

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра фінансів, обліку і оподаткування*

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ  
ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**(на матеріалах ТОВ «АНІТ»)**

Студента 2 курсу денної форми  
навчання спеціальності 072  
«Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»  
спеціалізації «Державні фінанси»

\_\_\_\_\_

Антонійчук  
Святослав  
Ярославович

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

Мустеца  
Ірина  
Василівна

Завідувач кафедри:  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

Чорновол  
Алла  
Олегівна

Чернівці 2023

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ.	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення суті та функцій фінансового менеджменту	6
1.2. Суть та роль малого бізнесу, особливості управління ним	10
1.3. Специфіка фінансового менеджменту у малому бізнесі	13
Висновки до розділу 1.	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНІТ» У 2019-2021РР.	18
2.1. Аналіз фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства	18
2.2. Економіко-математичні моделі аналізу фінансового стану підприємства	25
2.3. Оцінка ефективності фінансового менеджменту на підприємстві	29
Висновки до розділу 2.	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АНІТ»	34
3.1. Операційний аналіз як один з сучасних методів фінансового менеджменту	34
3.2. Оптимізація системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства	39
3.3. Запровадження фінансової стратегії на підприємстві для забезпечення його фінансової стійкості	44
Висновки до розділу 3.	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Віддаючи належне науковим працям учених, які досліджували питання суті фінансового менеджменту підприємства, слід вказати на відсутність єдиного тлумачення цього поняття в цілому та у контексті застосування малим бізнесом зокрема. Дослідження більшості публікацій у науковій літературі присвячено розгляду методологічних засад аналізу й оцінки фінансового стану і через цю призму – формуванню суті категорії фінансового менеджменту підприємства. Більшість науковців розглядає фінансовий менеджмент із позицій, представлених як сукупність управлінських рішень у сфері загального менеджменту, у контексті управління фінансами підприємств і організацій не прив'язки до їх розміру. Тому необхідним є уточнення суті поняття «фінансовий менеджмент підприємства» як об'єкта фінансового управління ним у контексті розмірів суб'єкта господарювання. На сьогоднішній день важливіше за все для будь-якого підприємства вважається ефективно управління фінансами, що є найбільш складною та відповідальною частиною його діяльності. Фінансовий менеджмент відіграє ключову роль у контролі фінансового стану, стійкості, ліквідності та інвестиційного потенціалу підприємства.

Сучасні економічні та фінансові труднощі в Україні вимагають розгляду та вдосконалення підходів до управління фінансами з урахуванням нових викликів зі сторони непередбачуваного зовнішнього середовища. Особливу увагу слід приділити оперативності та результативності управлінських рішень, що можна забезпечити за допомогою сучасних інструментів, таких як діагностування.

Для суб'єктів малого підприємництва, які є більш вразливими порівняно з великим бізнесом, важливо враховувати особливості фінансового менеджменту. Важливість цього питання для малих підприємств особливо актуальна, оскільки вони мають менший потенціал, обмежену фінансову міцність та ресурси для росту.

Незважаючи на вагу фінансового менеджменту, відзначається відсутність єдиного тлумачення цього поняття, особливо в контексті його застосування у

сфері малого бізнесу. Важливо уточнити сутність "фінансового менеджменту підприємства" з огляду на його розмір та специфіку управління фінансами суб'єкта. Питанням визначення змісту фінансового менеджменту підприємства займалися такі автори, як І. О. Бланк, Л. О. Боцьора, Л. Д. Буряк, І. А. Воробйова, Л. Л. Калініченко, Л. О. Коваленко, Н. О. Кондратенко, Н. М. Михайличенко, Л. А. Лахтіонова, Я. П. Квач та інші.

**Метою дослідження** є обґрунтування суті фінансового менеджменту підприємства, визначенні його особливостей у суб'єктів малого бізнесу, оцінка системи фінансового менеджменту на прикладі конкретного підприємства з метою побудови стійкої системи комплексного управління його фінансами та обґрунтування напрямів оптимізації його фінансового стану в умовах нестабільності.

**Завданнями** випускної кваліфікаційної роботи є:

- ✓ визначити суть поняття фінансового менеджменту підприємства;
- ✓ проаналізувати особливості ведення бізнесу малими підприємствами;
- ✓ дослідити специфіку фінансового менеджменту у малому бізнесі;
- ✓ оцінити загальний фінансовий стан досліджуваного підприємства;
- ✓ проаналізувати фінансову стійкість, платоспроможність та ліквідність досліджуваного підприємства;
- ✓ проаналізувати майно досліджуваного підприємства та джерела його фінансування;
- ✓ здійснити пошук шляхів оптимізації фінансового стану досліджуваного підприємства;
- ✓ оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом** дослідження є діяльність підприємства ТОВ «АНІТ» та чинники фінансового менеджменту підприємства.

**Предметом** дослідження є процес впливу різноманітних чинників на фінансовий менеджмент підприємства в умовах функціонування малого бізнесу.

**Методи дослідження.** У випускній кваліфікаційній роботі використані наступні методи: балансовий метод – при аналізі джерел формування грошових

ресурсів для фінансування активів; метод абсолютних показників – при визначенні обсягу коштів та достатності різних джерел фінансових ресурсів для фінансування запасів; аналітичний – при визначенні суті понять фінансовий менеджмент та малий бізнес; метод відносних показників – при визначенні ліквідності, рентабельності, концентрації позикового капіталу та розгляді інших фінансових коефіцієнтів; динамічний – при аналізі складних економічних явищ, зокрема у певних часових рамках; статистичний – при визначенні структури фінансових ресурсів; графічний та табличний – для наглядного відображення отриманих результатів.

**Інформаційну базу** формують напрацювання вітчизняних та закордонних авторів у сфері дослідження питань, пов'язаних з фінансовим менеджментом підприємств, стали спеціальна література з проблематики фінансового менеджменту підприємства, фінансова звітність досліджуваного підприємства, законодавство у сфері становлення та застосування фінансового менеджменту на підприємстві.

**Наукова новизна одержаних результатів** характеризується узагальнення сучасних напрацювань вчених з трактування поняття фінансового менеджменту підприємства малого бізнесу. Дістало подальшого вивчення та дослідження питання методології покращення фінансового менеджменту підприємства за допомогою комплексного поєднання окремих показників залежно від мети та передумов оцінки.

**Публікації.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи відображені у збірнику тез доповідей студентської Інтернет-конференції «Фінансово-економічний розвиток регіонів: виклики воєнного стану та поствоєнні перспективи».

**Обсяг та структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить – 60 сторінок, основний зміст роботи викладено на 54 сторінках. Робота містить 7 рисунків, 10 таблиць.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

### 1.1. Теоретичні підходи до визначення суті та функцій фінансового менеджменту

Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності [33].

Термін "менеджмент" виник від англійського дієслова "to manage" (керувати), що походить від кореня латинського слова "manus" (рука). Взагалі взято, цей термін можна розглядати як певний синонім для "управління", але він охоплює ширший спектр понять. Оксфордський словник англійської мови пропонує різноманітні визначення менеджменту, такі як спосіб взаємодії з людьми, мистецтво та влада управління, адміністративні навички та органи управління.

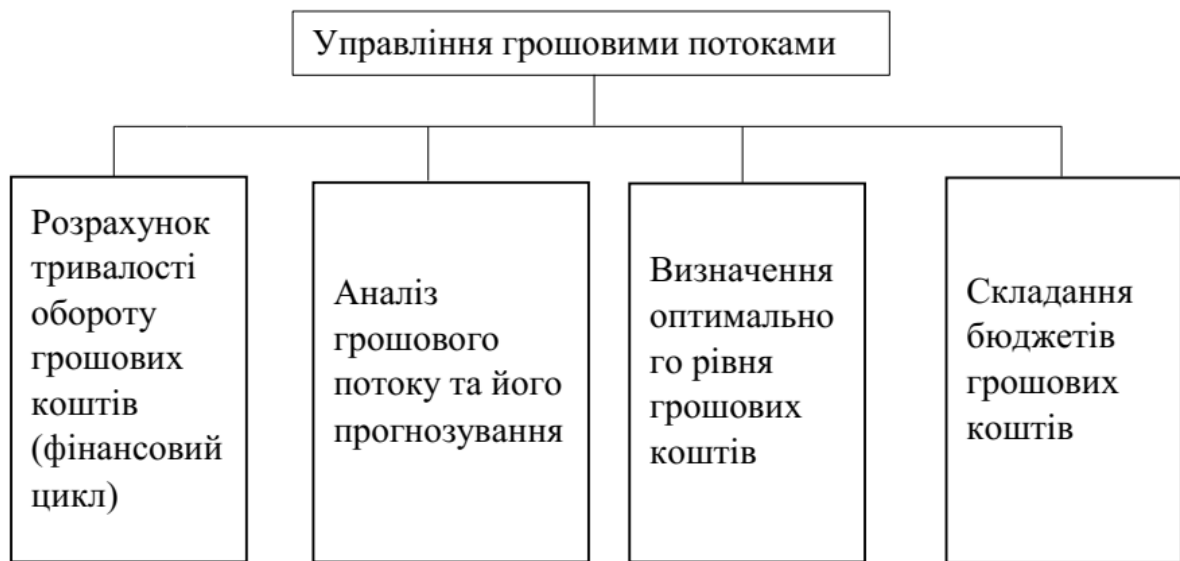
Менеджмент, як наука, виник і розвивається з метою пояснення причин процвітання або руйнування організацій. Дослідники в галузі менеджменту, використовуючи методи експериментів та практики управління, відповідають на питання про те, чому організації досягають успіху чи зазнають невдач. Це дозволяє відповісти на більш конкретне питання: як керівник може сприяти успіху своєї організації?

Фінансовий менеджмент треба розглядати як інтегральне явище, що має різні форми вияву. З функціонального погляду фінансовий менеджмент являє собою систему економічного управління і частину фінансового механізму. З інституцій його погляду фінансовий менеджмент є органом управління. З організаційно-правового погляду фінансовий менеджмент – це вид підприємницької діяльності [10].

Отже, фінансовий менеджмент – це специфічна система управління

грошовими потоками, рухом фінансових ресурсів і відповідною організацією фінансових відносин [19, с. 506].

Фінансовий менеджмент оперує фактичними, внутрішньо однорідними грошовими потоками. Зміст управління потоками грошових коштів залежить від оптимізації фінансових потоків і структури капіталу підприємства. Критеріями управління грошовими потоками є ліквідність і дохідність. Складові процесу управління потоками грошових ресурсів підприємства показано на рисунку 1.1.

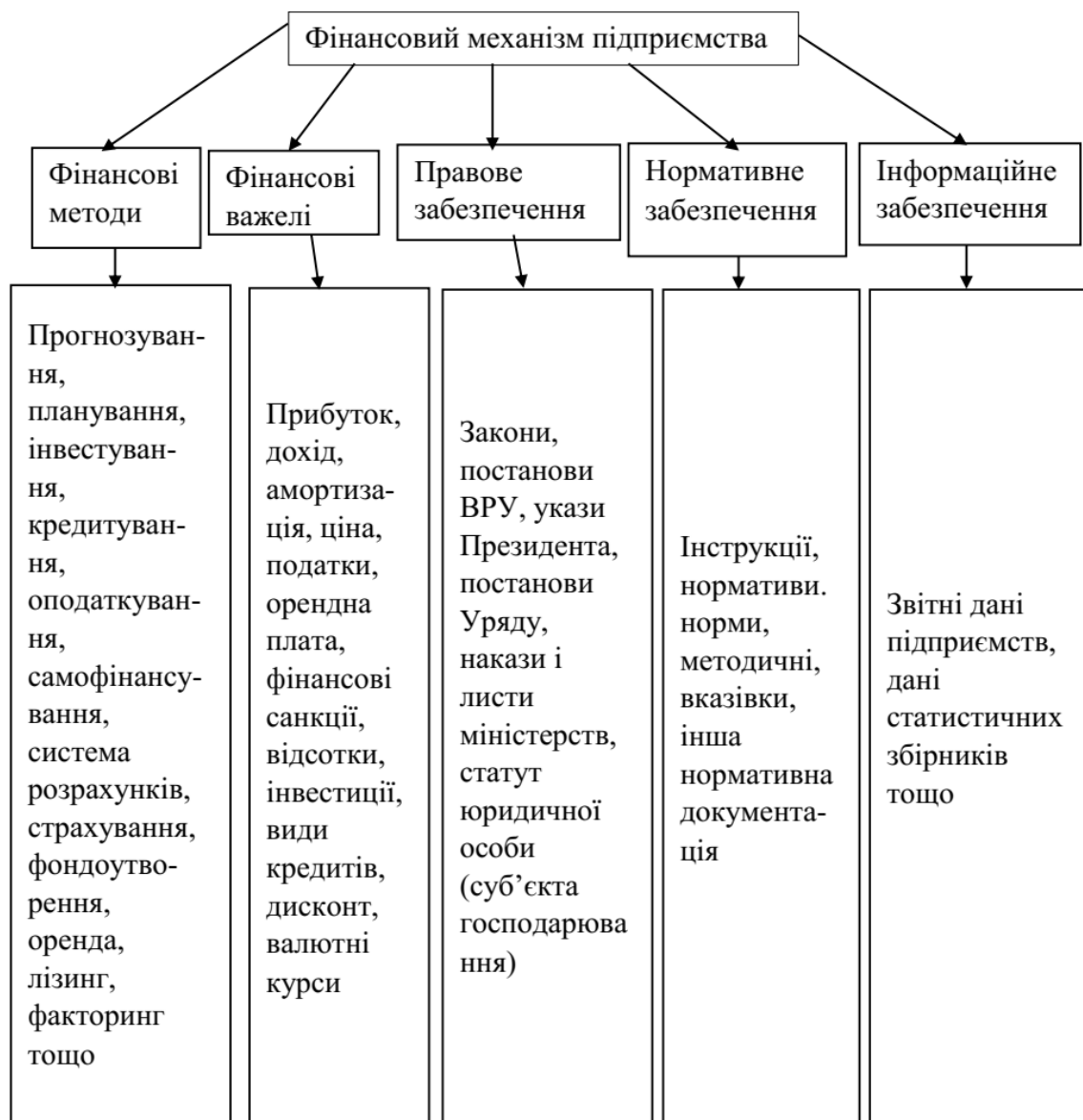


**Рис. 1.1 Складові процесу управління грошовими потоками підприємства**

Автори підручника «Фінанси підприємства» за редакцією А. М. Поддєрьогіна стверджують, що зміст фінансового менеджменту полягає в ефективному використанні фінансового механізму для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Фінансовий механізм підприємства – це система управління фінансами та фінансовими відносинами через фінансові важелі за допомогою фінансових методів (рис. 1.2).

Основними завданнями фінансового менеджменту є розробка стратегії в галузі фінансів, фінансове планування, аналіз фінансової звітності, прогнозування доходів, визначення джерел фінансування для розвитку підприємства та комплексне управління як основним, так і оборотним капіталом.



**Рис. 1.2 Фінансовий механізм і його забезпечення**

До завдань також входить визначення оптимальних напрямків інвестування фінансових ресурсів, оптимізація операцій з цінними паперами, установлення ефективних відносин із суб'єктами господарювання та фінансово-кредитною системою.

Фінансовий менеджмент, розгляданий як система управління, складається з двох підсистем: керованої (об'єкта управління) і керівної (суб'єкта управління). Об'єктом управління в фінансовому менеджменті є сукупність умов для здійснення грошового потоку, обігу вартості та руху фінансових ресурсів і



відносин між господарюючими суб'єктами та їхніми підрозділами у господарському процесі.

Суб'єкт управління – це спеціальна група людей (наприклад, фінансова дирекція як апарат управління, фінансовий менеджер як управляючий), яка здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта за допомогою різних форм управлінського впливу.

Будь-який об'єкт управління чи процес є системою, тобто цілісним утворенням з взаємодіючими елементами. Фінансова система входить у соціально-економічну систему, яка ґрунтується на інтересах людей. Елемент системи – це така підсистема, яка, у певних умовах дослідження, не підлягає подальшому поділу на складові, і завжди є структурною частиною будь-якої системи. Наприклад, для фінансів господарюючого суб'єкта як неподільний елемент системи розглядають фінанси структурного підрозділу цього суб'єкта. Для фінансів підрозділу господарюючого суб'єкта неподільним елементом системи розглядають фінансові ресурси [51, с.36].

Джерела інформаційного забезпечення фінансового менеджменту показані на рис. 1.3.



Функції фінансового менеджменту визначають формування структури керівної системи. Розрізняють два основні типи функцій фінансового менеджменту: функції об'єкта управління і функції суб'єкта управління. До

функцій об'єкта управління належать: організація грошового обігу, постачання фінансовими засобами й інвестиційними інструментами (цінностями), організація фінансової роботи тощо. Функції суб'єкта управління являють собою загальний вид діяльності, що виражає напрямок здійснення впливу на людей у господарському процесі й у фінансовій роботі. Ці функції, тобто конкретний вид управлінської діяльності, послідовно складаються зі збору, систематизації, передачі, збереження інформації, вироблення й ухвалення рішення, перетворення його в команду. Мова йде про такі функції, як планування чи прогнозування, передбачення, організація, регулювання, координування, стимулювання, контроль [51, с.38].

## **1.2. Суть та роль малого бізнесу, особливості управління ним**

Підприємницька активність може приймати різні розміри, тому можна класифікувати підприємництво на мале, середнє та велике. Міжнародний досвід господарювання підтверджує, що мале, середнє та велике підприємництво не виключають одне одного, а взаємодіють та доповнюються.

Глибокий зв'язок між великим та малим бізнесом, сприятливі умови для розвитку обох форм підприємництва призводять до позитивних результатів на рівні національної економіки. Таким чином, економіка західних країн вже давно ґрунтується на двох основних принципах – великих організаційно-господарських структурах і малому бізнесі. Перша забезпечує стабільність і керованість, відкриває можливості для великомасштабної реалізації науково-технічних інновацій, тоді як друга створює конкурентне середовище, забезпечує гнучкість та індивідуалізацію виробництва.

Згідно ст. 55 Господарського кодексу України від 16.01.2003 р. № 436-IV під малими підприємствами розуміються суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми господарювання та форм власності, в яких середньооблікова кількість працюючих за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та обсяг річного доходу не перевищує 10 млн євро [13].

Мале підприємництво виступає як найбільш динамічний елемент у структурі національного господарства. У ринковій системі господарювання його роль проявляється через наступні аспекти: воно є одним із провідних секторів економіки; формується на принципах дрібнотоварного виробництва; визначає темпи економічного розвитку та структуру ВВП; здійснює структурну перебудову економіки, відзначається швидкою окупністю витрат та свободою ринкового вибору; забезпечує насичення ринку споживчими товарами і послугами, що сприяє попиту, реалізації інновацій та створенню нових робочих місць; володіє високою мобільністю і раціональними формами управління; формує новий соціальний шар підприємців-власників; сприяє послабленню монополізму та розвитку конкуренції.

Роль малого підприємництва в національній економіці краще виявляється через його функції. У стабільній ринковій економіці ці функції включають: формування конкурентного середовища; забезпечення гнучкості ринковій економіці; сприяння швидкому розвитку науково-технічного прогресу; поглиблення надлишкової робочої сили під час циклічних спадів та структурних зрушень, а також створення нових робочих місць; пом'якшення соціальної напруги та демократизація ринкових відносин через формування середнього класу в суспільстві.

Малий бізнес є органічним структурним елементом ринкової економіки. Цей сектор історично і логічно відігравав роль необхідної передумови створення ринкового середовища. Ця специфіка та своєрідне функціональне призначення малого бізнесу набуває особливого значення для країн, які йдуть шляхом відтворення ринкової системи господарювання. Здатність малого бізнесу до структуроутворення ринку висуває завдання його відродження та спрямовує до першочергових заходів реформування економіки України на перехідному етапі [16].

Суть та значення малого бізнесу полягає в тому, що він є: провідним сектором ринкової економіки; основою дрібнотоварного виробництва; визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику ВВП; здійснює

структурну перебудову економіки, швидку окупність витрат, свободу ринкового вибору; забезпечує насичення ринку споживацькими товарами та послугами повсякденного попиту, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця, має високу мобільність, раціональні форми управління; формує новий соціальний прошарок підприємців-власників; сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції [18].

Малі підприємства в усьому світі відіграють важливу роль. В останні декілька років у Західній Європі, США і Японії велике значення набув дрібний бізнес, де він поданий сукупністю малих і середніх підприємств. Основна їхня маса – це дрібні підприємства, у яких працюють не більше ніж 20 чоловік. Малі підприємства забезпечують 2/3 приросту нових робочих місць, що дозволило значно скоротити безробіття в цих країнах [31].

Останніми роками прискорилися концентрація і централізація капіталу в країнах Європи, наприклад, у сталевій промисловості в Бельгії, нафтових концернах Іспанії, в АПК Данії і Голландії, а також концернах сталі, фармацевтики, деревообробки Швеції й у годинниковій промисловості Швейцарії. Найважливіша риса концентрації і централізації капіталу та, що руйнування багатьох дрібних і середніх фірм не призвело до зникнення дрібного бізнесу. Він проявив живучість, спроможність до відтворення й одночасно викликав інтерес до себе з боку великих концернів. Дрібні і середні фірми відшукують «спеціалізовані ніші», де виступають субпідрядниками концернів у великосерійному виробництві. У Західній Європі близько половини продукції обробної промисловості виготовляється на дрібних і середніх підприємствах. Не будучи монопольними, вони всі свої зусилля спрямовують на пристосування до внутрішніх умов виробництва і збуту. Транснаціональні корпорації надають їм можливість першими апробувати нову продукцію, щоб самим перейти до масового виробництва. Місце дрібних фірм, що розоряються, займають нові, так що відбувається їхнє відтворення. У кризові роки зайнятість у дрібному бізнесі не скорочувалася [20, с. 117].

Отже, підприємства малого та середнього бізнесу характеризуються індивідуальним підприємництвом. Особливо в наших умовах, типовою є приватна власність, яка може бути власністю однієї особи. У країнах з розвинутою ринковою економікою, класична форма приватної власності однієї особи має обмежені можливості та рідко зустрічається в сфері великого бізнесу.

### **1.3. Специфіка фінансового менеджменту у малому бізнесі**

Головною метою фінансового менеджменту у сфері малого бізнесу є забезпечення максимізації доходу власників як у поточному, так і в перспективному періоді. Основними завданнями фінансового менеджменту є забезпечення стабільної ліквідності, максимізація рентабельності капіталу та мінімізація ризиків, що відображено у класичному управлінському трикутнику цілей.

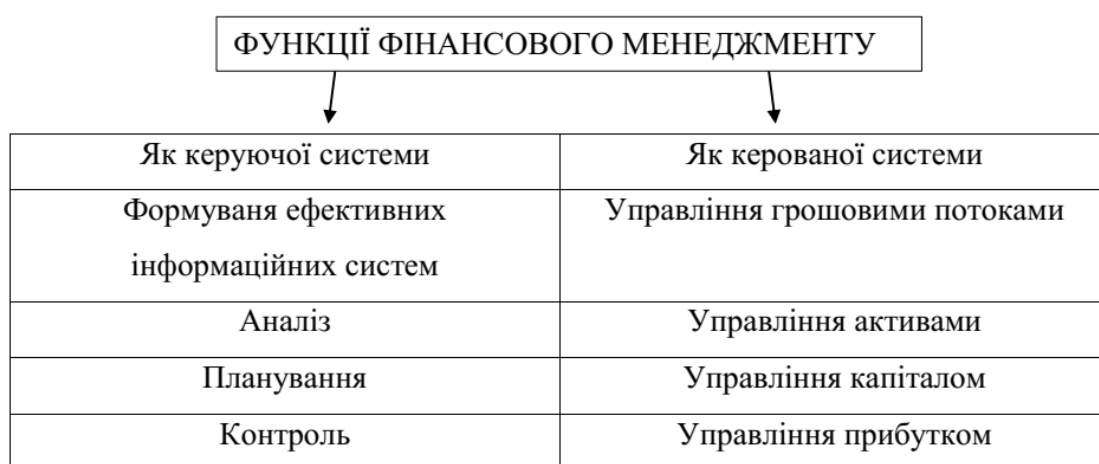
При ухваленні управлінських рішень у фінансовій діяльності підприємств враховуються зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішнє середовище включає фінансову політику держави, законодавчу базу, асортиментну і цінову політику конкурентів і постачальників, а також фінансовий стан споживачів та фінансові стратегії посередників та інвесторів.

Процес розробки та впровадження фінансових рішень включає підготовку інформаційної бази, розробку фінансових рішень, їх ухвалення та виконання, контроль за виконанням, а також оцінку результатів. Головні завдання фінансового менеджменту включають забезпечення необхідних фінансових ресурсів для виконання завдань економічного та соціального розвитку, ефективне використання ресурсів, оптимізацію грошового обороту, максимізацію прибутку, мінімізацію ризику та підтримання сталої фінансової рівноваги.

Забезпечення сталої фінансової рівноваги включає високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності, досягається формуванням оптимальної структури капіталу і активів та високим рівнем самофінансування. Ефективний фінансовий менеджмент сприяє високим темпам економічного і

соціального розвитку, підвищенню конкурентоспроможності на ринку та стабільному стратегічному росту добробуту власників. Функції фінансового менеджменту поділяються на керуючі (суб'єкт управління) і керовані (об'єкт управління).

Функції суб'єкта управління зводяться до управлінського впливу на цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. Вони складаються з планування і прогнозування, організації, регулювання, мотивації і стимулювання, аналізу й контролю (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Функції фінансового менеджменту суб'єкта малого бізнесу**

Однією з особливостей фінансового менеджменту у малому бізнесі є відсутність окремого суб'єкта з чітко визначеним колом посадових обов'язків. Фактично, керівник (власник) та, частково, бухгалтер виступають фінансовими менеджерами. Для досягнення стратегічної мети діяльності суб'єкта малого бізнесу важливо виконати дві базові функції: мобілізацію фінансових ресурсів та їх ефективний розподіл.

Розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства повинен відповідати основній меті його діяльності – максимізації добробуту власників. Ефективність управління активами підприємства оцінюється відповідно до цієї мети. Формування фінансових ресурсів є важливою функцією управління фінансами, а їх джерелами є внутрішні і зовнішні, кожне з яких має

свої характеристики (ціна, термін використання, доступність). На основі цих характеристик визначається оптимальне співвідношення джерел фінансування суб'єкта господарювання.

Функції управління фінансовими ресурсами, їх мобілізацією і розподілом, взаємозалежні. При прийнятті рішення про інвестування фінансових ресурсів у конкретний актив, необхідно забезпечити їх фінансування, що впливає на саме рішення про інвестування.

Фінансовий менеджмент на підприємствах реалізується за допомогою методів та важелів фінансового механізму. Практична реалізація фінансового менеджменту на підприємствах вимагає фінансового регулювання через державне нормативно-правове регулювання, ринковий механізм та внутрішній механізм регулювання окремих аспектів фінансової діяльності підприємства.

Управління фінансами у суб'єкта малого бізнесу визначається рядом особливостей. Більшість малих підприємств не має можливості емітувати акції, а власний капітал формується за рахунок внесків власників і прибутку від господарської діяльності. Дефіцит фінансових ресурсів обмежує їхнє прагнення розширювати діяльність, а основним джерелом фінансування операційної діяльності служить кредиторська заборгованість та короткострокові кредити банків.

У світовій практиці існують чинники, що визначають відмінності у фінансовому управлінні малим бізнесом порівняно з великим. Це включає особливу мотивацію керівників-власників малих підприємств, стратегічні цілі, обмежені ресурси та потужності, менш розвинені системи управління, високий рівень фінансових ризиків, несистематичність менеджменту та використання нетрадиційних методів управління.

Фінансовий менеджмент вітчизняних малих підприємств має свої особливості, такі як кваліфікаційний бар'єр суб'єктів малого підприємництва, обмеженість ресурсів і залежність від внутрішніх джерел фінансування, простота організаційно-фінансової структури та елементарність операцій.

Фінансовий менеджмент передбачає застосування методів та важелів фінансового механізму, таких як фінансове планування, прогнозування, аналіз, контроль та інші. Система організаційного забезпечення фінансового менеджменту включає у себе всі організаційні структури, які здійснюють управління фінансами, такі як фінансові управління підприємства.

Організація фінансового менеджменту на малих підприємствах залежить від їхньої організаційно-правової форми та масштабів діяльності, впливає на фінансові взаємовідносини з державою та іншими сторонами, умови формування капіталу, розподільчі відносини та ступінь фінансової відповідальності. Таким чином, організація фінансового менеджменту на малих підприємствах є складним та багатограним процесом, де головним завданням є ефективне управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення безперервного процесу виробництва.



## Висновки до розділу 1.

Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

Фінансовий менеджмент треба розглядати як інтегральне явище, що має різні форми вияву. На різних за обсягами діяльності та розмірами підприємствах реалізація філософії фінансового менеджменту відбувається по-різному, оскільки підприємницька діяльність може здійснюватися в різних масштабах, а тому підприємництво можна розподілити на мале, середнє та велике.

Мале підприємництво є найбільш динамічним елементом структури національного господарства. Його роль у житті суспільства та економіки важко переоцінити, зокрема його вклад у ВВП країни, у вирішення проблем зайнятості.

Разом з тим під час реформування соціально-економічної системи мале підприємництво виконує й інші специфічні функції. Малий бізнес є вихідним, найчисленнішим, а тому й найбільш поширеним сектором економіки.

Можливість ефективного функціонування малих форм виробництва визначається поряд з їхніми перевагами порівняно з великим виробництвом: близькість до місцевих ринків і пристосування до запитів клієнтури; виробництво малими партіями, що не вигідно великим фірмам; виключення зайвих ланок керування тощо. Малому виробництву сприяє диференціація й індивідуалізація попиту в сфері виробничого й особистого споживання.

Особливості управління фінансами суб'єкта малого бізнесу в умовах обмеженості фінансових, трудових, матеріальних ресурсів полягають в першу чергу у забезпеченні ефективності господарської діяльності. Основною метою фінансового менеджменту суб'єкта малого бізнесу є забезпечення максимізації доходу власників у поточному та перспективному періоді, основними об'єктами фінансового менеджменту є грошові потоки, активи, капітал, прибуток тощо.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АНІТ» У 2019-2021РР.

### 2.1. Аналіз фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства

Структурно компанія є простою та формалізованою, адже керівництвом ТОВ «АНІТ» використовується лінійна організаційна структура управління, тобто накази передаються безпосередньо від директора до підлеглого і далі до інших підлеглих. Лінійні зв'язки на підприємстві показують рух управлінських рішень і інформації, що виходять від особи, що відповідає за діяльність підрозділу.

Ми здійснили початковий аудит фінансової документації та документації, що стосується бухгалтерського обліку компанії ТОВ «АНІТ» та побачили, що компанія володіє деяким фінансовим потенціалом, який можна розвивати за умови застосування грамотного фінансового менеджменту керівниками.

Розглянемо ситуацію навколо ефективності використання згаданого потенціалу досліджуваної компанії.

На початковому етапі проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз майна та зобов'язань товариства, а також проведемо горизонтальний аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АНІТ».

Розпочнемо з горизонтального аналізу майна підприємства (табл. 2.1). Згідно даних таблиці 2.1 отримано наступні результати.

За весь досліджуваний період значення показника вартості нематеріальних активів не розраховувалося, оскільки, очевидно, що підприємство не володіє цим елементом активів. Те саме стосується капітальних інвестицій. Очевидно, що підприємство не вкладає гроші у будівництво нових об'єктів.

Таблиця 2.1

## Горизонтальний аналіз активів ТОВ «АНІТ» у 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
<b>Основні засоби:</b>							
- залишкова вартість	32,2	21,7	15,2	-10,5	-6,5	-32,61	-29,95
- первісна вартість	256,4	245,5	249,4	-10,9	3,9	-4,25	1,59
- знос	224,2	223,8	234,3	-0,4	10,5	-0,18	4,69
<b>Необоротні активи</b>	<b>32,2</b>	<b>21,7</b>	<b>15,2</b>	<b>-10,5</b>	<b>-6,5</b>	<b>-32,61</b>	<b>-29,95</b>
Запаси	17	26,7	9,8	9,7	-16,9	57,06	-63,30
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:							
- чиста реалізаційна вартість	19,8	52,6	49,7	32,8	-2,9	165,66	-5,51
Інша поточна дебіторська заборгованість	4	4,8	1,1	0,8	-3,7	20,00	-77,08
Грошові кошти та їх еквіваленти:							
- в національній валюті	28,8	24,3	65,4	-4,5	41,1	-15,63	169,14
<b>Оборотні активи</b>	<b>70,5</b>	<b>108,4</b>	<b>126</b>	<b>37,9</b>	<b>17,6</b>	<b>53,76</b>	<b>16,24</b>
<b>Баланс</b>	<b>102,7</b>	<b>130,1</b>	<b>141,2</b>	<b>27,4</b>	<b>11,1</b>	<b>26,68</b>	<b>8,53</b>

Станом на 2019 рік первісна вартість основних засобів складала 256,4 тис. грн. Спочатку падіння показника становило -4,25 %. У наступному періоді має місце протилежна ситуація і приріст первісної вартості основних засобів порівняно з роком раніше склав 1,59 %.

На кінець 2021 року сума первісної вартості основних засобів склала 249,4 тис. грн. Станом на 2019 рік загальна вартість залишкової вартості основних засобів становила 32,2 тис. грн. За першу половину досліджуваного періоду загальна вартість основних засобів зменшилася на -32,61 %. Це свідчить про зниження виробничого та збутового потенціалу підприємства. В умовах підвищення оборотності основних засобів це може свідчити про підвищення ефективності їх використання. У наступному періоді тенденція зберіглася і негативний приріст склав -29,95 %.

Так як сума дохідних вкладень в інвестиційну нерухомість дорівнює нулю, стверджуємо, що підприємство не інвестувало кошти в майно для подальшого надання в лізинг, оренди чи перепродажу.

ТОВ «АНІТ» також не здійснює довгострокових вкладень у фінансові

інструменти.

На кінець 2019 року загальна вартість необоротних активів становила 32,2 тис. грн. Спочатку спостерігається негативний приріст необоротних активів на -32,61 %. Цей факт свідчить про погіршення майнового стану підприємства. У наступному періоді тенденція зберіглася і негативний приріст склав -29,95 %.

Щодо оборотних активів, то спостерігається наступна тенденція. На початку 2020 року сума запасів становила 17 тис. грн. Приріст запасів становив в 2020 році 57,06 % в порівнянні з роком раніше. У загальному випадку підвищення обсягу цього елемента активів позитивно впливає на безперервність виробничого і збутового процесу. Але проблемою може бути їх надмірне накопичення, яке веде до залучення додаткових позикових коштів. Наступного року спостерігається зменшення суми запасів на 63,3 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2021 року сума запасів становила 9,8 тис. грн.

На початок досліджуваного періоду, в 2019 році сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги становила 19,8 тис. грн. Підвищення показника в 2020 році становить 165,66 % в порівнянні з роком раніше. З одного боку, таке збільшення стимулює збут продукції і послуг, але з іншого боку – негативно впливає на фінансові витрати, адже необхідно залучати додаткові кошти для фінансування цього елемента активів. Наступного року спостерігається навпаки зменшення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на -5,51 % порівняно з роком раніше, що, як було сказано, вимагає додаткового залучення позикових коштів. На кінець 2021 року сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги становила 49,7 тис. грн.

Підприємство ТОВ «АНІТ» не здійснює короткострокових вкладень у фінансові інструменти.

Сума грошових коштів у гривні постійно зменшується, що негативно впливає на абсолютну ліквідність підприємства.

На кінець 2019 року загальна вартість оборотних активів становила 70,5 тис. грн. Спочатку спостерігається приріст оборотних активів на 53,76 %. У наступному періоді тенденція не змінилася і підприємство нарощує оборотні

активи. Відносний приріст склав 16,24 %.

У першому році досліджуваного періоду загальна вартість активів складала 102,7 тис. грн. Спочатку спостерігається приріст активів на 26,68 %. Але в другій частині досліджуваного періоду ситуація змінюється і приріст активів склав лише 8,53 % порівняно з попереднім роком.

Для повноти оцінки фінансового стану ТОВ «АНІТ» проаналізуємо його фінансову стійкість (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «АНІТ»  
у 2019-2021 рр.**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +,-		
				20208 до 2019	2021 до 2020	
Власні обігові кошти	62,3	72,8	97,8	10,5	25	35,5
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,88	0,67	0,78	-0,21	0,11	-0,1
Маневреність власних обігових коштів	0,46	0,33	0,67	-0,13	0,34	0,21
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	3,66	2,73	9,98	-0,93	7,25	6,32
Коефіцієнт фінансової автономії	0,92	0,73	0,8	-0,19	0,07	-0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	1,09	1,38	1,25	0,29	-0,13	0,16
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,09	0,38	0,25	0,29	-0,13	0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,66	0,77	0,87	0,11	0,1	0,21
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	0	0	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,92	0,73	0,8	-0,19	0,07	-0,12
Коефіцієнт мобільності активів	2,19	5	8,29	2,81	3,29	6,1

ТОВ «АНІТ» сформувало певний обсяг власних оборотних коштів (97,8 тис. грн.), які можна використовувати для фінансування частини запасів, необхідних в операційному процесі; дебіторської заборгованості, яка виникає в процесі виробництва і збуту; інших оборотних активів. Обсяг цих коштів збільшився на 35,5 тис. грн. за 2019-2021 рр.

Управлінці ТОВ «АНІТ» забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, так як відчутна частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників. Як результат, підприємство менше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. 78% оборотних активів припадає на власні

оборотні кошти в 2021р.

Власні обігові кошти характеризуються прийнятним рівнем маневреності, що відображає відповідний коефіцієнт (0,67).

Для підприємства вкрай важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, які потім використовуються у виробничому процесі і процесі надання послуг. Якщо виникають перебої з поставками, то це загрожує як виконанню виробничої програми, так і іміджу ТОВ «АНІТ». Високе значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (9,98 в 2021 р.) говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є мінімальним. Крім цього, спостерігається зниження ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом періоду 2019-2021 рр., що призвело б до тимчасової зупинки операційної діяльності ТОВ «АНІТ». Про це говорить зростання частки власних обігових коштів в запасах на 6,32 процентних пунктів.

Вчені та практики виділяють дві основні групи показників фінансової стійкості. Перша, яка розглядалася вище, враховує обсяг власних обігових коштів. Друга ж група показників відображає співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом компанії.

ТОВ «АНІТ» здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме 80%. Той факт, що відповідний показник скорочується на 0,12, говорить про зниження довіри до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Незважаючи на це, якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то висока частка власного капіталу дозволить погасити більшу частину зобов'язань.

Виходячи з такої логіки, показник фінансового левериджу і фінансової залежності ТОВ «АНІТ» також знаходиться в нормативних межах і фіксує низьку залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Доцільно і надалі стежити за дотриманням прийнятного співвідношення між власним капіталом і позиковими засобами, що дозволяє отримати кращу оцінку кредитоспроможності, а значить і скоротити витрати, пов'язані із залученням додаткових фінансових ресурсів на платній основі. На кожну гривню власного капіталу ТОВ «АНІТ»

припадає 1,25 гривень пасивів. У ТОВ «АНІТ» було на момент складання звітності 0,25 гривень зобов'язань на кожну гривню власного.

Індикатор маневреності власного капіталу свідчить про високий рівень фінансової гнучкості цього джерела фінансування активів підприємства. На кінець 2021 р. значення дорівнює 87%.

У своїй політиці залучення зобов'язань в якості джерел фінансування, як можна судити із показника короткострокової заборгованості, підприємство робить акцент на короткострокових боргах, що дозволяє залишатися більш маневреним, залучати і платити за кошти лише в разі потреби. З іншого боку, якщо підприємству буде обмежено доступ до такої короткострокової заборгованості, то воно не зможе забезпечити стійкість господарських процесів. Поточні зобов'язання формували 100% зобов'язань в 2021 р. У ТОВ «АНІТ» було на момент складання звітності 0,25 гривень зобов'язань на кожну гривню власного.

Якщо індикатор автономії враховує вартість власного капіталу, то загальний коефіцієнт фінансової стійкості розраховується з додатковим елементом у вигляді довгострокових зобов'язань ТОВ «АНІТ». Значення цього показника в 2021 р. в розмірі 80% говорить про те, що ризик зупинки діяльності через недостатній обсяг короткострокових зобов'язань є високим протягом найближчого року.

Структура активів ТОВ «АНІТ» в 2021р. вказує на високий рівень адаптивності, так як в разі необхідності підприємство зможе швидко перебудувати свої бізнес-процеси, вивільнити фінансові ресурси з тих активів, які не є перспективними і недостатньо продуктивними в мінливих умовах, з іншого боку, направити їх згідно з оновленою політикою формування активів. На кожну гривню необоротних активів було 8,29 гривень оборотних активів.

Визначимо тип фінансової стійкості ТОВ «АНІТ» (табл. 2.3). Поточний стан фінансової стійкості можна охарактеризувати як «повністю стійке підприємство». Структура і обсяг фінансових ресурсів ТОВ «АНІТ» є задовільними, так як у компанії достатньо власних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів і забезпечення стабільності виробничої і збутової роботи.

## Тип фінансової стійкості ТОВ «АНІТ» у 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Власний капітал та резерви	94,5	94,5	113	0	18,5	0	19,58	19,58
Необоротні активи	32,2	21,7	15,2	-10,5	-6,5	-32,61	-29,95	-52,8
Власні обігові кошти	62,3	72,8	97,8	10,5	25	16,85	34,34	56,98
Наявність власних обігових коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів	62,3	72,8	97,8	10,5	25	16,85	34,34	56,98
Короткострокові зобов'язання	8,2	35,6	28,2	27,4	-7,4	334,15	-20,79	243,9
Наявність власних обігових коштів, короткострокових та довгострокових джерел для фінансування запасів	70,5	108,4	126	37,9	17,6	53,76	16,24	78,72
Загальна сума запасів	17	26,7	9,8	9,7	-16,9	57,06	-63,3	-42,35
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів для формування запасів	45,3	46,1	88	0,8	41,9	1,77	90,89	94,26
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та довгострокових джерел для формування запасів	45,3	46,1	88	0,8	41,9	1,77	90,89	94,26
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та короткострокових і довгострокових джерел для формування запасів	53,5	81,7	116,2	28,2	34,5	52,71	42,23	117,2

Таким чином, поточний стан можна охарактеризувати як сильний. Надлишок власних оборотних коштів для цих цілей становив тис. грн.

Поточний рівень фінансової стійкості сформовано відносно низьким об'ємом запасів, а значить і меншим необхідним обсягом власних оборотних коштів для забезпечення їх формування. Як результат, ТОВ «АНІТ» може накопичити матеріальні запаси за рахунок наявних у розпорядженні власних коштів, тому навіть в умовах зміни ситуації на фінансовому ринку та обмеження доступу до нього підприємству, воно все одно зможе забезпечити стабільність операційних процесів. Фінансове становище підприємства є стійким протягом 2021 р.



Проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «АНІТ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «АНІТ» у 2019-2021 рр.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	8,6	3,04	4,47	-5,56	1,43	-4,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,52	2,29	4,12	-4,23	1,83	-2,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,51	0,68	2,32	-2,83	1,64	-1,19
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,96	1,61	2,45	-1,35	0,84	-0,51

ТОВ «АНІТ» не працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2019-2021 рр., і управлінці не вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить зниження індикатора поточної ліквідності з 8,6 гривень до 4,47.

Якщо зіставити його з нормативним ( $\geq 2$ ), то можна зробити висновок, що у підприємства не виникне проблем з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів і так далі.

ТОВ «АНІТ» мало можливість погасити 652% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати.

Що ж стосується значення показника на останню звітну дату, то воно знаходиться в нормативних межах, адже на кожну одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства було 4,12 гривень оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «АНІТ» протягом найближчого місяця був мінімальним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 232% від загальної суми поточних зобов'язань в 2021р. Таке значення є високим.

Зіставляючи значення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості, можна відзначити, що ТОВ «АНІТ» фінансує своїх дебіторів за рахунок постачальників в 2021р., крім цього, відволікається частина обігового капіталу

підприємства. На кожну одиницю кредиторської заборгованості припадає 2,45 гривень дебіторської. Однак така ситуація не є однозначно поганою, тому що якщо така політика дозволяє нарощувати обсяг виручки, то доцільно і далі використовувати власний капітал для надання права відстрочки платежу клієнтам.

## 2.2. Економіко-математичні моделі аналізу фінансового стану підприємства

Нарешті, для повноти оцінки фінансового стану ТОВ «АНІТ» проаналізуємо ймовірність банкрутства підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Ймовірність банкрутства ТОВ «АНІТ» за моделлю Е. Альтмана

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Оборотний капітал до суми активів підприємства	0,61	0,56	0,69	-0,05	0,13	-8,2	23,21	13,11
Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів	0,16	0,13	0,13	-0,03	0	-18,75	0	-18,75
Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів	-0,09	0	0,33	0,09	0,33	-100	-	-466,67
Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура)	11,52	2,65	4,01	-8,87	1,36	-77	51,32	-65,19
Співвідношення доходу до суми активів	7,26	5,4	5,91	-1,86	0,51	-25,62	9,44	-18,6
Z	12,37	7	9,21	-5,37	2,21	-43,41	31,57	-25,55

В 2021р. значення показника Z становить  $0,717 \times ((126 - 28,2)/141,2) + 0,847 \times (17,8/141,2) + 3,107 \times (47,2/141,2) + 0,42 \times (113/(0 + 28,2)) + 0,995 \times (835,1/141,2) = 9,21$ . ТОВ «АНІТ» стабільне і стійке.

Здійснимо оцінку ТОВ «АНІТ» за моделлю Р. Ліса (табл. 2.6).

### Ймовірність банкрутства ТОВ «АНІТ» за моделлю Романа Ліса

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Відношення оборотного капіталу до суми активів	0,61	0,56	0,69	-0,05	0,13	-8,2	23,21	13,11
Відношення валового прибутку до суми активів	1,89	2,41	1,98	0,05	0,85	2,5	5,2	12
Рентабельність активів	-0,17	-0,1	0	-10	0	-14	0	1
Відношення власного капіталу до позикового капіталу (структура капіталу)	11,52	2,65	4,01	-8,87	1,36	-77	51,32	-65,19
Z	0,04	0,04	0,06	0	0,02	0	50	50

Значення показника Z моделі Ліса становить:

$$(0,063 \times (126 - 28,2) / 141,2) + +0,092 \times (0 / 141,2) + 0,057 \times (38,7 / 141,2) + 0,001 \times (113 / (0 + 28,2)) = 0,06.$$

Стан ТОВ «АНІТ» стабільний.

### 2.3. Оцінка ефективності фінансового менеджменту на підприємстві

Ефективність фінансового менеджменту на підприємстві можна визначити через наступні характеристики.

Індикатор оборотності власного капіталу характеризує наскільки інтенсивно використовується власний капітал для генерування виручки підприємства. На кожну залучену гривню цього джерела фінансування активів ТОВ «АНІТ» отримало 8,05 гривень чистого доходу в 2021 р.

Фактором підвищення оборотності капіталу власників є зростання чистого доходу підприємства, хоча середня вартість власного капіталу підвищилася, що мало негативний вплив на результативний показник. Але все ж дія першого фактору була більш відчутною в 2019-2021 рр.

Кожна гривня ТОВ «АНІТ» забезпечила отримання 6,16 гривень припливу

коштів від продажу товарів і послуг протягом 2021 р.

Залучені основні засоби ТОВ «АНІТ» використовуються в операційному процесі більш інтенсивно, про що свідчить зростаюча фондвіддача (поточне значення становить 45,26 проти базового 26,07). В 2019 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 45,26 гривень товарів і послуг.

Проаналізуємо ділову активність ТОВ «АНІТ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «АНІТ»  
за 2019-2021 рр.**

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2020	2021	2021 / 2020
Оборотність власного капіталу, обороти	7,44	8,05	0,61
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	6,04	6,16	0,12
Фондвіддача, обороти	26,07	45,26	19,19
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	7,86	7,13	-0,73
Період одного обороту оборотних активів, днів	45,83	50,52	4,69
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	20,32	27,29	6,97
Період одного обороту запасів, днів	17,72	13,19	-4,53
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	17,2	15,59	-1,61
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	20,93	23,08	2,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	20,27	17,82	-2,45
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	17,76	20,2	2,44
Період операційного циклу, днів	38,64	36,28	-2,36
Період фінансового циклу, днів	20,89	16,07	-4,82

Дебіторська заборгованість ТОВ «АНІТ» здійснила 15,59 оборотів в рік, а період інкасації заборгованості дорівнює 23,08 днів.

Клієнти при отриманні товарів і послуг підприємства, постачальники при отриманні авансів, інші дебітори відволікають у компанії пропорційно більші суми коштів на кінець періоду дослідження, що призвело до зниження оборотності цього елемента активу на 1,61.

Клієнти та інші дебітори використовували в 2021р. кошти компанії протягом більш тривалого періоду (23,08 днів) в порівнянні з тим терміном, протягом якого підприємство відволікало частину оборотного капіталу постачальників та інших партнерів в рамках фінансово-господарських відносин при формуванні кредиторської заборгованості (20,2 днів). Якщо такий механізм товарного кредитування клієнтів дозволяє забезпечувати підвищення рівня продажів, то доцільно і надалі дотримуватися такої політики за умови контролю якості заборгованості.

Проаналізуємо рентабельність ТОВ «АНІТ» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Динаміка показників рентабельності ТОВ «АНІТ», %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	0	28,53	-	28,53	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	0	34,8	-	34,8	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	0	34,8	-	34,8	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	0	37,3	-	37,3	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	0	209,76	-	209,76	-
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	- 1,21	0	4,63	1,21	4,63	5,84
Коефіцієнт реінвестування, %	-	0	2,33	-	2,33	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	0	0,8	-	0,8	-
Період окупності активів	-	0	3,51	-	3,51	-
Період окупності власного капіталу	-	0	2,68	-	2,68	-

Період, протягом якого вкладені кошти ТОВ «АНІТ» після проходження стадії формування матеріальних запасів, їх перетворення в готову продукцію і послуги, погашення дебіторської заборгованості перетворювалися назад в грошові кошти, дорівнює 36,28 дням.

Виявлене скорочення тривалості операційного циклу на 2,36 днів вказує на деяке зниження якості операційного процесу ТОВ «АНІТ».

Показник фінансового циклу, який враховує також кредиторську

заборгованість, дорівнює 16,07 дням.

Особливістю аналізу рентабельності ТОВ «АНІТ» є його збиткова діяльність у 2019 році, беззбиткова діяльність на рівні нуля у 2020 році та прибуткова діяльність у 2021 році.

Індикатор рентабельності активів ТОВ «АНІТ» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «АНІТ», було сформовано чистого прибутку в розмірі 28,53 копійок в 2021р.

Рівень прибутковості активів знаходиться вище, ніж інфляція в країні, тому можна стверджувати, що відбувається підвищення реальної вартості залучених в господарський процес активів підприємства. Таким чином, менеджмент здатен ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку підприємства.

Відповідно, в 2021р. рівень окупності активів ТОВ «АНІТ» дорівнює 3,51 років.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу власників в 2021р. забезпечила їм 37,3 копійок чистого прибутку.

Підприємство забезпечувало підвищення добробуту і поліпшення матеріального становища власників, про що свідчить високе значення індикатора рентабельності власного капіталу.

Як результат, термін, протягом якого капітал власників при збереженні поточної рентабельності власного капіталу окупиться, становить 2,68 років.

Про ефективність використання виробничих активів ТОВ «АНІТ» в операційному процесі свідчить відповідний індикатор рентабельності. Його значення в 2021 р. становило 209,76% , що на 209,76 процентних пункти більше значення на кінець 2019р.

Той факт, що в 2021 р. ТОВ «АНІТ» не змогло домогтися додатної операційної рентабельності, говорить про нездатність ефективно управляти операційними витратами. Важливо шукати можливості для їх подальшого

скорочення. Рівень операційної маржі ТОВ «АНІТ» залишався стійким в 2019-2021рр.

Проаналізуємо рентабельність ТОВ «АНІТ» за моделлю Dupont (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «АНІТ» за моделлю Dupont, %**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхил.), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Результат до оподаткування	-9	0	47,2	9	47,2	-100	-	-624,4
Активи	102,7	130,1	141,2	27,4	11,1	26,68	8,53	37,49
Виручка	745,7	702,7	835,1	-43	132,4	-5,77	18,84	11,99
Співвідношення виручки до активів	7,26	5,4	5,91	-1,86	0,51	-25,62	9,44	-18,6
Рентабельність продажів за результатом до оподаткування	-0,01	0	0,06	0,01	0,06	-100	-	-700
Співвідношення фінансового результату до оподаткування та суми активів на кінець періоду, ROA	-0,09	0	0,33	0,09	0,33	-100	-	-466,7

ROA в 2021р. дорівнює 0,33.

Показник формувався наступним чином:  $835,1 / 141,2 \times 47,2 / 835,1 = 0,33$ .

## Висновки до розділу 2.

Первинний огляд та загальний аналіз звітності ТОВ «АНІТ» засвідчив, що у підприємства існує певний фінансовий потенціал, не дивлячись на збитковість діяльності у попередніх роках.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. Збільшення власного капіталу на 19,58% в 2019-2021 рр. свідчить як про досягнення цієї мети, так і про зміцнення фінансового потенціалу ТОВ «АНІТ». Обсяг власного капіталу ТОВ «АНІТ» дорівнює 113 тис. грн. на кінець 2021р. проти 94,5 тис. грн. в 2019 р.

Фінансове становище власників ТОВ «АНІТ» в 2019-2021рр. посилюється, так як після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів зростає на 19,58%. Таким чином, підприємство характеризується ефективною бізнес-моделью.

На кінець періоду дослідження (2021 р.) виручка становить 835,1 тис. грн., що на 11,99% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

ТОВ «АНІТ» здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме 80%. Той факт, що відповідний показник скорочується на 0,12, говорить про зниження довіри до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Незважаючи на це, якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то висока частка власного капіталу дозволить погасити більшу частину зобов'язань.

Індикатор рентабельності активів ТОВ «АНІТ» показує, що на кожну



гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «АНІТ», було сформовано чистого прибутку в розмірі 28,53 копійок в 2021р.

Рівень прибутковості активів знаходиться вище, ніж інфляція в країні, тому можна стверджувати, що відбувається підвищення реальної вартості залучених в господарський процес активів підприємства. Таким чином, менеджмент здатен ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку підприємства.

Відповідно, в 2021р. рівень окупності активів ТОВ «АНІТ» дорівнює 3,51 років. Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу власників в 2019 р. забезпечила їм 37,3 копійок чистого прибутку.

Підприємство забезпечувало підвищення добробуту і поліпшення матеріального становища власників, про що свідчить високе значення індикатора рентабельності власного капіталу.

Як результат, термін, протягом якого капітал власників при збереженні поточної рентабельності власного капіталу окупиться, становить 2,68 років.

Власники розглядають підприємство як перспективний актив, здатний в майбутньому генерувати їм прибуток, тому вони вважають за краще реінвестувати істотну частину заробленого протягом 2019 р. назад в діяльність компанії, тим самим забезпечуючи її додатковими фондами для подальшого розширення. Однак значення індикатора вище одиниці, а значить діють і інші чинники на таку динаміку.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АНІТ»**

#### **3.1. Операційний аналіз як один з сучасних методів фінансового менеджменту**

Застосування принципів фінансового менеджменту на підприємствах малого бізнесу, зокрема на ТОВ "АНІТ", визначається значущими економічними відмінностями між крупними та малими підприємствами. Ці різниці породжують особливості в кількох аспектах, зокрема рівні доступності до ресурсів, рівні ризиків та рівні ліквідності.

По-перше, фінансування для малих підприємств, таких як ТОВ "АНІТ", має обмежений доступ до фінансового та грошового ринків. Проблеми використання кредитних ресурсів у малому бізнесі виникають не лише через їх високу вартість, але й через відсутність кредитної історії та ризиковане фінансове положення підприємства. Такі умови вимагають від керівника ТОВ "АНІТ" важливої ролі у прийнятті фінансових та інвестиційних рішень, базуючись на його досвіді, професіоналізмі та інтуїції.

По-друге, малий бізнес стикається із вищим рівнем ризиків порівняно з крупними підприємствами, оскільки успіх бізнесу напряму впливає на власника ТОВ "АНІТ". Це відзначається впливом на тактику та стратегію фінансового менеджменту, особливо щодо інвестування, де власнику малого бізнесу доводиться приймати обґрунтовані рішення, враховуючи обмежені можливості вкладення власних інвестицій.

По-третє, рівень ліквідності на підприємствах малого бізнесу, таких як ТОВ "АНІТ", нижчий у порівнянні з крупними підприємствами. Це визначається меншим перевищенням поточних пасивів над поточними активами, що свідчить про меншу платоспроможність та ускладнену виконання поточних зобов'язань.

Отже, через зазначені відмінності та їхні причини ТОВ "АНІТ" виявляється в потребі в оптимальному фінансовому менеджменті для подолання конкурентних

викликів та досягнення бажаного рівня прибутку. Зазначено, що всі функції фінансового менеджера у малих підприємствах зосереджують

Вимогам цілковито задовольняє операційний аналіз, оскільки він дозволяє визначити вплив структури витрат і виручки на рентабельність продукції та, в кінцевому підсумку, на ефективність діяльності підприємства. Для підприємств малого бізнесу важливо проводити операційний аналіз професійно і систематично, оскільки це є ключем до успіху. Цей аналіз дозволяє знайти оптимальне співвідношення між змінними і постійними витратами, ціною продукції і обсягом виробництва, моделюючи їхній вплив на різні показники та фактори ефективності.

Використання операційного аналізу ТОВ "АНІТ" дозволяє обґрунтувати різноманітні аспекти, які впливають на ефективність його діяльності. Це охоплює беззбитковий обсяг продажів, мінімальну ціну реалізації продукції, фінансову міцність, маржинальний прибуток, оптимальний асортимент продукції, вплив структурних зрушень та інші чинники. Врахування цих аспектів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та покращувати ефективність підприємства.

Операційний аналіз базується на розподілі витрат на змінні та постійні. Змінні витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом і змінюються залежно від обсягів продукції. Зокрема, це можуть бути витрати на сировину, заробітну плату, витрати на збут і т. д. На відміну від цього, постійні витрати залишаються незмінними при зміні обсягів виробництва, такі як адміністративні витрати, витрати на оренду і рекламу. Важливо враховувати, що постійні витрати незмінні тільки протягом певного періоду часу.

Оскільки операційний аналіз передбачає розподіл витрат, важливо відокремлювати їх в фінансових розрахунках. Це досягається за допомогою маржинального доходу, що визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції і змінними витратами. Маржинальний дохід використовується для покриття постійних витрат і формування прибутку.

Отже, розглянувши базові категорії операційного аналізу, перейдемо до

його ключових інструментів: операційного важеля, порогу рентабельності і запасу фінансової міцності, та визначимо їх роль у фінансовому менеджменті ТОВ «АНІТ» (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Базові елементи операційного аналізу як ключового інструмента фінансового менеджменту ТОВ «АНІТ»**

Операційний важіль відстежує взаємозв'язок між прибутком ТОВ "АНІТ" та зміною виручки, що вказує на потенційну можливість впливати на операційний прибуток через зміну структури витрат та обсягів реалізації. Дія операційного важеля проявляється у тому, що навіть невелика зміна виручки завжди призводить до значної зміни прибутку. Цей ефект зумовлений впливом динаміки постійних і змінних витрат на кінцевий фінансовий результат при зміні обсягів виробництва (реалізації). Таким чином, чим вище значення операційного важеля, тим більше залежність прибутку від зміни виручки.

Розглянемо приклад визначення операційного важеля та його впливу на прибуток ТОВ "АНІТ" при зміні обсягу реалізації та структури витрат. Керівника ТОВ "АНІТ" цей приклад змусить розглянути, на яку структуру витрат класти більший акцент: на значній перевазі змінних витрат із малим операційним важелем та низьким маржинальним доходом, чи на значній перевазі постійних витрат із великим операційним важелем та високим маржинальним доходом.

Припустимо, що на ринку телекомунікацій очікується покращення, що призведе до зростання обсягу продажів на 10%. З даного припущення можна зробити корисні висновки для ТОВ "АНІТ". Проте перед цим важливо зупинитися на ще одному ключовому аспекті використання операційного важеля - прогнозуванні прибутку при зміні виручки. Помноживши зміну виручки на силу впливу операційного важеля, можна зазначити, яким чином це вплине на прибуток.

Також важливо відзначити, що сила впливу операційного важеля визначає ступінь підприємницького ризику: чим вище ця сила, тим більше ризик. Високе значення сили впливу операційного важеля призводить до значного падіння прибутку при навіть невеликому зниженні виручки. Узагалі, сила операційного важеля виявляється в тому, що з падінням виручки вона зростає, а кожен відсоток зменшення виручки призводить до ще більшого відсоткового зменшення прибутку. І навпаки, зі зростанням виручки, якщо точку беззбитковості перейдено, сила впливу операційного важеля слабшає, і кожен процент зростання виручки дає менше збільшення прибутку.

Поза вищенаведеними важливими моментами, ці висловлення можуть бути корисними для керівника ТОВ "АНІТ" при плануванні платежів, визначенні комерційної політики та інших управлінських рішень.

Розглядається стратегічне планування витрат ТОВ "АНІТ" в різні періоди зміни виручки. При прогнозуванні зменшення виручки рекомендується впровадження строгого режиму економії, зокрема на постійні витрати. Це особливо важливо, оскільки втрата прибутку внаслідок кожного процента зменшення виручки може бути значною через сильний ефект операційного важеля. У випадку, якщо керівник очікує подальшого зростання виручки через збільшення попиту на продукцію, тактика відношення до постійних витрат може бути пом'якшена, оскільки підприємство, збільшуючи їх частку, отримує більший приріст прибутку завдяки ефекту операційного важеля.

Тепер перейдемо до розгляду "головних гравців" операційного аналізу - порогу рентабельності та запасу фінансової міцності ТОВ "АНІТ". Ці два

інструменти взаємопов'язані, оскільки визначенню запасу фінансової міцності передують розрахунок порогової рентабельності або точки беззбитковості. Якщо на підприємстві реалізується декілька видів продукції з різною маржею, момент досягнення порогової рентабельності визначається за часткою маржинального доходу в загальній виручці, що має назву порогової виручки. Таким чином, при досягненні цієї точки, підприємство досягне окупності як постійних, так і змінних витрат, і кожна наступна одиниця продукції буде приносити прибуток.

Після визначення порогу рентабельності ми можемо приступити до розгляду третього інструменту операційного аналізу - запасу фінансової міцності, який вказує на перевищення фактичної виручки від реалізації над порогом рентабельності. Однак грошове значення запасу фінансової міцності не дає повної інформації про його достатність для ТОВ "АНІТ". Тому важливішою є відсоткова оцінка відносно фактичної виручки, яка показує, на скільки відсотків підприємство може знизити виручку, залишаючись прибутковим.

Коротше кажучи, нижча сила операційного важеля вказує на більший запас фінансової міцності бізнесу ТОВ "АНІТ" і тим самим забезпечує його більшою стійкістю до втрат, залишаючись прибутковим навіть при менших обсягах виручки. Отже, інструменти операційного аналізу можуть визначати стратегію формування асортименту ТОВ "АНІТ", враховуючи частку маржинального доходу, запас фінансової міцності та силу впливу операційного важеля в ціні продукції. У кінці кінців, проміжна маржа знаходиться між валовою маржею і прибутком

### 3.2. Оптимізація системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства

Для забезпечення стабільного та ефективного функціонування фінансового менеджменту ТОВ «АНІТ», необхідно проводити внутрішньогосподарський контроль на підприємстві. Цей внутрішній контроль представляє собою постійну, щоденну роботу персоналу, яка запобігає будь-яким зловживанням та відхиленням від встановлених внутрішніх правил. Він також дозволяє ефективно та економно використовувати ресурси підприємства та захищати інтереси працівників.

Система внутрішнього контролю ТОВ «АНІТ» спрямована на кілька аспектів, таких як своєчасне складання документів, організацію системи внутрішнього аудиту, контроль за дотриманням необхідних процедур під час господарських операцій, контроль за активами та документацією, оцінку та набір довіреного персоналу та інші аспекти.

(рис. 3.2)



Рис. 3.2. Система внутрішнього контролю як інструмент фінансового менеджменту ТОВ «АНІТ»

Впровадження системи внутрішнього контролю фінансових результатів на ТОВ "АНІТ" неможливо без створення високоякісної загальної системи внутрішнього контролю на підприємстві. Метою внутрішнього контролю фінансових результатів є знаходження шляхів для ефективного управління підприємством, виявлення резервів для підвищення фінансових результатів та, в кінцевому підсумку, досягнення основної мети фінансового менеджменту - підвищення добробуту власників підприємства.

Задачами внутрішнього контролю фінансових результатів в ТОВ "АНІТ" є формування фінансових результатів відповідно до бухгалтерського обліку, забезпечення достовірності фінансової звітності, точності та повноти інформації, прозорості, оптимальної деталізації та класифікації даних, що становлять фінансовий результат. Також важливо забезпечити можливість аналізу показників, що формують фінансові результати, з метою підвищення ефективності управлінського обліку, прогнозування та поточного управління фінансовими результатами. Контроль фінансових результатів повинен охоплювати всі аспекти діяльності ТОВ "АНІТ", оскільки кожна господарська операція прямо або опосередковано впливає на кінцевий фінансовий результат господарюючого суб'єкта. Тому, для повного та ефективного контролю фінансових результатів, необхідно не лише аналізувати коректність обчислення прибутку (збитку), але також проводити попередній та поточний контроль протягом всіх етапів діяльності, що дозволяє оперативно впливати на результат господарювання, оцінювати ефективність дій та переглядати прийняті рішення.

Контроль фінансових результатів обов'язково охоплює всі етапи господарювання та всі цикли діяльності підприємства. Його неможливо відокремити від загального контролю всієї діяльності підприємства, як визначено в світовій господарській практиці, де аксіома стверджує, що "Внутрішній контроль повинен існувати на всіх рівнях організації, так як неможливо делегувати вниз відповідальність за контроль".

Отже, наше переконання полягає в тому, що механізм внутрішнього контролю фінансових результатів ТОВ "АНІТ" повинен забезпечити попередній,



поточний та наступний контроль. Це дозволить перевіряти облікову інформацію на всіх етапах облікового циклу підприємства та забезпечить оперативну інформацію щодо доходів, витрат та фінансових результатів. Всі ці види контролю, хоча схожі за метою - забезпечити якнайбільшу відповідність фактичних результатів планованим, відрізняються часом проведення.

Попередній контроль спрямований на визначення основних вимог щодо формування, розподілу та використання фінансових результатів. Важливою складовою попереднього контролю фінансових результатів є бюджет, який виконує функцію планування.

На етапі планування реалізуються різні контрольні функції, такі як оцінка раціональності можливих варіантів планів рішень, відповідність планових рішень прийнятним установкам та стратегії підприємства. Поточний контроль здійснюється під час виконання робіт і включає застосування методів та процедур, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Регулярна перевірка та обговорення проблем дозволяють уникнути небажаних відхилень від плану.

Хоча наступний контроль проводиться занадто пізно для активного впливу на проблеми в їхньому виникненні, він важливий для надання керівництву інформації, необхідної для планування

В сучасних умовах господарювання в ТОВ "АНІТ" існує кілька важливих проблем у впровадженні внутрішнього контролю фінансових результатів. Серед цих проблем можна виділити визначення факторів, що впливають на побудову системи внутрішнього контролю фінансових результатів, оскільки на підприємстві існують збитки; організацію внутрішнього контролю фінансових результатів, включаючи визначення суб'єктів, об'єктів, завдань та особливостей інформаційного забезпечення, оскільки не налагоджений ефективний документообіг; методичне забезпечення внутрішнього контролю фінансових результатів, яке включає визначення етапів контролю, застосування методів, прийомів та засобів.

Нерозв'язані проблеми в сфері внутрішнього контролю фінансових результатів впливають на організаційно-методичне забезпечення бухгалтерського

обліку господарської діяльності ТОВ "АНІТ", що призводить до формування недостовірної та неповної інформації для управлінських рішень.

Ми вважаємо, що ключовим етапом вирішення цих проблем є встановлення ефективної системи внутрішнього контролю фінансових результатів. Система внутрішнього контролю має забезпечити правильне функціонування всіх господарських процесів ТОВ "АНІТ". Успішність цього механізму та його компетентне використання визначатимуть умови безперебійної роботи підприємства.

Контроль фінансових результатів має охоплювати всі етапи господарювання та всі цикли діяльності, не можучи існувати відокремлено від загального контролю підприємства. Це забезпечить перевірку облікової інформації на всіх етапах операційного циклу ТОВ "АНІТ" та надасть оперативну інформацію про доходи, витрати та фінансові результати.

Впроваджена система внутрішнього контролю фінансових результатів включає в себе попередній, поточний та наступний контроль. На етапі попереднього контролю застосовуються контрольні процедури, спрямовані на операції, які ще не відбулися.

Створення ефективної системи внутрішнього контролю в ТОВ "АНІТ" має на меті досягнення таких результатів: забезпечення максимальної фінансової стійкості та розвитку підприємства; ефективне управління ресурсами та потенціалом підприємства; вчасне виявлення та зменшення ризиків, пов'язаних з комерцією, фінансами та іншими аспектами управління; формування системи інформаційного забезпечення на всіх рівнях управління, яка відповідає сучасним умовам господарювання і дозволяє адаптувати функціонування підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Поточний контроль є фактичним наглядом за діями та операціями під час їх виконання з метою перевірки відповідності встановленим визначенням. Це є системою своєчасного попередження негативних наслідків і оперативно повідомляє про можливі загрози, пов'язані з порушенням правил, марнотратством або фальсифікацією.

Запропоновану методику внутрішнього контролю фінансових результатів ТОВ «АНІТ» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Методика внутрішнього контролю фінансових результатів на підприємстві  
ТОВ «АНІТ»**

Напрями контролю	Зміст контролю
Рахунки бухгалтерського обліку, що мають перевірятися	В ході визначення правильності та обґрунтованості обліку доходів перевіріці підлягають кредитові обороти по рахунку 70 «Дохід від реалізації» з відповідними кореспондуючими рахунками. При аналогічній перевіріці обліку витрат перевіріці підлягають дебетові обороти по рахунку 90 «Собівартість реалізації» з кореспондуючими рахунками
Дотримання вимог облікової політики	Методи оцінки сировини та матеріалів для визначення розміру матеріальних витрат. Умови визнання та критерії оцінки доходу від надання і виконання робіт та послуг на дату складання балансу. Порядок списання доходів і витрат на фінансовий результат. Критерії визнання витрат. Порядок віднесення збитків на майбутні періоди
Перевірка документального підтвердження	Наявність відповідним чином оформлених договорів, таких первинних документів, як рахунок-фактура, видаткова накладна, податкова накладна, товарно-транспортна накладна
Перевірка правильності визначення фінансового результату на рахунках бухгалтерського обліку	Полягає в перевіріці розрахунку фінансового результату, з врахуванням отриманих доходів, понесених витрат та нарахованого податку на прибуток на рахунка бухгалтерського обліку

Це значною мірою також залежить від якості виконання контрольних процедур на попередніх етапах контролю в ТОВ "АНІТ". Щодо методики внутрішнього контролю фінансових результатів, вона повинна ґрунтуватися на проведенні перевірок та використанні контрольних процедур під час формування облікових показників прибутків та витрат з основної та інших видів діяльності; правильності розрахунку податку на прибуток і чистого прибутку. Таким чином, створення системи внутрішнього контролю фінансових результатів є ключовою умовою ефективного уникнення та вчасного виявлення й усунення помилок, неточностей, порушень та відхилень, що призведе до покращення результативності діяльності ТОВ "АНІТ". Оскільки механізм контролю

забезпечує неперервне функціонування підприємства, у дослідженні представлено систему та методику внутрішнього контролю фінансових результатів.

### **3.3. Запровадження фінансової стратегії на підприємстві для забезпечення його фінансової стійкості**

На сучасному етапі перетворення суспільства, коли частка людського капіталу в сукупному національному багатстві країни зростає, а успіх підприємств стає можливим лише через творення нових знань і виробництво високотехнологічної продукції високої якості для споживачів, стратегія фінансів стає ключовою умовою для ефективності діяльності. Розвиток підприємства в епоху когнітивної економіки потребує значних довгострокових інвестицій, і в умовах відсутності фінансової стійкості відбувається це неможливо.

В кризових умовах успішність підприємства непосредствено залежить від фінансових стратегій, оскільки вони визначають перспективну платоспроможність підприємства. Розробка стратегії забезпечення фінансової стійкості ТОВ "АНІТ" повинна бути зв'язана з формуванням стратегічних фінансових цілей, які враховують загрози втрати фінансової стійкості та способи їх уникнення.

Стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємства повинна базуватися на корпоративних стратегіях розвитку з метою поліпшення управління капіталом і грошовим потоком у довгостроковій перспективі. Ключовою є головна стратегія, орієнтація якої визначає зміст функцій управління стійкістю. Враховуючи життєвий цикл підприємств, стратегія фінансової стійкості повинна бути спроектована так, щоб підприємство могло на кожному етапі зрілості мати новий початок конкурентних переваг. Таким чином, для розробки фінансової стратегії підприємства наразі використовуються спеціальні методики.

Ми провели апробацію основних методик на прикладі ТОВ "АНІТ" з метою оцінки їхньої придатності для розробки стратегії фінансової стійкості

підприємств. Під час аналізу була вибрана методика, відома як "Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе".

Ця матриця ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД) та результат фінансово-господарської діяльності (РФГД). Вона дозволяє прогнозувати "критичний шлях" підприємства, визначати допустимі межі фінансового ризику і виявляти можливості розвитку підприємства.

Важливо відзначити негативні тенденції, які можуть призвести до труднощів у майбутньому. ТОВ "АНІТ" стикається з дефіцитом власних оборотних коштів, а знос основних засобів може стати критичним і поставити підприємство перед проблемою виживання. Це призводить до наявності різноманітних фінансових ризиків.

У 2021 році результат фінансово-господарської діяльності ТОВ "АНІТ" був позитивним, що позиціонує його в область діагоналі, в зону відмови від залучених ресурсів. Ця ситуація відповідає першому квадрату матриці стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства, відомому як "Батько сімейства". У цьому положенні темпи зростання обороту нижчі від можливих, існують резерви, і можливий перехід в інші квадрати, такі як 4, 2 та 7.

	РФД < 0	РФД ≈ 0	РФД > 0
РГД > 0	<b>Квадрат 1</b> «Батько сімейства»	<b>Квадрат 4</b> «Рантьє»	<b>Квадрат 6</b> «Материнське суспільство»
РГД ≈	<b>Квадрат 7</b> «Епізодичний дефіцит»	<b>Квадрат 2</b> «Стійка рівновага»	<b>Квадрат 5</b> «Атака»
РГД < 0	<b>Квадрат 9</b> «Криза»	<b>Квадрат 8</b> «Дилема»	<b>Квадрат 3</b> «Нестійка рівновага»

**Рис. 3.3. Матриця стратегії забезпечення фінансової стійкості ТОВ «АНІТ»**

З урахуванням того, що підприємство перебуває на стадії "гальмування" розвитку фінансово-господарської діяльності, пріоритетною сферою такого розвитку, яка забезпечить реалізацію фінансової стратегії, є формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства.

З метою поліпшення фінансового стану ТОВ «АНІТ» необхідно звернути

увагу на управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Для виходу підприємства із квадрата 1 та переходу у позицію, наприклад, квадрат 2 «Стійка рівновага» або квадрат 4 «Рантьє» можна порекомендувати наступні заходи:

1. Скорочення дебіторської заборгованості. З цією метою необхідно зробити наступне: жорсткіше контролювати стан розрахунків з покупцями за відстроченими (простроченими) заборгованостями; по можливості орієнтуватися на більше число клієнтів, щоб зменшити ризик несплати одним або декількома клієнтами; стежити за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською призводить до неплатоспроможності підприємства;

2. Збільшення власних засобів підприємства шляхом залучення інвестицій.

3. Переглянути структуру управління фінансами, що може дати більш ефективне використання грошових ресурсів.

4. Відновити основні засоби.

5. Планувати свою діяльність і одержувати від неї прибуток.

6. Звернути увагу на збільшення короткострокових зобов'язань, оскільки це може стати причиною зниження фінансування і надійності перед кредиторами, що може призвести до банкрутства.

Використання цієї матриці дозволяє ТОВ "АНІТ" здійснювати обґрунтоване прийняття рішень щодо комплексного використання всіх фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення цілей фінансової стратегії. В рамках цієї матриці можна вивчати відносини між цілями та ресурсами розвитку підприємства у динаміці, що дозволяє формулювати фінансову стратегію, визначати пріоритетні напрямки розвитку, забезпечуючи її втілення, та модифікувати фінансову стратегію при зміні ключових параметрів функціонування підприємства.

Показник EVA є суттєвим у пошуку шляхів забезпечення фінансової стійкості ТОВ "АНІТ", оскільки зростання EVA вказує на збільшення та розмноження капіталу для власника. Зменшення темпів зростання EVA повинно викликати тривогу у власника, а в разі від'ємного значення EVA необхідно розглядати шляхи виправлення ситуації.

Розраховані показники свідчать, що ТОВ "АНІТ" протягом 2019-2020 рр. займало лівий нижній квадрат матриці фінансових стратегій, що характеризується руйнуванням вартості підприємства при наявності надлишку грошових коштів.

У 2021 році положення підприємства змінилося, переміщаючись у лівий верхній квадрат матриці. Це вказує на помірний розвиток підприємства, що дозволяє збільшувати темпи росту за рахунок власних ресурсів. Отже, з погляду забезпечення фінансового розвитку ТОВ "АНІТ" найбажанішим є перехід у квадрат 4 за матрицею фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа, який характеризується зростанням обсягів виробництва продукції.

На основі вищезазначеного ТОВ "АНІТ" рекомендується впровадження стратегії поступового розвитку, що є характерною для багатьох підприємств. Цей тип стратегії передбачає поступове збільшення обсягів діяльності, підвищення рентабельності та поліпшення основних фінансових та виробничо-економічних показників і характеристик підприємства, спрямоване на забезпечення стабільного фінансового стану.

Фінансовий аспект такої стратегії включає визначення оптимального співвідношення залучених і власних коштів для підтримки поточної платоспроможності підприємства на належному рівні, підвищення рентабельності продукції шляхом зниження собівартості та інші аспекти.

При впровадженні цієї стратегії ТОВ "АНІТ" може скористатися такими методами: зміна обсягів "пакетних" витрат на продукцію, включаючи як збільшення, так і зменшення кількості каналів у пакеті послуг для покупців; посилення рекламної кампанії з використанням акцій, лотерей, конкурсів тощо; гнучка цінова політика; впровадження агентських продажів і надання стимулів активним продавцям у вигляді подарунків або грошових винагород.

Такий стратегічний підхід до фінансування є вигідним як для власників ТОВ "АНІТ", так і для клієнтів. Крім того, він призводить до непрямих вигод, таких як покращення ліквідності балансу, позитивний імідж підприємства, що піклується про своїх клієнтів, та покращення інших фінансово-економічних показників ефективності роботи підприємства.

### Висновки до розділу 3.

Підприємства малого та великого бізнесу мають принципово різні можливості фінансування свого бізнесу. За таких умов визначальна роль в прийнятті фінансових та інвестиційних рішень лягає на керівника підприємства ТОВ «АНІТ», його суб'єктивний досвід, професіоналізм та інтуїцію. Це накладає суттєву відзнаку як на тактику, так і на стратегію його фінансового менеджменту. Для успішної роботи ТОВ «АНІТ» необхідна оптимальна постановка фінансового менеджменту.

Цій вимозі у повній мірі відповідає операційний аналіз, який дозволяє визначити вплив структури витрат і виручки на рентабельність продукції і, в кінцевому рахунку, – на ефективність діяльності підприємства. Він дозволяє шляхом моделювання знайти найбільш вигідне співвідношення між змінними і постійними витратами, ціною продукції і обсягом її виробництва. Ефективність його визначається тим, що такий аналіз поєднує в одне ціле маркетингові дослідження, облік витрат, фінансовий аналіз і планування, що найкращим чином сприяє урахуванню особливостей саме малого бізнесу. Розглянувши базові категорії операційного аналізу, ми визначили його ключові інструменти для ТОВ «АНІТ»: операційний важіль, поріг рентабельності і запас фінансової міцності, та визначимо їх роль у фінансовому менеджменті підприємства.

Необхідною умовою стабільного та ефективного функціонування фінансового менеджменту ТОВ «АНІТ» є проведення на підприємстві внутрішньогосподарського контролю.

Нами було обґрунтовано, що система внутрішнього контролю ТОВ «АНІТ» повинна бути націлена на своєчасне складання документів, організацію системи внутрішнього аудиту, контроль за дотриманням необхідних процедур в ході господарських операцій, контроль за активами та документацією, оцінку та набір персоналу, що заслуговує на довіру тощо. Механізм внутрішнього контролю фінансових результатів ТОВ «АНІТ» має забезпечити здійснення попереднього, поточного та наступного контролю та повинен охоплювати всі етапи



господарювання, всі цикли діяльності і не може існувати відокремлено від контролю всієї діяльності підприємства. Відповідно, була запропонована методика внутрішнього контролю фінансових результатів на підприємстві.

На завершення було запропоновано запровадження фінансового стратегування на підприємстві. Визначення положення підприємства за допомогою матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа та матриці фінансових стратегій, що формується на основі EVA та внутрішнього і сталого темпів зростання підприємства ми дійшли до висновку, що ТОВ «АНІТ» можна рекомендувати стратегію поступового розвитку. Фінансовий аспект такої стратегії полягає у визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів, зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, збільшення обіговості обігових коштів тощо. Крім того, запропоновано поповнення власних оборотних коштів шляхом зменшення дебіторської заборгованості за продукцію через використання факторингу та стратегічного фінансування. Метод стратегічного фінансування рекомендовано застосувати ТОВ «АНІТ» як при управлінні дебіторською заборгованістю, так і при залученні зовнішнього прямого фінансування. Це також буде для підприємств одним із способів залучення клієнтів для фіксації їх лояльності та її закріплення на постійній основі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

Особливостями управління фінансами суб'єкта малого бізнесу є те, що власний капітал формується за кошт внесків власників, а також прибутку від господарської діяльності, що формує часто дефіцит фінансових ресурсів. Таким чином, фінансовий менеджмент в малому бізнесі вирізняється залежністю від внутрішніх джерел фінансування і слабкою організацією довготермінового планування. При цьому більшість власників малих підприємств відчують брак знань і навичок, за допомогою яких вони можуть аналізувати кон'юнктуру ринку і швидко маневрувати своїми обмеженими ресурсами, щоб максимізувати швидкість і гнучкість випуску продукції. Головною особливістю фінансового менеджменту у малому бізнесі є те, що в якості фінансового менеджера виступає власник та, частково, бухгалтер. Рівень завантаженості першого зазвичай не дозволяє йому широко використовувати інструментарій фінансового менеджера, навіть базові функції прогнозування та бюджетування на малому підприємстві не виконуються або виконуються з недостатньою увагою та за необґрунтованими методиками.

На прикладі ТОВ «АНІТ» нами було досліджено стан фінансового менеджменту на конкретному підприємстві та запропоновано шляхи його покращення.

Первинний огляд та загальний аналіз звітності ТОВ «АНІТ» засвідчив, що у підприємства існує певний фінансовий потенціал, не дивлячись на збитковість діяльності у попередніх роках.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. Збільшення власного капіталу на 19,58% в 2019-2021 рр. свідчить як про досягнення цієї мети, так і про зміцнення фінансового потенціалу ТОВ «АНІТ».

Обсяг власного капіталу ТОВ «АНІТ» дорівнює 113 тис. грн. на кінець 2021 р. проти 94,5 тис. грн. в 2019р.

Фінансове становище власників ТОВ «АНІТ» в 2019-2021рр. посилюється, так як після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів зростає на 19,58%. Таким чином, підприємство характеризується ефективною бізнес-моделлю.

На кінець періоду дослідження (2021р.) виручка становить 835,1 тис. грн., що на 11,99% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

ТОВ «АНІТ» здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме 80%. Той факт, що відповідний показник скорочується на 0,12, говорить про зниження довіри до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Незважаючи на це, якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то висока частка власного капіталу дозволить погасити більшу частину зобов'язань.

Індикатор рентабельності активів ТОВ «АНІТ» показує, що на кожен гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «АНІТ», було сформовано чистого прибутку в розмірі 28,53 копійок в 2021р.

Рівень прибутковості активів знаходиться вище, ніж інфляція в країні, тому можна стверджувати, що відбувається підвищення реальної вартості залучених в господарський процес активів підприємства. Таким чином, менеджмент здатен ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку підприємства.

Відповідно, в 2021р. рівень окупності активів ТОВ «АНІТ» дорівнює 3,51 років.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу власників в 2021р. забезпечила їм 37,3 копійок чистого прибутку.

Підприємство забезпечувало підвищення добробуту і поліпшення матеріального становища власників, про що свідчить високе значення індикатора рентабельності власного капіталу.

Як результат, термін, протягом якого капітал власників при збереженні поточної рентабельності власного капіталу окупиться, становить 2,68 років.

Власники розглядають підприємство як перспективний актив, здатний в майбутньому генерувати їм прибуток, тому вони вважають за краще реінвестувати істотну частину заробленого протягом 2021р. назад в діяльність компанії, тим самим забезпечуючи її додатковими фондами для подальшого розширення. Однак значення індикатора вище одиниці, а значить діють і інші чинники на таку динаміку.

З аналізу зрозуміло, що визначальна роль в прийнятті фінансових та інвестиційних рішень лежить на керівника підприємства ТОВ «АНІТ», його суб'єктивний досвід, професіоналізм та інтуїцію. Це накладає суттєву відзнаку як на тактику, так і на стратегію його фінансового менеджменту. Для успішної роботи ТОВ «АНІТ» необхідна оптимальна постановка фінансового менеджменту.

Цій вимозі у повній мірі відповідає операційний аналіз, який дозволяє визначити вплив структури витрат і виручки на рентабельність продукції і, в кінцевому рахунку, – на ефективність діяльності підприємства. Він дозволяє шляхом моделювання знайти найбільш вигідне співвідношення між змінними і постійними витратами, ціною продукції і обсягом її виробництва. Ефективність його визначається тим, що такий аналіз поєднує в одне ціле маркетингові дослідження, облік витрат, фінансовий аналіз і планування, що найкращим чином сприяє урахуванню особливостей саме малого бізнесу. Розглянувши базові категорії операційного аналізу, ми визначили його ключові інструменти для ТОВ

«АНІТ»: операційний важіль, поріг рентабельності і запас фінансової міцності, та визначимо їх роль у фінансовому менеджменті підприємства.

Необхідною умовою стабільного та ефективного функціонування фінансового менеджменту ТОВ «АНІТ» є проведення на підприємстві внутрішньогосподарського контролю.

Нами було обґрунтовано, що система внутрішнього контролю ТОВ «АНІТ» повинна бути націлена на своєчасне складання документів, організацію системи внутрішнього аудиту, контроль за дотриманням необхідних процедур в ході господарських операцій, контроль за активами та документацією, оцінку та набір персоналу, що заслуговує на довіру тощо. Механізм внутрішнього контролю фінансових результатів ТОВ «АНІТ» має забезпечити здійснення попереднього, поточного та наступного контролю та повинен охоплювати всі етапи господарювання, всі цикли діяльності і не може існувати відокремлено від контролю всієї діяльності підприємства. Відповідно, була запропонована методика внутрішнього контролю фінансових результатів на підприємстві.

На завершення було запропоновано запровадження фінансового стратегування на підприємстві. Визначення положення підприємства за допомогою матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа та матриці фінансових стратегій, що формується на основі EVA та внутрішнього і сталого темпів зростання підприємства ми дійшли до висновку, що ТОВ «АНІТ» можна рекомендувати стратегію поступового розвитку. Фінансовий аспект такої стратегії полягає у визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів, зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, збільшення обіговості обігових коштів тощо. Крім того, запропоновано поповнення власних оборотних коштів шляхом зменшення дебіторської заборгованості за продукцію через використання факторингу та стратегічного фінансування. Метод стратегічного фінансування рекомендовано застосувати ТОВ «АНІТ» як при управлінні дебіторською заборгованістю, так і при залученні зовнішнього прямого фінансування.

