

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

*Кафедра менеджменту,  
публічного управління та персоналу*

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ  
ПІДПРИЄМСТВОМ

Спеціальність «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Студентки МЕН-41  
Собіль Т.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник,  
к.е.н., доц. Чикало І.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

\_\_\_\_\_  
Прізвище, ініціали (підпис)

Тернопіль – 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                                         |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ВСТУП.....                                                                                              |  |
| РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ..... |  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....                           |  |
| 2.1. Організаційно-економічне забезпечення фінансового менеджменту ПАТ «Опілля» .....                   |  |
| 2.2. Аналіз фінансового стану підприємства як індикатора результативності фінансового менеджменту.....  |  |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....             |  |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                           |  |

## ВСТУП

У сучасних умовах нестабільної економіки, високої конкуренції та глобалізаційних викликів ефективний фінансовий менеджмент є ключовим чинником забезпечення стійкості та розвитку підприємства. Раціональне управління фінансовими ресурсами дозволяє підприємствам не лише оптимізувати витрати, але й підвищити інвестиційну привабливість та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Впровадження сучасних підходів до фінансового менеджменту є необхідністю для забезпечення фінансової безпеки, підвищення прибутковості та стратегічного планування діяльності підприємства. Постійні зміни в податковому законодавстві, інфляційні ризики та вплив цифровізації фінансів зумовлюють потребу в удосконаленні системи фінансового управління на підприємствах.

Проблематика фінансового менеджменту досліджена у працях І. Бланка, Є. Бріхгема, К. Васьківської, П. Гавриленко, Ю.Дуднєва, Н. Ковальчук, Т. Коупленда, О. Непочатенко, С. Пташник та інших. Проте, в сучасних умовах військового стану постає потреба застосування сучасних адаптивних підходів до різних аспектів, технологій та інструментів фінансового менеджменту на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та вироблення практичних рекомендацій з питань фінансового менеджменту підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення мети вирішено такі завдання:

- розглянути концептуальні засади фінансового менеджменту в системі управління сучасним підприємством;
- проаналізувати фінансовий менеджмент підприємства в сучасних умовах;
- виробити напрями удосконалення фінансового менеджменту підприємства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає фінансовий менеджмент ПАТ «Опілля».

Предметом дослідження є методи, інструменти та засоби фінансового менеджменту в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** При написання кваліфікаційної роботи застосовано такі методи наукових досліджень, як: синтез, дедукції, метод системного аналізу, методи аналізу фінансового стану, порівняльного аналізу, графічних методів, методи статистичної обробки даних.

**Наукова новизна дослідження** полягає у розвитку теоретичних положень щодо удосконалення фінансового менеджменту підприємства в сучасних умовах.

**Практична значущість** результатів дослідження полягає у тому, що пропозиції, наведені у кваліфікаційній роботі можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємства.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та нестабільного економічного середовища ефективне управління фінансами є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Фінансовий менеджмент є складовим елементом системи управління підприємством, що забезпечує формування фінансової політики, прийняття стратегічних рішень, оптимізацію витрат, управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності.

На сьогодні підприємства функціонують в умовах невизначеності та ризику, зумовлених військовими діями в країні, що потребує високого рівня адаптивності фінансового управління. Від ефективності фінансового менеджменту залежить здатність підприємства не лише виживати у кризових ситуаціях, а й ефективно розвиватися в довгостроковій перспективі. Водночас, в умовах цифровізації суспільного життя фінансовий менеджмент потребує використання інструментарію автоматизації фінансового аналізу, використання інструментів фінансового прогнозування, що ставить нові вимоги до професійної компетентності менеджерів та організаційної структури підприємств.

Таким чином, дослідження фінансового менеджменту в системі управління сучасним підприємством є актуальним, оскільки дозволяє виявити ефективні моделі управління фінансами, сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств та формуванню стратегій їхнього сталого розвитку.

У теорії управління наведені різні підходи до розуміння сутності фінансового менеджменту.

Так, одні науковці трактують фінансовий менеджмент як «самостійну науку, присвячену методології та техніці управління фінансами підприємств, сформувався, коли появилися концепції, теорії та моделі Г. Марковіца, Ф.

Модільяні та М. Міллера і В. Шарпа, які є серцевиною науки управління фінансами корпорації» [54,56].

Також фінансовий менеджмент трактують «як вид підприємницької діяльності, що має на меті надання підприємством платних послуг у сфері фінансів суб'єктам малого підприємництва, які не можуть дозволити собі утримувати штат фінансових менеджерів» [42].

Дещо детальніше визначення фінансового менеджменту наводить І.О. Бланк, трактуючи його як «систему принципів та методів розробки та впровадження управлінські рішення, пов'язаних із формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів підприємства і організацією обороту його грошових коштів» [5].

Також фінансовий менеджмент розглядається як «наука про управління фінансами підприємства, яка спрямована на досягнення збалансованих цілей стейкхолдерів при взаємодії у внутрішньому та зовнішньому середовищі суб'єктів господарювання» [19].

Узагальнюючи наведені трактування цієї дефініції можна виокремити такі концептуальні підходи до розуміння сутності фінансового менеджменту:

- по-перше, як система;
- по-друге, як фінансові рішення;
- по-третє, як наука;
- по-четверте, як форма управління підприємством (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

**Наукові підходи до трактування змісту дефініції «фінансовий  
менеджмент»**

| № з/п | Науковий підхід         | Трактування категорії                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Як система              | – це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства й організацією обороту його грошових коштів (І.Бланк)                                                                                        |
| 2     |                         | комплексна система принципів і методів розвитку і реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства та організації його грошових потоків з метою досягнення оперативно - тактичних та стратегічних цілей (О. О. Непочатенко, С. А. Пташник) |
| 3     | Як наука                | Фінансовий менеджмент являє собою науку про управління фінансами підприємства щодо вироблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства (Г. Крамаренко)                                                                          |
| 4     | як форма управління     | Фінансовий менеджмент є ефективною формою управління, визначальною масштаби та пріоритети підприємницької діяльності (М. Гридчина)                                                                                                                                                                              |
|       | як управлінські рішення | Фінансовий менеджмент (financial management) – це управлінські рішення з метою залучення, фінансування й управління активами, що спрямовані на реалізацію визначеної мети (Дж. ван Хорн)                                                                                                                        |

Примітка. Наведено за [3;18;24;22].

В межах цього дослідження фінансовий менеджмент розглядатимемо як систему принципів і методів управління що стосуються формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення його прибутковості.

Фінансові менеджмент є невід'ємною складовою системи управління підприємством. Мету управління фінансами підприємств фахівці вбачають у «забезпеченні джерелами фінансування, пошуку внутрішніх і зовнішніх короткострокових і довгострокових джерел фінансування, вибір найбільш оптимального їх поєднання, і забезпеченні ефективного використання

фінансових ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства» [23].

Теорія фінансового менеджменту базується на таких концептуальних положеннях:

- 1) «концепція теперішньої (поточної) вартості полягає в тому, що інвестований капітал має відшкодувати початкові інвестиції і забезпечити віддачу на вкладений капітал – додатковий прибуток» [12];
- 2) «концепція підприємницького ризику ґрунтується на даних попередньої концепції, оскільки об'єктивність оцінки теперішньої вартості майбутніх грошових потоків за прогнозними даними залежить від точності такого прогнозу» [11];
- 3) «концепція грошових потоків полягає у розробці фінансової політики та стратегії підприємства щодо залучення фінансових ресурсів, організації їх руху з метою ухвалення фінансово-управлінських рішень щодо розміщення тимчасово вільних грошових коштів або залучення додаткових фінансових ресурсів» [39; 38; 39;40].

Серед завдань фінансового менеджменту виокремлюють:

- «управління виручкою;
- контроль витрат;
- управління ліквідністю;
- управління капіталом;
- управління оподаткуванням підприємства;
- управління позабалансовою діяльністю та інші» [2]

За допомогою раціонального управління потоками фінансових ресурсів вирішуються цілі основних елементів фінансового менеджменту підприємницьких структур.

У структурі фінансового менеджменту фахівці, виокремлюють складові елементи. Так, Мринська Т.С виділяє такі елементи, як:

- «управління поточною діяльністю (операційний менеджмент);



- управління підготовкою, розробкою та реалізацією інвестиційних проектів (інвестиційний менеджмент);
- управління джерелами фінансування (власне фінансовий менеджмент)» [3].

В рамках вивчення цієї проблематики важливо розглянути функції фінансового менеджменту.

До розгляду функцій фінансового менеджменту також є різні підходи.

Так, одні фахівці, ототожнюючи фінансовий менеджмент із фінансами підприємств виокремлюють такі функції, як:

- «відтворну (забезпечує збалансованість між рухом матеріальних і фінансових ресурсів на всіх стадіях кола оборту капіталу в процесі простого і розширеного відтворення);
- розподільчу (формує і використовує грошові фонди, підтримує ефективну структуру капіталу підприємства);
- контрольну (контролює зміни фінансових показників, стану платежів і розрахунків)» [16].

Інші – виокремлюють функції фінансового менеджменту як керуючої системи та функції фінансового менеджменту як складової управління підприємством (рис.1.1).

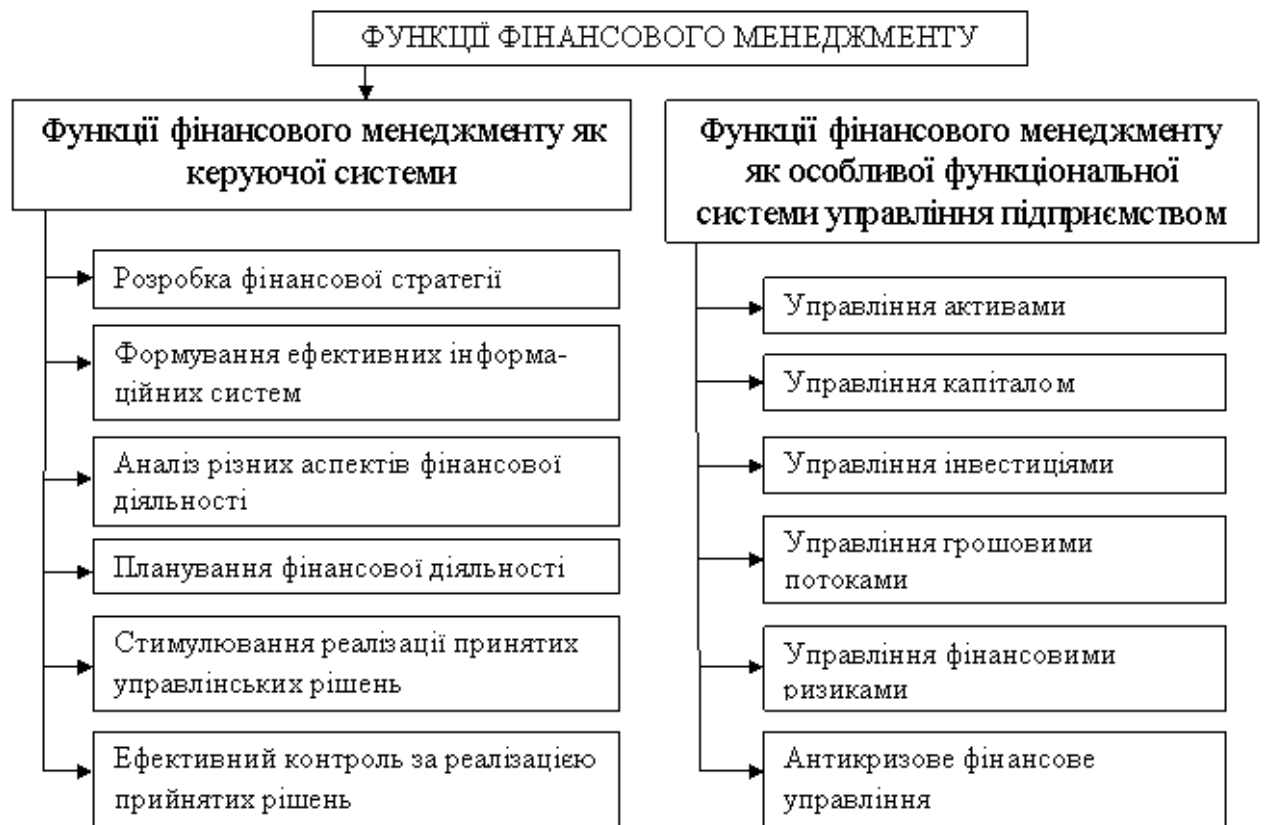


Рис.1.1. Функції фінансового менеджменту підприємства

Примітка. Наведено за [19].

У межах розгляду фінансового менеджменту як функціональної складової системи управління підприємством можна виокремити кілька ключових функцій:

1) Формування фінансової стратегії підприємства. Ця функція передбачає визначення довгострокових цілей і завдань фінансової діяльності на основі загальної стратегії економічного розвитку підприємства та прогнозних оцінок стану фінансових ринків. У межах її реалізації встановлюються стратегічні орієнтири, визначаються першочергові завдання на короткострокову перспективу та розробляються напрями фінансової політики підприємства. Фінансова стратегія розглядається як органічна складова загальної економічної стратегії.

2) Створення ефективної інформаційної системи. Завданням цієї функції є забезпечення фінансового менеджменту достовірною та своєчасною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це включає

визначення обсягів і змісту необхідної інформації, формування джерел її отримання (як внутрішніх, так і зовнішніх), а також налагодження безперервного моніторингу фінансового стану підприємства і кон'юнктури ринку.

3) Аналіз фінансової діяльності підприємства. У межах цієї функції проводиться як оперативний (експрес), так і поглиблений аналіз окремих фінансових операцій, показників ефективності структурних одиниць (дочірніх компаній, філій, центрів відповідальності), а також оцінка фінансових результатів діяльності підприємства загалом та за окремими напрямками.

4) Фінансове планування. Ця функція полягає в розробці поточних фінансових планів та бюджетів за основними напрямками діяльності. Планування здійснюється на основі затвердженої фінансової стратегії, з урахуванням етапів розвитку підприємства, та охоплює як окремі підрозділи, так і підприємство в цілому.

5) Формування системи стимулювання реалізації фінансових рішень. Реалізація цієї функції передбачає створення механізму матеріального та нематеріального заохочення працівників управлінської ланки за досягнення встановлених фінансових цілей. Механізм стимулювання включає систему премій і санкцій, яка індивідуалізується через запровадження контрактної форми оплати праці керівників і фінансових менеджерів.

6) Контроль за виконанням фінансових рішень. Здійснення цієї функції передбачає організацію внутрішньої контрольної системи, чітке розмежування контрольних повноважень між різними службами, визначення системи показників для моніторингу та контрольних періодів, а також своєчасне реагування на відхилення від запланованих результатів.

У межах розгляду фінансового менеджменту як окремої галузі управління підприємством виділяють кілька ключових функцій, які забезпечують ефективне фінансове управління, зокрема:

1) Управління активами. Основним завданням цього напрямку є визначення фактичної потреби підприємства в різних видах активів з

урахуванням прогнозованих обсягів операційної діяльності, а також обчислення їх загальної суми. Додатково до цього включається оптимізація структури активів для досягнення максимальної ефективності їх використання, підтримка належного рівня ліквідності оборотних активів, прискорення їх обіговості та вибір найдоцільніших джерел фінансування.

2) Управління капіталом. Реалізація цієї функції передбачає визначення потреби у капіталі для фінансування активів, що використовуються підприємством. Водночас здійснюється оптимізація структури капіталу з метою досягнення найвищої ефективності, а також формуються заходи для його рефінансування шляхом інвестування у найбільш прибуткові активи.

3) Інвестиційне управління. У цьому напрямі ключовими завданнями є визначення пріоритетів інвестиційної діяльності підприємства, аналіз інвестиційної привабливості реальних проектів і фінансових інструментів, відбір найрезультативніших з них, розробка інвестиційних програм та створення ефективного інвестиційного портфеля. Також особлива увага приділяється вибору раціональних способів фінансування інвестицій.

4) Управління грошовими потоками. Ця функція охоплює планування й формування всіх грошових надходжень і витрат підприємства, їх синхронізацію за обсягами та строками для кожного періоду. Також передбачається ефективне використання тимчасово вільних грошових ресурсів.

5) Управління фінансовими ризиками. У процесі реалізації цього завдання виявляються основні фінансові ризики, характерні для господарської діяльності підприємства, оцінюється їхній рівень та потенційні збитки як по окремих операціях, так і по підприємству в цілому. Розробляється система заходів щодо запобігання, зниження та страхування таких ризиків.

6) Фінансове управління в кризових умовах. Ця функція активується у разі загрози банкрутства. На основі безперервного моніторингу фінансових показників підприємства здійснюється виявлення кризових ознак, аналізується ступінь небезпеки, використовуються внутрішні інструменти стабілізації, а при необхідності — розробляються заходи фінансового оздоровлення (санації).

Враховуючи ще викладене діяльність фінансових менеджерів спрямована на формуванні раціональної структури капіталу та забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

Важливо зауважити, що сучасний фінансовий менеджмент може детермінувати пріоритети, цінності і напрями розвитку економічних структур. Фінансовий менеджмент сьогодні потребує застосування нових підходів до організації фінансової діяльності, та сучасних інструментів і механізмів, притаманних функціонуванню фінансового ринку. Основним стратегічним орієнтиром фінансового менеджменту є забезпечення зростання ринкової вартості підприємства та зростання прибутку його власників.

На сьогодні серед головних критеріїв результативності фінансового менеджменту виділяють досягнення максимальної ринкової доданої вартості. Такий підхід отримав назву Value Based Management (VBM) — управління, орієнтоване на створення вартості. Цей напрям вважається одним із найпрогресивніших у сучасній фінансовій практиці, оскільки зосереджується на забезпеченні інтересів акціонерів через зростання вартості бізнесу.

Концепція VBM передбачає, що ефективність компанії визначається не традиційними показниками, як-от чисельність персоналу, обсяг виробництва чи рівень доходів, а її ринковою оцінкою. Вартість підприємства розраховується на основі майбутніх грошових потоків із урахуванням дисконтування, і реальне зростання вартості можливе лише за умови, що прибутковість вкладеного капіталу перевищує його вартість.

Основна ідея цього підходу полягає в концентрації фінансових ресурсів на напрямках діяльності, які здатні генерувати найбільшу додану вартість. У такому контексті фінансовий менеджмент виконує не лише оперативну, а й стратегічну роль — як інструмент забезпечення довгострокового зростання добробуту власників бізнесу.

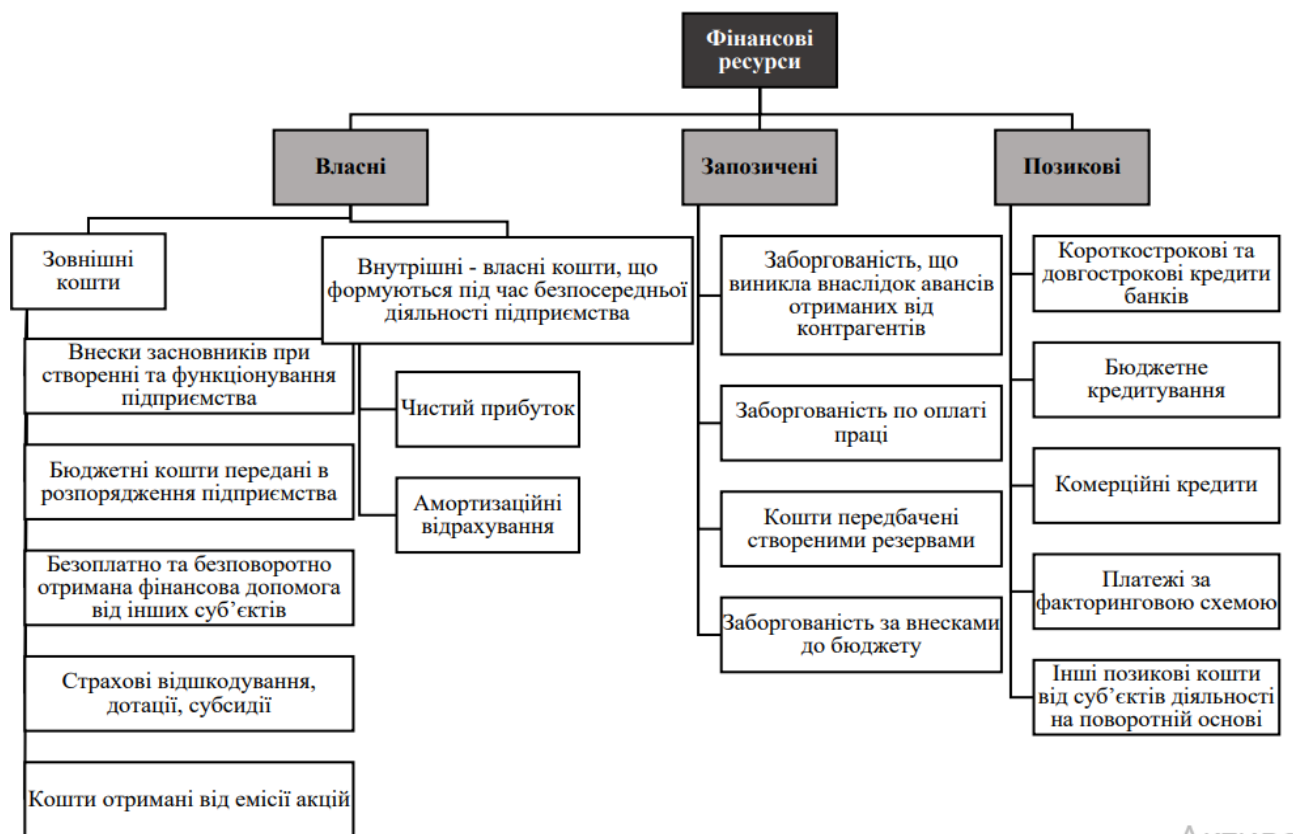
Сучасна фінансова практика все більше орієнтується на створення вартості для інвесторів, що вимагає від фінансових менеджерів виступати

посередниками між підприємством та його інвесторами. При цьому сама компанія постає як об'єкт, що змагається за залучення інвестиційного капіталу.

Таким чином, фінансовий менеджмент, спираючись на сучасні управлінські методи, інновації та досвід як міжнародних, так і національних компаній, трансформує підходи до ведення бізнесу, орієнтуючи підприємства на стратегічне зростання та довгострокову ефективність.

Суб'єктами фінансового менеджменту є «зацікавлені сторони щодо управління фінансовими ресурсами: власники бізнесу, директори (керівники), акціонери, фінансові менеджери, компанії з аудиторської діяльності, інвестори, працівники фінансових відділів тощо» [9].

Об'єктом фінансового менеджменту виступає «сукупність фінансових ресурсів підприємства (як власних, так і залучених), а також фінансові відносини, що виникають у процесі планування, формування, розподілу та управління фінансовими ресурсами» [5]. При цьому, фінансові ресурси – це «сукупність всіх грошових коштів, що є в розпорядження підприємства, що використовуються ними для ведення своєї діяльності та досягнення поставлених цілей. У розпорядженні підприємства можуть бути різні види фінансових ресурсів» [7] (рис.1.3).



АКТИВА

Рис.1.3. Класифікація фінансових ресурсів підприємства

Примітка. Наведено за [13].

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

#### **2.1. Організаційно-економічне забезпечення фінансового менеджменту ПАТ «Опілля»**

Аналіз фінансового менеджменту проведемо на прикладі Приватного акціонерного товариства «Опілля». Це підприємство зареєстроване за адресою м. Тернопіль, вул. Білецька, 33, поштовий індекс – 46003. Код ЄДРПОУ – 00374574.

Приватне акціонерне товариство «Опілля» (ПАТ «Опілля») є вітчизняним підприємством, спеціалізація якого охоплює виробництво пива, безалкогольних напоїв та питної артезіанської води, що реалізується як на внутрішньому (національному) ринку, так і на зовнішніх ринках інших країн світу. ПАТ має власну торговельну мережу та працює із дистриб'юторами.

Серед ВЕД досліджуваного підприємства у його звітності вказані наступні:

«68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна,

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту,

49.41 Вантажний автомобільний транспорт,

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.» [32].

Тобто, предметом діяльності. ПрАТ «Опілля» в основному є виробництва слабоалкогольних та безалкогольних напоїв.

Місія ПрАТ «Опілля» сформульована як: «Ми прагнемо виготовляти тільки справді натуральні напої, що приносять задоволення і дають змогу насолоджуватись справжнім смаком» [27].

Цінностями підприємства визначено: «натуральні складники (акцент на якісні сировині); українські традиції; висока професійність; справжність смаку» [32].



В контексті даного дослідження важливо розглянути організаційно-економічне забезпечення фінансового менеджменту підприємства. Загальні засади та специфіка фінансового менеджменту визначається особливостями побудови системи управління акціонерним товариством. Система управління ПАТ «Опілля» представлена органами, притаманними такому типу організацій. Основними управлінськими структурами, наділеними приймати рішення стратегічного характеру щодо функціонування підприємства, в тому числі і з фінансових питань є;

- Загальні збори акціонерів,
- Наглядова рада,
- Правління Товариства,
- Ревізійна комісія (рис.2.1).

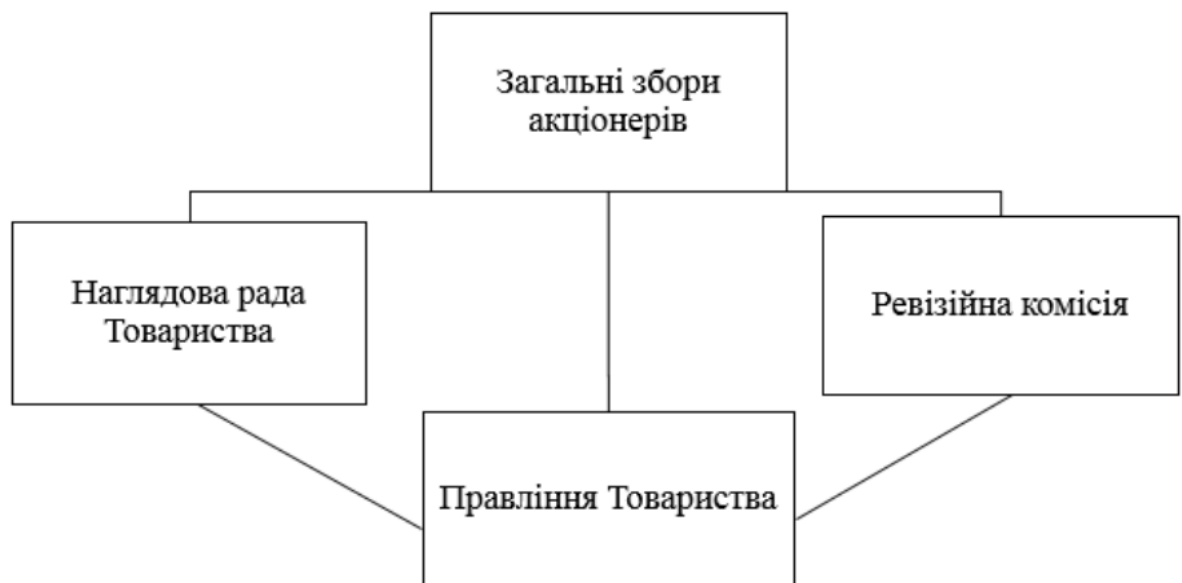


Рис. 2.1. Органи управління ПАТ «Опілля»

Відповідно до норм чинного законодавства Загальні збори акціонерів здійснюють: «формулювання головних напрямків роботи Товариства; фіксування пертурбацій до статуту; проведення перерозподілу прибутків; ухвалення рішень щодо емісії акцій; затвердження величини річних дивідендів; прийняття рішення стосовно зміни розміру статутного капіталу (збільшення або зменшення); затвердження внутрішніх документів тощо» [16]. Учасниками загальних зборів товариства є акціонери або їх представники. При цьому

зазначимо, що в ПрАТ «Опілля» загальна чисельність зареєстрованих акціонерів, які можуть бути учасниками загальних зборів товариства становить 78 осіб станом на 2023 рік.

Іншим управлінським органом ПрАТ «Опілля» є Наглядова рада – «це колегіальний орган, який захищає права акціонерів і відповідно до своїх повноважень, визначених чинним законодавством і статутом товариства, управляє товариством та є регулятором роботи іншого керівного органу – Правління товариства» [22]. Склад Наглядової ради досліджуваного акціонерного товариства складає 5 осіб, які обираються на термін 3 роки.

Слід зазначити, що список учасників Наглядової ради затверджується на Загальних зборах товариства через процедуру голосування акціонерів, а Голова Наглядової ради обирається самими членами Наглядової ради.

Серед повноважень Наглядової ради ПАТ «Опілля» варто відмітити:

- «Підготовка та проведення Загальних зборів акціонерів.
- Обрання складу членів Правління товариства.
- Обрання аудиторської фірми.
- Прийняття рішення щодо структурних підрозділів товариства (створення, ліквідація, реорганізація тощо).
- Регуляція обігу цінних паперів, окрім акцій» [34].

«Найвищим органом управління ПрАТ «Опілля» є загальні збори акціонерів товариства. Компанія щороку повинна проводити скликання загальних зборів, на яких вирішуються ключові питання функціонування товариства» [34].

Іншим органом управління ПАТ «Опілля» є Правління товариства – це «колегіальний виконавчий орган, який відповідає за управління поточною роботою підприємства. Правління товариства підпорядковується наглядовій раді та Загальним зборам акціонерів і зобов'язане виконувати їхні рішення» [32]. Склад Правління за чисельністю такий як і у Наглядової ради та становить 5 осіб. Обираються вони членами Наглядової ради на термін 3 роки.

Також у структурі управління досліджуваного товариства є Ревізійна комісія, повноваження якої охоплюють функції щодо управління та контролю. Склад її визначається Загальними зборами акціонерів, чисельно складається із трьох посадових осіб, термін повноважень яких 3 роки. Основним завданням цього структурного управлінського елементу акціонерного товариства є «виконання контролю фінансової та виробничої діяльності підприємства» [36].

Загалом організаційна структура ПАТ «Опілля» окрім управлінських структур включає і інші структурні підрозділи (рис.2.2).

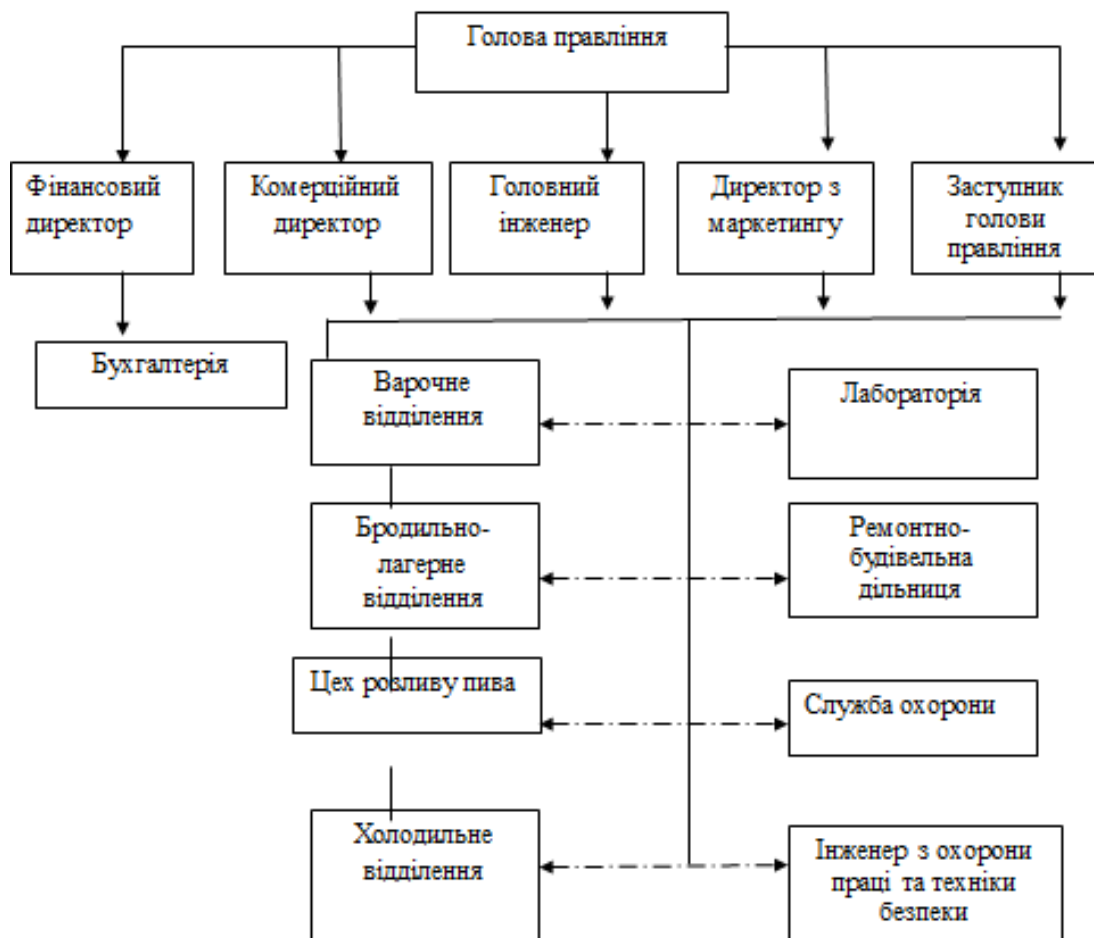


Рис. 2.2 Організаційна структура управління ПАТ «Опілля»

Примітка. Складено на основі [28]

Особливості організаційної структури підприємства визначається специфікою його діяльності. В цілому, на основі результатів її аналізу можна зробити такі висновки:

- По-перше, побудова організаційної структури ПАТ «Опілля» відповідає вимогам щодо «формування адаптивних структур, спроможних забезпечити керованість та здійснення у повному обсязі функцій діяльності підприємства» [11];
- По-друге, організаційна структура ПАТ «Опілля» за своїм типом є ієрархічною, що передбачає горизонтальний, вертикальний, функціональний, технологічний та кваліфікаційним розподілом обов'язків і повноважень на підприємстві відповідно до стандартів діяльності та кореспондується з організаційними документами.

В рамках даного дослідження важливо проаналізувати фактори, які впливають на його функціонування.

Фактори, що характеризують внутрішнє середовище ПАТ «Опілля» згрупуємо у такі блоки:

«напрямки діяльності ПАТ «Опілля» (продукція і послуги);  
функції менеджменту;  
дослідження та розвиток;  
кадри;  
фінанси» [17].

Таке групування факторів дасть змогу узгодити аналіз впливу факторів внутрішнього середовища з його діючою бізнес-моделлю. Факторний аналіз внутрішнього середовища за методичним підходом PEST+М-аналізу представлено в табл. 2.1» [25].

*Таблиця 2.1.*

**Характеристика факторів внутрішнього середовища ПАТ «Опілля» за методикою PEST+М-аналізу**

| Група факторів          | Назва фактору                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продукція і послуги     | Висока ступінь заміненості продукції ПАТ «Опілля» +<br>Залежність від ритмічності технологічного циклу виробництва –<br>Сильна зовнішня компетенція постачання +                                                                                                                              |
| Менеджмент              | Наявність власної фінансової служби +<br>Несформованість оптимальної організаційної структури –<br>Збільшення обсягу реалізації пива при відсутній організаційній адаптації + –<br>Мало виражена культура управління в напрямку прозорості –<br>Слабка багатофункціональна стратегія заводу – |
| Ресурси                 | <i>Матеріальні ресурси</i><br>Достатність технічного забезпечення +<br>Сильний базис підрядників з низькими витратами +<br><i>Інформаційні ресурси</i><br>Слабо інтегровані інформаційно-технологічні системи –<br>Відсутність корпоративної інформаційної системи –                          |
| Фінанси                 | Збільшення обсягу реалізації продукції (з 4661 тис. грн. у 2020 р. до 10798 тис. грн. у 2021 р.) +<br>Повернення авансів +<br>Збільшення обсягу інших фінансових надходжень +                                                                                                                 |
| Дослідження та розвиток | Інтенсивність та ефективність досліджень –<br>Наявність патентів –                                                                                                                                                                                                                            |
| Кадри                   | Сильна конкуренція всередині підприємства +<br>Висока кваліфікація працівників +<br>Використання стимулів для мотивування виконавців –                                                                                                                                                        |

Примітка. Сформовано самостійно

В рамках оцінювання факторів впливу на досліджуване підприємство застосуємо і інший методологічний підхід - SWOT-аналізу, який «допомагає організації сформувати стратегію її розвитку, основна ідея SWOT-аналізу полягає у тому, що при формуванні стратегії розвитку організації фактори впливу на діяльність організації розглядаються в двох аспектах: зовнішньому і внутрішньому; позитивному і негативному» [18].

За результатами дослідження сформовано SWOT матрицю, яка дозволяє прослідкувати вплив факторів середовища на організацію діяльності ПАТ «Опілля». У ході SWOT-аналізу середовища функціонування ПАТ «Опілля» було проведено ранжування факторів за ступенем їх впливу на діяльність підприємства — від найбільш критичних до менш значущих. Варто наголосити, що загрози та можливості у середовищі можуть змінюватися й переходити одна в одну залежно від змін зовнішніх умов. Саме тому оцінка середовища є

надзвичайно важливою для вибору найбільш ефективної стратегії розвитку компанії. На нашу думку, визначення ключових факторів впливу має стати основою для формування відповідей ПрАТ «Опілля» на виклики зовнішнього середовища, що дозволить ефективно досягати поставлених цілей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Опілля»

| Сильні сторони                                          | Оцінка впливу в балах (1-5) | Слабкі сторони                                          | Оцінка впливу в балах (1-5) |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Стійкий фінансовий стан.                             | +4                          | 1. Високий ступінь зносу засобів.                       | -2                          |
| 2. Постійне оновлення технологічного обладнання.        | +3                          | 2. Низький рівень диверсифікації.                       | -3                          |
| 3. Висока рентабельність активів.                       | +2                          | 3. Висока залежність від клієнта.                       | -4                          |
| 4. Досвідченість топ-менеджерів.                        | +4                          | 4. Недостатня кількість фінансових ресурсів             | -2                          |
| 5. Якісна матеріально-технічна база.                    | +3                          | 5. Слабкі позиції на ринку.                             | -3                          |
| Можливості                                              | Оцінка впливу в балах (1-5) | Загрози                                                 | Оцінка впливу в балах (1-5) |
| 1. Перспективи залучення ІТ-технологій на підприємстві. | +1                          | 1. Нестабільність економічної ситуації.                 | -2                          |
| 2. Перспективи відкриття нових ринків ЄС.               | +2                          | 2. Нестабільність правової системи.                     | -2                          |
| 3. Підвищення довіри до вітчизняного виробника.         | +2                          | 3. Воєнні ризики.                                       | -4                          |
| 4. Співпраця з іншими компаніями.                       | +3                          | 4. Низький рівень розвитку науково-технічного прогресу. | -3                          |
| 5. Підвищення статутного фонду.                         | +4                          | 5. Висока конкуренція на ринку.                         | -3                          |
| 6. Збільшення наявних потужностей.                      | +3                          | 6. Низький рівень розвитку машинобудування.             | -3                          |

На сьогоднішній день зовнішнє середовище ПрАТ «Опілля» не створює сприятливих умов для динамічного зростання компанії, водночас існує ряд потенційних можливостей, які можуть позитивно вплинути на стратегічне положення підприємства. Особливої уваги заслуговує той факт, що низка проблем, які впливають на компанію, загострилися внаслідок військової агресії проти України. Так, SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Опілля» має низку внутрішніх переваг, які необхідно враховувати при розробці стратегії. Серед

них — стабільний фінансовий стан, наявність досвідченої управлінської команди та добре розвинена матеріально-технічна база. До основних слабких сторін варто віднести високу залежність від одного клієнта, обмеженість у сфері оренди виробничих потужностей та недостатній рівень диверсифікації діяльності.

Серед зовнішніх можливостей для компанії можна виокремити перспективи оновлення та вдосконалення виробничих потужностей, збільшення статутного капіталу та потенційні варіанти співпраці з іншими суб'єктами господарювання. Водночас значними загрозами залишаються фактори, пов'язані з війною, а також зростання конкуренції та обмеженість внутрішнього ринку.

## **2.2. Аналіз фінансового стану підприємства як індикатора результативності фінансового менеджменту**

Аналіз фінансового стану підприємства є важливим інструментом оцінки ефективності фінансового менеджменту, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у використанні фінансових ресурсів. Показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності відображають рівень фінансової стійкості підприємства та ефективність управління капіталом. Важливо зазначити, що фінансовий аналіз слугує основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості та зниження фінансових ризиків. Результати такого аналізу дозволяють керівництву підприємства своєчасно виявити негативні тенденції та скоригувати фінансову стратегію. З іншої сторони ефективний фінансовий менеджмент неможливий без систематичного аналізу фінансового стану, який забезпечує прозорість і контроль за фінансовими потоками.

З огляду на вказане, в рамках аналізу фінансового менеджменту підприємства проведемо аналіз його фінансового стану, що слугуватиме індикатором ефективності фінансового менеджменту ПП «Опілля».

Аналіз проведемо в розрізі показників, що характеризують його стан, а саме:

- показників фінансової стійкості;
- показників ліквідності;
- показників рентабельності;
- показників платоспроможності,
- показників ділової активності.

Методика розрахунку показників фінансового стану підприємства в розрізі перелічених вище груп із наведенням їх допустимих значень представлено в таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*



## Система фінансово-економічних показників оцінки ефективності діяльності підприємства

| Група показників                                 | Назва показника                                            | Як розраховується                                                                                                 | Оптимальне значення      |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1                                                | 2                                                          | 3                                                                                                                 | 4                        |
| Показники фінансової стійкості підприємства      | Коефіцієнт фінансової незалежності                         | Власний капітал / загальна сума активів                                                                           | 0.4-0.6                  |
|                                                  | Коефіцієнт маневреності власного капіталу                  | Оборотні засоби – поточні зобов'язання / загальний власний капітал                                                | >0.1                     |
|                                                  | Коефіцієнт стійкості                                       | Власний капітал + довгострокові зобов'язання / сума пасивів                                                       | 0.7-0.9                  |
|                                                  | Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами | Власні оборотні кошти / оборотні активи                                                                           | >0.1                     |
|                                                  | Коефіцієнт поточних зобов'язань                            | Поточні зобов'язання / Позикові фінансові ресурси                                                                 | >0.5                     |
| Показники ліквідності                            | Коефіцієнт поточної ліквідності                            | Оборотні активи / Поточні зобов'язання                                                                            | 1-3                      |
|                                                  | Коефіцієнт швидкої ліквідності                             | Оборотні активи – Запаси / Поточні зобов'язання                                                                   | 0.5-1                    |
|                                                  | Коефіцієнт абсолютної ліквідності                          | Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання                                                            | 0.1-0.2                  |
| Показники рентабельності                         | Рентабельність активів (ROA)                               | Чистий прибуток (Чистий збиток) / Середньорічна сума активів * 100%                                               | Немає, аналіз у динаміці |
|                                                  | Рентабельність власного капіталу (ROE)                     | Чистий прибуток (Чистий збиток) / Середньорічна сума власного капіталу * 100%                                     | Немає, аналіз у динаміці |
|                                                  | Рентабельність продажів по чистому прибутку                | Чистий прибуток (збиток) / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції * 100%                                 | Немає, аналіз у динаміці |
| Показники платоспроможності підприємства         | Коефіцієнт заборгованості                                  | Короткострокові зобов'язання / Активи                                                                             | 0-1                      |
|                                                  | Коефіцієнт співвідношення ДЗ і КЗ                          | Поточна кредиторська заборгованість за товари і послуги / Поточна дебіторська заборгованість за товари та послуги | Приблизно дорівнює 1     |
| Показники оцінки ділової активності підприємства | Ресурсовіддача (коефіцієнт трансформації)                  | Виручка (Чистий дохід) / Середньорічний обсяг активів                                                             | Немає, аналіз у динаміці |
|                                                  | Коефіцієнт оборотності власного капіталу                   | Виручка (Чистий дохід) / Середньорічна сума власного капіталу                                                     | Немає, аналіз у динаміці |

Примітка. Наведено за [13].

Інформаційною базою для розрахунку індикаторів фінансового стану слугуватимуть дані фінансової звітності підприємства. На основі них можна

проаналізувати динаміку ключових фінансових показників підприємства за 2020–2024 роки. Розглянемо відповідні показники. Так, аналізуючи дохід підприємства в динаміці зазначимо, що у 2022 році дохід досяг піку, потім різко знизився у 2023 році (можливо, через вплив воєнних дій), однак у 2024 році спостерігається відновлення. Тобто дохід нестабільний, але з тенденцією до зростання (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

**Динаміка доходу ПАТ «Опілля»**

| Показник                                          | 2020  | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
|---------------------------------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|
| Дохід, тис грн                                    | 15511 | 16285   | 19958   | 15418   | 18619   |
| Чистий прибуток, тис грн                          | 5 360 | 5 970   | 8 649   | 3 417   | 6 704   |
| Зміна доходу до попереднього року                 |       | +4.98%  | +22.55% | -22.75% | +20.75% |
| Зміна чистого прибутку відносно попереднього року |       | +11.39% | +44.85% | -60.50% | +96.20% |

На основі наданих даних про дохід і чистий прибуток підприємства за 2020–2024 роки, проведемо аналіз динаміки фінансових результатів, рентабельності та стійкості прибутку.

Дані фінансової звітності підприємства (див.табл.2.4) Підприємство демонструвало стійке зростання доходів і прибутку до 2022 року. У 2023 році відбувся різкий спад — можливо, через зовнішні економічні або форс-мажорні фактори (наприклад, вплив воєнного стану), після чого у 2024 році відбулося відновлення фінансових результатів, що свідчить про певну адаптацію або стабілізацію ситуації.

Іншим показником є рентабельність продажів (чиста маржа), що є відношенням чистого прибутку до доходу підприємства. Так, найвищий рівень прибутковості — у 2022 році (43.34%) — підприємство ефективно перетворювало дохід на чистий прибуток. У 2023 році маржа знизилася до

22.17%, що є істотним просіданням. У 2024 році маржа майже повернулась до попередніх рівнів, що свідчить про відновлення операційної ефективності.

У середньому підприємство демонструє високу рентабельність — майже 35%, що значно перевищує стандартні показники для більшості галузей. Це свідчить про високу ефективність фінансового управління, незважаючи на окремі спади.

Рентабельність активів (ROA), що розраховується як відношення чистого прибутку до активів наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Рентабельність активів ПАТ «Опілля» у динаміці 2020-2025рр.**

| Рік  | Чистий<br>прибуток | Активи | ROA<br>(%) |
|------|--------------------|--------|------------|
| 2020 | 5 360              | 70 178 | 7.64%      |
| 2021 | 5 970              | 83 079 | 7.19%      |
| 2022 | 8 649              | 94 440 | 9.16%      |
| 2023 | 3 417              | 95 614 | 3.57%      |
| 2024 | 6 704              | 72 050 | 9.31%      |

ROA найнижчий у 2023 році, але у 2024 році підприємство значно покращило ефективність використання активів, навіть більше, ніж у 2022 році. Це позитивний сигнал.

Щодо рентабельності продажів (Net Profit Margin), що визначається як відношення чистого прибутку до доходу, то результати її розрахунку подано в табл.2.6.

Таблиця 2.6.

**Рентабельність продажів ПАТ «Опілля»**

| Рік  | Дохід  | Чистий<br>прибуток | Рентабельність<br>продажів (%) |
|------|--------|--------------------|--------------------------------|
| 2020 | 15 511 | 5 360              | 34.56%                         |
| 2021 | 16 285 | 5 970              | 36.68%                         |
| 2022 | 19 958 | 8 649              | 43.34%                         |
| 2023 | 15 418 | 3 417              | 22.17%                         |
| 2024 | 18 619 | 6 704              | 36.01%                         |

Так, рентабельність продажів була найвищою у 2022 році. У 2023 році вона суттєво впала, але вже у 2024 році повернулася майже до рівня 2021 року. Це свідчить про часткове відновлення прибутковості після можливої кризи.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок про такі позитиви, як:

- висока рентабельність продажів у більшості років,
- ефективне використання активів у 2022 та особливо у 2024 роках,
- стабільний чистий прибуток (за винятком 2023 року).

Щодо проблемних моментів, то серед них виокремимо падіння доходів і прибутку в 2023 році — ймовірно, внаслідок зовнішніх кризових факторів (наприклад, війна, інфляція, перебої в логістиці).

Певна нестабільність доходів, що ускладнює довгострокове планування. В цьому плані важливо оптимізувати структуру активів — у 2024 році активи зменшились, але прибутковість зросла, тобто можливий надлишок або неефективність попередньої структури. Іншими аспектами фінансового менеджменту можуть бути такі завдання: розвивати VBM-підхід — орієнтувати фінансове управління не лише на зростання доходу, а й на збільшення вартості бізнесу, активізувати інвестиції у кризостійкість (страхування ризиків, диверсифікація каналів збуту тощо), розробка сценарного планування — щоб уникнути втрат у кризових ситуаціях, забезпечення резервного фонду/страхування ризиків — з метою збереження прибутковості, оптимізація витрат та підвищення стійкості до коливань доходу.

На основі наданих даних про грошові кошти, зобов'язання та власний капітал підприємства за 2020–2024 роки, проведемо аналіз платоспроможності, структури капіталу та фінансової стійкості підприємства.

Рівень грошових коштів — критично низький у всі роки, що свідчить про обмежену платоспроможність підприємства. У 2023 році — мінімальне значення (6 тис грн), що свідчить про ризик касових розривів. У 2024 році відбулося невелике покращення, але 17 тис грн при поточних зобов'язаннях у понад 20 млн грн — це дуже слабкий буфер.

Аналізуючи структуру капіталу розрахуємо показник автономії (табл.2.6).

Таблиця 2.6

### Коефіцієнт автономії ПП «Опілля»

| рік  | Власний капітал | Загальні зобов'язання (Д+П) | Коефіцієнт автономії:<br>Власний капітал / (Власний капітал + Зобов'язання) |
|------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 2020 | 31 175          | 39 003                      | 0.44                                                                        |
| 2021 | 34 925          | 48 154                      | 0.42                                                                        |
| 2022 | 41 297          | 53 143                      | 0.44                                                                        |
| 2023 | 44 714          | 50 900                      | 0.47                                                                        |
| 2024 | 51 418          | 20 632                      | 0.71                                                                        |

До 2023 року коефіцієнт автономії тримався на рівні 0.42–0.47, тобто підприємство майже наполовину залежало від позикових коштів. У 2024 році — різке зростання до 0.71, що є ознакою фінансової незалежності, тобто підприємство фінансується переважно за рахунок власних ресурсів.

Таблиця 2.7

### Фінансовий леверидж ПП «Опілля»

| ік  | Зобов'язання | Власний капітал | Лeverидж<br>Зобов'язання / Власний капітал |
|-----|--------------|-----------------|--------------------------------------------|
| 020 | 39 003       | 31 175          | 1.25                                       |
| 021 | 48 154       | 34 925          | 1.38                                       |
| 022 | 53 143       | 41 297          | 1.29                                       |
| 023 | 50 900       | 44 714          | 1.14                                       |
| 024 | 20 632       | 51 418          | 0.40                                       |

Так, у 2020–2023 роках фінансовий лeverидж >1, що вказує на залежність від зовнішнього фінансування.

У 2024 році коефіцієнт знижується до 0.40, тобто власний капітал майже втричі перевищує зобов'язання, що є дуже позитивним сигналом.

Таблиця 2.8

### Структура зобов'язань ПАТ «Опілля»

| ік  | Довгострокові зобов'язання | Поточні зобов'язання | Співвідношення<br>ДЗ/ПЗ |
|-----|----------------------------|----------------------|-------------------------|
| 020 | 12 000                     | 27 003               | 0.44                    |
| 021 | 12 000                     | 36 154               | 0.33                    |
| 022 | –                          | 53 143               | 0.00                    |
| 023 | –                          | 50 900               | 0.00                    |
| 024 | –                          | 20 632               | 0.00                    |

На основі даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що з 2022 року підприємство повністю втратило довгострокові зобов'язання, що підвищує фінансовий тиск, бо всі борги — короткострокові.

У 2020–2021 роках довгострокові зобов'язання становили до 44% загальних, що дозволяло рівномірніше розподіляти навантаження.

Залежність лише від поточних зобов'язань — фінансово ризикована стратегія, особливо в умовах низької ліквідності.

На основі цих даних фінансової звітності проведемо комплексний аналіз фінансового стану підприємства за 2020–2024 роки з акцентом на ліквідність, фінансову стійкість, прибутковість та структуру капіталу (табл.2.9).

Таблиця 2.9

#### Показники фінансової стійкості ПАТ «Опілля»

| Показник                                               | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Поточна ліквідність                                    | 0.11 | 0.11 | 0.03 | 0.07 | .15  |
| Швидка ліквідність                                     | 0.11 | 0.11 | 0.03 | 0.07 | .15  |
| Абсолютна ліквідність                                  | —    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | .00  |
| Покриття необоротних активів власним капіталом         | 0.46 | 0.44 | 0.44 | 0.49 | .75  |
| Коефіцієнт заборгованості (позиковий капітал / активи) | 0.38 | 0.44 | 0.56 | 0.53 | .29  |
| Коефіцієнт автономії (власного капіталу)               | 0.44 | 0.42 | 0.44 | 0.47 | .71  |

Всі коефіцієнти ліквідності значно нижчі за нормативні значення (норма для поточної ліквідності – 1.0–2.0, швидкої –  $\geq 0.7$ , абсолютної –  $\geq 0.2$ ).

Найгірший рівень у 2022 році (поточна ліквідність – 0.03), що свідчить про фінансову нестабільність та нездатність покривати короткострокові зобов'язання.

У 2024 році ситуація трохи покращилася, але навіть 0.15 – це критично низький рівень.

Тобто, підприємство має серйозні проблеми з ліквідністю в усі роки, що загрожує його платоспроможності. Це першочерговий напрям для фінансового удосконалення.

Автономія власного капіталу ( $\geq 0.5$ ) — у 2020–2023 роках нижча за норму, що вказує на залежність від зовнішніх джерел. У 2024 році відбувається суттєве покращення до 0.71, що свідчить про посилення фінансової незалежності.

Коефіцієнт заборгованості у 2022–2023 роках перевищує норму (0.5) — високий рівень боргового навантаження. У 2024 році — значне зниження до 0.29, тобто підприємство зменшило фінансові ризики. Покриття необоротних активів власним капіталом у 2024 році сягнуло 0.75 — це дуже добрий показник, що свідчить про високу стабільність структури капіталу. До 2023 року підприємство було залежним від позикових ресурсів, але у 2024 році зміцнило фінансову самостійність. Це позитивна тенденція, яку слід підтримувати.



## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах високої конкуренції забезпечити стабільну та ефективну роботу підприємства неможливо без впровадження налагодженої системи фінансового управління. Посилення боротьби за споживача та ресурси, особливо фінансові, спонукає компанії постійно вдосконалювати механізми залучення капіталу, оптимізувати витрати, підвищувати рівень доходів і прибутковості. Крім того, важливо забезпечити фінансову базу для впровадження інноваційних технологій та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Усе це обумовлює нагальну потребу у впровадженні ефективного фінансового менеджменту. Злагоджена робота фінансових спеціалістів дає змогу вирішувати стратегічно важливі питання: забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами для поточної діяльності та розвитку, визначення найбільш результативних напрямів інвестування, а також побудова ефективної співпраці з банками, інвесторами та іншими учасниками фінансово-господарських відносин.

Враховуючи те, що фінансовий менеджмент підприємства є «цілісною системою, комплексом методів, інструментів та важелів, які спрямовані на забезпечення стабільного розвитку та ефективного використання фінансових ресурсів компанії. Система фінансового менеджменту включає наступні елементи: мета, принципи, суб'єкти, функції, фінансовий механізм та об'єкти» [6], що схематично можна представити наступним чином (рис.3.1) вироблення рекомендацій щодо удосконалення може стосуватись різних її складових.

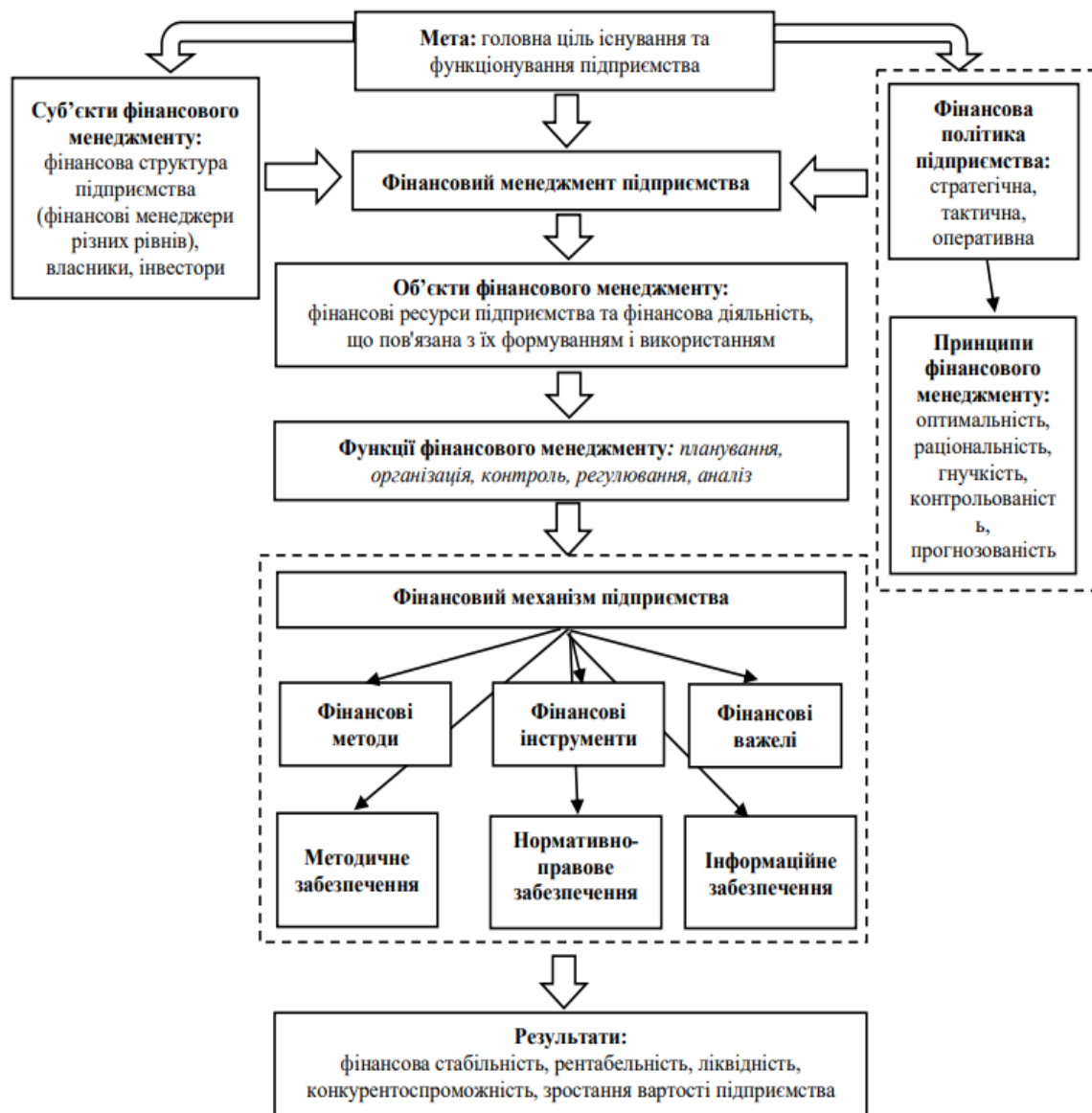


Рис.3.1. Концептуальна схема фінансового менеджменту досліджуваного підприємства

Для формування ефективної системи фінансового менеджменту ПАТ «Опілля» важливо дотримуватись низки принципів, таких як: «інтегрованості системи фінансового менеджменту у систему управління підприємством, комплексний підхід до прийняття управлінських рішень, динамізм управління, плановість, системність та багатоваріантність прийняття фінансових рішень, орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства, диверсифікованість капіталовкладень» [42] (рис.3.2).

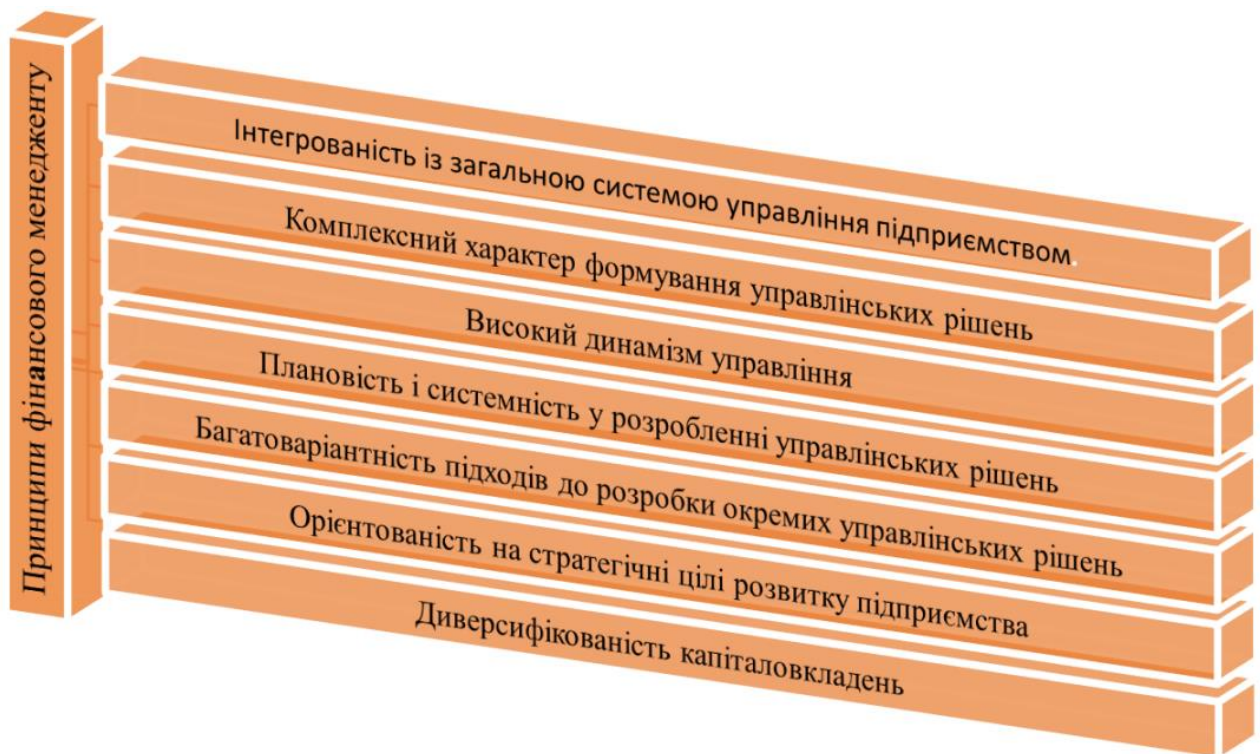


Рис. 3.1. Принципи, на яких має базуватися система фінансового менеджменту досліджуваного підприємства

Примітка. Побудовано на основі [23].

В рамках даного дослідження важливо врахувати той факт, що ефективність фінансового управління на підприємствах суттєво впливає не лише на стан їхньої операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, а й на загальний рівень конкурентоспроможності національної економіки. Це визначає її спроможність адаптуватися до сучасних викликів і динамічних змін зовнішнього середовища. Результативне фінансове менеджмент забезпечує зростання добробуту власників бізнесу, сприяє зміцненню економічного потенціалу підприємств, формує умови для інноваційного розвитку та підвищення ефективності їхньої діяльності на ринку.

Завдання щодо удосконалення фінансового менеджменту можуть стосуватись як удосконалення процесу фінансового планування, удосконалення технологій фінуправління, оптимізації джерел та структури фінресурсів, ефективності використання активів та покращення системи управління фінансовими ризиками (рис.3.3).

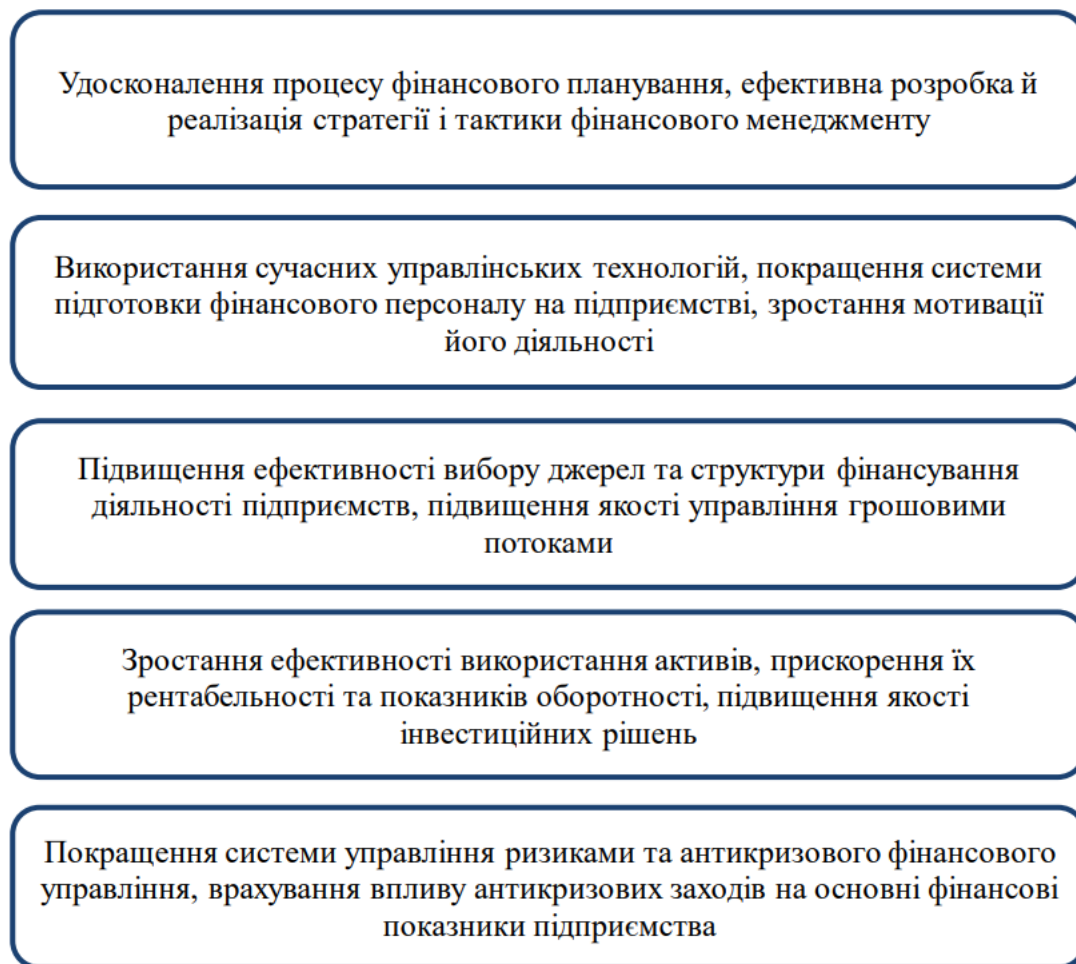


Рис. 3.2. Завдання удосконалення фінансового менеджменту підприємства

Розроблено автором

Щодо конкретних завдань удосконалення фінансового менеджменту ПАТ «Опілля», то ними вбачаємо:

- 1) Оптимізацію структури фінансування за рахунок забезпечення ефективного співвідношення між власними та позиковими джерелами капіталу для зниження фінансових ризиків і підвищення стабільності підприємства.
- 2) Підвищення рівня ліквідності та платоспроможності за рахунок здійснення комплекс заходів щодо зростання обсягу обігових коштів, зокрема шляхом контролю дебіторської заборгованості та прискорення обороту грошових потоків.
- 3) Запровадження сучасної системи бюджетування та фінансового планування через розробку ефективних інструментів прогнозування

фінансових показників, контролю витрат та управління доходами з урахуванням сезонності та ринкових коливань.

4) Модернізація аналітичної функції фінансового менеджменту за рахунок впровадження інструментів фінансового аналізу, які дозволяють вчасно і точно оцінювати прибутковість, рентабельність, ефективність використання активів та капіталу.

5) Залучення інвестицій та диверсифікація джерел фінансування через вивчення можливості співпраці з інвесторами, банками та іншими фінансовими установами для розширення доступу до ресурсів.

6) Цифровізація фінансових процесів, а саме автоматизувати облік і фінансове управління за допомогою сучасних програмних продуктів (ERP-систем, CRM, фінансової аналітики), що підвищить прозорість та швидкість прийняття рішень.

7) Підвищення кваліфікації фінансового персоналу шляхом забезпечення постійного навчання фахівців у сфері сучасного фінансового менеджменту, інвестиційного аналізу, ризик-менеджменту та управління вартістю.

8) Формування ефективної системи контролю витрат через розробку механізмів моніторингу й аналізу затрат, що дасть змогу виявляти неефективні статті витрат і знижувати собівартість продукції.

9) Підвищення прозорості фінансової звітності, що можна забезпечити через впровадження чіткої системи внутрішнього контролю та звітності відповідно до національних і міжнародних стандартів.

10) Розробка стратегії фінансової безпеки підприємства за рахунок створення комплексу заходів щодо захисту фінансових інтересів ПАТ «Опілля» в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

Перечислені вище завдання мають лежати в основі напрямів удосконалення фінансового менеджменту.

Одним із напрямів удосконалення фінансового менеджменту на ПАТ «Опілля» вбачаємо запровадження системи управління, орієнтованої на вартість (VBM). Впровадження Value-Based Management дозволяє зосередити увагу

фінансового менеджменту на стратегічному зростанні ринкової вартості підприємства, а не лише на прибутковості чи обсягах продажів. Це сприятиме залученню інвесторів і підвищенню довіри акціонерів. Впровадження власне концепції VBM не передбачає конкретно залучення інвестицій на зміни (окрім витрат в межах заробітних плат), а вимагає лише дії та час від керівництва на розробку та впровадження даних змін. Основними етапами буде власне оцінка поточного стану та пошук наявних драйверів для зростання вартості та впровадження цих драйверів (запропонованих заходів) у роботу підприємства. По-перше, було запропоновано змінити основні KPI для менеджменту з традиційних, що спрямовані на максимізацію прибутку, на ті, що направлені на зростання вартості компанії у часі. Це передбачає створення бізнес-плану на наступні роки (починаючи із 2024) із врахування нової стратегічної цілі та нових цільових показників вимірювання ефективності

Автоматизація фінансових процесів та впровадження сучасних цифрових технологій, використання ERP-систем, хмарних сервісів та аналітичних платформ (наприклад, Power BI, SAP, Oracle) дозволить пришвидшити фінансове планування, облік і контроль, мінімізуючи людський фактор і помилки.

Посилення системи фінансового контролю та внутрішнього аудиту Розробка і впровадження системи внутрішнього контролю дозволить своєчасно виявляти фінансові ризики, уникати зловживань і втрат, підвищити прозорість фінансової звітності.

Вдосконалення системи бюджетування і прогнозування Перехід до гнучкого бюджетування, з урахуванням сценарного аналізу (best/worst case), дозволить адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидко реагувати на економічні виклики, воєнні ризики чи коливання ринку.

Формування ефективної політики управління грошовими потоками Рекомендується здійснювати постійний моніторинг надходжень і витрат, оптимізувати цикл обороту коштів, скорочувати дебіторську заборгованість, що дозволить зберігати ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Удосконалення структури капіталу підприємства

Аналіз вартості залученого капіталу та пошук оптимального співвідношення між власними і позиковими ресурсами дозволить знизити фінансові витрати і підвищити рентабельність власного капіталу.

Професійний розвиток фінансових менеджерів

Інвестування в підвищення кваліфікації фінансового персоналу, володіння міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS), сучасними інструментами управління та ризик-менеджменту є необхідною умовою ефективного управління фінансами.

Активне управління фінансовими ризиками

Необхідно розробити систему ідентифікації, оцінки та мінімізації фінансових ризиків, включаючи валютні, кредитні, інфляційні та інші, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Важливою умовою забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства є пошук та реалізація його унікальних компетенцій. Це дозволяє не лише оптимізувати підприємницькі процеси, але й створити сприятливе середовище для зростання ринкової вартості компанії. Одним із практичних інструментів у цьому напрямі є формування системи планових фінансових показників.

Такий підхід відповідає концепції збалансованої системи показників (BSC – Balanced Scorecard), яка була розроблена як механізм для поєднання стратегічного і фінансового планування. Її автори вказують на необхідність створення підприємством власної системи оцінювання ключових параметрів для ефективного бюджетування та управління. Головна мета BSC – забезпечити передачу інформації зі стратегічного рівня фінансового планування на оперативний рівень управління, що значно розширює межі традиційного аналізу фінансових результатів.

Показники, які використовуються в системі стратегічного управління, здебільшого належать до фінансового блоку й охоплюють такі аспекти, як

конкурентна позиція, рівень платоспроможності, фінансова стійкість тощо. Окрім фінансів, система також включає:

Показники інтелектуального капіталу, які відображають ефективність управління персоналом;

Показники бізнес-процесів, що демонструють виробничий потенціал підприємства та ефективність його використання.

Для оцінювання зазначених характеристик рекомендується використовувати відносні коефіцієнти: фактичні значення співвідносяться з оптимальними або нормативними. Це дає змогу отримати об'єктивне уявлення про стан справ та побудувати стратегічний профіль підприємства. Якщо ж оптимальні орієнтири відсутні або сильно залежать від змінних факторів, оцінювання може здійснюватися за допомогою бальної шкали, що враховує специфіку таких параметрів.

Для оцінки таких показників доцільно використовувати співвідношення фактичних значень до цільових або нормативних, що дозволяє провести порівняльний аналіз та побудувати стратегічну модель розвитку підприємства. У випадках, коли неможливо застосувати чітко визначені нормативи, оцінка здійснюється за допомогою бальної шкали, яка враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на кінцеві результати.

Для того, щоб фінансовий менеджмент був ефективним він повинен бути керованим установленим фінансовим механізмом, адаптованим під потреби конкретного виду діяльності. Такий фінансовий механізм має охоплювати процеси розробки та реалізації управлінських фінансових рішень та забезпечувати бажані результати фінансового менеджменту підприємства і враховувати специфіку галузі, в якій функціонує підприємство.

Так, для покращення фінансової стабільності підприємств пивоварної галузі в умовах кризових явищ доцільно впроваджувати низку антикризових заходів. Серед ключових напрямів можна запропонувати наступні:

1. Зменшення витрат, зокрема шляхом зниження собівартості сировини та скорочення енергоспоживання.



2. Узгоджене регулювання доходів і витрат, що дозволяє уникати фінансових дисбалансів.
3. Модернізація виробничих потужностей і усунення «вузьких місць», які обмежують ріст обсягів виробництва.
4. Участь у медійних проектах і спонсорська діяльність, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду.
5. Розширення асортименту пивної продукції, особливо за рахунок впровадження нових унікальних сортів і застосування підходів крафтового пивоваріння.

Схематичне відображення механізмів протидії негативним впливам зовнішнього середовища в контексті пивоварної промисловості наведено на рисунку 3.

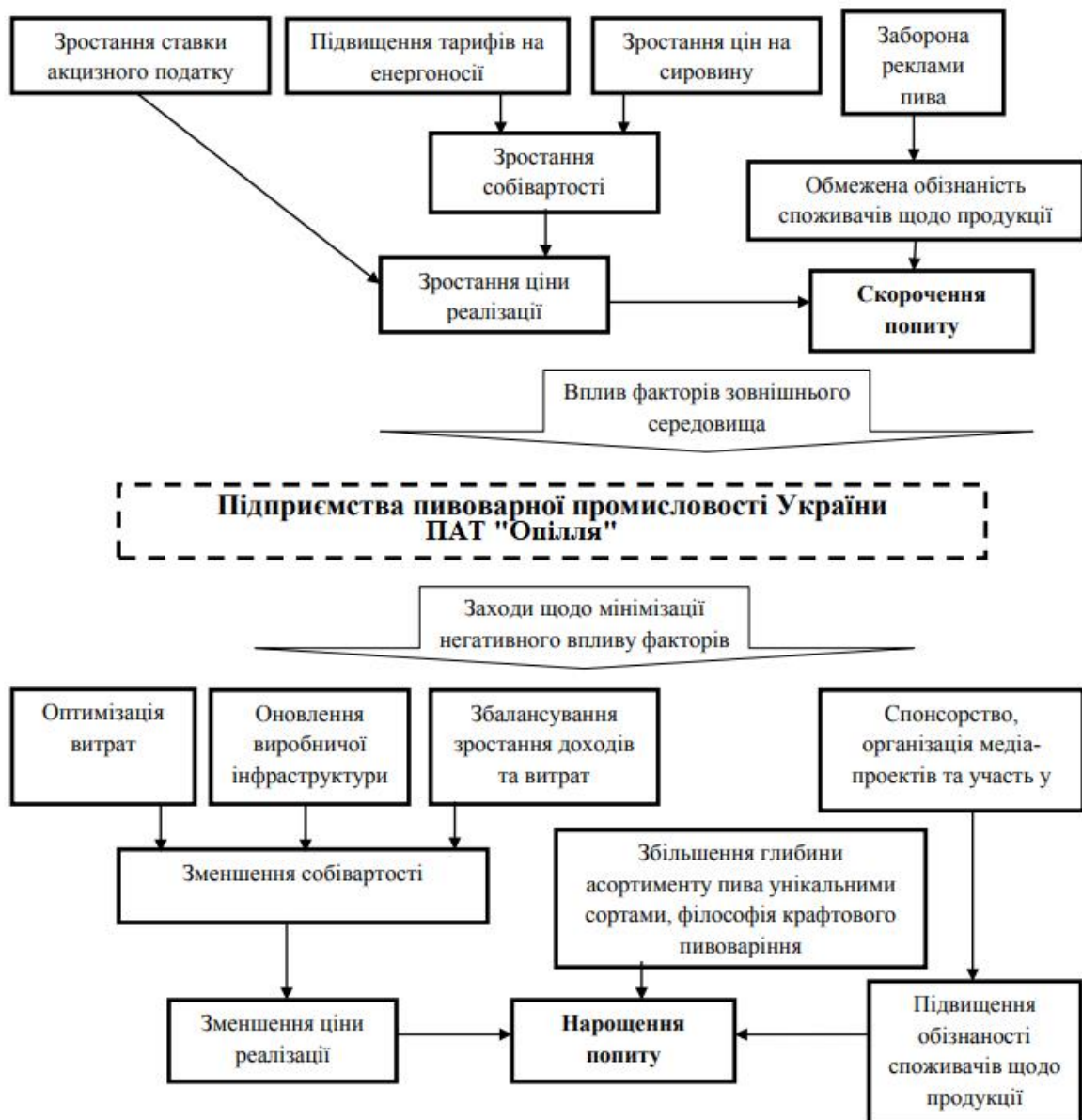


Рис.3.2. Заходи щодо удосконалення фінансового менеджменту підприємств пивоварної галузі

Крім того, існують внутрішні управлінські заходи, що спрямовані на покращення фінансового стану підприємств.

## ВИСНОВКИ

Фінансовий менеджмент - система принципів і методів управління що стосуються формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення його прибутковості.

Фінансові менеджмент є невід'ємною складовою системи управління підприємством. За допомогою раціонального управління потоками фінансових ресурсів вирішуються цілі основних елементів фінансового менеджменту підприємницьких структур. На сьогодні серед головних критеріїв результативності фінансового менеджменту виділяють досягнення максимальної ринкової доданої вартості. Такий підхід отримав назву Value Based Management (VBM) — управління, орієнтоване на створення вартості. Суб'єктами фінансового менеджменту є стейкхолдери щодо управління фінансовими ресурсами. Об'єктом фінансового менеджменту виступає «сукупність фінансових ресурсів підприємства (як власних, так і залучених), а також фінансові відносини, що виникають у процесі планування, формування, розподілу та управління фінансовими ресурсами»

Аналіз фінансового менеджменту проведемо на прикладі Приватного акціонерного товариства «Опілля». Загальні засади та специфіка фінансового менеджменту визначається особливостями побудови системи управління акціонерним товариством. WOT-аналіз показав, що ПрАТ «Опілля» має низку внутрішніх переваг, які необхідно враховувати при розробці стратегії. Серед них — стабільний фінансовий стан, наявність досвідченої управлінської команди та добре розвинена матеріально-технічна база. До основних слабких сторін варто віднести високу залежність від одного клієнта, обмеженість у сфері оренди виробничих потужностей та недостатній рівень диверсифікації діяльності. Підприємство має серйозні проблеми з ліквідністю в усі роки, що загрожує його платоспроможності. Це першочерговий напрям для фінансового удосконалення.

Завдання щодо удосконалення фінансового менеджменту можуть стосуватись як удосконалення процесу фінансового планування, удосконалення

технологій фінуправління, оптимізації джерел та структури фінресурсів, ефективності використання активів та покращення системи управління фінансовими ризиками. Одним із напрямів удосконалення фінансового менеджменту на ПАТ «Опілля» вбачаємо запровадження системи управління, орієнтованої на вартість (VBM). Впровадження Value-Based Management дозволяє зосередити увагу фінансового менеджменту на стратегічному зростанні ринкової вартості підприємства, а не лише на прибутковості чи обсягах продажів.

Автоматизація фінансових процесів та впровадження сучасних цифрових технологій, використання ERP-систем, хмарних сервісів та аналітичних платформ (наприклад, Power BI, SAP, Oracle) дозволить пришвидшити фінансове планування, облік і контроль, мінімізуючи людський фактор і помилки.

Мринська Т.С. Роль фінансового менеджменту в діяльності підприємств / Т.С. Мринська // Науковий вісник Академії муніципального управління. – 2009. – №6. – С. 23-31.