Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

*«*ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ*»*

(*за матеріалами ТОВ "Еколат"*)

Студентки 3 курсу,
404ск групи
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»,
освітньої програми
«Управління бізнесом» _____ Надія ЧУНТУЛ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент _____ Оксана ВЕРСТЯК

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент _____ Валентина ЧИЧУН

Чернівці – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Сутність, структура та елементи фінансового механізму як об'єкта управлінської діяльності.	6
1.2. Функції та інструменти фінансового менеджменту в забезпеченні сталого розвитку підприємства.	10
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «ЕКОЛАТ»	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Еколат» та оцінка діючої системи управління його фінансами.	15
2.2. Аналіз операційного блоку фінансового механізму: управління доходами, витратами та прибутковістю Чернівецького молочного заводу.	20
2.3. Комплексна оцінка фінансового стану, структури капіталу та ризиків неплатоспроможності підприємства.	25
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «ЕКОЛАТ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ	31
3.1. Впровадження проактивних інструментів операційного контролінгу та оптимізації витрат (на основі методів *Lean* та *Direct Costing*).	31
3.2. Оптимізація структури капіталу підприємства та вдосконалення механізму розподілу прибутку з метою капіталізації бізнесу.	33
ВИСНОВКИ	38
REFERENCES	42
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку української економіки, що характеризується високим рівнем макроекономічної нестабільності, воєнними ризиками, інфляційними процесами та зміною логістичних ланцюгів, життєздатність будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від ефективності його системи управління. Особливе місце в цій системі належить фінансовому механізму, який виступає головним інструментом трансформації стратегічних цілей підприємства у конкретні вартісні результати.

Для підприємств харчової (зокрема молочної) промисловості, які функціонують в умовах жорсткої конкуренції, високої матеріаломісткості виробництва та вираженої сезонності закупівлі сировини, проблема оптимізації фінансового механізму постає особливо гостро. Традиційні підходи до управління фінансами, засновані на пасивному обліку витрат та реактивному регулюванні, втратили свою дієвість. Сучасний менеджмент вимагає переходу до проактивних фінансових інструментів — операційного контролінгу, гнучкого бюджетування, оптимізації структури капіталу та цифровізації процесів прийняття рішень. Оптимізація фінансового механізму дозволяє не лише збалансувати грошові потоки, а й сформувати достатній рівень фінансової стійкості та автономії. Все це зумовлює високу теоретичну та практичну актуальність обраної теми бакалаврської роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження пов'язане з науково-дослідними напрямами кафедри менеджменту, що стосуються вдосконалення інструментарію управління розвитком суб’єктів господарювання в кризових умовах ринкового середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації фінансового механізму ТОВ «Еколат» (Чернівецький молочний завод) для забезпечення його стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

Розкрити сутність, структуру та елементи фінансового механізму як інтегрального об'єкта управлінської діяльності.

Визначити роль, функції та інструменти фінансового менеджменту в системі забезпечення сталого розвитку підприємства.

Дослідити методичні підходи до оцінки ефективності функціонування фінансового механізму.

Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Еколат» та оцінити діючу систему управління його фінансовою діяльністю.

Проаналізувати операційний блок фінансового механізму підприємства в розрізі управління доходами, витратами та прибутковістю.

Здійснити комплексну діагностику фінансового стану, структури капіталу та ризиків неплатоспроможності компанії.

Розробити заходи щодо впровадження проактивних інструментів операційного контролінгу та Lean-оптимізації витрат на підприємстві.

Запропонувати управлінські рішення щодо оптимізації структури капіталу та вдосконалення політики розподілу прибутку ТОВ «Еколат».

Визначити напрями цифровізації фінансового менеджменту на основі ERP-систем та інтеграції ESG-критеріїв у систему прийняття рішень.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність та система управління фінансовими ресурсами Товариства з обмеженою відповідальністю «Еколат» (м. Чернівці).

Предметом дослідження є сукупність управлінських відносин, методів, прийомів та інструментів, що спрямовані на оптимізацію фінансового механізму підприємства з метою підвищення його ефективності та фінансової стійкості.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є системний підхід до аналізу економічних явищ та фундаментальні положення сучасного менеджменту й теорії фінансів. У процесі дослідження використано такі методи: аналізу та синтезу (при вивченні елементів фінансового механізму);

порівняльно-економічного та трендового аналізу (для оцінки динаміки доходів, витрат та активів ТОВ «Еколат»); фінансового аналізу (коефіцієнтний метод) (для оцінки автономії, ліквідності та левериджу); маржинального аналізу та CVP-моделювання (для обґрунтування резервів зростання прибутку); графічний метод (для наочного відображення структури управління та динаміки показників).

Наукова новизна отриманих результатів (для бакалаврського рівня) полягає в адаптації сучасних управлінських концепцій (зокрема ощадливого виробництва Lean Management та маржинального методу Direct Costing) до специфіки функціонування фінансового механізму підприємства молочної промисловості, що дозволяє перейти від фіксації фінансових результатів до проактивного управління ними.

Практичне значення отриманих результатів. Сформовані у роботі рекомендації щодо реструктуризації витрат (через модернізацію ліній глибокої переробки сировини) та консервативного сценарію розподілу прибутку (спрямованого на поповнення власних оборотних коштів) можуть бути безпосередньо використані фінансовою службою ТОВ «Еколат» для ліквідації дефіциту капіталу та підвищення стійкості компанії. Розроблені проєкти внутрішнього «Положення про дивідендну політику» та карти оптимізації процесів мають готову форму для впровадження в практику менеджменту заводу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг текстової частини становить 43 сторінки. Робота містить 6 таблиць та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, структура та елементи фінансового механізму як об'єкта управлінської діяльності

У сучасній теорії та практиці менеджменту успішне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання залежить від його здатності ефективно акумулювати, розподіляти та використовувати ресурси. Серед різноманітних підсистем управління підприємством ключове місце належить управлінню фінансами. Інтегральним інструментом, за допомогою якого реалізується фінансова стратегія компанії та здійснюється щоденне тактичне керівництво її вартісними потоками, є фінансовий механізм.

З погляду загального менеджменту, фінансовий механізм слід розглядати як об'єкт управлінської діяльності — складну, динамічну підсистему, на яку спрямований цілеспрямований вплив суб'єктів управління (топ-менеджменту, фінансових директорів, аналітиків та лінійних керівників) задля досягнення стратегічної мети бізнесу. Фінансовий механізм є сполучною ланкою між прийняттям управлінського рішення та його кінцевим матеріальним втіленням у вигляді прибутку, ліквідності чи приросту ринкової вартості підприємства.

У науковій літературі під фінансовим механізмом підприємства розуміють систему організаційних, правових та економічних форм, методів та інструментів управління фінансовими ресурсами. Як об'єкт менеджменту, цей механізм має чітко виражену структуру, яка складається з кількох взаємопов'язаних блоків:

1. Фінансові методи — це загальні способи дії управлінського апарату на фінансові відносини. До них належать фінансове планування, прогнозування, бюджетування, інвестування, кредитування, оподаткування, самофінансування, система матеріального стимулювання та фінансовий

контроль. Саме через ці методи менеджери реалізують базові функції управління.

2. Фінансові інструменти — це конкретні вартісні важелі, за допомогою яких реалізуються фінансові методи. До них належать ціни, тарифи, податкові ставки, відсоткові ставки за кредитами, дивіденди, амортизаційні відрахування, акції, облігації та інші фінансові активи. Менеджер використовує ці інструменти як важелі для регулювання грошових потоків.

3. Законодавче та правове забезпечення — зовнішні регуляторні межі, у яких діє менеджмент компанії. Сюди відносяться закони України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, інструкції Національного банку та Міністерства фінансів. Управлінські рішення фінансового характеру мають суворо відповідати цим нормам (наприклад, нормативам відрахувань до резервного капіталу згідно із Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»).

4. Нормативно-інформаційне забезпечення — внутрішня інформаційна база для прийняття рішень. До неї належать статут підприємства, накази керівництва, нормативи витрат сировини, бізнес-плани, а також дані фінансового, податкового та управлінського обліку. Якість та оперативність цієї інформації безпосередньо визначають рівень обґрунтованості менеджерських рішень (Ziatkovskyi, 2019).

Розглянемо детальну структуру фінансового механізму підприємства

Таблиця 1.1.

Структурно-функціональна архітектура фінансового механізму підприємства як об'єкта менеджменту

Елемент (Блок) фінансового механізму	**Складові елементи та важелі**	**Функціональне призначення в системі менеджменту**	**Відповідальний суб'єкт управління**
Управлінські методи *(Як діє менеджмент)*	• Фінансове планування • Бюджетування (ЦФВ) • Операційний аналіз (CVP)	Визначення тактичних і стратегічних цілей, координація	Генеральний директор, Фінансовий директор

	• Інвестування та кредитування • Самофінансування	грошових потоків, контроль за витратами.	
Фінансові інструменти *(Чим маніпулює менеджмент)*	• Ціни та внутрішні тарифи • Податкові та відсоткові ставки • Дивіденди • Амортизаційні відрахування • Штрафи та санкції	Безпосередній вартісний вплив на операційну, інвестиційну та фінансову діяльність компанії.	Фінансова служба, Комерційний директор
Забезпечуючий блок *(На що опирається менеджмент)*	• Закони України • Статут ТОВ «Еколат» • Накази та регламенти • Фінансова та управлінська звітність	Встановлення правових меж, формування інформаційної бази для ухвалення обґрунтованих рішень.	Юридичний відділ, Головний бухгалтер
Функціональні підсистеми (Операційні блоки) *(Куди спрямовано дію)*	• **Операційний:** управління доходами та витратами • **Структурний:** управління капіталом • **Ліквідний:** управління оборотними активами	Безпосереднє забезпечення платоспроможності, ліквідації дефіциту капіталу та максимізації прибутку.	Менеджери середньої ланки, Начальники виробництва

Джерело: сформовано автором

Представлена структурно-функціональна архітектура (див. табл. 1.1) демонструє системний характер фінансового механізму як об'єкта управлінської діяльності. Менеджмент підприємства не може керувати фінансовими результатами ізольовано: використання будь-якого методу (наприклад, бюджетування) потребує чітких інструментів (цін, тарифів) та має спиратися на актуальне нормативно-інформаційне забезпечення.

Тільки за умови цілісної координації всіх елементів фінансового механізму суб'єкти управління (топ-менеджмент) здатні забезпечити безперебійне функціонування операційного, структурного та ліквідного блоків підприємства в умовах ринкової турбулентності

Ефективне управління фінансовим механізмом вимагає від менеджерів глибокого розуміння його внутрішньої архітектури. Як об'єкт управлінської

діяльності фінансовий механізм підприємства поділяється на кілька функціональних підсистем:

- Підсистема управління доходами та витратами (операційний блок). Тут менеджмент зосереджує увагу на оптимізації собівартості продукції, управлінні ціноутворенням та максимізації операційного прибутку.
- Підсистема управління капіталом (структурний блок). Охоплює управлінські рішення щодо формування оптимального співвідношення між власним та позиковим капіталом (управління фінансовим левериджем) з метою мінімізації вартості залучення ресурсів та зниження ризику банкрутства.
- Підсистема управління оборотними активами (ліквідний блок). Спрямована на менеджмент виробничих запасів, дебіторської заборгованості та вільних грошових коштів для забезпечення безперебійної платоспроможності компанії.
- Підсистема управління інвестиціями (стратегічний блок). Пов'язана з обґрунтуванням капіталовкладень у модернізацію необоротних активів та розширення бізнесу на основі оцінки ризиків та періоду окупності.

Розглядаючи фінансовий механізм як об'єкт управління, сучасний менеджмент виділяє дві ключові проблеми, які здатні знизити його ефективність. По-перше, це проблема динамічності середовища. Елементи фінансового механізму не можуть бути статичними. Якщо макроекономічні умови змінюються (наприклад, зростають темпи інфляції або змінюється облікова ставка НБУ), фінансові менеджери змушені оперативно переглядати параметри внутрішнього механізму — змінювати кредитну політику щодо покупців, коригувати ціни на готову продукцію чи переглядати структуру постійних витрат.

По-друге, це системний характер взаємозв'язку елементів. Зміна одного елемента фінансового механізму неминуче викликає ланцюгову реакцію в

інших підсистемах. Наприклад, рішення топ-менеджменту про закупівлю нового пакувального обладнання (інвестиційний блок) призведе до відтоку грошових коштів (ліквідний блок), що вимагатиме або залучення кредиту (блок управління капіталом), або жорсткого скорочення поточних витрат (операційний блок).

Таким чином, фінансовий механізм підприємства в системі менеджменту є не просто сукупністю фінансових показників, а складною керованою системою, що потребує безперервного моніторингу та оптимізації. Ефективність його функціонування визначається тим, наскільки успішно суб'єкти управління використовують фінансові методи та інструменти для адаптації підприємства до викликів ринкового середовища. Розуміння структури цього механізму закладає теоретичну основу для дослідження конкретних функцій та інструментів фінансового менеджменту, що будуть розглянуті у наступному підрозділі.

1.2. Функції та інструменти фінансового менеджменту в забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Управління фінансовим механізмом підприємства здійснюється через систему фінансового менеджменту, який є спеціалізованою сферою управлінської діяльності, спрямованою на трансформацію фінансових ресурсів у чинники сталого розвитку компанії. Якщо фінансовий механізм є безпосереднім об'єктом управління, то фінансовий менеджмент — це динамічний процес, суб'єкти якого (топ-менеджери, фінансові директори) реалізують свої повноваження через виконання базових управлінських функцій.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства — тобто такої траєкторії зростання, за якої компанія зберігає стабільну платоспроможність, мінімізує ризики та нарощує ринкову вартість — фінансовий менеджмент адаптує класичні функції менеджменту:

1. Функція планування (та прогнозування). Означає визначення стратегічних фінансових цілей компанії та розробку тактичних шляхів їх досягнення. У межах цієї функції менеджери формують фінансову стратегію, складають прогнозні баланси, звіти про фінансові результати та бюджети руху грошових коштів. Інструментами тут виступають стратегічне моделювання, трендовий аналіз та розробка бюджетних регламентів.

2. Функція організації. Передбачає створення ефективної організаційної структури фінансової служби, розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності між фінансовими аналітиками, бухгалтерами й контролерами. Важливим елементом організації є побудова системи внутрішніх комунікацій (інформаційних потоків) для швидкої передачі даних від виробничих цехів до вищого керівництва.

3. Функція мотивації. Спрямована на стимулювання персоналу (як фінансового департаменту, так і лінійних менеджерів) до досягнення планових фінансових показників. Сучасний менеджмент реалізує цю функцію через розробку систем KPI (ключових показників ефективності), прив'язаних до оптимізації витрат, зниження обсягів виробничого браку або прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

4. Функція контролю (та координації). Полягає у безперервному моніторингу фактичних фінансових результатів, їх порівнянні з плановими (бюджетними) параметрами, виявленні відхилень та оперативному внесенні коректив. Функція контролю забезпечує зворотний зв'язок у системі менеджменту, дозволяючи вчасно ідентифікувати загрози фінансовій стійкості бізнесу (Pliekhova, 2023).

Для ефективної реалізації зазначених функцій фінансовий менеджмент використовує широкий спектр інструментів, які залежно від горизонту прийняття управлінських рішень та характеру впливу можна класифікувати у три групи (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація інструментів фінансового менеджменту в системі сталого розвитку підприємства

Група інструментів	Конкретні форми та методи	Сфера застосування в менеджменті	Цільовий орієнтир
Аналітико-діагностичні	• Коефіцієнтний аналіз • Горизонтальний і вертикальний аналіз звітності • SWOT-аналіз фінансових ризиків	Оцінка поточної ліквідності, автономії, рентабельності та ділової активності компанії.	Ідентифікація слабких місць і потенційних загроз у фінансовому стані.
Операційно-тактичні	• Бюджетування (БДВ, БРГК) • CVP-аналіз (моделювання витрат і прибутку) • Система *Direct Costing*	Щоденне та щомісячне управління витратами, закупівлями, залишками на складах та ціноутворенням.	Оптимізація собівартості, недопущення касових розривів.
Стратегічні	• Інвестиційне проектування (NPV, IRR) • Управління структурою капіталу (WACC) • Портфельний аналіз	Обґрунтування рішень щодо модернізації обладнання, злиття/поглинання, залучення довгострокових кредитів.	Максимізація ринкової вартості бізнесу та забезпечення фінансової незалежності.

Джерело: сформовано автором

Особливістю сучасного етапу розвитку менеджменту є інтеграція у традиційний інструментарій концепції цільового антикризового регулювання. В умовах макроекономічної нестабільності менеджери не можуть покладатися виключно на ретроспективні (минулі) дані фінансової звітності. Фінансовий менеджмент зміщує фокус у бік проактивного моделювання, де ключовим інструментом стає стрес-тестування — оцінка того, як зміняться фінансові результати підприємства під впливом негативних чинників (наприклад, падіння попиту на 20%, зростання цін на енергоносії або девальвація національної валюти).

З погляду забезпечення сталого розвитку, найважливішим інструментом фінансового менеджменту постає управління фінансовою рівновагою.

Менеджери мають постійно балансувати між двома протилежними цілями: максимізацією прибутку (що вимагає агресивного інвестування й залучення позикового капіталу) та збереженням високої ліквідності й автономії (що вимагає консервативного утримання коштів на рахунках). Надмірна орієнтація на прибуток підвищує ризик банкрутства, а надмірна гонитва за ліквідністю призводить до застою капіталу та зниження конкурентоспроможності.

Таким чином, функції та інструменти фінансового менеджменту формують гнучку, адаптивну систему управління вартісними параметрами бізнесу. Реалізація функцій планування, організації, мотивації та контролю за допомогою сучасних аналітичних, операційних і стратегічних інструментів дозволяє керівництву підприємства не просто фіксувати поточні результати, а й проактивно формувати фінансові передумови для його сталого, безпечного розвитку. Це підводить нас до необхідності розгляду конкретних методичних підходів до оцінки ефективності функціонування фінансового механізму, що є предметом наступного підрозділу (Pliekhova, 2023).

В умовах ринкової нестабільності та підвищених операційних ризиків оцінка ефективності фінансового механізму є критично важливою функцією менеджменту. Вона забезпечує інформаційну основу для ухвалення стратегічних рішень вищим керівництвом підприємства. Методичний інструментарій такої оцінки має бути комплексним і динамічним, оскільки ізольований аналіз окремих бухгалтерських показників не здатний відобразити реальну якість фінансового управління.

У сучасному фінансовому менеджменті сформувалися три основні методичні підходи до діагностики ефективності фінансового механізму:

1. Коефіцієнтний (традиційний) підхід. Базується на розрахунку відносних показників, що характеризують різні аспекти фінансового стану підприємства. Перевагою цього підходу є наявність нормативних меж, що дозволяє менеджменту чітко ідентифікувати зони ризику.

2. Потоково-орієнтований підхід. Фокусується на аналізі руху грошових коштів (чистого грошового потоку) від операційної, інвестиційної та

фінансової діяльності. Для менеджменту цей підхід є пріоритетним в умовах кризи, оскільки підприємство може бути прибутковим на папері, але збанкрутувати через відсутність реальних грошей на рахунках (касові розриви).

3. Матричний (інтегральний) підхід. Передбачає побудову стратегічних матриць або розрахунок комплексних скорингових моделей (наприклад, моделей Альтмана, Таффлера чи Терещенка) для інтегральної оцінки ймовірності банкрутства та визначення типу фінансової ситуації.

Таким чином, сформований у першому розділі методичний інструментарій поєднує в собі оцінку фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ділової активності, а також матричне визначення типу фінансового стану суб'єкта господарювання. Запропонована комплексна методологія виступає інформаційною та аналітичною базою для проведення практичної управлінської діагностики фінансового механізму ТОВ «Еколат» у другому розділі бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «ЕКОЛАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Еколат» та оцінка діючої системи управління його фінансами

Товариство з обмеженою відповідальністю «Еколат» (Чернівецький молочний завод) є суб'єктом господарювання, операційна система якого орієнтована на переробку молочної сировини та виробництво широкого асортименту продукції. З позицій менеджменту, ефективність будь-якого фінансового механізму визначається не лише сухими цифрами звітності, а перш за все — якістю організаційного забезпечення, розподілом управлінських функцій та швидкістю прийняття рішень у фінансовій підсистемі компанії.

Організаційна структура ТОВ «Еколат» побудована за лінійно-функциональним типом. У межах цього дослідження було проведено управлінський аудит діючої системи менеджменту фінансів з метою виявлення дублювання функцій, інформаційних розривів та зон безвідповідальності. Результати цього аналізу систематизовано за допомогою управлінського інструменту — Матриці розподілу адміністративно-фінансових функцій (RACI) (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Матриця розподілу функцій та відповідальності у діючому фінансовому механізмі ТОВ «Еколат» (модель RACI)

Ключові фінансово-менеджерські функції	Генеральний директор	Головний бухгалтер	Комерційний директор	Директор з виробництва
1. Оперативне управління витратами	A	R	C	R
2. Формування цінової політики	A	C	R	I
3. Бюджетування та CVP-моделювання	A	R	I	I
4. Управління дебіторським боргом	A	I	R	I

5. Стратегічне планування капіталу	R, A	C	I	I

Джерело: сформовано автором

Умовні позначення (Менеджмент-стандарт RACI): > R (Responsible) — виконавець; A (Accountable) — відповідальний (затверджує); C (Consulted) — консультує (допомагає); I (Informed) — інформується (одержує результат) (Vovk, 2022).

Аналіз представленої матриці RACI дозволяє діагностувати ключові організаційні проблеми у фінансовому механізмі підприємства:

1. Надмірна концентрація відповідальності (Ефект «вузького місця»). Генеральний директор виступає фінальною особою, яка приймає та затверджує рішення абсолютно за всіма фінансовими функціями (статус «A»). Це перевантажує вище керівництво рутинними операційними завданнями та знижує швидкість реакції фінансового механізму на кризові явища.

2. Перевантаження бухгалтерської служби невластивими функціями. Оскільки на ТОВ «Еколат» відсутня посада фінансового директора або аналітика, функції з бюджетування, CVP-моделювання та контролю витрат покладено на Головного бухгалтера (статус «R»). Проте специфіка бухгалтерського обліку орієнтована на фіксацію *минулих* подій для податкових органів, тоді як фінансовий менеджмент вимагає *прогностичного* аналізу. Це призводить до пасивного (реактивного) фінансового контролю (Vovk, 2022).

Для оцінки наслідків такої організації управління фінансами, проведемо аналіз ефективності фінансових комунікацій та бізнес-процесів ТОВ «Еколат» на основі внутрішнього експертного оцінювання (див. табл. 2.2). Оцінка виставлялася за 5-бальною шкалою менеджерами середньої та вищої ланки підприємства.

Таблиця 2.2.

Експертна оцінка якості фінансових бізнес-процесів у системі менеджменту ТОВ «Еколат»

Об'єкт оцінювання у фінансовому механізмі	Середній бал (0-5)	Рівень ефективності	Ключова управлінська проблема (Діагноз менеджера)
1. Швидкість проходження фінансової інформації	3,1	Середній	Інформація про перевитрати сировини в цехах доходить до керівництва лише після закриття місяця.
2. Якість операційного аналізу витрат	2,8	Низький	Відсутній чіткий поділ витрат на змінні та постійні; калькулювання собівартості ведеться за застарілими котловими методами.
3. Гнучкість системи бюджетування	3,0	Середній	Бюджети жорстко прив'язані до календарних звітних періодів і не коригуються автоматично під сезонні коливання поставок молока.
4. Контроль ризиків неплатоспроможності	3,4	Середній	Рішення про залучення короткострокових кредитів ухвалюються в момент виникнення касового розриву, а не проактивно.

Джерело: сформовано автором

Результати поглибленої управлінської діагностики свідчать, що діючий фінансовий механізм ТОВ «Еколат» має значні внутрішні дефекти організаційного характеру. Низький бал за якість операційного аналізу (2,8 бала) та середній рівень швидкості інформаційних потоків (3,1 бала) підтверджують, що підприємство гостро потребує реструктуризації системи управління фінансами.

Діюча лінійно-функціональна структура та суміщення функцій фінансового менеджера й бухгалтера в одній особі обмежують аналітичний потенціал компанії. Управлінські рішення приймаються на основі запізнілих історичних даних, що не дозволяє ефективно управляти маржинальністю

продукції та структурою капіталу в умовах швидкої зміни ринкової кон’юнктури.

Важливим елементом поглибленої управлінської діагностики фінансового механізму ТОВ «Еколат» є оцінка рівня автоматизації та цифровізації фінансових функцій. Ефективність сучасного менеджменту критично залежить від швидкості обробки первинної інформації.

В ході дослідження було встановлено, що на Чернівецькому молочному заводі автоматизація носить фрагментарний (острівний) характер: бухгалтерський облік та розрахунок заробітної плати здійснюються у базових версіях програмного забезпечення «1С:Підприємство», тоді як процеси складання бюджетів, калькулювання маржинального доходу та аналіз відхилень ведуться фінансовими виконавцями вручну за допомогою таблиць MS Excel. Такий підхід породжує низку управлінських ризиків:

Висока ймовірність виникнення помилок через «людський чинник» при ручному перенесенні даних;

Трудомісткість та низька швидкість консолідації звітів (на формування зведеного управлінського балансу витрачається до 10–12 робочих днів після завершення звітного періоду);

Фінансовий механізм заводу орієнтований на стабільні, передбачувані умови функціонування. Наприклад, при раптовому виникненні аварійних зупинок виробництва через відключення електроенергії або затримки поставок пакування, лінійні менеджери цехів не мають чітких, заздалегідь затверджених лімітів та регламентів щодо оперативного перерозподілу коштів, що змушує їх кожного разу проходити довгу процедуру погодження з Генеральним директором (Sytnyk, 2020).

З позицій стратегічного менеджменту, такий стан речей свідчить про низький рівень делегування повноважень та відсутність у компанії розвиненої культури ризик-менеджменту. Фінансовий механізм виконує переважно обслуговуючу (сервісну) функцію для виробництва, замість того, щоб виступати стратегічним драйвером підвищення ефективності бізнесу.

Виявлені організаційні обмеження, інформаційні розриви та низький рівень автоматизації аналітичних функцій підтверджують, що реструктуризація операційного та структурного блоків фінансового механізму ТОВ «Еколат» є не просто бажаною, а життєво необхідною умовою для збереження його позицій на ринку.

Менеджмент оцінює співвідношення між постійними (жорсткими) та змінними (гнучкими) активами. Висока частка основних засобів (будівлі, обладнання) підвищує так званий операційний леверидж (виробничий важіль). Це означає, що за найменшого падіння продажів компанія швидко зазнає збитків, адже амортизацію та витрати на утримання нерухомості неможливо скоротити миттєво. Сучасний менеджмент прагне до моделі Asset-Light (мінімізація капітальних активів через аутсорсинг та лізинг) (Sytnyk, 2020).

При аналізі динаміки оборотних активів менеджмент шукає приховані втрати. Зростання запасів на папері виглядає як збільшення активів, але для фінансового директора це часто означає накопичення неліквідного, залежалого товару, який заморожує живі гроші та потребує витрат на зберігання.

У сучасній економіці вартість брендів, патентів та програмного забезпечення часто перевищує вартість матеріальних зачатків. Менеджмент аналізує нематеріальні активи як головний драйвер довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, проведений організаційно-управлінський аналіз доводить, що оптимізацію фінансового механізму ТОВ «Еколат» необхідно починати з перегляду методів операційного аналізу та вдосконалення системи контролю витрат. Це обумовлює необхідність переходу до наступного підрозділу 2.2, де буде детально проаналізовано операційний блок фінансового механізму: управління доходами, витратами та прибутковістю Чернівецького молочного заводу на основі первинних аналітичних даних.

2.2. Аналіз операційного блоку фінансового механізму: управління доходами, витратами та прибутковістю Чернівецького молочного заводу

Операційний блок фінансового механізму є первинною ланкою формування фінансових результатів підприємства. У системі менеджменту ТОВ «Еколат» ефективність цього блоку визначається здатністю управлінського апарату контролювати витрати на всіх етапах технологічного циклу — від закупівлі сирого молока до дистриб'юції готової продукції — та забезпечувати стабільне перевищення доходів над видатками.

Для оцінки якості операційного менеджменту проведемо аналіз структури та динаміки витрат ТОВ «Еколат» за функціональним принципом, що дозволить визначити, які саме елементи чинять найбільший тиск на фінансовий результат компанії (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Аналіз структури та динаміки операційних витрат ТОВ «Еколат» за 2023–2025 рр.

Функціональна група операційних витрат	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Структурна частка у 2025 р., %	Темп росту 2025/2023, %
1. Виробнича собівартість (сировина, матеріали, ЕЕ, ЗП цехів)	86100,0	95400,0	112400,0	78,38%	130,5%
2. Адміністративні витрати (ЗП апарату, зв'язок, аудит)	9800,0	11200,0	12900,0	9,00%	131,6%
3. Витрати на збут (маркетинг, логістика, пакування)	11400,0	13500,0	15800,0	11,02%	138,6%
4. Інші операційні витрати	1800,0	2100,0	2300,0	1,60%	127,8%
РАЗОМ операційні витрати	109100,0	122200,0	143400,0	100,00%	131,4%

Джерело: сформовано автором

Глибокий управлінський аналіз представлених даних дозволяє ідентифікувати ключові чинники, які визначають ефективність операційного механізму Чернівецького молочного заводу:

1. Домінування виробничої собівартості. Як і для більшості підприємств молочної галузі, виробничі витрати ТОВ «Еколат» становлять левову частку в структурі — 78,38% у 2025 році. Це підтверджує високу матеріаломісткість виробництва. Будь-які управлінські дефекти на етапі переробки (технологічні втрати сировини, брак при пакуванні, перевитрати електроенергії) безпосередньо «з'їдають» операційний прибуток підприємства. Зростання цієї статті на $30,5\%$ зумовлене як інфляційними чинниками (ростом цін на енергоносії), так і внутрішніми втратами сирої сироватки, які наразі не мінімізуються менеджментом.

2. Випереджаюче зростання витрат на збут. Найвищий темп росту продемонстрували витрати на збут — 138,6% (з 11400,0$ до 15800,0$ тис. грн). З погляду комерційного менеджменту, це логічний наслідок розширення ринків збуту та посилення маркетингової активності для просування продукції в сусідніх областях. Проте стрімке зростання логістичних витрат вказує на потребу оптимізації транспортних маршрутів та перегляду умов контрактів із дистриб'юторами.

Наступним кроком оцінки операційного блоку фінансового механізму є діагностика ефективності генерації прибутку (рентабельності) (Knyaz & Shakhno, 2020). Показники рентабельності відображають кінцеву віддачу операційної системи підприємства на кожен вкладений гривневий інструмент (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка показників прибутковості та рентабельності ТОВ «Еколат» за 2023–2025 рр.

Операційні показники прибутковості	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Відхилення (+/-) 2025/2023**
1. Валовий прибуток, тис. грн	39300,0	45800,0	53500,0	+14200,0
2. Чистий прибуток, тис. грн	4100,0	5300,0	7200,0	+3100,0
3. Рентабельність продажів за валовим прибутком (GPM), %	31,34%	32,44%	32,25%	+0,91%
4. Рентабельність продажів за чистим прибутком (ROS), %	**3,27%**	**3,75%**	**4,34%**	**+1,07%**

Джерело: сформовано автором

Аналіз показників рентабельності свідчить про наявність позитивної тенденції: чиста рентабельність продажів (ROS) ТОВ «Еколат» зросла з $3,27\%$ у 2023 році до $4,34\%$ у 2025 році. Це підтверджує, що загальний вектор розвитку підприємства обрано правильно, і комерційна діяльність приносить реальний чистий дохід.

Однак, з погляду фінансового менеджменту, рівень чистої рентабельності у $4,34\%$ для молочної галузі в умовах високих воєнних та інфляційних ризиків є критично низьким. Такий показник означає, що з кожної гривні реалізованої продукції (йогурту, сиру чи масла) у розпорядженні підприємства залишається лише трохи більше 4 копійок чистого прибутку. За такої низької маржинальності будь-який зовнішній шок — наприклад, різке сезонне подорожчання закупівлі сирого молока на 10% або тривалі відключення електромереж — може миттєво перетворити прибуткове підприємство на збиткове (Knyaz & Shakhno, 2020).

Головною управлінською причиною такої низької ефективності фінансового механізму є використання котлового методу обліку повних витрат (Absorption Costing). Діючий менеджмент не здійснює маржинального аналізу в розрізі окремих асортиментних груп. Підприємство виробляє велику кількість низькомаржинальних товарів соціального сегмента (наприклад, пастеризоване молоко у плівці з мінімальною націнкою), витрати на які перекривають доходи

від високомаржинальних видів продукції (твердих сирів та функціональних йогуртів).

Кредиторська заборгованість перед постачальниками та підрядниками (за умови відсутності пені та штрафів) є єдиним безкоштовним ресурсом у пасиві підприємства. Менеджмент використовує її як інструмент фінансування операційного циклу.

У фінансовій практиці виділяють дві управлінські стратегії:

- Агресивна стратегія (Максимізація відтермінування платежів): Менеджмент свідомо затримує виплати постачальникам, вимагаючи відтермінування у 60–90 днів. Це дозволяє акумулювати «безкоштовні» гроші в обороті.
  - *Прихований ризик:* Втрата ділової репутації, погіршення умов постачання (відмова від знижок), ризик раптового блокування відвантажень сировини, що зупинить виробництво.
- Компромісна стратегія (Управління через cash-дисконти): Менеджмент порівнює вигоду від затримки платежу із втратою знижки від постачальника за швидку оплату.

При аналізі динаміки пасивів менеджмент відстежує структурну строковість боргів. Ключове правило — дотримання фінансового принципу відповідності (активи та пасиви мають збігатися за строками).

Менеджмент класифікує та лікує такі хронічні хвороби пасивів:

1. Заміщення довгострокових інвестицій короткостроковими грошима: Якщо підприємство будує новий склад або купує обладнання (окупність 5 років) за рахунок короткострокових банківських ліній або затримок зарплати/податків (строковість до 1 місяця), воно гарантовано отримає касовий розрив.

2. Ефект «снігової кулі» в поточних зобов'язаннях: Зростання частки протермінованих пасивів (перед бюджетом чи персоналом). Для менеджменту це найнебезпечніший тип боргу, оскільки держава має інструменти миттєвого арешту рахунків, що паралізує операційну діяльність компанії за один день.

Таким чином, аналіз операційного блоку фінансового механізму ТОВ «Еколат» виявив, що підприємство стабільно нарощує обсяги прибутку та виручки, проте його фінансова система має високу вразливість через низьку чисту маржинальність продажів (4,34%) та відсутність диференційованого контролю за структурою змінних та постійних витрат. Це обумовлює необхідність переходу до підрозділу 2.3, де буде проведено комплексний аналіз структурного та ліквідного блоків фінансового механізму (оцінка капіталу та ризиків неплатоспроможності).

Додатково в межах операційного блоку фінансового механізму було виявлено проблему неефективного управління матеріальними потоками. Специфіка переробки молока вимагає безперервного циклу, проте через слабку координацію між відділом збуту та виробничими цехами на складах готової продукції ТОВ «Еколат» у 2025 році спостерігалося накопичення понаднормативних залишків продукції з тривалим терміном зберігання (ультрапастеризоване молоко, суха сироватка, тверді сири на етапі дозрівання).

З позицій фінансового менеджменту, надлишкові запаси — це «заморожений» оборотний капітал, який не бере участі в обороті, не генерує доходу, але потребує витрат на зберігання (електроенергія для холодильних камер) та створює ризик прямого збитку у разі закінчення термінів придатності. Сповільнення оборотності операційних активів автоматично знижує рентабельність капіталу та вимиває ліквідні грошові кошти з операційного циклу (Chorna, 2021).

Таким чином, розрахунок операційного левериджу та аналіз логістичних процесів підтверджують, що операційний блок фінансового механізму Чернівецького молочного заводу перебуває в стані підвищеного ризику. Будь-які коливання ринкової кон'юнктури загрожують фінансовій стабільності компанії через високий виробничий важіль та неефективне утримання капіталу в запасах.

2.3. Комплексна оцінка фінансового стану, структури капіталу та ризиків неплатоспроможності підприємства.

Структура капіталу визначає фінансову архітектуру компанії. Головне завдання менеджменту — знайти таку пропорцію між власним та позиковим капіталом, яка б мінімізувала середньозважену вартість капіталу (WACC) та максимізувала ринкову вартість підприємства.

- Ефект фінансового левериджу (важеля): Менеджмент використовує позикові кошти для підвищення рентабельності власного капіталу (ROE). Ключовим правилом управління є контроль того, щоб рентабельність активів (ROA) перевищувала відсоткову ставку за кредитом. Якщо ця умова виконується, залучення боргів працює на власника.
- Фінансова автономія: Менеджмент відстежує коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в активах). Критичне зниження цього показника (нижче 0,5) сигналізує про втрату контролю над підприємством з боку власників та високу залежність від кредиторів.

Для оперативного управління фінансами менеджмент використовує систему ключових показників ефективності (KPI), що поділяються на три вектори:

1. Ліквідність (Оперативне управління): Аналіз здатності підприємства швидко генерувати готівку для погашення поточних боргів. Менеджмент фокусується на «чистому робочому капіталі» (NWC) — надлишку оборотних активів над короткостроковими зобов’язаннями. Його дефіцит є першою ознакою кризи.
2. Платоспроможність (Стратегічне управління): Оцінка здатності компанії обслуговувати довгострокові борги. Тут менеджмент аналізує коефіцієнт покриття відсотків (Interest Coverage Ratio) — чи достатньо операційного прибутку (EBIT) для виплат банкам.

3. Ділова активність: Швидкість оборотності дебіторської заборгованості та запасів. Для менеджера кожен день утримання товару на складі — це «заморожений» капітал, який не приносить доходу.

Ризик неплатоспроможності — це ситуація, коли підприємство не може вчасно виконати свої фінансові зобов'язання. Управління цим ризиком вимагає від менеджменту використання прогнозних моделей:

- Кількісна оцінка (Модель Альтмана, Таффлера та ін.): Використання інтегральних показників (Z-рахунок) дозволяє менеджменту класифікувати стан компанії: від «зони фінансової безпеки» до «зони неминучого банкрутства». Це дає змогу виграти час (від 6 до 24 місяців) для проведення реструктуризації.
- Якісна оцінка (Раннє попередження): Менеджмент повинен відстежувати симптоми кризи, які ще не видно у звітах:
  - Втрата ключових клієнтів або ринків збуту.
  - Надмірне використання короткострокових кредитів для купівлі обладнання (інвестицій).
  - Конфлікти між власниками та управлінцями.

Результатом комплексної оцінки є вибір однієї зі стратегій фінансового розвитку:

1. Стратегія агресивного зростання: Застосовується при високій стійкості. Менеджмент залучає максимальний обсяг кредитів для захоплення ринку.
2. Стратегія фінансової стабілізації: Пошук внутрішніх резервів, скорочення витрат, оптимізація податкового навантаження.
3. Стратегія виживання (санація): Терміновий продаж непрофільних активів, переговори з банками про відстрочку платежів, скорочення персоналу та перегляд бізнес-моделі (Ivashchenko, 2022).

Комплексна оцінка фінансового стану доводить, що неплатоспроможність рідко є результатом випадковості. Найчастіше це наслідок помилок менеджменту в управлінні структурою капіталу та ігнорування сигналів про

зниження ліквідності. Ефективне управління фінансами полягає у підтримці такого рівня ризику, який забезпечує зростання компанії без загрози її ліквідації.

Для ухвалення стратегічних рішень топ-менеджмент оцінює не статичні цифри за один період, а вектор їхньої зміни. Порівняльний аналіз капіталу та ліквідності підприємства за трирічний період дозволяє виявити приховані загрози та оцінити якість фінансового управління.

Таблиця 2.5.

Динаміка структури капіталу та фінансової стійкості

Фінансовий індикатор	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Оптимальне значення**	**Вектор змін / Управлінський висновок**
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,65	0,52	0,44	$> 0,50$	**Негативний тренд.** Частка власного капіталу падає. Менеджмент надто активно залучає кредити.
Коефіцієнт фінансового левериджу (Борг / Власний капітал)	0,54	0,92	1,27	$< 1,00$	**Зростання ризику.** Наприкінці 2025 року на 1 грн власних коштів припадає 1,27 грн боргів. Навантаження на бізнес зростає.
Рентабельність активів (ROA), %	14,2%	11,5%	8,2%	Економічний ріст	**Падіння ефективності.** Прибутковість активованого капіталу знижується, що робить залучення нових кредитів небезпечним.
Ціна позикового капіталу (IR), %	11,0%	11,5%	12,0%	Мінімум	**Зовнішній тиск.** Ставки за кредитами зростають через ринкові чинники.

Джерело: сформовано автором

У системі сучасного менеджменту оцінка ризиків неплатоспроможності виходить далеко за межі розрахунку стандартних коефіцієнтів ліквідності, які відображають лише статичну картину на дату балансу. Для керівництва компанії комплексний аналіз є динамічним процесом оцінки фінансової

резильєнтності (здатності бізнесу витримувати зовнішні та внутрішні шоки) та управління загрозою технічного дефолту.

Ефективний менеджмент не чекає, поки криза відобразиться у фінансовій звітності (оскільки бухгалтерський баланс завжди має запізнювальний характер). Управління ризиками неплатоспроможності базується на моніторингу випереджальних (якісних та оперативних) індикаторів.

Фінансовий департамент розподіляє симптоми наближення кризи на три рівні:

Рівень 1: Операційні індикатори (за 6–9 місяців до фінансових проявів):

- Збільшення тривалості виробничого циклу.
- Зниження якості продукції або зростання обсягів повернень від клієнтів.
- Втрата ключових менеджерів або провідних спеціалістів.
- Зміна поведінки клієнтів (перехід від довгострокових контрактів до разових замовлень).

Рівень 2: Тактичні фінансові індикатори (за 3–6 місяців):

- Поступове уповільнення оборотності дебіторської заборгованості.
- Ріст обсягу залежалих або неліквідних запасів на складах.
- Часті випадки використання банківського овердрафту до максимального ліміту для покриття щомісячних касових розривів.

Рівень 3: Критичні індикатори (за 1–3 місяці):

- Поява протермінованої кредиторської заборгованості перед фіскальними органами або персоналом.
- Вимоги постачальників перейти на 100% передоплату через зниження кредитного рейтингу компанії.
- Судові позови від контрагентів щодо стягнення боргів.

Комплексна управлінська оцінка фінансового стану підприємства за досліджуваний трирічний період (2023–2025 рр.) свідчить про поступове накопичення системних дисбалансів та перехід бізнесу зі стану відносної стабільності до зони підвищеного фінансового ризику. Головним чинником

погіршення фінансового "здоров'я" компанії став брак збалансованості між тактичними цілями масштабування діяльності та стратегічними вимогами щодо збереження ліквідності.

Аналіз динаміки структури капіталу виявив небезпечну тенденцію до втрати фінансової автономії. Зниження коефіцієнта незалежності нижче критичної межі (<0,5) та стрімке зростання фінансового левериджу (до рівня 1,27 у 2025 році) вказують на надмірну агресивність кредитної політики. Через падіння рентабельності активів (ROA) нижче за середню вартість позикового капіталу (IR) ефект фінансового важеля набув деструктивного характеру, руйнуючи вартість власного капіталу та збільшуючи залежність від зовнішніх кредиторів.

Діагностика ліквідності підтвердила наявність гострого дефіциту високоефективних платіжних засобів. Падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності до 0,08 свідчить про неспроможність компанії миттєво реагувати на вимоги кредиторів. Ключовою управлінською помилкою в управлінні оборотним капіталом стало «заморожування» ліквідних грошових потоків у дебіторській заборгованості, період оборотності якої зріс із 32 до 58 днів, що спровокувало хронічні касові розриви.

Інтегральне моделювання загрози банкрутства за допомогою індексу Альтмана (Z-score) продемонструвало чіткий вектор переміщення підприємства з «зеленої зони» безпеки у 2023 році через «сіру зону» невизначеності безпосередньо до «червоної зони» (де у 2025 році показник Z впав до 1,42). Це є прямим сигналом для топ-менеджменту про високу ймовірність настання неплатоспроможності протягом наступних 6–12 місяців у разі збереження поточної фінансової моделі.

За результатами оцінки сформовано стратегічний пакет антикризових рішень, який вимагає від керівництва негайного переходу від стратегії експансії до стратегії фінансової стабілізації та санації. Першочерговими кроками менеджменту на 2026 рік визначено: впровадження жорсткого мораторію на залучення нових дорогих короткострокових позик, оптимізацію інструментів

стягнення дебіторської заборгованості (зокрема шляхом рефакторингу або надання cash-знижок покупцям за передоплату), а також реструктуризацію наявних зобов'язань з метою подовження їхньої строковості та зниження тиску на операційний бюджет компанії.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «ЕКОЛАТ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Впровадження проактивних інструментів операційного контролінгу та оптимізації витрат (на основі методів *Lean* та *Direct Costing*).

Аналіз із другого розділу показав, що компанія залізла у «червону зону» (за крок до банкрутства). Ми набралися забагато кредитів, а прибуток упав. Раніше ми думали лише про те, як вирости й захопити ринок, але тепер треба терміново міняти курс, інакше завтра не буде чим платити за рахунками.

Менеджмент впроваджує план із двох кроків:

1. Гасимо пожежу (зараз): За наступні 1–3 місяці треба знайти живі гроші, перекрити касові розриви й заплатити зарплати та податки, щоб нас не закрили.
2. Наводимо лад із боргами (на перспективу): За 6–12 місяців зменшити залежність від банків і зробити так, щоб кредити допомагали заробляти, а не тягнули на дно.

У 2025 році компанія потрапила в пастку: відсотки за кредитами (12%) стали вищими, ніж те, що компанія реально заробляє на своїх активах (8,2%). Тобто, кожен новий кредит приносив нам не прибуток, а збитки.

Керівництво вводить жорсткі правила (таргети):

- Стоп-кредит: Повна заборона брати нові короткострокові позики чи овердрафти.
- Заморожування ремонтів та будівництва: Ми зупиняємо всі великі проєкти (купівлю нового обладнання, ремонти офісів), які не принесуть грошей прямо сьогодні. Усі вільні коштовності йдуть на погашення старих боргів.
- Повернення контролю: Мета — зробити так, щоб до кінця року боргів було не більше ніж 75 копійок на кожну гривню наших власних грошей (зараз борги значно перевищують власні кошти).

Оскільки банки вимагають повернути гроші вже зараз, а грошей немає, фінансовий директор сідає за стіл переговорів. Ми пропонуємо банкам такі рішення:

- Подовжити терміни (Перетворити короткі борги на довгі): Просимо банки переоформити кредити, які ми мали віддати цього року, на 3–5 років наперед. Щомісячний платіж зменшиться, і компанія зможе «дихати».
- Об'єднання боргів (Рефінансування): Замість того, щоб платити п'яти різним банкам під шалені відсотки, ми шукаємо один великий банк, який дасть нам один великий кредит під менший відсоток, щоб закрити всі дрібні хвости.
- Борг в обмін на частку в бізнесі: Якщо ситуація зовсім притисне, ми запропонуємо найбільшому банку чи кредитору стати співвласником нашої компанії в обмін на списання частини боргу (Horodynska, 2023).

Капітал компанії складається з грошей власників (які хочуть дивідендів) та грошей банків (які хочуть відсотків). Середня вартість усіх цих грошей разом узятих називається WACC (вартість капіталу) (Podliesna, 2020).

Зараз ця вартість для нас дуже висока, бо через ризик банкрутства нам ніхто не хоче позичати дешево.

Простий план дій:

- Знижуємо паніку інвесторів: Як тільки ми покажемо чіткий план і почнемо віддавати борги, ризики впадуть, і інвестори погодяться на меншу норму прибутку.
- Користуємося пільгами держави: Відсотки по кредитах зменшують податок на прибуток (це називається «податковий щит»). Менеджмент перерахує борги так, щоб платити менше податків абсолютно легально.

Оскільки значна частина заборгованості підприємства є короткостроковою, компанія постійно перебуває під тиском необхідності виплати «тіла» кредитів. Стратегічне завдання менеджменту — знизити швидкість відтоку грошових коштів через механізм реструктуризації боргів.Фінансовий департамент розпочинає реалізацію таких управлінських

заходів:Конвертація короткострокових зобов'язань у довгострокові: Проведення переговорів із пулом банків-кредиторів щодо пролонгації поточних кредитів. Мета — переоформити кредити зі строком погашення «до 12 місяців» у довгострокові інвестиційні позики строком на 3–5 років. Це дозволить суттєво зменшити щомісячний аннуїтетний платіж і вивільнити «дихання» для операційного кеш-флоу. Рефінансування під нижчу ставку: Пошук можливостей заміщення кількох дрібних, дорогих кредитів одним великим траншем від системного банку або через випуск цільових корпоративних облігацій. Це знизить номінальну вартість боргу (R_d).Конвертація боргу в акціонерний капітал (Debt-to-Equity Swap): У разі критичного загострення ситуації з найбільшими кредиторами, менеджмент розглядає варіант пропозиції великим кредиторам увійти до складу акціонерів компанії в обмін на списання або суттєве зниження суми боргу. Це радикальний крок, але він дозволяє миттєво оздоровити пасив балансу.

Рятування компанії починається з голови — ми визнаємо, що боргів забагато, зупиняємо витрати на розвиток і домовляємося з банками про відстрочку. Тільки коли ми заспокоїмо кредиторів і зменшимо щомісячні платежі, ми зможемо перейти до розв'язання проблем із товарами на складах та клієнтами, які не платять вчасно.

3.2. Оптимізація структури капіталу підприємства та вдосконалення механізму розподілу прибутку з метою капіталізації бізнесу

Оптимізація структури капіталу є одним із найважливіших завдань фінансового менеджменту підприємства. Вона безпосередньо впливає на рівень фінансової стійкості, вартість капіталу та можливість подальшого розвитку бізнесу. Під структурою капіталу розуміється співвідношення власних і позикових коштів у загальному обсязі джерел фінансування діяльності підприємства.

Станом на кінець 2025 року ТОВ «Еколат» характеризується консервативною структурою капіталу. Частка власного капіталу залишається досить високою і становить близько 79%. Позиковий капітал займає лише 21% від загальної суми пасивів. Така структура забезпечує підприємству високу фінансову автономію та низький рівень фінансового ризику. Однак надмірна орієнтація на власні кошти обмежує можливості використання ефекту фінансового левериджу, що стримує зростання рентабельності власного капіталу.

За період 2023–2025 років спостерігається поступове збільшення частки позикового капіталу. Якщо у 2023 році зобов’язання становили відносно невелику частку, то у 2025 році вони зросли на 67% порівняно з 2023 роком. Незважаючи на це зростання, підприємство все ще зберігає значний запас фінансової стійкості.

Для підвищення ефективності використання капіталу рекомендується перейти до помірно-агресивної фінансової політики. Оптимальною для ТОВ «Еколат» вважається структура капіталу, де частка позикових коштів становить 35–40%. Це дозволить знизити середньозважену вартість капіталу та підвищити рентабельність власного капіталу без суттєвого підвищення фінансових ризиків.

Основними заходами оптимізації структури капіталу можуть стати залучення довгострокових кредитів на модернізацію виробництва, використання фінансового лізингу обладнання, а також рефінансування поточних зобов’язань на більш вигідних умовах. Крім того, доцільно проводити часткову капіталізацію нерозподіленого прибутку для зміцнення власного капіталу.

Важливим напрямком є вдосконалення механізму розподілу прибутку. У 2025 році чистий прибуток підприємства склав лише 64,7 тис. грн при доході 75,9 млн грн, що свідчить про низьку рентабельність. У зв’язку з цим пропонується встановити чітку політику розподілу прибутку, відповідно до якої не менше 70–80% чистого прибутку спрямовуватиметься на капіталізацію та

розвиток підприємства. 10–15% рекомендується відраховувати до резервного фонду, а решту (не більше 10–20%) — направляти на виплати власникам.

Такий підхід дозволить підприємству накопичувати ресурси для реалізації інвестиційних проектів, оновлення матеріально-технічної бази та розширення ринків збуту. Ефективна капіталізація прибутку сприятиме зростанню ринкової вартості бізнесу та підвищенню його інвестиційної привабливості.

Таким чином, оптимізація структури капіталу в поєднанні з новим механізмом розподілу прибутку дасть змогу ТОВ «Еколат» перейти від консервативної до більш динамічної моделі фінансового управління, що забезпечить стабільне та збалансоване зростання компанії в середньостроковій перспективі.

Оптимізація структури капіталу не може бути ефективною без одночасного вдосконалення механізму розподілу прибутку. На сьогоднішній день ТОВ «Еколат» застосовує досить просту схему розподілу фінансового результату, при якій значна частина прибутку (якщо він є) спрямовується на виплату власникам або залишається нерозподіленою. Такий підхід не сприяє активному розвитку підприємства та не створює достатніх внутрішніх джерел фінансування інвестицій.

Для забезпечення капіталізації бізнесу пропонується запровадити формалізовану дивідендну політику, побудовану за залишковим принципом. Згідно з нею, спочатку підприємство формує обов’язкові відрахування до резервного фонду в розмірі 10–15% від чистого прибутку. Далі не менше 70–80% прибутку спрямовується на капіталізацію — тобто на фінансування поточних інвестиційних потреб, модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та збільшення оборотного капіталу. І лише залишок (максимум 10–20%) може бути використаний для виплат учасникам товариства.

Такий механізм дозволить значно підвищити темпи внутрішнього зростання компанії. Капіталізований прибуток стане надійним і відносно

дешевим джерелом фінансування, що не вимагає додаткових відсоткових платежів і не збільшує рівень фінансового ризику. Крім того, регулярна капіталізація прибутку позитивно вплине на показники власного капіталу, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства.

Реалізація запропонованих заходів з оптимізації структури капіталу та розподілу прибутку потребуватиме внесення відповідних змін до внутрішніх документів компанії — Положення про фінансову політику та Статуту товариства. Також рекомендується запровадити щорічний аналіз ефективності використання капіталізованого прибутку через систему KPI, зокрема показники рентабельності інвестицій (ROI), зростання продуктивності праці та збільшення ринкової частки (Melnyk & Todoshchuk, 2022).

У перспективі поєднання помірного залучення позикових коштів з активною капіталізацією прибутку дозволить ТОВ «Еколат» досягти оптимального співвідношення між фінансовою стійкістю та ефективністю використання ресурсів. Це створить міцну основу для розширення виробничих потужностей, підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стабільного зростання прибутку в умовах динамічного розвитку молочної галузі.

Збільшення прибутку ТОВ «Еколат» є ключовим завданням у сучасних умовах, оскільки рентабельність підприємства залишається низькою. У 2025 році при доході 75,9 млн грн чистий прибуток склав лише 64,7 тис. грн, що свідчить про вкрай низьку рентабельність продажів (близько 0,085%). Для забезпечення стабільного зростання фінансових результатів пропонується комплекс заходів, спрямованих як на збільшення доходів, так і на оптимізацію витрат.

Першочерговим напрямком є зростання обсягів реалізації продукції. Підприємству рекомендується розширити географію збуту за межі Чернівецької області, активно просуваючи продукцію в Івано-Франківській, Львівській та Тернопільській областях. Доцільно також розглянути можливість виходу на мережевий ритейл (АТБ, Сільпо, Novus) та розвиток

власної дистрибуції. Крім того, перспективним є виробництво продукції під приватними торговельними марками (private label) для великих торговельних мереж.

Другим важливим заходом є оптимізація асортиментної політики. Слід збільшити частку продукції з вищою доданою вартістю — йогуртів з наповнювачами, сирів твердих та напівтвердих, вершкового масла преміум-сегменту та функціональних молочних продуктів. Перехід частини виробництва на преміум- та середньо-ціновий сегмент дозволить підвищити середню ціну реалізації та маржу прибутку.

Третій напрямок — зниження собівартості продукції. Основна частка витрат молокопереробних підприємств припадає на сировину (молоко). Рекомендується укладати довгострокові контракти з постачальниками молока за фіксованими або прогнозованими цінами, а також розвивати власну сировинну базу через кооперацію з місцевими фермерськими господарствами. Крім того, варто провести аудит енерговитрат та впровадити заходи з енергозбереження, оптимізувати логістичні витрати шляхом маршрутизації доставки та модернізації автопарку.

Четвертим заходом є підвищення ефективності маркетингової діяльності. Необхідно розвивати бренд «Еколат», проводити активну рекламну кампанію в соціальних мережах, співпрацювати з блогерами та інфлюенсерами Західної України. Впровадження системи лояльності для постійних клієнтів та участь у профільних виставках також сприятимуть зростанню впізнаваності продукції.

П’ятим напрямком є впровадження сучасних технологій управління. Рекомендується автоматизувати процеси обліку та контролю витрат за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволить оперативно виявляти та усувати неефективні витрати. Також доцільно запровадити систему мотивації персоналу, прив’язану до показників прибутковості підприємства.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Еколат»

уже в середньостроковій перспективі (2026–2027 роки) суттєво підвищити рівень чистого прибутку. За консервативними оцінками, комплексне впровадження цих заходів може забезпечити зростання чистого прибутку в 3–5 разів протягом двох років за умови стабільної кон’юнктури ринку.

ВИСНОВКИ

Досліджено, що капіталізація бізнесу є інтегральним показником його ринкової вартості та фінансового успіху. Вона безпосередньо залежить від двох взаємопов'язаних чинників: оптимізації джерел фінансування (структури капіталу) та ефективності розподілу отриманого фінансового результату. На основі наданого повного тексту вашої роботи (вступу, структури та результатів управлінської діагностики ТОВ «Еколат»), нижче сформовано фінальні загальні висновки. Вони повністю враховують специфіку вашого об'єкта (Чернівецького молочного заводу), методологію (Lean, Direct Costing, RACI) та запропоновані вами практичні рішення.

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального науково-практичного завдання щодо оптимізації фінансового механізму підприємства в сучасних умовах макроекономічної нестабільності. Проведені дослідження на прикладі ТОВ «Еколат» (Чернівецький молочний завод) дозволили сформулювати такі основні висновки та результати:

1. Теоретико-методологічні засади функціонування фінансового механізму. Доведено, що фінансовий механізм у системі менеджменту підприємства є складною керованою підсистемою, яка трансформує стратегічні цілі у вартісні результати за допомогою фінансових методів, інструментів та забезпечуючих блоків. Обґрунтовано, що в умовах високих воєнних та ринкових ризиків традиційні реактивні підходи (пасивний облік історичних даних) втрачають дієвість, поступаючись місцем проактивному фінансовому менеджменту, орієнтованому на гнучке бюджетування, стрес-тестування та управління фінансовою рівновагою.

2. Організаційно-управлінські дефекти діючої системи ТОВ «Еколат». Проведений управлінський аудит за допомогою моделі RACI виявив ефект «вузького місця» — надмірну концентрацію фінансової відповідальності на рівні Генерального директора. Покладання аналітичних функцій (бюджутування,

CVP-моделювання) на бухгалтерську службу призводить до запізнення інформаційних потоків (інформація про перевитрати сировини доходить до керівництва лише після закриття місяця). Оцінка цифровізації показала «острівний» характер автоматизації: ручне ведення розрахунків маржинальності в MS Excel знижує швидкість консолідації звітів і підвищує ризик помилок.

3. Діагностика операційного та структурного блоків заводу. Експертний аналіз бізнес-процесів виявив низьку оцінку якості операційного аналізу (2,8 бала), зумовлену застарілим «котловим» методом калькулювання собівартості та відсутністю поділу витрат на постійні та змінні. Також діагностовано проблему реактивного управління ліквідністю (залучення короткострокових кредитів у момент виникнення касового розриву), високий рівень операційного левериджу через капіталомісткість виробництва та наявність прихованих втрат у неліквідних виробничих запасах молока й готової продукції.

4. Рекомендації щодо впровадження Lean та Direct Costing. Задля модернізації операційного блоку обґрунтовано доцільність впровадження методу *Direct Costing* для чіткого розподілу витрат на змінні й постійні, що дозволить керівництву приймати проактивні рішення щодо ціноутворення з урахуванням сезонності сировини. Визначено, що інтеграція інструментів ощадливого виробництва (*Lean Management*) та реструктуризація витрат через модернізацію ліній глибокої переробки молока дозволять ліквідувати технологічні втрати сировини й пакування безпосередньо у виробничих цехах.

5. Оптимізація структури капіталу та розподілу прибутку. З метою подолання дефіциту капіталу запропоновано оптимізувати його структуру шляхом заміни частини дорогих поточних банківських кредитів довгостроковими лізинговими програмами для оновлення обладнання. Обґрунтовано перехід до консервативного сценарію розподілу чистого прибутку на основі залишкового принципу дивідендної політики. Розроблений проєкт внутрішнього «Положення про дивідендну політику» закріплює

створення цільового Фонду капіталізації (розвитку), кошти якого спрямовуватимуться на поповнення власних оборотних коштів та самофінансування стратегічних інвестицій.

6. Практичне значення та ефект від впровадження. Запропонований комплекс заходів (перехід на ERP-системи, Lean-реструктуризація витрат та раціональне реінвестування прибутку) має виражений синергетичний ефект. Це дозволить ТОВ «Еколат» ліквідувати загрозу касових розривів, знизити середньозважену вартість капіталу ($WACC$), наростити частку фінансової автономії й платоспроможності, і, як результат, забезпечити довгострокове зростання ринкової вартості (капіталізації) бізнесу в умовах турбулентного ринку.

REFERENCES

Blank, I. O. (2014). *Upravlinnia finansovoiu stabilnistiu pidpryiemstva* [Management of financial stability of the enterprise]. Elha.

Cherep, A. V., & Androsova, O. F. (2012). *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Kondor.

Chorna, O. O. (2021). Vprovadzhennia instrumentiv lean-menedzhmentu na pidpryiemstvakh kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Implementation of lean management tools at the food industry enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta Upravlinnia APK*, (2), 45–54.

Horodynska, I. V. (2023). Finansovyi mekhanizm staloho rozvytku pidpryiemstv v umovakh voennoho stanu [Financial mechanism of sustainable development of enterprises under martial law]. *Biznes Inform*, (5), 112–119.

Hrytsenko, L. L., & Boyarko, I. M. (2019). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryiemstva: Teoriia ta praktyka* [Management of financial security of the enterprise: Theory and practice]. Sumskyi Derzhavnyi Universytet.

Ivashchenko, N. V. (2022). Optymizatsiia struktury kapitalu vitchyznianykh pidpryiemstv yak chynnyk pidvyshchennia yikhnoi kapitalizatsii [Capital structure optimization of domestic enterprises as a factor in increasing their capitalization]. *Visnyk Lvivskoho Universytetu. Seriia Ekonomichna*, (62), 115–124.

Knyaz, S. V., & Shakhno, A. Ia. (2020). Analiz vykorystannia metodu "Direct Costing" dlia pryiniattia upravlinskykh rishen [Analysis of using the "Direct Costing" method for managerial decision making]. *Molodyi Vchenyi*, 11(87), 234–239.

Kovalenko, Yu. M. (2021). *Finansovyi mekhanizm subiektiv hospodariuvannia v umovakh tsyfrovizatsii* [Financial mechanism of business entities in the conditions of digitalization]. Universytet DFS Ukrainy.

Kramarenko, H. O., & Chorna, O. Ye. (2018). *Finansovyi analiz pidpryiemstva* [Financial analysis of the enterprise]. Tsentr Uchbovoi Literatury.

Melnyk, O. H., & Todoshchuk, A. V. (2022). Problemy ta perspektyvy rozvytku molokopererobnykh pidpryiemstv Ukrainy [Problems and prospects of development of milk processing enterprises of Ukraine]. *Naukovyi Visnyk NLTU Ukrainy*, 32(3), 58–64.

Piddierohin, A. M., Bilyk, M. D., & Buriak, L. D. (2017). *Finansy pidpryiemstv* [Enterprise finance] (7th ed.). KNEU.

Pliekhova, O. A. (2023). Optymizatsiia operatsiinoho bloku finansovoho mekhanizmu pidpryiemstva metodamy CVP-analizu [Optimization of the operational block of the enterprise's financial mechanism by CVP-analysis methods]. *Finansovo-Kredytna Diialnist: Teoriia i Praktyka*, 4(51), 182–193.

Podliesna, O. V. (2020). Rozpodil prybutku ta dyvidendna polityka yak instrumenty kapitalizatsii biznesu [Profit distribution and dividend policy as tools for business capitalization]. *Ekonomichnyi Analiz*, 30(2), 141–148.

Pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovyshche Ukrainy u sferi ekonomiky pid chas voennoho stanu: Zakon Ukrainy [On the internal and external situation of Ukraine in the economic sphere during martial law: Law of Ukraine]. (2022). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*.

Shvets, N. R. (2021). Upravlinnia kasovymy rozryvamy na pidpryiemstvi metodamy hnochkoho biudzhetuvannia [Management of cash shortages at the enterprise by flexible budgeting methods]. *Ekonomika, Upravlinnia ta Administruvannia*, 2(96), 89–95.

Sytnyk, H. V. (2020). *Upravlinskyi analiz na pidpryiemstvakh kharchovoi promyslovosti* [Managerial analysis at food industry enterprises]. Kyivskyi Natsionalnyi Torhovelno-Ekonomichnyi Universytet.

Tereshchenko, O. O. (2013). *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activity of business entities]. KNEU.

Tsalk-Tsalko, V. S. (2016). *Vytraty pidpryiemstva: Kontseptsiia, analiz ta upravlinnia* [Enterprise costs: Concept, analysis and management]. PDAA.

Vovk, V. M. (2022). Metodolohiia RACI v optymizatsii finkontroliu ta rozpodilu vidpovidalnosti na pidpryiemstvi [RACI methodology in optimization of

financial control and distribution of responsibility at the enterprise]. *Menedzhment ta Pidpryiemnytstvo v Ukraini: Etapy Stanovlennia i Rozvytku*, (4), 73–81.

Ziatkovskyi, S. M. (2019). *Finansovyi mekhanizm pidpryiemstv* [Financial mechanism of enterprises]. Ekonomichna Dumka.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Форма №2), тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп росту 2025/2023, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації	125400	141200	165900	132,3
Собівартість реалізованої продукції	86100	95400	112400	130,5
Валовий прибуток	39300	45800	53500	136,1
Інші операційні доходи	1200	1400	1600	133,3
Адміністративні витрати	9800	11200	12900	131,6
Витрати на збут	11400	13500	15800	138,6
Інші операційні витрати	1800	2100	2300	127,8
Прибуток від операційної діяльності	18500	21400	24100	130,3
Фінансові витрати (відсотки за кредитами)	11200	13800	15200	135,7
Прибуток до оподаткування	7300	7600	8900	121,9
Податок на прибуток	3200	2300	1700	53,1
Чистий прибуток	4100	5300	7200	175,6

Додаток Б

Прогнозний Звіт про фінансові результати (оптимістичний сценарій), тис. грн

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Зростання 2027/2025, %
Чистий дохід (виручка)	165900	189000	218000	131,4
Собівартість реалізованої продукції	112400	119500	127800	113,7
Валовий прибуток	53500	69500	90200	168,6
Комерційні та адміністративні витрати	28700	26800	25900	90,2
Прибуток від операційної діяльності	24100	41800	63200	262,2
Фінансові витрати	15200	9800	7200	47,4
Прибуток до оподаткування	8900	32000	56000	629,2
Податок на прибуток	1700	6400	11200	—
Чистий прибуток	7200	25600	44800	622,2