житомир : ЖІТІ, 2001. 440 с.

18. 2. 10.9. Показники ділової активності підприємства. Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <http://buklib.net/books/28032/>

19. Лапа А. Фінансові ресурси підприємства та їх оптимізація. *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки*. 2013. № 4. С. 289–297.

20. В.Н. Hall, J. Lerner Chapter 14 - The financing of R&D and innovation В.Н. Hall, N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the Economics of Innovation*, vol. 1 (2010), pp. 609-639.

21. García-Quevedo J., Segarra-Blasco A., Teruel M. Financial constraints and the failure of innovation projects. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Vol. 127. P. 127–140. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.029>

22. Acharya V., Xu Z. Financial dependence and innovation: The case of public versus private firms. *Journal of Financial Economics*. 2017. Vol. 124, no. 2. P. 223–243. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.02.010>

23. Indus K. The role and place of financial resources for the development of regions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, no. 3. P. 94–98. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-94-98>

24. Бланк И. Финансовый менеджмент: Учеб. курс. Київ : Ника-Центр, Эльга, 2001. 528 с.
25. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 71–74.
26. Горбан А. П. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Проблеми матеріальної культури - ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ. С. 20–21. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35549/05-Gorban.pdf?sequence=1>.
27. Добринь С. В. Організація системи управління фінансовими ресурсами підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 37–40. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/9.pdf
28. Бойко Є. М. Сучасний стан та проблеми процесу формування фінансових ресурсів підприємства в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 15-18.
29. Власенко А. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Сімдесят п'яти економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки : матеріали Міжнар. мультидисциплінар. наук. інтернет-конф., м. Львів, 25–26 трав. 2023 р. 2023. С. 12.
30. Марченко В. М., Петрівський Я. Б., Власенко А. С. Сучасні трансформації процесів управління фінансовими ресурсами підприємства. *Via ecomonica*. 2023. № 3. С. 75-82. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/59/56>
31. Метод сценаріїв: Метод сценаріїв являє собою низку прогнозів з кожного розглянутого. Экономическая библиотека Economylit.online. URL: <https://uchebnik-ekonomika.com/analiz-ekonomika/metod-stsenarijiv-36490.html>
32. Kravchenko O. O., Sypko M. Y. Management of financial resources of the enterprises in conditions of increasing uncertainty. *Efektivna ekonomika*. 2018. No. 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.8>
33. Martelli, A. (2001). "Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution", *Futures Research Quarterly*, Summer, pp. 57-70.

34. Кравченко О. О. Сценарне фінансове планування і прогнозування на залізничному транспорті : теорія і практика. К: ДЕТУТ, 2013. 300 с.
35. Курінна О. В. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка*. 2013. Вип. 2. С. 140 – 148.
36. Єпіфанова І. Ю. Власний капітал у системі фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. №3. С. 239–244.
37. Опачинський Д. Методи визначення приросту фінансових ресурсів підприємства, напрямів та ефективності їх використання. *Економіст*. 2006.
38. Здоров М. М. Управління фінансовими ресурсами підприємства. «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : IV Всеукр. наук. інтернет-конф., м. Київ, 6 груд. 2018 р. 2018. С. 240–243. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15101/1/OIIP2019_P240-243.pdf
39. Волинчук Ю. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 11. Ч. 2. С. 96–101
40. Траченко К. Р. Механізм управління фінансовими ресурсами підприємства. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/viewFile/3927/3246>
41. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність. Вінниця : В НТУ, 2017. 143 с.
42. Вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 3. С. 131-134.
43. Varaksina E., Perebyinis A. Financial resources management as a key factor for enterprise competitiveness. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2020. No. 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-30-5>
44. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. *Фінанси України*. 2006. № 3. С. 113–118.

45. Панченко А. І. Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2005. № 3. С. 133–137.
46. Гайдук І. О. Класифікація фінансових ресурсів підприємства. 2018. С. 363.
47. Мережа магазинів Ekomarket. URL: <https://www.eko.com.ua>.
48. Ukraine. Kantar. Shape your brand future. URL: <https://www.kantar.com/locations/ukraine>
49. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
50. Зюскін А. Цифровізація бізнес-процесів малого бізнесу як фактор зростання його конкурентоспроможності. *Економіка і управління*. 2022. № 28(5). С. 452–461.
51. Волк І. Фінансові ресурси підприємства: економічна сутність та ефективність управління. *Держава та регіони*. 2007. № 6. С. 339–342
52. Хрущ Н. Аналіз та оцінка рівня прибутковості фінансових ресурсів підприємства. *Економіст*. 2007. № 7. С. 28–31.
53. Варналій З. Зміцнення фінансової безпеки України в умовах воєнного стану та повоєнний період. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 9 черв. 2022 р. 2022. С. 103–104.

ДОДАТКИ

Топ-10 продуктивних мереж України за кількістю працюючих магазинів і темпами відкриттів								
№	Компанія	Мережі	Лого	Місто	Кількість т.ч., березень, 2023	Кількість т.ч., березень, 2022	Приріст 2023-2022 рр, %	Кількість торгових точок до військових дій
1	ТОВ "АТБ-маркет"	АТБ, АТБ express		Дніпро	1176	1050	+12%	1298
2	Fozzy Group	Сільпо, Thrashl, Фора, Fozzy, Le Silpo, Favore		Київ	726	515	+40,9%	785
3	VolWest Retail	Наш Край, SPAR		Луцьк	258	244	+5,7%	267
4	ПАО «МХП»	М'ясомаркет		Київ	245	97	152,6%	179
5	ТОВ "АРИТЕЙЛ"	КОЛО		Київ	222	249	-10,8%	249
6	ТОВ ТПК "Львівхолод"	Рукавичка, Під боком		Львів	200	185	+8,1%	185
7	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сім23 to go		Луцьк	173	114	+51,8%	132
8	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Соціальний магазин, Varto,		Кропив- ницький	148	130	+13,8%	130
9	ТОВ "Оптторг-15", ТОВ НМСМ "Делві"	Делві		Київ	145	148	-2%	148
10	ТОВ «ЕКО»	ЕКО маркет, Sympatic		Київ	124	125	-0,8%	135
RAU.UA								

Додаток Б

Анкета щодо оцінювання ефективності управління фін ресурсами експертами:

1. Чи є брак фінансових ресурсів серйозною перешкодою для ведення підприємницької діяльності ТОВ «ЕКО»?

Варіанти відповідей: Так, Частково, Ні, Важко відповісти.

2. Чи отримувало ТОВ «ЕКО» фінансову підтримку від міської влади або держави для ведення бізнесу?

Варіанти відповідей: Так, Ні

3. Як Ви оцінюєте фінансово-економічне становище ТОВ «ЕКО» на сьогоднішній день?

Варіанти відповідей: Добре, Погано, Задовільно, Важко відповісти.

4. Чи задоволені Ви інформаційним забезпеченням ТОВ «ЕКО», %

Варіанти відповідей: Так, Частково, Ні, Важко відповісти

Таблиця Б.1 – результати опитування

Питання	Кількість відповідей, осіб
1	Так – 25 Частково – 0 Ні – 3 Важко відповісти – 2
2	Так – 0 Ні – 30
3	Добре – 3 Погано – 6 Задовільно – 16 Важко відповісти – 5
4	Так – 17 Частково – 10 Ні – 2 Важко відповісти – 1

Додаток В

Анкета опитування щодо ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємстві ТОВ «ЕКО» до та після програми розвитку

Оцініть за 10-бальною шкалою «Що Ви думаєте про рівень ризиків, пов'язаних із впровадженням інформаційних технологій в бізнес-процеси у ТОВ «ЕКО?»

Таблиця В.1 – Анкета опитування

Питання	Оцінка (1-10)
Вкажіть ступінь досягнення мети підприємства на Вашу думку	
Яка ступінь досягнення мети щодо розширення частки ринку?	
Вкажіть який ступінь збереження організації як цілісності	
Яка на Вашу думку здатність СТЕП-факторного аналізу	
Яка на Вашу думку наявність обґрунтованих цілей	
Оцініть співвідношення централізації та децентралізації	
Оцініть ступінь зростання гнучкості організації	
Оцініть супідрядність дерева цілей та рівнів ієрархії	
Яка на Вашу думку ефективність поточної обробленої інформації, включаючи її комплексність	
Оцініть швидкість і точність виділення інформації по спеціальним запитам	
Оцініть надійність та безпеку інформації	
Яка ступінь одержання своєчасності інформації	
Оцініть наявність необхідної інформації	
Яка на Вашу думку економічність від масштабу збирання, обробки, передачі інформації.	
Оцініть питому вагу витрат управління у загальних витратах	
Який на Вашу думку рівень витрат на підготовку управлінців	
Який на Вашу думку рівень витрат на управлінське консультування	
Яка ефективність управлінських рішень	
Яка точність управлінських рішень	
Оцініть надійність рішень	
Оцініть швидкість підготовки управлінських рішень.	
Яка на Вашу думку гнучкість та послідовність прийняття рішень	
Яка на Вашу думку гнучкість у системі просування по службі	

Оцініть рівень повноважень працівників та їх відповідальність.	
Оцініть ступінь задоволення від виконуваної роботи	
Який на Вашу думку рівень підвищення кваліфікації	
Яка плинність кадрів	
Оцініть рівень вищої спеціальної освіти	
Оцініть стиль керування підприємством, зокрема щодо досягнення цілей	
Який рівень формування кадрового резерву	
Який на Вашу думку ступінь потреби у персоналі	
Яка на Вашу думку оцінка індивідуального вкладу кожного працівника	
Оцініть умови та оплата праці	
Оцініть ступінь регламентації управління персоналом	
Оцініть ефективність формування команди	
Яка на Вашу думку ефективність роботи персоналу	
Оцініть ефективність стратегічного управління персоналом	