

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту
(назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Оцінка ефективності фінансового менеджменту на підприємствах
малого та середнього бізнесу в нестабільних умовах функціонування
(на прикладі ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»)

Виконала: студентка 6 курсу, групи ППмз-61
спеціальності 076

«Підприємництво та торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

Керівник

Нормоконтроль

Завідувач кафедри

Рецензент

Гуцало О.А.

(прізвище та ініціали)

Мариненко Н.Ю.

(прізвище та ініціали)

Химич І.Г.

(прізвище та ініціали)

Крупка А.Я.

(прізвище та ініціали)

Якимишин Л.Я.

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет

економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра

економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕФ


(підпис)

Андрій КРУПКА
(прізвище та ініціали)

« »

2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

076 «Підприємництво та торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Гуцало Олесі Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Оцінка ефективності фінансового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу в нестабільних умовах функціонування (на прикладі ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»)

Керівник роботи

д.е.н., професор Мариненко Н.Ю.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «04» жовтня 2025 року № 4/7-858

2. Термін подання студентом завершеної роботи 17.12.2025

3. Вихідні дані до роботи фахові наукові публікації, статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень, матеріали галузевих Інтернет-сайтів, статична звітність ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи реалізації та оцінки ефективності фінансового менеджменту на підприємствах малого і середнього бізнесу в нестабільних умовах функціонування

Розділ 2. Практичні аспекти оцінювання ефективності фінансового менеджменту на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах економічної нестабільності

Розділ 3. Напрями удосконалення фінансового менеджменту на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах нестабільності

Розділ 4. Охорона праці та безпека життєдіяльності на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

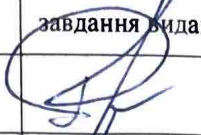
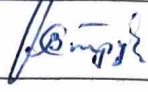
Таблиця 1.1. Основні наукові підходи до визначення поняття та сутності «фінансового менеджменту»

Рисунок 1.1. Структурно-логічна схема фінансового менеджменту

Таблиця 1.2. Основні елементи фінансового менеджменту підприємства

Рисунок 1.2. Основні завдання реалізації фінансового менеджменту на підприємстві в умовах невизначеності

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ		

7. Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	07.10.2025	Виконано
2	Робота над планом, затвердження плану	07.11.2025	Виконано
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	17.11.2025	Виконано
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	24.11.2025	Виконано
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	01.12.2025	Виконано
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	08.12.2025	Виконано
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях». Підписання розділу в консультантів	12.12.2025	Виконано
8	Проходження нормоконтролю	15.12.2025	Виконано
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	16.12.2025	Виконано
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.12.2025	Виконано
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2025	Виконано

Студент


(підпис)

Керівник роботи


(підпис)

Гуцало О.А.
(прізвище та ініціали)

Мариненко Н.Ю.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гуцало О. А. Оцінка ефективності фінансового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу в нестабільних умовах функціонування (на прикладі ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2025.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах динамічного економічного середовища.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних основ, аналіз практичних аспектів та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Методи дослідження: методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, економіко-статистичні методи, коефіцієнтний аналіз, графічний метод, методи прогнозування та економіко-математичного моделювання.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи реалізації та оцінки ефективності фінансового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності, проаналізовано практичні аспекти оцінювання ефективності фінансового менеджменту на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах економічної нестабільності та запропоновано шляхи його удосконалення на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, фінансова система, фінансовий стан, ймовірність банкрутства, фінансова стабільність, прибутковість.

ANNOTATION

Hutsalo O. A. Evaluation of the Effectiveness of Financial Management in Small and Medium-Sized Enterprises under Conditions of Operational Instability (LLC “Ternopil City Market LTD” as a case of study). – Manuscript.

Research for obtaining the “Master” educational level in specialty 076 «Entrepreneurship and Trade». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2025.

The *object* of the study is the financial and economic activities of LLC “Ternopil City Market LTD” in a dynamic economic environment.

The *purpose* of this study is to substantiate the theoretical foundations, analyze practical aspects and develop recommendations for improving the effectiveness of financial management in small and medium-sized enterprises under conditions of economic instability.

Research methods: methods of analysis and synthesis, comparison and generalization, economic and statistical methods, coefficient analysis, graphical method, forecasting and economic and mathematical modeling methods.

The theoretical foundations of the implementation and assessment of the effectiveness of financial management in small and medium-sized businesses under conditions of economic instability are studied in the qualification thesis, the practical aspects of assessing the effectiveness of financial management at the LLC “Ternopil City Market LTD” under conditions of economic instability are analyzed and the ways to improve it at the researched enterprise are offered.

Keywords: financial management, financial system, financial condition, probability of bankruptcy, financial stability, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	11
1.1. Поняття, сутність та необхідність реалізації фінансового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу....	11
1.2. Мета, завдання, функції і системи забезпечення фінансового менеджменту підприємства малого та середнього бізнесу.....	19
1.3. Інструментарій оцінювання ефективності господарської діяльності та фінансового менеджменту підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ РИНОК ЛТД» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	36
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».....	36
2.2. Специфіка побудови системи фінансового управління та оцінка показників фінансового стану підприємства.....	45
2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства в умовах нестабільності.....	60
2.4. Дослідження ймовірності банкрутства підприємства.....	65
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ РИНОК ЛТД» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	76

3.1. Проблемні аспекти та перспективи удосконалення системи фінансового менеджменту на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».....	76
3.2. Механізми досягнення фінансової стабільності та зростання прибутковості підприємства у стратегічному періоді.....	88
3.3. Удосконалення системи управління фінансовими ризиками на підприємстві.....	101
Висновки до розділу 3.....	112
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ РИНОК ЛТД».....	114
4.1. Охорона праці на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».....	114
4.2. Розроблення та фінансування заходів плану розвитку й удосконалення цивільної безпеки підприємства.....	116
Висновки до розділу 4.....	118
ВИСНОВКИ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	126
ДОДАТКИ.....	134

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах фінансовий менеджмент є ключовим інструментом забезпечення ефективності функціонування підприємств малого та середнього бізнесу, оскільки саме він визначає збалансованість грошових потоків, оптимальність структури капіталу та здатність підприємства до стійкого розвитку.

В умовах економічної нестабільності, що характеризується інфляційними процесами, коливанням валютних курсів, нестабільністю податкового середовища та зростанням рівня фінансових ризиків, проблема підвищення результативності фінансового управління набуває особливої актуальності. Малий та середній бізнес, відіграючи провідну роль у формуванні конкурентного середовища, створенні робочих місць та наповненні бюджетів усіх рівнів, є одночасно найбільш уразливим сегментом економіки у періоди кризових явищ. Для таких підприємств надзвичайно важливим є формування ефективної системи фінансового менеджменту, здатної забезпечувати як короткострокову платоспроможність, так і довгострокову інвестиційну привабливість.

Систематичне оцінювання ефективності фінансового менеджменту дозволяє не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони фінансової політики підприємства, а й визначати напрями підвищення прибутковості та оптимізації витрат. Особливого значення набуває застосування комплексного підходу до оцінювання, що передбачає використання системи фінансових коефіцієнтів, аналіз динаміки доходів і витрат, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. У сучасних умовах обмеженості фінансових ресурсів та зростання ризиків підприємства змушені орієнтуватися на адаптивні та антикризові механізми управління, які здатні забезпечити стабілізацію діяльності.

Важливим аспектом є також впровадження інструментів фінансового

планування та прогнозування, що дозволяють мінімізувати негативні наслідки зовнішніх факторів та підвищити конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу.

Оцінка ефективності фінансового менеджменту в такому контексті виступає не лише діагностичним інструментом, але й базою для прийняття стратегічних управлінських рішень, що зумовлює необхідність комплексних досліджень, спрямованих на вдосконалення підходів до фінансового управління, адаптованих до специфіки малого та середнього бізнесу. Таким чином, вивчення даної проблематики має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки забезпечує розробку рекомендацій для підвищення ефективності функціонування підприємств у мінливих економічних умовах.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних основ, аналіз практичних аспектів та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Виходячи із актуальності теми та мети дослідження **основними завданнями написання даної кваліфікаційної роботи стали:**

- дослідити поняття, сутність та необхідність реалізації фінансового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу;
- визначити мету, завдання, функції та систему забезпечення фінансового менеджменту підприємства малого та середнього бізнесу;
- розглянути інструментарій оцінювання ефективності господарської діяльності та фінансового менеджменту підприємства;
- здійснити загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»;
- здійснити дослідження специфіки побудови системи фінансового управління та оцінка показників фінансового стану підприємства;
- проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства в умовах нестабільності;
- дослідити ймовірність настання банкрутства підприємства в умовах

нестабільності;

- узагальнити проблемні аспекти фінансового управління та подати ґрунтовні пропозиції щодо удосконалення системи фінансового менеджменту на підприємстві;

- запропонувати механізми досягнення фінансової стабільності та зростання прибутковості підприємства у стратегічному періоді;

- розглянути та економічно обґрунтувати удосконалення системи управління фінансовими ризиками на підприємстві;

- ознайомитися із організацією служби охорони праці та безпекою життєдіяльності на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах динамічного економічного середовища.

Предмет дослідження становить сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів реалізації та оцінювання ефективності фінансового менеджменту на підприємстві.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань фінансового менеджменту, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансову звітність та статистичну інформацію ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», а також аналітичні та довідкові ресурси мережі Інтернет.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано системний підхід та комплекс методів наукового пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу – для виявлення сутності фінансового менеджменту; порівняння та узагальнення – для дослідження сучасних тенденцій управління фінансами; економіко-статистичні методи – для оцінки фінансового стану підприємства; коефіцієнтний аналіз – для розрахунку показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності; графічний метод – для наочного представлення результатів; методи прогнозування та економіко-

математичного моделювання – для визначення перспектив фінансової стабільності підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення системи фінансового менеджменту ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», що сприятиме підвищенню рівня фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та зростанню прибутковості підприємства в умовах економічної нестабільності. Поряд із цим, результати представленого дослідження можуть бути корисними для інших підприємств малого та середнього бізнесу, що функціонують в умовах високого рівня фінансових ризиків.

Наукова новизна роботи полягає в:

1) удосконаленні механізмів забезпечення фінансової стабільності підприємства через поєднання оптимізації структури капіталу, диверсифікації доходів та впровадження системи внутрішнього контролю, що дозволяє знизити ризики та підвищити рентабельність у середньо- та довгостроковій перспективі;

2) у розробці й обґрунтуванні етапної системи управління фінансовими ризиками на підприємстві, яка передбачає комплекс заходів з ідентифікації, оцінювання, нейтралізації та моніторингу ризиків, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників та зміцнити фінансову стабільність і конкурентоспроможність ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».

Апробація результатів дослідження. Дана наукова робота апробована під час проведення конференцій кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» [70].

Структура кваліфікаційної роботи. Структура кваліфікаційної роботи зумовлена логікою досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань дослідження. Дана кваліфікаційна робота складається зі

вступу, чотирьох розділів основної частини, висновків та списку використаної літератури, який налічує 70 джерел та 11 додатків. Для наочного відображення ключових результатів дослідження у роботі представлено 27 таблиць, 29 рисунків і діаграм.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Поняття, сутність та необхідність реалізації фінансового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу

Фінансовий менеджмент у малому та середньому бізнесі виступає ключовим інструментом забезпечення ефективності функціонування підприємств, їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища, а його сутність полягає у цілеспрямованому управлінні фінансовими ресурсами з метою оптимізації грошових потоків, забезпечення ліквідності, формування інвестиційного потенціалу та мінімізації ризиків.

Необхідність впровадження фінансового менеджменту обумовлюється обмеженістю фінансових ресурсів, високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища та потребою у підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень. Саме для підприємств малого та середнього бізнесу, які мають обмежені можливості доступу до зовнішнього фінансування, раціональна організація фінансового менеджменту є критичною умовою їхнього стабільного розвитку та довгострокового зростання.

З початком повномасштабної війни у 2022 р. спостерігалось різке скорочення кількості новостворених підприємств – більш ніж на 50 %, що засвідчило найнижчий рівень реєстрацій за останнє десятиліття [43, с. 217]. Така тенденція зумовлювалася високим рівнем невизначеності, загрозами для економічної стабільності, порушенням виробничо-збутових ланцюгів та суттєвим зростанням ризиків для підприємницької діяльності.

Водночас у наступні місяці проявилася тенденція до відновлення підприємницької активності, що стала можливою завдяки поступовій

адаптації бізнесу до умов воєнного стану, впровадженню інструментів державної підтримки, активізації програм фінансування з боку міжнародних партнерів, відновленню й частковій перебудові логістичних маршрутів, а також підвищенню ролі цифровізації у процесах ведення бізнесу.

За інформацією Державної служби статистики України, станом на 01.07.2024 р. в країні було зареєстровано 1511133 юридичні особи, серед яких найбільшу частку становили товариства з обмеженою відповідальністю – 798047 одиниць, тоді як кількість приватних підприємств становила 199787 одиниць, а фермерських господарств – 50560 одиниць [49].

Водночас варто наголосити, що окремим підприємствам вдалося відносно швидко адаптуватися до нових умов функціонування, сформулювати перелік першочергових завдань, які потребували оперативного реагування, та реалізувати їх, що дало змогу не лише зберегти, але й у деяких випадках наростити позитивний фінансовий результат.

Однак більшість суб'єктів господарювання зіткнулася з істотним погіршенням фінансових показників, зокрема зі зниженням рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, що значною мірою обмежило їх можливості до сталого розвитку. Особливо критичною виявилася проблема залучення фінансових ресурсів, оскільки власних коштів для продовження діяльності підприємствам здебільшого виявилось недостатньо [26, с.205].

У зв'язку з цим зростає актуальність питання адаптації системи фінансового менеджменту підприємств до умов підвищених ризиків, що передбачає формування механізмів оперативної реакції на зміни зовнішнього середовища та врахування цих факторів у процесі прийняття управлінських рішень.

Таким чином, з метою виявлення особливостей фінансового менеджменту у воєнний період доцільним є поглиблений аналіз сутності цього поняття, адже в економічній літературі сформовано низку наукових підходів до його визначення, серед яких виокремлюють найбільш поширені та концептуально значущі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення поняття та сутності «фінансового менеджменту»

Науковці	Визначення	Авторське обґрунтування
1	2	3
Перший підхід – фінансовий менеджмент – частина загальної системи управління на підприємстві		
Бланк І.А. [4]	Система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства та організацією обороту грошових коштів	Акцент робиться на інтеграції фінансового менеджменту у загальну систему управління, де ключовим є регулювання руху фінансових ресурсів і грошових потоків
Непочатенко О.О., Пташник С.А. [40]	Комплексна система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства й організацію грошових потоків з метою досягнення оперативно-тактичних та стратегічних цілей	Науковці підкреслюють багаторівневий характер фінансового менеджменту, який одночасно забезпечує вирішення як короткострокових, так і довгострокових завдань
Давиденко Н.М. [31]	Система, у якій відображається технічна, економічна й організаційна єдність об'єкта управління	Розглядає фінансовий менеджмент як цілісну систему, що поєднує різні аспекти управління (технічні, економічні, організаційні), підкреслюючи його комплексність
Вахович І.М. [31]	Система наукових підходів, професійних навичок і цілеспрямованих дій з оптимізації фінансових рішень задля підвищення конкурентоспроможності підприємства у коротко- та довгостроковому періодах	Автор акцентує на ролі фінансового менеджменту як практичного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства
Завадський Й.С. [31]	Система управління фінансовими ресурсами підприємства чи організації, здійснення впливу на них за допомогою методів, важелів та інструментів фінансового механізму з метою управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин	Особливу увагу приділено інструментам і важелям фінансового механізму, через які реалізується управлінський вплив
Кондратенко Н.О. [31]	Система фінансового забезпечення підприємства, спрямована на досягнення загальної мети управління шляхом оптимізації обігу грошових коштів	Визначення підкреслює функцію фінансового забезпечення діяльності підприємства та оптимізацію грошових потоків

1	2	3
Другий підхід - фінансовий менеджмент - це наука з управління фінансами, яка передбачає розробку методів для досягнення цілей діяльності підприємства, зокрема забезпечення міцного та сталого фінансового становища		
Ковальчук В.В. [25]	Наука про управління фінансами підприємства щодо вироблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів	Фінансовий менеджмент трактується як наукова дисципліна, що розробляє методи та підходи до прийняття фінансових рішень
Третій підхід - фінансовий менеджмент як процес, пов'язаний в першу чергу з управлінням фінансовими ресурсами.		
Поддєрьогін А.М. [51]	Процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обороту грошових коштів	Автор розглядає фінансовий менеджмент як безперервний процес управління фінансовими потоками
Коваленко А. М., Відоменко О. І. [23]	Процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства й оптимізації обороту грошових коштів задля повної реалізації його цілей	У визначенні акцент на цільовій орієнтації процесу фінансового менеджменту – досягнення максимальних результатів
Лапіна І. С. Гончаренко О. М. [33]	Сукупність процесів управління формуванням, використанням та розподілом фінансових ресурсів підприємства, а також контролювання й подальша оптимізація для мінімізації ризику неплатоспроможності	Дані дослідники розширюють процесний підхід, додаючи до нього елемент контролю й управління ризиками
Четвертий підхід - фінансовий менеджмент як система управління активами підприємства		
Ткаченко М.І., Євась Т.В., Свідерська У.Ю. [60]	Управління фінансами полягає у діях з придбання, фінансування та управління активами з метою реалізації визначених цілей; управлінські рішення охоплюють інвестиції, фінансування і управління активами	Представлені науковці наголошують на ролі управління активами, виокремлюючи три ключові напрями: інвестиції, фінансування та операційне управління
Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. [14]	Система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень щодо придбання, фінансування й управління активами, спрямованих на реалізацію мети підприємства	Підкреслюється стратегічний характер управління активами як основи фінансового менеджменту

Джерело: складено автором на основі [4; 14; 23; 25; 31; 33; 40; 51; 60]

Узагальнюючи результати проведеного аналізу та систематизації підходів до визначення сутності фінансового менеджменту, відзначимо, що у науковій літературі простежується значна різноманітність трактувань, що зумовлено багатогранністю його функцій та об'єктів управління. Прихильники першого підходу акцентують на системному характері фінансового менеджменту, розглядаючи його як комплекс принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень фінансового характеру або як інтегральну складову загальної системи управління підприємством. Такий підхід підкреслює роль фінансового менеджменту у координації результатів та підвищенні ефективності інших функціональних підсистем менеджменту.

Другий підхід ототожнює фінансовий менеджмент із науковою дисципліною, яка формує методичний інструментарій забезпечення стабільності та сталості фінансового стану підприємства, однак має більш загальний і менш конкретизований характер.

Представники третього підходу наголошують на його сутності як процесу управління фінансовими ресурсами, що видається найбільш прикладним та адекватним сучасним умовам господарювання.

Натомість четвертий підхід ототожнює фінансовий менеджмент із управлінням активами, однак таке трактування вважається надмірно вузьким, адже об'єкт управління охоплює значно ширше коло фінансових відносин та ресурсів.

Відповідно, проведений аналіз свідчить, що фінансовий менеджмент слід розглядати як комплексну категорію, яка поєднує риси наукової дисципліни, функціональної підсистеми управління, процесу прийняття та реалізації фінансових рішень і практичної діяльності, спрямованої на ефективне використання фінансових ресурсів.

На нашу думку, найбільш доцільним є інтегрований підхід, що дозволяє враховувати як науково-методичні засади, так і прикладний аспект реалізації фінансового менеджменту у малому та середньому бізнесі з

урахуванням специфіки їх функціонування в умовах сучасного економічного середовища.

Узагальнюючи основні дефініції «фінансовий менеджмент», слід відзначити, що, на наш погляд, фінансовий менеджмент – це комплексна система принципів, методів і процесів управління фінансовими ресурсами підприємства, яка інтегрує наукові підходи, організаційні засоби та практичні дії з метою формування, розподілу, ефективного використання і контролю фінансових ресурсів, забезпечення стабільності та платоспроможності підприємства, мінімізації фінансових ризиків і досягнення стратегічних і оперативних цілей його діяльності, при цьому враховуючи взаємозв'язок з іншими функціональними підсистемами управління та специфіку конкретного господарюючого суб'єкта.

На основі фінансового менеджменту здійснюється комплексне управління всією фінансово-господарською діяльністю підприємства, що включає формування, розподіл та ефективне використання усіх видів його фінансових ресурсів із застосуванням відповідних методів, важелів та інструментів фінансового механізму. Таким чином, фінансовий менеджмент виступає як специфічна форма організації управлінської діяльності, що поєднує наукові підходи, практичні дії та професійні навички, формуючи своєрідне мистецтво управління фінансовою діяльністю підприємства.

Ефективність функціонування фінансового менеджменту значною мірою зумовлюється зовнішніми та внутрішніми факторами, серед яких слід виділити приватну власність на засоби виробництва та землю, можливість самофінансування підприємницької діяльності, ринкові механізми ціноутворення, стан ринку праці, товарів і капіталу, а також чітко визначене регламентування державного втручання у діяльність підприємства.

Матеріальною основою фінансового менеджменту є рух грошових потоків, що включає вхідні та вихідні фінансові потоки і відображає економічний процес циркуляції вартості в межах підприємства. Об'єктом управління у фінансовому менеджменті виступають усі види фінансових

ресурсів, зокрема грошові кошти, інвестиції, основні та оборотні активи, а також організація поточної фінансової роботи, спрямованої на забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства [13, с.19].

У процесі організації фінансового менеджменту здійснюються планування, прогнозування, регулювання, координація, стимулювання, контроль та аналіз. Розглянемо структурно-логічну схему фінансового менеджменту (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Структурно-логічна схема фінансового менеджменту

Джерело: складено автором на основі [17, с.59]

Сутність фінансового менеджменту розкривається через головні його елементи, які визначають особливості фінансового управління та регулювання фінансових відносин. Основні елементи фінансового менеджменту представимо у табл. 1.2.

Основні елементи фінансового менеджменту підприємства

Елементи	Характеристика	Специфіка використання в умовах нестабільності
Фінансове планування	Визначення фінансових цілей, складання бюджету, прогнозування доходів і витрат	Дозволяє оперативно коригувати бюджети, враховувати зміну попиту та коливання ринкових цін
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансового стану підприємства, ліквідності, платоспроможності, рентабельності	Сприяє своєчасному виявленню фінансових ризиків та прийняттю превентивних рішень для збереження стійкості
Управління грошовими потоками	Організація руху вхідних і вихідних коштів, забезпечення ліквідності	Дає змогу швидко реагувати на затримки платежів, перебої з постачанням та інші фінансові виклики
Інвестиційне управління	Формування та використання інвестиційних ресурсів для розвитку підприємства	Забезпечує раціональне вкладення коштів навіть у умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності
Управління фінансовими ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових ризиків	Допомагає адаптуватися до коливань валютного курсу, інфляції, зміни податкових ставок та нестабільності ринку
Контроль та регулювання фінансових процесів	Моніторинг виконання фінансових планів та ефективності використання ресурсів	Дозволяє забезпечити стабільну роботу підприємства та уникнути фінансових втрат у кризових умовах
Формування фінансової стратегії	Визначення довгострокових фінансових цілей і пріоритетів	Дає змогу визначити стратегію виживання та розвитку в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації

Джерело: складено автором на основі [22, с.1120]

На основі проведеного аналізу елементів фінансового менеджменту можна зробити висновок, що він є комплексною системою управління фінансовими ресурсами підприємства, яка включає планування, аналіз, контроль, управління грошовими потоками, інвестиціями та мінімізацію фінансових ризиків, а також формування стратегічних пріоритетів діяльності. Кожен із зазначених елементів виконує специфічну функцію, проте їх ефективність значною мірою залежить від інтеграції у загальну систему управління підприємством та взаємодії з іншими управлінськими процесами.

В умовах нестабільності економічного та політичного середовища роль

фінансового менеджменту істотно зростає, оскільки він забезпечує оперативну адаптацію підприємства до змін, підтримку ліквідності та платоспроможності, оптимізацію використання фінансових ресурсів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень для досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Таким чином, ефективна організація фінансового менеджменту є ключовим чинником стабільності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

1.2. Мета, завдання, функції і системи забезпечення фінансового менеджменту підприємства малого та середнього бізнесу

Фінансове управління на підприємстві покликане забезпечити раціональне формування, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів, підтримку ліквідності і платоспроможності, оптимізацію грошових потоків та зниження фінансових ризиків, а також сприяти досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства шляхом координації фінансових процесів із загальною системою управління.

У «класичному» розумінні основною метою фінансового менеджменту вважається забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періоді, раціональне використання фінансових ресурсів, здатність підприємства покривати витрати, пов'язані з використанням ресурсів, та забезпечувати прийнятний рівень доходів за мінімального ризику для вкладників капіталу. Представлена мета конкретизується через прагнення до максимізації ринкової вартості підприємства, яка відображає фінансові інтереси його власників і забезпечує стійкість їхніх економічних позицій [9, с. 122].

В умовах невизначеності, спричиненої військовими діями, структурною перебудовою економіки, коливанням цін та інфляційними процесами, фінансовий менеджмент має також забезпечувати гнучкість фінансових стратегій, адаптацію до ризиків, ефективне управління

ліквідністю та резервами, а також підтримку стабільності та конкурентоспроможності підприємства на середньо- та довгострокову перспективу.

Основні завданням реалізації фінансового менеджменту на підприємстві в умовах невизначеності представлено на рис. 1.2.

При реалізації найбільш якісного фінансового управління в умовах невизначеності та кризових економічних явищ важливим є акцентування уваги на основних принципах та функціях фінансового менеджменту. Основні принципи фінансового менеджменту представимо та обґрунтуємо у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика основних принципів фінансового менеджменту
підприємства

Принципи	Характеристика
Плановість та системність	Управління фінансами повинно ґрунтуватися на цілісній системі планів і узгоджених дій, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.
Цільова спрямованість	Усі фінансові рішення повинні бути орієнтовані на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства та підвищення його вартості.
Диверсифікованість капіталовкладень	Зменшення фінансових ризиків за рахунок розподілу інвестицій між різними об'єктами, напрямками чи інструментами.
Стратегічна орієнтованість	Забезпечення довгострокового розвитку підприємства через розробку та реалізацію фінансової стратегії.
Варіативність	Прийняття управлінських рішень із урахуванням кількох альтернативних варіантів розвитку подій і можливості їхньої корекції.
Раціональність та ефективність	Забезпечення максимального результату при мінімальних витратах фінансових ресурсів.
Гнучкість	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та адаптувати фінансову політику підприємства.
Збалансованість ризику та прибутковості	Оптимальне співвідношення між рівнем очікуваного доходу і допустимим рівнем ризику.
Прозорість та контрольованість	Впровадження системи фінансового контролю, звітності та моніторингу для підвищення довіри стейкхолдерів.
Безперервність	Забезпечення стабільного фінансування та відновлення ресурсів у коротко- і довгостроковій перспективі.
Інноваційність	Використання сучасних фінансових інструментів, технологій і методів для підвищення ефективності управління.

Джерело: складено автором на основі [25, с.74]

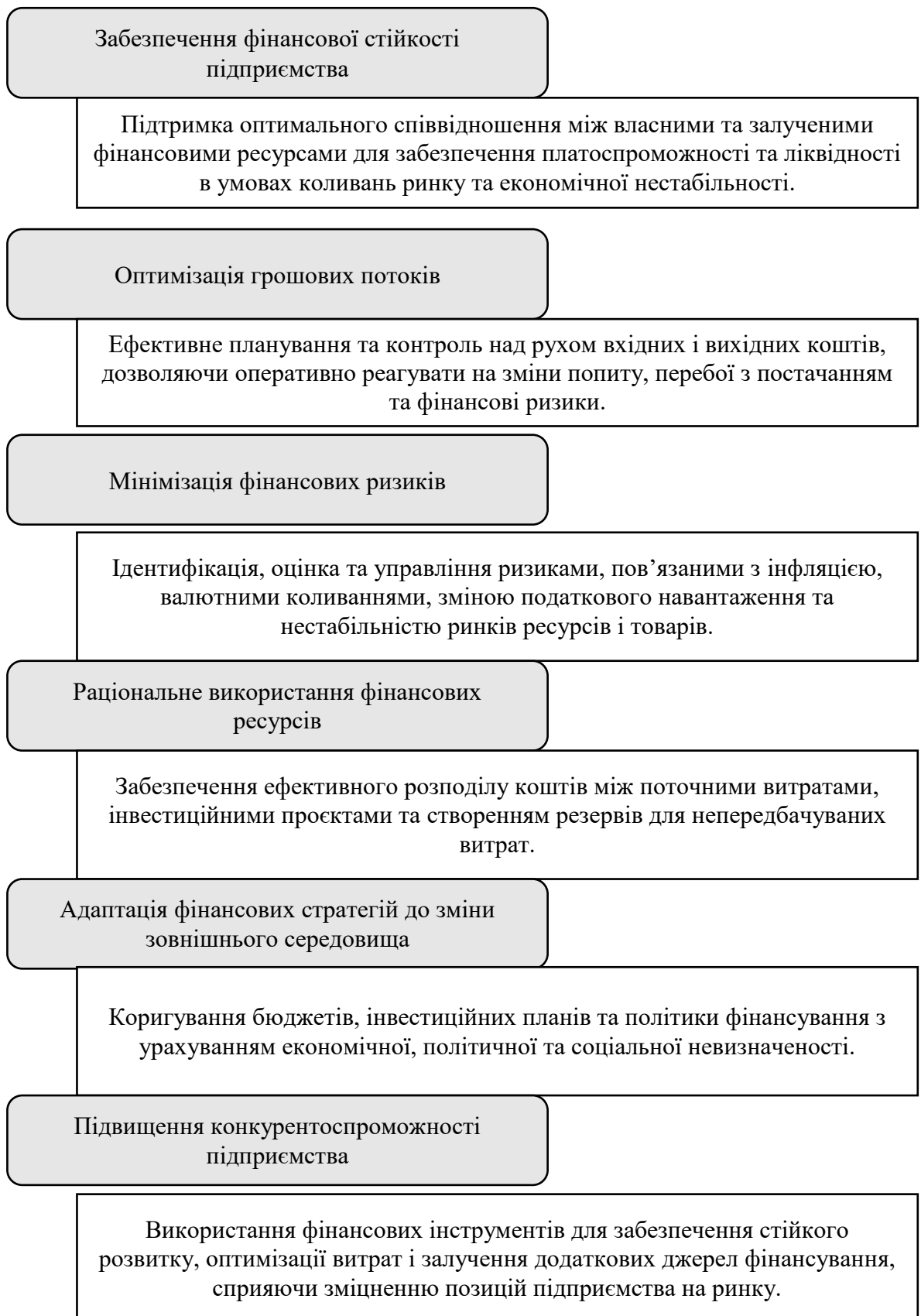


Рисунок 1.2. Основні завдання реалізації фінансового менеджменту на підприємстві в умовах невизначеності

Джерело: складено автором на основі [4, с.97–99]

Запропоновані принципи фінансового менеджменту підприємства відображають ключові підходи до організації та управління фінансовими ресурсами. Їх реалізація забезпечує системність і цілеспрямованість управлінських рішень, оптимізацію співвідношення ризику та прибутковості, а також підвищення ефективності використання капіталу. Важливим є поєднання стратегічної орієнтації з гнучкістю та варіативністю, що дозволяє підприємству адаптуватися до умов економічної нестабільності. Таким чином, дотримання зазначених принципів створює основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Поряд із принципами реалізації фінансового менеджменту важливим є достатньо якісно та ефективно застосовувати основні його функції, які класифікують за критеріями об'єкта та суб'єкта (рис. 1.3).

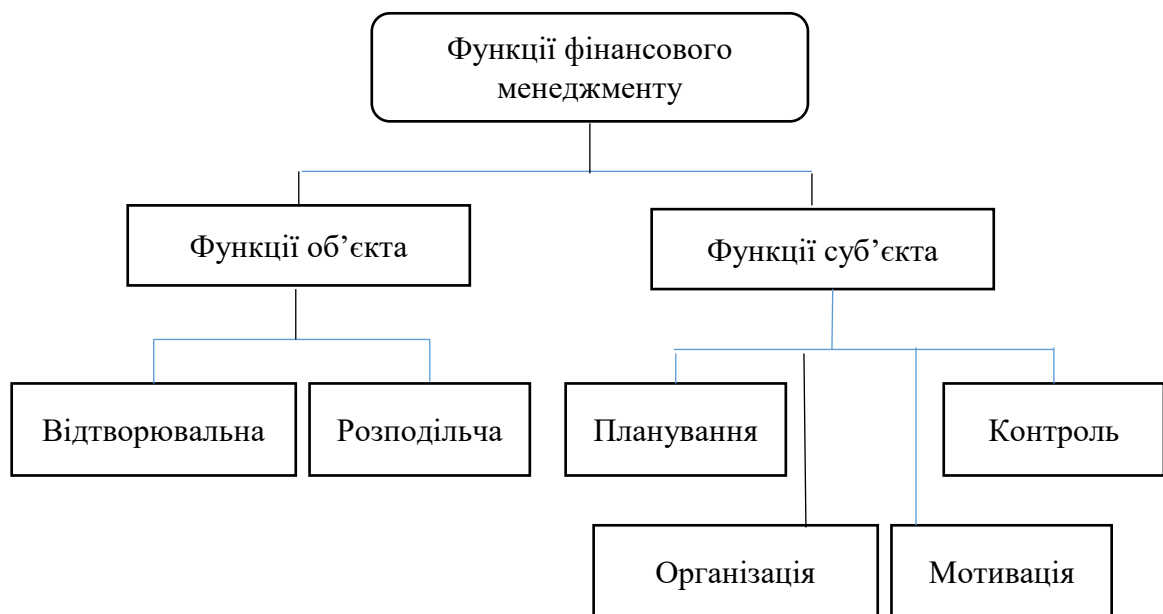


Рисунок 1.3. Основні функції фінансового менеджменту підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, с.42-44]

Аналізуючи функції фінансового менеджменту, слід відзначити наявність відтворювальної та розподільчої функцій. Відтворювальна функція забезпечує безперервність господарської діяльності підприємства шляхом формування, використання та відновлення фінансових ресурсів.

Розподільча функція спрямована на ефективний розподіл та перерозподіл грошових потоків між різними сферами діяльності, структурними підрозділами та учасниками господарського процесу. При цьому, фінансовий менеджмент виконує контрольну функцію, що дозволяє відстежувати ефективність використання капіталу та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників.

Важливе місце займає також регулююча функція, яка проявляється у впливі на фінансово-економічні пропорції та забезпеченні стабільності діяльності підприємства. У сукупності ці функції формують комплексний механізм управління фінансами, спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства.

Основою управлінських функцій фінансового менеджменту виступає планування, яке охоплює розроблення планових завдань і механізмів їх реалізації. За його допомогою здійснюється економічне обґрунтування управлінських рішень та вибір оптимальних альтернатив. Особливим різновидом планування виступає прогнозування, що передбачає визначення довгострокових тенденцій фінансової діяльності підприємства та можливих змін його фінансового стану. На відміну від планування, прогнозування має більш імовірнісний характер та відзначається вищим рівнем альтернативності у визначенні показників і параметрів.

Функція організації полягає у формуванні структури фінансової служби підприємства, закріпленні за підрозділами відповідних повноважень, налагодженні вертикальних і горизонтальних зв'язків, а також у координації їх діяльності.

Мотиваційна функція спрямована на стимулювання працівників фінансових служб до ефективного виконання поставлених завдань. Рівень зацікавленості персоналу суттєво впливає на результативність фінансової діяльності підприємства. До ключових мотиваційних факторів належать заробітна плата, політика управління, стиль керівництва, міжособистісні

відносини у колективі, гарантії зайнятості, умови праці, соціальне забезпечення та професійний статус працівників [29, с. 123].

Контроль як управлінська функція фінансового менеджменту забезпечує своєчасне виявлення відхилень від планових показників і внесення необхідних коректив. Залежно від об'єкта контролю виокремлюють контроль за динамікою фінансових показників, станом платежів і розрахунків, а також за реалізацією фінансової стратегії. Реалізація контрольної функції охоплює такі напрями: правильність та своєчасність формування фінансових фондів; дотримання їх оптимальної структури з урахуванням потреб розвитку; ефективність використання фінансових ресурсів; контроль за надходженням виручки, рівнем прибутковості та рентабельності. Залежно від періоду проведення контроль поділяється на попередній, поточний і заключний.

Отже, ефективність фінансової діяльності та довгострокова життєздатність підприємства безпосередньо залежать від послідовного виконання функцій фінансового менеджменту та цілеспрямованої реалізації управлінських рішень.

Результативність управління діяльністю підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку та належного функціонування системи фінансового менеджменту. Актуальність цього питання зростає в умовах динамічних змін у сфері фінансових відносин та постійного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Забезпечення фінансового менеджменту базується на низці ключових елементів, серед яких провідне місце посідають організаційне та інформаційне забезпечення.

Фінансовий менеджмент виступає ключовим елементом загальної системи управління підприємством, забезпечуючи її цілісність та ефективність. У цьому контексті організаційне забезпечення фінансового менеджменту повинно бути тісно інтегрованим із загальною управлінською структурою підприємства (рис. 1. 4).

Така інтеграція сприяє узгодженості фінансових і виробничо-господарських рішень, підвищує ефективність використання ресурсів та забезпечує стабільність розвитку. При цьому, належне організаційне забезпечення створює умови для координації дій фінансових підрозділів з іншими службами, формує систему відповідальності та сприяє оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

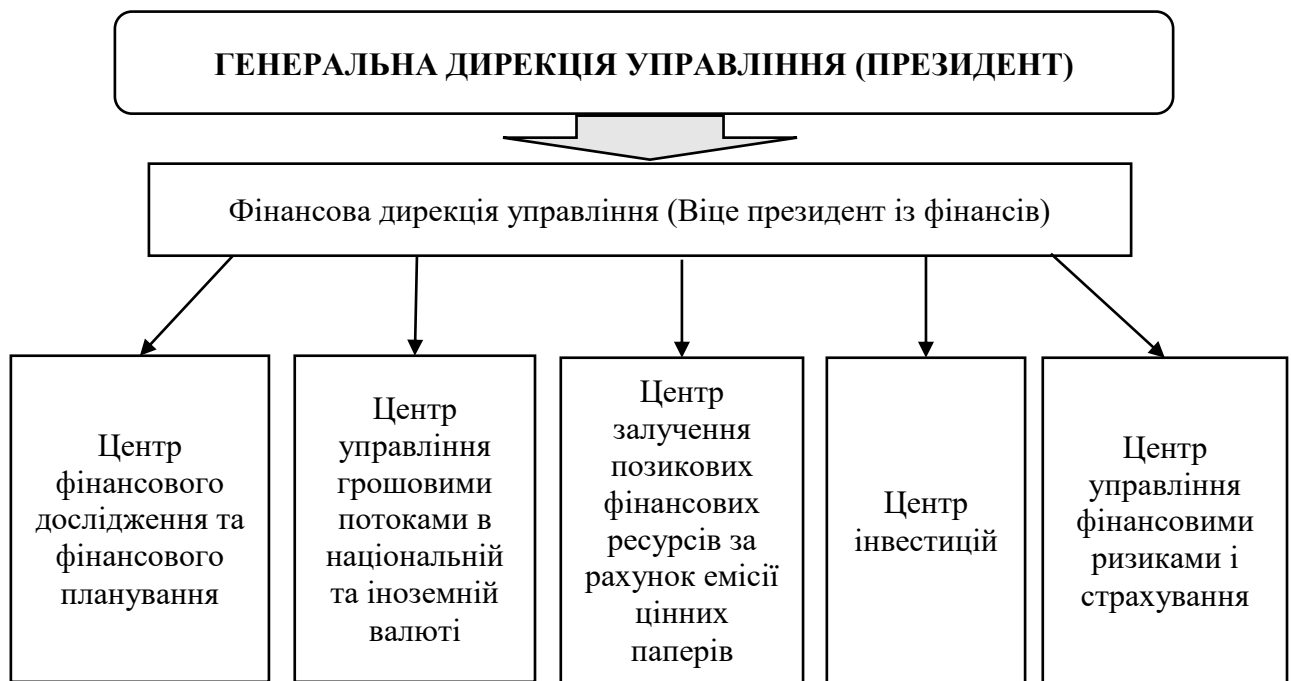


Рисунок 1. 4. Типова організаційна структура фінансового управління акціонерних компаній

Джерело: складено автором на основі [51, с. 109]

Загальні принципи формування організаційної системи управління підприємством передбачають виокремлення двох центрів управління – за ієрархічною та функціональною ознаками. Ієрархічна структура управління характеризується поділом на різні рівні, серед яких найбільш поширеними у сучасних умовах є дворівневі або трирівневі системи. Перший рівень охоплює апарат управління підприємством у цілому, тоді як наступні рівні представлені управлінськими службами окремих структурних підрозділів.

Функціональна структура центрів управління базується на розподілі за управлінськими функціями або видами діяльності. Залежно від специфіки

підприємства ці підходи можуть застосовуватися як самостійно, так і в комплексі. Проте практика свідчить, що найвища результативність організаційної системи фінансового менеджменту досягається саме при використанні функціонального підходу. У межах функціональної побудови існують два основні принципи розмежування діяльності центрів управління: принцип автономності, при цьому передбачає відносну незалежність окремих функціональних центрів, та принцип взаємозалежності, який ґрунтується на тісній координації та узгодженості їх діяльності.

В малих та середніх підприємствах структура управління включає ряд функціональних підрозділів, які представлено на рис. 1.5. та 1.6.

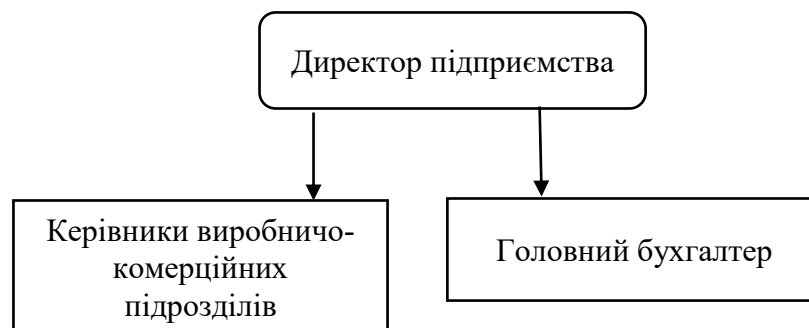


Рисунок 1.5. Організаційна структура фінансового управління на малих підприємствах

Джерело: складено автором на основі [35]

На малих підприємствах організація фінансової діяльності, як правило, зосереджується в руках керівника. У цьому випадку директор безпосередньо виконує ключові управлінські функції, пов'язані з рухом фінансових ресурсів, тоді як головний бухгалтер бере на себе частину завдань фінансового менеджменту. Зокрема, він здійснює прогнозування та планування фінансових потоків, проводить аналітичну роботу, контролює дотримання фінансової дисципліни та сприяє забезпеченню стабільного розвитку підприємства. Такий підхід зумовлений обмеженими організаційними можливостями та невеликими масштабами господарської діяльності.

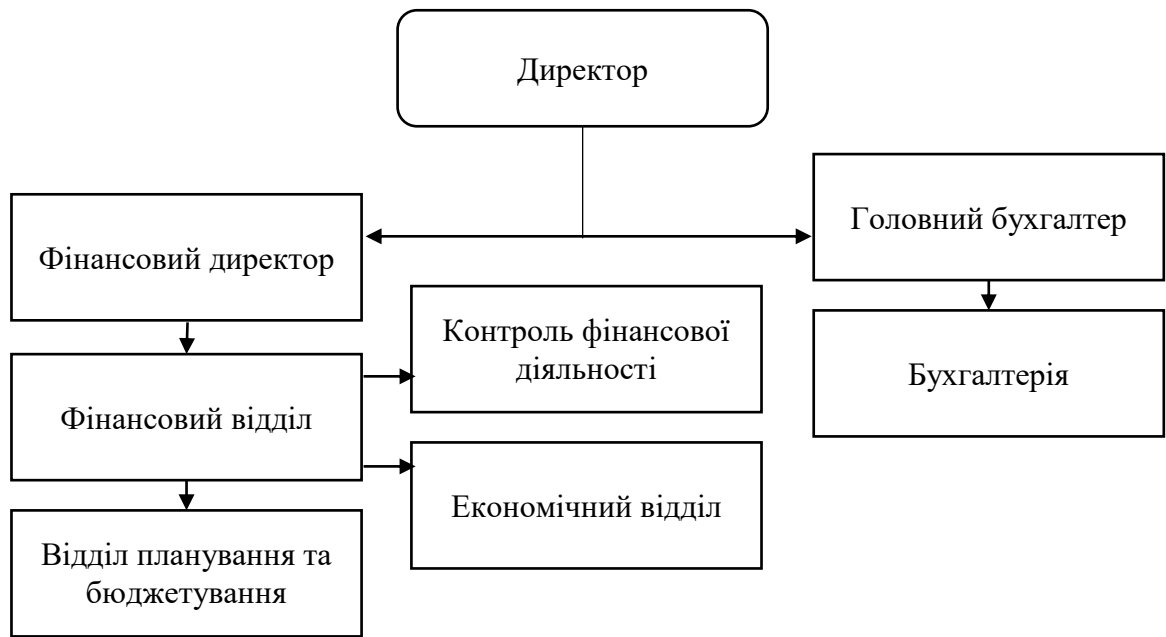


Рисунок 1.6. Організаційна структура фінансового управління на середніх підприємствах

Джерело: складено автором на основі [35]

На середніх підприємствах фінансова робота має більш розгалужену організаційну структуру. Функції бухгалтерського обліку зосереджуються у спеціалізованому підрозділі – бухгалтерії, що дозволяє розмежувати завдання облікового та управлінського характеру. У цих умовах фінансовий менеджер концентрує увагу на стратегічно важливих напрямках діяльності: розробленні планів і прогнозів, здійсненні фінансового аналізу, контролі за використанням ресурсів, пошуку й залученні джерел фінансування. Водночас він тісно співпрацює з головним бухгалтером, забезпечуючи при цьому узгодженість облікової та управлінської інформації, необхідної для прийняття ефективних фінансових рішень. Така організаційна модель дозволяє підвищити результативність фінансового менеджменту та зміцнити конкурентні позиції підприємства [38, с. 157].

Система інформаційного забезпечення фінансового менеджменту являє собою безперервний процес цілеспрямованого добору релевантних показників, необхідних для проведення аналітичних процедур, формування планових рішень та підготовки ефективних оперативних управлінських заходів щодо всіх аспектів фінансової діяльності підприємства. Зміст, обсяг

та ступінь деталізації цієї системи зумовлюються специфікою галузі, організаційно-правовою формою господарювання, рівнем диверсифікації фінансової діяльності, масштабами підприємства, а також низкою зовнішніх і внутрішніх факторів. Формування конкретних показників інформаційної системи здійснюється на основі поєднання зовнішніх та внутрішніх джерел. До зовнішніх належать дані державної статистики, фінансових ринків, банківських і кредитних установ, органів державного регулювання тощо. Внутрішні джерела включають бухгалтерський і управлінський облік, фінансову та виробничу звітність, результати внутрішнього аудиту та контролю. Рациональне поєднання цих джерел забезпечує комплексність і достовірність інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень (рис. 1.7).



Рисунок 1.7. Основні зовнішні та внутрішні джерела інформації підприємства

Джерело: складено автором на основі [40]

Таким чином, ефективна система інформаційного забезпечення виступає основою фінансового менеджменту, оскільки дозволяє формувати єдине інформаційне поле, знижувати рівень невизначеності та підвищувати результативність управління фінансовими ресурсами підприємства.

1.3. Інструментарій оцінювання ефективності господарської діяльності та фінансового менеджменту підприємства

Оцінювання ефективності господарської діяльності та фінансового менеджменту підприємства виступає ключовим етапом управлінського процесу, який дозволяє визначити результативність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Для цього застосовується комплекс інструментів, які охоплюють фінансовий аналіз, показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності та інші методи оцінки діяльності. Використання системного підходу до оцінювання ефективності забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Основними критеріями успішності господарської діяльності та ефективності фінансового управління на малих та середніх підприємствах виступають ключові показники фінансового стану: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Узагальнення зазначених показників дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства та ефективність його фінансового управління. Вони дають змогу не лише визначити поточну платоспроможність і стійкість підприємства, а й оцінити ефективність використання ресурсів, динаміку розвитку та здатність до досягнення стратегічних цілей. Крім того, інтеграція цих показників у систему фінансового аналізу створює підґрунтя для обґрунтованого прийняття управлінських рішень і підвищення загальної ефективності фінансового менеджменту.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють забезпечення наявності джерел коштів для формування запасів і покриття витрат. Фінансова стійкість відображає надійну гарантію платоспроможності, збалансованість між власними

та залученими коштами, незалежність від коливань ринкової кон'юнктури та контрагентів, рівень довіри кредиторів і інвесторів, а також достатній обсяг прибутку для забезпечення самофінансування [56].

До ключових факторів, котрі визначають фінансову стійкість підприємства, належать структура капіталу (співвідношення власних і позикових коштів, довгострокових і короткострокових джерел фінансування) та політика фінансування окремих складових активів, передусім необоротних активів і запасів.

Виділяють такі типи фінансової стійкості підприємства:

1. Абсолютна фінансова стійкість (рідко зустрічається на практиці) – власні оборотні кошти повністю забезпечують запаси і витрати підприємства.

2. Нормально стійкий фінансовий стан – запаси і витрати формуються за рахунок власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел.

3. Нестійкий фінансовий стан – формування запасів і покриття витрат здійснюється за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позик і короткострокових кредитів.

4. Кризовий фінансовий стан – запаси і витрати не забезпечуються джерелами фінансування, і підприємство опиняється на межі банкрутства [25, с. 127].

Фінансова стійкість підприємства значною мірою визначається ефективністю вибору джерел фінансування, оптимальною структурою активів та співвідношенням власних і позикових коштів. Для оцінки цього використовуються відносні показники фінансової стійкості (додаток А), які дозволяють кількісно визначити рівень платоспроможності та стабільності підприємства.

Ліквідність підприємства визначає здатність своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних фінансових і оборотних активів, що забезпечує безперервність його господарської діяльності. Високий рівень ліквідності свідчить про достатню концентрацію оборотних коштів і грошових ресурсів для покриття поточних витрат, тоді як

низький рівень може вказувати на ризик неплатоспроможності та загрозу фінансової нестабільності.

Платоспроможність підприємства характеризує його здатність своєчасно задовольняти всі фінансові зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами, включаючи як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання. Взаємозв'язок ліквідності та платоспроможності проявляється у тому, що адекватна ліквідність є передумовою підтримання стабільної платоспроможності, тоді як недооцінка цього показника може призвести до фінансових проблем і втрати довіри з боку партнерів. Оцінка ліквідності здійснюється за допомогою низки фінансових коефіцієнтів, таких як поточна, швидка та абсолютна ліквідність, які дозволяють кількісно визначити здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання.

Платоспроможність аналізується шляхом порівняння обсягу активів, що можуть бути швидко реалізовані, із загальним обсягом зобов'язань, що підлягають погашенню, та враховує структурні і часові характеристики цих активів і пасивів. Збереження оптимального рівня ліквідності та платоспроможності є ключовим елементом фінансового менеджменту, оскільки воно забезпечує стабільність діяльності підприємства, мінімізує ризики неплатоспроможності і створює передумови для сталого розвитку та залучення інвестицій [11, с. 176]. Основні показники ліквідності та платоспроможності підприємства представлено у додатку Б.

Для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства застосовуються показники динаміки складу та структури активів, ділової активності, а також руху та результативності використання основних засобів. Ділова активність підприємства являє собою комплексну характеристику, котра інтегрує різні аспекти його діяльності і визначається такими критеріями, як позиція підприємства на ринку, репутація, інноваційно-інвестиційна активність та рівень конкурентоспроможності. Вона відображає ефективність використання матеріальних, трудових,

фінансових та інших ресурсів, а також демонструє якість управління і потенційні можливості розвитку підприємства.

У сучасних умовах сформувався єдиний методологічний підхід до оцінки ділової активності як якісної характеристики ділового циклу підприємства, що проявляється у ступені залучення ресурсів і ефективності їх використання, а також у динаміці обсягів діяльності. Стан ринку виступає своєрідним барометром для оцінки підприємства і визначається розширенням або скороченням його ділової активності. Розширення ділової активності проявляється через зростання обсягів виробництва, укладання нових контрактів та підвищення споживчого попиту, що, у свою чергу, сприяє збільшенню ринкової місткості та обсягів реалізованих товарів і послуг. Основні показники ділової активності підприємства представимо у додатку В.

Оскільки основні засоби займають значну частку активів підприємства, актуальним є аналіз показників їх руху, тобто витрат на придбання нового устаткування, та ефективності їх використання, тобто чи були понесені витрати необхідними в аналізованому періоді та чи потрібно їх здійснювати у майбутньому. Характеристику та визначення даних показників наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика та визначення показників руху основних засобів підприємства

Показник	Розрахунок показника	Нормативне значення	Суть
Коефіцієнт надходження	Надходження основних засобів / Первісна вартість основних засобів на кінець року	Позитивно оцінюється зростання	Частка нових основних засобів
Коефіцієнт вибуття	Вибуття основних засобів / Первісна вартість основних засобів на початок року	Позитивно оцінюється зменшення	Частка основних засобів, що вибули за рік
Коефіцієнт приросту	(Надходження основних засобів - вибуття основних засобів) / Первісна вартість основних засобів на початок року	Позитивно оцінюється зростання	На скільки зросла первісна вартість основних засобів в результаті їх руху за рік

Джерело: складено автором на основі [16, с.183]

Наявність нових основних засобів та процес їх оновлення самі по собі не можуть розглядатися як беззаперечне свідчення ефективного фінансового управління та використання фінансових ресурсів підприємства. Для обґрунтованої оцінки доцільності таких інвестицій необхідним є аналіз їх результативності, що здійснюється на основі відповідних аналітичних показників, наведених у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика та розрахунок ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	Розрахунок	Нормативне значення	Суть
Фондомісткість	Середньорічна вартість основних засобів / Чистий дохід	Позитивно оцінюється зменшення	Скільки потрібно витратити основних фондів на виготовлення одиниці продукції
Фондовіддача	Чистий дохід / Середньорічна вартість основних засобів	Позитивно оцінюється зростання	Скільки прибутку отримано на 1 гр. основних виробничих фондів
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість основних засобів	Позитивно оцінюється зростання	Сума валового прибутку на одну гривню основних засобів

Джерело: складено автором на основі [13, с.172]

Поряд із зазначеними показниками важливим аспектом є оцінювання узагальнюючого показника – рентабельності активів та капіталу підприємства. Рентабельність активів (додаток Г) відображає рівень ефективності використання всього майнового потенціалу підприємства та характеризує здатність його ресурсів генерувати прибуток незалежно від джерел фінансування. Водночас рентабельність капіталу (додаток Д) виступає індикатором результативності використання власних і залучених фінансових ресурсів, визначаючи доцільність їх інвестування та рівень віддачі для власників підприємства. Сукупна оцінка цих показників дає можливість комплексно визначити ефективність фінансового управління, фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та стратегічні перспективи розвитку підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід підкреслити, що ефективність господарської діяльності та фінансового менеджменту підприємства визначається системною взаємодією показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, а також ефективності використання основних засобів. Важливу роль у комплексній оцінці відіграють узагальнюючі індикатори рентабельності активів і капіталу, які відображають здатність підприємства забезпечувати прибутковість та досягати стратегічних орієнтирів розвитку. Саме поєднання цих показників створює цілісну картину фінансового стану підприємства, дозволяє обґрунтовано оцінювати доцільність управлінських рішень, визначати напрями підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечувати стійку конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи основні результати дослідження, представлені у першому розділі даної кваліфікаційної роботи, слід відзначити наступне:

1. Фінансовий менеджмент у малому та середньому бізнесі слід розглядати як комплексну систему управління фінансовими ресурсами, яка поєднує функції планування, аналізу, контролю та регулювання, забезпечуючи формування, раціональний розподіл і ефективне використання грошових потоків з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

2. Мета, завдання, принципи, функції та система забезпечення фінансового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу формують цілісну концептуальну основу управління, яка спрямована на максимізацію добробуту власників, оптимізацію фінансових потоків, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості, мінімізацію ризиків і підвищення конкурентоспроможності, а реалізація цих елементів можлива лише за умови належної організації та інформаційного забезпечення, що інтегрує фінансову діяльність у загальну систему управління підприємством.

3. Ефективність господарської діяльності та фінансового менеджменту підприємства визначається системною взаємодією показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, а також результативністю використання основних засобів, при цьому особливе значення мають узагальнюючі індикатори – рентабельність активів і капіталу, які комплексно відображають здатність підприємства забезпечувати прибутковість, підтримувати стабільність та інвестиційну привабливість.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ РИНОК ЛТД» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність та процес фінансового управління на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД». Підприємство створено та успішно функціонує починаючи із 2014 року за юридичною адресою 46008, Україна, Тернопільський р-н, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Торговиця, будинок, 9.

Основними напрямками діяльності даного товариства виступають (у відповідності до КВЕДів) [46]:

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Для ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» цей напрям є одним із провідних, оскільки діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з управлінням торговельними площами та іншими об'єктами інфраструктури.

Надання в оренду торгових місць, павільйонів, складів і допоміжних приміщень формує основну частину доходів товариства та забезпечує стабільність фінансових потоків. Ефективність даного напрямку визначається не лише вигідним розташуванням ринку у центральній частині міста, але й технічним станом будівель, якістю обслуговування, наявністю охорони, комунальних послуг та зручностей для орендарів і покупців. Таким чином, орендно-експлуатаційна діяльність виступає базою для функціонування підприємства, забезпечуючи довгострокові контракти з орендарями та прогнозованість доходів.

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. Даний напрям діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» пов'язаний із функціонуванням власних виробничих потужностей з випуску хлібобулочних і кондитерських виробів, що дозволяє не лише забезпечувати внутрішні потреби торгових точок на території ринку, а й виходити на ширший споживчий ринок міста та області.

Продукція даного сегмента користується стабільним попитом завдяки доступній ціні, тривалим термінам зберігання та широкому асортименту. Важливими факторами успіху є використання якісної сировини, дотримання технологічних стандартів, привабливе пакування та конкурентоспроможна цінова політика. Для товариства цей напрям створює додану вартість та забезпечує можливість диверсифікації доходів, що особливо актуально в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури.

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Розвиток ресторанного бізнесу та послуг мобільного харчування у структурі діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» зумовлений потребою задовольнити попит відвідувачів ринку та мешканців міста у швидкому та якісному харчуванні.

У межах цього напрямку, на базі ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» функціонують заклади громадського харчування, які пропонують страви широкого асортименту, а також мобільні форми обслуговування, включаючи доставку та кейтерингові послуги. Даний сегмент характеризується високим рівнем конкуренції, проте створює додатковий сервіс для клієнтів ринку, формує позитивний імідж підприємства та сприяє залученню відвідувачів. Важливими факторами конкурентоспроможності є якість харчових продуктів, швидкість обслуговування, доступність цін і застосування сучасних технологій у сфері онлайн-замовлень і доставки.

Відповідно, у діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» кожен із напрямів виконує стратегічно важливу функцію: орендна діяльність

забезпечує стабільний фінансовий фундамент, виробництво кондитерських виробів створює додаткову цінність і можливості диверсифікації, а громадське харчування сприяє підвищенню сервісності та привабливості ринку як торговельно-соціального комплексу.

Досліджуючи структуру управління даним підприємством важливо відзначити лінійно-функціональний тип управління, при цьому побудова включає два рівні управління: загальний рівень управління (загальні збори учасників ТОВ, генеральний директор товариства); функціональний рівень управління (фінансово-економічний відділ, операційний відділ, відділ оренди та експлуатації нерухомості, відділ громадського харчування, юридичний відділ, відділ маркетингу та комунікацій). Таке розділення рівнів управління дає можливість чітко розподілити повноваження та зони відповідальності між керівними органами та структурними підрозділами, забезпечуючи ефективну координацію діяльності підприємства. Організаційну структуру товариства представимо на рис. 2.1.

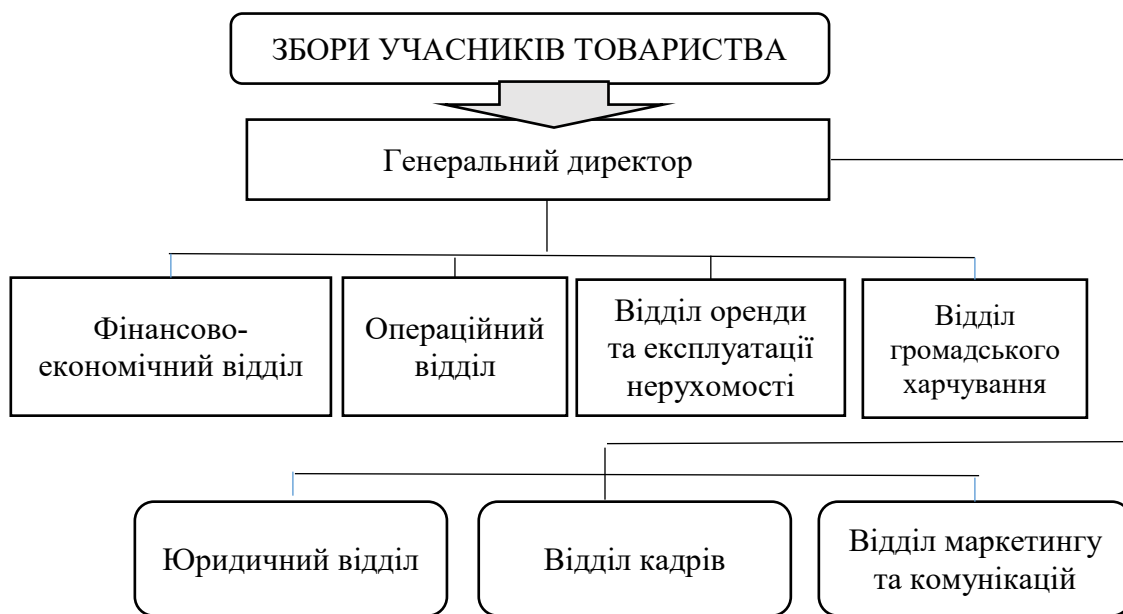


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Джерело: складено автором на основі [47]

Досліджуючи структуру управління, відзначимо основні функціональні обов'язки працівників відділів даного підприємства, які представлено у табл.

Функціональні підрозділи ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Функціональний підрозділ	Служби (працівники) підприємства	Характеристика
Загальні збори учасників ТОВ	Учасники товариства	Вищий орган управління, що визначає стратегічні напрями розвитку підприємства, приймає ключові управлінські рішення та затверджує основні фінансово-економічні та організаційні плани.
Генеральний директор підприємства	Апарат управління директора	Здійснює оперативне керівництво діяльністю підприємства, координує роботу всіх структурних підрозділів, забезпечує реалізацію фінансово-економічної політики та організацію взаємодії з державними органами, партнерами і контрагентами.
Фінансово-економічний відділ	Головний бухгалтер, бухгалтерія; планово-економічний сектор; сектор контролю за розрахунками з орендарями	Відповідає за ведення бухгалтерського обліку, фінансове планування, підготовку звітності та контроль за виконанням розрахунків з орендарями, забезпечуючи економічну стабільність підприємства.
Операційний відділ	Керівник виробництва; кондитерський цех; відділ постачання та складського господарства; лабораторія контролю якості продукції	Організовує та контролює виробничий процес, забезпечує постачання сировини, управління складськими запасами, а також контроль якості продукції відповідно до встановлених стандартів.
Відділ оренди та експлуатації нерухомості	Сектор оренди торгових площ і приміщень; сектор експлуатації (ремонт, комунальні послуги, обслуговування); служба охорони та безпеки	Здійснює управління орендними відносинами, організацію технічного обслуговування та ремонту приміщень, забезпечує безпеку та контроль за функціонуванням об'єктів нерухомості підприємства.
Відділ громадського харчування	Адміністрація ресторанів та точок харчування; кейтеринг та мобільне харчування; сервісна служба	Координує діяльність закладів громадського харчування, забезпечує організацію кейтерингових та мобільних послуг, контроль якості обслуговування та задоволення споживачів.
Відділ кадрів	Спеціаліст з управління персоналом	Здійснює підбір, навчання та мотивацію персоналу, організовує кадровий облік та розвиток професійних компетенцій працівників підприємства.
Відділ маркетингу та комунікацій	Маркетолог, фахівець з PR та комунікацій	Розробляє та реалізує маркетингові стратегії, здійснює просування товарів та послуг, підтримує корпоративні комунікації та формування позитивного іміджу підприємства.
Юридичний відділ	Юрист	Забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, контроль дотримання законодавства, підготовку юридичних документів та представництво інтересів підприємства в правових відносинах.

Джерело: складено автором на основі [47]

У цілому, слід відзначити те, що організаційна структура ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» побудована за лінійно-функціональним типом, поєднуючи при цьому централізоване прийняття стратегічних рішень із спеціалізованим функціональним управлінням. Вищим органом управління є загальні збори учасників товариства, які визначають стратегічні напрями розвитку та затверджують ключові управлінські рішення. Оперативне керівництво здійснює генеральний директор, координуючи діяльність усіх функціональних підрозділів.

Функціональні підрозділи (фінансово-економічний, операційний, відділ оренди та експлуатації нерухомості, відділ громадського харчування, відділ кадрів, маркетингу та комунікацій, юридичний відділ) забезпечують виконання спеціалізованих завдань і взаємодіють між собою через систему координаційних та звітних процедур. Така побудова структури дозволяє чітко розподілити повноваження, оптимізувати управлінські процеси, підвищити оперативність прийняття рішень та ефективність використання ресурсів підприємства.

Досліджуючи особливості організації економічної діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», важливо здійснити оцінювання основних показників фінансово-економічної діяльності даного підприємства за період 2022-2024 рр., результати дослідження представимо у табл. 2.2.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 років свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у розвитку підприємства. Загальна вартість активів підприємства зросла з 3467 тис. грн у 2022 році до 3601 тис. грн у 2023 році, що відповідає абсолютному приросту на 134 тис. грн або 3,87%. Однак у 2024 році спостерігається зниження активів до 3138 тис. грн, що на 463 тис. грн менше порівняно з попереднім роком, або на 12,86%.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Активи	3467	3601	3138	134	-463	-329	3,87%	-12,86%	-9,49%
Необоротні активи	2446	2220	2188	-226	-32	-258	-9,24%	-1,44%	-10,55%
Основні засоби	2446	2220	2188	-226	-32	-258	-9,24%	-1,44%	-10,55%
Оборотні активи	1021	1381	950	360	-431	-71	35,26%	-31,21%	-6,95%
Запаси	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Грошові кошти	197	385	214	188	-171	17	95,43%	-44,42%	8,63%
Дебіторська заборгованість	671	831	535	160	-296	-136	23,85%	-35,62%	-20,27%
Власний капітал	2722	2765	2695	43	-70	-27	1,58%	-2,53%	-0,99%
Поточні зобов'язання	745	836	443	91	-393	-302	12,21%	-47,01%	-40,54%
Кредиторська заборгованість	745	836	443	91	-393	-302	12,21%	-47,01%	-40,54%
Доходи від реалізації	15086	17424	17314	2338	-110	2228	15,50%	-0,63%	14,77%
Собівартість реалізації	12983	15111	15335	2128	224	2352	16,39%	1,48%	18,12%
Адміністративні витрати	1927	2077	2358	150	281	431	7,78%	13,53%	22,37%
Операційні витрати	14973	17255	17757	2282	502	2784	15,24%	2,91%	18,59%
Валовий прибуток	2103	2313	1979	210	-334	-124	9,99%	-14,44%	-5,90%
Чистий прибуток	120	169	91	49	-78	-29	40,83%	-46,15%	-24,17%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках 3-М

Зниження загальної вартості активів обумовлено зменшенням оборотних активів, які скоротилися з 1381 тис. грн у 2023 році до 950 тис. грн у 2024 році, абсолютне зниження показника складало 431 тис. грн або 31,21%.

У той же час, необоротні активи зменшилися лише незначно із 2220 тис. грн до 2188 тис. грн, засвідчуючи стабільність основних засобів підприємства та відсутність суттєвих інвестицій у нові капітальні активи. Динаміку активів даного підприємства представимо на рис. 2.2.

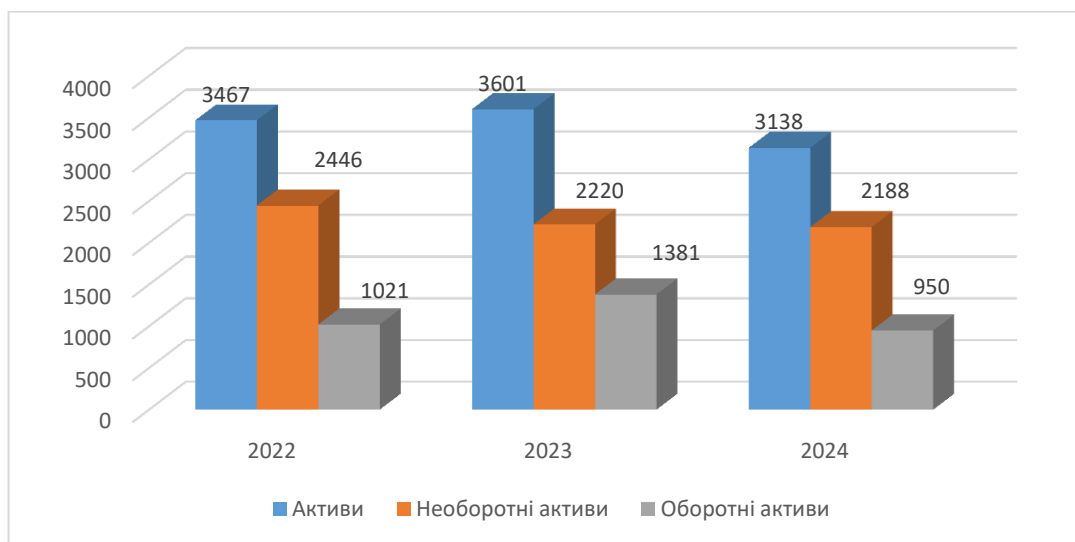


Рисунок 2.2. Динаміка активів ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Відзначаємо позитивну динаміку грошових коштів у 2023 році, які зросли майже вдвічі – з 197 тис. грн до 385 тис. грн, проте у 2024 році відбулося їх скорочення до 214 тис. грн, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на поточну діяльність або частковим погашенням дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість підприємства, навпаки, продемонструвала коливання, зокрема у 2023 році вона зросла на 160 тис. грн порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році скоротилася на 296

тис. грн, обумовлюючи активізацію роботи з клієнтами та повернення заборгованостей.

Власний капітал підприємства залишався стабільним протягом досліджуваного періоду, з незначними коливаннями: від 2722 тис. грн у 2022 році до 2695 тис. грн у 2024 році. Зазначене свідчить про відносну фінансову стабільність та здатність підприємства підтримувати власні ресурси на постійному рівні.

Поточні зобов'язання та кредиторська заборгованість продемонстрували зростання у 2023 році на 91 тис. грн або 12,21%, проте у 2024 році відбулося їх суттєве скорочення до 443 тис. грн, що становить зниження на 47,01%. Зменшення поточних зобов'язань може бути пов'язане з погашенням заборгованостей перед постачальниками та оптимізацією фінансових потоків підприємства. Динаміку власного та позикового капіталу даного підприємства представимо на рис. 2.3.

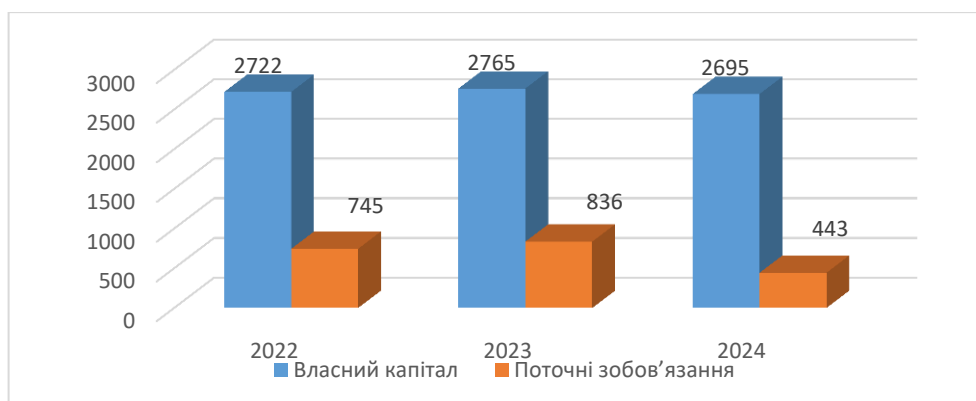


Рисунок 2.3. Динаміка власного капіталу та поточних зобов'язань ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Дохід від реалізації продукції залишався відносно стабільним, зростаючи з 15086 тис. грн у 2022 році до 17424 тис. грн у 2023 році і дещо знижуючись у 2024 році до 17314 тис. грн., при цьому зменшення на 110 тис.

грн або 0,63% за останні два роки можна пояснити кон'юнктурними змінами на ринку або зменшенням обсягів продажу окремих видів послуг.

Собівартість реалізації зросла протягом періоду з 12983 тис. грн у 2022 році до 15335 тис. грн у 2024 році, що призвело до зниження валового прибутку у 2024 році до 1979 тис. грн порівняно з 2313 тис. грн у 2023 році. Зростання собівартості пов'язано із підвищенням матеріальних витрат, витрат на оплату праці та адміністративних витрат, які за три роки зросли на 431 тис. грн, або 22,37%.

Чистий прибуток підприємства демонструє високу волатильність: у 2022 році він становив 120 тис. грн, у 2023 році зріс до 169 тис. грн, а у 2024 році знизився до 91 тис. грн, що відповідає абсолютному зниженню на 78 тис. грн порівняно з попереднім роком або 46,15%. Основними причинами зниження прибутку є збільшення операційних та адміністративних витрат при незначному зростанні доходів від реалізації продукції. Динаміка основних фінансових результатів підприємства подана на рис. 2.4.

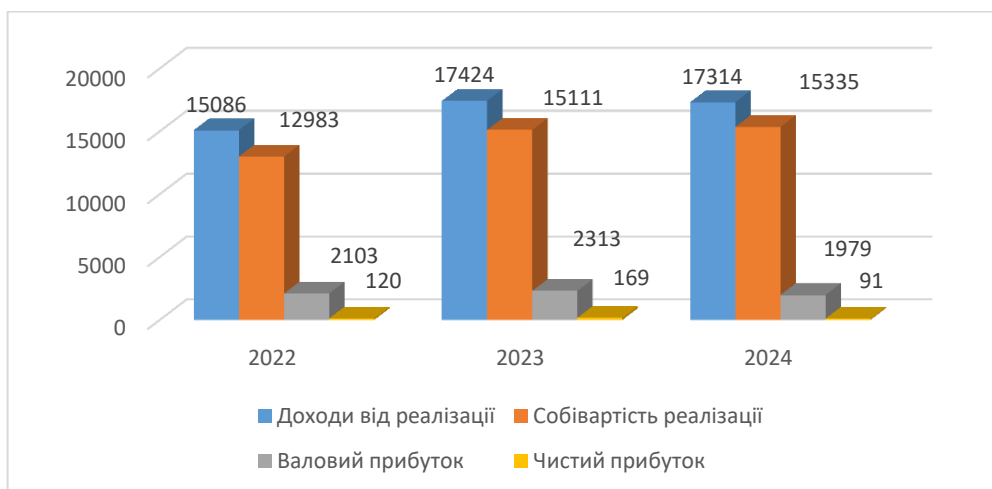


Рисунок 2.4. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників свідчить про стабільність основних засобів та власного капіталу підприємства, водночас

спостерігається нестійкість оборотних активів, грошових коштів та дебіторської заборгованості. Негативна динаміка валового та чистого прибутку у 2024 році пов'язана з підвищенням витрат і частковим зниженням доходів, обґрунтовуючи потребу оптимізації бюджетної політики, зростання доходів та ефективного управління дебіторською заборгованістю в контексті підвищення фінансової стійкості підприємства у стратегічній перспективі.

2.2. Специфіка побудови системи фінансового управління та оцінка показників фінансового стану підприємства

Система фінансового управління підприємством є ключовим елементом забезпечення його стабільного розвитку та ефективного використання ресурсів. Вона передбачає комплекс взаємопов'язаних механізмів планування, контролю, аналізу та регулювання фінансових потоків, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. Специфіка побудови такої системи визначається розміром та структурою підприємства, галузевою належністю, рівнем ризиків і фінансовою політикою, що застосовується, а також особливостями організаційної структури та взаємозв'язками між підрозділами. Ефективна організація фінансового управління спрямована на забезпечення платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого економічного середовища.

Аналізуючи специфіку побудови системи фінансового управління на підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок» у досліджуваний період важливо відзначити наявність фінансово-економічного відділу, який підпорядковується генеральному директору даного підприємства (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. Специфіка організаційної структури фінансово-економічного відділу ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Джерело: складено автором на основі [47]

Досліджуючи специфіку побудови фінансово-економічного відділу необхідно відзначити наявність бухгалтерії, планово-економічного сектор, сектору контролю за розрахунками із орендарями. Кожен із функціональних підрозділів відділу має визначені права та обов'язки, які представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Права та обов'язки працівників фінансово-економічного відділу
ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Підрозділи	Права	Обов'язки
1	2	3
Бухгалтерія	Отримувати фінансові документи та первинні звіти від інших підрозділів; вносити дані до облікових систем; брати участь у складанні фінансової звітності	Вести бухгалтерський облік; контролювати правильність оформлення первинних документів; забезпечувати своєчасне складання та подання фінансової звітності; контролювати дотримання податкового законодавства
Планово-економічний сектор	Запитувати необхідну інформацію для складання бюджетів та прогнозів; вносити пропозиції щодо оптимізації витрат	Проводити аналіз фінансово-економічної діяльності; готувати плани та бюджети підприємства; оцінювати ефективність використання ресурсів; готувати аналітичні довідки для керівництва

1	2	3
Сектор контролю за розрахунками із орендарями	Отримувати дані про нарахування та платежі від інших підрозділів; вимагати від орендарів звітність про оплату	Контролювати своєчасність і правильність нарахування орендної плати; вести облік розрахунків з орендарями; вживати заходи щодо погашення заборгованості; готувати звіти про фінансовий стан за договорами оренди

Джерело: складено автором на основі [46-47]

Реалізація фінансового управління передбачає наявність функціональних зв'язків із іншими підрозділами даного підприємства, що представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Функціональні зв'язки фінансово-економічного відділу із іншими підрозділами ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Підрозділи	Специфіка взаємодії	Результати взаємодії
Генеральний директор	Надає фінансово-економічні дані для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень; отримує звіти про фінансовий стан	Підтримка стратегічного управління, своєчасні управлінські рішення
Операційний відділ	Передає інформацію про виробничі витрати, потреби у ресурсах; отримує фінансові кошти на забезпечення діяльності	Оптимізація витрат, забезпечення безперервного виробничого процесу
Відділ оренди та експлуатації нерухомості	Надсилає дані про укладені договори оренди та платежі; отримує аналітичні звіти про надходження коштів	Своєчасне нарахування орендної плати, контроль дебіторської заборгованості
Відділ громадського харчування	Надає інформацію про доходи та витрати; отримує фінансування на закупівлю продуктів та матеріалів	Раціональне планування витрат, своєчасне фінансування, контроль фінансових потоків
Відділ кадрів	Передає дані про фонд оплати праці, премії, соціальні виплати; отримує кошти на оплату праці	Своєчасна виплата заробітної плати та нарахувань, контроль кадрових витрат
Юридичний відділ	Надсилає дані про фінансові зобов'язання, штрафи, судові справи; отримує фінансування на юридичні послуги	Мінімізація правових ризиків, контроль витрат на юридичне обслуговування
Відділ маркетингу та комунікацій	Передає плановані витрати на рекламу та просування; отримує фінансові ресурси на реалізацію маркетингових заходів	Ефективне використання бюджету на маркетинг, контроль витрат, підвищення прибутковості

Джерело: складено автором на основі [46-47]

Фінансово-економічний відділ є ключовим центром забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами підприємства, координуючи діяльність усіх структурних підрозділів. Взаємодія з Генеральним директором забезпечує своєчасне надання даних для прийняття стратегічних рішень та контролю фінансового стану.

Співпраця з виробничим відділом та відділом громадського харчування спрямована на оптимізацію витрат та забезпечення безперебійного функціонування операційної діяльності. Взаємодія з відділом оренди та експлуатації нерухомості дозволяє ефективно контролювати надходження коштів від орендної діяльності та дебіторську заборгованість. Спільна робота з відділом кадрів забезпечує своєчасну виплату заробітної плати та контроль витрат на персонал, а координація з юридичним відділом мінімізує правові ризики підприємства. Участь фінансово-економічного відділу у взаємодії з відділом маркетингу та комунікацій дозволяє раціонально використовувати бюджет на просування та рекламні заходи.

Таким чином, організаційно-структурне функціонування фінансово-економічного відділу сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації витрат та забезпеченню фінансової стійкості ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».

Для реалізації функцій фінансового управління відділ використовує наступні інструменти та методи його здійснення представлені у табл. 2.5.

Слід відзначити те, що ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» використовує комплекс методів фінансового управління, серед яких бюджетування, фінансовий аналіз, калькулювання собівартості та фінансове прогнозування. Вони спрямовані на планування доходів і витрат, оцінку фінансового стану, визначення витрат на надання послуг та прогнозування надходжень, забезпечуючи найбільш раціональне та ефективне використання ресурсів, контроль фінансової дисципліни та підвищення рентабельності діяльності.

Методи та інструменти фінансового управління, які використовуються в діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Метод / інструмент	Напрями використання	Результати використання
Методи фінансового управління		
Бюджетування	Планування доходів та витрат підприємства, визначення фінансових потреб підрозділів	Забезпечення фінансової дисципліни, контроль за виконанням плану, ефективне розподілення ресурсів
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансового стану, прибутковості та ліквідності підприємства	Виявлення резервів підвищення ефективності, своєчасне реагування на фінансові ризики
Калькулювання собівартості	Визначення витрат на надання послуг та оренду	Оптимізація витрат, підвищення рентабельності окремих напрямів діяльності
Фінансове прогнозування	Прогнозування надходжень від оренди та доходів від послуг	Планування розвитку підприємства, підвищення фінансової стабільності
Інструменти фінансового управління		
Платіжні документи та електронні системи розрахунків	Контроль за грошовими потоками, облік надходжень та витрат	Забезпечення своєчасної оплати, зменшення дебіторської заборгованості
Фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати)	Моніторинг фінансового стану підприємства	Своєчасне прийняття управлінських рішень, оцінка ефективності діяльності
Банківські інструменти (кредити, депозитні рахунки)	Управління ліквідністю та фінансування окремих проєктів	Підтримка фінансової стійкості, раціональне використання тимчасово вільних коштів
Системи внутрішнього контролю	Контроль за дотриманням фінансових процедур та правил	Мінімізація фінансових ризиків, забезпечення прозорості діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [46-47]

Серед інструментів фінансового управління ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» застосовуються платіжні документи та електронні системи розрахунків, фінансова звітність, банківські інструменти та системи внутрішнього контролю. Вони забезпечують контроль за грошовими потоками, моніторинг фінансового стану, управління ліквідністю, зменшення дебіторської заборгованості та мінімізацію фінансових ризиків, сприяючи при цьому фінансовій стійкості та прозорості діяльності підприємства.

В контексті дослідження ефективності фінансового менеджменту на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» здійснимо дослідження основних

показників фінансового стану підприємства (фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності, рентабельності, ефективності формування та використання основного капіталу).

Аналізуючи фінансову стійкість даного підприємства необхідно відзначити найбільший вплив наступних чинників в умовах невизначеності, зокрема: формування структури власного капіталу та поточних зобов'язань, що визначає платоспроможність і здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання; коливання обсягів доходів від реалізації продукції та надання послуг, що впливає на формування чистого прибутку та ліквідність; ефективність управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, що безпосередньо відображається на оборотних коштах і фінансовому балансі підприємства; а також впровадження системи внутрішнього фінансового контролю та планування, що забезпечує стабільність і прогнозованість фінансових потоків у умовах економічної нестабільності. Показники фінансової стійкості даного підприємства представимо у табл. 2.6.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства за період 2022–2024 років свідчить про суттєві зміни у структурі капіталу та фінансовій стійкості. У 2022 році коефіцієнт автономії становив 0,785, що свідчило про високий рівень самофінансування та значну частку власного капіталу в загальних активах. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу дорівнював 0,215, що відображало помірну залежність від залучених ресурсів, а коефіцієнт фінансової залежності (1,274) та коефіцієнт фінансового ризику (0,274) характеризували підприємство як відносно стабільне з низьким рівнем ризику неплатоспроможності. Індекс постійності активів (0,899) свідчив про високий ступінь інвестування у необоротні активи.

До 2024 року спостерігається позитивна динаміка ключових фінансових показників. Коефіцієнт автономії зріс до 0,859, а коефіцієнт концентрації позикового капіталу знизився до 0,141, що свідчить про

посилення фінансової незалежності та зменшення частки залучених джерел у структурі капіталу.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Коефіцієнт автономії	0,785	0,768	0,859	-0,017	+0,091	+0,074
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,215	0,232	0,141	+0,017	-0,091	-0,074
Коефіцієнт фінансової залежності	1,274	1,302	1,164	+0,029	-0,138	-0,109
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,785	0,768	0,859	-0,017	+0,091	+0,074
Коефіцієнт фінансового ризику	0,274	0,302	0,164	+0,029	-0,138	-0,109
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,088	0,197	0,188	+0,109	-0,009	+0,100
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	0,236	0,395	0,534	+0,159	+0,139	+0,298
Індекс постійності активів	0,899	0,803	0,812	-0,096	+0,009	-0,087

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився до 1,164, а фінансового ризику – до значення 0,164, засвідчуючи зниження потенційних загроз неплатоспроможності. Позитивну тенденцію демонструє також коефіцієнт маневреності власного капіталу, який зріс із 0,088 до 0,188, та коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами – із 0,236 до 0,534, що відображає підвищення фінансової гнучкості та ліквідності підприємства. Індекс постійності активів дещо знизився до 0,812, що вказує на більш раціональний розподіл капіталу між необоротними та оборотними активами. Причини відхилень пояснюються зростанням власного капіталу, скороченням залучених ресурсів та підвищенням ефективності управління оборотними коштами. В цілому, аналіз показників фінансової стійкості

(рис.2.6) свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства, зниження ризику неплатоспроможності та підвищення здатності маневрувати власними ресурсами і створює передумови для стабільного розвитку у наступні періоди.

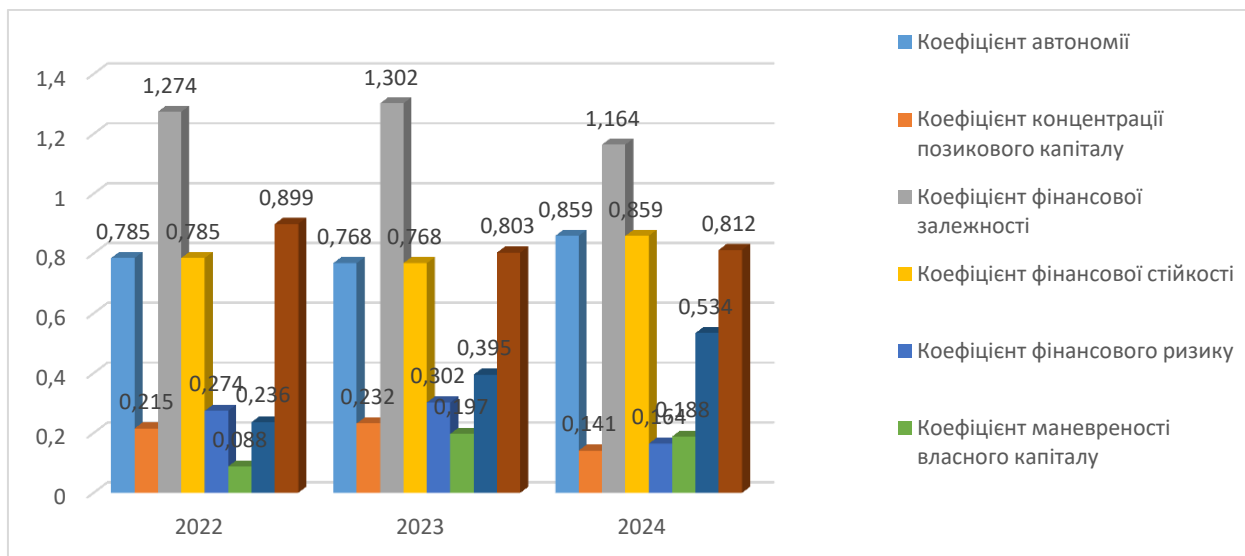


Рисунок 2.6. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках 3-М

Наступним етапом аналізу стане дослідження ліквідності та платоспроможності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр., результати дослідження представимо у табл. 2.7.

Аналіз ліквідності підприємства за період 2022–2024 років демонструє позитивну динаміку усіх основних показників, при цьому свідчить про покращення фінансової стійкості та здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання. У 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,264, обумовлюючи обмежену можливість погашення короткострокових зобов'язань за рахунок найліквідніших коштів. До 2024 року цей показник зріс до 0,483 і відображає майже подвоєння частки грошових коштів та їх еквівалентів у структурі активів і підвищення готовності підприємства до швидкої мобілізації ресурсів.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,264	0,461	0,483	+0,197	+0,022	+0,219
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,166	1,454	1,693	+0,288	+0,239	+0,527
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт загального покриття)	1,371	1,651	2,145	+0,280	+0,494	+0,774
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів	0,901	0,994	1,208	+0,093	+0,214	+0,307

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Коефіцієнт термінової ліквідності зріс з 1,166 у 2022 році до 1,693 у 2024 році, що вказує на достатній рівень покриття поточних зобов'язань ліквідними активами, включно з дебіторською заборгованістю. Аналогічну тенденцію демонструє коефіцієнт загальної ліквідності, який збільшився з 1,371 до 2,145 за аналізований період, підтверджуючи високу здатність ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» виконувати всі поточні зобов'язання.

Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів також продемонстрував позитивну динаміку – зростання з 0,901 до 1,208 свідчить про підвищення ефективності управління оборотними активами та можливості швидкої трансформації активів у грошові кошти. Причинами покращення ліквідності є збільшення обсягу грошових коштів, ефективніше управління дебіторською заборгованістю та оборотними активами загалом.

Таким чином, за 2022–2024 роки підприємство підвищило свою ліквідність та платоспроможність господарської діяльності (рис. 2.7), знизило ризик неплатежів і зміцнило фінансову стабільність.

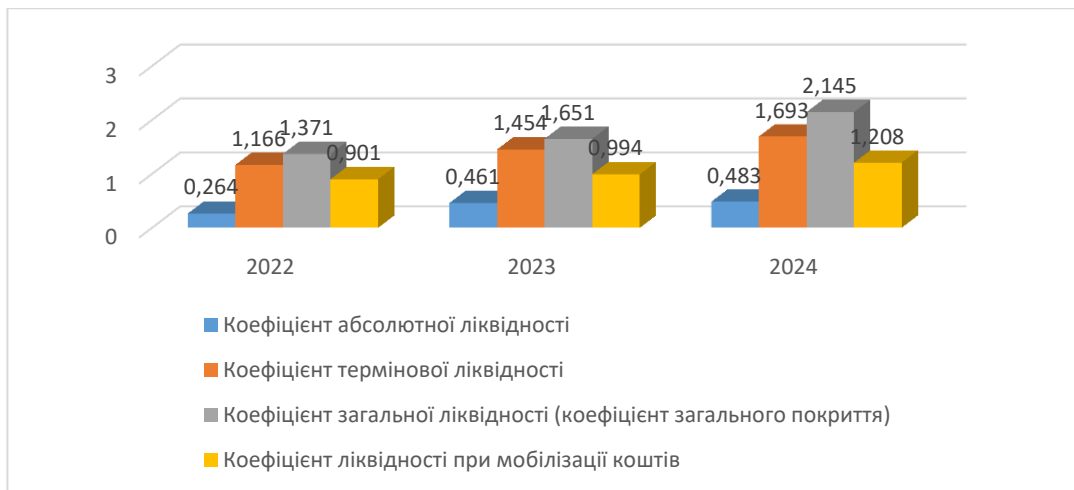


Рисунок 2.7. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках 3-М

У рамках оцінювання ефективності фінансового управління доцільно провести комплексний аналіз показників ділової активності підприємства, оскільки вони відображають ступінь ефективності використання активів та капіталу, швидкість обертання ресурсів та здатність підприємства генерувати доходи. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточну ефективність управлінських рішень, але й виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити ризики та резерви підвищення продуктивності господарської діяльності. Основні показники ділової активності підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок» за період 2022-2024 рр. подамо у таблиці 2.8.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» дозволяє оцінити ефективність використання активів та капіталу, а також швидкість обертання ресурсів у господарській діяльності. У 2022 році коефіцієнт оборотності активів становив 4,35, що свідчить про помірну інтенсивність використання активів для формування доходів. До 2024 року цей показник зріс до 5,14, відображаючи підвищення ефективності використання загальних активів.

Показники ділової активності ТОВ «Тернопільський міський ринок
ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Коефіцієнт оборотності активів	4,35	4,93	5,14	+0,58	+0,21	+0,79
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,54	6,35	6,34	+0,81	-0,01	+0,80
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,47	23,19	25,34	+0,72	+2,15	+2,87
Тривалість обертів дебіторської заборгованості, днів	16,0	15,5	14,2	-0,5	-1,3	-1,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,42	19,12	23,97	+1,70	+4,85	+6,55
Тривалість обертів кредиторської заборгованості, днів	20,7	18,8	15,0	-1,9	-3,8	-5,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках 3-М

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс із 5,54 у 2022 році до 6,34 у 2024 році, що свідчить про більш ефективне залучення власного капіталу для отримання прибутку. Показники оборотності дебіторської заборгованості зросли з 22,47 до 25,34, а тривалість обертів зменшилася з 16,0 до 14,2 днів, що свідчить про прискорення повернення коштів від дебіторів та покращення управління оборотними активами.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості підвищився з 17,42 до 23,97, а тривалість обертів скоротилася з 20,7 до 15,0 днів, що свідчить про більш активне та оперативне використання залучених ресурсів для фінансування поточних потреб підприємства.

Отже, аналіз ділової активності демонструє позитивну динаміку всіх ключових показників (рис. 2.7), засвідчуючи зростання ефективності використання активів та капіталу, оптимізацію оборотних процесів та

підвищення фінансової гнучкості підприємства. Позитивна динаміка обертів дебіторської та кредиторської заборгованості відображає вдосконалення управління грошовими потоками та підвищення платоспроможності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».

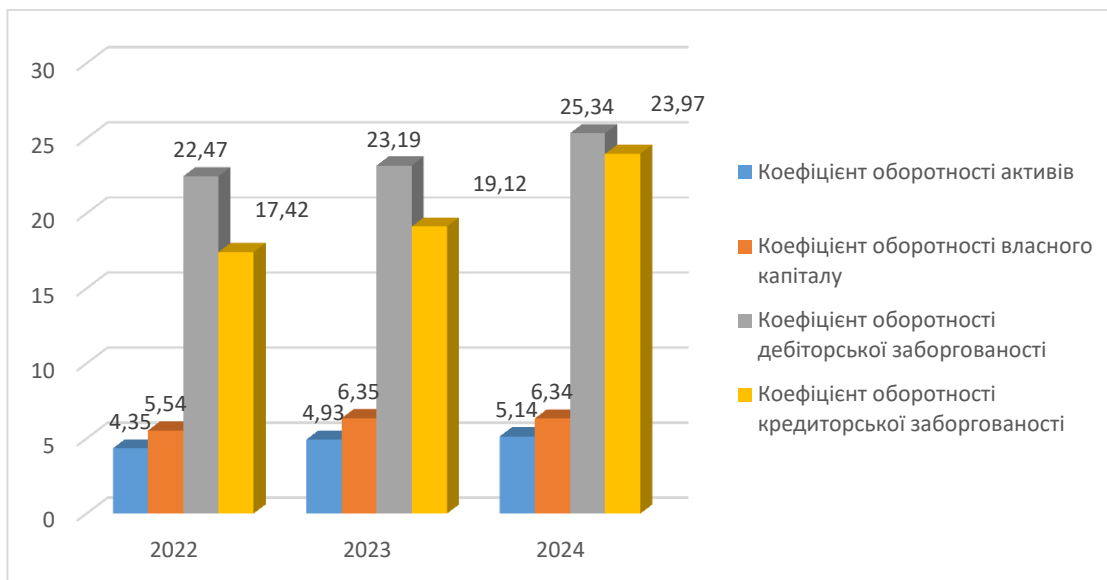


Рисунок 2.7. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Найбільш значущими з точки зору оцінювання прибутковості фінансово-господарської діяльності та ефективності управлінських рішень у сфері фінансового управління є показники рентабельності активів та капіталу.

Аналіз рентабельності активів підприємства (табл.2.9) дає змогу визначити ефективність використання всіх наявних ресурсів для генерування доходу, оцінити прибутковість інвестованих коштів та виявити резерви підвищення фінансової результативності. Таке дослідження дозволяє оцінити ступінь доцільності розподілу активів між оборотними та необоротними складовими, а також вплив управлінських рішень на загальний фінансовий стан підприємства.

Показники рентабельності активів ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Рентабельність активів (інвестицій)	3,46%	4,69%	2,90%	+1,23	-1,79	-0,56
Термін окупності активів (інвестицій), днів	28,89	21,31	34,50	-7,58	+13,19	+5,61
Рентабельність необоротних активів	4,90%	7,61%	4,16%	+2,71	-3,45	-0,74
Термін окупності необоротних активів, днів	20,38	13,14	24,05	-7,24	+10,91	+3,67
Рентабельність оборотних активів	11,75%	12,24%	9,58%	+0,49	-2,66	-2,17
Термін окупності оборотних активів, днів	8,51	8,17	10,44	-0,34	+2,27	+1,93

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках 3-М

Аналіз рентабельності активів підприємства дозволяє оцінити ефективність використання інвестованих коштів та визначити, наскільки результативно активи сприяють отриманню прибутку. У 2022 році рентабельність активів становила 3,46% і свідчить про помірну прибутковість використання всіх ресурсів.

У 2023 році показник підвищився до 4,69%, що свідчить про більш ефективне управління активами та збільшення прибутковості інвестицій. Проте у 2024 році рентабельність активів знизилася до 2,90%, що пояснюється збільшенням загального обсягу активів при відносно меншому прирості чистого прибутку.

Рентабельність необоротних активів у 2022 році дорівнювала 4,90%, у 2023 році зросла до 7,61%, що відображає ефективне використання довгострокових інвестицій для отримання доходу. У 2024 році показник

знизився до 4,16%, що свідчить про необхідність перегляду інвестиційної політики та оптимізації використання основних засобів.

Рентабельність оборотних активів коливалася менш суттєво: з 11,75% у 2022 році до 12,24% у 2023 році та зниження до 9,58% у 2024 році, відповідно визначене зменшення рентабельності оборотних активів даного підприємства у 2024 році пов'язане з ростом дебіторської заборгованості або зниженням оборотності ресурсів, що потребує уваги до управління поточними активами.

Терміни окупності активів демонструють зворотну динаміку рентабельності, зокрема у 2023 році термін окупності активів скоротився до 21,31 дня, засвідчуючи пришвидшення повернення інвестованих коштів, тоді як у 2024 році він зріс до 34,50 дня, при цьому відображає уповільнення обороту ресурсів та зниження ефективності використання активів.

Аналогічні тенденції спостерігаються у термінах окупності необоротних та оборотних активів, що свідчить про необхідність оптимізації інвестицій та управління оборотними ресурсами.

Узагальнюючи, динаміка рентабельності та термінів окупності активів свідчить про наявність позитивних тенденцій у 2023 році завдяки підвищенню ефективності управління активами, проте зниження показників у 2024 році вказує на потребу вдосконалення управлінських рішень у сфері інвестування та оптимізації використання ресурсів для забезпечення стабільної прибутковості підприємства.

Аналіз рентабельності власного капіталу підприємства дозволяє оцінити ефективність використання власних фінансових ресурсів для отримання прибутку.

У 2022 році рентабельність власного капіталу становила 4,41%, що свідчило про помірний рівень доходності для власників підприємства. У 2023 році показник зріс до 6,11%, при цьому відображає підвищення ефективності управління власними коштами та більш результативне прийняття управлінських рішень. Проте у 2024 році рентабельність знизилася до 3,38%,

що можна пояснити зменшенням чистого прибутку при майже незмінному обсязі власного капіталу.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності капіталу ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Рентабельність власного капіталу	4,41	6,11	3,38	+1,70	-2,73	-1,03
Термін окупності власного капіталу, днів	22,68	16,37	29,62	-6,31	+13,25	+6,94
Рентабельність позикового капіталу	16,11	20,22	20,54	+4,11	+0,32	+4,43
Термін окупності позикового капіталу, днів	6,21	4,95	4,87	-1,26	-0,08	-1,34

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках 3-М

Терміни окупності власного капіталу демонструють зворотну динаміку: у 2023 році вони скоротилися до 16,37 днів, що свідчить про пришвидшення повернення вкладених коштів, тоді як у 2024 році термін окупності зріс до 29,62 днів, що відображає уповільнення ефективності використання власного капіталу.

Рентабельність позикового капіталу мала позитивну динаміку протягом усього періоду: з 16,11% у 2022 році до 20,54% у 2024 році, що свідчить про ефективне використання залучених коштів для отримання прибутку. Терміни окупності позикового капіталу скоротилися з 6,21 дня до 4,87 дня, що відображає швидке повернення залучених ресурсів та низький фінансовий ризик для кредиторів.

Узагальнюючи, показники рентабельності власного та позикового капіталу свідчать про наявність позитивних результатів у сфері використання залучених ресурсів, проте зниження рентабельності власного капіталу у 2024 році вказує на необхідність перегляду стратегії управління власними

фінансовими ресурсами для забезпечення стабільного та стійкого прибутку підприємства.

2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства в умовах нестабільності

В сучасних умовах політичної, економічної та соціальної нестабільності фінансові результати діяльності підприємств набувають особливої значущості як індикатор їх життєздатності та конкурентоспроможності. Коливання валютних курсів, інфляційні процеси, порушення виробничо-логістичних ланцюгів, зростання вартості енергоресурсів та військово-політичні чинники істотно впливають на фінансово-економічні показники суб'єктів господарювання. У таких умовах аналіз фінансових результатів стає необхідним інструментом оцінки ефективності використання ресурсів, своєчасного виявлення негативних тенденцій і визначення стратегічних напрямів розвитку. Системне дослідження фінансових результатів дає змогу не лише об'єктивно оцінити поточний стан підприємства, але й сформувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності, зміцнення фінансової стійкості та адаптацію до викликів зовнішнього середовища [26, с. 204-205].

Здійснимо дослідження основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр. результати дослідження узагальнимо у табл. 2.11.

Аналіз динаміки фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 рр. засвідчує суперечливі тенденції у зміні ключових показників діяльності підприємства.

Так, чистий дохід від реалізації у 2023 р. зріс на 15,5 % порівняно з 2022 р., однак у 2024 р. спостерігалось його незначне скорочення (–0,63 %), що, попри збереження позитивної динаміки відносно 2022 р. (+14,77 %), свідчить про нестабільність ринкових позицій та ймовірні проблеми зі збутом продукції.

Таблиця 2.11

Основні фінансові результати діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15086	17424	17314	+2338	-110	+2228	+15,50	-0,63	+14,77
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12983	17424	15335	+4441	-2089	+2352	+34,21	-11,99	+18,12
Валовий прибуток	2103	2313	1979	+210	-334	-124	+9,99	-14,44	-5,90
Адміністративні витрати	1927	2077	2358	+150	+281	+431	+7,78	+13,53	+22,37
Інші операційні витрати	63	67	64	+4	-3	+1	+6,35	-4,48	+1,59
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	120	169	-443	+49	-612	-563	+40,83	-362,72	-468,33
Фінансовий результат до оподаткування	120	169	91	+49	-78	-29	+40,83	-46,15	-24,17
Чистий фінансовий результат прибуток	120	169	91	+49	-78	-29	+40,83	-46,15	-24,17

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках 3-М

Основні доходи підприємство отримувало від здачі торгових площ в оренду, що представлено у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Доходи, отримані ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», за період 2022–2024 рр.

Показник	2022		2023		2024	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Дохід отриманий від оренди торгових площ	15086	99,95	17424	97,03	17314	100
Інші доходи підприємства	7	0,05	534	2,97	0	0
Всього доходів	15093	100	17958	100	17314	100

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Аналізуючи динаміку доходів ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за 2022–2024 рр., слід відзначити, що ключовим джерелом надходжень підприємства є оренда торгових площ, яка формувала майже весь обсяг доходів у досліджуваній період. У 2022 р. її питома вага становила 99,95 %, у 2023 р. зменшилася до 97,03 %, проте вже у 2024 р. повернулася до абсолютного домінування — 100 %. Це свідчить про високу залежність підприємства від єдиного виду діяльності, що підвищує ризики його фінансової стійкості в умовах ринкової нестабільності.

У 2023 р. відбулося суттєве зростання частки інших доходів до 534 тис. грн (2,97 % загальних надходжень), тоді як у 2022 р. вони були незначними (7 тис. грн, 0,05 %), а у 2024 р. повністю зникли. Така ситуація свідчить про епізодичність та нестабільність додаткових джерел прибутку, що не мають системного характеру та не забезпечують диверсифікації доходної бази.

У цілому, обсяг доходів підприємства зріс із 15093 тис. грн у 2022 р. до 17958 тис. грн у 2023 р. (+15,9 %), однак у 2024 р. скоротився до 17314 тис. грн (–3,6 % відносно 2023 р.). Така тенденція свідчить про певну

волатильність фінансових результатів, обумовлену як зміною кон'юнктури ринку орендних послуг, так і відсутністю стабільних альтернативних каналів доходів.

Отже, діяльність підприємства характеризується високим рівнем концентрації доходів на основному виді послуг – оренді торгових площ, що забезпечує стабільність у короткостроковій перспективі, але створює загрози в умовах посилення конкуренції чи зміни ринкової ситуації. Для підвищення фінансової стійкості доцільним є розширення спектра послуг та диверсифікація джерел надходжень.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. зросла суттєво (+34,21 % до рівня 2022 р.), що перевищило темпи зростання доходів та призвело до зниження рентабельності. У 2024 р. відбулося її зниження на 11,99 % порівняно з попереднім роком, проте показник залишався на 18,12 % вищим за рівень 2022 р., при цьому зумовило визначене погіршення ефективності господарської діяльності.

В структурі собівартості значна частина операційних витрат господарських процесів, відповідно проаналізуємо розмір операційних витрат підприємства враховуючи дані фінансової звітності підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок» за період 2022–2024 рр., результати дослідження представимо у табл. 2.13.

Упродовж 2022–2024 рр. операційні витрати ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» зросли з 14973 тис. грн до 17757 тис. грн, засвідчуючи стійку тенденцію до збільшення загального обсягу витрат, зумовлену насамперед інфляційними процесами, подорожчанням матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення основної діяльності підприємства, а також підвищенням рівня оплати праці та відповідних соціальних відрахувань, тоді як скорочення амортизаційних відрахувань пов'язане з особливостями оновлення та використання основних засобів, а незначне зниження частки інших операційних витрат пояснюється оптимізацією управлінських та адміністративних витрат.

Таблиця 2.13

Динаміка операційних витрат ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 рр.

Показник	2022		2023		2024	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Матеріальні затрати	4624	30,88%	5839	33,84%	6226	35,06%
Витрати на оплату праці	2984	19,93%	3201	18,55%	3431	19,32%
Відрахування на соціальні заходи	674	4,50%	695	4,03%	762	4,29%
Амортизація	264	1,76%	299	1,73%	203	1,14%
Інші операційні витрати	6427	42,92%	7221	41,85%	7135	40,18%
Всього операційних витрат	14973	100,00%	17255	100,00%	17757	100,00%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Валовий прибуток підприємства демонстрував нестійку тенденцію: у 2023 р. він зріс на 9,99 %, тоді як у 2024 р. відбулося зниження на 14,44 %, у результаті чого показник у порівнянні з 2022 р. скоротився на 5,9 %. Одночасно спостерігалось стабільне зростання адміністративних витрат (+22,37 % за два роки), що негативно вплинуло на фінансові результати, а інші операційні витрати змінювалися незначно, залишаючись майже на рівні базового року.

Найбільш критичні зміни зафіксовані у фінансовому результаті від операційної діяльності: якщо у 2022-2023 рр. підприємство отримувало прибуток (120 тис. грн і 169 тис. грн відповідно), то у 2024 р. воно зазнало збитку у розмірі 443 тис. грн. Зазначене стало наслідком як скорочення доходів, так і надмірного зростання адміністративних витрат. Відповідно, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток у 2024 р. скоротилися на 46,15 % порівняно з 2023 р., а у порівнянні з 2022 р. на 24,17 %.

Отже, результати дослідження свідчать, що у 2022–2023 рр. ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» демонструвало позитивну фінансову

динаміку, однак у 2024 р. відбулося суттєве погіршення показників, вказуючи при цьому на потребу у підвищенні ефективності управління витратами, удосконаленні збутової політики та пошуку шляхів зростання прибутковості в умовах нестабільного економічного середовища.

2.4. Дослідження ймовірності банкрутства підприємства

Визначення показників господарської діяльності та ключових показників фінансового стану підприємства не в повній мірі відображає результативність фінансового управління досліджуваного підприємства. Відповідно, важливо здійснити інтегральну оцінку та визначити поточний фінансовий стан підприємства, адже зазначене є досить важливим в аспекті сучасних викликів та політико-економічної нестабільності [36, с. 9]. Нами пропонується здійснити оцінювання показників фінансового стану та визначити інтегральний показник ймовірності банкрутства підприємства на основі запропонованих у методик оцінювання:

а) п'ятифакторна модель Альтмана. Під час дослідження банкрутства використовуються п'ять коефіцієнтів, які враховують різноаспектність діяльності підприємства [24, с. 14]:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5, \quad (2.1)$$

де Z – рівень ризику банкрутства; 1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 0,999 – константи; X_1 – відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів; X_2 – відношення чистого прибутку до сукупних активів; X_3 – відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів; X_4 – відношення між власним і залученим капіталом; X_5 – відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів.

Значення « Z » визначає можливість настання банкрутства досліджуваного підприємства, зокрема: $Z > 2,91$ – дуже низька ймовірність банкрутства; $2,71 > Z > 2,90$ – існує ймовірність банкрутства; $1,81 > Z > 2,70$ – висока ймовірність

банкрутства; $Z < 1,80$ – дуже висока ймовірність банкрутства.

Визначимо ймовірність настання банкрутства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за досліджуваний період, проаналізувавши інтегральний показник Z відповідно моделі Альтмана Е. (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Визначення ймовірності настання банкрутства за моделлю Альтмана Е. для ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
X_1	0,0797	0,1515	0,1615	+0,0718	+0,0100	+0,0818
X_2	0,0346	0,0469	0,0290	+0,0123	-0,0179	-0,0056
X_3	0,0346	0,0469	0,0290	+0,0123	-0,0179	-0,0056
X_4	3,65	3,31	6,08	-0,34	+2,77	+2,43
X_5	4,35	4,84	5,52	+0,49	+0,68	+1,17
Показник Z	7,84	8,38	10,12	+0,54	+1,74	+2,28
Ймовірність банкрутства підприємства	Дуже низька	Дуже низька	Дуже низька	–	–	–

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках 3-М

За результатами розрахунку інтегрального показника Z за п'ятифакторною моделлю Е.Альтмана для ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 рр. встановлено, що значення Z суттєво перевищує критичну межу 2,91, що свідчить про дуже низьку ймовірність банкрутства підприємства протягом аналізованого періоду.

Аналіз динаміки коефіцієнтів X_1 – X_5 показав стабільність та позитивні тенденції у фінансовому стані підприємства: оборотний капітал відносно сукупних активів (X_1) поступово зростає, що свідчить про поліпшення ліквідності; прибутковість активів (X_2 , X_3) демонструвала коливання, проте залишалася на стабільно низькому, але достатньому рівні для забезпечення фінансової стійкості; співвідношення власного та залученого капіталу (X_4) у 2024 р. значно збільшилось, що вказує на посилення фінансової незалежності та зниження кредитного ризику; ефективність використання активів для отримання доходу від реалізації (X_5) мала позитивну динаміку.

Отже, підприємство характеризується високою фінансовою стабільністю, адекватним рівнем ліквідності та капіталізації, що забезпечує його стійкість до зовнішніх економічних коливань і мінімальний ризик неплатоспроможності у коротко- та середньостроковій перспективі.

б) Іншою важливою моделлю є модель Р. Ліса, що визначає ймовірність банкрутства підприємства на основі показників рентабельності та ділової активності. Дана модель має наступний вигляд [31, с. 187]:

$$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4, \quad (2.2)$$

де X_1 – відношення оборотного капіталу до всіх активів; X_2 – відношення прибутку від реалізації до всіх активів; X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів; X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

За значенням показника $Z > 0,037$ рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою. За $Z < 0,037$ рівень фінансового стану вважається низьким, а ймовірність банкрутства – високою.

Визначимо ймовірність настання банкрутства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за досліджуваний період, проаналізувавши інтегральний показник Z у відповідності до моделі Ліса за даними в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Визначення ймовірності настання банкрутства за моделлю Ліса Р. для ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
X_1	0,2943	0,3838	0,3028	+0,0895	-0,0810	+0,0085
X_2	0,0346	0,0469	0,0290	+0,0123	-0,0179	-0,0056
X_3	0,0346	0,0469	0,0290	+0,0123	-0,0179	-0,0056
X_4	3,65	3,31	6,08	-0,34	+2,77	+2,43
Показник Z	0,0135	0,0242	0,0206	+0,0107	-0,0036	+0,0071
Ймовірність банкрутства підприємства	Висока	Висока	Висока	–	–	–

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок» представленої у додатках 3-М

Аналіз інтегрального показника Z за моделлю Р. Ліса свідчить, що у 2022–2024 рр. ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» перебуває у зоні підвищеного ризику банкрутства, оскільки значення Z у всі роки не перевищує критичне значення 0,037.

Незважаючи на зростання оборотного капіталу (X_1) та покращення співвідношення власного та позичкового капіталу (X_4) у 2024 р., інші фінансові показники (прибуток від реалізації та нерозподілений прибуток) залишаються низькими, відповідно зазначене значно обмежує можливості досліджуваного підприємства щодо стійкого фінансування поточної діяльності та забезпечення ліквідності.

Така ситуація вимагає активізації заходів з підвищення прибутковості, оптимізації витрат та посилення контролю за використанням оборотного капіталу для зниження ризику неплатоспроможності.

в) Прогнозна модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу, яка широко застосовується в міжнародній практиці, включає чотири фактори [31, с. 191]:

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4, \quad (2.3)$$

де X_1 – відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань; X_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань; X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів; X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

За розрахунковим значенням показника $Z > 0,3$ рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою. За $Z < 0,3$ рівень фінансового стану вважається низьким, а ймовірність банкрутства – високою.

Визначимо ймовірність настання банкрутства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за досліджуваний період, проаналізувавши інтегральний показник Z відповідно моделі Дж. Таффлера і Г. Тішоу (таблиця 2.16).

Розрахунки інтегрального показника Z за моделлю Дж. Таффлера і Г. Тішоу свідчать, що у 2022–2024 рр. фінансовий стан ТОВ «Тернопільський

міський ринок ЛТД» характеризувався високим рівнем стійкості та низькою ймовірністю банкрутства, оскільки значення Z значно перевищує критичне значення 0,3.

Таблиця 2.16

Визначення ймовірності настання банкрутства за моделлю Дж. Таффлера і Г.

Тішоу для ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

за період 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
X_1	0,161	0,202	0,205	+0,041	+0,003	+0,044
X_2	1,37	1,65	2,14	+0,28	+0,49	+0,77
X_3	0,215	0,232	0,141	+0,017	-0,091	-0,074
X_4	3,65	3,31	6,08	-0,34	+2,77	+2,43
Показник Z	0,886	0,894	1,385	+0,008	+0,491	+0,499
Ймовірність банкрутства підприємства	Низька	Низька	Низька	—	—	—

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Динаміка коефіцієнтів X_1 – X_4 демонструє поступове покращення ліквідності та ефективності використання оборотних активів (X_2) і значне збільшення фінансової незалежності підприємства у 2024 р. (X_4), що підтверджує підвищення фінансової стійкості та здатності підприємства ефективно протистояти зовнішнім економічним ризикам і забезпечувати безперебійну діяльність у коротко- та середньостроковій перспективі.

г) Найбільш поширеною та використовуваною в нашій країні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю українського науковця О. Терещенка, що має для кондитерської галузі наступний вигляд [31, с. 196]:

$$Z=0,306 \times X_1 + 0,331 \times X_2 + 1,309 \times X_4 + 0,050 \times X_6 + 0,363 \times X_9 + 0,258 \times X_{10} - 1,387 \quad (2.4)$$

де X_1 – коефіцієнт покриття; X_2 – коефіцієнт фінансової незалежності; X_4 – коефіцієнт рентабельності операційного продажу за грошовим потоком; X_6 –

коефіцієнт оборотності позичкового капіталу; X_9 – рентабельність власного капіталу; X_{10} – коефіцієнт оборотності оборотних активів; A_0 – незмінний показник.

При розрахунковому значенні $Z > 2$ – підприємство фінансово стійке, і банкрутство йому не загрожує. При наступному значенні показника, яке більше одиниці і менше двох, або в записі $1 < Z < 2$, то це означає, що фінансова рівновага підприємства зрушена, та при умові переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує; при значенні $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів; $Z < 0$ – підприємство вважається напівбанкрутом.

Визначимо ймовірність настання банкрутства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», проаналізувавши інтегральний показник Z відповідно моделі Терещенко О.О. Дані внесемо в таблицю 2.17.

Таблиця 2.17

Визначення інтегрального показника Z відповідно до моделі О.О.Терещенко для ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
X_1	3,65	3,31	6,08	-0,34	+2,77	+2,43
X_2	0,785	0,768	0,859	-0,017	+0,091	+0,074
X_4	0,140	0,134	0,111	-0,006	-0,023	-0,029
X_6	20,25	20,83	39,08	+0,58	+18,25	+18,83
X_9	0,044	0,061	0,034	+0,017	-0,027	-0,010
X_{10}	14,77	12,61	18,23	-2,16	+5,62	+3,46
Стала величина	-1,387	-1,387	-1,387	0	0	0
Показник Z	5,014	4,372	7,568	-0,642	+3,196	+2,554
Ймовірність банкрутства підприємства	Відсутня (Фінансово стійке)	Відсутня (Фінансово стійке)	Відсутня (Фінансово стійке)	–	–	–

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Розрахунки інтегрального показника Z за моделлю О. Терещенка демонструють, що ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» у 2022–2024 рр. характеризувалося високою фінансовою стійкістю та відсутністю ризику банкрутства, оскільки значення Z значно перевищує критичну межу 2.

Позитивна динаміка показників X_1 , X_6 та X_{10} свідчить про покращення покриття короткострокових зобов'язань власним капіталом, підвищення оборотності позичкового капіталу та ефективності використання оборотних активів, що в комплексі забезпечує стійкий фінансовий стан підприємства навіть в умовах нестабільності економічного середовища.

д) За моделлю Г. Спрінгейта можливо провести ранню ідентифікацію кризи, а також оцінити інтегральний показник фінансового стану підприємства та його схильність до банкрутства. Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92%, однак з часом цей показник зменшується. Модель Г. Спрінгейта має вигляд:

$$Z = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,5 \times X_4, \quad (2.5)$$

де X_1 – оборотний капітал / сума активів; X_2 – прибуток до оподаткування + % до сплати / сума активів; X_3 – прибуток до оподаткування / короткострокові зобов'язання; X_4 – прибуток від реалізації / сума активів.

Згідно з моделлю Г. Спрінгейта, якщо показник є меншим за 0,862, то підприємство знаходиться в кризових умовах і має нестійкий фінансовий стан, якщо вище за 0,862, то криза йому не загрожує.

Визначимо ймовірність настання банкрутства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за досліджуваний період, проаналізувавши інтегральний показник Z відповідно до моделі Г. Спрінгейта (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18

Визначення інтегрального показника Z відповідно моделі Г. Спрінгейта для ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
X_1	0,294	0,384	0,303	+0,090	-0,081	+0,009
X_2	0,035	0,047	0,029	+0,012	-0,018	-0,006
X_3	0,161	0,202	0,205	+0,041	+0,003	+0,044
X_4	0,035	0,047	0,029	+0,012	-0,018	-0,006

Показник	0,534	0,696	0,551	+0,162	-0,145	+0,017
Ймовірність банкрутства підприємства	Висока	Висока	Висока	–	–	–

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок» представленої у додатках З-М

Розрахунки інтегрального показника Z за моделлю Г. Спрінгейта свідчать про те, що ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» у 2022–2024 рр. перебуває у межах потенційної кризової ситуації, оскільки значення Z значно нижче критичної межі 0,862, що свідчить про нестійкий фінансовий стан та високу ймовірність банкрутства за даною моделлю. Позитивною тенденцією є тимчасове збільшення показника у 2023 р., що свідчить про деяке покращення фінансової ліквідності та ефективності діяльності, проте у 2024 р. інтегральний показник знову знизився, вказуючи на необхідність вжиття антикризових заходів для забезпечення стабільності підприємства.

Узагальнення результатів дослідження зробимо узагальнюючу таблицю та врахуємо розрахунки представлені на основі вітчизняних та зарубіжних моделей оцінювання, результати узагальнення представимо у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Дослідження ймовірності банкрутства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 рр.

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Вітчизняні моделі оцінювання			
Модель Е.Альтмана	Дуже низька	Дуже низька	Дуже низька
Модель О.Терещенка	Відсутня (Фінансово стійке)	Відсутня (Фінансово стійке)	Відсутня (Фінансово стійке)
Зарубіжні моделі оцінювання			
Модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу	Низька	Низька	Низька
Модель Г. Спрінгейта	Висока	Висока	Висока
Модель Р.Ліса	Висока	Висока	Висока

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 рр. за різними методиками свідчить про

неоднорідність оцінок фінансового стану підприємства залежно від обраної моделі, що обумовлено різною методологією та критеріями оцінювання ризику. Вітчизняні моделі, зокрема модель Е. Альтмана та модель О. Терещенка, демонструють високий рівень фінансової стійкості підприємства протягом усього досліджуваного періоду, що підтверджується низькою або відсутньою ймовірністю банкрутства, що зумовлено стабільною структурою капіталу, помірними адміністративними витратами та прибутковістю від основної діяльності. Водночас зарубіжні моделі оцінювання, а саме модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу, свідчать про низький ризик банкрутства, що також підтверджує відносну фінансову стійкість підприємства, тоді як моделі Г. Спрінгейта та Р. Ліса вказують на високу ймовірність банкрутства, що зумовлено більшою чутливістю цих методик до короткострокової ліквідності та співвідношення власного та позичкового капіталу, а також до прибутковості у відношенні до активів та зобов'язань.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що хоча підприємство загалом залишається фінансово стійким за вітчизняними моделями, існують потенційні ризики фінансової нестабільності, при цьому потребують постійного моніторингу ліквідності та управління борговими зобов'язаннями для зниження ймовірності кризових ситуацій у майбутньому.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи основні результати дослідження, представлені у другому розділі кваліфікаційної роботи, слід відзначити наступне:

1. Об'єктом дослідження виступала господарська діяльність та система фінансового менеджменту ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», яке реалізує діяльність у сфері надання в оренду торгових приміщень для реалізації підприємницької діяльності. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним типом, що дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління із спеціалізованим функціональним розподілом повноважень, а також сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів,

оптимізації використання ресурсів та забезпечує оперативність прийняття рішень.

Господарська діяльність ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» демонструє стабільність власного капіталу та основних засобів при нестабільності оборотних активів, при цьому також засвідчує нерівномірність фінансових потоків та недостатню ефективність управління ліквідністю. Дохід від реалізації зростає, однак збільшення собівартості та адміністративних витрат призводить до зниження валового та чистого прибутку, підкреслюючи необхідність оптимізації витрат і бюджетування. Загалом фінансовий стан підприємства потребує впровадження більш гнучких механізмів управління витратами та активізацію заходів щодо розширення ринків збуту.

2. Система фінансового управління підприємства побудована на основі фінансово-економічного відділу, який координує діяльність усіх підрозділів і забезпечує контроль за ресурсами та фінансову стабільність. Підприємство застосовує комплекс методів управління, включно з бюджетуванням, фінансовим аналізом, калькулюванням собівартості та прогнозуванням, використовуючи електронні системи розрахунків і внутрішній контроль. Така організаційна та методична структура сприяє ефективності управління, проте потребує постійного вдосконалення для підвищення адаптивності до ринкових змін.

3. Фінансовий стан ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» характеризується стабільністю з позитивною динамікою ліквідності та фінансової незалежності, водночас коливання рентабельності власного капіталу та активів у 2024 році вказує на необхідність оптимізації інвестиційної політики та контролю оборотних ресурсів. Чистий дохід демонструє зростання у 2023 році, проте зниження у 2024 році разом із збитком від операційної діяльності підкреслює потребу підвищення ефективності управління витратами. Підприємству слід вдосконалювати управлінські рішення для забезпечення стабільного прибутку та стійкого розвитку у майбутньому.

4. Оцінка ймовірності банкрутства за різними методиками демонструє неоднорідність результатів через різну чутливість моделей до короткострокової

ліквідності, структури капіталу та прибутковості активів. Вітчизняні моделі свідчать про високий рівень фінансової стійкості підприємства, підтверджуючи низьку або відсутню ймовірність банкрутства. Зарубіжні моделі загалом оцінюють ризик як низький, хоча деякі методики вказують на підвищену чутливість до фінансових показників, підкреслюючи необхідність комплексного використання різних підходів для точнішої оцінки фінансового стану.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ РИНОК ЛТД» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Проблемні аспекти та перспективи удосконалення системи фінансового менеджменту на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами зовнішнього середовища та зростанням фінансових ризиків. За таких обставин особливого значення набуває ефективність системи фінансового менеджменту, яка визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність, рентабельність та стійкий розвиток.

Разом з тим у практичній діяльності українських підприємств виявляється низка проблемних аспектів, пов'язаних із недостатньою адаптивністю фінансових стратегій, недосконалістю механізмів управління грошовими потоками, обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів та інституційними бар'єрами. Вирішення цих проблем потребує удосконалення існуючих підходів до фінансового менеджменту з урахуванням світових тенденцій, цифровізації та специфіки національного ринку.

Для дослідження зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та розвитку ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» здійснимо PEST-аналіз (табл. 3.1) та SWOT-аналіз (рис. 3.1). PEST-аналіз дає можливість виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що формують зовнішнє середовище функціонування підприємства та визначають потенційні загрози і можливості його розвитку. Використання цього інструменту дозволяє систематизувати вплив макроекономічних тенденцій, державного регулювання, змін у споживчих перевагах та рівні технологічного прогресу. У поєднанні зі SWOT-аналізом, який спрямований на оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, це забезпечує комплексне бачення стратегічних перспектив та формування обґрунтованих управлінських рішень [40].

Таблиця 3.1

PEST-аналіз функціонування та розвитку ТОВ «Тернопільський міський
ринок ЛТД»

Чинники	Фактори впливу	Оцінка (1–5)
Політичні (Р)	1. Регуляторна політика місцевих органів влади щодо ринкової торгівлі	4
	2. Податкова політика та зміни у фіскальному законодавстві	3
	3. Державна підтримка малого та середнього бізнесу	2
	4. Військово-політична ситуація в країні	2
Всього політичні чинники		11
Економічні (Е)	1. Рівень інфляції та коливання цін на товари	3
	2. Купівельна спроможність населення	2
	3. Доступність кредитних ресурсів для розвитку інфраструктури	3
	4. Конкуренція з боку торговельних мереж і супермаркетів	2
Всього економічні чинники		10
Соціальні (S)	1. Традиційна культура споживання на ринках	4
	2. Зростання вимог споживачів до якості та безпеки продукції	3
	3. Демографічні зміни (скорочення населення, міграція)	2
	4. Попит на місцеву та екологічно чисту продукцію	4
Всього економічні чинники		13
Технологічні (Т)	1. Використання сучасних касових апаратів і POS-систем	3
	2. Цифровізація торгівлі, розвиток онлайн-платформ	4
	3. Автоматизація управління ринковими площами	3
	4. Розвиток інфраструктури зберігання (холодильні камери тощо)	4
Всього технічні чинники		12
Всього		46 із 80 балів

Джерело: складено автором на основі [46-47]

Політичні чинники. Регуляторна політика місцевих органів влади щодо функціонування ринкової торгівлі є одним із ключових позитивних факторів, адже сприяє легалізації підприємницької діяльності та розвитку місцевих бюджетних надходжень. Податкова політика та постійні зміни у фіскальному

законодавстві мають подвійний вплив: з одного боку, стимулюють прозорість бізнесу, з іншого – підвищують адміністративні витрати. Низький рівень державної підтримки малого та середнього бізнесу обмежує доступ підприємства до пільгового фінансування та грантових програм. Додатковим негативним чинником виступає військово-політична ситуація в країні, що створює високий рівень невизначеності для підприємницької діяльності.

Економічні чинники. Економічна нестабільність проявляється у високих темпах інфляції та коливанні цін, що безпосередньо впливає на рентабельність торговельних операцій і платоспроможність орендарів торгових площ. Купівельна спроможність населення залишається низькою, що зменшує обсяги реалізації товарів. Водночас можливість залучення кредитних ресурсів для модернізації ринкової інфраструктури частково компенсує ці обмеження, хоча доступ до дешевих позик є обмеженим. Значним стримуючим фактором є конкуренція з боку торговельних мереж і супермаркетів, які пропонують ширший асортимент товарів за конкурентними цінами.

Соціальні чинники. Важливим позитивним аспектом є збереження традицій культури споживання на ринках, що підтримує сталий попит на свіжу та місцеву продукцію. Однак водночас зростає вимогливість споживачів до якості, безпечності та умов реалізації товарів, що потребує посилення контролю та інвестицій у відповідну інфраструктуру. Негативно впливають демографічні процеси, зокрема скорочення чисельності населення та міграційні тенденції, які зменшують кількість потенційних покупців. Попит на екологічно чисту, органічну та локальну продукцію відкриває нові можливості для розвитку та формування конкурентних переваг підприємства.

Технологічні чинники. Розвиток технологій у сфері торгівлі створює перспективи для підвищення ефективності роботи ринку. Використання сучасних касових апаратів і POS-систем дозволяє забезпечувати прозорість розрахунків та зручність для споживачів. Активна цифровізація та поширення онлайн-платформ відкривають можливості для розширення

каналів збуту й залучення нових клієнтів, але потребують додаткових фінансових вкладень. Автоматизація управління торговими площами дає змогу оптимізувати витрати на адміністрування. При цьому, розвиток інфраструктури зберігання (холодильні камери, склади) підвищує якість обслуговування та сприяє розширенню асортименту продукції.

В цілому, зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» є помірно сприятливим, відповідно найбільш вагомий позитивний вплив мають політичні чинники місцевого рівня та соціальні традиції споживання, що підтримують попит на продукцію ринку. Водночас економічні фактори, зокрема низька купівельна спроможність населення та висока конкуренція з боку супермаркетів, суттєво обмежують можливості розвитку, а технологічні аспекти створюють перспективи для модернізації, але потребують інвестицій.

Сильні сторони (S)	Оцінка	Слабкі сторони (W)	Оцінка
1. Вигідне розташування у місті	5	1. Недостатня цифровізація та відсутність онлайн-каналів торгівлі	4
2. Великий вибір товарів місцевих виробників	4	2. Застаріла матеріально-технічна база	3
3. Довіра споживачів до свіжої продукції	4	3. Низький рівень маркетингових комунікацій	2
4. Гнучка система оренди торгових місць	4	4. Обмежені фінансові ресурси для інвестицій	3
Всього S	17	Всього W	12
Можливості (O)	Оцінка	Загрози (T)	Оцінка
1. Розвиток електронної комерції та маркетплейсів	4	1. Конкуренція з боку торгових мереж	2
2. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію	5	2. Зниження купівельної спроможності населення	4
3. Участь у програмах підтримки малого бізнесу	3	3. Вплив воєнно-політичної нестабільності	5
4. Модернізація інфраструктури за рахунок інвестицій	4	4. Підвищення вимог контролюючих органів	2
Всього O	16	Всього T	13

Рисунок 3.1. PEST-аналіз функціонування та розвитку ТОВ

«Тернопільський міський ринок ЛТД»

Джерело: складено автором на основі [46-47]

Загалом підприємство має потенціал зростання за умови активнішої адаптації до цифрових тенденцій та ефективнішого управління зовнішніми ризиками.

Аналіз сильних сторін підприємства свідчить, що головними конкурентними перевагами є вигідне розташування у місті (5 балів), що забезпечує стабільний потік споживачів, а також широкий вибір товарів місцевих виробників (4 бали), що формує лояльність клієнтів і підтримує попит. Високий рівень довіри покупців до свіжої продукції (4 бали) підсилює конкурентні позиції на продовольчому ринку, при цьому додатковою перевагою є гнучка система оренди торгових місць (4 бали), сприяючи залученню більшої кількості підприємців. Сукупно це формує високий показник сильних сторін (17 балів), який відображає стійкість підприємства.

Разом з тим ідентифіковано низку слабких сторін. Насамперед – недостатній рівень цифровізації та відсутність онлайн-каналів торгівлі (4 бали), оскільки обмежує можливості охоплення нових сегментів споживачів, а додатковим стримуючим фактором є застаріла матеріально-технічна база (3 бали), яка знижує ефективність роботи та потребує модернізації. Недостатній рівень маркетингових комунікацій (2 бали) обмежує впізнаваність бренду та знижує привабливість ринку серед молодшої аудиторії, при цьому відчутним бар'єром є обмежені фінансові ресурси для інвестицій (3 бали), що стримує реалізацію стратегічних змін. Загальна оцінка слабких сторін становить 12 балів, що вказує на необхідність системної модернізації.

Оцінка можливостей зовнішнього середовища показує перспективність розвитку підприємства. Найвагомішою є тенденція зростання попиту на екологічно чисту продукцію (5 балів), що відповідає ключовим конкурентним перевагам ринку. Розвиток електронної комерції та маркетингів (4 бали) відкриває нові канали збуту та підвищує ефективність взаємодії зі споживачами. Участь у програмах підтримки малого бізнесу (3 бали) може сприяти залученню додаткових ресурсів і модернізації

інфраструктури за рахунок інвестицій (4 бали) створює умови для підвищення якості обслуговування та розширення асортименту послуг досліджуваного підприємства. У сукупності можливості оцінені у 16 балів, що свідчить про високий потенціал стратегічного розвитку.

Водночас ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» стикається з низкою загроз. Найбільш критичною є воєнно-політична нестабільність (5 балів), яка створює високий рівень невизначеності та ризиків для підприємницької діяльності. Зниження купівельної спроможності населення (4 бали) обмежує можливості зростання обсягів продажів. Конкуренція з боку торговельних мереж (2 бали) поступово посилюється, особливо у сфері цінової політики та асортименту. Підвищення вимог контролюючих органів (2 бали) збільшує адміністративне навантаження на бізнес. Загалом загрози оцінені у 13 балів, відображаючи сучасний досить високий рівень зовнішніх викликів.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» має значні внутрішні переваги (17 балів проти 12 балів слабких сторін) та перспективні можливості зовнішнього середовища (16 балів). Водночас підприємство повинно враховувати серйозні загрози (13 балів), пов'язані з воєнно-політичною нестабільністю, економічними ризиками та конкуренцією, що визначає необхідність стратегічних кроків, спрямованих на цифровізацію, модернізацію інфраструктури та активізацію маркетингових комунікацій і дозволить в стратегічній перспективі значно підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Для визначення основних проблем реалізації фінансового управління здійснено анкетування працівників різноманітних служб ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» (15 респондентів) і на їх основі визначено основні поточні проблеми в системі фінансового менеджменту досліджуваного підприємства, анкету дослідження представимо у додатку Н, а результати анкетування подано у додатку П.

За результатами проведеного анкетування, нами зроблено висновки про те, що система фінансового планування оцінюється респондентами як частково ефективна або формальна (73,3%), лише 13,3% вважають її ефективною та послідовною (рис. 3.2). Така ситуація свідчить про наявність недосконалості планових процедур, формальний характер виконання бюджетних і фінансових планів, а також недостатню інтеграцію планування у загальну систему управління ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».

Прозорість обліку та контролю фінансових потоків також оцінюється неоднозначно, зокрема 40% респондентів зазначають часткову прозорість, 26,7% відзначають наявність значних недоліків, а 13,3% констатують майже відсутній контроль (рис. 3.3). Зазначений аспект вказує на наявність системних проблем у контролі грошових потоків, часткове або неефективне документування операцій, при цьому даний факт призводить до ризику неправильного обліку або затримок у ефективних та обґрунтованих фінансових рішеннях.

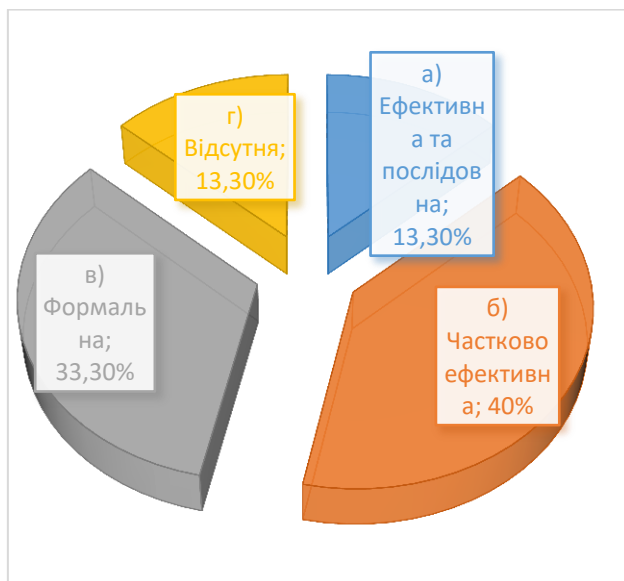


Рисунок 3.2. Результати анкетування «Як Ви оцінюєте систему фінансового планування на підприємстві?»

Джерело: складено автором на основі анкетування працівників ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»



Рисунок 3.3. Результати анкетування «На скільки прозорим є облік та контроль фінансових потоків?»

Що стосується проблем фінансового управління, найбільш поширеною є нестача обігових коштів (33,3%), а також обмежений доступ до кредитних

та інвестиційних ресурсів (26,7%). Недостатня автоматизація обліку та низька кваліфікація працівників відзначаються кожною п'ятою відповіддю. Даний аспект свідчить про низьку фінансову гнучкість підприємства та обмежені можливості для оперативного реагування на зміни ринкових умов.

Система бюджетування на підприємстві, за оцінками респондентів, переважно є формальною або частково відповідає потребам підприємства (73,3%), лише 13,3% вважають її ефективною, що підкреслює слабку взаємодію між плануванням і контролем витрат та значно ускладнює прийняття управлінських рішень.

Використання цифрових інструментів у фінансовому менеджменті на ТОВ «Тернопільський міський ринок» є частковим (46,7%), мінімальне застосування зафіксовано у 26,7% випадків, відповідно обмежує можливості для автоматизації обліку, аналізу фінансових даних та планування.

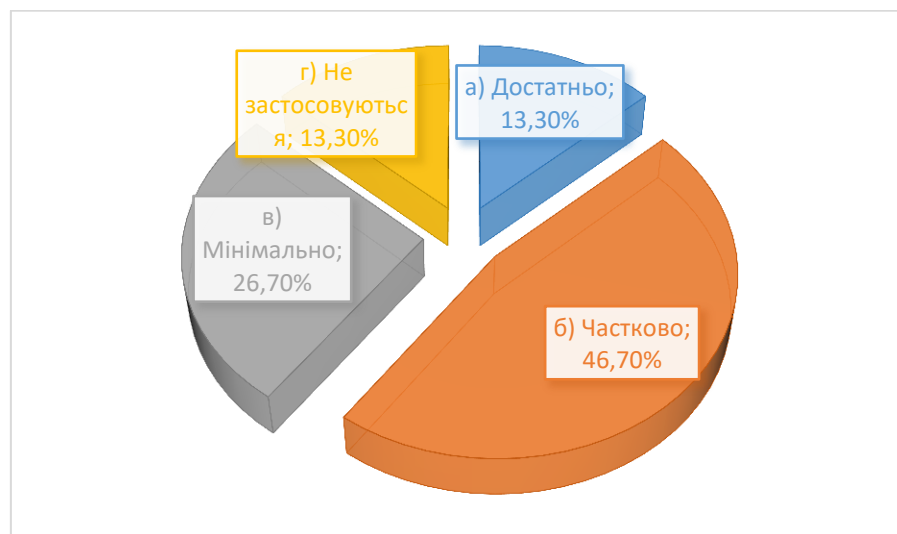


Рисунок 3.4. Результати анкетування «Як Ви оцінюєте систему фінансового планування на підприємстві?»

Джерело: складено автором на основі анкетування працівників ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Доступ ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» до зовнішнього фінансування є дуже обмеженим або обмеженим, але можливим у більшості випадків (73,3%), і, відповідно, лише 6,7% респондентів оцінили доступ як достатній, створюючи при цьому додаткові обмеження для інвестиційної та

фінансової діяльності підприємства.

Управління витратами оцінюється як не завжди ефективне або частково ефективне (73,3%), вказуючи на необхідність удосконалення систем контролю витрат, впровадження механізмів аналізу і оптимізації витратних статей.

Основними ризиками у фінансовій діяльності респонденти визначають військово-політичну нестабільність (33,3%) та інфляцію (26,7%) (рис.3.5), а також додатково відзначаються зниження купівельної спроможності та недосконале податкове законодавство, що формує високий рівень зовнішніх ризиків для фінансового менеджменту підприємства.

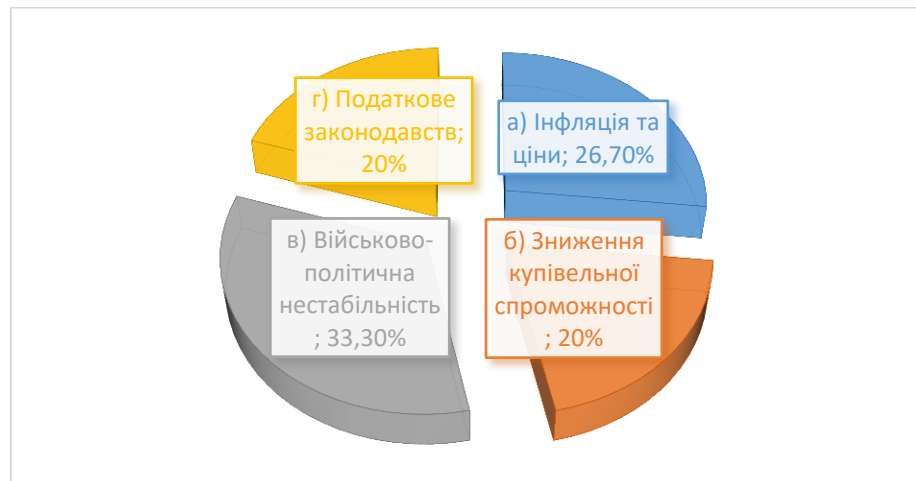


Рисунок 3.5. Результати анкетування «Які основні ризики у фінансовій діяльності підприємства Ви відзначаєте?»

Джерело: складено автором на основі анкетування працівників ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Щодо кваліфікації фінансових працівників, більшість респондентів оцінюють її як середню або достатню (73,3%), при цьому засвідчує потребу у підвищенні професійного рівня персоналу та впровадженні системи безперервного навчання.

Найважливішими заходами для удосконалення фінансового управління, на думку респондентів, є вдосконалення системи планування та контролю (33,3%) та автоматизація фінансових процесів (26,7%). Також виділяють необхідність підвищення кваліфікації персоналу та залучення

інвестицій.

Узагальнюючи результати проведеного анкетування 15 респондентів – працівників ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», можна виділити низку ключових проблем у фінансовому менеджменті на підприємстві, обґрунтованих отриманими даними.

1. Недосконала система фінансового планування та бюджетування, що часто носить формальний характер. За даними анкетування, лише 13,3% респондентів оцінили систему фінансового планування як ефективну та послідовну, тоді як 40% вважають її частково ефективною, а 33,3% – формальною. Аналогічно, оцінка системи бюджетування показала, що 40% респондентів вважають її формальною, 33,3% – частково відповідною потребам підприємства, і лише 13,3% оцінили її як ефективну. Даний аспект засвідчує системні недоліки в процесах планування і бюджетування, які знижують здатність підприємства до оперативного та стратегічного управління фінансами.

2. Частковий або неефективний контроль фінансових потоків. Прозорість обліку та контролю фінансових потоків оцінюється переважно як часткова або недостатня: 40% респондентів зазначили часткову прозорість, 26,7% вказали на наявність значних недоліків, а 13,3% констатували майже відсутній контроль. Представлений напрям демонструє проблеми з внутрішнім фінансовим контролем та відсутність повноцінної системи моніторингу грошових потоків.

3. Нестача обігових коштів та обмежений доступ до зовнішнього фінансування. Найбільш поширеною проблемою фінансового управління респонденти назвали дефіцит обігових коштів (33,3%), а 26,7% відзначили відсутність доступу до кредитів та інвестицій. Рівень доступу до зовнішнього фінансування оцінюється як дуже обмежений (40%) або обмежений, але можливий (33,3%), що ускладнює фінансову гнучкість підприємства та його здатність до розвитку та модернізації.

4. Низький рівень автоматизації фінансових процесів. Використання цифрових інструментів у фінансовому менеджменті переважно часткове

(46,7%), мінімальне у 26,7% випадків і лише 13,3% респондентів вважають його достатнім. Зазначене значно обмежує швидкість обробки фінансової інформації, ефективність аналізу даних та прийняття найбільш ефективних управлінських рішень.

5. Невисока кваліфікація персоналу у сфері фінансового менеджменту. Більшість респондентів оцінили кваліфікацію фінансових працівників як середню (40%) або достатню (33,3%), і лише 13,3% вважають її високою. Недостатній рівень професійної підготовки обмежує здатність персоналу ефективно планувати та контролювати фінансові процеси, впроваджувати нові інструменти управління та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

6. Високий рівень зовнішніх фінансових ризиків, пов'язаних з економічною та політичною нестабільністю. Серед основних фінансових ризиків респонденти виділяють військово-політичну нестабільність (33,3%) та інфляцію (26,7%), а також зниження купівельної спроможності клієнтів (20%) та недосконале податкове законодавство (20%). Представлені фактори створюють додаткові загрози для фінансової стабільності та ефективності управління підприємством.

Таким чином, результати анкетування чітко демонструють комплекс проблем фінансового менеджменту на підприємстві: формальність планування, обмежений контроль, брак ресурсів, низька автоматизація та кваліфікація персоналу, а також значні зовнішні ризики. Виявлені проблеми потребують системного підходу до їх вирішення через вдосконалення планування, автоматизацію, підвищення кваліфікації та управління ризиками.

Для нівелювання означених проблем нами пропонують ефективні управлінські рішення, які можна впровадити в діяльність досліджуваного підприємства, представлені у табл. 3.2.

Аналіз проблем фінансового менеджменту та запропонованих засобів їх вирішення дозволяє сформулювати кілька науково обґрунтованих висновків. По-перше, системні недоліки у фінансовому плануванні та

бюджетуванні, що проявляються у формальному підході та відсутності інтеграції планів у загальну систему управління, потребують впровадження чітких регламентів, процедур моніторингу та контролю виконання бюджетів. Це створює основу для підвищення ефективності стратегічного та оперативного управління фінансами підприємства.

Таблиця 3.2

**Проблеми фінансового управління та механізми їх нівелювання на
ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»**

Проблеми	Засоби їх вирішення
1. Недосконала система фінансового планування та бюджетування, що часто носить формальний характер	Вдосконалення процедур планування та бюджетування, інтеграція планування у загальну систему управління підприємством, розробка чітких інструкцій та регламентів, регулярний моніторинг виконання бюджетів
2. Частковий або неефективний контроль фінансових потоків	Впровадження систем внутрішнього контролю, регулярний аудит фінансових потоків, автоматизовані системи обліку та контролю, навчання персоналу методам фінансового контролю
3. Нестача обігових коштів та обмежений доступ до зовнішнього фінансування	Оптимізація управління оборотним капіталом, розробка стратегії залучення кредитів та інвестицій, пошук альтернативних джерел фінансування, планування грошових потоків
4. Низький рівень автоматизації фінансових процесів	Впровадження сучасних цифрових фінансових інструментів та програмного забезпечення, автоматизація обліку, планування та аналізу фінансових даних, підвищення цифрової компетентності персоналу
5. Невисока кваліфікація персоналу у сфері фінансового менеджменту	Організація системи навчання та підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, впровадження наставництва та обміну досвідом між працівниками

Джерело: самостійна розробка автора

По-друге, частковий або неефективний контроль фінансових потоків вказує на необхідність формалізації систем внутрішнього контролю, проведення регулярних аудитів та застосування автоматизованих облікових систем. Додатково, підвищення кваліфікації персоналу у сфері фінансового контролю сприятиме зниженню ризику помилок та втрат, забезпечуючи прозорість та достовірність фінансової інформації.

По-третє, проблеми нестачі обігових коштів та обмеженого доступу до зовнішнього фінансування вимагають комплексного підходу до управління

оборотним капіталом, активного планування грошових потоків та розробки стратегій залучення кредитів і інвестицій. Використання альтернативних джерел фінансування дозволить забезпечити фінансову стійкість підприємства в умовах обмежених ресурсів.

По-четверте, низький рівень автоматизації фінансових процесів обмежує швидкість обробки даних та якість аналітичної інформації. Впровадження сучасних цифрових інструментів, автоматизація обліку та планування, а також підвищення цифрової компетентності персоналу сприятимуть оптимізації фінансових процесів і підвищенню ефективності управлінських рішень.

По-п'яте, недостатня кваліфікація персоналу є суттєвим обмежуючим фактором для розвитку фінансового менеджменту. Організація системи навчання, участь у тренінгах та семінарах, впровадження наставництва і обміну досвідом дозволять підвищити професійний рівень працівників і забезпечити ефективне використання наявних фінансових ресурсів.

Таким чином, узгоджене впровадження зазначених заходів створює передумови для підвищення ефективності фінансового менеджменту, забезпечення прозорості та контролю фінансових потоків, оптимізації витрат, а також підвищення адаптивності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» до змін зовнішнього середовища та зниження фінансових ризиків.

3.2. Механізми досягнення фінансової стабільності та зростання прибутковості підприємства у стратегічному періоді

Досягнення фінансової стабільності та підвищення прибутковості ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» у стратегічному періоді передбачає комплексне застосування економічних, організаційних та управлінських механізмів, які забезпечують оптимізацію структури капіталу, ефективне управління оборотними ресурсами та контроль витрат на всіх рівнях господарської діяльності. Впровадження таких механізмів потребує інтеграції фінансового планування, бюджетування, внутрішнього аудиту та

системи моніторингу ключових фінансових показників, при цьому дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і зменшувати ризики неплатоспроможності [43, с.217]. У стратегічному контексті це також включає розвиток інвестиційної політики, вдосконалення управління доходами та активізацію процесів формування прибутку, сприяючи відповідному забезпеченню довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, досягнення фінансової стабільності та забезпечення зростання прибутковості підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок» можливе шляхом реалізації комплексу заходів, котрі спрямовані на ефективне управління фінансовими ресурсами та оптимізацію господарської діяльності. Основні серед них, механізми та результати забезпечення фінансової стабільності та зростання прибутковості господарської діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» представимо на рис. 3.6.

Розглянемо пропоновані заходи більш детально.

1. Оптимізація управління оборотними активами та дебіторською заборгованістю. Зростання рівня ліквідності та ділової активності підприємства безпосередньо пов'язане з прискоренням оборотності оборотних активів і оптимізацією політики управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Основні напрями підвищення ефективності використання оборотних ресурсів на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» відображено у таблиці 3.3.

Таким чином, прискорення оборотності оборотних активів на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» досягається шляхом поєднання комплексу фінансово-економічних та організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення фінансової стійкості.



Рисунок 3.6. Система забезпечення фінансової стабільності та зростання прибутковості господарської діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» Джерело: запропоновано автором

Оптимізація розрахунків із кредиторами забезпечує можливість мінімізації витрат на обслуговування зобов'язань, сприяє раціоналізації фінансових потоків та формує підґрунтя для підтримання довгострокових партнерських відносин. Раціоналізація управління грошовими потоками дозволяє підвищити рівень ліквідності, своєчасно і в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання, а також знижувати ймовірність виникнення касових розривів, що, у свою чергу, позитивно впливає на платоспроможність підприємства.

Таблиця 3.3

Шляхи прискорення оборотності активів на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Методи реалізації	Шляхи прискорення оборотності оборотних активів
Підвищення ефективності розрахунків з кредиторами	Використання відстрочок платежів без погіршення ділової репутації, залучення взаємозаліків, переговори про вигідні умови постачання
Оптимізація грошових потоків	Складання прогнозів руху коштів, скорочення часу між надходженням виручки та оплатою зобов'язань, застосування системи автоматизованого управління фінансами
Контроль і моніторинг фінансових операцій	Впровадження системи внутрішнього аудиту, автоматизація обліку, аналіз оборотності активів у динаміці
Оптимізація орендних відносин	Встановлення гнучких умов оренди (короткострокові та довгострокові договори), запровадження системи знижок за своєчасну оплату, стимулювання дострокових платежів

Джерело: самостійна розробка автора

Запровадження системи контролю та моніторингу фінансових операцій створює умови для підвищення прозорості та фінансової дисципліни, сприяє зменшенню ризиків нераціонального чи нецільового використання коштів та забезпечує більш ефективне управління оборотними активами. Водночас оптимізація орендних відносин, яка є ключовим напрямом діяльності підприємства, дозволяє забезпечити стабільність та регулярність надходжень грошових коштів, підвищити привабливість торгових площ для орендарів, стимулювати своєчасні та авансові платежі, що у сукупності формує умови для зростання фінансової результативності та підвищення рівня ділової активності ринку.

Поряд із пришвидшенням оборотності активів важливим аспектом виступає забезпечення організованості та ефективності управління дебіторською заборгованістю на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», яку можна представити як організовану етапність подану на рис. 3.7.

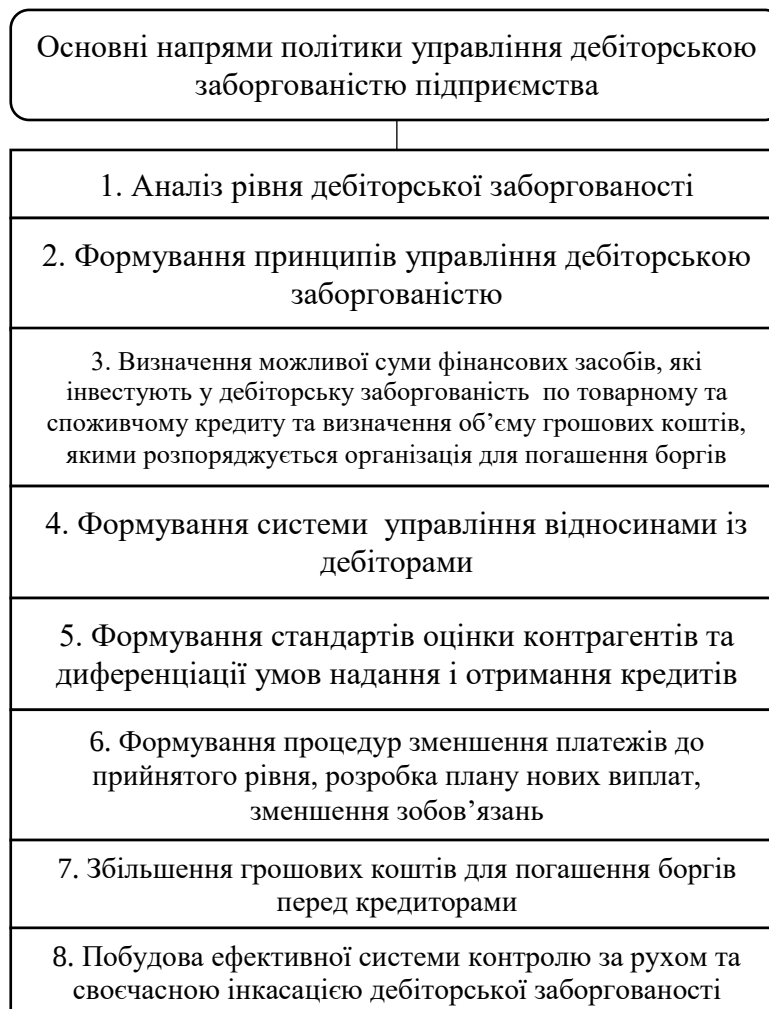


Рисунок 3.7. Пропонований механізм управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Джерело: складено автором на основі [2, с. 186]

Особливості управління дебіторською заборгованістю підприємства полягають у системному підході до аналізу її рівня, визначенні допустимих обсягів інвестування фінансових ресурсів у дебіторів, формуванні принципів та стандартів оцінки платоспроможності контрагентів, диференціації умов надання комерційного кредиту, а також у створенні ефективної системи контролю за своєчасним погашенням зобов'язань. Важливим елементом є побудова гнучкої

політики управління відносинами з дебіторами, розробка механізмів реструктуризації боргів та процедур зменшення прострочених платежів до прийняттого рівня.

Основні переваги такого управління полягають у прискоренні оборотності оборотних активів, зменшенні ризику виникнення прострочених боргів, підвищенні ліквідності та платоспроможності підприємства, зміцненні партнерських відносин із контрагентами, оптимізації фінансових потоків і, як наслідок, у забезпеченні стабільності та зростання прибутковості господарської діяльності.

2. Удосконалення системи бюджетування та контролю витрат. В даному контексті важливо сформувати модель стратегічного управління витратами на основі впровадження системи бюджетування витрат (рис. 3.8).



Рисунок 3.8. Складові моделі стратегічного управління витратами ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Джерело: запропоновано автором

У системі стратегічного управління витратами ТОВ «Тернопільський міський ринок» провідне значення має процес стратегічного планування та прогнозування, який забезпечує формування оптимальної структури витрат у довгостроковій перспективі. Планування витрат на тривалий період передбачає досягнення їх раціонального рівня, що, у свою чергу, дає можливість зменшити загальний обсяг витрат та залучити наявні внутрішні резерви з метою формування конкурентних переваг підприємства. Оптимізація витрат повинна бути спрямована на розв'язання комплексу завдань, серед яких: обґрунтування абсолютної величини витрат, визначення її відповідності плановим показникам, аналіз факторів, що впливають на формування їх рівня та структури, своєчасне виявлення потенційних резервів економії та розробка механізмів їх мобілізації. Загалом ефективне зниження витрат у поєднанні з нарощуванням доходів сприятиме зростанню чистого прибутку підприємства та підвищенню рівня його рентабельності [53, с.109].

Основні витрати та центри відповідальності за управління витратами ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» представимо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні витрати та центри відповідальності за управління витратами

ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Витрати	Специфіка	Центри відповідальності
Адміністративні витрати	Утримання адміністративного персоналу, канцелярські витрати, витрати на управлінські послуги	Адміністрація підприємства, бухгалтерія
Витрати на утримання та обслуговування торгових площ	Комунальні послуги (електроенергія, водопостачання, опалення), прибирання, охорона	Відділ господарського забезпечення, служба експлуатації
Витрати на ремонт та модернізацію об'єктів	Поточний і капітальний ремонт торгових площ, оновлення інфраструктури	Технічна служба, господарський відділ
Витрати на маркетинг і просування	Реклама, організація заходів для залучення орендарів та покупців	Відділ маркетингу та розвитку
Фінансові витрати	Витрати на сплату відсотків за кредитами, інші фінансові зобов'язання	Фінансовий відділ, бухгалтерія
Інші операційні витрати	Податки, збори, страхові платежі, непередбачені витрати	Бухгалтерія, керівництво підприємства

Джерело: запропоновано автором

Основні витрати ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» охоплюють адміністративні, операційні, ремонтні, маркетингові та фінансові статті, що визначають ефективність функціонування підприємства. Управління витратами здійснюється через чітко визначені центри відповідальності, зокрема адміністрацію, бухгалтерію, технічну службу, відділ маркетингу та господарський відділ, забезпечуючи ефективний контроль за раціональним використанням ресурсів. В цілому, системне планування та моніторинг витрат дозволяють оптимізувати фінансові потоки, підвищувати рівень ліквідності та сприяти зростанню рентабельності діяльності підприємства.

3. Диверсифікація джерел доходів підприємства. В контексті зростання прибутковості важливими аспектом є зростання доходів підприємства, відповідно, в даному контексті можна запропонувати наступні напрями доходів даного підприємства, які представлено на рис. 3.9.

Основні напрями зростання доходів ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» пов'язані з диверсифікацією джерел надходжень і підвищенням ефективності використання наявних ресурсів. Перший напрям передбачає розширення спектру послуг для орендарів, зокрема організацію платних сервісів з охорони, прибирання, реклами та консалтингу, що сприятиме збільшенню регулярних надходжень. Другий напрям орієнтований на залучення додаткових доходів від відвідувачів ринку, включно з організацією платних зон паркування, зон відпочинку, кафе та різноманітних бонусних програм. Третій напрям полягає у впровадженні тимчасової або сезонної оренди та організації різноманітних заходів, таких як ярмарки, виставки, майстер-класи та рекламні події, при цьому дозволить отримувати додаткові грошові надходження поза основною діяльністю.



Рисунок 3.9. Пропоновані резерви зростання доходу від реалізації послуг ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Джерело: запропоновано автором

Прогнозовані доходи від реалізації цих заходів у 2026–2028 рр. (табл. 3.5) розраховані на основі планованого зростання кількості орендарів, розширення спектру платних послуг та сезонної активності ринку.

Таблиця 3.5

Прогнозовані доходи від реалізації пропонованих заходів на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» у 2026–2028 рр.

Напрямок зростання доходів	2026 р. (план)	2027 р. (план)	2028 р. (план)
Розширення послуг для орендарів	1200	1400	1600
Платні сервіси для відвідувачів	800	950	1100
Тимчасова та сезонна оренда, заходи	500	600	700
Разом прогнозовані доходи	2500	2950	3400
Діючі доходи від реалізації	15086	17424	17314
% зростання від діючого рівня	16,57%	16,93%	19,63%

Джерело: запропоновано автором

Динаміка доходів відображає поступове збільшення надходжень у зв'язку з реалізацією стратегічних заходів щодо диверсифікації та оптимізації діяльності підприємства.

Аналіз прогнозованих доходів ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» на 2026–2028 рр. свідчить про позитивну динаміку зростання надходжень у результаті реалізації пропонованих заходів. Так, сумарний прогнозований дохід від диверсифікації джерел доходів збільшиться з 2500 тис. грн у 2026 р. до 3400 тис. грн у 2028 р. і забезпечить приріст у розмірі 900 тис. грн за плановий період. Основним джерелом зростання є розширення послуг для орендарів, внесок якого зростає з 1200 тис. грн до 1600 тис. грн, а також платні сервіси для відвідувачів та тимчасова оренда торгових площ і організація заходів. Відносно діючих доходів, прогнозовані показники демонструють приріст на 16,57% у 2026 р., 16,93% у 2027 р. та 19,63% у 2028 р., відображаючи при цьому стабільну тенденцію підвищення фінансових результатів підприємства. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме посиленню фінансової стійкості, підвищенню доходів та збільшенню рентабельності діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».

4. Впровадження системи внутрішнього контролю. Важливим аспектом, який стимулювати зростання доходів та оптимізацію витрат виступає необхідність впровадження системи внутрішнього контролю.

Основними завданнями впровадження системи внутрішнього контролю є забезпечення своєчасного та достовірного обліку фінансових і матеріальних потоків, контроль за дотриманням встановлених процедур управління витратами та доходами, а також мінімізація ризиків нераціонального або нецільового використання ресурсів. При цьому, система внутрішнього контролю передбачає автоматизацію моніторингу фінансових операцій, регулярний аналіз ефективності виконання бюджетів і планів, своєчасне виявлення резервів економії та джерел додаткового доходу.

Реалізація запропонованих заходів сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності підприємства, зміцненню дисципліни серед працівників та створює умови для стабільного зростання прибутковості і підвищення рентабельності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».

5. Оптимізація структури капіталу. Для визначення ефективних умов оптимізації структури капіталу доцільно здійснити розрахунок ефекту фінансового левериджу на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» (табл. 3.6), що дозволяє оцінити вплив співвідношення власного та позикового капіталу на фінансову рентабельність.

Для вирішення зазначеного завдання використаємо формули ефекту фінансового левериджу (ЕФЛ) (формула 3.1) [44, с. 59]:

$$\text{ЕФЛ} = (1 - \text{Спп}) \times (\text{ROA} - \text{П}) \times \text{ПК} / \text{ВК}, \% \quad (3.1)$$

де Спп – ставка податку на прибуток, частка од.; ROA – коефіцієнт валової рентабельності активів %; П – середня величина відсотків, які сплачуються за позиковий капітал, %; ПК – середня сума позикового капіталу, грн.; ВК – середня сума власного капіталу, грн.

Аналіз ефекту левериджу дає можливість визначити оптимальну структуру капіталу, за якої підприємство може досягти максимального рівня прибутковості власного капіталу при мінімізації фінансових ризиків.

Аналіз показників фінансового левериджу та рентабельності власного капіталу свідчить, що структура капіталу ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» протягом 2022–2024 рр. демонструє нестабільність, зокрема зростання коефіцієнта фінансового важеля у 2023 р. до 0,30 свідчить про збільшення залежності від позикового капіталу, тоді як у 2024 р. він знизився до 0,16, що зменшило вплив боргового фінансування на прибутковість.

Чиста рентабельність власного капіталу досягла максимального значення у 2023 р. (63,65%), після чого знизилася до 57,55% у 2024 р., вказуючи на необхідність більш збалансованого співвідношення власного та позикового капіталу для забезпечення стабільного рівня доходності та мінімізації фінансових

ризиків.

Таблиця 3.6

Оптимізація структури капіталу ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»
за період 2022-2024 рр.

№	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	Власний капітал	2722	2765	2695
2	Обсяг позикового капіталу	745	836	443
3	Загальний обсяг капіталу (ряд.1 + ряд.2)	3467	3601	3138
4	Коефіцієнт фінансового важеля (ряд 2: ряд1)	0,27	0,30	0,16
5	Рентабельність активів, %	60,65	64,28	63,05
6	Мінімальна ставка процента за кредит, %	20	20	20
7	Мінімальна процентна ставка з урахуванням премії за кредитний ризик, %	21,20	21,30	21,30
8	Бухгалтерський прибуток з урахуванням процентів за кредит (ряд.3 × ряд.5 : 100)	2103	2313	1979
9	Сума процентів за кредит (ряд.2 × ряд.6 : 100)	149	167	89
10	Бухгалтерський прибуток без урахування суми процентів за кредит (ряд.8 – ряд.9)	1954	2146	1890
11	Ставка податку на прибуток	18	18	18
12	Сума податку на прибуток (ряд.10 × ряд.11)	352	386	340
13	Чистий прибуток (ряд.10 – ряд.12)	1602	1760	1550
14	Чиста рентабельність власного капіталу (ряд.13 : ряд.1 × 100), %	58,84	63,65	57,55
15	Приріст чистої рентабельності власного капіталу, %	–	8,18	-9,60
16	Ефект фінансового левериджу	9,15	10,97	5,79

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках 3-М

Ефект фінансового левериджу на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» у 2022–2024 рр. характеризується нестійкою динамікою. У 2022 р. він становив 9,15 %, засвідчуючи позитивний вплив використання позикового капіталу на рентабельність власного капіталу. У 2023 р. показник зріс до 10,97 %, що вказує на найбільш ефективне застосування кредитних ресурсів. Водночас у 2024 р. значення скоротилося до 5,79 % через зменшення обсягів залученого капіталу, що знизило ефективність його використання. Це свідчить про необхідність пошуку оптимального співвідношення власного та позикового

капіталу для забезпечення стабільного зростання фінансової рентабельності.

Для оптимізації структури капіталу ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» у перспективному періоді нами пропонуються заходи: збільшення частки власного капіталу шляхом реінвестування частини чистого прибутку та додаткових внесків засновників; раціоналізація залучення позикових коштів із дотриманням принципу мінімізації фінансових витрат та підтримки оптимального левериджу; впровадження системи прогнозування співвідношення власного та позикового капіталу для забезпечення збалансованої фінансової стратегії; реструктуризація існуючих кредитних зобов'язань для зменшення процентного навантаження та підвищення гнучкості фінансування; моніторинг та контроль ефективності використання залученого капіталу для досягнення максимального рівня рентабельності; розробка внутрішніх політик щодо управління ризиками, пов'язаними з кредитними ресурсами, та встановлення допустимих меж фінансового важеля [60, с. 85].

Представлені заходи дозволять забезпечити стабільне функціонування ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», зростання прибутковості та підтримання оптимальної структури капіталу у середньостроковій перспективі.

6. Вдосконалення стратегічного планування та прогнозування. Вдосконалення стратегічного планування та прогнозування на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку та підвищення фінансової ефективності діяльності. Воно передбачає розробку довгострокових фінансових і операційних планів, що враховують прогнозовані доходи та витрати, інвестиційну політику, сезонні коливання орендної активності та потенційні ризики.

Особлива увага приділяється інтеграції стратегічного планування з бюджетуванням, контролем грошових потоків та системою внутрішнього фінансового контролю, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та оптимізувати використання ресурсів. Впровадження сучасних методів прогнозування, зокрема аналітики на основі історичних даних та моделювання сценаріїв розвитку ринку, забезпечує більш точне визначення

фінансових цілей і дозволяє планувати заходи щодо диверсифікації джерел доходів, підвищення ліквідності та рентабельності підприємства. У результаті вдосконалене стратегічне планування сприяє формуванню передумов для стійкого зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» у середньо- та довгостроковій перспективі.

В цілому, реалізація запропонованих заходів дасть можливість ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» забезпечити фінансову стабільність та підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Зокрема, удосконалення стратегічного планування та прогнозування сприятиме формуванню реалістичних і збалансованих фінансових планів, оптимізація структури капіталу дозволить знизити фінансові ризики та підвищити рентабельність власного капіталу, впровадження системи внутрішнього контролю – посилити прозорість і дисципліну у фінансових потоках, а розширення спектра послуг і диверсифікація джерел доходів – забезпечити стійке зростання прибутковості. У сукупності ці дії формують підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства, зростання його інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокового розвитку.

3.3. Удосконалення системи управління фінансовими ризиками на підприємстві

У сучасних умовах економічної нестабільності удосконалення системи управління фінансовими ризиками на підприємстві набуває особливої актуальності. Ефективна ідентифікація, оцінювання та мінімізація ризиків забезпечують збереження фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання. Саме тому формування дієвої системи управління фінансовими ризиками на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» є ключовим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень та зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників [21, с. 241]. Важливо забезпечити організований процес управління

фінансовими ризиками підприємства, відповідно представимо етапність реалізації такого управління на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», результати дослідження подамо на рис. 3.10.

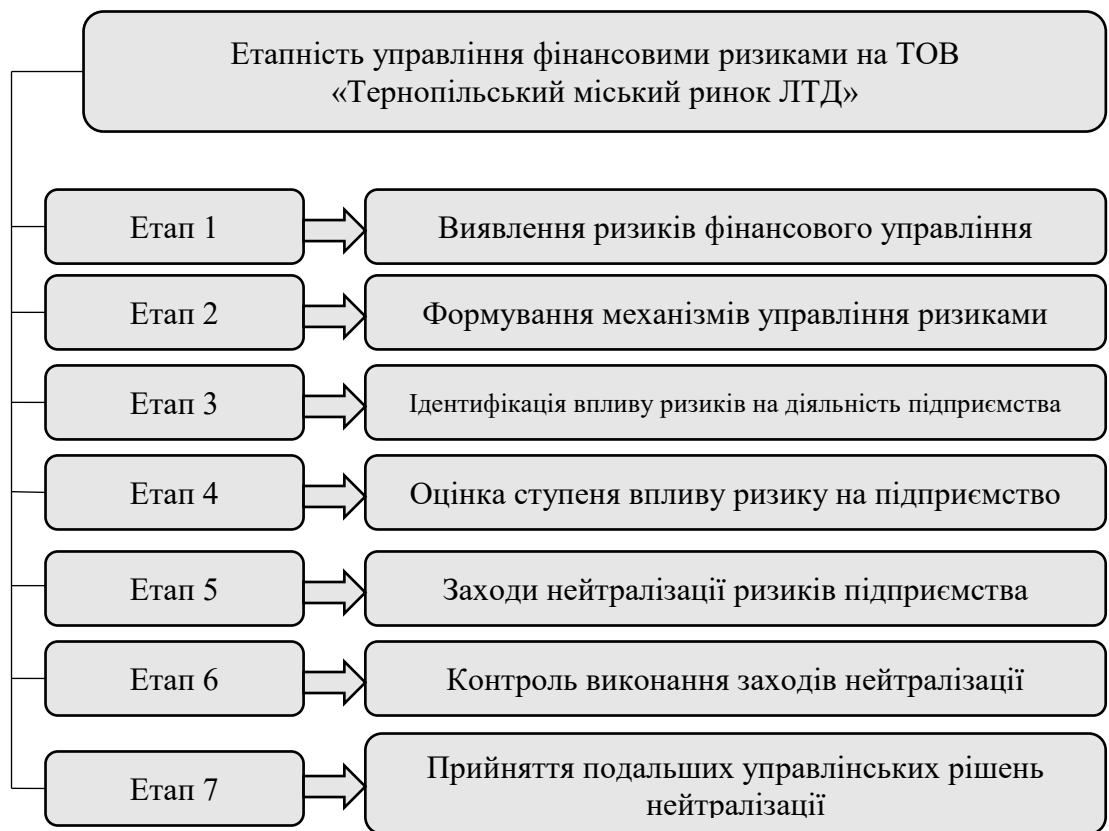


Рисунок 3.10. Механізм управління фінансовими ризиками ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Джерело: запропоновано автором

На початкових етапах управління фінансовими ризиками здійснюється виявлення та ідентифікація їх ступеня впливу на діяльність ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД». Подальші дії з оцінки та аналізу спрямовані на визначення можливого впливу фінансових ризиків на формування ефективної системи фінансового управління досліджуваного підприємства та взаємодію з основними їх видами, зокрема: кредитні ризики (КРз), валютні ризики (ВлР) та інвестиційні ризики (ІР), які потребують системного управління з метою мінімізації їх негативних наслідків (рис. 3.11).

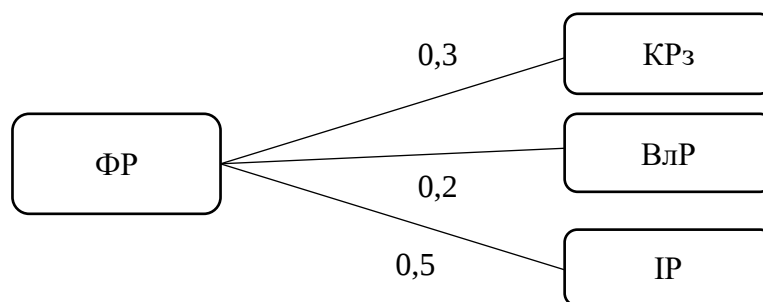


Рисунок 3.11. Різновиди та ступінь впливу фінансових ризиків на діяльність ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах нестабільності
Джерело: складено автором

Деталізуємо «дерево» кредитних ризиків впливу на господарську діяльність та фінансове підприємства рис. 3.12.

Кредитні ризики посідають вагоме місце у системі фінансових ризиків ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», оскільки їх реалізація безпосередньо впливає на ліквідність, платоспроможність та рівень фінансової стабільності суб'єкта господарювання.

У процесі дослідження доцільно виокремити чотири ключові напрями кредитних ризиків, серед яких ризик неповернення кредиту позичальником (РНК), ризик концентрації кредитного портфеля (РКП), ризик зниження вартості заставного майна (РЗВЗ) та ризик процентних ставок (РПС). Кожен із зазначених напрямів має специфічні причини виникнення, які обумовлюють необхідність їх детального аналізу та врахування у процесі управління.

Зокрема, неповернення кредитів здебільшого пов'язане з низькою фінансовою стійкістю контрагентів та недостатнім рівнем забезпечення зобов'язань, тоді як ризик концентрації обумовлений браком диверсифікації кредитних ресурсів. Зниження вартості заставного майна може відбуватися через коливання ринкових цін чи фізичний знос активів, а ризик процентних ставок зумовлюється нестабільністю макроекономічного середовища та змінами грошово-кредитної політики [64, с. 101].

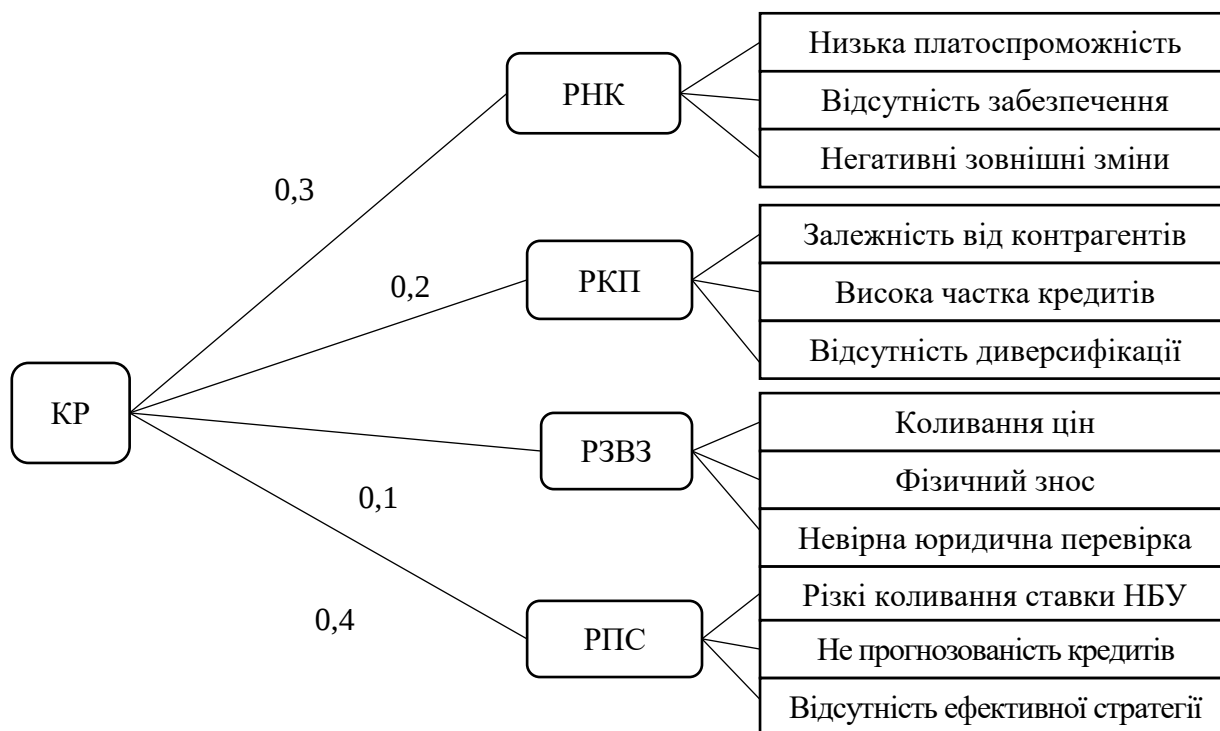


Рисунок 3.12. «Дерево» можливостей формування кредитних ризиків

ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах нестабільності

Джерело: самостійна розробка автора

В цілому, систематизація та оцінювання причин виникнення кредитних ризиків створює підґрунтя для формування дієвих заходів їх мінімізації у фінансово-господарській діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД».

На рис. 3.13 представимо «Дерево» можливостей формування валютних ризиків ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах нестабільності.

Валютні ризики становлять одну з ключових груп фінансових ризиків, оскільки їх прояв безпосередньо впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності та фінансову стабільність підприємства. У процесі дослідження доцільно виокремити чотири основні напрями валютних ризиків: ризик курсових коливань (РКК), ризик конверсії валюти (РКВ), ризик валютної ліквідності (РВЛ) та ризик валютного регулювання (РВР), кожен із яких характеризується специфічними детермінантами виникнення.

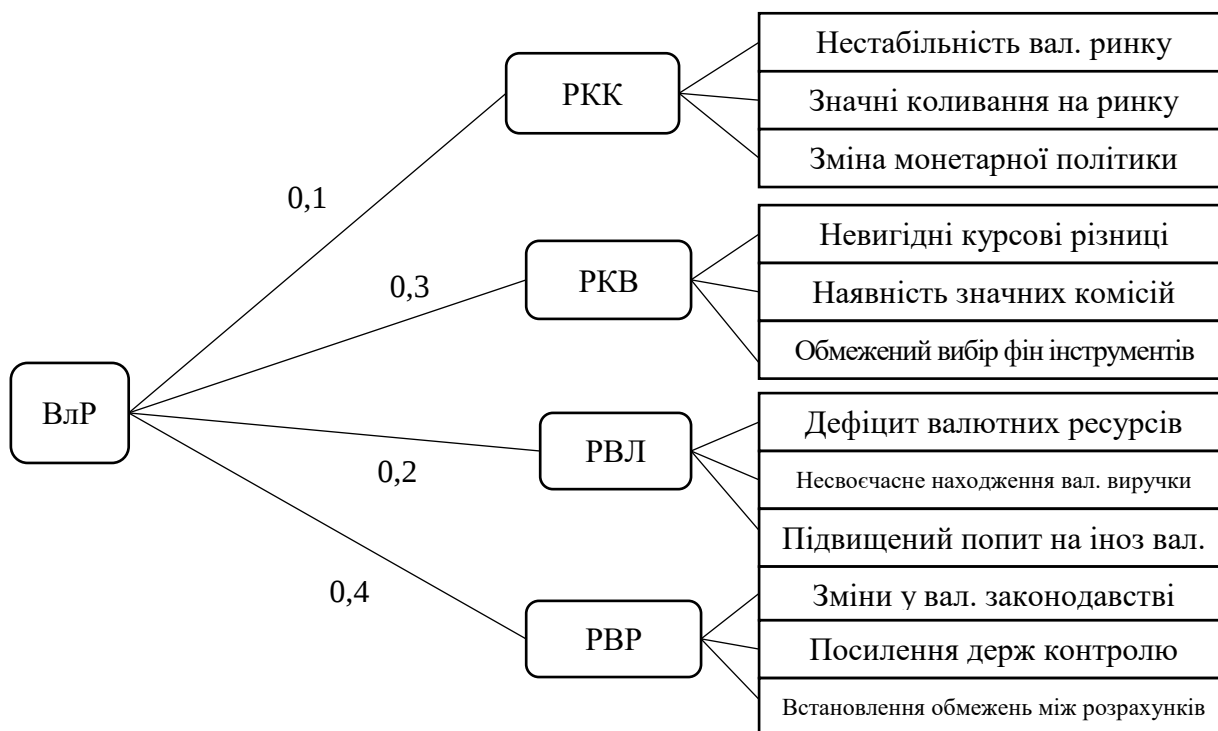


Рисунок 3.13. «Дерево» можливостей формування валютних ризиків
ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах нестабільності
Джерело: самостійна розробка автора

Зокрема, ризик курсових коливань формується під впливом нестабільності валютного ринку, змін у монетарній політиці провідних країн та глобальних економічних криз, тоді як ризик конверсії зумовлюється витратами на обмін валюти, наявністю банківських комісій і обмеженістю інструментів для оптимізації валютних розрахунків. Ризик валютної ліквідності проявляється у випадках дефіциту валютних ресурсів для виконання зобов'язань, затримки надходження виручки чи зростання попиту на іноземну валюту, тоді як ризик валютного регулювання пов'язаний зі змінами у законодавстві, посиленням державного контролю та встановленням обмежень на міжнародні фінансові операції.

В цілому, систематизація валютних ризиків та їх причин є необхідною передумовою для формування ефективних механізмів їх мінімізації у межах фінансової політики підприємства.

Досить важливою є ідентифікація інвестиційних ризиків, які пов'язані із невизначеністю результатів інвестиційної діяльності та ймовірністю виникнення фінансових втрат у процесі реалізації інвестиційних проєктів. Деталізоване «дерево» інвестиційних ризиків впливу на діяльність підприємства представимо на рис. 3.14.

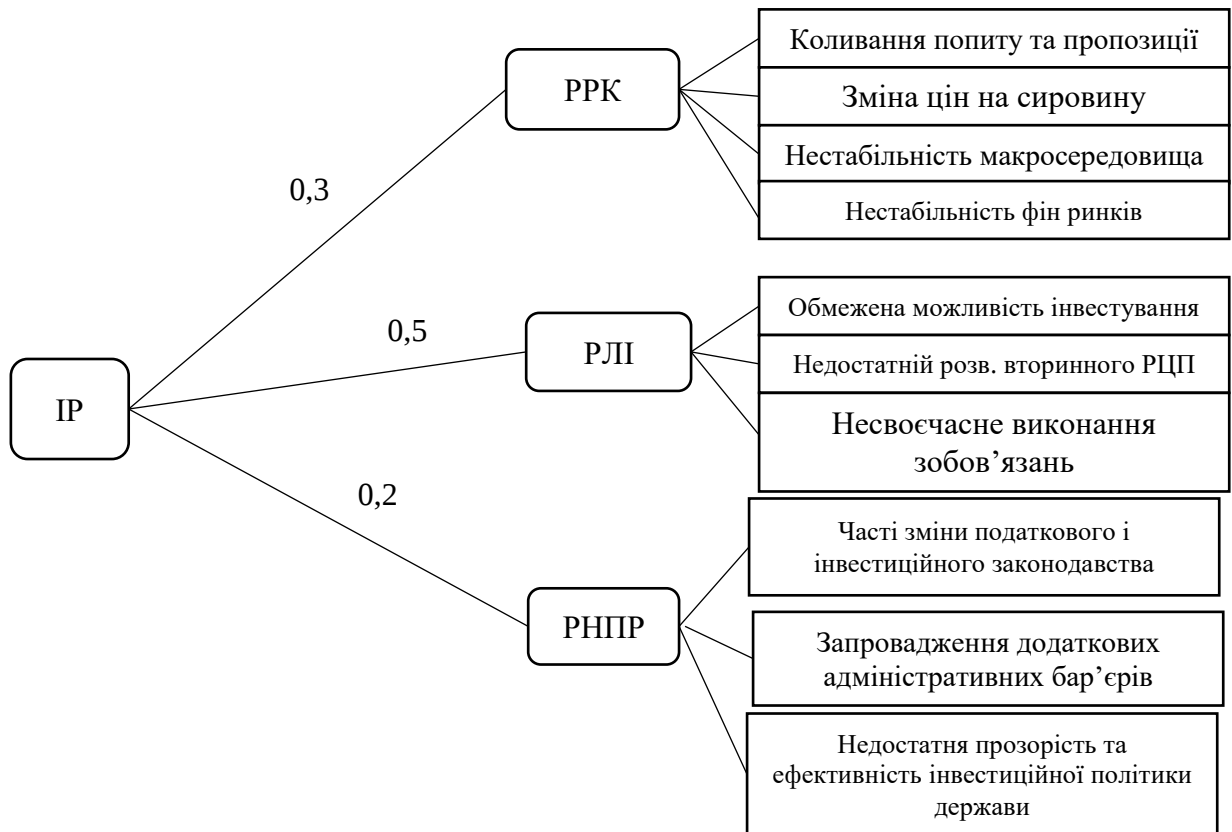


Рисунок 3.14. «Дерево» можливостей формування інвестиційних ризиків ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах нестабільності
Джерело: самостійна розробка автора

Інвестиційні ризики становлять важливу складову фінансових ризиків підприємства, оскільки їх реалізація безпосередньо визначає ефективність та результативність інвестиційної діяльності. Аналіз дозволяє виокремити три ключові напрями їх прояву: ризик ринкової кон'юнктури, ризик ліквідності інвестицій та ризик нормативно-правового регулювання. Ризик ринкової кон'юнктури формується під впливом коливань попиту і пропозиції, зміни цінових тенденцій та загальної економічної нестабільності, що ускладнює прогнозування майбутніх доходів. Ризик ліквідності пов'язаний з обмеженою

можливістю швидкої реалізації інвестиційних активів без втрат, що особливо актуально в умовах недостатньо розвиненого фінансового ринку.

У свою чергу, ризик нормативно-правового регулювання обумовлений нестабільністю законодавчої бази, що створює додаткові загрози для довгострокових інвестиційних проєктів та потребує адаптивних механізмів управління [57, с. 73; 61].

Застосування дерев логічних можливостей у дослідженні фінансових ризиків дозволяє ефективно моделювати та аналізувати складні взаємозв'язки між ризиковими подіями та їхніми наслідками що забезпечує оперативне та наочне проведення експертних оцінок, а також визначення ієрархії окремих компонентів фінансової системи підприємства. Використання таких дерев дозволяє відображати різні сценарії розвитку подій і прогнозувати потенційний вплив конкретних ризиків на фінансовий стан підприємства в умовах варіативності вхідних даних та зовнішніх факторів.

Для ідентифікації та аналізування впливу фінансових ризиків на систему фінансового управління підприємством ТОВ «Тернопільський міський ринок» здійснимо їх комплексну оцінку. Перш за все сформуємо матрицю показників стійкості досліджуваного підприємства до фінансових ризиків використовуючи формулу 3.1. [32, с. 132]:

$$R = rij, \quad (3.1)$$

де rij – значення j -го показника для i -го підприємства $i = \overline{1, n}, j = \overline{1, m}$.

На наступному етапі здійснимо стандартизацію показників, котрі забезпечують стійкість підприємства до ризику використовуючи формулу 3.2.:

$$z_{ij} = \frac{r_{ij} - \bar{r}_j}{\sigma_j}, \quad (3.2)$$

де r_j – середнє значення j -го показника; σ_j – середньоквадратичне відхилення j -го показника.

На третьому етапі визначаються еталонні значення показників із розподілом на стимулюючі та дестимулюючі фактори. Стимулюючі фактори (економічна та фінансова стабільність, зростання фінансових результатів, наявність матеріально-технічної бази, кваліфікований персонал) сприяють зниженню ризиків та підвищують стійкість підприємства до них. Натомість, дестимулюючі фактори, такі як зміна курсу валют, зростання закупівельних цін, фінансова залежність та зниження прибутковості підприємства, збільшують ризики та послаблюють стійкість підприємства до негативних впливів.

В даному випадку повинні для стимулюючих показників визначатися максимальні значення, а для дестимулюючих мінімальні [32, с. 137]:

$$Z_{0j} = \begin{cases} \min(r_{ij}), j \notin J \\ \max(r_{ij}), j \in J' \end{cases} \quad (3.3)$$

де J – множина показників-стимуляторів.

На четвертому етапі дослідимо відстані між еталонними показниками у відповідності до фактичних значень j -го показника i -го підприємства використовуючи формулу Евкліда [3, с. 46-47]:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (1 - \frac{z_{ij}}{z_{0j}})^2}, \quad (3.4)$$

Розрахунок значення стійкості підприємства до фінансових ризиків визначимо за формулою 3.5:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \times \sum_{i=1}^n (C_{i0} - \overline{C_0})^2}, \quad (3.5)$$

Узагальнюючий розрахунок стійкості підприємства до фінансових ризиків здійснюється за формулою середньої геометричної:

$$K_{i \text{ стій}} = \sqrt{K_{i \text{ Б-С}} \times K_{i \text{ С-С}}}, \quad (3.6)$$

Узагальнюючий показник слугує каталізатором для оцінки рівня ризику підприємства: зі збільшенням значення показника $K_{i \text{ стій}}$ (наближенням його до одиниці) зменшується ступінь ризику та зростає рівень стійкості підприємства.

Для визначення рівня фінансового ризику використовується універсальна шкала Харрінгтона (таблиця 3.1), яка дозволяє оцінити його ступінь.

Таблиця 3.1

Шкала Харрінгтона

Інтервали	Оцінка
0,8-1	Абсолютна (А)
0,63-0,8	Нормальна (Н)
0,37-0,63	Задовільна (З)
0,2-0,37	Критична (Кр)
0-0,2	Катастрофічна (К)

Джерело: складено автором на основі [33, с. 91]

Проведемо ідентифікацію фінансових ризиків, пов'язаних із реалізацією основних бізнес-процесів у господарській діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок», та узагальнено визначимо інтервали фінансових ризиків відповідно до шкали Харрінгтона (рис. 3.15).

Згідно з матрицею використання ресурсів, найбільше навантаження спостерігається на дебіторську заборгованість та інвестиційні ресурси, при цьому пов'язано із специфікою надання послуг оренди торгових приміщень та необхідністю підтримувати гнучкі умови для орендарів. Кредитні та цінні папери використовуються переважно для забезпечення поточної ліквідності та фінансування розвитку технологій, тоді як власний капітал забезпечує

стабільність управлінських і маркетингових процесів.

Процеси Ресурси	Оренда приміщень (1)	Обслуговування орендарів (2)	Розвиток технологій (3)	Організація управління (4)	Маркетингові заходи (5)	Всього
Кредитні (1)	0,210*	0,150	0,280	0,190	0,170	1
Інвестиційні (2)	0,230	0,200	0,210	0,185	0,175	1
Цінні папери та фінансові інструменти (3)	0,180	0,205	0,260	0,200	0,155	1
Власний капітал (4)	0,100	0,160	0,200	0,270	0,270	1
Дебіторська заборгованість (5)	0,280	0,285	0,050	0,155	0,230	1
Всього	1	1	1	1	1	5

Рисунок 3.15. Матриця стійкості ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

в умовах війни

*-відсоток використання ресурсів для реалізації бізнес-процесів

Джерело: самостійна розробка автора

Використовуючи засоби MS EXCEL «КОРРЕЛ» проаналізуємо відстані між показниками та визначимо показник стійкості ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» до фінансових ризиків, виходячи із визначеної матриці стійкості підприємства, а також вхідних параметрів моделі (рис 3.16).

1	0	0	0	0
0,295	1	0	0	0
0,288	0,305	1	0	0
0,210	0,125	0,200	1	0
0,120	0,110	0,155	0,290	1

Рисунок 3.16. Матриця оцінки стійкості ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» до фінансових ризиків

Джерело: розраховано автором із використанням засобів MS EXCEL

Матриця фінансової стійкості демонструє, що показники ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» варіюються в межах від 0,110 до 0,305, засвідчуючи при цьому наявність критичних зон ризику, особливо у частині обслуговування орендарів та розвитку технологій. Зазначений аспект вказує на необхідність підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю, оптимізації інвестиційних витрат та посилення контролю

над кредитними потоками для зменшення впливу фінансових ризиків на діяльність досліджуваного підприємства.

Завершальним етапом є контроль за реалізацією основних бізнес-процесів у господарській діяльності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», а схематичне зображення організації системи контролю подамо на рис. 3.17. Фінансові ризики формують додаткову невизначеність та можуть спричиняти відхилення у виконанні ключових фінансово-господарських процесів підприємства.

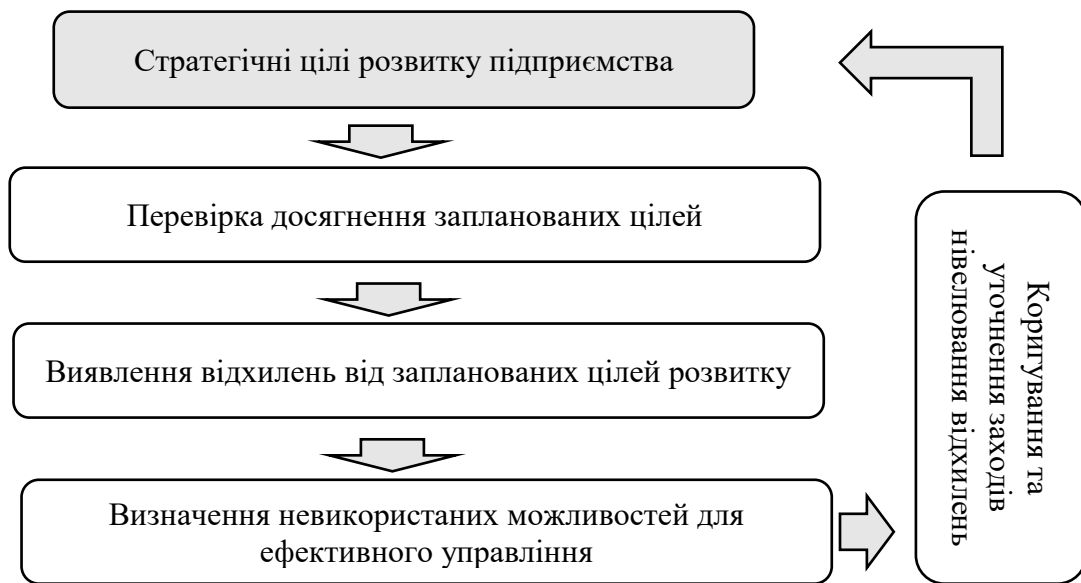


Рисунок 3.17. Контроль та коригування цілей розвитку ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах фінансових ризиків та невизначеності

Джерело: самостійна розробка автора

Основними напрямками контролю у сфері управління фінансовими ризиками мають бути: а) оцінка фактичного досягнення фінансових цілей та показників; б) виявлення розбіжностей між запланованими та фактичними результатами фінансової діяльності; в) ідентифікація потенційних ризиків та невикористаних фінансових можливостей для підвищення ефективності управління ресурсами; г) коригування стратегій та конкретних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу фінансових ризиків на діяльність підприємства.

Лише комплексний підхід до управління ризиками господарської діяльності на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» в умовах воєнного часу дозволить підприємству вийти з кризи та сформувати ефективну модель господарської діяльності на перспективу.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи основні результати дослідження, представлені у третьому розділі кваліфікаційної роботи, слід відзначити наступне:

1. Система фінансового менеджменту ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» характеризується низкою структурних вад, зокрема формалізацією планування, неефективним контролем фінансових потоків, обмеженим доступом до зовнішнього фінансування та недостатньою автоматизацією процесів. Результати анкетування підтверджують потребу у впровадженні комплексних організаційно-управлінських рішень, спрямованих на підвищення прозорості, оптимізацію витрат та зменшення ризиків. Запропоновані заходи включають вдосконалення системи бюджетування, автоматизацію обліку, підвищення кваліфікації персоналу та активізацію управління ризиками.

2. Досягнення фінансової стабільності та зростання прибутковості ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» потребує реалізації комплексу заходів, зокрема оптимізації управління оборотними активами, удосконалення бюджетування, диверсифікації джерел доходів та впровадження системи внутрішнього контролю. Прогнозоване зростання доходів на 16–20% до 2028 року свідчить про високий потенціал запропонованих стратегій. Ключовим є також оптимізація структури капіталу та розвиток стратегічного планування для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

3. Удосконалення системи управління фінансовими ризиками на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» має ґрунтуватися на системній ідентифікації, оцінці та мінімізації ризиків, зокрема кредитних, валютних та інвестиційних. Використання матриці стійкості та шкали Харрінгтона

дозволило виявити критичні зони впливу ризиків, що потребують негативного втручання. Запровадження механізмів моніторингу та контролю за фінансовими процесами забезпечить підвищення адаптивності підприємства в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ РИНОК ЛТД»

4.1. Охорона праці на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Організацію охорони праці на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» реалізує служба охорони праці. Служба охорони праці даного підприємства опрацьовує ефективну цілісну систему управління охорони праці підприємства; сприяє удосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи; проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці; розробляє разом зі структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища (підвищення існуючого рівня охорони праці, якщо встановлені норми досягнуті), а також розділ «Охорона праці» у колективному договорі; проводить для працівників вступний інструктаж з питань охорони праці [54, с. 227].

Досліджуючи фінансування заходів охорони праці на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», необхідно відзначити, що спрямовується 0,5% від загального фонду оплати праці на підприємстві (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Фінансування заходів охорони праці на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Фонд оплати праці підприємства, тис. грн	2984	3201	3431
Сума фінансування на заходи охорони праці (0,5% від ФОП), тис. грн	14,92	16,01	17,16
Абсолютне відхилення, тис. грн	0,97	1,09	1,15

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», представленої у додатках З-М

Досліджуючи обсяги фінансування заходів з охорони праці на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», необхідно відзначити динаміку до зростання загального обсягу фінансування, зокрема, якщо у попередньому періоді показник становив 14,92 тис. грн, то у звітному періоді складає 17,16 тис. грн, відповідний показник збільшення за останніх два роки становить 1,15 тис. грн.

Шум – це коливання звукової хвилі в звуковому діапазоні, що характеризується змінною частотою і амплітудою, непостійні в часі, які не несуть корисної інформації людині. Шум також впливає безпосередньо на різні відділення головного мозку, змінюючи нормальні процеси вищої нервової діяльності працівників ТОВ «Тернопільський міський ринок». Цей вплив може негативно позначитися навіть раніше, ніж виникнуть проблеми із сприйняттям звуків органами слуху. Граничні рівні звуку, дБ, на робочих місцях ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» подано у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Граничні рівні звуку, дБ, на робочих місцях ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Категорія напруженості праці	Категорія тяжкості праці			
	I. Легка	II. Середня	III. Важка	IV. Дуже важка
I. Мало напружений	80	80	75	75
II. Помірно напружений	70	70	65	65
III. Напружений	60	60	-	-
IV. Дуже напружений	50	50	-	-

Джерело: складено автором на основі [40, с. 77]

Характерним впливом шуму є скарги на підвищення втомлюваності, загальну слабкість, роздратування, апатію, послаблення пам'яті, пітливість та інші нездужання [20, с. 212].

Для підвищення ефективності діяльності з охорони праці на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» слід здійснити наступні заходи:

1. Запорукою зниження рівня виробничого травматизму і поліпшення стану охорони праці є піднесення економіки, що в сучасних умовах

господарювання може бути досягнуто лише шляхом децентралізації виробництва, запровадження на нерентабельних підприємствах посади найманого менеджера.

2. Поліпшення стану охорони праці на підприємствах може бути досягнуто шляхом переходу від окремих розрізнених заходів до системи планомірного цілеспрямованого управління цією діяльністю з чітким визначенням для кожного структурного підрозділу підприємства переліку та змісту завдань і функцій управління.

3. На підприємстві доцільно здійснювати систематичне інженерне забезпечення системи управління охороною праці шляхом приведення виробничого обладнання, технологічних процесів у відповідність до вимог нормативних актів з охорони праці із застосуванням сучасних методів інжинірингу і реінжинірингу [8, с. 213].

4. Для інструктажу й навчання працівників з охорони праці варто застосовувати сучасні методи активного навчання, виховання у працівників психології і культури безпеки, що унеможлиблює будь-які небезпечні дії.

4.2 Розроблення та фінансування заходів плану розвитку й удосконалення цивільної безпеки підприємства

Створення матеріальних резервів здійснюється для запобігання, ліквідації надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру та їх наслідків. Створення, утримання та поповнення матеріальних резервів на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» здійснюється [58, с. 101]: оперативно – за рахунок коштів державного бюджету через ДСНС; відомчо – за рахунок коштів державного бюджету через відповідні центральні органи виконавчої влади; регіонально та місцево – за рахунок коштів місцевих бюджетів; об'єктово – за рахунок власних коштів підприємств.

Створення, утримання та поповнення матеріальних резервів може здійснюватися також за рахунок добровільних пожертвувань фізичних і юридичних осіб, благодійних організацій та об'єднань громадян, інших не

заборонених законодавством джерел. Місця розміщення матеріальних резервів визначаються і затверджуються рішеннями відповідних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та керівників підприємств.

Матеріальні резерви на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» розміщуються на об'єктах, призначених або пристосованих для їх зберігання, за рішенням керівників відповідних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та підприємств з урахуванням оперативної доставки таких резервів до можливих зон надзвичайних ситуацій.

Створення та накопичення матеріальних резервів здійснюється відповідно до річних графіків, затверджених відповідними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та керівниками підприємств. Матеріальні резерви використовуються виключно для: здійснення запобіжних заходів у разі загрози виникнення надзвичайних ситуацій; ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; проведення невідкладних відновлювальних робіт і заходів; надання постраждалому населенню необхідної допомоги для забезпечення його життєдіяльності; розгортання та утримання тимчасових пунктів проживання і харчування постраждалого населення; забезпечення пально-мастильними та іншими витратними матеріалами транспортних засобів підприємств та громадян, залучених для евакуації постраждалого населення із зони надзвичайної ситуації та можливого ураження.

Сучасний Цивільний захист є державною системою органів управління, сил і засобів, яку створено для організації і забезпечення захисту населення від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного, природного, екологічного і воєнного походження, і це визначення докорінно відрізняє її від того, що було раніше [67, с. 89]. Матеріальні резерви на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» використовуються відповідно до рівня надзвичайної ситуації, зокрема:

- оперативний – для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних

ситуацій на території держави за рішенням Голови ДСНС;

– відомчий – для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій на об'єктах відповідних галузей економіки;

– регіональний, місцевий та об'єктовий – для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій на відповідних територіях та об'єктах.

Відпуск матеріальних цінностей з матеріальних резервів (крім об'єктового), що підлягають освіженню (поновленню), здійснюється за рішенням зазначених керівників на конкурсних засадах. Кошти, отримані внаслідок реалізації матеріальних цінностей, спрямовуються на придбання і закладення до матеріальних резервів аналогічних матеріальних цінностей.

Відповідальність за створення та використання матеріальних резервів, здійснення контролю за їх наявністю несуть посадові особи органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та підприємств відповідно до закону.

Висновки до розділу 4

Узагальнюючи основні результати дослідження, представлені у четвертому розділі кваліфікаційної роботи, слід відзначити наступне:

1. Організація охорони праці на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» здійснює служба охорони праці. Служба охорони праці даного підприємства опрацьовує ефективну цілісну систему управління охорони праці підприємства; сприяє удосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи; проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці тощо.

2. Створення матеріальних резервів на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» здійснюється для запобігання, ліквідації надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру та їх наслідків. Матеріальні резерви використовуються виключно для: здійснення запобіжних заходів у разі загрози виникнення надзвичайних ситуацій; ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; проведення невідкладних відновлювальних робіт і

заходів; надання постраждалому населенню необхідної допомоги для забезпечення його життєдіяльності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних підходів та практики оцінювання ефективності фінансового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності. За результатами дослідження слід відзначити:

1. Фінансовий менеджмент у малому та середньому бізнесі є ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки забезпечує оптимальне формування та раціональний розподіл фінансових ресурсів, підтримку ліквідності та фінансової стійкості, а також сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства в умовах високої невизначеності та обмеженості капіталу. В умовах воєнних викликів і трансформацій української економіки значення фінансового менеджменту істотно зростає, оскільки саме він забезпечує адаптацію підприємств до нових ризиків, створює умови для збереження платоспроможності, фінансової гнучкості та конкурентоспроможності, адже це виступає критично важливим для їхнього виживання й подальшого розвитку.

2. Головною метою фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників підприємства через підвищення його ринкової вартості, забезпечення стабільного розвитку, зростання фінансової стійкості та прибутковості за умов раціонального використання фінансових ресурсів і мінімізації ризиків. При цьому, основними завданнями фінансового менеджменту в умовах невизначеності є підтримка фінансової стійкості, оптимізація грошових потоків, мінімізація фінансових ризиків, ефективний розподіл коштів між поточними витратами та інвестиціями, адаптація фінансових стратегій до змін зовнішнього середовища, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Система забезпечення фінансового менеджменту включає організаційний і інформаційний компоненти, які створюють умови для

інтеграції фінансових процесів у загальну систему управління підприємством, дозволяючи оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища й забезпечувати підвищення ефективності фінансових рішень.

3. Оцінювання ефективності господарської діяльності та фінансового менеджменту є невід'ємним етапом управлінського процесу, оскільки воно забезпечує виявлення сильних і слабких сторін підприємства, оцінку ефективності використання ресурсів, визначення його фінансової стійкості та платоспроможності, а також створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень.

До основних критеріїв оцінювання ефективності належать показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, які у сукупності дозволяють сформувати цілісну картину фінансового стану та перспектив розвитку підприємства.

Узагальнюючими індикаторами ефективності виступають рентабельність активів і капіталу, які дозволяють оцінити здатність підприємства генерувати прибуток як із загального майнового потенціалу, так і з використаних власних та залучених фінансових ресурсів, що визначає рівень економічної доцільності управлінських рішень і перспективність інвестиційної діяльності.

4. Об'єктом дослідження виступала господарська діяльність та система фінансового менеджменту ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД», яке реалізує діяльність у сфері надання в оренду торгових приміщень для реалізації підприємницької діяльності. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним типом, що дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління із спеціалізованим функціональним розподілом повноважень, а також сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та забезпечує оперативність прийняття рішень.

Аналіз фінансово-економічної діяльності у 2022–2024 рр. засвідчив неоднорідність динаміки показників. З одного боку, підприємство характеризується відносною стабільністю власного капіталу та основних засобів, що підтверджує його здатність підтримувати виробничо-експлуатаційний потенціал. З іншого боку, простежується нестійкість оборотних активів, зокрема значні коливання обсягів грошових коштів та дебіторської заборгованості, засвідчуючи нерівномірність фінансових потоків та недостатню ефективність управління ліквідністю.

5. Аналізуючи специфіку побудови системи фінансового управління на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» у досліджуваній період, важливо відзначити наявність фінансово-економічного відділу, який підпорядковується генеральному директору даного підприємства. Фінансово-економічний відділ є ключовим центром забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами підприємства, координуючи діяльність усіх структурних підрозділів.

ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» використовує комплекс методів фінансового управління, серед яких бюджетування, фінансовий аналіз, калькулювання собівартості та фінансове прогнозування. Серед інструментів фінансового управління ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» застосовуються платіжні документи та електронні системи розрахунків, фінансова звітність, банківські інструменти та системи внутрішнього контролю.

6. Загалом фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний із позитивною тенденцією до підвищення фінансової незалежності, ліквідності та ефективності використання активів. Водночас наявність коливань рентабельності власного капіталу та активів у 2024 році вказує на необхідність удосконалення управлінських рішень, оптимізації інвестиційної політики та ефективнішого контролю за оборотними ресурсами для забезпечення стабільного прибутку та стійкого розвитку підприємства у майбутньому.

При цьому фінансові результати підприємства за 2022–2024 роки демонструють неоднорідну динаміку: чистий дохід зріс у 2023 році на 15,5 %, проте у 2024 році знизився на 0,63 %, валовий прибуток у 2024 році зменшився на 14,44 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про недостатню ефективність контролю витрат. Адміністративні витрати зростали, інші операційні залишалися стабільними. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році перейшов у збиток (443 тис. грн), а чистий прибуток знизився до 91 тис. грн, що підкреслює необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності управління для забезпечення стабільності та прибутковості підприємства.

7. Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» за період 2022–2024 рр. за різними методиками свідчить про неоднорідність оцінок фінансового стану підприємства залежно від обраної моделі, що обумовлено різною методологією та критеріями оцінювання ризику. Вітчизняні моделі, зокрема модель Е. Альтмана та модель О. Терещенка, демонструють високий рівень фінансової стійкості підприємства протягом усього досліджуваного періоду, відповідно підтверджується низькою або відсутньою ймовірністю банкрутства і зумовлено стабільною структурою капіталу, помірними адміністративними витратами та прибутковістю від основної діяльності.

Водночас зарубіжні моделі оцінювання, а саме модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу, свідчать про низький ризик банкрутства, що також підтверджує відносну фінансову стійкість підприємства, тоді як моделі Г. Спрінгейта та Р. Ліса вказують на високу ймовірність банкрутства, що зумовлено більшою чутливістю цих методик до короткострокової ліквідності та співвідношення власного та позичкового капіталу, а також до прибутковості у відношенні до активів та зобов'язань.

7. У ході дослідження встановлено, що система фінансового менеджменту ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» характеризується низькою проблемних аспектів: формальний характер фінансового планування

та бюджетування (ефективними їх визнали лише 13,3% респондентів), часткова прозорість контролю грошових потоків (40%), дефіцит обігових коштів (33,3% опитаних), обмежений доступ до кредитних ресурсів (26,7%) та низький рівень автоматизації фінансових процесів (46,7% застосування цифрових інструментів). Водночас SWOT- та PEST-аналізи показали, що підприємство має значні внутрішні переваги (17 балів проти 12 слабких сторін) та перспективні можливості зовнішнього середовища (16 балів). Це засвідчує, що за умови усунення виявлених проблем та адаптації до цифрових тенденцій ринок може підвищити свою конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

8. Розроблені механізми досягнення фінансової стабільності та зростання прибутковості ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» передбачають оптимізацію управління оборотними активами, удосконалення бюджетування та контролю витрат, диверсифікацію джерел доходів, впровадження внутрішнього контролю, оптимізацію структури капіталу та вдосконалення стратегічного планування. Аналіз ефекту фінансового левериджу засвідчив, що у 2022–2024 рр. чиста рентабельність власного капіталу коливалася в межах 57,55-63,65%, а коефіцієнт фінансового важеля змінювався від 0,16 до 0,3, засвідчуючи нестабільність структури капіталу. Запропоновані заходи дозволять знизити ризики, підвищити ліквідність і рентабельність, а прогнозоване зростання доходів у результаті диверсифікації становитиме 900 тис. грн. у 2026–2028 рр. при прирості загальних доходів на 16-19% щорічно.

9. Вдосконалення стратегічного планування та прогнозування у поєднанні з впровадженням системи внутрішнього контролю створює передумови для підвищення ефективності фінансового управління підприємства. Особлива увага приділяється формуванню збалансованої структури капіталу, управлінню дебіторською заборгованістю та зниженню фінансових ризиків. Пропоновані моделі стратегічного управління витратами та механізми моніторингу фінансових операцій сприятимуть підвищенню

прозорості та фінансової дисципліни, а також своєчасному виявленню резервів зростання прибутковості.

У перспективі реалізація запропонованих заходів забезпечить зміцнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД» у середньо- та довгостроковому періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т. Є. Теоретичні засади формування системи фінансового менеджменту підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 255-260
2. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2019. 328 с.
3. Бездітко О. Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. №3. С. 43–49.
4. Бланк І.А. Енциклопедія фінансового менеджменту. Концептуальні засади фінансового менеджменту. Одеса, 2018. 415 с.
5. Бурковська А., Вишневський П. Сучасні тенденції розвитку фінансового менеджменту. *Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Миколаїв; 21-22 листопада 2024 р. Миколаїв : МНАУ, 2024. С.47-48.*
6. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «Галич-Прес», 2017. 236 с.
7. Владимир О. М. Фінансовий менеджмент (опорний конспект лекцій для магістрів денної форми навчання спеціальності 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю»). Тернопіль, ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. 128 с.
8. Грибан В. Г., Негодченко О. В. Охорона праці: навчальний посібник. К. ЦНЛ, 2019. 414 с.
9. Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О.М.та ін. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Житомир: ЖНАЕУ, 2014. 478 с.
10. Добровольська О. В., Басовська О. С. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2011. №11. С 39-42.
11. Добровольська О. В., Шрамко В. А. Теоретичні підходи до

діагностики фінансового стану сільськогосподарського підприємства. *Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки* : кол. моногр. / за заг. ред. І. П. Приходька ; ДДАЕУ. Дніпро : Пороги, 2020. С. 174-184.

12. Дрік І., Белозерцев В. Виклики сучасного менеджменту. інформаційні системи у бізнесі. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С. 239–245.

13. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

14. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

15. Жорнова А. О. Управління фінансовим станом підприємства в умовах воєнного стану. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», 17-19 квітня 2024 р.; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 1. С. 570-573.*

16. Загурський О. М. Фінансовий аналіз : кредитно-модульний курс. К. ЦУЛ. 2019. 472 с.

17. Зайка В. П. Огляд наукових напрямів та системна парадигма у фінансовому менеджменті. *Фінанси та кредит*. 2017. № 11. С. 56-63.

18. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2023. № 4(26). С. 38-47.

19. Здір В. А., Ткаченко А. А., Бразілій Н. М. Роль цифрових технологій для ефективного фінансово-облікового управління суб'єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-09-02/2024-11-09-02> (дата звернення 18.08.2025).

20. Зеркалов Д. В. Безпека життєдіяльності та основи охорони праці : навчальний посібник. Міжнародний університет фінансів. Київ: Основа,

2016. 267 с.

21. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Травень 2025 року.
URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voennyu-chas-traven-2024-roku> (дата звернення: 20.05.2025).

22. Клементьєва О. Ю., Золотарьова О. В. Сучасні тенденції трансформації управлінських підходів у фінансовому менеджменті. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 1117-1123

23. Коваленко А. М., Відоменко О. І. Ефективний фінансовий ключовий фактор менеджмент як стійких фінансово економічних результатів підприємства. *The 5th International scientific and practical conference «Scientific research: modern challenges and future prospects» (December 16-18, 2024) MDPC Publishing, Munich, Germany*. 2024. С.714-719.

24. Коваленко О. В., Лихойванова А. О. Особливості експрес-аналізу фінансового стану підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 1. С. 12-17.

25. Ковальчук В.В. Курс фінансового управління. Київ. 2018. 386 с.

26. Ковальчук Н.О. Павлюк А.О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 203-208.

27. Кравчук Н., Луцишин О., Глобальні фінанси і FinTech: виклики, тренди та системні детермінанти розвитку *Світ фінансів*. 2022. Вип. 2. С. 22-42

28. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140-151.

29. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130.

30. Крамар І. Ю., Потюк В. М. Деякі особливості цифрової трансформації вітчизняних підприємств як елемента забезпечення їх

економічної безпеки на сучасному етапі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6277> (дата звернення 22.08.2025).

31. Крупка М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

32. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.

33. Лапіна І. С. Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2016. 313 с.

34. Левицький В., Радинський С., Артеменко Л, Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської*. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 235–253.

35. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064> (дата звернення 18.08.2025).

36. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. Функціонування вітчизняного бізнесу в умовах війни: основні проблеми та заходи щодо їх подолання. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 року*. Т. : ТНТУ, 2024. С. 9–10.

37. Мариненко Н., Ерстенюк Т. Роль вітчизняного підприємництва у забезпеченні стабільності економіки. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та*

локальному вимірах»: зб. Тез доповідей, 31 березня 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С.61-63.

38. Мариненко Н., Ерстенюк Т. Тенденції функціонування та можливості розвитку вітчизняного підприємництва в умовах воєнного стану. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 152-168.

39. Мариненко Н., Кутко Т., Ерстенюк Т. Виклики та можливості: особливості діяльності вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни. *Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»:* зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. ФОП Паляниця В.А., 2025. С.41-43.

40. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf (дата звернення 18.08.2025).

41. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник університету*. 2023. Випуск №56. С. 200-206.

42. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361>

43. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. №2. С. 215-223.

44. Олійник О.В., Морозова Г.С. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Х., 2020. 248 с.

45. Остапчук О., Баксалова О., Бабій І. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 167–172.

46. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ

«Тернопільський міський ринок». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14029504/ (дата звернення: 20.08.2025).

47. Офіційна інформація про діяльність підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок». URL: <https://opendatabot.ua/c/14029504> (дата звернення: 20.08.2025).

48. Офіційна фінансова звітність підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок». URL: https://zvitnist.com/14029504_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDA_LNSTU_TERNOPILSKYY (дата звернення: 20.08.2025).

49. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.08.2025).

50. Пінчук А. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. *Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 8 грудня 2018 р. ГО «Київський економічний науковий центр»*. К., 2018. Ч. 1. С. 103–105.

51. Поддєрьогін А. М. та ін. Фінансовий менеджмент: підручник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.

52. Пожарова О. В. Охорона праці : навчальний посібник. Одеса, 2022. 86 с.

53. Свідерська І. М., Підручняк Р. В. Фінансове управління в умовах цифрової економіки та сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №14. С. 108-113.

54. Серіков Я. О., Халмурадов Б. Д. Охорона праці: навч. посібник. К., ЦНЛ. 2024. 250 с.

55. Сичікова Я.О. Основи охорони праці : навч. посіб. Бердянськ: БДПУ, 2016. 292 с.

56. Скаско О. І., Майор О. В., Тимчишин Чемерис Ю. В., Нашкерська М. М., Виклюк М. М., Килин О. В., Атаманчук З. А., Свелеба Н. А.

Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Львів: Растр-7, 2018. URL: <https://cutt.ly/dK81eKN> (дата звернення: 12.08.2025).

57. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал «Економічних та Фінансових інновацій»*. 2019. № 1(3). С. 70–79.

58. Стручок В. С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

59. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Олійник О. С. Особливості фінансового менеджменту комунального підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. №2 (10). С. 45-50.

60. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Свідерська У. Ю. Фінансовий менеджмент підприємства в умовах невизначеності. *Подільський науковий вісник*. 2018. №3. : С. 82-88.

61. Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>

62. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Полтава: Видавництво ПП «Астрія», 2020. 434 с.

63. Ужва А. М. Моніторинг як інформаційне забезпечення системи контролінгу підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. Тернопіль. 2010. № 18. С. 203-205.

64. Химич І. Г., Химич О. І., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Корпоративна культура організацій в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 73. № 6. С. 97–103.

65. Ходзицька В. В. Фінансове управління корпорацій: звітність зі сталого розвитку. *Дистанційна освіта в Україні: інноваційні, нормативно-*

правові, педагогічні аспекти: зб. тез I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 16 черв. 2020 р. Київ, 2020. С. 135-138.

66. Шпак А. Р., Рубай О. В. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Цифрова трансформація фінансової системи України та країн в умовах євроінтеграції: зб. тез IV міжнар. наук. практ. конф., м. Дубляни, 16 травн. 2024 р. Дубляни, 2024. С. 91-95.*

67. Яворовський О. П., Шевцова В. М., Зенкіна В. І. та ін. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці: навчальний посібник. Всеукраїнське спеціалізоване видавництво «Медицина», 2024. 288 с.

68. Янковська Л. А., Pawłowski G., Піхоцька О. М., Кошовий Б.-П. О., Стецяк О. Б. Теоретичні засади організації фінансового менеджменту на підприємстві крізь призму інтердисциплінарного підходу. *Академічні візії*. 2022. Вип.13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/92> (дата звернення 22.08.2025).

69. Ясинська Д. В., Добровольська О. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 81-84.

70. Гуцало О. Фінансовий менеджмент малого та середнього бізнесу в умовах економічної турбулентності. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 17 листопада 2025 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2025. С. 37–40.

ДОДАТКИ

Характеристика та розрахунок відносних показників фінансової стійкості

Показник	Розрахунок	Нормативне значення	Суть
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	$>0,5$	Частка власного капіталу в сумі джерел фінансування підприємства.
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Зобов'язання / Активи	$<0,5$	Частка зобов'язань в сумі джерел фінансування підприємства.
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1 - 2	Скільки активів припадає на 1 грн. власного капіталу підприємства.
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Активи	0,75 - 0,9	Частка стабільних джерел у фінансових ресурсах підприємства.
Коефіцієнт фінансового ризику	Зобов'язання / Власний капітал	$<0,7$	Обсяг зобов'язань, що припадають на 1 грн. власного капіталу.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,3 - 0,5	Якою часткою власного капіталу підприємство може маневрувати, тобто спрямовувати в оборотні активи.
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти / Запаси	0,5 - 0,8	Яка частка запасів фінансується за рахунок стабільних джерел.
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	Власні оборотні кошти / Оборотні активи	$>0,1$	Часта стабільних джерел у фінансуванні оборотних активів.
Індекс постійності активів	Необоротні активи / Власний капітал	Позитивно оцінюється зниження	Частка власного капіталу, що йде на фінансування необоротних активів.
Коефіцієнт покриття відсотків	(Прибуток до оподаткування + Витрати на виплату відсотків) / Витрати на виплату відсотків	>1	Потенційна спроможність підприємства погасити позику та ступінь захищеності кредиторів від несплати процентних платежів.

Джерело: складено автором на основі [13, с.195-197]

Характеристика та розрахунок показників ліквідності та
платоспроможності підприємства

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

Джерело: складено автором на основі [13, с.214]

Характеристика та розрахунок показників ділової активності підприємства

Показник	Розрахунок	Нормативне значення	Суть
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна вартість активів	>1,0	Характеризує ефективність використання всіх активів підприємства для отримання доходу.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації / Середньорічний власний капітал	1,0–2,0	Показує швидкість обертання власного капіталу та ефективність його використання.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна дебіторська заборгованість	>5–7 обертів на рік	Відображає швидкість погашення дебіторської заборгованості, тобто наскільки оперативно підприємство отримує кошти від покупців.
Тривалість обертів дебіторської заборгованості	360 днів / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Менше 60 днів	Середній період інкасації дебіторської заборгованості, який показує, за скільки днів підприємство отримує оплату від клієнтів.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна кредиторська заборгованість	4–6 обертів на рік	Показує, як часто протягом року підприємство розраховується зі своїми постачальниками.
Тривалість обертів кредиторської заборгованості	360 днів / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	30–90 днів	Середній строк погашення кредиторської заборгованості, що відображає швидкість розрахунків з постачальниками.
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічні матеріальні запаси	5–8 обертів на рік	Характеризує швидкість реалізації матеріальних запасів і ефективність їх використання у виробництві.

Джерело: складено автором на основі [56]

Характеристика та розрахунок показників рентабельності активів
підприємства

Показник	Розрахунок	Нормативне значення	Суть
Рентабельність активів (інвестицій)	Чистий прибуток / Середня величина активів	Позитивно оцінюється зростання	Частка чистого прибутку, яка припадає на 1 грн вкладених активів (інвестицій)
Термін окупності активів (інвестицій)	100 % / Рентабельність активів	Позитивно оцінюється зменшення	За який період будуть компенсовані чистим прибутком кошти, інвестовані в активи
Рентабельність необоротних активів	Чистий прибуток / Середня величина необоротних активів	Позитивно оцінюється зростання	Величина чистого прибутку, що припадає на кожну гривню необоротних активів
Термін окупності необоротних активів	100% / Рентабельність необоротних активів	Позитивно оцінюється зменшення	За який період будуть компенсовані чистим прибутком кошти, інвестовані в необоротні активи
Рентабельність оборотних активів	Чистий прибуток / Середня величина оборотних активів	Позитивно оцінюється зростання	Величина чистого прибутку, що припадає на кожну гривню оборотних активів
Термін окупності оборотних активів	100 % / Рентабельність оборотних активів	Позитивно оцінюється зменшення	За який термін окупляться всі оборотні активи підприємства

Джерело: складено автором на основі [56]

Характеристика та розрахунок показників рентабельності капіталу
підприємства

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

Джерело: складено автором на основі [56]

Анкетування працівників щодо особливостей та проблем фінансового менеджменту ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

Шановні респонденти!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, яке проводиться з дослідницькою метою. Анкетування спрямоване на виявлення основних проблем та визначення напрямів удосконалення системи фінансового менеджменту на ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД». Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для підготовки кваліфікаційної роботи.

Будь ласка, оберіть один із варіантів відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці.

1. Як Ви оцінюєте систему фінансового планування на підприємстві?

- а) Ефективна та послідовна
- б) Частково ефективна, є недоліки
- в) Формальна, часто не виконується
- г) Взагалі відсутня належна система

2. На скільки прозорим є облік та контроль фінансових потоків?

- а) Повністю прозорий
- б) Прозорий частково
- в) Існують значні недоліки
- г) Майже відсутній контроль

3. Яка найбільша проблема фінансового управління на підприємстві?

- а) Дефіцит обігових коштів
- б) Недостатня автоматизація обліку
- в) Відсутність доступу до кредитів та інвестицій
- г) Низька кваліфікація у сфері фінансового менеджменту

4. Як Ви оцінюєте систему бюджетування?

- а) Ефективна та сприяє контролю
- б) Частково відповідає потребам
- в) Виконується формально
- г) Взагалі відсутня

5. Чи достатньо сучасних цифрових інструментів у фінансовому менеджменті підприємства?

- а) Повністю достатньо
- б) Використовуються частково
- в) Використання мінімальне
- г) Взагалі не застосовуються

6. Який рівень доступу підприємства до зовнішнього фінансування Ви вважаєте характерним?

- а) Достатній
- б) Обмежений, але можливий

- в) Дуже обмежений
- г) Практично відсутній

7. Наскільки ефективно підприємство управляє витратами?

- а) Дуже ефективно
- б) В цілому ефективно, але з недоліками
- в) Не завжди ефективно
- г) Дуже неефективно

8. Які основні ризики у фінансовій діяльності підприємства Ви відзначаєте?

- а) Інфляція та коливання цін
- б) Зниження купівельної спроможності клієнтів
- в) Військово-політична нестабільність
- г) Недосконале податкове законодавство

9. Який рівень кваліфікації працівників у сфері фінансового менеджменту Ви вважаєте?

- а) Високий
- б) Достатній
- в) Середній
- г) Низький

10. Які заходи, на Вашу думку, найважливіші для удосконалення фінансового управління?

- а) Залучення інвестицій
- б) Автоматизація фінансових процесів
- в) Підвищення кваліфікації персоналу
- г) Вдосконалення системи планування та контролю

Дякуємо за участь у анкетуванні!

Ваша думка є важливою та сприятиме визначенню шляхів удосконалення системи фінансового управління підприємством.

Джерело: самостійна розробка автора

Результати анкетування працівників щодо особливостей та проблем фінансового менеджменту підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

№	Питання	Варіант відповіді	К-сть респондентів	%
1	Оцінка системи фінансового планування	а) Ефективна та послідовна б) Частково ефективна в) Формальна г) Відсутня	2 6 5 2	13,3 40,0 33,3 13,3
2	Прозорість обліку та контролю фінансових потоків	а) Повністю прозорий б) Частково прозорий в) Є недоліки г) Майже відсутній	3 6 4 2	20,0 40,0 26,7 13,3
3	Найбільша проблема фінансового управління	а) Дефіцит обігових коштів б) Недостатня автоматизація в) Відсутність доступу до кредитів г) Низька кваліфікація	5 3 4 3	33,3 20,0 26,7 20,0
4	Оцінка системи бюджетування	а) Ефективна б) Частково відповідає в) Формальна г) Відсутня	2 5 6 2	13,3 33,3 40,0 3,3
5	Використання цифрових інструментів	а) Достатньо б) Частково – в) Мінімально г) Не застосовуються	2 7 4 2	13,3 46,7 26,7 13,3
6	Доступ до зовнішнього фінансування	а) Достатній б) Обмежений, але можливий в) Дуже обмежений г) Відсутній	1 5 6 3	6,7 33,3 40,0 20,0
7	Управління витратами	а) Дуже ефективно б) В цілому ефективно в) Не завжди ефективно г) Дуже неефективно	2 5 6 2	13,3 33,3 40,0 13,3
8	Основні фінансові ризики	а) Інфляція та ціни б) Зниження купівельної спроможності в) Військово-політична нестабільність г) Податкове законодавств	4 3 5 3	26,7 20,0 33,3 20,0
9	Кваліфікація фінансових працівників	а) Високий б) Достатній в) Середній г) Низький	2 5 6 2	13,3 33,3 40,0 13,3
10	Заходи для удосконалення фінансового управління	а) Залучення інвестицій б) Автоматизація в) Підвищення кваліфікації г) Вдосконалення планування	3 4 3 5	20,0 26,7 20,0 33,3

Джерело: складено автором за результатами опитування працівників ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»