

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНАВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 519.86:669

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«9» грудня 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
Спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління фінансовим забезпеченням розвитку
підприємства»**

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УВ-31мп
ПЕТРОВСЬКИЙ Ярослав Андрійович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. КОЦКО Тарас Аркадійович _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу
к.е.н., доц. ЧЕРНЕНКО Оксана Володимирівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації нема запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*
Студент _____

Київ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНАВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«01» квітня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачу

ПЕТРОВСЬКОМУ ЯРОСЛАВУ АНДРІЙОВИЧУ

1. Тема дисертації: Управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства,

науковий керівник дисертації КОЦКО Тарас Аркадійович, к.е.н., доц.
затверджені наказом по університету від 08.11.2024 року № 5919-с.

2. Строк подання здобувачем дисертації: 6 грудня 202 року.

3. Об'єкт дослідження : система управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.

4. Предмет дослідження : теоретико-методичні аспекти та прикладні засади управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методична частина:

- розкрити сутність, завдання та принципи фінансового забезпечення розвитку підприємства;
- охарактеризувати систему управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства;
- систематизувати методологічні підходи до управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- дослідити тенденції розвитку ТОВ «КОВАЛЬСЬКА НЕРУХОМІСТЬ», особливості його ринкового позиціонування;
- здійснити діагностику системи управління фінансовим забезпеченням ТОВ «КОВАЛЬСЬКА НЕРУХОМІСТЬ» та оцінити її ефективність;

в) рекомендаційна частина:

- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням ТОВ «КОВАЛЬСЬКА НЕРУХОМІСТЬ».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

1. Презентація магістерської дисертації;

7. Перелік публікацій:

- 1) Петровський Я.А. V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю – 5. Фінанси. Аналітика фінансового ринку шляхи зменшення податкового навантаження в будівній промисловості.

8. Дата видачі завдання «29» березня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів роботи	Примітка про виконання
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.02.2024 – 30.04.2024	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад управління фінансовим забезпеченням розвитку	01.05.2024 – 11.06.2024	
3.	Надання загальної характеристики підприємства та аналіз його діяльності	01.09.2024 – 15.09.2024	
4.	Аналіз підходів до управління фінансовим забезпеченням розвитку ТОВ «Ковальська Нерухомість»	16.09.2024 – 30.09.2024	
5.	Оцінка ефективності управління фінансовим забезпеченням розвитку ТОВ «Ковальська Нерухомість»	01.10.2024 – 11.10.2024	
6.	Визначення напрямів удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства	12.10.2024 – 17.10.2024	
7.	Розроблення плану удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства	18.10.2024 – 01.11.2024	
8.	Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів	02.11.2024 – 18.11.2024	
9.	Оформлення магістерської дисертації	19.11.2024 – 30.11.2024	

Здобувач

(підпис)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Ярослав ПЕТРОВСЬКИЙ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Тарас КОЦКО

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Петровський Я.А. Управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 121 сторінок, 23 таблиць, 21 рисуноків, 11 формул, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 56 найменування.

Актуальність дослідження зумовлена важливістю ролі фінансових ресурсів у забезпеченні стабільного функціонування та довгострокового розвитку бізнесу. В умовах глобалізації та посилення конкуренції підприємства потребують не лише фінансової стабільності, а й активного інвестування у власний розвиток, модернізацію виробничих потужностей, впровадження інновацій та вдосконалення бізнес-процесів. Це потребує ефективного управління фінансовими ресурсами, що включає оптимізацію джерел фінансування, раціональне використання капіталу та мінімізацію ризиків, пов'язаних із фінансовими операціями.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за ініціативною темою «Управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства» (№ ДР 0123U101596). Роль автора полягає в розробленні теоретичних та практичних рекомендацій управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.

Поставлена мета обумовлена необхідністю вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність, завдання та принципи фінансового забезпечення розвитку підприємства;

- охарактеризувати систему управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства;
- систематизувати методологічні підходи до управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства; ТОВ «Ковальська Нерухомість», особливості його ринкового позиціонування;
- здійснити діагностику системи управління фінансовим забезпеченням ТОВ «Ковальська Нерухомість» та оцінити її ефективність;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням ТОВ «Ковальська Нерухомість».

Об'єктом дослідження є система управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.

Предметом дослідження виступає теоретико-методичні аспекти та прикладні засади управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.

У магістерській роботі було використано такі методи дослідження: діалектичний та логічний методи, метод абстрагування, узагальнення та систематизації при дослідженні сутності понять, підходів, методик; метод формалізації та економічного аналізу при проведенні розрахунків щодо оцінювання фінансових показників підприємства, графічний та табличний методи візуалізації результатів дослідження, метод аналізу та синтезу, методи прогнозування.

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні особливостей розвитку підприємства, яке працює у сфері операцій з нерухомістю, тенденцій та проблем його розвитку, викликів та обґрунтуванні на цій основі підходів до управління процесами фінансового забезпечення, які інтегрують комплекс різних інструментів та формують основу для активізації процесів розвитку.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: досліджено сутність основних принципів, понять фінансового менеджменту; розглянути систему управління фінансового менеджменту; проведено узагальнення методичних підходів

оцінки процесів управління фінансовим забезпеченням; досліджено та оцінено підходи до управління фінансовим забезпеченням; сформовано стратегію удосконалення процесів фінансового менеджменту та надано її економічне обґрунтування.

Результати дослідження опубліковано в таких наукових працях:

1. Петровський Я.А. Аналітика фінансового ринку шляхи зменшення податкового навантаження в будівній промисловості. V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю – 5. Фінанси.

Ключові слова: управління фінансовим забезпеченням, фінансовий менеджмент, фінансове забезпечення, управління фінансами підприємства, забезпечення розвитку підприємства.

ABSTRACT

Petrovsky Y.A. Management of financial support of enterprise development - Qualification work on the rights of a manuscript, contains 121 pages, 23 tables, 21 figures, 11 formulas, 4 appendices. The list of references includes 56 items.

The relevance of the study is due to the importance of the role of financial resources in ensuring the stable functioning and long-term development of business. In the context of globalization and increased competition, enterprises need not only financial stability, but also active investment in their own development, modernization of production facilities, introduction of innovations and improvement of business processes. This requires effective management of financial resources, including optimization of funding sources, rational use of capital, and minimization of risks associated with financial transactions.

The master's thesis for the degree of master was carried out at the National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” in accordance with the research plans of the Department of Management on the initiative topic “Management of financial support for enterprise development” (№ DR 0123U101596). The author's role is to develop theoretical and practical recommendations for managing the financial support of enterprise development.

The **purpose** of the work is to generalize theoretical provisions and substantiate practical recommendations for improving the system of management of financial support for enterprise development.

This goal is due to the need to solve the following **tasks**:

- to reveal the essence, tasks and principles of financial support for enterprise development;
- to characterize the system of management of financial support for enterprise development;
- to systematize methodological approaches to the management of financial support for the development of enterprise; Kovalska Nryhomist LLC, features of its market positioning;
- to diagnose the financial management system of Kovalska Nryhomist LLC and evaluate its effectiveness;

- to substantiate the directions for improving the financial management system of Kovalska Nryhomist LLC.

The **object** of research is the system of management of financial support for enterprise development.

The **subject** of the study is the theoretical and methodological aspects and applied principles of financial management of enterprise development.

The following research methods were used in the master's thesis: dialectical and logical methods, method of abstraction, generalization and systematization in the study of the essence of concepts, approaches, methods; method of formalization and economic analysis in calculations for assessing the financial performance of the enterprise, graphical and tabular methods of visualization of research results, method of analysis and synthesis, forecasting methods.

The scientific novelty of the study is to identify the peculiarities of the development of an enterprise operating in the field of real estate transactions, trends and problems of its development, challenges and to substantiate on this basis approaches to managing financial support processes that integrate a set of different tools and form the basis for intensifying development processes.

The results of the study, presented in the master's thesis, allow us to draw the following conclusions: the essence of the basic principles and concepts of financial management is investigated; the financial management management system is considered; methodological approaches to assessing financial management processes are generalized; approaches to financial management are investigated and evaluated; a strategy for improving financial management processes is formed and its economic justification is provided.

The results of the study were published in the following scientific papers:

1. Petrovskyi Y. Financial market analytics and ways to reduce the tax burden in the construction industry. V Ukrainian scientific and practical conference with international participation - 5. Finance.

Keywords: management of financial support, financial management, financial support, enterprise financial management, ensuring the development of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	14
1.1 Сутність, завдання та принципи фінансового забезпечення підприємства	14
1.2 Система управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.	23
1.3 Методи оцінки процесів управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства	34
Висновок до 1 розділу.....	43
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ТОВ «КОВАЛЬСЬКА НЕРУХОМІСТЬ»	45
2.1 Тенденції розвитку підприємства та особливості його фінансового забезпечення.....	45
2.2 Дослідження підходів до управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства	57
2.3 Оцінювання ефективності управління фінансовим забезпеченням підприємства та потенціалу його розвитку	68
Висновок до 2 розділу.....	76
РОЗДІЛ 3 НАПРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ТОВ «КОВАЛЬСЬКА НЕРУХОМІСТЬ».....	78
3.1 Визначення можливих напрямів удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства	78
3.2 Розробка плану удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.....	85
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації плану удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства	91
Висновок до 3 розділу.....	102
ВИСНОВОК	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена важливістю ролі фінансових ресурсів у забезпеченні стабільного функціонування та довгострокового розвитку бізнесу. В умовах глобалізації та посилення конкуренції підприємства потребують не лише фінансової стабільності, а й активного інвестування у власний розвиток, модернізацію виробничих потужностей, впровадження інновацій та вдосконалення бізнес-процесів. Це потребує ефективного управління фінансовими ресурсами, що включає оптимізацію джерел фінансування, раціональне використання капіталу та мінімізацію ризиків, пов'язаних із фінансовими операціями.

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства стикаються з низкою викликів, таких як нестабільність фінансових ринків, зміни в регуляторному середовищі, інфляційні процеси, зростання вартості капіталу та обмеження доступу до кредитних ресурсів. Це підвищує необхідність у пошуку альтернативних джерел фінансування та розробці інноваційних підходів до управління фінансовими потоками. У цьому контексті здатність підприємства ефективно управляти своїм фінансовим забезпеченням стає ключовим чинником його конкурентоспроможності та адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Особливого значення ця тема набуває в умовах економічної нестабільності, яка вимагає від підприємств оперативного реагування на зміни ринкових умов. Фінансове забезпечення є основою реалізації стратегічних планів підприємства, зокрема інвестиційних проєктів, впровадження нових технологій, розширення присутності на ринку тощо. Розробка ефективної системи управління фінансами, яка дозволить знизити витрати, оптимізувати грошові потоки та забезпечити необхідний рівень ліквідності, є важливою умовою підвищення фінансової стійкості підприємства.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.

Для досягнення мети дослідження було обрано наступні **завдання**:

- розкрити сутність, завдання та принципи фінансового забезпечення розвитку підприємства;
- охарактеризувати систему управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства;
- систематизувати методологічні підходи до управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства, ТОВ «Ковальська Нерухомість», особливості його ринкового позиціонування;
- здійснити діагностику системи управління фінансовим забезпеченням ТОВ «Ковальська Нерухомість» та оцінити її ефективність;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням ТОВ «Ковальська Нерухомість».

Об'єктом дослідження є система управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.

Предметом дослідження виступає теоретико-методичні аспекти та прикладні засади управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства.

База дослідження:

- теоретична база: фундаментальні положення теорії менеджменту; наукові публікації, періодичні та монографічні видання; матеріали міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій, результати науково-дослідних робіт кафедри;
- законодавча та нормативна база: загальні нормативно-правові акти (Господарський кодекс, Податковий кодекс); закони та акти, що регулюють відносини в окремих сферах економічної діяльності («Про основні засади господарської діяльності», «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», тощо);

- практична база дослідження: підприємство ТОВ «Ковальська Нерухомість» (внутрішня документація, розпорядження, накази та посадові інструкції, бухгалтерська та управлінська звітність, бізнес процеси).

Методи дослідження. Для досягнення мети та основних задач дослідження використано комплекс наукових методів: діалектичний та логічний методи, метод абстрагування, узагальнення та систематизації при дослідженні сутності понять, підходів, методик; метод формалізації та економічного аналізу при проведенні розрахунків щодо оцінювання фінансових показників підприємства, графічний та табличний методи візуалізації результатів дослідження, метод аналізу та синтезу, методи прогнозування.

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні особливостей розвитку підприємства, яке працює у сфері операцій з нерухомістю, тенденцій та проблем його розвитку, викликів та обґрунтуванні на цій основі підходів до управління процесами фінансового забезпечення, які інтегрують комплекс різних інструментів та формують основу для активізації процесів розвитку.

Апробація результатів роботи. Положення дипломної роботи були представлені на конференції та опубліковані – Петровський Я.А. V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю – 5. Фінанси. Аналітика фінансового ринку шляхи зменшення податкового навантаження в будівній промисловості.

Практична значущість. Результати дослідження, представлені у магістерській дисертації, дають змогу сформулювати наступні висновки: розроблені стратегічні напрями підвищення ефективності управління фінансовим забезпеченням розвитку досліджуваного підприємства можуть бути реалізовані в практичній площині та створити стійкі передумови його розвитку; проведене дослідження проблем управління фінансовим забезпеченням засвідчило, що підприємство потребує удосконалення фінансових механізмів управління; економічна оцінка запропонованих заходів дає підстави зробити висновок про їх доцільність.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, завдання та принципи фінансового забезпечення підприємства

Фінансове забезпечення підприємства є ключовим елементом його господарської діяльності, що безпосередньо впливає на його здатність досягати поставлених цілей, стабільність функціонування та конкурентоспроможність. Поняття охоплює широкий спектр фінансових процесів, інструментів та механізмів, спрямованих на формування, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства.

Менеджмент – сучасна система управління, що найкраще відповідає функціонуванню соціально-економічних систем у ринкових умовах [1].

Фінансовий менеджмент — процес управління формуванням і використанням фінансових ресурсів на рівні держави, підприємницьких структур, інших господарських об'єднань і громадян, якщо вони здійснюють фінансові операції. Фінансовий менеджмент – це сукупність форм, методів і засобів, за допомогою яких здійснюється управління фінансовими ресурсами[2].

Фінансовий менеджмент — процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обороту його грошових коштів[3].

В літературі існує декілька підходів до поняття «фінансовий менеджмент»:

- процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства та оптимізації обороту грошових коштів;

- форма управління процесами фінансування діяльності підприємства за допомогою методів та важелів фінансового механізму;
- система принципів, засобів та форма організації грошових відносин підприємства, націленана на управління фінансово-господарською діяльністю;
- система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства й організацією обігу його коштів;
- у широкому розумінні це стратегія і тактика фінансового забезпечення підприємницької діяльності, що дає змогу ефективно управляти рухом грошових коштів і знаходити оптимальні фінансові рішення [4].

Управління фінансами - це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства щодо забезпечення формування, розподілу, перерозподілу та ефективного використання фінансових ресурсів[4].

Фінансово-економічне забезпечення – сукупність засобів, умов і факторів, що сприяють нормальному протіканню фінансово-економічних процесів на підприємстві, в організації, регіоні, країні [5].

Таблиця 1.1 – Методичні підходи до трактування фінансового забезпечення

№	Автор, джерело	Фінансове забезпечення – це
1	Пальоха О.В.[2]	підсистема і метод фінансово-кредитного механізму. Реалізується на основі встановленої системи фінансування: самофінансування, кредитування, бюджетне фінансування, фінансовий ринок.
2	Гордієнко Д.Д. [6]	різноманітні фонди фінансових ресурсів, що створюються і використовуються з метою здійснення виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг у різних галузях, а також для фінансування інших видів діяльності підприємства.
3	Владимир О. М [7]	система заходів, які організуються і проводяться в цілях своєчасного і повного задоволення потреб підприємств у грошових коштах. Фінансове забезпечення містить: фінансове планування і фінансування, залучення, отримання, зберігання, економічне і доцільне витрачання грошових коштів, контроль за їх використанням, облік і звітність

Складено автором на основі джерела [8, 9]

Фінансове забезпечення підприємства можна визначити як систему фінансових відносин, що формуються в процесі мобілізації, розподілу та

використання фінансових ресурсів з метою забезпечення безперервної та ефективної діяльності підприємства. Воно відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства, оскільки дозволяє здійснювати виробничі та комерційні процеси, підтримує інвестиційну діяльність та створює умови, необхідні для забезпечення фінансової стабільності.

Таблиця 1.2 – Основні складові фінансового забезпечення включають

Складові	Деталізація
Фінансові ресурси	Власні ресурси (статутний капітал, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування); Позичені ресурси (кредити, позики, лізинг); Залучені ресурси (акціонерний капітал, інвестиції).
Фінансове планування	Стратегічне планування (довгострокові фінансові плани, інвестиційні проекти); Оперативне планування (бюджетування, поточні фінансові плани); Фінансове прогнозування (аналіз і прогнозування грошових потоків, оцінка ризиків).
Фінансовий контроль і аналіз	Внутрішній фінансовий контроль (контроль витрат, контроль за виконанням бюджету); Зовнішній фінансовий контроль (аудит, фінансова звітність). Фінансовий аналіз (аналіз фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз, аналіз рентабельності).
Фінансові інструменти	Грошові кошти і їх еквіваленти (готівкові кошти, безготівкові кошти). Цінні папери (акції, облігації). Деривативи (форварди, ф'ючерси, опціони).
Управління грошовими потоками	Планування грошових потоків: прогнозування та планування надходжень і витрат грошових коштів для забезпечення ліквідності. Контроль грошових потоків: моніторинг фактичних надходжень і витрат, порівняння з плановими показниками та виявлення відхилень. Оптимізація грошових потоків: заходи щодо зменшення затримок у надходженні коштів, прискорення розрахунків з дебіторами та ефективного використання наявних коштів.
Інвестиційна діяльність	Оцінка інвестиційних проектів: аналіз потенційних інвестиційних можливостей, розрахунок їхньої ефективності та ризиків. Фінансування інвестицій: залучення необхідних фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проектів, вибір оптимальних джерел фінансування. Контроль за реалізацією інвестицій: моніторинг ходу реалізації інвестиційних проектів, оцінка досягнутих результатів та їх впливу на фінансовий стан підприємства

Складено автором на основі джерела [9, 10,52]

Фінансові ресурси є ключовим елементом у діяльності підприємства, оскільки вони забезпечують фінансування для реалізації його поточних операцій та стратегічних ініціатив.

Таблиця 1.3 – Види фінансових ресурсів

Типи	Опис	Види
Власні фінансові ресурси	формується за рахунок внутрішніх джерел фінансування підприємства. Вони мають ряд переваг, зокрема не створюють зобов'язань перед зовнішніми кредиторами, що знижує фінансові ризики підприємства	Статутний капітал; Нерозподілений прибуток; Амортизаційні відрахування;
Позикові фінансові ресурси	отримані від зовнішніх кредиторів і пов'язані з фінансовими зобов'язаннями, наприклад, виплатою відсотків або погашенням основної суми боргу. Позиковий капітал є корисними, коли підприємство потребує великої суми капіталу, але не має можливості забезпечити це за рахунок власних ресурсів	Кредити та позики; Фінансовий лізинг; Облігації
Залучені фінансові ресурси	отримує їх від інвесторів або шляхом залучення акціонерного капіталу. Відмінність від позичених ресурсів полягає в тому, що залучені кошти не передбачають обов'язкового повернення, але вони зазвичай пов'язані з передачею частини контролю або частки власності інвесторам.	Акціонерний капітал; Випуск облігацій; Венчурний капітал; Інвестиції від сторонніх інвесторів

Складено автором на основі джерела [10, 53]

Фінансові ресурси є основою для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Вони дозволяють компанії фінансувати свої поточні операції, такі як закупівля сировини, виплата заробітної плати, утримання обладнання, а також інвестиційні проекти — розширення виробничих потужностей, впровадження нових технологій і вихід на нові ринки. Правильне управління фінансовими ресурсами забезпечує стабільність та розвиток підприємства, мінімізує ризики та сприяє досягненню фінансових цілей [10].

Фінансовий контроль відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та прозорості фінансової діяльності підприємства. Його основна мета полягає у моніторингу використання фінансових ресурсів, виявленні відхилень від запланованих показників, а також в оперативному прийнятті коригувальних заходів для усунення цих відхилень. Фінансовий контроль можна поділити на

два основні типи: внутрішній та зовнішній, кожен з яких має свої специфічні функції та завдання.

Таблиця 1.4 – Типи фінансового контролю

Типи	Характеристика	Складові
Внутрішній фінансовий контроль	Внутрішній фінансовий контроль здійснюється силами самого підприємства і спрямований на безперервний моніторинг фінансових операцій з метою забезпечення відповідності витрат і доходів встановленим бюджетам та фінансовим планам.	Контроль за витратами; Контроль виконання бюджетів; Ефективність використання фінансових ресурсів;
Зовнішній фінансовий контроль	Зовнішній фінансовий контроль здійснюється незалежними аудиторськими компаніями або державними контролюючими органами з метою перевірки достовірності фінансової звітності підприємства та відповідності її вимогам законодавства.	Аудиторські перевірки; Виявлення фінансових ризиків; Підтвердження достовірності фінансової звітності;

Складено автором на основі джерела [11, 9]

Внутрішній контроль надає керівництву підприємства оперативну інформацію про стан фінансових ресурсів та ефективність їх використання, що сприяє прийняттю виважених управлінських рішень.

Фінансовий аналіз є наступним кроком після проведення контролю і полягає в детальному вивченні фінансового стану підприємства на основі його фінансової звітності.

Таблиця 1.5 – Характеристика видів фінансового аналізу

Вид аналізу	Характеристика
Аналіз фінансової звітності	аналіз ключових документів — балансу, звіту про прибутки та збитки, звіту про рух грошових коштів. Цей аналіз дозволяє оцінити структуру активів і пасивів підприємства, його платоспроможність та фінансову стабільність.
Коефіцієнтний аналіз	використання фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, дозволяє глибше оцінити ефективність діяльності підприємства.
Аналіз ліквідності та платоспроможності	дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання вчасно. Ліквідність підприємства характеризується його здатністю перетворювати активи в грошові кошти для покриття короткострокових боргів.
Аналіз рентабельності	дозволяє оцінити прибутковість підприємства, визначаючи, наскільки ефективно використовуються його активи та капітал для отримання доходів. Це включає розрахунок таких показників, як рентабельність активів, власного капіталу та інвестицій.

Складено автором на основі джерела [11]

Фінансовий контроль і аналіз є взаємодоповнюючими процесами, які забезпечують підприємству можливість не тільки стежити за своїм фінансовим станом, але й вживати коригувальних заходів у разі виявлення відхилень. Завдяки поєднанню внутрішнього та зовнішнього контролю, а також детального фінансового аналізу, підприємство може забезпечити фінансову стабільність, підвищити ефективність використання ресурсів і досягати своїх стратегічних цілей [12].

Фінансові інструменти є важливими засобами для залучення, розподілу та ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства. Їх використання дозволяє компаніям забезпечувати фінансову стійкість, контролювати ризики та підвищувати ефективність управління капіталом. Основні фінансові інструменти можна класифікувати на кілька категорій, залежно від їх функціонального призначення та впливу на фінансові операції підприємства [13, 15].

Таблиця 1.6 – Характеристика категорій фінансових інструментів

Категорія	Характеристика	Фінансові інструменти
Грошові кошти та їх еквіваленти	включає основні форми фінансових ресурсів, які підприємство може використовувати для покриття своїх короткострокових потреб у ліквідності	Готівкові кошти; Безготівкові кошти; Еквіваленти грошових коштів;
Цінні папери	є ключовими інструментами для залучення фінансових ресурсів на ринку капіталу. Вони дозволяють підприємствам отримати додаткове фінансування від інвесторів, які взамін отримують право на частку у власності компанії або на регулярні виплати процентів	Акції; Облігації;
Деривативи	є фінансовими інструментами, що використовуються для управління ризиками. Їх основна мета — зниження впливу несприятливих змін на ринках, зокрема, коливань цін, валютних курсів або процентних ставок	Форвардні контракти; Ф'ючерсні контракти; Опціони

Складено автором на основі джерела [16]

Використання фінансових інструментів дозволяє підприємствам ефективно керувати своїми фінансовими ресурсами, забезпечуючи

стабільність діяльності та зменшуючи вплив зовнішніх ризиків. До основних функцій фінансових інструментів можна віднести:

- Залучення фінансових ресурсів
- Розподіл фінансових ресурсів
- Управління ризиками

Фінансові інструменти є важливим механізмом для ефективного управління фінансовими потоками підприємства. Вони забезпечують можливість залучення капіталу, оптимального розподілу ресурсів та зниження ризиків, пов'язаних з нестабільністю ринкових умов. Раціональне використання цих інструментів сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та покращенню його конкурентоспроможності на ринку [14,16].



Рисунок 1.1 – Класифікація фінансових інструментів відповідно П(С)БО 13

Джерело: [17]

Ефективне управління грошовими потоками забезпечує безперервний рух фінансових ресурсів і підтримку платоспроможності підприємства. Планування грошових потоків включає прогнозування та планування надходжень і витрат грошових коштів для забезпечення ліквідності. Контроль грошових потоків передбачає моніторинг фактичних надходжень і витрат, порівняння з плановими показниками та виявлення відхилень. Оптимізація грошових потоків полягає в заходах щодо зменшення затримок у надходженні

коштів, прискорення розрахунків з дебіторами та ефективного використання наявних коштів. Це дозволяє підприємству забезпечувати своєчасне виконання фінансових зобов'язань і підтримувати стійкість фінансової діяльності [18, 53].

<i>Зовнішнє середовище підприємства</i>		
<i>Орган управління – фінансова служба підприємства</i>		
<i>Вхід</i>	<i>Процес управління</i>	<i>Вихід</i>
Значення керованих елементів управління грошовими потоками	<ul style="list-style-type: none"> • Цілі управління; • Задачі; • Функції (облік, аналіз, планування, контроль); • Методи (оптимізація); • Інструменти. 	Оптимальні значення керованих елементів управління грошовими потоками

Рисунок 1.2 – Схема управління грошовими потоками на підприємстві

Джерело: [29]

Інвестиційна діяльність спрямована на розвиток та модернізацію підприємства шляхом вкладення коштів у нові проекти та активи. Оцінка інвестиційних проектів включає аналіз потенційних інвестиційних можливостей, розрахунок їхньої ефективності та ризиків. Фінансування інвестицій передбачає залучення необхідних фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проектів, вибір оптимальних джерел фінансування. Контроль за реалізацією інвестицій полягає в моніторингу ходу реалізації інвестиційних проектів, оцінці досягнутих результатів та їх впливу на фінансовий стан підприємства. Це дозволяє підприємству забезпечувати інноваційний розвиток та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку [20, 23].

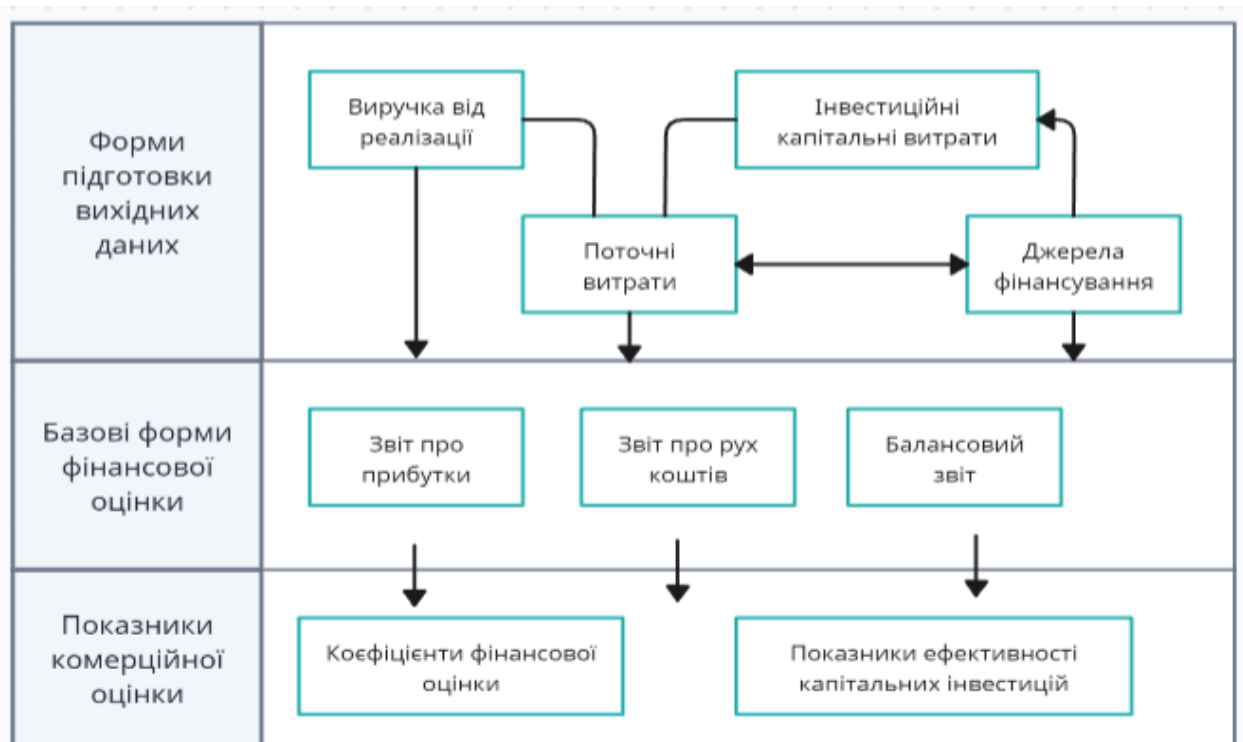


Рисунок 1.3 – Структура інтегрованої системи документації для оцінки інвестиційного проєкту

Джерело: [21]

Фінансове забезпечення відіграє вирішальну роль у діяльності підприємства, забезпечуючи необхідні умови для його функціонування та розвитку. До основних функцій фінансового забезпечення відносять:

- забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності (наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє підприємству своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, уникати неплатоспроможності та банкрутства);
- підтримка інвестиційної діяльності (фінансове забезпечення дає змогу підприємству інвестувати в модернізацію, розширення виробництва, нові проєкти та інновації);
- оптимізація витрат (ефективне фінансове забезпечення допомагає мінімізувати витрати, зменшити фінансові ризики та підвищити рентабельність діяльності);
- підвищення конкурентоспроможності (фінансова стабільність і можливість оперативного залучення додаткових фінансових ресурсів сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку).

Фінансове забезпечення також включає в себе управління ризиками, що виникають у процесі фінансово-економічної діяльності підприємства. Це може включати хеджування фінансових ризиків, страхування активів, а також інші методи зменшення негативних фінансових наслідків.[52, 53]

Механізми фінансового забезпечення підприємства включають комплекс заходів і процедур, які забезпечують ефективне управління фінансовими ресурсами. До яких належать:

1. Фінансове планування та прогнозування (формування фінансових планів і бюджетів на різні періоди, визначення потреб у фінансових ресурсах, прогнозування доходів і витрат).
2. Фінансовий контроль (систематичний моніторинг і оцінка виконання фінансових планів, контроль за рухом фінансових ресурсів, виявлення та усунення відхилень від планових показників).
3. Фінансовий аналіз (аналіз фінансової звітності підприємства, оцінка фінансових показників (рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість), виявлення сильних та слабких сторін фінансового стану підприємства).
4. Залучення фінансових ресурсів (вибір оптимальних джерел фінансування, оцінка вартості та ризиків фінансування, прийняття рішень щодо використання певних фінансових інструментів).
5. Управління фінансовими ризиками (ідентифікація фінансових ризиків, розробка та реалізація заходів щодо їх мінімізації, використання страхових інструментів і хеджування).

1.2 Система управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства

Система управління фінансовим забезпеченням підприємства є комплексом заходів, процесів, методів та інструментів, спрямованих на

забезпечення ефективного функціонування підприємства через оптимальне формування, розподіл та використання фінансових ресурсів. Ця система забезпечує досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства, його фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

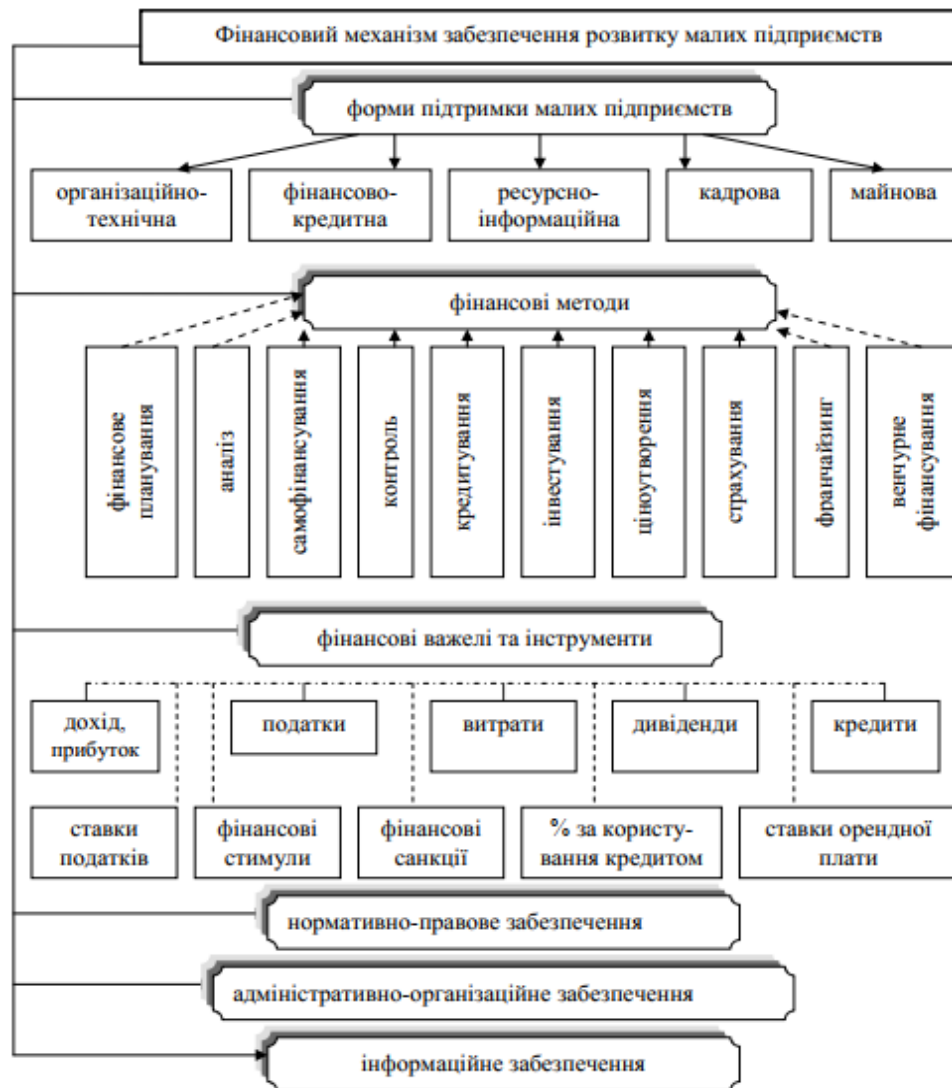


Рисунок 1.4 – Склад фінансового механізму забезпечення розвитку підприємства

Джерело: [22]

Принципи управління фінансовим забезпеченням підприємства є фундаментальними положеннями, які забезпечують ефективність і результативність фінансової діяльності. Вони допомагають сформувати цілісну та послідовну систему управління фінансовими ресурсами, що

дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних та оперативних цілей [23, 52].

Система управління фінансовим забезпеченням підприємства ґрунтується на ряді принципів, які сприяють підвищенню її ефективності. Перш за все, діє принцип цілісності, який охоплює всі аспекти фінансової діяльності підприємства, забезпечуючи єдиний підхід до управління фінансовими потоками. Важливим є принцип системності, що передбачає функціонування єдиної системи, яка включає взаємопов'язані елементи та процеси, що працюють на досягнення спільних цілей. Принцип ефективності означає, що всі заходи в межах системи фінансового забезпечення мають бути спрямовані на досягнення максимального ефекту від використання наявних фінансових ресурсів [23, 24].

Не менш значущим є принцип оптимальності, який полягає у забезпеченні оптимального розподілу фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства. При цьому важливо дотримуватись принципу гнучкості, який дозволяє системі швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах функціонування підприємства. Для досягнення гармонії між різними елементами системи використовується принцип збалансованості, що забезпечує їх взаємодію на високому рівні ефективності.

Прозорість системи управління є ще одним важливим принципом, який забезпечує доступність фінансової інформації для всіх зацікавлених сторін, що сприяє довірі та підвищенню рівня управлінських рішень. Для стабільного функціонування системи впроваджується принцип стабільності, який передбачає передбачуваність та постійність фінансових потоків. Усі операції в межах системи повинні відповідати чинному законодавству, що підкріплюється принципом правової відповідності.

Методичні підходи до управління фінансовим забезпеченням підприємства включають сукупність принципів, методів, інструментів та процедур, спрямованих на ефективне формування, розподіл та використання

фінансових ресурсів підприємства. Ці підходи допомагають забезпечити стабільність фінансового стану, максимізувати прибуток, мінімізувати ризики та досягати стратегічних цілей підприємства.

1. Бюджетування (розробка детальних фінансових планів на різні періоди метою контролю витрат та планування фінансових ресурсів);
2. Фінансовий аналіз (оцінка фінансового стану підприємств);
3. Управління грошовими потоками (прогнозування, планування та контроль грошових потоків для забезпечення безперебійного руху коштів);
4. Управління капіталом (формування, структурування та використання власного і позиченого капіталу для оптимізації структури капіталу);
5. Управління інвестиціями (аналіз і оцінка інвестиційних проектів,);
6. Управління фінансовими ризиками (ідентифікація, аналіз, оцінка та мінімізація фінансових ризиків);
7. Використання фінансових інструментів (залучення, розподіл та управління фінансовими ресурсами);
8. Впровадження інформаційних технологій (автоматизація фінансових процесів, підвищення точності і швидкості обробки інформації);
9. Стратегічне фінансове управління (розробка довгострокових фінансових стратегій з урахуванням перспектив розвитку підприємства).



Рисунок 1.5 – Складові системи бюджетування

Джерело: [25]

Бюджетування є одним із ключових методів фінансового планування, яке передбачає розробку бюджетів на різні періоди (місяць, квартал, рік). Бюджети включають детальний план доходів і витрат, капіталовкладень, грошових потоків та інших фінансових показників. Процес бюджетування дозволяє підприємству контролювати витрати, планувати фінансові ресурси та оцінювати їх ефективність. Важливим етапом бюджетування є аналіз відхилень між фактичними та плановими показниками, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та приймати коригувальні заходи[26]. (Додаток Г, Таблиця Г.1 – Класифікація бюджетів)

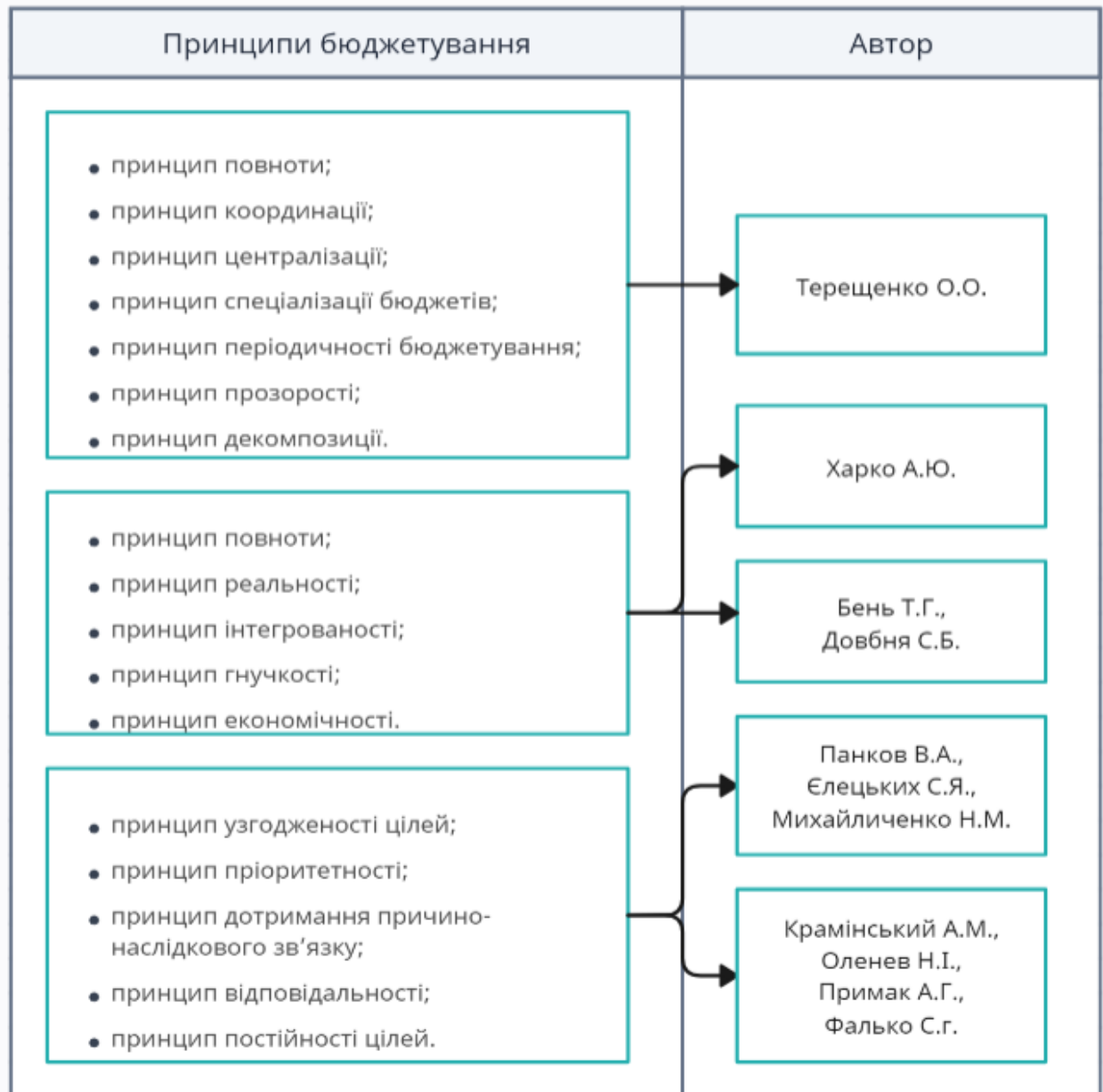


Рисунок 1.6 – Принципи побудови системи бюджетування

Джерело: [27]

Фінансовий аналіз включає оцінку фінансового стану підприємства за допомогою аналізу фінансової звітності, коефіцієнтного аналізу, аналізу ліквідності, рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості. Фінансовий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності підприємства, оцінити його фінансові ризики та можливості. Результати фінансового аналізу використовуються для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо покращення фінансового стану підприємства [28, 29].

Управління грошовими потоками спрямоване на забезпечення безперервного руху грошових коштів, підтримку ліквідності та платоспроможності підприємства. Цей метод включає прогнозування, планування та контроль грошових потоків, аналіз грошових надходжень і витрат, оптимізацію структури грошових потоків. Управління грошовими потоками дозволяє підприємству своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, уникати дефіциту або надлишку грошових коштів, ефективно використовувати наявні фінансові ресурси.

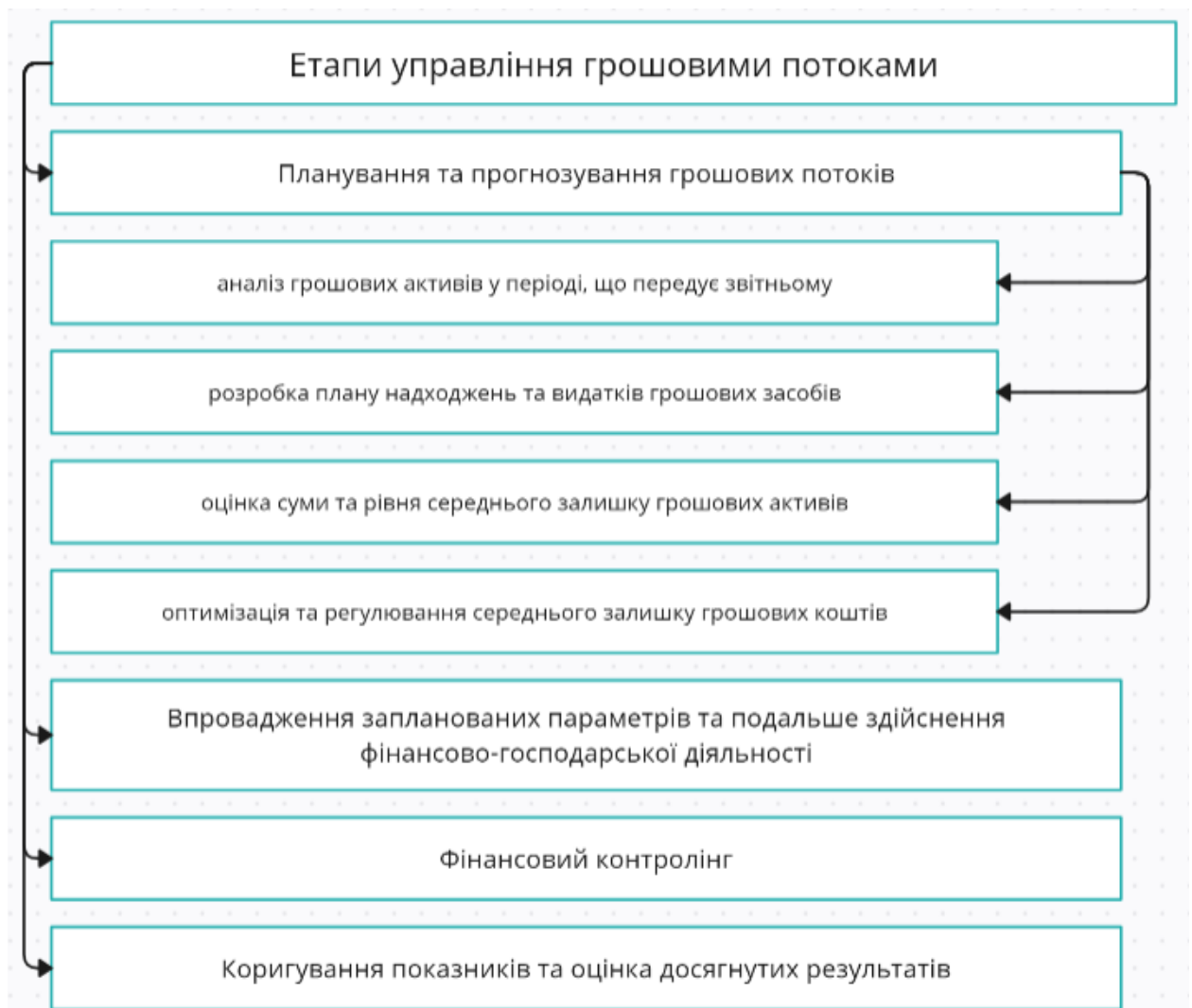


Рисунок 1.7 – Етапи управління грошовими потоками підприємства

Джерело: [30]

Управління капіталом включає процеси формування, структурування та використання власного і позиченого капіталу підприємства. Основними завданнями управління капіталом є оптимізація структури капіталу,

забезпечення достатнього рівня власного капіталу, залучення позиченого капіталу на вигідних умовах, зниження вартості капіталу, забезпечення фінансової стійкості. Ефективне управління капіталом дозволяє підприємству забезпечувати фінансову незалежність, знижувати ризики банкрутства, підвищувати рентабельність.

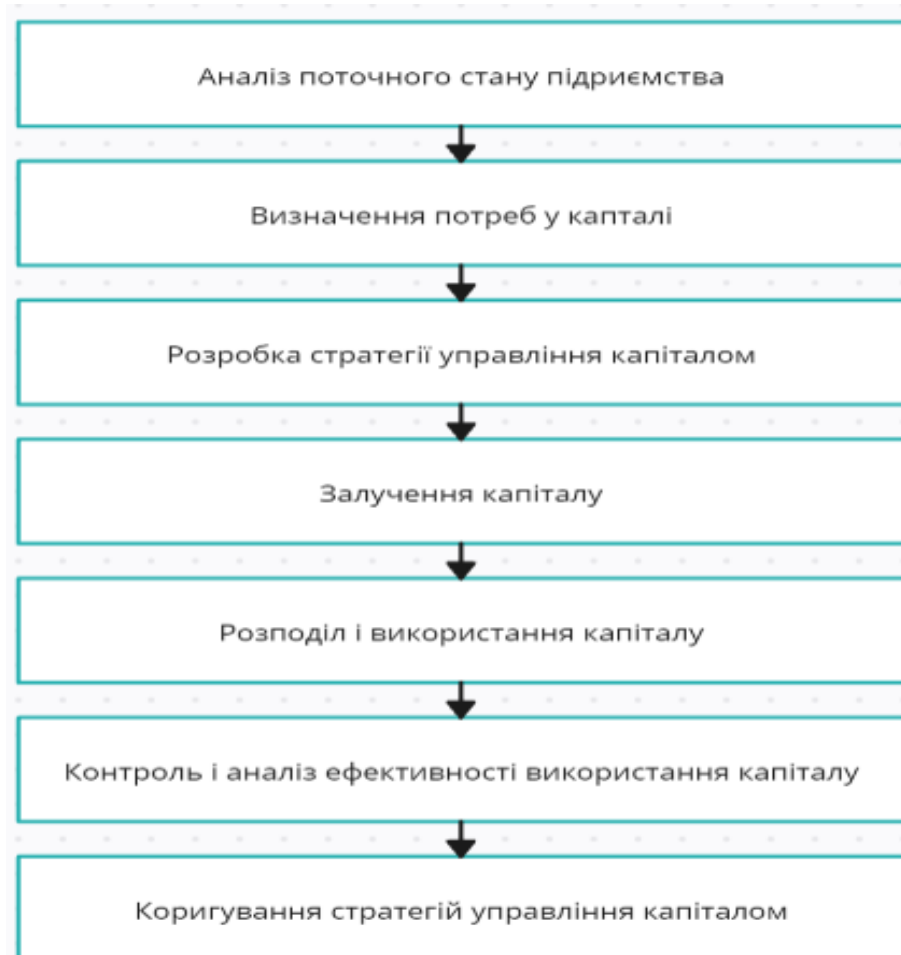


Рисунок 1.8 – Процес управління капіталом. Складено автором на основі

Джерело: [31]

Управління інвестиціями спрямоване на забезпечення розвитку та модернізації підприємства через вкладення коштів у нові проекти, обладнання, технології та інші активи. Цей метод включає аналіз і оцінку інвестиційних проектів, розрахунок їхньої ефективності, вибір оптимальних джерел фінансування, контроль за реалізацією інвестиційних проектів. Управління інвестиціями дозволяє підприємству забезпечувати інноваційний розвиток, підвищувати конкурентоспроможність, збільшувати ринкову вартість.

Управління фінансовими ризиками включає ідентифікацію, аналіз, оцінку та мінімізацію фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства. Основними методами управління фінансовими ризиками є диверсифікація, страхування, хеджування, резервування коштів на покриття можливих збитків. Управління фінансовими ризиками дозволяє підприємству знижувати невизначеність у фінансовій діяльності, забезпечувати стабільність фінансових результатів, підвищувати стійкість до зовнішніх та внутрішніх негативних факторів [32, 52].

Використання фінансових інструментів передбачає залучення, розподіл та управління фінансовими ресурсами за допомогою різних інструментів, таких як акції, облігації, деривативи, кредити, лізинг, факторинг. Використання фінансових інструментів дозволяє підприємству залучати додаткові фінансові ресурси, оптимізувати структуру капіталу, знижувати фінансові ризики, підвищувати ефективність використання фінансових ресурсів.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління фінансовим забезпеченням дозволяє автоматизувати фінансові процеси, підвищувати точність і швидкість обробки фінансової інформації, забезпечувати своєчасний доступ до актуальних фінансових даних. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для фінансового планування, аналізу, контролю та управління грошовими потоками сприяє підвищенню ефективності фінансового управління, знижує ризики помилок та втрат [33, 51].

Стратегічне фінансове управління включає розробку довгострокових фінансових стратегій, що враховують перспективи розвитку підприємства, його місію, стратегічні цілі та зовнішні фактори впливу. Стратегічне фінансове управління дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати фінансові ресурси, забезпечувати стійкий розвиток та конкурентоспроможність [34].

Кожен з цих підходів до управління фінансовим забезпеченням підприємства є важливим елементом комплексної системи управління

фінансами. Їх ефективне поєднання та інтеграція дозволяють підприємству досягати фінансової стабільності, забезпечувати стійкий розвиток та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Фінансовий контроль та моніторинг забезпечують ефективність реалізації проєкту. Бюджетний контроль забезпечує моніторинг витрат і доходів, виявлення відхилень від плану та прийняття коригувальних заходів. Фінансовий аудит проводиться для перевірки достовірності фінансової звітності та відповідності фінансових операцій нормативним вимогам. Моніторинг грошових потоків включає аналіз і контроль за рухом грошових коштів, прогнозування грошових потоків та забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань.

Проектне фінансування ґрунтується на кількох ключових принципах, які забезпечують його ефективність. Принцип незалежності передбачає, що фінансування та обслуговування боргу здійснюються за рахунок грошових потоків, генерованих проєктом, що знижує ризики для материнської компанії. Принцип обмеженої відповідальності означає, що учасники проєкту несуть відповідальність тільки в межах своїх інвестицій, що дозволяє знизити фінансові ризики. Принцип розподілу ризиків передбачає розподіл фінансових та операційних ризиків між учасниками проєкту відповідно до їхньої ролі та умов договору. Принцип прозорості забезпечує відкритість та доступність інформації про фінансовий стан та діяльність проєкту для всіх зацікавлених сторін [21, 54].

Процес проєктного фінансування включає кілька основних етапів: ініціацію проєкту, розробку проєкту, фінансування проєкту, реалізацію проєкту та його експлуатацію. На етапі ініціації визначається концепція проєкту, його цілі та завдання, проводяться попередні дослідження, оцінюється технічна та економічна доцільність. Розробка проєкту передбачає детальне планування реалізації проєкту, включаючи технічну документацію, бюджет та графік виконання робіт, а також структурування проєкту. На етапі фінансування залучаються власні та позичені кошти, розробляються умови фінансування та

укладаються фінансові угоди. Реалізація проєкту включає виконання будівельних і монтажних робіт, закупівлю обладнання та матеріалів, управління процесом реалізації проєкту, контроль за виконанням робіт, забезпечення відповідності плану та бюджету. Експлуатація проєкту передбачає введення проєкту в експлуатацію, забезпечення його функціонування та обслуговування, моніторинг фінансових показників, контроль за грошовими потоками та виконання фінансових зобов'язань.

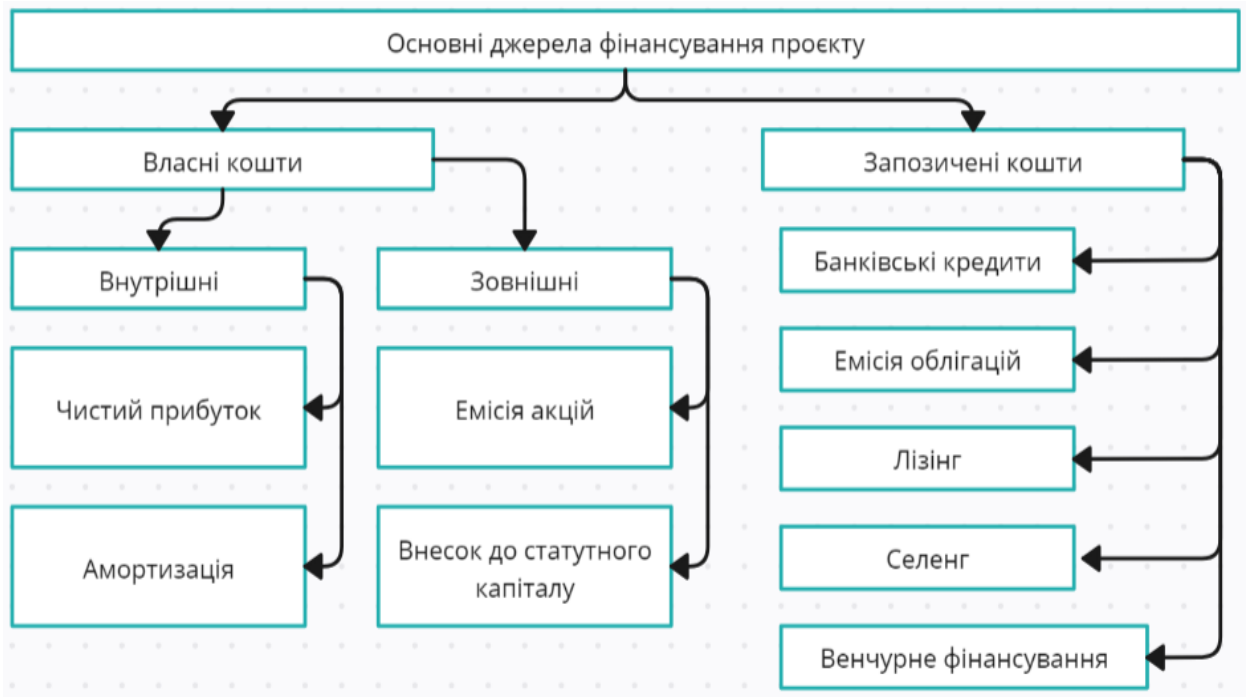


Рисунок 1.9 – Джерела проєктного фінансування

Джерело: [21]

Проектне фінансування має цілий ряд переваг, які роблять його привабливим для реалізації у великих інвестиційних проєктів. Зокрема розподіл ризиків між учасниками проєкту дозволяє знизити фінансове навантаження на підприємство і забезпечити стійкість його фінансового стану. Реалізація масштабних проєктів без залучення значних власних ресурсів можлива виключно за допомогою залучення великих обсягів позичених коштів. Їх використання дозволяє підвищити рентабельність власного капіталу за рахунок ефекту фінансового важеля. Гнучкість фінансування забезпечується насамперед можливістю адаптації умов фінансування до потреб та

особливостей кожного конкретного проєкту, це в свою чергу дозволяє забезпечити оптимальні умови реалізації проєкту [51, 52].

Проєктне фінансування є ефективним інструментом управління фінансовим забезпеченням, який дозволяє підприємствам реалізовувати стратегічні інвестиційні проєкти, мінімізуючи фінансові ризики та забезпечуючи стійкий розвиток.

1.3 Методи оцінки процесів управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства

Оцінка процесів управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства є важливим етапом для аналізу ефективності використання фінансових ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Для цього використовуються різноманітні методи, кожен з яких дозволяє здійснити комплексний аналіз з різних точок зору.

Таблиця 1.7 – Підходи до оцінки процесів управління фінансовим забезпеченням підприємства

Підхід	Використання
Від загального до часткового	Здійснення оцінки ефективності управління фінансовим забезпеченням як комплексної категорії
Від попередньої до загальної оцінки	Формалізація результатів оцінки ефективності управління фінансовим забезпеченням, які здійснюються на етапах від прийняття управлінського рішення до кінцевого етапу – аналізу результатів.
Сполучення статичних та динамічних оцінок	Статистичні дані відображають стан поточних фінансових показників. Динамічні враховують часові зміни, дозволяючи виявляти тенденції, будувати прогнози.
Сполучення кількісних та якісних оцінок	З позиції авторів, базовими видами ефективності є економічна, соціальна, екологічна та технологічна ефективності, які характеризуються рядом показників, що вимірюються як кількісно, так і якісно. Тому оцінка повинна містити в собі оптимальність параметрів, які б узгоджували дані показники.
Урахування фактору часу	Здійснення оцінки з урахуванням динамічності оточуючого середовища.

Складено автором на основі джерела [33]

Основні методи оцінки включають:

Аналіз фінансових показників – це важливий інструмент оцінки фінансового стану підприємства, він дає комплексне уявлення про ефективність використання ресурсів, прибутковість, ліквідність, платоспроможність та інше. Фінансові коефіцієнти – це об'єктивні показники, які відображають здатність компанії адаптуватися до мінливих ринкових умов, забезпечувати стабільне управління та стійке зростання.

Основна цінність використання фінансових коефіцієнтів полягає в можливості порівнювати фінансові показники як в контексті динаміки, так із галузевими стандартами. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії та визначити ключові моменти, які потребують уваги керівництва з метою оптимізації фінансових процесів. Порівняння показників з еталонними значеннями дозволяє оцінити, наскільки фінансовий стан компанії відповідає загальноприйнятим стандартам і очікуванням ринку, що може стати основою для прийняття майбутніх управлінських рішень.

Крім того, використання фінансових показників в аналізі забезпечує прозорість діяльності компанії дає можливість зацікавленим сторонам, включаючи інвесторів, кредиторів і партнерів, отримати інформацію про стійкість і перспективи розвитку компанії. Фінансові показники є важливим інструментом фінансового планування, оскільки дозволяють спрогнозувати майбутні результати діяльності на основі поточних фінансових показників та виявлених тенденцій. Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє підійти комплексно до управління фінансовими ресурсами та підвищити ефективність прийняття стратегічних і тактичних рішень, що спрямовані на оптимізацію фінансової стійкості та забезпечення зростання підприємства.

Аналіз фінансових показників є одним з ключових методів оцінки фінансового стану компанії. Він дозволяє детально проаналізувати фінансову звітність, виявити слабкі та сильні сторони в управлінні фінансами і зробити висновки про ефективність використання ресурсів. Фінансові індикатори

можна розділити на кілька основних груп, кожна з яких відображає окремий аспект фінансової діяльності компанії.

Таблиця 1.8 – Зміст та порядок розрахунків фінансових показників

Показник	Формула	Характеристика
Current Ratio	$\text{Коеф. абс. ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ (1.1)	Показує здатність виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. Значення >1 вказує на те, що підприємство здатне виконати свої зобов'язання.
Quick Ratio	$\text{Коеф. швид. ліквідності} = \frac{(\text{Об. активи} - \text{Запаси})}{\text{Поточні зобов'язання}}$ (1.2)	Показник виключає запаси з оборотних активів, оскільки вони є менш ліквідними, і дає чіткіше уявлення про здатність підприємства погасити зобов'язання швидко реалізованими активами.
ROA, Return on Assets	$\text{Рентаб. активів} = \frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{с/р сума активів}}$ (1.3)	Показує, прибуток підприємства з кожної грошової одиниці активів. Вищий показник вказує на ефективніше використання активів.
ROE, Return on Equity	$\text{Рентаб. вл. капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{с/р сума вл. капіталу}}$ (1.4)	Показує прибутковість акціонерів підприємства. Наскільки ефективно використовується власний капітал.
Asset Turnover Ratio	$\text{Об. активів} = \frac{\text{Виручка(чистий дохід)}}{\text{с/р обсяг активів}}$ (1.5)	Відображає, ефективність використання активи для генерації доходів. Вищі значення свідчать про швидку оборотність активів і ефективне управління ресурсами.
Inventory Turnover	$\text{Коеф. об. запасів} = \frac{\text{собівартість продукції}}{\text{с/р вартість запасів}}$ (1.6)	Показує, скільки разів за рік запаси підприємства обертаються. Висока оборотність свідчить про ефективне управління запасами, тоді як низька може означати надлишок запасів.
Equity Ratio	$\text{Частка капіталу} = \frac{\text{Загальний капітал}}{\text{Загальні активи}}$ (1.7)	Показує, яка частка активів фінансується за рахунок власного капіталу. Вищі значення свідчать про фінансову стійкість підприємства, оскільки воно менш залежить від зовнішнього фінансування.
Debt to Equity Ratio	$\text{Показн. фін. стаб.} = \frac{\text{Власний капітал}}{(\text{д/с зобов'яз к/с зобов'яз.})}$ (1.8)	Показує співвідношення позикового капіталу до власного. Високе значення свідчить про те, що підприємство значною мірою залежить від боргового фінансування, що може збільшити ризики неплатоспроможності.
Profit Margin	$\text{Рентаб. реаліз. прод.} = \frac{\text{Фін. рез. від ОП діяльності}}{\text{Чистий дохід(виручка)}}$ (1.9)	Показник свідчить про те, яка частка виручки залишається підприємству після сплати всіх витрат.

Складено автором на основі джерела [35]

Аналіз фінансових коефіцієнтів надає керівництву підприємства цінну інформацію про ефективність управління ресурсами, фінансову стійкість і ліквідність компанії. За допомогою цього методу можна виявити проблемні ділянки в діяльності підприємства і вчасно вжити коригувальних заходів для забезпечення стабільного розвитку та зростання прибутковості.

Бюджетування — це процес планування, розподілу та контролю фінансових ресурсів підприємства на певний період часу з метою досягнення запланованих фінансових результатів і забезпечення ефективного використання ресурсів. Цей процес є важливою складовою фінансового управління, оскільки дозволяє підприємству систематизувати свої витрати, доходи та фінансові потоки, створюючи основу для прийняття управлінських рішень [36, 54].

Таблиця 1.9 – Основні етапи бюджетування

Етап	Характеристика
Планування бюджету	На цьому етапі визначаються фінансові цілі підприємства на певний період (зазвичай на рік) і складається прогноз доходів та витрат. Планування включає прогнозування фінансових потоків, оцінку можливих доходів від основної діяльності, розрахунок витрат на виробництво, закупівлю ресурсів, виплату заробітної плати та інших операційних витрат.
Розробка бюджетів підрозділів	Підприємство може складати окремі бюджети для різних підрозділів, таких як відділи маркетингу, виробництва, продажів, закупівель тощо. Кожен підрозділ отримує свій бюджет, відповідно до своїх функцій та потреб, що дозволяє раціонально розподілити ресурси між різними напрямками діяльності.
Затвердження бюджету	Після розробки бюджету підрозділів об'єднуються у загальний бюджет підприємства. Цей бюджет підлягає затвердженню керівництвом або фінансовим департаментом. Затвердження бюджету означає погодження плану фінансової діяльності та встановлення меж витрат, які повинні дотримуватися всі підрозділи.
Контроль виконання бюджету	На етапі виконання бюджету підприємство здійснює постійний контроль за витратами та доходами, порівнюючи фактичні показники з запланованими. Це дозволяє виявляти відхилення від плану та вживати відповідних коригувальних заходів. Бюджетний контроль є ключовим інструментом для забезпечення фінансової дисципліни та мінімізації ризиків перевитрат або нестачі ресурсів.
Аналіз відхилень	Після завершення бюджетного періоду проводиться аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство дотримувалося запланованих показників, які фактори вплинули на відхилення, та що можна зробити для поліпшення бюджетного процесу в майбутньому.

Складено автором на основі джерела [42]

Бюджетування є важливим елементом фінансового управління, оскільки виконує кілька ключових функцій, що забезпечують ефективність діяльності підприємства. Одна з основних функцій — планування, яке полягає у встановленні фінансових цілей на певний період і розробці шляхів їх досягнення. Через бюджетування підприємство визначає, скільки ресурсів необхідно для реалізації стратегічних планів, а також розподіляє їх між різними напрямками діяльності. Це дозволяє досягти фінансової стабільності, збалансованого розвитку та уникати фінансових проблем, пов'язаних із неправильним плануванням ресурсів.

Таблиця 1.10 – Види бюджетів

Вид	Характеристика
Операційний бюджет	Включає планування доходів і витрат від основної діяльності підприємства. Це найбільш поширений вид бюджету, який охоплює всі аспекти щоденної діяльності, включаючи виробництво, продажі, закупівлі та адміністративні витрати.
Фінансовий бюджет	Охоплює планування фінансових ресурсів, включаючи грошові потоки, інвестиції та фінансування підприємства. Фінансовий бюджет допомагає забезпечити ліквідність та оптимальне управління фінансовими потоками.
Капітальний бюджет	Зосереджений на плануванні інвестицій у довгострокові активи, такі як обладнання, будівлі, технології тощо. Капітальний бюджет дозволяє визначити обсяг інвестицій та джерела їх фінансування.

Складено автором на основі джерела [42]

Наступною важливою функцією є контроль. Бюджетування надає механізми контролю за витратами та доходами підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників. Регулярний моніторинг фактичних результатів порівняно з бюджетними дозволяє керівництву виявляти проблемні області, а також приймати коригувальні заходи для мінімізації ризиків та максимізації ефективності використання ресурсів.

Функція управління в процесі бюджетування сприяє прийняттю рішень щодо оптимального розподілу фінансових ресурсів. Бюджети допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо того, куди спрямувати інвестиції або як скоротити витрати. Це також стосується коригування

стратегії підприємства у відповідь на зміни ринкових умов або внутрішніх показників.

Окрім цього, бюджетування виконує координаційну функцію, яка забезпечує узгодженість дій різних підрозділів підприємства. Створення єдиного фінансового плану дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх департаментів, що важливо для досягнення загальних корпоративних цілей. Така координація сприяє підвищенню ефективності фінансових операцій і забезпечує єдність фінансової політики підприємства.

Таблиця 1.11 – Переваги та недоліки бюджетування

Переваги		Недоліки	
Перевага	Зміст	Недолік	Зміст
Підвищення фінансової дисципліни	Бюджетування сприяє контролю за витратами та забезпечує чіткі межі для використання ресурсів.	Витратність процесу	Розробка та управління бюджетом вимагає значних ресурсів і часу, що може стати проблемою для малих підприємств.
Прогнозування та управління ризиками	Процес планування бюджету дозволяє підприємству заздалегідь прогнозувати можливі проблеми з фінансовими потоками та розробляти заходи для їх подолання.	Нестача гнучкості	Жорсткі бюджетні обмеження можуть заважати швидкому реагуванню на зміни в ринкових умовах або нові можливості для бізнесу.
Підтримка прийняття рішень	Бюджетування надає керівництву чітке уявлення про фінансові можливості підприємства, що допомагає приймати зважені та раціональні рішення.		

Складено автором на основі джерела [40]

Бюджетування є невід'ємною складовою управління підприємством, оскільки дозволяє досягати фінансових цілей, забезпечувати контроль за витратами і доходами, а також підтримувати фінансову стабільність. Ефективне бюджетування сприяє оптимальному використанню ресурсів, допомагає уникати перевитрат і забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Метод *аналізу грошових потоків* є важливим інструментом для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки він дає можливість проаналізувати, як і звідки надходять фінансові ресурси та на які потреби вони витрачаються. Цей метод дозволяє підприємству оцінити свою здатність генерувати достатні грошові кошти для покриття операційних витрат, здійснення інвестицій і виконання фінансових зобов'язань. Окрім того, аналіз грошових потоків надає цінну інформацію про ліквідність підприємства, його здатність витримувати фінансові труднощі та забезпечувати стабільну діяльність.

Таблиця 1.12 – Основними напрямками аналізу грошових потоків.

Напрямок аналізу	Характеристика
Операційна діяльність	Грошові потоки від операційної діяльності показують, як основна діяльність підприємства — виробництво продукції чи надання послуг — впливає на рух коштів. Цей потік відображає основні надходження та витрати, пов'язані з виробничим циклом: виручку від продажів, витрати на сировину, оплату праці, операційні витрати. Позитивний грошовий потік від операційної діяльності є ознакою того, що підприємство генерує достатньо коштів для покриття своїх операційних потреб.
Інвестиційна діяльність	Грошові потоки від інвестиційної діяльності охоплюють витрати на придбання або продаж довгострокових активів, таких як обладнання, нерухомість або інвестиції в інші компанії. Цей аналіз дозволяє оцінити, як підприємство вкладає кошти в свій розвиток та модернізацію. Негативний грошовий потік від інвестиційної діяльності часто свідчить про те, що підприємство активно інвестує в розширення або оновлення своїх потужностей, що може бути позитивним сигналом для майбутнього зростання.
Фінансова діяльність	Грошові потоки від фінансової діяльності відображають операції з залученням або погашенням фінансових ресурсів. Це включає випуск акцій, отримання кредитів, погашення боргів, виплату дивідендів. Позитивний грошовий потік може свідчити про залучення нового капіталу або фінансування через боргові інструменти, тоді як негативний може вказувати на погашення боргів або виплату дивідендів акціонерам.

Таким чином, аналіз грошових потоків дозволяє глибше оцінити фінансову стійкість підприємства та його здатність генерувати ліквідність для підтримки діяльності та інвестицій. Використання цього методу допомагає виявити потенційні ризики браку ліквідності, а також можливості для подальшого зростання та розвитку підприємства.

Метод *порівняльного аналізу (бенчмаркінг)* є важливим інструментом для оцінки ефективності фінансового управління підприємства шляхом

порівняння його ключових фінансових показників з аналогічними показниками інших компаній або галузевими стандартами. Метою цього методу є виявлення сильних і слабких сторін у фінансовому забезпеченні підприємства та визначення потенційних шляхів для його вдосконалення.

Основою бенчмаркінгу є аналіз фінансових коефіцієнтів, таких як рентабельність, ліквідність, оборотність активів та рівень заборгованості, у порівнянні з іншими компаніями того ж сектору або з галузевими середніми показниками. Це дозволяє підприємству оцінити свою позицію на ринку і виявити, наскільки ефективно воно використовує свої фінансові ресурси.

Один з ключових аспектів методу — це можливість ідентифікації відхилень у фінансових показниках, які можуть вказувати на потенційні проблеми. Наприклад, якщо рівень рентабельності підприємства значно нижчий за середній по галузі, це може свідчити про неефективне управління витратами або недостатню конкурентоспроможність продукції. Порівняльний аналіз таких показників дозволяє виявити конкретні аспекти фінансового управління, які потребують вдосконалення.

Крім того, бенчмаркінг надає можливість визначити найкращі практики, які використовуються провідними компаніями у галузі, та застосувати їх у власному управлінні. Це допомагає підприємству розробити стратегії для підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення фінансової стабільності та збільшення прибутковості.

Таким чином, метод порівняльного аналізу дозволяє керівництву підприємства оцінити свою конкурентоспроможність, виявити слабкі сторони у фінансовому забезпеченні та запровадити заходи для їхнього вдосконалення. Це сприяє не тільки підвищенню ефективності управління фінансами, але й покращенню загального фінансового стану підприємства в довгостроковій перспективі.

Метод *сценарного аналізу* є інструментом, який дозволяє прогнозувати різні варіанти розвитку подій і оцінювати їхній вплив на фінансове забезпечення підприємства. Цей метод широко використовується для оцінки

можливих фінансових ризиків та розробки стратегій для мінімізації їхнього негативного впливу на діяльність компанії. Сценарний аналіз дає змогу керівництву підприємства підготуватися до різних варіантів майбутнього розвитку ринкових умов або внутрішніх змін, що може мати значний вплив на фінансові показники.

Метод полягає у створенні декількох сценаріїв, які описують різні варіанти розвитку подій. Сценарії можуть варіюватися від найбільш сприятливого до найбільш несприятливого, включаючи базовий сценарій, який передбачає, що розвиток подій відбуватиметься без значних змін. Для кожного сценарію підприємство аналізує, як будуть змінюватися ключові фінансові показники — доходи, витрати, прибуток, ліквідність тощо — залежно від заданих умов.

Таблиця 1.13 – Основні етапи сценарного аналізу.

Етап	Зміст
1. Ідентифікація ключових факторів впливу	Першим кроком є визначення факторів, які можуть впливати на фінансове забезпечення підприємства. Це можуть бути зовнішні фактори, такі як зміни в ринкових умовах, коливання валютних курсів, зміни процентних ставок, законодавчі зміни, або внутрішні фактори, наприклад, зміни в структурі витрат, інвестиції, управлінські рішення.
2. Розробка сценаріїв	На основі визначених факторів розробляються різні сценарії. Вони можуть включати оптимістичний сценарій (зростання ринку, сприятливі умови для підприємства), песимістичний сценарій (різке падіння попиту, збільшення витрат) і базовий сценарій (стабільний розвиток). Кожен сценарій передбачає інший набір допущень про розвиток подій.
3. Аналіз впливу сценаріїв на фінансові показники	Для кожного сценарію проводиться оцінка впливу на фінансові показники підприємства. Це дозволяє побачити, як зміняться доходи, прибуток, ліквідність та інші показники в кожному з варіантів розвитку подій.
4. Розробка стратегій реагування	На основі отриманих результатів керівництво підприємства може розробити стратегії для мінімізації ризиків і використання можливостей. Для песимістичних сценаріїв розробляються заходи щодо зменшення негативного впливу на фінанси, тоді як для оптимістичних — стратегії для максимального використання сприятливих умов.

Сценарний аналіз допомагає підприємству підготуватися до різних можливих ситуацій і забезпечує гнучкість у прийнятті рішень. Використання цього методу дозволяє не лише передбачати можливі загрози, але й

використовувати можливості для покращення фінансового забезпечення та стабільності підприємства в умовах невизначеності.

Оцінка процесів управління фінансовим забезпеченням підприємства за допомогою різноманітних методів дозволяє всебічно аналізувати ефективність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Вибір методів залежить від специфіки діяльності підприємства, його фінансових потреб і стратегії розвитку. Кожен метод надає цінну інформацію, яка сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню загальної фінансової стійкості підприємства.

Висновок до 1 розділу

В ході роботи над першим розділом роботи було здійснено глибокий теоретичний аналіз сутності, завдань та принципів управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства, що є основою для забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності підприємства та його здатності ефективно реалізовувати інвестиційні проєкти різних масштабів і складності. Визначено, що фінансове забезпечення підприємства охоплює низку ключових процесів, серед яких формування, розподіл та використання фінансових ресурсів, які спрямовані на забезпечення стабільного функціонування підприємства і створення основ для його довгострокового розвитку.

Визначено, що фінансовий менеджмент є основним інструментом для управління фінансовими ресурсами підприємства. Цей процес охоплює сукупність форм, методів і засобів, що застосовуються для забезпечення ефективного використання капіталу компанії з метою досягнення її фінансових і економічних цілей. Окремо наголошено на важливості самофінансування, залучення інвестиційних ресурсів і використання кредитних коштів, які є невід'ємними елементами стратегії фінансового забезпечення.

Досліджено складові фінансового забезпечення підприємства, серед яких виокремлено власні, позичені та залучені ресурси, що суттєво впливають на реалізацію як оперативних, так і стратегічних цілей підприємства. Відзначено, що ефективне управління цими ресурсами є основою для підвищення рентабельності та забезпечення фінансової стійкості бізнесу, зниження витрат і мінімізації фінансових ризиків.

Особливу увагу приділено методам оцінки фінансового забезпечення, зокрема використанню фінансових коефіцієнтів, таких як ліквідність, рентабельність, оборотність активів і рівень заборгованості. Ці показники дозволяють виявити сильні й слабкі сторони фінансової діяльності підприємства, визначити потенційні ризики та оперативно реагувати на зміни у фінансовому середовищі.

В окремому порядку розглянуто питання бюджетування та фінансового планування як невід'ємних складових системи управління фінансовим забезпеченням. Описано основні складові процесу бюджетування, принципи побудови бюджетів, а також функціонал різних видів бюджетів. Це дозволяє не лише оптимально розподіляти фінансові ресурси серед різних підрозділів підприємства, а й знаходити резерви для зниження витрат і збільшення доходів.

Отже, були обґрунтовано теоретичні підходи до управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства, визначено основні складові цієї системи, а також досліджено інструменти оцінки фінансового стану підприємства. Визначено ключову роль фінансових ресурсів у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку підприємства. Виконана робота створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу фінансової діяльності конкретного підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання його фінансових ресурсів.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ТОВ «КОВАЛЬСЬКА НЕРУХОМІСТЬ»

2.1 Тенденції розвитку підприємства та особливості його фінансового забезпечення

ТОВ «Ковальська Недрухомість» займає вагоме місце на ринку будівництва в Україні, будучи частиною Промислово-будівельної групи «Ковальська».

Основною спеціалізацією компанії є 41.10 Організація будівництва житлових, комерційних та інфраструктурних об'єктів. Додатковими є

3.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

68.31 Агентства нерухомості

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

71.11 Діяльність у сфері архітектури

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

[39]

Діяльність компанії зосереджена здебільшого у місті Києві та Київській області, підприємство поєднує багаторічний досвід з інноваційними рішеннями, що дозволяє йому не лише зберігати конкурентну позицію, а й формувати нові стандарти в галузі.

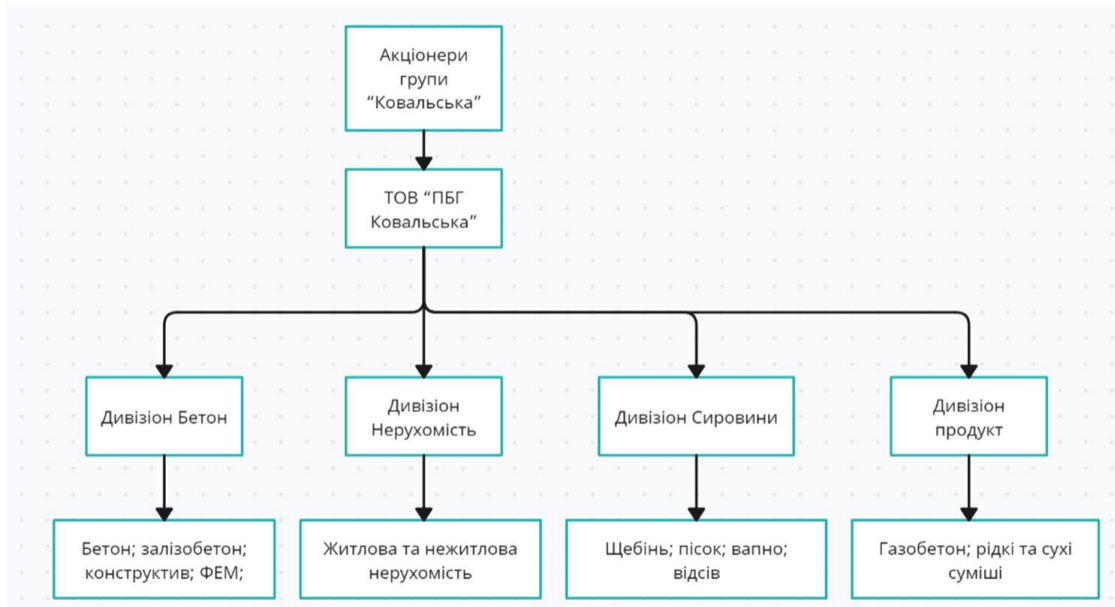


Рисунок 2.1 – Динаміка змін фінансових показників підприємства.

Джерело: [37]

Сучасні тенденції розвитку компанії визначаються її стратегічною орієнтацією на інтеграцію виробничих, фінансових і управлінських процесів. Завдяки синергії з іншими учасниками ПБГ «Ковальська» підприємство має доступ до унікальних ресурсів, таких як, досвід управління інвестиційними проектами та доступ до мережі партнерів. Одним із ключових елементів стратегії є інтегрований підхід до будівництва, що включає управління повним циклом реалізації проектів всередині групи — від розробки концепції до введення об'єктів в експлуатацію. Такий підхід забезпечує не лише стабільний попит на послуги компанії, а й створює конкурентну перевагу в умовах нестабільного ринку [38].

Операційна діяльність ТОВ «Ковальська Нерухомість» зосереджена на наданні послуг з управління процесами реалізації будівельних проектів. Компанія спеціалізується на організації будівництва, що включає низку

ключових послуг, спрямованих на забезпечення успішного виконання проєктів для своїх клієнтів.

Основним аспектом операційної діяльності є управління будівельними процесами за дорученням компаній-замовників. Це охоплює координацію всіх етапів будівництва, починаючи з планування і завершуючи здачею об'єкта в експлуатацію. Така діяльність включає взаємодію з підрядниками, контроль за дотриманням графіків, стандартів якості та бюджетів, що робить компанію відповідальною за ефективність будівельного проєкту в цілому.

До переліку наданих послуг також входить підготовка управлінської фінансової та нефінансової звітності. Це дозволяє клієнтам отримувати повну інформацію про фінансовий стан проєкту, його прогрес та потенційні ризики, що значно спрощує процес прийняття рішень. Крім того, ТОВ «Ковальська Нерухомість» виступає представником замовника у врегулюванні різного роду питань, пов'язаних із реалізацією проєкту. Це включає юридичні, організаційні та фінансові аспекти, що забезпечує комплексний підхід до управління будівництвом.

Таким чином, операційна діяльність компанії орієнтована на надання високоякісних послуг у сфері будівництва, які дозволяють зняти з компанії-замовників значну частину навантаження пов'язану з управлінням та організацією будівництва та зосередитися на інших бізнес-процесах, довіряючи управління проєктами професіоналам.

ТОВ «Ковальська Нерухомість» демонструє значний досвід у реалізації масштабних будівельних проєктів, забезпечуючи ефективне управління всіма етапами будівництва — від проєктування до здачі об'єктів в експлуатацію. Серед успішно завершених проєктів компанії варто відзначити такі житлові комплекси, як ЖК «Телескоп», ЖК «DOCK 32», ЖК «Crystal Park Tower», а також будинок, розташований за адресою Драгоманова, 31., та будинок на вулиці Вавілових. На даний момент відбувається активне будівництво другої черги ЖК «Русанівська Гавань», а також ЖК «Куб».

Проект «Ревіталізація вул. Кудрявська, 16-А» є унікальним не лише для ТОВ «Ковальська Нерухомість», а й для всієї будівельної галузі України. Цей проект втілює сучасні підходи до розвитку міста, орієнтуючись на приклади успішних ревіталізаційних ініціатив у світовій практиці.

Компанія використовує найкращі методики, запозичені з таких відомих проєктів ревіталізації, як відновлення індустріальних зон у Німеччині, перетворення історичних будівель у сучасні простори в Скандинавії та США. Цей підхід дозволяє не лише зберегти культурно-історичну цінність об'єкта, а й адаптувати його до сучасних потреб містян, створюючи комфортний та функціональний простір для життя й роботи.

Ревіталізація об'єкта на вул. Кудрявська, 16-А передбачає комплексну модернізацію існуючої будівлі з урахуванням інноваційних рішень у сфері екології, енергоефективності та архітектурного дизайну. Такий проєкт є прикладом вдалого поєднання історичної спадщини з прогресивними технологіями, що забезпечує його унікальність та значущість для розвитку сучасного міського середовища.

Кожен із цих проєктів є прикладом інноваційного підходу до будівництва, забезпечення високих стандартів якості та орієнтації на потреби кінцевих користувачів. Завдяки злагодженій роботі з командою підрядників, архітекторів та інженерів, компанія не лише дотримується встановлених термінів, але й гарантує високу функціональність та естетику своїх об'єктів. Усі проєкти «Ковальської Нерухомості» є важливими складовими сучасного міського середовища, сприяючи його розвитку та створенню комфортного життєвого простору.

Слід зазначити, що *зовнішнє середовище* діяльності ТОВ «Ковальська Нерухомість» характеризується високим рівнем невизначеності. війна в Україні, економічна криза та спад у будівельній галузі створюють значні виклики для всього ринку. Незважаючи на це, підприємство демонструє гнучкість і адаптивність, продовжуючи реалізацію проєктів.

Будівельна галузь України перебуває у стані поступового відновлення, зумовленого значними викликами останніх років, серед яких ключовими є війна та економічна нестабільність. За останній рік спостерігається зростання ринку будівельних послуг на 25%, що свідчить про активізацію будівельної діяльності, зокрема у західних регіонах країни.[56]

Незважаючи на позитивні зрушення, галузь зазнала значних втрат: сукупні збитки оцінюються у понад \$150 млрд. Основні втрати припадають на житловий фонд (\$56 млрд), інфраструктуру (\$37 млрд) та промислові об'єкти (\$12 млрд). Крім того, зруйновано близько 15% виробничих потужностей, що істотно вплинуло на сегменти металопрокату та сухих будівельних сумішей. У прифронтових регіонах будівництво скоротилося на 90%, що різко контрастує зі зростанням на 15% у західних областях через релокацію бізнесу та внутрішньо переміщених осіб. [56]

Цінова ситуація залишається складною: зростання собівартості будівництва на 53% у 2022–2023 роках спричинило відповідне підвищення цін на первинне житло. Це ускладнює доступ до нових об'єктів для широких верств населення, хоча водночас стимулює галузь до пошуку інноваційних рішень. [56]

Незважаючи на суттєві труднощі, будівельна галузь України демонструє здатність до адаптації. Зростання активності, впровадження нових підходів до організації будівельних процесів, орієнтація на відновлення пошкоджених об'єктів та релокацію виробництв свідчать про наявність потенціалу для поступового відновлення економічної стійкості та забезпечення життєдіяльності ключових секторів. [56]

Проаналізуємо і визначимо центри відповідальності для кожної складової організаційної структури. Інформацію наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Аналіз організаційної структури

Підрозділ	Функція	Показники діяльності	Управління доходами	Управління витратами	Управління інвестиціями
Департамент управління проєктів	max прибутку	маржинальний прибуток	Так	Так	Так
Фінансовий департамент	min витрат	витрати	Ні	Так	Так
Відділ продажу	max прибутку	маржинальний прибуток	Так	Ні	Ні
Проектний відділ	min витрат	витрати	Ні	Так	Ні
Відділ по роботі з персоналом	min витрат	витрати	Ні	Так	Ні

Виділимо та опишемо бізнесову діяльність відповідно ключовим напрямам (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2. - Опис бізнесової діяльності ТОВ «Ковальська Нерухомість»

Бізнес	Вхідні потоки	Результат	Управлінська дія	Механізм
Організація процесу будівництва будівель	Кон'юнктура ринку	Задоволена потреба: Управління процесом будівництва Група продуктів: Організація та супровід будівництва Група клієнтів: Забудовники, генпідрядники	Бажані фінансові результати; Можливе залучення та використання фінансових ресурсів; Норми законодавства	Кваліфіковані кадри, Команди проєктів складені зі спеціалістів різних напрямів

Розподілимо складові організаційної структури ТОВ «Ковальська Нерухомість» відповідно напрямам бізнесу.

Таблиця 1.3. – Аналіз відповідності напрямів бізнесу і елементів організаційної структури ТОВ «Ковальська Нерухомість»

Підрозділ	Бізнес
	Організація процесу будівництва
ТОВ «Ковальська Нерухомість»	+
Департамент управління проєктів	+
Фінансовий департамент	+
Відділ продажу	+
Проєктний відділ	+
Відділ по роботі з персоналом	-
Департамент управління проєктів	+
Фінансовий департамент	+

Сформуємо структуру внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Ковальська Нерухомість».

Таблиця 1.4. – Внутрішні бізнес-процеси ТОВ «Ковальська Нерухомість»

Внутрішній бізнес-процес	Вхідні потоки	Результат	Управлінська дія	Механізм
Бізнес-процес надання послуг	Інформація про потреби зовнішніх бізнес-одиниць	Задоволена потреба: Організація процесів будівництва Група продуктів: “молочна продукція” Група клієнтів: зовнішні бізнес-одиниці	Фінансові показники: Чистий прибуток, вартість бізнесу, норми законодавства	Команди проєктів
Бізнес-процес збут		Задоволена потреба: продаж і реалізація послуг Група продуктів: дохід Група клієнтів: зовнішні бізнес-одиниці		Команди проєктів
Бізнес-процес фінанси		Задоволена потреба: Управлінська та бухгалтерська звітність Група продуктів: Внутрішні та зовнішні фінансові звіти Група клієнтів: Внутрішні та зовнішні бізнес-одиниці		Фінансовий департамент

ТОВ «Ковальська Нерухомість» користується фінансовою підтримкою від ПБГ «Ковальська», що включає як безповоротну, так і поворотну фінансову допомогу, а також кредити на пільгових умовах. Однак аналіз фінансових показників останніх років свідчить про значні труднощі, пов'язані зі збитковістю. За даними фінансових звітів, чистий збиток підприємства у 2023 році склав понад 9,5 млн грн, що пояснюється, зокрема, економічними наслідками війни та кризовими умовами на ринку. (Додаток Б)

Таблиця 2.5 – Оцінка динаміки змін фінансових показників ТОВ «Ковальська Нерухомість» за 2020-2023 роки

Стаття	Код рядка	2021/2020		2022/2021		2022/2023	
		Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
Незавершені капітальні інвестиції	1005	(260)	-77%	352	442%	(406)	-94%
Знос	1012	(1 974)	239%	(1 365)	49%	(1 642)	39%
Первісна вартість	1005	2 930	70%	441	6%	1 429	19%
Запаси	1100	54	17%	16 301	4467%	5 170	31%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1125	2 275	47%	1 153	16%	(4 892)	-59%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 246)	99%	(9 539)	211%	(14 066)	100%
Поточна кредиторська заборгованість: товари, роботи, послуги	1615	5 317	287%	14 091	197%	(12 878)	-61%
Поточна кредиторська заборгованість: розрахунками з бюджетом	1620	742	209%	(800)	-73%	426	144%
Поточні зобов'язання (всього)	1695	2 437	16%	24 366	140%	12 839	31%
Чистий дохід від реалізації	2000	(32 998)	-42%	49 435	110%	(56 381)	-60%
Чистий прибуток/збиток	2350	6 982	-311%	(18 802)	-397%	4 527	-32%

Розраховано автором на основі таблиця А.1 додаток А, таблиця Б.1 додаток Б

Необоротні активи компанії, які складають основу її виробничої бази, демонструють зниження вартості через амортизацію та недостатнє оновлення. Зокрема, первісна вартість основних засобів у 2023 році становила 8,99 млн грн, тоді як знос досяг 5,8 млн грн. Оборотні активи, навпаки, збільшилися, що свідчить про спроби компанії зосередитися на більш ліквідних активах для підтримки фінансової стабільності. Запаси у 2023 році зросли до 21,8 млн грн порівняно з 16,7 млн грн у 2022 році. (Додаток А)

Таким чином, основною тенденцією у фінансовому забезпеченні розвитку підприємства є перехід до більш гнучких і адаптивних моделей фінансування. Це включає не лише традиційні джерела, такі як кредити та власний капітал, але й активне залучення внутрішніх ресурсів групи. Завдяки цьому компанія зберігає можливість реалізовувати складні проєкти.

Фінансова структура ТОВ «Ковальська Нерухомість» базується на комбінуванні власного капіталу, позик, а також фінансової допомоги від ПБГ «Ковальська». Такий підхід до фінансування дає змогу компанії підтримувати стабільний рівень ліквідності навіть в умовах нестабільного ринку. Однак аналіз пасиву балансу демонструє певні структурні проблеми. У 2023 році власний капітал підприємства перебував на від'ємному рівні (-23,1 млн грн), що значно знижує його фінансову автономію. Натомість обсяг зобов'язань, особливо короткострокових, стрімко зростає: у 2023 році їхня сума сягнула 54,6 млн грн порівняно з 41,7 млн грн у 2022 році. (Додаток А)

Таке співвідношення власного та позикового капіталу свідчить про підвищений фінансовий ризик, але водночас ілюструє залежність підприємства від зовнішнього фінансування. Головними кредиторами компанії залишаються члени ПБГ «Ковальська», що забезпечує певну стабільність фінансування завдяки внутрішнім домовленостям. Це дозволяє отримувати позики на пільгових умовах, уникати високих відсоткових ставок та ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями. З іншого боку, таке домінування внутрішніх джерел обмежує підприємство у можливостях диверсифікації

кредитних зобов'язань та створює додаткову залежність від загального фінансового стану групи.

Оцінюючи інвестиційну діяльність компанії, варто зазначити, що у 2023 році спостерігався певний спад активності через економічні та геополітичні виклики. Незважаючи на це, компанія зберігає амбіції щодо реалізації довгострокових проєктів, орієнтованих на будівництво житлових і комерційних об'єктів із використанням сучасних смарт-технологій. Одним із прикладів таких ініціатив є поступове впровадження цифрових інструментів у процеси управління проєктами, що має на меті зменшити витрати та підвищити якість управління.

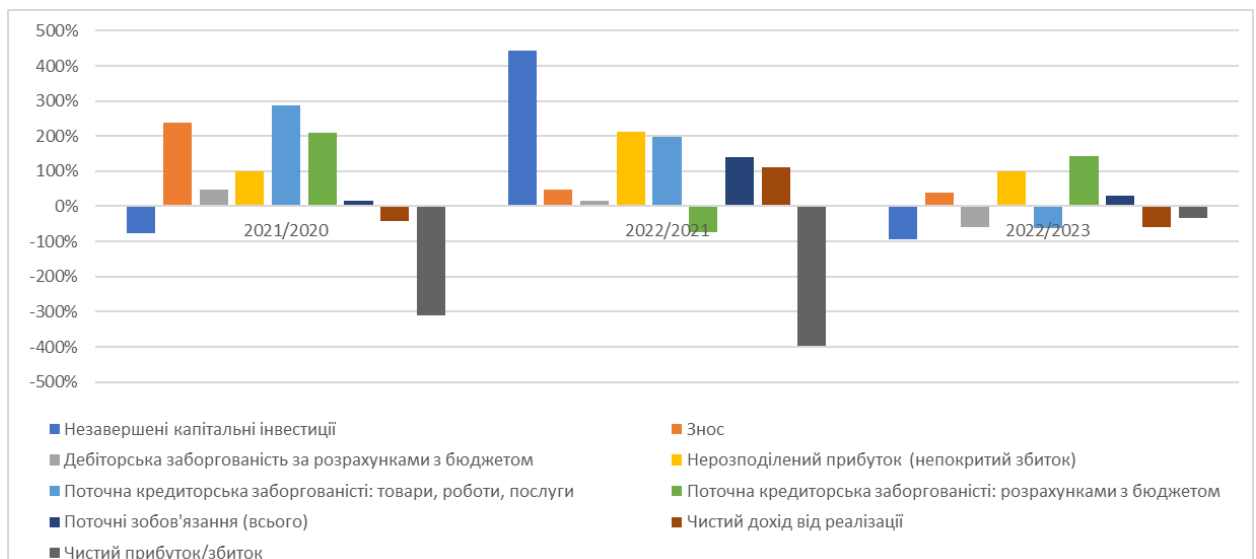


Рисунок 2.2 – Динаміка змін фінансових показників підприємства.

Джерело: Таблиця 2.1

Інтеграція сучасних технологій стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою виживання в умовах стрімких змін у будівельній галузі. Використання власного виробництва будівельних матеріалів, що є частиною ПБГ «Ковальська», надає компанії додаткову гнучкість та знижує залежність від постачальників. Однак ця перевага також передбачає додаткові виклики, зокрема у сфері управління запасами та логістики, які стали актуальними у 2023 році через перебої з постачанням і підвищення витрат на транспортування.

З точки зору операційної ефективності, ключовою проблемою залишається збитковість. У 2023 році собівартість реалізованої продукції досягла 24,5 млн грн, що у поєднанні з іншими операційними витратами суттєво перевищило доходи компанії. Крім того, значна частка дебіторської заборгованості (3,3 млн грн у 2023 році) свідчить про недостатню ефективність управління оборотними коштами, що також впливає на фінансові результати.

Попри ці виклики, підприємство зберігає стратегічну спрямованість на диверсифікацію своєї діяльності. Одним із перспективних напрямків є розвиток консалтингових послуг у сфері управління нерухомістю. Завдяки багаторічному досвіду у будівельній галузі компанія має значний потенціал для надання високоякісних послуг у сфері розробки інвестиційних проєктів та управління комерційною нерухомістю. Це може стати додатковим джерелом доходу та сприяти зниженню залежності від традиційної будівельної діяльності.

Варто також зазначити, що фінансова стратегія компанії спрямована на поступове скорочення збитковості та досягнення беззбитковості у середньостроковій перспективі. Для цього планується активніше залучення позикових коштів на більш вигідних умовах, а також оптимізація структури витрат. Важливу роль у цьому процесі відіграють внутрішні інвестиції ПБГ «Ковальська», які можуть бути спрямовані на модернізацію обладнання, впровадження енергоефективних рішень та розширення спектра послуг.

Зовнішнє середовище, у якому функціонує ТОВ «Ковальська Нерухомість», накладає значні обмеження на фінансове забезпечення його діяльності. Головними викликами залишаються нестабільність економіки, наслідки воєнних дій та занепад будівельної галузі в Україні. Високі політичні ризики, інфляційні процеси та значне зростання вартості енергоносіїв спричиняють зниження попиту на ринку нерухомості. У таких умовах підприємство вимушене шукати нові джерела фінансування, переглядати свої стратегічні пріоритети та посилювати антикризове управління.

Одним із позитивних факторів є можливість використання ресурсів ПБГ «Ковальська», що дозволяє ТОВ «Ковальська Нерухомість» зберігати відносну фінансову стійкість. Зокрема, завдяки доступу до кредитування на пільгових умовах і внутрішнім інвестиціям, компанія може реалізовувати проєкти, які забезпечують довгостроковий розвиток. Водночас залежність від «материнської» групи обмежує фінансову автономію підприємства та зменшує його гнучкість у прийнятті рішень, особливо за умов значного погіршення загального фінансового стану групи.

Фінансове забезпечення інноваційних проєктів потребує значних ресурсів, що є складним завданням за умов збитковості. Однак у цьому контексті ключовим стає грамотне управління фінансовими потоками. Компанія демонструє певні успіхи у переорієнтації своєї діяльності на більш ліквідні активи. Збільшення обсягів запасів, оптимізація та вдосконалення операційного управління дозволяють знижувати фінансові ризики. Проте проблеми у структурі капіталу залишаються критичними, що вимагає впровадження комплексних змін у фінансовій політиці.

Перспективи розвитку компанії пов'язані з її здатністю адаптуватися до швидкоплинних умов ринку. У середньостроковій перспективі основними цілями залишаються зниження збитковості, вихід на беззбиткову діяльність та забезпечення фінансової стабільності. Для цього підприємство може розглянути нові моделі фінансування, зокрема залучення зовнішніх інвесторів або партнерів, які зацікавлені у розвитку інноваційних проєктів у сфері нерухомості. Додатково слід приділити увагу диверсифікації джерел доходу, зокрема через розвиток консалтингових послуг і управління інвестиційними проєктами.

У довгостроковій перспективі важливою стратегією для ТОВ «Ковальська Нерухомість» є розширення географії своєї діяльності, орієнтація на міжнародні стандарти будівництва та інтеграція сучасних технологій. Це дозволить підприємству не лише зберегти свою позицію на ринку, а й закріпити репутацію інноваційного та надійного партнера. Для досягнення цих

цілей компанія повинна зосередитися на побудові стабільної фінансової бази, що стане основою для довгострокового зростання.

Таким чином, ТОВ «Ковальська Нерухомість» знаходиться на етапі трансформації, яка вимагає зваженого підходу до управління фінансовими ресурсами, адаптації до ринкових змін і впровадження інноваційних рішень. Незважаючи на значні виклики, підприємство має потужний потенціал для стабілізації своєї діяльності та подальшого розвитку, що базується на інтеграції фінансових, технологічних та управлінських стратегій. Завдяки синергії з іншими учасниками ПБГ «Ковальська» та впровадженню сучасних практик, компанія здатна забезпечити стійке зростання навіть в умовах складного зовнішнього середовища.

2.2 Дослідження підходів до управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства

ТОВ «Ковальська Нерухомість», як частина Промислово-будівельної групи «Ковальська», демонструє унікальний підхід до управління фінансовим забезпеченням, що базується на синергії із загальними фінансовими стратегіями групи та адаптацією до сучасних викликів. Основою цих підходів є поєднання довгострокового стратегічного планування, бюджетування, оптимізації фінансових потоків та посилення контролю над дебіторською і кредиторською заборгованістю.

З огляду на зовнішні виклики, включаючи нестабільність ринку, воєнні дії та економічні зміни, фінансова стратегія компанії зазнала суттєвих трансформацій. У поточному воєнному період головним завданням стало забезпечення ліквідності та збереження операційної діяльності. Для цього підприємство активно використовувало зовнішнє фінансування у вигляді

короткострокових зобов'язань, що забезпечило необхідні ресурси в умовах обмеженого доходу.

Інфляція та коливання валютного курсу значно впливають на операційні витрати та знижують рентабельність. Національного Банку України характеризує рівень інфляції в країні є досить високим.

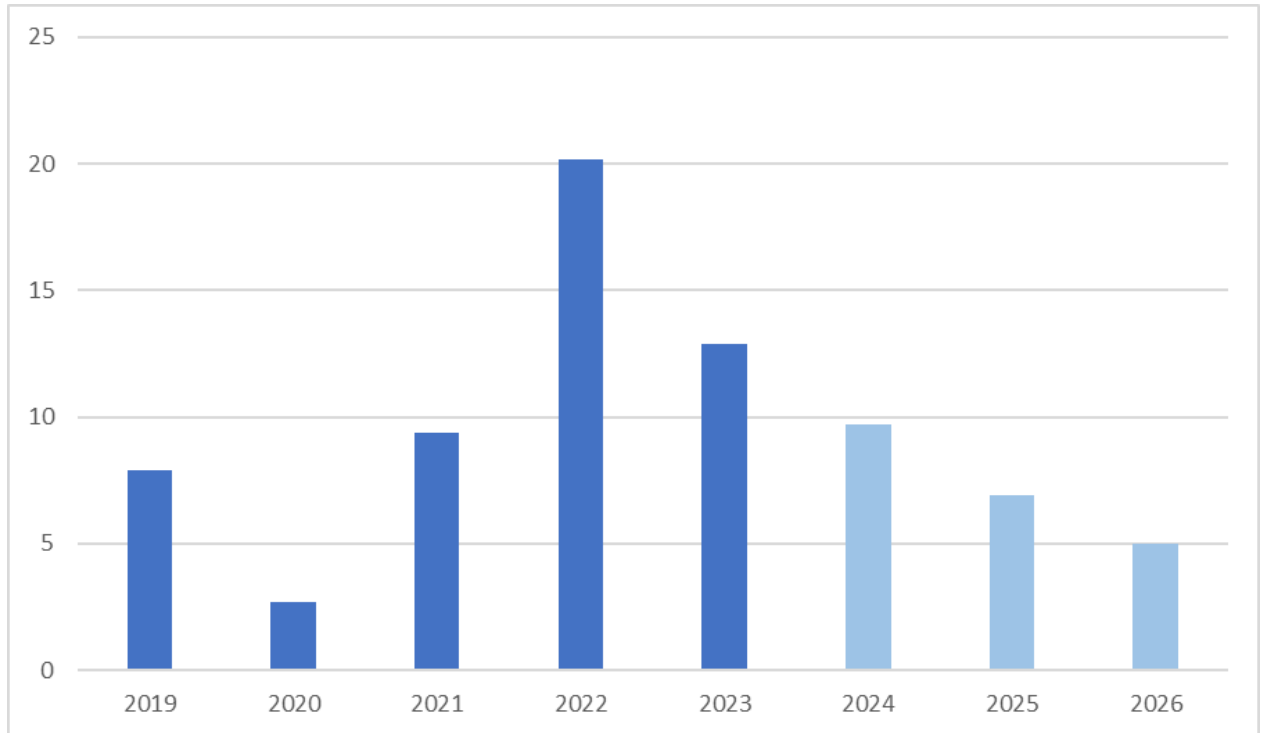


Рисунок 2.3. – Динаміка рівня інфляції

Складено на основі [41]

У 2021–2022 роках відбулося помітне зростання рівня інфляції, яке досягло свого піку у 2022 році. Це явище може бути спричинене як внутрішніми, так і зовнішніми економічними факторами, такими як наслідки пандемії COVID-19, військові дії в Україні та підвищення глобальних цін на енергоносії. Піковий рівень інфляції у 2022 році вказує на значний тиск, що виник через сукупний вплив цих факторів на економіку.

З 2023 року намітилася тенденція до поступового зниження інфляційного рівня, що, ймовірно, стало результатом стабілізаційних зусиль уряду та Національного банку України, спрямованих на стримування цінового зростання. Прогнози на 2024–2026 роки також вказують на поступове

зменшення інфляції, що свідчить про очікувану стабілізацію економічної ситуації та повернення до більш прийнятних рівнів цінової стабільності.

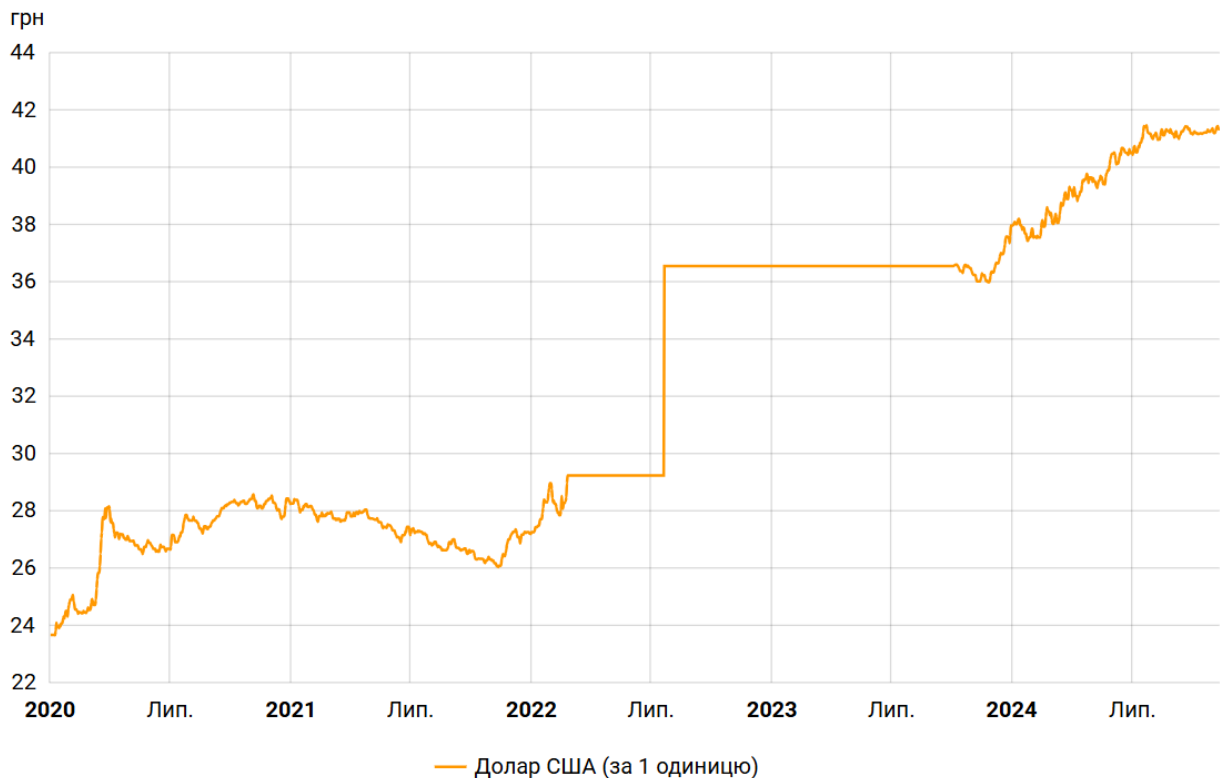


Рисунок 2.4 – Валютний курс гривні до долара США за 2020-2024 рр.

Складено на основі [41]

На початку 2020 року курс долара до гривні коливався в межах 24–26 грн за долар. Проте з часом спостерігалось поступове зростання, яке у різні періоди досягало пікових значень. Особливо різкий стрибок відбувся на початку 2022 року, після чого курс долара зафіксувався на новому, вищому рівні — близько 36 грн за долар. Ця зміна була зумовлена впливом військових дій, які значно підірвали стабільність гривні. У подальшому курс утримувався Національним банком України на рівні близько 36 грн за долар, однак у 2024 році відбулося чергове підвищення, і курс стабілізувався на позначці понад 40 грн за долар.

Нестабільність валютного курсу створює додаткові труднощі для планування та прогнозування фінансових результатів, оскільки підприємству необхідно враховувати ризики можливих коливань при укладанні довгострокових контрактів і формуванні бюджетів. Для мінімізації впливу

валютних ризиків можуть знадобитися додаткові заходи, зокрема впровадження механізмів хеджування або переорієнтація на постачальників із більш сприятливими валютними умовами.

Високий рівень ІСЦ та нестабільний валютний курс значно ускладнюють процеси управління та планування фінансових потоків. Особливо одним із ключових елементів фінансової політики ТОВ «Ковальська Нерухомість» – системи бюджетування. У ТОВ «Ковальська Нерухомість» запроваджено комплексний підхід до формування бюджету, що включає складання зведених планів для кожного проєкту. Визначення пріоритетів у фінансуванні дозволяє компанії ефективно розподіляти обмежені ресурси між поточними та стратегічними завданнями.

Для забезпечення фінансової стабільності використовуються також внутрішні резерви групи. Це надає можливість компанії зберігати ліквідність, не залучаючи дорогих зовнішніх кредитів. Так, у 2022-2023 роках допомога від ПБГ «Ковальська» дозволила уникнути значних фінансових труднощів, зокрема за рахунок пільгових умов кредитування та наданої фінансової допомоги.

Контроль за фінансовими потоками посідає центральне місце в управлінні фінансами. Компанія запровадила систему регулярного моніторингу та аналізу ключових фінансових показників, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку. У 2023 році зменшено дебіторську заборгованість, що стало важливим кроком у забезпеченні стабільних грошових надходжень. Така політика свідчить про прагнення компанії мінімізувати ризики неплатежів.

Однак фінансове управління компанії не позбавлене проблем. Зокрема, нерозподілені збитки, що становили 28,1 млн грн у 2023 році, вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат. Зростання короткострокових зобов'язань, хоча і є вимушеним кроком для підтримки ліквідності, може створити додаткове навантаження у майбутньому.

Деталізація підходів, включаючи аналіз систем бюджетування, управління ризиками та порівняння із практиками конкурентів, буде продовжена у наступних частинах підрозділу. Якщо вам потрібен інший акцент або додатковий аналіз, будь ласка, уточніть.

ТОВ «Ковальська Нерухомість» запровадило багаторівневу систему стратегічного фінансового планування, орієнтовану на забезпечення балансу між коротко- та довгостроковими цілями. В умовах обмеженого доступу до зовнішніх фінансових ресурсів компанія концентрує свої зусилля на мобілізації внутрішніх резервів. Такий підхід дозволяє уникати перевантаження борговими зобов'язаннями та зберігати стабільність у складних ринкових умовах.

ТОВ «Ковальська Нерухомість» реалізовує оптимізацію бізнес-процесів і скорочення витрат як основні механізми мобілізації внутрішніх резервів. Це дозволяє підприємству мінімізувати операційні витрати, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів у складних ринкових умовах. Завдяки цьому компанія створює фінансові можливості для реалізації своїх стратегічних і тактичних цілей.

Багаторівнева система стратегічного фінансового планування в компанії передбачає створення окремих бюджетів для реалізації кожної конкретної мети, які об'єднуються в консолідований бюджет і загальний план розвитку. Узгодження планів розвитку між підприємством, його дивізіонами та іншими підрозділами групи забезпечує гармонійний розподіл фінансових ресурсів, уникаючи дисбалансу між короткостроковими потребами та довгостроковими завданнями. Ключовим елементом цієї системи є формування плану руху грошових потоків, який дозволяє детально спланувати внутрішні фінансові потоки, а також за потреби ефективно залучати додаткові ресурси від інших підприємств групи.

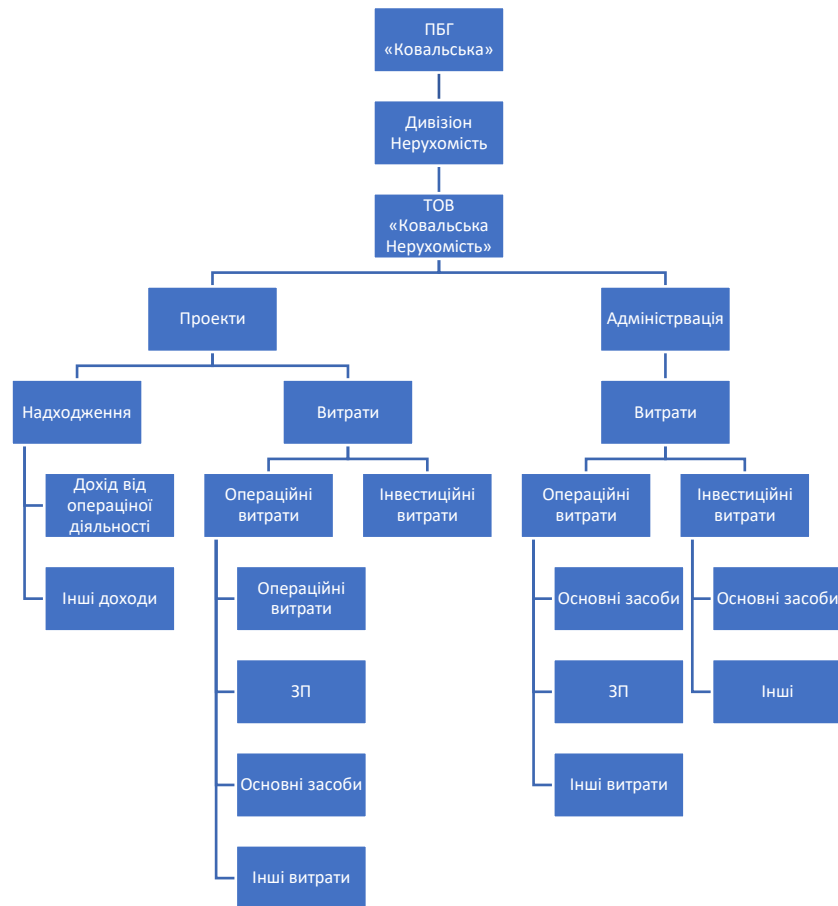


Рисунок 2.5 – Етапи процесів планування/бюджетування

Компанія активно використовує інструменти прогнозування фінансових потоків, сценарного планування та управління ризиками. Формування планів руху грошових потоків дозволяє розглянути різні сценарії розвитку та адаптувати фінансову стратегію відповідно до зміни умов. Завдяки цьому підприємство забезпечує фінансову стабільність навіть у нестабільному економічному середовищі.

Найбільшими викликами для компанії залишаються загальна складна економічна ситуація в країні та кризовий стан будівельної галузі, що негативно впливає на доступ до зовнішніх фінансових ресурсів. Однак, завдяки приналежності до Промислово-будівельної групи «Ковальська», компанія має можливість залучати додаткові грошові ресурси в разі потреби, що забезпечує їй певну фінансову гнучкість і стійкість.

Зокрема, компанія приділяє значну увагу інтеграції фінансових планів у загальну бізнес-стратегію. Розробка планів відбувається у два етапи:

стратегічне планування (на 5 років) та тактичне планування (на рівні окремих проєктів та в розрізі місяців). Це дозволяє створити прозору систему пріоритетів, у межах якої ресурси спрямовуються на найбільш важливі завдання. В минулому 2023 році ресурси компанії були направлені на будівельні проєкти та плановий розвиток автоматизованих систем, що перебували на стадії високої готовності, а також підтримка базових операційних процесів.

У складній економічній ситуації підприємство демонструє обережність у прийнятті рішень щодо нових інвестицій. Протягом останніх років інвестиційна активність компанії знизилася до мінімуму. У 2023 році обсяг капітальних інвестицій був дуже низьким (24,8 тис. грн), тоді як у попередні роки компанія спрямовувала значні ресурси на розвиток своєї інфраструктури (431 тис. грн. у 2022 році, 80 тис. грн. у 2021 та 339 тис. грн у 2020). Такий підхід дозволяє мінімізувати довгострокові фінансові ризики, що є критично важливим за умов економічної нестабільності. (Додаток А)

Ефективність управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства, зокрема грошовими потоками значною мірою залежить від здатності ідентифікувати та мінімізувати ризики. У цьому аспекті ТОВ «Ковальська Нерухомість» впровадило ряд інструментів, спрямованих на підвищення стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Компанія приділяє значну увагу управлінню грошовими потоками. Відповідно до погоджених планів проводиться контроль та аналіз їх виконання.

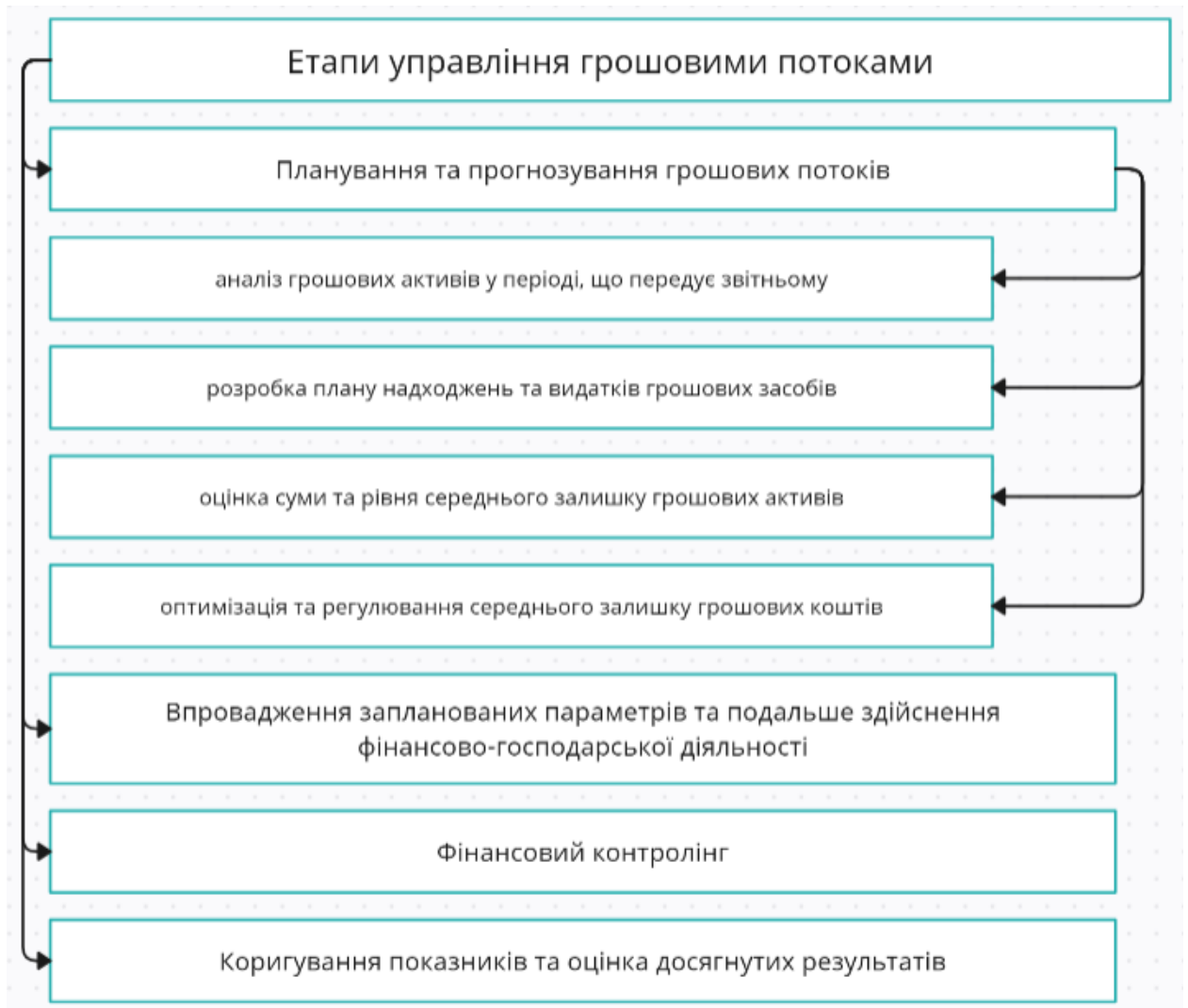


Рисунок 2.6 – Етапи управління грошовими потоками підприємства

Одним із ключових елементів є прогнозування фінансових потоків. Це дає змогу заздалегідь оцінювати можливі коливання ліквідності та планувати заходи для уникнення дефіциту фінансових ресурсів. Наприклад, створення резервного фонду дозволяє підприємству мати доступ до фінансів для покриття термінових зобов'язань навіть у разі непередбачених труднощів.

Окрім того, компанія працює над мінімізацією кредитних ризиків. Дії щодо зменшення дебіторської заборгованості, впроваджені у 2023 році, дозволили знизити ризик неплатоспроможності клієнтів. Посилений контроль над дебіторами, а також перехід до більш жорстких умов співпраці з контрагентами допомогли забезпечити стабільність фінансових надходжень.

Важливим аспектом є також управління валютними ризиками, оскільки будівельна галузь має значну залежність від імпортованих матеріалів та

обладнання. У відповідь на коливання валютного курсу компанія впровадила практику резервування коштів у валюті для покриття майбутніх зобов'язань, що дозволяє мінімізувати ризики додаткових витрат.

Система бюджетування ТОВ «Ковальська Нерухомість» має ключову роль у забезпеченні прозорості та ефективності управління фінансами. В умовах обмежених ресурсів підприємство використовує підхід програмно-цільового бюджетування, де кожен проєкт має окремий бюджет, узгоджений із загальними фінансовими планами компанії. [40]

Таблиця 1.6 – Етапи процесу бюджетування

Етап	Характеристика
Планування бюджету	На цьому етапі визначаються фінансові цілі підприємства на певний період і складається прогноз доходів та витрат. Планування включає прогнозування фінансових потоків, оцінку можливих доходів від основної діяльності, розрахунок витрат на виробництво, закупівлю ресурсів, виплату заробітної плати та інших операційних витрат.
Розробка бюджетів підрозділів	Підприємство може складати окремі бюджети для різних підрозділів, таких як відділи маркетингу, виробництва, продажів, закупівель тощо. Кожен підрозділ отримує свій бюджет, відповідно до своїх функцій та потреб, що дозволяє раціонально розподілити ресурси між різними напрямками діяльності.
Затвердження бюджету	Після розробки бюджету підрозділів об'єднуються у загальний бюджет підприємства. Цей бюджет підлягає затвердженню керівництвом або фінансовим департаментом. Затвердження бюджету означає погодження плану фінансової діяльності та встановлення меж витрат, які повинні дотримуватися всі підрозділи.
Контроль виконання бюджету	На етапі виконання бюджету підприємство здійснює постійний контроль за витратами та доходами, порівнюючи фактичні показники з запланованими. Це дозволяє виявляти відхилення від плану та вживати відповідних коригувальних заходів. Бюджетний контроль є ключовим інструментом для забезпечення фінансової дисципліни та мінімізації ризиків перевитрат або нестачі ресурсів.
Аналіз відхилень	Після завершення бюджетного періоду проводиться аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство дотримувалося запланованих показників, які фактори вплинули на відхилення, та що можна зробити для поліпшення бюджетного процесу в майбутньому.

Складено автором на основі джерела [42]

Контроль за виконанням бюджету здійснюється через регулярний моніторинг фактичних показників порівняно з плановими. Це дозволяє оперативно ідентифікувати відхилення та коригувати фінансові стратегії. З метою уникнення перевищення витрат за окремими проєктами компанія

здійснювала щомісячний аналіз витрат і доходів, що забезпечило своєчасне виявлення проблемних ділянок.

Крім того, для підвищення ефективності управління витратами компанія впровадила практику пріоритетного фінансування. Це означає, що найбільш критично важливі напрями отримують фінансування у першу чергу, тоді як другорядні завдання можуть бути відкладені. Такий підхід є особливо актуальним в умовах дефіциту ресурсів і дозволяє зосереджувати фінанси на вирішенні найбільш актуальних завдань.

В умовах обмежених фінансових можливостей ТОВ «Ковальська Нерухомість» активно працює над впровадженням інструментів оптимізації використання фінансових ресурсів. Основна мета цієї діяльності полягає у забезпеченні максимальної ефективності витрат при мінімізації фінансових ризиків. Ключову роль у цьому відіграють три напрями: оптимізація операційної діяльності, управління оборотним капіталом та зниження витрат.

Для оптимізації операційної діяльності компанія зосередилася на удосконаленні внутрішніх бізнес-процесів. Зокрема, було впроваджено автоматизовані системи обліку та контролю, які дозволяють підвищити прозорість операційних витрат. Завдяки цьому компанія може швидше ідентифікувати «вузькі місця» у фінансових потоках і приймати оперативні рішення для усунення проблем. Автоматизовані системи надають змогу не лише підвищити точність планування, а й скоротити час на обробку даних, що є критично важливим за умов нестабільності.

Управління оборотним капіталом є ще одним важливим напрямом оптимізації. Зниження рівня дебіторської заборгованості, дозволило вивільнити ресурси для інших напрямків. Для цього було запроваджено жорсткіші умови роботи, включаючи вимогу попередньої оплати.

Зниження витрат у ТОВ «Ковальська Нерухомість» здійснюється через аналіз і оптимізацію кожної статті бюджету. Компанія розпочала процеси оптимізації та зменшила витрати на адміністративний персонал, за рахунок чисельність штату і делегуючи частину функцій зовнішнім підрядникам.

ТОВ «Ковальська Нерухомість» поступово інтегрує інноваційні інструменти у свою фінансову діяльність, хоча цей процес не завершений. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність управління фінансами та забезпечити більшу прозорість усіх процесів. У компанії впроваджують використання фінансових аналітичних платформ, які допомагають прогнозувати грошові потоки, моделювати різні сценарії розвитку подій і планувати фінансову діяльність у довгостроковій перспективі.

Здебільшого напрямком інновацій — це цифровізація процесів обліку та звітності. У 2023 році компанія почала використовувати нові програмні рішення для автоматизації звітності, що зменшило час і ресурси, необхідні для формування фінансових звітів. Це дозволило керівництву мати доступ до актуальних даних у режимі реального часу, що значно полегшує прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Також компанія планує впроваджувати елементи фінансового контролю, та розглядає різні варіанти. Такі технології можуть допомогти виявляти потенційні ризики, зменшення ризиків виникнення фінансових проблем і завчасно виявляти слабкі місця.

Попри значний потенціал, впровадження потребує значних інвестицій, що наразі є обмежувальним фактором для компанії. Тому впровадження нових технологій здійснюється поступово, з урахуванням наявних ресурсів і пріоритетів.

Аналіз фінансових підходів ТОВ «Ковальська Нерухомість» свідчить про її унікальність завдяки приналежності до Промислово-будівельної групи «Ковальська». У той час як більшість незалежних компаній у будівельному секторі змушені покладатися виключно на надходження від комерційної діяльності та комерційні кредити, ТОВ «Ковальська Нерухомість» має доступ до внутрішніх ресурсів ПБГ «Ковальська». Це дозволяє їй отримувати пільгові кредити та фінансову допомогу, що знижує вартість фінансування та забезпечує стабільність у кризові періоди.

Водночас компанія має слабкі позиції у частині інноваційного фінансування. Деякі з основних гравців ринку активно використовують такі інструменти, як лізинг або факторинг, що дозволяє їм збільшувати оборотний капітал без залучення традиційних кредитів. ТОВ «Ковальська Нерухомість» поки що утримується від застосування цих механізмів, що може обмежувати її фінансову гнучкість.

2.3 Оцінювання ефективності управління фінансовим забезпеченням підприємства та потенціалу його розвитку

Підприємство функціонує в умовах суттєвих викликів, пов'язаних із зовнішнім середовищем, включаючи економічну нестабільність, спад у будівельній галузі та високий рівень ризиків. Ці фактори впливають як на загальний фінансовий стан компанії, так і на її здатність використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Діяльність ТОВ «Ковальська Нерухомість» на сьогоднішній день характеризується фінансовою нестабільністю, що виявляється у збитковості підприємства. Основними причинами цього є недостатній обсяг власних фінансових ресурсів, які могли б бути спрямовані на забезпечення стабільної операційної діяльності, реалізацію стратегічних завдань та розвиток інфраструктури компанії. Обмежені можливості у фінансуванні інвестиційних проєктів та впровадженні інноваційних рішень створюють додаткові перешкоди для забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах ринкової нестабільності.

Фінансовий дефіцит змушує ТОВ «Ковальська Нерухомість» звертатися до Промислово-будівельної групи "Ковальська". Як частина групи, компанія має змогу залучати необхідні фінансові ресурси через внутрішні механізми підтримки, такі як цільові інвестиції та надання позик. Ця підтримка

забезпечує тимчасову стабільність та можливість продовжувати діяльність, проте створює фінансову залежність, яка може негативно вплинути на самостійність прийняття управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Відсутність достатніх власних фінансових ресурсів обмежує можливості компанії в адаптації до змін ринкової кон'юнктури, оновленні матеріально-технічної бази та реалізації нових проєктів, які могли б сприяти зростанню доходів. Тому компанії необхідно розробити стратегію, спрямовану на зменшення фінансової залежності від ПБГ, зокрема через оптимізацію витрат, мобілізацію внутрішніх резервів, пошук нових джерел доходів та залучення зовнішніх інвестицій на вигідних умовах.

Фінансові показники підприємства за останні роки свідчать про серйозні труднощі. Негативна динаміка основних показників, таких як рентабельність активів та власного капіталу, демонструє низьку ефективність використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.7 – Фінансові показники ТОВ «Ковальська Нерухомість» з 2020 по 2023 роки

Показники/Роки	2020	2021	2022	2023
Current Ratio	0,08	0,04	0,00	0,01
Quick Ratio	0,66	0,53	0,28	0,10
ROA	-	0,25	-0,52	-0,28
ROE	-	2,94	3,29	0,59
Asset Turnover Ratio	-	4,55	5,07	1,38
Inventory Turnover		-	-5,49	-1,27
Equity Ratio	0,15	0,03	-0,26	-0,70
Debt to Equity Ratio	0,17	0,03	-0,21	-0,7
Profit Margin	-0,03	0,10	-0,15	-0,25

Таблицю складено автором на основі Додаток А, Б

Однак фінансова картина не є однозначно негативною. Зменшення дебіторської заборгованості в 2023 році стало важливим досягненням у напрямку покращення управління оборотними коштами. Це свідчить про певний прогрес у політиці контролю за фінансовими потоками. Водночас, низькі значення коефіцієнтів ліквідності та висока залежність від короткострокових зобов'язань залишаються ключовими проблемами, що обмежують гнучкість підприємства у фінансовому плануванні.

Фінансове управління ТОВ «Ковальська Нерухомість» вимагає подальшої оптимізації. Система бюджетування, хоча і допомагає забезпечити базовий контроль, не завжди є достатньо гнучкою для оперативного реагування на зміни ринку. Це особливо помітно в умовах, коли зовнішні ризики, такі як інфляція та валютні коливання, значно впливають на собівартість проєктів. Створення ефективного механізму прогнозування та резервування коштів може стати важливим кроком для підвищення стійкості підприємства.

Підприємство потребує зосередження на ключових аспектах, які впливають на його фінансову стабільність. Скорочення обсягів короткострокових зобов'язань, пошук нових джерел фінансування та підвищення рівня контролю над витратами є необхідними для створення умов для подальшого зростання. Важливо також враховувати досвід конкурентів, які вже успішно використовують альтернативні фінансові інструменти, такі як лізинг або факторинг. Це може стати прикладом для вдосконалення фінансової стратегії компанії. (Додаток А,Б)

Управління фінансовим забезпеченням ТОВ «Ковальська Нерухомість» наразі перебуває у стані постійної адаптації до нових умов, які диктують нестабільна економічна ситуація та загальний занепад будівельної галузі. Попри це, підприємство демонструє спроби зберегти фінансову стійкість, застосовуючи різноманітні інструменти оптимізації. Проте ці заходи залишаються в межах базових практик, не завжди відповідаючи масштабам поточних викликів.

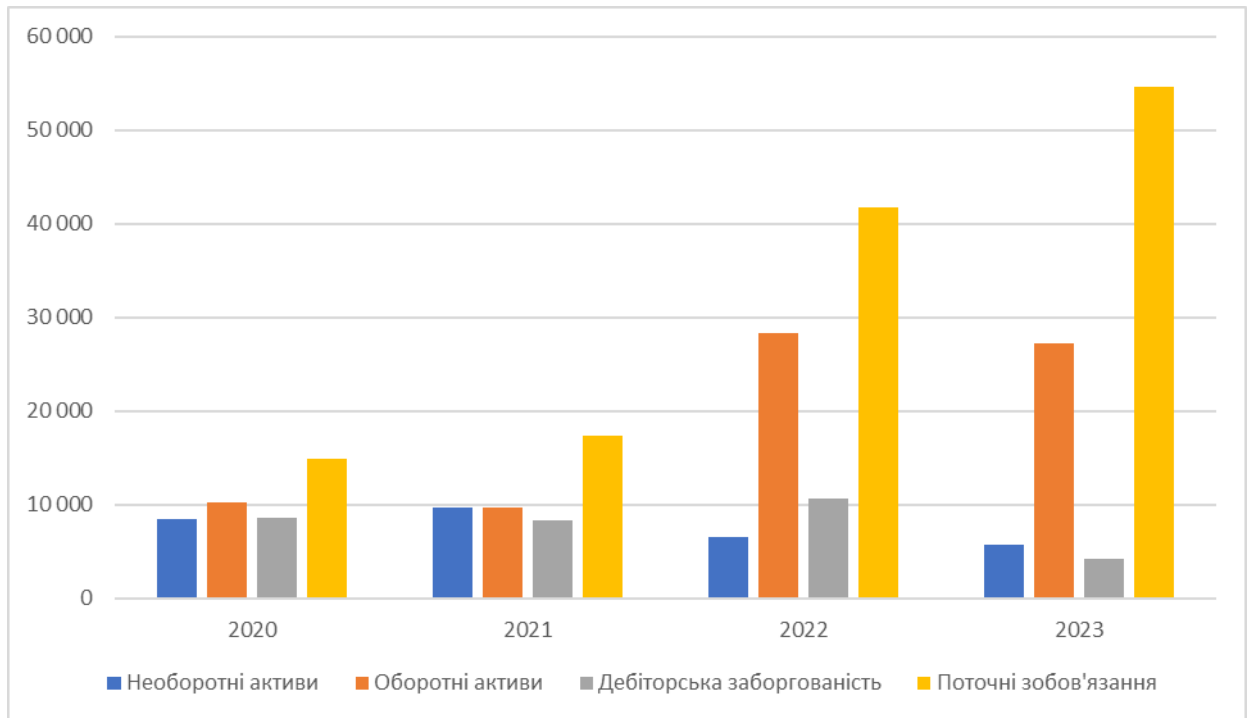


Рисунок 2.7 – Фінансові показники 2020-2023.

Джерело: Таблиця 2.7

Фінансова структура підприємства значно залежить від короткострокових зобов'язань, які постійно зростали протягом останніх років. У 2023 році їхній обсяг досяг 54,6 млн грн, що є майже двократним перевищенням порівняно з 2021 роком. Така залежність від короткострокового фінансування свідчить про слабку базу власного капіталу та відсутність можливостей для довгострокового планування. Ця ситуація ставить підприємство в уразливе становище перед непередбачуваними економічними ризиками, такими як раптове зростання кредитних ставок чи посилення умов постачальників.

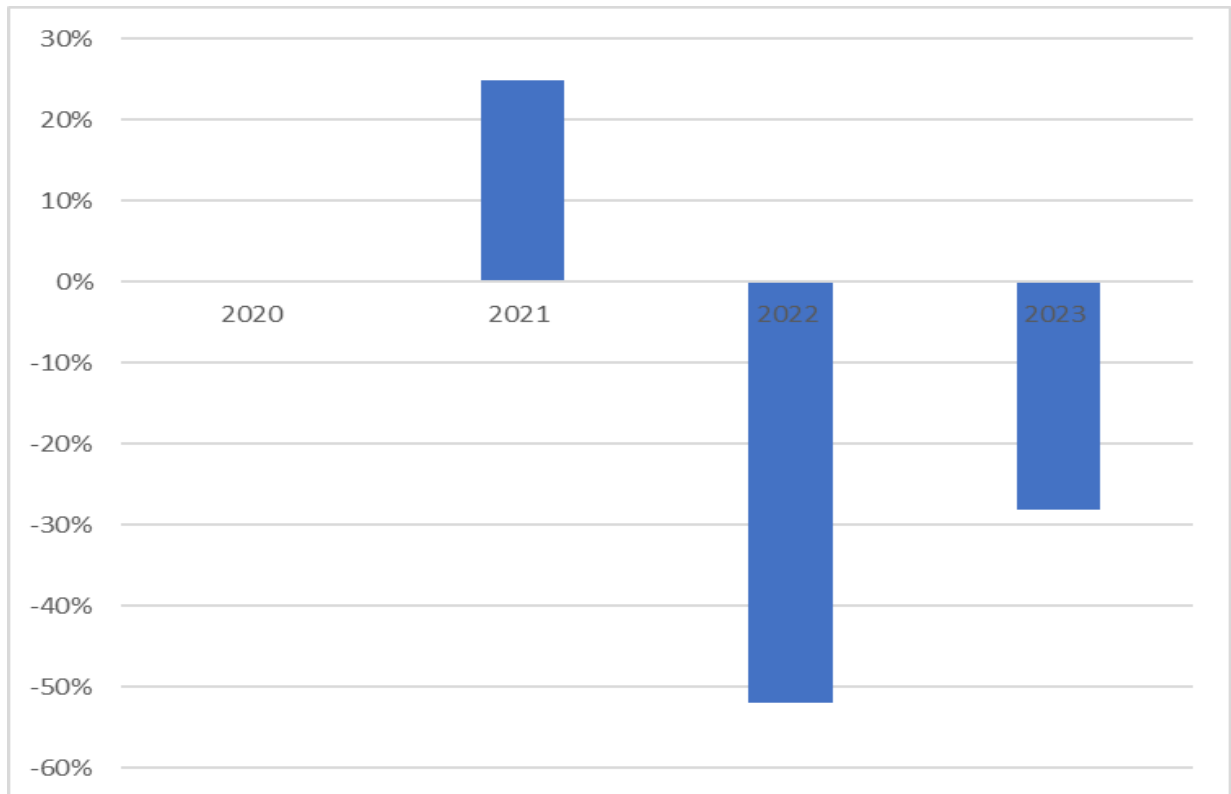


Рисунок 2.8 – Рентабельність активів

Джерело: Таблиця 2.7

Одним із ключових викликів залишається низька ефективність використання наявних ресурсів. Наприклад, показник рентабельності активів (ROA) демонструє від’ємні значення протягом останніх років, що свідчить про недостатню продуктивність вкладеного капіталу. У 2023 році цей показник становив -0,28, що значно ускладнює залучення додаткових інвесторів. Схожа ситуація спостерігається із рентабельністю власного капіталу (ROE), яка також залишається від’ємною, підтверджуючи складнощі у використанні власних фінансових ресурсів.

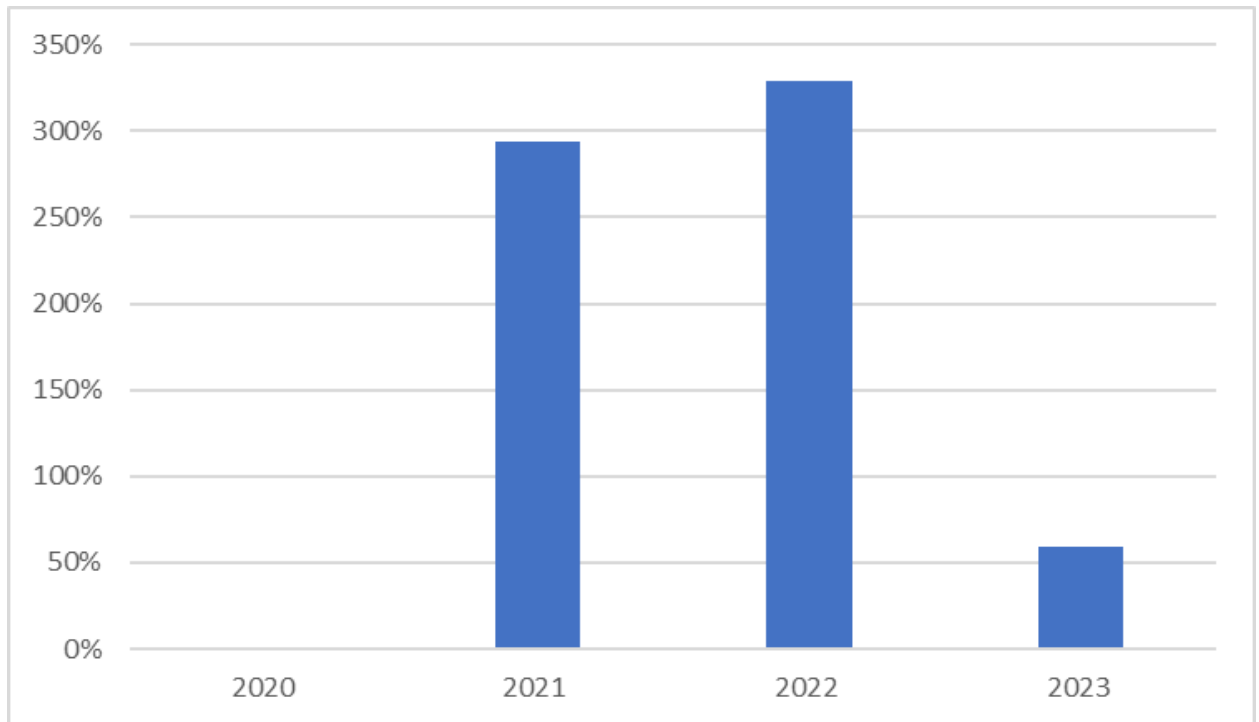


Рисунок 2.9 – Рентабельність власного капіталу

Джерело: Таблиця 2.7

На цьому фоні варто зазначити, що поточні стратегії бюджетування та оптимізації витрат мають певний позитивний ефект. Зменшення дебіторської заборгованості до 3,3 млн грн у 2023 році дозволило вивільнити частину оборотних коштів для покриття нагальних потреб. Контроль над фінансовими потоками також сприяв кращій дисципліні у виконанні платежів постачальникам, що знижує репутаційні ризики та забезпечує довіру з боку партнерів.

Попри ці досягнення, залишається очевидним, що підхід до управління фінансами потребує більш системного оновлення. Однією з перспективних ініціатив може стати активніше використання інноваційних інструментів, які вже успішно застосовуються іншими компаніями в галузі. Наприклад, інтеграція факторингу або лізингу в систему фінансування дозволить знизити навантаження на короткострокові ресурси. Ці механізми забезпечують підприємствам можливість швидше отримувати оборотні кошти або зменшувати початкові витрати на великі придбання.

Інший важливий напрямок — це розробка довгострокової фінансової стратегії, яка дозволить підприємству знизити залежність від поточних ринкових умов. Створення резервного фонду, розподіл фінансування між різними проєктами на основі їхньої рентабельності, а також впровадження гнучкого прогнозування допоможуть підприємству швидше адаптуватися до змін. Наприклад, використання сценарного аналізу дозволить оцінювати ризики та заздалегідь планувати заходи для їхньої нейтралізації.

Одним із найважливіших ресурсів для розвитку залишається потенціал інновацій. Автоматизація процесів управління фінансами, впровадження сучасних аналітичних платформ та інтеграція цифрових технологій у бізнес-модель підприємства є ключовими факторами для підвищення ефективності. Наприклад, автоматизація дозволяє зменшити людський фактор у процесах бюджетування та звітності, що сприяє не лише економії часу, але й підвищенню точності фінансових даних.

Попри складнощі, ТОВ «Ковальська Нерухомість» має певний запас стійкості завдяки своїй інтеграції до Промислово-будівельної групи «Ковальська». Це забезпечує доступ до пільгових умов кредитування, а також до фінансових і матеріальних ресурсів, які можуть бути використані для стабілізації роботи. Водночас така залежність має і зворотний бік, оскільки обмежує фінансову автономію підприємства, змушуючи його орієнтуватися на загальні стратегії групи.

Наступні кроки у розвитку фінансової стратегії компанії мають бути спрямовані на зниження залежності від зовнішнього фінансування, створення стійкої бази власного капіталу та диверсифікацію джерел доходу. Продовження тексту зосередиться на деталізації перспектив розвитку, а також на оцінці впливу запропонованих заходів на загальний стан підприємства.

Одним із найбільш перспективних напрямків є посилення контролю над фінансовими потоками через впровадження сучасних управлінських технологій. Автоматизація звітності, використання аналітичних платформ для

прогнозування та управління ризиками дозволяють не лише скоротити витрати, але й підвищити точність планування.

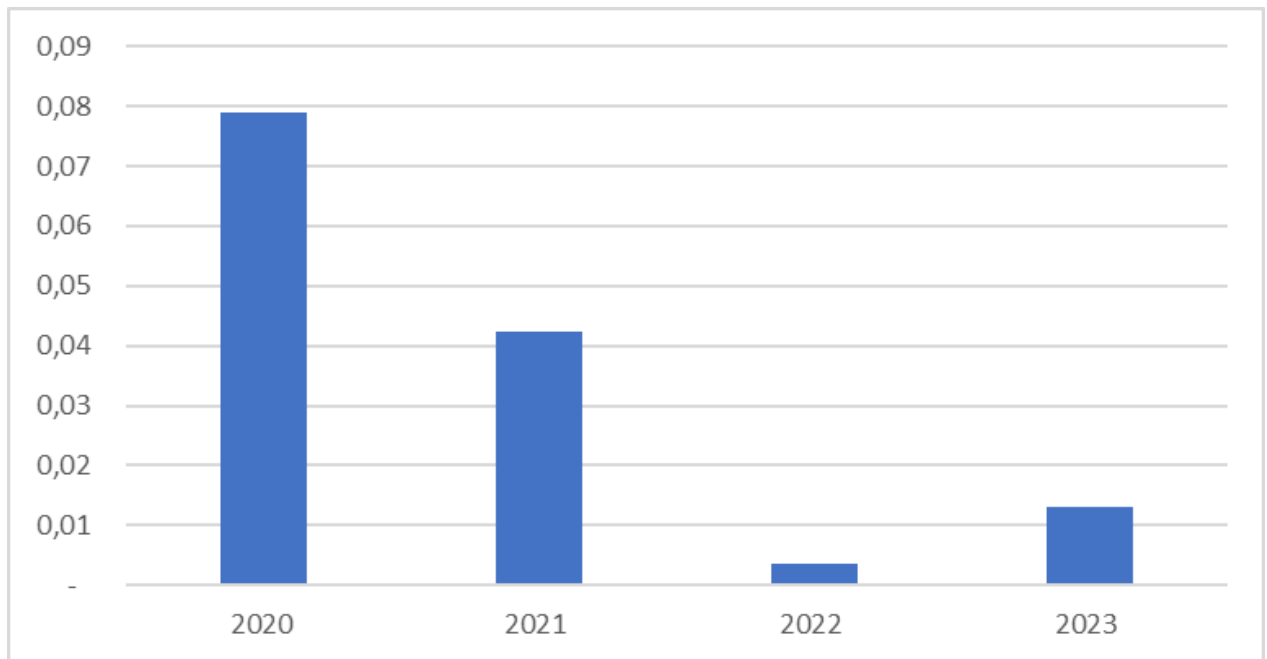


Рисунок 2.10 – Коефіцієнт поточної ліквідності

Джерело: Таблиця 2.7

Ще одним важливим завданням для компанії є скорочення рівня боргового навантаження. Реструктуризація боргів, спрямована на подовження термінів їхнього погашення, може суттєво знизити фінансовий тиск на підприємство. Крім того, активна робота з банками та іншими кредиторами щодо отримання більш вигідних умов кредитування дозволить зменшити витрати на обслуговування боргів. Це також допоможе вивільнити ресурси для інвестування в перспективні напрямки, такі як розробка нових послуг або інноваційні проекти.

Важливим фактором залишається інтеграція інновацій у бізнес-модель компанії. Використання технологій блокчейн, штучного інтелекту або великих даних може надати підприємству стратегічну перевагу в управлінні фінансами. Наприклад, застосування штучного інтелекту для прогнозування фінансових ризиків дозволить підприємству заздалегідь планувати кроки для їхньої мінімізації, що підвищить загальну стійкість до зовнішніх викликів.

Диверсифікація джерел доходу також залишається важливим завданням. Розвиток нових напрямків, таких як консалтингові послуги в будівельній галузі, або впровадження смарт-технологій у будівництві може стати додатковим джерелом доходу. Це дозволить зменшити залежність від основної діяльності та створить умови для стабільного зростання навіть в умовах ринкових коливань.

Підприємству також необхідно працювати над зміцненням своєї репутації на ринку, що може стати ключовим фактором у залученні нових інвесторів. Прозорість фінансових процесів, своєчасне виконання зобов'язань перед постачальниками та кредиторами, а також активна комунікація з партнерами допоможуть створити позитивний імідж. Це особливо важливо для подолання поточних викликів, пов'язаних із великим борговим навантаженням та збитковістю.

Висновок до 2 розділу

Фінансовий стан ТОВ «Ковальська Нерухомість» характеризується поєднанням стабільних внутрішніх ресурсів і значних зовнішніх викликів, що зумовлено нестабільністю економічного середовища. Компанія використовує інтегрований підхід до управління фінансовим забезпеченням, що дозволяє оптимізувати процеси та підтримувати ліквідність навіть в умовах обмежених ресурсів. Основним джерелом фінансування залишаються позики та фінансова допомога від Промислово-будівельної групи «Ковальська», що забезпечує відносну стійкість у кризових умовах.

Аналіз динаміки фінансових показників свідчить про складнощі в управлінні оборотними коштами та зниження рентабельності активів, що зумовлює потребу у вдосконаленні управлінських процесів. Незважаючи на збитковість, підприємство демонструє здатність до адаптації шляхом

зниження витрат та покращення підходів до бюджетування. Стратегічний акцент на модернізацію та впровадження інноваційних технологій є важливим чинником для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Проте зараз акцент робиться на адаптації і виживанні підприємства в суворих ринкових умовах.

Значна частка короткострокових зобов'язань у структурі капіталу підвищує фінансові ризики, що вимагає перегляду політики залучення коштів. Компанія активно працює над скороченням дебіторської заборгованості, що позитивно впливає на грошові потоки та покращує фінансову дисципліну. Водночас залежність від внутрішніх ресурсів групи обмежує фінансову автономію підприємства, створюючи додаткові виклики у контексті диверсифікації джерел фінансування.

Нестабільне зовнішнє середовище, зокрема воєнні дії та економічна криза, створює додатковий тиск на управлінські рішення. Впровадження антикризових заходів і підвищення ефективності управління ризиками є ключовими завданнями для збереження фінансової стабільності. У цьому контексті важливим є розвиток гнучких моделей фінансування та активізація роботи з зовнішніми інвесторами для зменшення залежності від внутрішніх джерел.

Таким чином, фінансове забезпечення розвитку ТОВ «Ковальська Нерухомість» потребує системного підходу до оптимізації структури капіталу, впровадження інновацій та зміцнення позицій на ринку. Використання сучасних технологій у поєднанні з ефективним управлінням фінансовими потоками створює можливості для стабілізації діяльності та забезпечення сталого зростання в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3 НАПРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ТОВ «КОВАЛЬСЬКА НЕРУХОМІСТЬ»

3.1 Визначення можливих напрямів удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства

Система управління фінансовим забезпеченням ТОВ «Ковальська Нерухомість» потребує адаптації до умов, які склалися внаслідок складної економічної ситуації в країні, впливу війни та ринкових викликів будівельної галузі. Підприємство стикається з низкою проблем, які вимагають комплексного підходу до їх вирішення. Ключові виклики — це високий рівень кредиторської заборгованості, збитковість операційної діяльності, низька ліквідність та залежність від зовнішніх фінансових ресурсів. На цьому тлі виникає необхідність розробки ефективних стратегій для вдосконалення системи управління фінансами.



Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення системи управління фінансовим
забезпеченням підприємства

Одним із найважливіших аспектів є оптимізація роботи з кредиторською заборгованістю, яка на кінець 2023 року досягла суттєвого рівня, що обмежує фінансову гнучкість підприємства. Значна частка короткострокових зобов'язань у структурі фінансів створює додатковий тиск на грошові потоки, що ускладнює оперативне управління ресурсами. У цьому контексті важливою задачею є впровадження системи управління заборгованістю, яка дозволить оптимізувати строки погашення боргів та зменшити їхній загальний обсяг.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення є завершення впровадження автоматизованих систем обліку, що вже було розпочато підприємством. Використання сучасних технологій дозволить значно покращити точність і швидкість обробки фінансових даних, забезпечить прозорість фінансових процесів і сприятиме кращому прийняттю рішень на основі реальних показників. Впровадження управлінського обліку на базі існуючих автоматизованих систем відкриває перспективи для більш точного бюджетування, аналізу витрат і прогнозування.

Окрім того, в сучасних умовах важливим завданням стає залучення додаткових джерел фінансування. Потенційно перспективними є міжнародні організації, які можуть надавати фінансування для проєктів післявоєнного відновлення, зокрема у сфері будівництва інфраструктури та створення технопарків. Така стратегія дозволить знизити залежність від традиційних кредитних ресурсів, які для підприємства залишаються обмеженими.

Розвиток інновацій також є пріоритетом. Компанія вже зробила кроки в напрямку автоматизації фінансового обліку, але важливим буде розширення використання цифрових інструментів, таких як системи прогнозування ризиків і управління грошовими потоками. Наприклад, використання сучасних програм для моніторингу фінансових потоків та прогнозування ліквідності дозволить підприємству не лише скоротити витрати, але й підвищити свою фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

В умовах кризи виникає потреба у створенні резервного фонду, який міг би слугувати буфером для покриття короткострокових зобов'язань у разі

несприятливих обставин. Хоча для ТОВ «Ковальська Нерухомість» така стратегія може бути складною через загальну збитковість, резерви можна формувати за рахунок стабільних грошових потоків від основних операційних напрямів.

Загалом, підприємство має низку перспектив для вдосконалення системи управління фінансами, проте їхня реалізація потребує ретельного планування та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Наступна частина підрозділу буде присвячена деталізації конкретних заходів, які можуть бути впроваджені для покращення фінансової системи, а також оцінці їхнього потенційного впливу на загальний розвиток підприємства.

Одним із інструментів покращення є оптимізація процесу бюджетування. Підприємство вже використовує базову систему складання бюджетів, проте її гнучкість є обмеженою, що ускладнює адаптацію до змінних умов ринку. Впровадження програмно-цільового бюджетування дозволить підприємству ефективніше розподіляти фінансові ресурси відповідно до пріоритетів та стратегічних цілей. Наприклад, такі методи допоможуть визначити найбільш рентабельні напрями діяльності, зосереджуючи ресурси на проєктах із найвищим потенціалом доходності.

Важливим кроком у цьому напрямі стане впровадження автоматизованих систем управління бюджетами. Використання цифрових рішень дозволить інтегрувати планування, моніторинг та аналіз фінансових показників у єдиний процес. Це не лише скоротить час на обробку даних, але й сприятиме підвищенню прозорості фінансових процесів. Крім того, автоматизація відкриває можливості для більш точного прогнозування, що є критично важливим у нестабільних економічних умовах.

Інший важливий напрямок — управління ризиками. ТОВ «Ковальська Нерухомість» працює в умовах високої невизначеності, що збільшує ймовірність виникнення фінансових труднощів. Для зниження ризиків необхідно впроваджувати практики активного моніторингу грошових потоків, аналізу рентабельності проєктів та оцінки потенційних фінансових загроз.

Зокрема, використання сценарного аналізу дозволить компанії підготуватися до різних сценаріїв розвитку ринку, передбачаючи як можливі проблеми, так і нові можливості.

Окремо варто виділити проблему кредиторської заборгованості, яка продовжує залишатися значним тягарем для фінансової системи підприємства. Активне впровадження систем управління заборгованістю, включаючи реструктуризацію боргів і підвищення дисципліни у виконанні зобов'язань, допоможе знизити фінансовий тиск. Крім того, варто переглянути умови співпраці з постачальниками та іншими контрагентами для досягнення вигідніших умов оплати. Наприклад, домовленості щодо подовження термінів погашення боргів або зменшення штрафних санкцій можуть значно покращити ліквідність.

У контексті довгострокової фінансової стійкості важливо створити механізми для формування резервів. Попри складну фінансову ситуацію, підприємству слід розглянути можливість акумулювання частини доходів від найбільш стабільних напрямків діяльності у резервні фонди. Це дозволить створити фінансовий буфер для подолання кризових періодів або для забезпечення інвестицій у майбутньому.

Диверсифікація діяльності є ще одним перспективним напрямом. Наприклад, розвиток консалтингових послуг у сфері будівництва або управління проектами може створити додаткове джерело доходу. Високий рівень експертизи персоналу та доступ до унікальних ресурсів групи «Ковальська» дозволяють підприємству використовувати свої конкурентні переваги для виходу на нові ринки.

Крім того, підприємству варто врахувати потенціал міжнародного співробітництва. Залучення фінансування від міжнародних організацій або участь у спільних проектах із закордонними партнерами може стати важливим кроком для розширення джерел фінансування. Зокрема, проекти післявоєнного відновлення України створюють широкі можливості для отримання грантів або кредитів на вигідних умовах.

Зокрема, важливим є більш глибоке впровадження автоматизованих систем обліку та управлінського обліку, які вже заплановані до реалізації. Ці системи забезпечать не лише прозорість у фінансових операціях, але й дозволять зменшити операційні витрати, підвищити точність даних і пришвидшити прийняття управлінських рішень.

Автоматизація процесів управління фінансами відкриває перед компанією нові можливості, зокрема у сфері прогнозування ризиків та управління ліквідністю. Наприклад, інтеграція сучасних програмних платформ для моніторингу фінансових потоків дозволить компанії оцінювати свій стан у реальному часі та реагувати на зміни у ринку з мінімальними втратами. Система прогнозування ризиків, яка базується на аналізі великих даних, стане важливим інструментом для зменшення впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

Крім того, в умовах складного ринкового середовища підприємству необхідно переглянути свої підходи до управління витратами. Впровадження аналізу витрат за принципом «власної вартості» може дати змогу ідентифікувати непродуктивні витрати та оптимізувати їх. Наприклад, деталізований аналіз собівартості будівельних проєктів дозволить виявити слабкі місця в управлінні ресурсами та покращити ефективність їхнього використання. Це, у свою чергу, сприятиме зниженню загальної собівартості продукції та послуг, підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Окремим важливим аспектом є зміцнення співпраці з партнерами, зокрема з кредиторами та постачальниками. Наразі основними кредиторами підприємства залишаються компанії, що входять до ПБГ «Ковальська», що забезпечує певну стабільність у фінансуванні. Проте для зменшення залежності від внутрішніх ресурсів групи підприємству варто розглянути можливість диверсифікації кредиторської бази. Наприклад, співпраця з банківськими установами чи фінансовими організаціями, які спеціалізуються на підтримці малого та середнього бізнесу, може стати новим джерелом залучення ресурсів.

У контексті роботи з постачальниками підприємство має змогу поліпшити умови контрактів через проведення переговорів щодо довгострокових зобов'язань або отримання знижок за великі обсяги закупівель. Водночас стратегія побудови взаємовигідних стосунків із партнерами дозволить знизити ризики перебоїв у постачанні матеріалів, що є критично важливим для своєчасної реалізації будівельних проєктів.

Диверсифікація доходів є ще одним важливим напрямом розвитку. Підприємство має високий потенціал для виходу на нові ринки або впровадження нових послуг. Надання консалтингових послуг у сфері управління будівельними проєктами або створення технологічних рішень для будівельної галузі може стати важливим джерелом додаткових доходів. Це дозволить підприємству зменшити залежність від основної діяльності, пов'язаної з будівництвом, і створить нові можливості для зростання.

Ще одним перспективним кроком є участь у державних і міжнародних програмах відновлення інфраструктури України після війни. Ці програми не лише відкривають доступ до нових джерел фінансування, таких як гранти або пільгові кредити, але й дозволяють підприємству підвищити свій авторитет на ринку як надійного партнера в реалізації масштабних проєктів.

Одним із центральних елементів майбутніх змін стане формування довгострокової фінансової стратегії, яка враховуватиме як внутрішні потреби компанії, так і зовнішні можливості. У цьому контексті створення резервних фондів набуває особливого значення. Ці резерви слугуватимуть буфером, що захищатиме підприємство від можливих фінансових потрясінь, таких як раптове зниження попиту або підвищення витрат. Формування резервів може відбуватися шляхом відрахувань від стабільних джерел доходів або спеціальних внесків від материнської компанії.

Для посилення фінансової стійкості ТОВ «Ковальська Нерухомість» також важливо зміцнити управління дебіторською заборгованістю. У цьому аспекті можна застосувати комбіновані підходи, які включають використання факторингу для швидшого отримання коштів, а також більш жорсткі умови

співпраці з клієнтами, спрямовані на мінімізацію ризику неплатежів. Це дозволить не лише поліпшити ліквідність, але й зменшити потребу у залученні короткострокових кредитів.

Інтеграція інноваційних фінансових інструментів залишається одним із найбільш перспективних напрямків. Хоча наразі підприємство не розглядає технології блокчейну, їхнє потенційне впровадження може значно підвищити прозорість фінансових операцій і зміцнити довіру партнерів. Інші інноваційні рішення, такі як платформи на основі штучного інтелекту для прогнозування ризиків, також можуть стати важливим інструментом для підвищення ефективності управління.

Диверсифікація діяльності підприємства повинна базуватися на використанні вже існуючих сильних сторін. Наприклад, розробка консалтингових послуг для компаній будівельної галузі або розвиток технологій управління нерухомістю можуть стати важливим джерелом доходів. Такі кроки дозволять підприємству не лише розширити свою присутність на ринку, але й збільшити загальний рівень рентабельності.

Участь у масштабних інфраструктурних проєктах є ще одним значущим елементом стратегії розвитку. Завдяки доступу до фінансових ресурсів міжнародних організацій та підтримці державних програм підприємство зможе не лише отримати стабільне фінансування, але й закріпити свою репутацію надійного партнера. Це стане важливим кроком для зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Важливо також звернути увагу на культурні та організаційні зміни в підходах до управління. Для успішного впровадження нових інструментів і стратегій необхідно забезпечити підвищення кваліфікації персоналу, розвиток навичок управління змінами та формування культури фінансової відповідальності. Це сприятиме більш ефективному використанню наявних ресурсів і створить умови для подальших вдосконалень.

Оптимізація податкового навантаження є не пріоритетним, але потенційно корисним напрямом для розвитку ТОВ «Ковальська Нерухомість»,

оскільки ефективне управління податками може сприяти зменшенню витрат і підвищенню фінансової стійкості підприємства. Цей процес передбачає вивчення діючих податкових норм та пошук можливостей для законного зменшення податкових зобов'язань без порушення податкового законодавства. Це може включати використання пільг, передбачених для підприємств у будівельній галузі, оптимізацію структури компанії, а також застосування ефективних інструментів для планування податків, таких як трансфертне ціноутворення чи застосування різних форм амортизації активів.

Хоча зниження податкового навантаження не є основною метою стратегії розвитку компанії, воно може стати важливим інструментом для покращення фінансових показників і створення додаткових ресурсів для інвестування в стратегічні проекти. Для цього компанія може залучити професійних консультантів з податкового планування, які зможуть розробити індивідуальну стратегію для оптимізації податкових виплат. У довгостроковій перспективі це дозволить зберегти значну частину прибутку в межах компанії, що буде сприяти підвищенню ліквідності та фінансової стабільності підприємства.[43]

Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише стабілізації в короткостроковій перспективі, але й забезпечить основу для стійкого розвитку підприємства в майбутньому. Успіх цієї стратегії залежатиме від здатності компанії гнучко реагувати на виклики, активно використовувати нові можливості та адаптуватися до умов сучасного ринку.

3.2 Розробка плану удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства

Для забезпечення ефективного управління фінансовим забезпеченням розвитку ТОВ «Ковальська Нерухомість» необхідно створити комплексний

план, який передбачатиме чіткі етапи впровадження змін, розподіл відповідальності, а також механізми моніторингу й оцінки результатів. Розробка такого плану базується на визначених пріоритетних напрямках удосконалення, серед яких ключовими є оптимізація фінансових процесів, інтеграція інноваційних рішень, покращення управління заборгованістю та диверсифікація джерел фінансування.

Етапи розробки плану

1. Вдосконалення системи бюджетування та фінансового планування

На першому етапі планується завершення впровадження автоматизованих систем обліку, що дозволить інтегрувати управлінський облік у загальну фінансову систему підприємства. Це забезпечить більш точний контроль за витратами, прогнозування доходів та планування інвестицій.

Основні заходи:

- доопрацювання та налаштування існуючих автоматизованих систем бухгалтерського обліку для потреб управлінського обліку.
- впровадження програмно-цільового бюджетування для підвищення точності розподілу фінансових ресурсів.
- розробка моделей сценарного планування, які допоможуть враховувати різні варіанти розвитку ринку.

2. Управління кредиторською та дебіторською заборгованістю

З метою зниження боргового навантаження та підвищення ліквідності планується впровадження системи моніторингу та управління заборгованістю.

Це включатиме:

- реструктуризацію існуючих боргів для подовження термінів погашення.
- перехід на факторинг для швидшого отримання дебіторської заборгованості.
- встановлення жорсткіших умов роботи з контрагентами для мінімізації ризиків неплатежів.

3. Інтеграція інноваційних рішень

Для підвищення прозорості та ефективності фінансових операцій необхідно впроваджувати сучасні технології:

- розробка системи прогнозування фінансових ризиків на основі аналізу великих даних.
- використання інструментів для моніторингу фінансових потоків у режимі реального часу.
- дослідження можливостей інтеграції технологій блокчейну для підвищення прозорості фінансових операцій.

4. Залучення додаткових джерел фінансування

Для реалізації масштабних інвестиційних проєктів, особливо в умовах післявоєнного відновлення, підприємство має зосередитися на розширенні джерел фінансування. Планується:

- підготовка пропозицій для участі у міжнародних грантових програмах та програмах цільового фінансування інфраструктурних проєктів.
- співпраця з банками та фінансовими організаціями для отримання пільгових кредитів.
- розгляд можливості залучення стратегічних інвесторів для спільної реалізації будівельних проєктів.

5. Диверсифікація діяльності та збільшення доходів

З метою зниження залежності від основної діяльності планується розширення напрямків роботи підприємства:

- розвиток консалтингових послуг у сфері управління будівельними проєктами.
- підготовка до розширення діяльності на нові регіони у післявоєнний період.

Механізми реалізації

Для успішної реалізації зазначених заходів необхідно розробити чітку організаційну структуру проєкту. Ключові кроки:

- створення спеціальної робочої групи з числа співробітників фінансового та стратегічного відділів.

- визначення відповідальних осіб за впровадження кожного напрямку плану.
- розробка графіка реалізації заходів із чітко визначеними дедлайнами.

Моніторинг ефективності буде здійснюватися через регулярний аналіз фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність та оборотність капіталу. Крім того, кожен етап буде супроводжуватися проміжною оцінкою результатів, що дозволить вчасно вносити корективи.

Очікувані результати

Реалізація цього плану дозволить підприємству:

- знизити боргове навантаження та поліпшити ліквідність.
- підвищити точність управління фінансовими потоками та прозорість операцій.
- розширити джерела фінансування для інвестиційних проєктів.
- збільшити рентабельність та знизити ризики фінансової нестабільності.

Цей комплексний підхід забезпечить ТОВ «Ковальська Нерухомість» умови для фінансової стабільності та готовності до розвитку в умовах післявоєнної відбудови економіки України. Продовження роботи над вдосконаленням системи фінансового забезпечення сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії у галузі.

Реалізація запропонованих заходів потребує значних інвестицій. Згідно з прогнозами, загальні витрати становитимуть приблизно 4,1 млн грн, включаючи:

Таблиця 3.1 – Витрати на реалізацію комплексу заходів

Заходи	Витрати
Автоматизація системи облік	2 000 тис.. грн
Підтримка програмних продуктів	500 тис. грн / рік
Робота з дебіторською та кредиторською заборгованостями	500 тис. грн
Навчання співробітників	500 тис. грн
Інтеграція інноваційних рішень	100 тис. грн
Анліз та розробка нових джерел доходу	1 000 тис. грн
Всього	4 100 тис. грн

Для реалізації розробленого плану удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку ТОВ «Ковальська Нерухомість» необхідно з метою залучення фінансування розглянути та залучити джерела фінансування. З урахуванням специфіки діяльності компанії та поточного економічного стану, можливо виділити наступні основні джерела фінансування:

1. Внутрішні джерела фінансування

- *Прибуток від основної діяльності.*

Частина прибутків від реалізації будівельних проєктів або інших операційних напрямів може бути реінвестована в удосконалення системи управління фінансами. Це дозволить мінімізувати залежність від зовнішніх джерел фінансування.

- *Оптимізація витрат.*

Зниження операційних витрат шляхом оптимізації витрати, в том числі за рахунок впровадження сучасних технологій та автоматизації облікових процесів може вивільнити кошти для реалізації інших заходів плану.

- *Продаж неліквідних активів.*

Продаж активів, які не використовуються у виробничих процесах, їхній продаж може забезпечити додаткові фінансові ресурси.

2. Зовнішні джерела фінансування

Кредити.

- *Пільгові кредити від банківських установ.*

Тісна співпраця з банками для отримання кредитів із зниженою відсотковою ставкою. Для цього підприємство може використовувати гарантії своєї материнської компанії або майно в заставу.

- *Кредити від міжнародних фінансових організацій.*

Залучення коштів через програми підтримки післявоєнного відновлення економіки. Такі організації, як ЄБРР або Світовий банк, можуть надавати кредити на вигідних умовах для проєктів, пов'язаних із модернізацією або інфраструктурними ініціативами.

Гранти.

- *Участь у міжнародних грантових програмах.*

Ініціативи, спрямовані на відновлення інфраструктури, розвиток цифрових технологій або підтримку сталого розвитку, можуть бути профінансовані через гранти від ЄС, ООН чи інших донорських організацій.

- *Національні програми підтримки бізнесу.*

Участь у державних програмах, спрямованих на відновлення економіки, може забезпечити доступ до грантів або пільгових позик.

Стратегічні інвестиції.

- *Залучення стратегічних інвесторів.*

Для реалізації масштабних інвестиційних проєктів, таких як впровадження блокчейн-рішень або створення нових напрямків діяльності, підприємство може співпрацювати зі стратегічними інвесторами. Вони можуть інвестувати кошти в обмін на частку в прибутках або акціях компанії.

3. Фінансові інструменти

- *Факторинг.*

Використання факторингових операцій для отримання грошових коштів від дебіторської заборгованості. Це дозволить швидше вивільнити оборотний капітал для фінансування операційних потреб.

- *Лізинг.*

Залучення лізингових компаній для фінансування придбання обладнання, необхідного для автоматизації фінансових процесів. Лізинг дозволяє знизити початкові витрати на модернізацію.

4. Спільні проєкти

- *Партнерство з іншими компаніями.*

Укладання угод із компаніями, які мають досвід у сфері управління фінансовими процесами, для спільної реалізації окремих ініціатив, таких як впровадження аналітичних платформ.

- *Консорціуми для інфраструктурних проєктів.*

Участь у великих інфраструктурних ініціативах разом із іншими підприємствами дозволить знизити фінансове навантаження та отримати додаткові ресурси.

5. Резервні фонди

- *Внутрішньогрупова підтримка.*

Залучення фінансових ресурсів Промислово-будівельної групи «Ковальська». Є можливість отримати тимчасову фінансову допомогу для покриття поточних витрат чи реалізації стратегічних ініціатив.

- *Формування власного резервного фонду.*

Частина прибутків або додаткові відрахування з найбільш стабільних джерел доходу можуть бути спрямовані на створення резервного фонду для фінансування невідкладних потреб.

Реалізація кожного з етапів плану потребуватиме комбінованого використання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. Такий підхід дозволить забезпечити стійкість реалізації проєктів та оптимізувати фінансове навантаження на підприємство.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації плану удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства

Запропонований план удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням ТОВ «Ковальська Нерухомість» спрямований на подолання поточних викликів, забезпечення фінансової стабільності та створення умов для довгострокового зростання. Для оцінки доцільності його реалізації необхідно проаналізувати очікувані вигоди, пов'язані з впровадженням заходів, порівняти їх із витратами та розглянути вплив запропонованих змін на загальний стан підприємства.

В якості базових значення для порівняння показників з врахуванням результатів впровадження описаних заходів та поточною ситуацією, з метою економічного обґрунтування запропонованих рішень було виявлено необхідність отримання прогнозних показників балансу за 2024 рік для глибшого порівняльного аналізу фінансових коефіцієнтів та побудови моделі з застосованими рекомендаціями та їх впливом на фінансовий стан підприємства. Для формування прогнозу було використано дані балансу за три квартали 2023 року, річний звіт за 2023 рік та баланс за три квартали 2024 року.

Для отримання прогнозних показників було застосовано метод екстраполяції на основі співвідношення показників річного звіту до квартального за попередній рік. Цей метод дозволяє врахувати сезонні коливання та зміни, що відбуваються протягом року, забезпечуючи більш реалістичне прогнозування.

Розрахунок прогнозних показників здійснювався за нижче описаною методологією.

Визначення коефіцієнта екстраполяції. Для кожного показника балансу було обчислено співвідношення між річними даними за 2023 рік та показниками за три квартали 2023 року. Отриманий коефіцієнт відображає середньорічну зміну показника за останній доступний рік.

$$\text{Коеф. екстраполяції} = \frac{\text{Показник річного звіту}}{\text{Показник звіту за 3 квартали}} \quad (3.1)$$

Прогнозування даних за 2024 рік. Отримані коефіцієнти були використані для прогнозування річних показників 2024 року шляхом множення коефіцієнта на відповідні показники балансу за три квартали 2024 року.

$$\text{Прогноз} = \frac{\text{Коефіцієнт екстраполяції}}{\text{Показник звіту за 3 квартали}} \quad (3.2)$$

Внесення коригувань. Після розрахунків загальна структура активів і пасивів була зіставлена для забезпечення балансу між їх сумами. Виявлені розбіжності, які виникли через округлення, методологічні неточності та/або особливості екстраполяції, були включені до статті 1420 «Нерозподілений прибуток/збиток». Цей підхід забезпечив балансування прогнозованої звітності.

Результатом проведених розрахунків стала сформована прогнозна фінансова звітність за 2024 рік, яка дозволяє проводити порівняльний аналіз із попередніми періодами та оцінювати тенденції розвитку підприємства. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки враховує поточну фінансову динаміку компанії, її попередні тенденції, а також забезпечує точність і коректність фінансової звітності для подальшого аналізу.

Прогнозування показників із використанням екстраполяційних коефіцієнтів дозволило отримати базу для розрахунків ключових фінансових коефіцієнтів та їх порівняння в межах ретроспективного аналізу. Це також сприяло виявленню слабких і сильних сторін фінансової стратегії підприємства, а внесення розбіжностей до статті «Нерозподілений прибуток/збиток» забезпечило збереження точності прогнозованої звітності.

Додаток В Таблиця В.1

Одним із ключових аргументів на користь реалізації плану є його здатність покращити фінансові показники компанії. Прогнозні значення основних індикаторів після впровадження змін демонструють суттєве покращення ліквідності, зменшення боргового навантаження та підвищення рентабельності.

- Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio), за базового прогнозу становить 0,48, прогнозується підвищити до 1,0, що вказує на здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання. (Додаток В)

- Рентабельність активів (ROA) може зрости з 1% за поточних умов до 5%, при реалізації запропонованого плану заходів, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. (Додаток В)

- Відношення боргу до капіталу (Debt to Equity Ratio), яке наразі прогнозується -2,02, може бути покращене завдяки реструктуризації боргів та залученню додаткових джерел фінансування. (Додаток В)

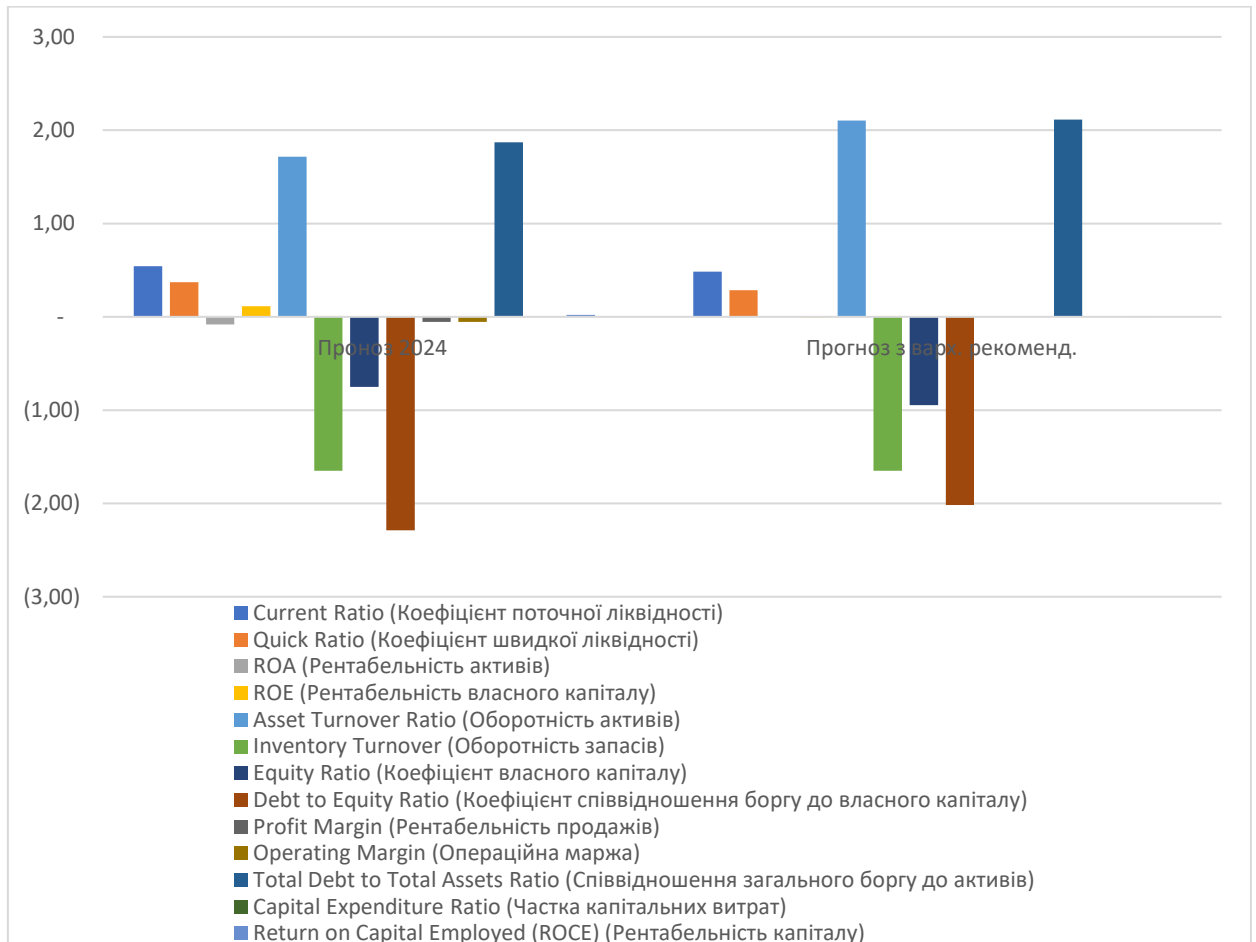


Рисунок 3.2 – Порівняння фінансових показників за поточних умов та при реалізації запропонованого плану заходів

Ці зміни дозволять підприємству перейти від виживання до стабільного розвитку, збільшуючи свою здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Реалізація запропонованих заходів потребує значних інвестицій. Згідно з прогнозами, загальні витрати становитимуть приблизно 4,1 млн грн, включаючи нижче викладені припіщення.

Додатково передбачено витрати на підтримку нових програмних продуктів у розмірі 500 тис. грн щорічно. Ці інвестиції є відносно помірними, враховуючи довгострокові вигоди, які очікуються після впровадження плану.

Реалізація заходів дозволить досягти низки економічних вигод, які сприятимуть зростанню ефективності підприємства. Автоматизація облікових процесів забезпечить вивільнення робочих ресурсів, що дозволить зосередити їх на стратегічно важливих напрямках діяльності. Зменшення ризику помилок та підвищення своєчасності звітності створить передумови для покращення управлінських рішень.

Реструктуризація боргових зобов'язань дозволить знизити навантаження на оборотний капітал, що сприятиме збільшенню ліквідності та зменшенню залежності від кредиторів. Диверсифікація джерел фінансування та розширення спектра послуг забезпечить зростання доходів і зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного напрямку діяльності.

Основними ризиками реалізації плану є недостатність фінансових ресурсів та можливість того, що заходи не принесуть очікуваних результатів. Крім того, витрати на реалізацію плану можуть тимчасово зменшити доступні активи для виконання інших проєктів. Для зниження цих ризиків запропоновано створення резервного фонду, який слугуватиме фінансовим буфером у разі непередбачених витрат.

Окрім того, поетапна реалізація плану дозволить зменшити фінансовий тиск, розподіляючи витрати на довший період. Автоматизація процесів може бути завершена за рік, тоді як робота з реструктуризацією боргів може тривати до 2 року.

Одним із ключових результатів реалізації плану стане підвищення конкурентоспроможності компанії. Завдяки автоматизації обліку та вдосконаленню процесів бюджетування підприємство зможе краще управляти витратами, що сприятиме зниженню собівартості продукції та послуг. Це дозволить компанії пропонувати клієнтам вигідніші умови, водночас зберігаючи рентабельність. У сучасних ринкових умовах, коли конкуренція у будівельній галузі залишається високою, можливість оптимізувати витрати є критично важливою.

Впровадження інновацій, таких як програми моніторингу та прогнозування фінансових потоків, також дасть змогу підприємству швидше адаптуватися до змін у ринку. Використання аналітичних платформ на базі великих даних дозволить прогнозувати попит на нерухомість або зміни у вартості матеріалів, що дасть змогу приймати обґрунтовані рішення на випередження.

Ще одним важливим аспектом є підвищення репутації компанії серед інвесторів і партнерів. Реалізація плану сприятиме створенню прозорих і чітко структурованих фінансових процесів, що підвищить довіру з боку кредиторів, постачальників і клієнтів. Це, у свою чергу, полегшить доступ до нових джерел фінансування та сприятиме розширенню партнерських відносин.

Реалізація плану дозволить підприємству диверсифікувати свої джерела доходу. Розвиток консалтингових послуг у сфері управління будівельними проєктами або управління об'єктами нерухомості може стати новим напрямком діяльності з високою рентабельністю. Такі послуги вимагають мінімальних початкових інвестицій, оскільки підприємство вже має достатню експертизу та доступ до відповідних ресурсів.

Крім того, вдосконалення системи управління заборгованістю сприятиме підвищенню ліквідності та зменшенню фінансових втрат. Наприклад, реструктуризація боргів дозволить скоротити витрати на обслуговування кредитів, а впровадження факторингу допоможе швидше отримувати кошти від клієнтів. Це забезпечить підприємству необхідні фінансові ресурси для інвестицій у нові проєкти.

Автоматизація процесів обліку та звітності також матиме прямий економічний ефект у вигляді зниження витрат на адміністрування. Використання сучасних програмних рішень дозволить зменшити кількість рутинних операцій, що виконуються вручну, скоротити потребу у залученні додаткового персоналу та мінімізувати ймовірність помилок.

Запропоновані зміни закладають основу для фінансової стабільності підприємства у довгостроковій перспективі. Зниження боргового

навантаження через реструктуризацію та залучення нових джерел фінансування, таких як пільгові кредити або гранти, сприятиме зменшенню фінансових ризиків. Створення резервних фондів дозволить компанії мати додатковий запас ліквідності для подолання кризових ситуацій.

Диверсифікація діяльності сприятиме зниженню залежності від одного джерела доходу, що підвищить загальну стійкість компанії до ринкових коливань. Наприклад, у разі зниження попиту на нерухомість компанія зможе підтримувати свій фінансовий стан за рахунок консалтингових або інших послуг.

Окремо варто підкреслити важливість розвитку партнерських відносин із міжнародними організаціями. Участь у програмах післявоєнного відновлення інфраструктури відкриває можливості для залучення грантів і довгострокового фінансування на вигідних умовах. Це дозволить підприємству не лише зберегти свою присутність на ринку, але й значно розширити масштаби діяльності.

Попри значні вигоди, реалізація запропонованого плану супроводжується певними ризиками. Основними з них є недостатність фінансових ресурсів для завершення всіх заходів, невідповідність прогнозів реальним показникам та можливість затримок у впровадженні змін. Для мінімізації цих ризиків пропонується:

- поетапна реалізація заходів із визначенням пріоритетів. Наприклад, автоматизація облікових процесів може бути виконана першочергово, оскільки її ефект швидко стане помітним.
- регулярний моніторинг прогресу та коригування плану відповідно до актуальних обставин.
- створення фінансового резерву, який буде використовуватись у разі виникнення непередбачених витрат.

Запропонований комплекс заходів, що включає остаточне впровадження в роботу підприємства автоматизовану систему обліку, проведення комплексної роботи з дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також

навчання персоналу диверсифікація джерел доходу, шляхом формування нових продуктів, передбачає інвестиції зазначені в Таблиці 3.1 – Витрати на реалізацію комплексу заходів. Загальні витрати оцінюються у 4,1 млн грн. Прогнозується, що впровадження заходів дозволить підприємству досягти стабільного зростання доходів та зниження витрат протягом перших двох років після реалізації.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності реалізації проєкту впровадження, тис. грн

Роки	2024 (0 період)	1 півріч. 2025р	2 півріч. 2025р	1 півріч. 2026р	2 півріч. 2026р
Доходи		1400	1400	1400	1400
Затрати		-250	-250	-250	-250
ЕВІТДА		1150	1150	1150	1150
Амортизація		-37,50	-77,5	-77,5	-77,5
ЕВІТ		1112,50	1072,50	1072,50	1072,50
Податок на прибуток від ЕВІТ		-200,25	-193,05	-193,05	-193,05
НОРАТ		912,25	879,45	879,45	879,45
Плюс амортизація		37,50	77,50	77,50	77,50
Операційний грошовий потік(CF)		949,75	956,95	956,95	956,95
Інвестиції (CF _{inv})	-1500	-1600			
Чистий грошовий потік NFC	-1500	-650,25	956,95	956,95	956,95
Коефіцієнт дисконтування в рік 0,2	1	0,91	0,83	0,75	0,68
Дисконтований чистий грошовий потік	-1500	-591,14	790,87	718,97	653,61
NPV	-1500	-2091,14	-1300,27	-581,3	72,31
PI					2,3%

В таблиці наведено результати оцінки ефективності впровадження проєкту удосконалення системи управління фінансовим забезпеченням ТОВ «Ковальська Нерухомість». Прогноз включає показники доходів, витрат, амортизації, податків та грошових потоків за період 2024–2026 років.

На першому етапі (0 період, 2024 рік) здійснюються початкові інвестиції у розмірі 1 500 тис. грн. У першому півріччі 2025 року планується додаткове інвестування у розмірі 1 600 тис. грн. Впродовж наступних періодів додаткові доходи підприємства становлять 1 400 тис. грн, при цьому витрати на

підтримку програмних продуктів підтримуються на рівні 250 тис. грн за період.

ЕВІТДА (прибуток до врахування амортизації, відсотків і податків) залишається стабільною на рівні 1 150 тис. грн у кожному півріччі після початкового інвестування. З урахуванням амортизації, що зростає з 37,5 тис. грн у першому півріччі 2025 року до 77,5 тис. грн у наступних періодах, операційний прибуток (ЕВІТ) демонструє невелике зниження, але залишається на високому рівні — 1 112,50–1 072,50 тис. грн.

НОРАТ (чистий прибуток після сплати податків) знаходиться у межах 879,45–912,25 тис. грн. Додавання амортизації дозволяє сформувати стабільний операційний грошовий потік на рівні 949,75–956,95 тис. грн у кожному півріччі після завершення інвестицій.

Чистий грошовий потік (NFC) є негативним на етапі інвестування, але з другого півріччя 2025 року переходить до позитивних значень і становить 956,95 тис. грн. Застосування коефіцієнта дисконтування 20% дозволяє врахувати вартість грошей у часі. Дисконтований чистий грошовий потік стає позитивним у 2026 році, досягаючи 653,61 тис. грн у другому півріччі.

NPV (чиста приведена вартість) поступово зменшується через значні початкові інвестиції, але на кінець аналізованого періоду демонструє позитивне значення 72,31 тис. грн. Це свідчить про перспективність проєкту у довгостроковій перспективі. РІ (індекс прибутковості) становить 2,3%, що підтверджує економічну доцільність проєкту, незважаючи на значний обсяг початкових інвестицій.

Отже, Проєкт потребує значних початкових інвестицій, однак стабільні доходи та грошові потоки у наступні періоди забезпечують його ефективність і фінансову окупність.

Очікуваний економічний ефект включає:

- скорочення витрат на обслуговування боргів за рахунок реструктуризації, що дозволить заощадити близько 10% від загального обсягу короткострокових зобов'язань;

- зростання доходів на 15-20% завдяки диверсифікації діяльності та виходу на нові ринки;

Узагальнюючи орієнтовна сума очікуваних додаткових надходжень становить приблизно 2,5 – 3 млн. грн в рік

Окупність інвестицій прогнозується на рівні 2 років, залежно від темпів впровадження заходів та зовнішніх ринкових умов.

Реалізація плану матиме не лише фінансові, а й соціально-економічні вигоди для підприємства та його зовнішнього середовища. Підвищення ефективності управління дозволить створити додаткові робочі місця у нових напрямках діяльності, таких як консалтингові послуги або управління об'єктами нерухомості. Це позитивно вплине на рівень зайнятості в регіоні.

Крім того, участь у програмах післявоєнного відновлення інфраструктури підвищить репутацію підприємства та створить передумови для залучення міжнародних інвесторів. Такі проєкти сприятимуть загальному економічному розвитку регіону, у якому працює підприємство, шляхом створення нових інфраструктурних об'єктів та збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів.

Завдяки реалізації плану ТОВ «Ковальська Нерухомість» зможе зміцнити свої конкурентні позиції. Зниження витрат дозволить компанії пропонувати клієнтам більш привабливі умови, що підвищить її частку ринку. Крім того, диверсифікація діяльності відкриє нові можливості для залучення клієнтів у суміжних галузях.

Використання інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи обліку та прогнозування, створить стратегічні переваги у порівнянні з конкурентами. Компанія зможе оперативніше реагувати на зміни ринку, прогнозувати ризики та планувати свою діяльність із високою точністю.

Покращення фінансових показників та прозорості управління сприятиме зміцненню відносин із кредиторами та інвесторами. Це дозволить компанії залучати додаткові ресурси на вигідних умовах, що є критично важливим для реалізації великих інвестиційних проєктів.

Іншим ключовим напрямом, на якому слід зосередитися ТОВ «Ковальська Нерухомість» для подолання фінансової нестабільності та досягнення сталого розвитку є збільшення рентабельності. Основною перевагою для реалізації цієї мети є те, що клієнтами підприємства здебільшого виступають члени промислово-будівельної групи «Ковальська» та її партнери, що дозволяє прийняти управлінське рішення щодо підвищення цін на послуги на 5,7% без ризику втрати клієнтів або скорочення обсягів наданих послуг. Цей крок не лише гармонізує внутрішню фінансову політику групи, але й сприятиме покращенню фінансових показників підприємства, зберігаючи синергію між учасниками групи.

Таблиця 3.3 – Порівняння наслідків змін від підвищення ціни

Збільшення виручки	0%	3%	5,0%	5,7%	7%	10%
Дохід, тис грн	62 716	64 598	65 852	66 291	67 106	68 988
Інші доходи, тис грн	9					
Витрати, тис грн	(66 100)					
Прибуток, тис грн	(3 376)	(1 494)	(240)	199	1 015	2 896
ROA	-8,2%	-3,6%	-0,6%	0,5%	2,5%	7,1%

Складено автором на основі Таблиця В.1 (додаток В)

Підвищення рівня чистих доходів на зазначений відсоток створить умови для досягнення беззбитковості, що є критично важливим для стабілізації фінансового стану компанії. Приріст доходів дозволить покрити фіксовані витрати, уникнути додаткового боргового навантаження та забезпечити достатній рівень грошових потоків для фінансування операційної діяльності. Це також сприятиме поступовому зменшенню обсягів непокритого збитку, що зараз є однією з головних проблем компанії. Оскільки збільшення доходів безпосередньо впливає на зростання рентабельності, такий крок дозволить підприємству покращити свої фінансові коефіцієнти, зробивши діяльність більш стійкою та привабливою для інвесторів.

Збільшення виручки більш ніж на 5,7% дійсно надасть необхідні фінансові ресурси для покращення фінансового стану ТОВ «Ковальська Нерухомість», дозволяючи досягти стабільного рівня прибутковості та уникнути ризику додаткових збитків. Однак, таке значне зростання може

викликати дисбаланс у сформованій структурі взаємодії між підприємствами дивізіону «Нерухомість», що негативно вплине на ефективність роботи всього підрозділу.

Це може статися через зміну умов розподілу ресурсів або перерозподіл доходів між підприємствами групи, які тісно інтегровані у свою діяльність. Надмірна концентрація ресурсів на одному підприємстві може зменшити фінансову гнучкість інших компаній дивізіону, які залежать від консолідованих рішень і спільного фінансування. Також це може спричинити зростання витрат на адаптацію бізнес-процесів, що створить додаткове навантаження на групу в цілому.

Для уникнення подібного сценарію необхідно розробити збалансовану стратегію, яка враховуватиме як потреби ТОВ «Ковальська Нерухомість», так і потенційний вплив на інші підприємства дивізіону. Це передбачає ретельний аналіз можливих ризиків, сценарне планування і забезпечення прозорості процесу розподілу фінансових ресурсів у межах групи.

Висновок до 3 розділу

Фінансове забезпечення розвитку ТОВ «Ковальська Нерухомість» потребує вдосконалення, орієнтованого на підвищення стійкості до зовнішніх викликів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Комплекс заходів, запропонований для модернізації системи управління фінансами, базується на стратегічній адаптації до умов нестабільного ринку, оптимізації ресурсного забезпечення та інтеграції інноваційних рішень.

Основним викликом для підприємства є надмірна частка короткострокових зобов'язань, яка спричиняє підвищення фінансових ризиків і тиску на ліквідність. Відсутність ефективних механізмів контролю за кредиторською та дебіторською заборгованістю ускладнює управління

грошовими потоками. Необхідним є впровадження комплексної системи управління заборгованістю, яка дозволить оптимізувати строки погашення боргів та зменшити їх обсяги шляхом реструктуризації зобов'язань і використання факторингових операцій.

Ефективне управління фінансами неможливе без впровадження сучасних автоматизованих систем обліку та контролю. Використання цифрових інструментів забезпечить підвищення точності розрахунків, скорочення часу на обробку даних та мінімізацію людського фактора. Програмно-цільове бюджетування дозволить сконцентрувати ресурси на стратегічно важливих напрямках діяльності, а системи прогнозування ризиків забезпечать оперативне реагування на зміни у фінансовому середовищі.

Наразі фінансова стратегія компанії надмірно залежить від внутрішніх ресурсів Промислово-будівельної групи «Ковальська». Це обмежує гнучкість у прийнятті рішень та знижує фінансову автономію. Розширення фінансових джерел через залучення пільгових кредитів, міжнародних грантів і співпрацю зі стратегічними інвесторами дозволить забезпечити стійкість фінансування та зменшити боргове навантаження.

Створення резервних фондів є ключовим елементом фінансової безпеки підприємства. В умовах підвищеної невизначеності резерви слугуватимуть буфером для покриття короткострокових фінансових зобов'язань. Формування резервів можливе шляхом акумулювання стабільних грошових потоків від основної діяльності та відрахувань від прибутків найбільш рентабельних проектів.

Важливим напрямом стратегічного розвитку є розширення спектру послуг, що надаються компанією. Використання потенціалу консалтингових послуг у сфері управління будівельними проектами та об'єктами нерухомості сприятиме зниженню залежності від циклічних коливань у будівельній галузі та створенню додаткових джерел доходів.

Використання аналітичних платформ, заснованих на штучному інтелекті, для прогнозування фінансових ризиків та управління потоками

дозволить значно підвищити ефективність прийняття рішень. Інноваційні підходи забезпечать конкурентну перевагу та зміцнення ринкових позицій підприємства. Застосування технологій блокчейн сприятиме підвищенню прозорості та довіри з боку партнерів.

Запропоновані заходи матимуть не лише фінансовий, але й соціально-економічний ефект, сприяючи створенню нових робочих місць та підвищенню інвестиційної привабливості регіону. Участь у програмах післявоєнного відновлення відкриває перспективи для довгострокового зростання та зміцнення репутації компанії як надійного партнера у реалізації масштабних інфраструктурних проектів.

Успішна реалізація запропонованого плану дозволить ТОВ «Ковальська Нерухомість» підвищити фінансову стабільність, забезпечити ефективне управління ресурсами та зміцнити конкурентоспроможність. Впровадження інноваційних технологій, диверсифікація діяльності та оптимізація фінансових процесів створюють основу для сталого розвитку та адаптації до сучасних викликів ринку.

ВИСНОВОК

В ході дослідження розглянуто теоретико-методичних аспекти фінансового забезпечення розвитку підприємства встановлено та всебічно розкрито сутність цієї категорії, її завдання та принципи. Фінансове забезпечення виступає системою економічних відносин, що формуються в процесі мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів для забезпечення безперервності та результативності діяльності підприємства. Його роль полягає у створенні підґрунтя для реалізації стратегічних цілей.

Фінансове забезпечення має низку важливих завдань, серед яких забезпечення ліквідності та платоспроможності, залучення інвестицій для розвитку, підтримання фінансової стабільності та мінімізація ризиків. Ефективна система управління фінансами дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати стійкість у конкурентному середовищі.

Принципи управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства є базовими орієнтирами для організації фінансових процесів.

Управління грошовими потоками спрямоване на підтримання стабільного руху коштів, забезпечення ліквідності та мінімізацію касових розривів. У поєднанні з грамотним управлінням капіталом це створює умови для зниження витрат на залучення зовнішнього фінансування та підвищення прибутковості. Сучасні фінансові інструменти, такі як фінансовий лізинг, форвардні контракти чи факторинг, забезпечують диверсифікацію джерел фінансування та підвищують стійкість підприємства до коливань ринку.

Сутність фінансового забезпечення розвитку підприємства охоплює широке коло економічних та управлінських процесів, що мають вирішальний вплив на конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Ефективна система фінансового забезпечення будується на основі взаємодії концептуальних принципів, сучасних інструментів і стратегічних підходів, що дозволяє

підприємству не лише реагувати на виклики, але й активно використовувати можливості для досягнення сталого розвитку.

Досліджено систему управління фінансовим забезпеченням ТОВ «Ковальська Нерухомість» вивлено ключові особливості, що визначають її функціонування та ринкове позиціонування. Підприємство спеціалізується на операціях із нерухомістю, що вимагає значних фінансових ресурсів для забезпечення стабільності операційної діяльності та інвестиційної активності. Аналіз фінансових показників компанії свідчить про стабільне функціонування, однак є ряд аспекти, які потребують докорінних змін для ефективного управління.

Система управління фінансовим забезпеченням компанії побудована на основі традиційних підходів, зокрема на акценті на залученні позикових ресурсів. Стратегія, натомість, забезпечує гнучкість фінансування проєктів, висока частка позикового капіталу створює ризики, пов'язані зі збільшенням фінансових витрат і зниженням рентабельності активів. Аналіз структури фінансування підприємства показав, що власний капітал займає недостатню частку, це обмежує фінансову.

Рівень рентабельності підприємства потребує підвищення через оптимізацію витрат та ефективнішого використання фінансових ресурсів. Результати аналізу показали, що коефіцієнт рентабельності активів за останні роки має спадну тенденцію через збільшення витрат на обслуговування позикових коштів. Це свідчить про необхідність впровадження заходів зі зниження фінансового навантаження та покращення структури капіталу.

Особливості ринкового позиціонування ТОВ «Ковальська Нерухомість» включають стабільну клієнтську базу, диверсифікацію послуг та високий рівень технологічності операцій. Однак конкуренція в галузі вимагає активнішого використання інноваційних підходів до управління фінансовими потоками та інвестиційними проєктами.

Проведена діагностика встановила, що компанія має потенціал для вдосконалення системи автоматизацію фінансових процесів і диверсифікацію

джерел фінансування. Описані в дослідженні заходи дозволять підвищити ефективність управління капіталом, знизити фінансові ризики та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Було розроблено рекомендації для вдосконалення системи управління фінансовим забезпеченням, які враховують сучасні виклики та специфіку діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів рекомендується зменшити частку позикового капіталу, активно залучаючи інвестиції через акціонерний капітал та партнерські програми. Особливу увагу слід приділити використанню фінансових інструментів, таких як фінансовий лізинг, факторинг і форвардні контракти. Це дозволить підприємству зменшити фінансові витрати, пов'язані з обслуговуванням позик, і підвищити гнучкість у прийнятті рішень.

Автоматизація управлінських процесів є ще одним важливим напрямом вдосконалення. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління фінансовими потоками, аналізу даних та прогнозування фінансових показників дозволить підприємству підвищити точність і швидкість обробки інформації, знизити адміністративні витрати та покращити контроль за використанням ресурсів.

Рекомендується підвищити ефективності управління грошовими потоками. Запровадження автоматизованих систем моніторингу та прогнозування руху коштів дозволить уникати касових розривів. Це знизить ризик невиконання фінансових зобов'язань.

Запропоновані напрями вдосконалення відповідають стратегічним цілям підприємства та враховують його специфіку, що робить їх універсальними для адаптації до різних умов ринку. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Ковальська Нерухомість» зміцнити свої ринкові позиції, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лепейко Т. І. Менеджмент : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 205 с. URL: <http://surl.li/opumgs>
2. Пальоха О.В. Електроний навчально-методичний комплекс. Тлумачний словник. URL: <https://sites.google.com/site/finansipov/slovník>
3. . Фінансовий менеджмент : підручник / А.М. Поддєрьогін. – Київ.: КНЕУ, 2017. – 536 с
4. Фінансовий менеджмент: елект. навч. посібник / І.А.Бігдан, Л.І. Лачкова, В.М. Лачкова, О.В. Жилякова – Харків: ХДУХТ, 2017.197–с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a40e2731-2304-4245-bb11-0692605a28c1/content>
5. Економічний тлумачний словник / під ред. Гордієнко Д.Д. (2-е вид.). Київ: ТОВ "КНТ", 2007 URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/f8b76e6d-b26b-49c1-b601-b48b23f4d2db/contentpage=395>
6. Владимир О. М. Навчально-методичний посібник з дисципліни “Фінансове забезпечення діяльності” для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньо кваліфікаційного рівня «бакалавр» усіх форм навчання / Б. М. Андрушків, О. М. Владимир, І.Б. Федішин, Р.П. Шерстюк. – Тернопіль, ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2017. – 112 с URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22616/4/Method_FZD.pdf
7. Фінансовий аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. – Київ: КНЕУ, 2002. – 388 с.
8. Строкович, Г. В. Взаємозв'язок економічних категорій "фінанси", "фінансування", "фінансове забезпечення", "фінансові ресурси" / Г. В. Строкович, С. В. Гончарук // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2017. –№16 URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/22454>

9. Квасниця, О. В. Фінансовий механізм забезпечення розвитку малих підприємств в Україні. Світ фінансів. 2014. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/843/851>
10. Катан, Людмила Ігорівна, and А. І. Сидоренко. "Фінансові ресурси підприємства та особливості їх формування." 2014. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3087/1/1.pdf>
11. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19240/1/Fin%20analiz%20Verstka.pdf>
12. Економічний аналіз : навчальний посібник / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: Рута, 2003. – 680 с
13. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / Г.Г. Кірейцев. – Київ.: ЦУЛ, 2002. – 496 с.
14. Петраков, Я. В. Фінансові інструменти: сутність та класифікація. Науковий вісник полісся URL: https://journals.urau.ua/nvp_chntu/article/view/84140
15. Масляєва, К. В. "Правова характеристика кваліфікаційних ознак основних фінансових інструментів." Вісник (2010): 184. http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/02/ekonom_1.pdf#page=184
16. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти» URL:: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01>.
17. Ходаківська, В. П. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. / В. П. Ходаківська, О. Д. Данілов. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 501 с.
18. Бабенко А. В. Система управління фінансовими потоками промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / А. В. Бабенко. — Донецьк, 2006. — 20 с
19. Харченко, В. А. "Система управління грошовими потоками підприємства." Вісник економічної науки України. URL:

<http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45797/34-Kharchenko.pdf?sequence=1>

20. Інвестиційна діяльність: підручник/ Майорова Т. В. – Київ: Центр учбової літератури. 2009. – 472 с. URL: <http://surl.li/samcnm>
21. Проектне фінансування.: навч. посіб. / С. Г. Шклярчук; Г. К. Ялового. — Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009. — 472 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p10_27.pdf
22. Квасниця, О. В. Фінансовий механізм забезпечення розвитку малих підприємств в Україні. URL: <http://surl.li/oijmyz>
23. Юрій С. І., Федосов В. М. Фінанси: Підручник. - Київ: Знання, 2008. - 80 с.
24. Александрова М. М., Маслова С. О. Гооші. Фінанси. Кредит: Навч. посібник для вузів. - 2-е вид., переробл. та доп. - Київ: ЦУЛ, 2002. - 336с
25. Бюджетування на підприємствах. Інформаційний портал «pidru4niki» URL: https://pidru4niki.com/1258112253118/finansi/byudzhetuvannya_pidpriyemstvah
26. Бюджетування і контроль. Інформаційний портал «pidru4niki» URL: https://pidru4niki.com/91422/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/byudzhetuvannya_kontrol
27. Квасниця, О. В. Фінансовий механізм забезпечення розвитку малих підприємств в Україні. Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 3 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/105-110.pdf
28. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – Київ : Кондор, 2008. – 312 с.
29. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. / Шеремет О.О. – Київ, 2003. – 196 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f3595c1-0ad6-4bbe-b552-f4594960593f/content>

30. Біндасова Ю. О. Теоретичні аспекти формування системи управління грошовими потоками підприємства. Харківський інститут банківської справи УБС НБУ Науково-технічний збірник №77 URL: <http://surl.li/oezbxv>
31. Сабліна, Н. В. Управління капіталом підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12920/1/1_tezi_Sablina.PDF
32. Астахова, І. Є., Караченцева, І. О., Кметик, Л. М. Управління фінансовими ризиками. Financial and credit activity problems of theory and practice, №2. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/168>
33. Петровський Я.А. Активізація інноваційної активності міжнародних компаній в умовах розвитку технології блокчейн: дипломна робота бакалавра: 051 Економіка – Київ, 2023. – 107с
34. Планування діяльності підприємства: навч. посіб./ Іванова Ст. Ст. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006.
35. Інформаційний портал «Analizua» URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>
36. Офіційний сайт «Ковальська Нерухомість» URL: <https://build.kovalska.com/>
37. Корпоративне видання «Ковальська». Випуск 06/23.
38. Корпоративне видання «Ковальська». Випуск 01/24.
39. Інформаційний портал «Юконтол» URL: <https://youcontrol.com.ua/>
40. Міньковська, М. В., Виноградова, Ю. О. Аспекти бюджетування: переваги та недоліки, успіхи та помилки. Економіка промисловості, №4 URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econpr_2008_4_20.pdf
41. Офіційний сайт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/>
42. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник/ Є.В. Мних. – Київ. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 514 с."

43. Петровський Я.А. Аналітика фінансового ринку шляхи зменшення податкового навантаження в будівній промисловості. V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю – 5. Фінанси.
44. Інформаційний портал Clarity Project URL: <https://doi.org/10.34229/1028-0979-2021-3-5>
45. Інформаційний портал Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/40618359/finances?current_year=2020
46. Інформаційний портал Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/40618359/finances?current_year=2021
47. Інформаційний портал Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/40618359/finances?current_year=2022
48. Інформаційний портал Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/40618359/finances?current_year=2023
49. Інформаційний портал Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/40618359/quarterly-finances?current_year=2023¤t_month=9
50. Інформаційний портал Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/40618359/quarterly-finances?current_year=2024¤t_month=9
51. Добринь, С. В. "Організація системи управління фінансовими ресурсами підприємства." . URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/9.pdf
52. Кліманський, А. Теоретична сутність управління фінансовими ресурсами підприємств. Економіка та суспільство 2023 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3153/3075>
53. Л. Г. Соляник Науково-методичні підходи до формування політики управління фінансовими ресурсами підприємства URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/73.pdf
54. Гудзь О. Є., Стецюк П. А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. Financial and credit activity

problems of theory and practice. URL:

<https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2892/2930>

55. Мавлєва, Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Економіка та суспільство 2023. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2997/2917>

56. Аналітичний огляд ринку нерухомості на 2025 рік Ukraine Economic Outlook URL: <https://www.ukraine-economic-outlook.com/uk/real-estate-market-outlook-2025>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Баланс ТОВ «Ковальська Нерухомість» за 2020-2023 роки

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	4 783	5 069	2 602	2 437
первісна вартість	1001	5 255	8 262	9 353	11 947
накопичена амортизація	1002	(472)	(3 194)	(6 751)	(9 510)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	339	80	431	25
Основні засоби:	1010	3 368	4 324	3 400	3 187
первісна вартість	1011	4 193	7 123	7 564	8 993
знос	1012	(825)	(2 799)	(4 164)	(5 806)
Довгострокові біологічні активи	1020				
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		103	103	103
Інші необоротні активи	1090		119	(0)	
Усього за розділом I	1095	8 490	9 695	6 536	5 752
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100	311	365	16 666	21 836
у тому числі готова продукція	1103				
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	4 794	7 069	8 222	3 330
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	208	114	325	1
у тому числі з податку на прибуток	1136				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 620	1 101	2 159	872
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 181	739	149	708
Витрати майбутніх періодів	1170	84	233	96	138
Інші оборотні активи	1190	18	27	682	299
Усього за розділом II	1195	10 217	9 648	28 297	27 184
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	18 707	19 343	34 833	32 936

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6
Пасив					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 000	5 000	5 000	5 000
Додатковий капітал	1410				
Резервний капітал	1415				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 266)	(4 511)	(14 050)	(28 116)
Неоплачений капітал	1425				
Усього за розділом I	1495	2 734	489	(9 050)	(23 116)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	999	1 443	2 106	1 436
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600				
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610				
товари, роботи, послуги	1615	1 850	7 167	21 259	8 381
розрахунками з бюджетом	1620	355	1 097	297	723
у тому числі з податку на прибуток	1621	0			
розрахунками зі страхування	1625			191	
розрахунками з оплати праці	1630	(97)	16	934	
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690	12 865	9 131	19 096	45 512
Усього за розділом III	1695	14 974	17 411	41 777	54 616
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
Баланс	1900	18 707	19 343	34 833	32 936

Джерело: [44, 45, 46, 47]

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Ковальська Нерухомість» за 2020-2023 роки

Стаття	Код рядка	2020	20221	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78 128	45 130	94 565	38 185
Інші операційні доходи	2120	114		1 611	179
Інші доходи	2240	10	27	1	5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	78 252	45 156	96 176	38 369
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27 391)		(46 756)	(24 487)
Інші операційні витрати	2180	(52 959)		(62 604)	(23 377)
Інші витрати	2270	(60)	(40 420)	(882)	(43)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(80 410)	(40 420)	(110 242)	(47 908)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(2 158)	4 736	(14 066)	(9 539)
Податок на прибуток	2300	(88)			
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(2 246)	4 736	(14 066)	(9 539)

Джерело: [44, 45, 46. 47]

Додаток В

Таблиця В.1 – Прогноз фінансових показників на 2024 рік

Баланс							
Стаття	Код рядка	3к 2023	2023	3к 2024	К	2024	Припущення
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	3 143	3 143	1 251		296	296
первісна вартість	1001	11 947	11 947	13 146	1	13 146	13 146
накопичена амортизація	1002	(8 803)	(8 803)	(11 895)	1,08	(12 849)	(12 849)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22	22	22	1,13	25	25
Основні засоби:	1010	3 036	3 036	2 649		2 700	2 700
первісна вартість	1011	8 074	8 074	9 143	1,11	10 184	10 184
знос	1012	(5 038)	(5 038)	(6 494)	1,15	(7 484)	(7 484)
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	103	103	103	1	103	103
Усього за розділом I	1095	6 304	6 304	4 025		3 124	3 124
II. Оборотні активи							
Запаси:	1100	25 145	25 145	16 867	0,87	14 648	14 648
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	5 494	5 494	19 932	0,61	12 080	7 080
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	23		23	23
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	890	890	11 375	0,98	11 141	6 141
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	7 025		7 025	7 025
Гроші та їх еквіваленти	1165	830	830	595	0,85	507	507
Витрати майбутніх періодів	1170	128	128	159	1,08	172	172
Інші оборотні активи	1190	301	301	284	0,99	283	283
Усього за розділом II	1195	32 789	32 789	56 261		45 878	35 878
"III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття"	1200						

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Баланс	1300	39 093	39 093	60 285		49 002	39 002
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 000	5 000	5 000	1	5 000	5 000
Додатковий капітал	1410						
Резервний капітал	1415						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(17 609)	(17 609)	(19 512)	1,6	(41 870)	(41 870)
Неоплачений капітал	1425						
Усього за розділом I	1495	(12 609)	(12 609)	(14 512)		(36 870)	(36 870)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення							
1595	2 241	2 241	2 384	0,64	1 527	1 527	
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	1600						
"Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	1615	12 519	12 519	17 754	0,67	11 885	6 885
розрахунками з бюджетом	1620	1 585	1 585	1 675	0,46	764	764
розрахунками зі страхування	1625	568	568	346	-	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2 319	2 319	1 488	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	32 470	32 470	51 151	1,4	71 696	66 696
Усього за розділом III	1695	49 461	49 461	72 413		84 345	74 345
"IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття"							
1700							
Баланс	1900	39 094	39 094	60 285		49 002	39 002

Таблиця В.2 –Прогноз звіту про фінансові результати на 2024 рік

Стаття	Код рядка	3к 2023	2023	3к 2024	К	2024	Припущення
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67 953	67 953	111 609	0,56	62 716	66 291
Інші операційні доходи	2120	1 606	1 606	76	0,11	8	8
Інші доходи	2240	0	0	0		0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	69 559	69 559	111 686		62 725	66 300
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(30 414)	(30 414)	(37 360)	0,81	(30 080)	(30 080)
Інші операційні витрати	2180	(42 704)	(42 704)	(65 722)	0,55	(35 977)	(35 977)
Інші витрати	2270	(0)	(0)	(0)	43 300	(43)	(43)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(73 118)	(73 118)	(103 082)		(66 100)	(66 100)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(3 559)	(3 559)	8 604		(3 376)	199
Податок на прибуток	2300						
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(3 559)	(3 559)	8 604		(3 376)	199

Джерело: [48, 59, 50]

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Класифікація бюджетів

Ознаки	Види	Зміст
1	2	3
Період виконання	Тижневий/ декадний/ місячний/ квартальний/ річний	Витрати і доходи формуються за тиждень декаду/ місяць/ квартал/рік.
	Стратегічний	Витрати і доходи формуються за період, що перевищує рік
	Обсягу діяльності	Витрати і доходи формуються за обсягом діяльності
Сфера діяльності	Операційний	Відображають поточну господарську діяльність
	Фінансовий	Формують прогноз фінансових результатів
	Інвестиційний	Витрати і доходи формуються по інвестиційним проектам
Вид видатків	Поточних видатків	Формуються за видами поточних витрат
	Капітальних видатків	Витрати формуються за видами капітальних вкладень
Відповідність видатків та надходжень	Збалансований	Видатки абсолютно дорівнюють надходженням
	Дефіцитний	Видатки перевищують надходження
	Профіцитний	Надходження перевищують видатки
Форма вираження	Грошовий бюджет	Витрати і доходи формуються у грошовій формі
	Негрошовий бюджет	Надходження і видатки формуються в негрошовій формі
Спосіб врахування витрат	Послементний	Структура видатків формується за економічними елементами
	Постатейний	Структура видатків формується за калькуляційними статтями
Рівень пристосування до змін	Стабільний (статичний)	Розрахований на конкретний рівень господарської діяльності
	Гнучкий	Формується з врахуванням альтернативних варіантів
	Поетапний	Формується виходячи з того, як виконано попередні етапи
Об'єкт діяльності	Виготовлення окремих видів продукції	Формування надходжень та видатків здійснюється за окремими видами продукції, виконаними роботами чи наданими послугами
	Центрів відповідальності	Формування надходжень та видатків здійснюється за центрами відповідальності
	Реалізації конкретних проектів	Формування надходжень та видатків здійснюється за конкретними проектами
	Частковий	Формування надходжень та видатків здійснюється за окремими сегментами діяльності підприємства
	Зведений	Формування надходжень та видатків здійснюється в цілому по підприємству

Продовження таблиці Г.1

1	2	3
Етап процесу господарювання	Плановий	Формування витрат і доходів здійснюється на плановий період
	Фактичний	Формування фактичних витрат і доходів за визначений період
	Безперервний	Після закінчення певного часового інтервалу складається новий бюджет
Номенклатура	Функціональний	Розробляється по одному або декількох споріднених напрямках діяльності
	Комплексний	Розробляється за системою напрямів діяльності

Складено автором на основі [35]