

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету )

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Використання фінансових інструментів для підвищення  
ефективності діяльності організації, на прикладі ТОВ  
«Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БМс-41  
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Островський О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Паляниця В.А.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль 2026

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

Факультет економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_  
(підпис) Сороківська О.А.  
(прізвище та ініціали)

« 22 » січня 2026 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 Менеджмент  
(шифр і назва спеціальності)

студенту Островському Олегу Миколайовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* Використання фінансових інструментів для підвищення ефективності діяльності організації, на прикладі ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ»

Керівник роботи д.е.н., проф. Кирич Н.Б.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 21 » січня 2026 року № 4/9-37

2. *Термін подання* студентом завершеної роботи червень 2026

3. *Вихідні дані до роботи* \_\_\_\_\_

Статут підприємства, фінансово-бухгалтерська звітність підприємства, довідкові матеріали

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

1. Теоретичні засади управління фінансовими ресурсами підприємства.

2. Аналіз управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ»

3. Напрями покращення управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.

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

Особливості складових фінансових ресурсів підприємства. Види економічної діяльності

ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ». Динаміка показників балансу ТОВ

«Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2024 - 2025 роки, тис.грн. Показники ліквідності та

майнового стану ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2024 - 2025 роки. SWOT-

аналіз ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ». Основні напрями підвищення ефективності

фінансового управління ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ». Показники валового

та чистого прибутку ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ"

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
БЖД, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання 22 січня 2026 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	лютий 2026	виконано
1	Теоретичні засади управління фінансовими ресурсами підприємства	лютий 2026	виконано
1.1	Теоретико-методичні підходи до побудови ефективної системи управління фінансовими ресурсами		
1.2	Підходи до формування й оптимізації використання фінансових ресурсів підприємства		
2	Аналіз управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ».	березень 2026	виконано
2.1	Організаційно-економічна характеристика товариства		
2.2	Аналіз використання фінансових ресурсів товариства		
3	Напрями покращення управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ»	квітень 2026	виконано
3.1	Шляхи ефективної системи управління фінансовими ресурсами товариства		
3.2	Розробка шляхів оптимізації управління фінансовими ресурсами товариства		
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	травень 2026	виконано
4.1	Актуальність безпеки життєдіяльності людини		
4.2	Особливості заходів електробезпеки на підприємствах		
	Висновки	травень 2026	виконано
	Бібліографія	травень 2026	виконано

Студент

(підпис)

Островський О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Островський О.М. Використання фінансових інструментів для підвищення ефективності діяльності організації, на прикладі ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ».**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 69 сторінок, 7 рисунків, 12 таблиць, 2 формули, 2 додатки, 29 літературних джерела.

**Предмет дослідження:** використання фінансових інструментів для підвищення ефективності діяльності організації.

**Об'єкт дослідження:** фінансові інструменти ефективної діяльності організації.

**Метою даної роботи** є запропонувати напрями покращення управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ»

**Методи дослідження** – аналіз ієрархії, екстраполяції, економетричних моделей, балансовий, економіко-статистичні, експертних оцінок.

**Практичне значення роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» в умовах критичного падіння операційної ефективності. Поставлена мета досягнута через виконання низки послідовних завдань, результати яких підтвердили необхідність невідкладних управлінських рішень.

Результати роботи можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ».

**Ключові слова:** фінансові ресурси, аналіз, модель, стратегічний портфель, фінансові показники, баланс, ділова активність, прибуток.

## SUMMARY

**Ostrovskiy O.N. Using financial instruments to increase the efficiency of an organization's activities (case study: LLC «Ternopil Auto Center KAMAZ»).**

Bachelor's degree thesis of 69 pages, 7 pictures, 12 tables, 2 formulas, 2 appendices, 29 references.

**The subject of investigation** using financial instruments to improve the efficiency of the organization's activities.

**The object of investigation** is financial instruments for the effective operation of the organization.

**The aim of the work** there is to propose directions for improving the management of financial resources of LLC "Ternopil Autocenter KAMAZ"

**The methods of investigation** are analysis of hierarchy, extrapolation, econometric models, balance, economic and statistical, expert assessments.

The practical significance of the work is that in the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the financial resources management system of LLC "Ternopil Autocenter KAMAZ" in conditions of a critical decline in operational efficiency. The goal was achieved through the implementation of a number of consecutive tasks, the results of which confirmed the need for urgent management decisions. The results are implemented in the activities of LLC "Ternopil motor center "KAMAZ".

**Key words:** financial resources, analysis, model, strategic portfolio, financial indicators, balance sheet, business activity, profit.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Теоретико-методичні підходи до побудови ефективної системи управління фінансовими ресурсами	9
1.2 Підходи до формування й оптимізації використання фінансових ресурсів підприємства	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства	27
2.2 Аналіз використання фінансових ресурсів товариства	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ»	44
3.1 Шляхи ефективної системи управління фінансовими ресурсами товариства	44
3.2 Розробка шляхів оптимізації управління фінансовими ресурсами товариства	51
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	59
4.1 Актуальність безпеки життєдіяльності людини	59
4.2 Особливості заходів електробезпеки на підприємствах	61
ВИСНОВКИ	64
БІБЛІОГРАФІЯ	66
ДОДАТКИ	69

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим фактором стабільності та розвитку будь-якого підприємства. В умовах посилення конкуренції, динамічних змін зовнішньої середовища та нестабільності фінансових ринків саме раціональне формування, розподіл та використання фінансових ресурсів забезпечують підприємству можливість підтримувати ліквідність, платоспроможність, інвестиційну активність та конкурентоспроможність. Для українських підприємств, що працюють у середовищі кризових трансформацій та зростаючих економічних ризиків, проблема удосконалення системи управління фінансовими ресурсами є особливо актуальною.

Науково обґрунтована система управління фінансовими ресурсами передбачає застосування сучасних теоретико-методичних підходів до планування, аналізу та контролю фінансових потоків підприємства. Дана система забезпечує не лише оптимізацію структури ресурсів, а й підвищення ефективності їх використання з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Важливою складовою є також оцінювання стану управління фінансами на конкретному підприємстві, що дозволяє виявити слабкі місця та сформулювати шляхи подальшого покращення.

Об'єктом дослідження в нашій роботі є фінансові ресурси підприємства та система їх управління. Предметом дослідження - сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування, розподілу та оптимізації фінансових ресурсів. Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами на прикладі ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- узагальнити теоретико-методичні засади управління фінансовими ресурсами підприємства;

- охарактеризувати процес формування та використання фінансових ресурсів у сучасних умовах;
- здійснити аналіз фінансових ресурсів та фінансового стану ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ»;
- визначити проблеми та недоліки існуючої системи управління фінансовими ресурсами;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Структура роботи включає три розділи. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління фінансовими ресурсами підприємства, а також підходи до їх формування та оптимізації. Другий розділ присвячено аналізу фінансових ресурсів ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» та оцінюванню ефективності їх використання. У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства з урахуванням виявлених проблем та сучасних методів фінансового менеджменту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Теоретико-методичні підходи до побудови ефективної системи управління фінансовими ресурсами

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою волатильністю економічного середовища, нестабільністю валютного ринку та посиленням політичних ризиків, забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами набуває особливої актуальності. Українські підприємства змушені діяти в умовах невизначеності, що обумовлює необхідність формування гнучкої та адаптивної фінансової системи, здатної забезпечити стабільність та життєздатність бізнесу. За таких обставин ключову роль відіграє комплексне застосування сучасних фінансових інструментів, спрямованих на підвищення результативності економічної діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Категорія «фінансові ресурси підприємств» пройшла тривалий шлях розвитку, що відображає загальні зміни у економічній теорії, фінансовій науці та практиці господарювання. Формування сучасного розуміння фінансових ресурсів пов'язане з трансформацією економічних відносин, розвитком ринкових механізмів, посиленням ролі капіталу та фінансових інструментів у діяльності підприємств.

Класичний етап (кінець XIX - перша половина XX ст.). У класичній економічній теорії фінансові ресурси ототожнювалися переважно з капіталом у його матеріально-речовій формі. Дослідники розглядали ресурси підприємства як сукупність елементів, що забезпечують виробництво: землю, працю, капітал. Фінансовий аспект фактично зводився до джерел формування капіталу, тобто основною увагою була структура майна і процес його відтворення.

У цей період фінансові ресурси трактувалися доволі вузько - як грошові

кошти, призначені для фінансування виробничого процесу.

Радянський підхід (середина XX ст.). В умовах адміністративно-командної економіки фінансові ресурси підприємств визначалися через централізовані плани та нормативи. Основна увага зосереджувалася на формуванні й розподілі ресурсів за встановленими державою правилами.

Фінансові ресурси розуміли як «сукупність грошових коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань та фінансування діяльності».

Ринкова трансформація (кінець XX ст.). З переходом до ринкової економіки категорія почала наповнюватися новим змістом. У науковій літературі з'являються такі акценти:

- фінансові ресурси - це не лише грошові кошти, а всі види фінансових активів, якими підприємство може розпоряджатися;
- важливим стає розмаїття джерел фінансування;
- підкреслюється ефективність управління капіталом.

Сучасний етап (початок XXI ст. - сьогодення). Сучасні дослідження трактують фінансові ресурси як динамічну систему, що включає грошові кошти, фінансові інструменти, інвестиційні ресурси та потенціал залучення капіталу. Увага зосереджується на здатності підприємства генерувати фінансові потоки, управляти ними та забезпечувати стійкий розвиток.

Еволюція поглядів на фінансові ресурси підприємств відображає розвиток економічної думки та ринкових відносин: від вузького розуміння як грошових фондів на ранніх етапах - до інтегрованої системи фінансових активів і потоків у сучасному підході.

Удосконалення підходів до управління фінансовими ресурсами є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності підприємств, оскільки традиційні методи в сучасних умовах часто втрачають свою результативність. Підприємствам потрібно впроваджувати системи оперативного фінансового планування, використовувати сучасні методи аналізу ризиків, удосконалювати структуру грошових потоків та оптимізувати співвідношення власного та позикового

капіталу. Особлива увага має приділятися підвищенню якості фінансових рішень на основі глибокого аналізу внутрішнього стану підприємства та зовнішніх факторів, які впливають на його діяльність.

Важливим напрямом є також розширення сфери застосування інструментів інвестиційного та кредитного менеджменту, що забезпечують підприємствам можливість залучення додаткових ресурсів для розвитку. Раціональне використання цих інструментів сприяє зміцненню фінансової стійкості, поліпшенню ліквідності та підвищенню рентабельності. Застосування інноваційних фінансових технологій, інтеграція цифрових інструментів та систем автоматизації фінансових процесів дозволяє підвищити оперативність та точність прийняття управлінських рішень, забезпечуючи підприємствам стабільне функціонування та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ефективне використання фінансових інструментів дозволяє оптимізувати структуру капіталу, знизити вартість залучених ресурсів та забезпечити належний рівень ліквідності. Успішне управління фінансовими потоками передбачає використання таких інструментів, як бюджетування, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оптимізація оборотного капіталу, кредитне планування, інвестиційний аналіз та контроль витрат. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Важливою складовою удосконалення фінансового менеджменту є впровадження якісної системи фінансового планування та прогнозування. Бюджетування як інструмент стратегічного й тактичного управління дозволяє формувати обґрунтовані фінансові плани, контролювати виконання запланованих показників, а також вчасно виявляти та усувати відхилення. Прогнозування грошових потоків забезпечує стабільність операційної діяльності, дозволяючи запобігати касовим розривам та дефіциту ліквідності.

Окрему роль відіграє якісне управління оборотними активами. Оптимізація запасів, скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості та раціональне управління кредиторськими зобов'язаннями створюють умови для

підвищення швидкості обороту капіталу та зменшення потреби у зовнішньому фінансуванні. Своєчасне залучення кредитних ресурсів під оптимальну процентну ставку також дозволяє забезпечити фінансову гнучкість підприємства, не допускаючи надмірного кредитного навантаження.

Невід'ємною частиною підвищення ефективності діяльності є впровадження сучасних інвестиційних інструментів і методів оцінки їх доцільності. Використання показників чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми прибутковості, періоду окупності та індексу рентабельності дозволяє об'єктивно оцінювати перспективи інвестиційних проєктів і приймати обґрунтовані рішення щодо їх реалізації. Таким чином, підприємство отримує можливість спрямовувати ресурси на найбільш ефективні та прибуткові напрямки розвитку.

Підвищення ефективності фінансового управління також потребує вдосконалення системи внутрішнього контролю та фінансової звітності. Прозорість і точність фінансових даних сприяють підвищенню якості управлінських рішень, мінімізації фінансових порушень та оптимізації витрат. Використання сучасних інформаційних систем фінансового обліку забезпечує автоматизацію процесів, оперативність обробки даних і можливість комплексного аналізу фінансових показників.

Отже, застосування сучасних фінансових інструментів та їх інтегроване використання в системі управління підприємством є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності, забезпечення стійкого фінансового розвитку та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Удосконалення фінансового менеджменту дозволяє підприємству не лише адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, а й формувати власну стратегію розвитку, засновану на раціональному використанні ресурсів і максимізації економічних результатів.

Ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Сучасні умови господарювання в Україні - мінливість ринків, зміни податкової політики, ризики зовнішнього середовища вимагають науково

обґрунтованих підходів до формування фінансової стратегії. Науково-методичні підходи до формування стратегії управління фінансовими ресурсами представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Науково-методичні підходи до формування стратегії управління фінансовими ресурсами

Підхід	Сутність підходу	Основні інструменти та методи	Очікуваний результат
Системний	Розгляд фінансових ресурсів як елементу цілісної системи підприємства	Системний аналіз, фінансове моделювання, комплексне планування	Узгодженість фінансових потоків, підвищення ефективності управління
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові цілі та перспективи розвитку	SWOT-аналіз, прогнозування, стратегічне планування, сценарний аналіз	Стійкість та конкурентні позиції підприємства на ринку
Функціональний	Управління фінансовими ресурсами через виконання функцій фінансового менеджменту	Бюджетування, аналіз витрат, контроль, управління оборотними активами	Оптимізація витрат та підвищення ефективності операцій
Ризик-орієнтований	Фокус на виявленні та мінімізації фінансових ризиків	Ідентифікація ризиків, страхування, хеджування, диверсифікація	Зменшення фінансових втрат та стабільність діяльності
Інноваційно-інвестиційний	Орієнтація на розвиток через інновації та інвестиції	Оцінка проектів, аналіз окупності, оптимізація структури капіталу	Підвищення конкурентоспроможності та темпів розвитку
Процесний	Управління фінансами як безперервний цикл процесів	Регламенти, бізнес-процеси, КРІ, контроль	Системність і вдосконалення фінансової діяльності
Комплексний	Поєднання елементів усіх підходів	Комбінація аналітичних, стратегічних і функціональних інструментів	Гнучка та ефективна фінансова стратегія

Отже, науково-методичні підходи до формування стратегії управління фінансовими ресурсами відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та довгострокового розвитку підприємства. Застосування системного, стратегічного, функціонального, ризик-орієнтованого, інноваційно-інвестиційного, процесного та комплексного підходів дозволяє підприємству формувати ефективну фінансову політику, раціонально використовувати наявні ресурси та підвищувати результативність господарської діяльності. Така інтеграція сучасних методичних інструментів забезпечує гнучкість управління, своєчасну адаптацію до зовнішніх змін та створює умови для фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства.

Ефективна система управління фінансовими ресурсами підприємства передбачає цілеспрямоване формування, розподіл і використання коштів для забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності компанії. Така система базується на сукупності принципів, які забезпечують узгодженість управлінських рішень, раціональність фінансових потоків та стійкість фінансового стану. Розглянемо принципи управлінських рішень:

1. Управління фінансовими ресурсами повинно бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства, а саме: зростання вартості бізнесу, підвищення прибутковості, зміцнення ринкових позицій. Усі фінансові рішення мають узгоджуватися зі стратегією розвитку компанії.

2. Фінансові ресурси повинні розглядатися у взаємозв'язку з усіма елементами господарської діяльності. Комплексний підхід передбачає управління як внутрішніми, так і зовнішніми джерелами фінансування, а також облік впливу податкової політики, ринку капіталу, ризиків та інвестиційних можливостей.

3. Ефективність досягається шляхом пошуку оптимального співвідношення власного і залученого капіталу, забезпечення мінімальної вартості фінансування та максимального рівня фінансової віддачі.

4. Управління фінансовими ресурсами має носити системний, постійний характер. Безперервний контроль, аналіз і коригування фінансової політики дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зміни середовища та запобігати

кризовим ситуаціям.

5. Фінансові ресурси повинні бути синхронізовані за обсягами та строками, щоб забезпечити платоспроможність та уникнути касових розривів.

6. Система управління повинна захищати фінансові інтереси підприємства, мінімізувати ризики втрат, забезпечувати стійкість до ринкових коливань та негативних факторів.

7. Управлінські рішення повинні оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

8. Прозора система обліку та контролю забезпечує достовірну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Отже, ефективна система управління фінансовими ресурсами підприємства може бути результативною лише за умови дотримання комплексу фундаментальних принципів, що визначають її зміст, структуру та механізми реалізації. Сукупність таких принципів - цілеспрямованість, комплексність, оптимальність, безперервність, збалансованість фінансових потоків, економічна безпека, гнучкість та прозорість - забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, підвищує стабільність фінансового стану й сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

Дотримання зазначених принципів формує основу для ефективного фінансового планування, своєчасного виявлення ризиків, оптимізації структури капіталу та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Таким чином, системний і принципово обґрунтований підхід до управління фінансовими ресурсами є ключовим чинником забезпечення довгострокової стійкості та економічного зростання підприємства.

Фінансові ресурси підприємства являють собою сукупність грошових доходів і надходжень, що знаходяться в розпорядженні суб'єкта господарювання та використовуються для забезпечення його поточної діяльності, інвестиційного розвитку, виконання зобов'язань і формування резервів. Структура фінансових ресурсів є багатокомпонентною і включає різні за походженням, вартістю та функціональним призначенням елементи. Особливості кожної складової

визначають гнучкість, стійкість і фінансову маневреність підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Особливості складових фінансових ресурсів підприємства

Складова фінансових ресурсів	Характеристика	Особливості
Власні ресурси	Кошти, що належать підприємству на правах власності.	- фінансова незалежність; - не потребують повернення; - формують основу самофінансування; - включають статутний капітал, прибуток, резерви.
Позикові ресурси	Кредити, позики, облігаційні залучення.	- супроводжуються відсотковими витратами; - підвищують фінансовий важіль; - потребують планування грошових потоків.
Залучені ресурси	Кредиторська заборгованість, аванси та інші тимчасові зобов'язання.	- не потребують додаткових витрат; - покращують ліквідність; - несуть ризики надмірної заборгованості.
Інвестиційні ресурси	Кошти, спрямовані на модернізацію та розвиток.	- довгостроковий характер; - забезпечують стратегічне зростання; - потребують оцінки ефективності інвестицій.
Резервні ресурси	Фінансові фонди для покриття ризиків та непередбачених витрат.	- підвищують стійкість; - формуються з прибутку; - дозволяють реагувати на кризові ситуації.

Кожна складова фінансових ресурсів підприємства виконує важливу роль, має специфічне призначення та рівень ризику. Раціональна структура фінансових ресурсів сприяє підвищенню фінансової стійкості, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню стабільного розвитку підприємства. Взаємозв'язок фінансових ресурсів підприємства наведений на рисунку 1.1.

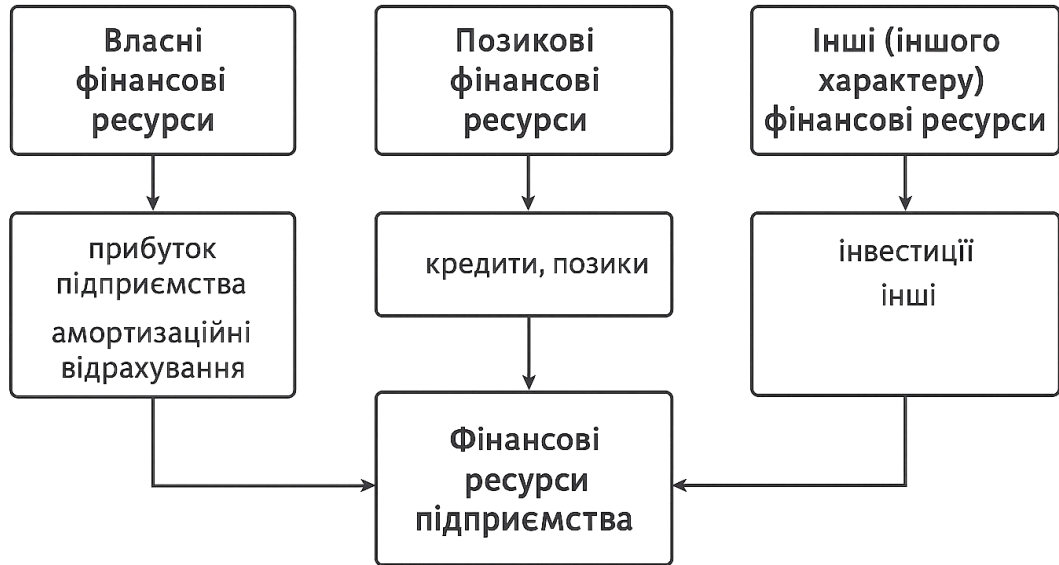


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок фінансових ресурсів підприємства

Фінансові ресурси підприємства являють собою сукупність грошових коштів та їх еквівалентів, які забезпечують безперебійне функціонування підприємства, його розвиток та виконання зобов'язань. Усі елементи фінансових ресурсів тісно взаємопов'язані, формуючи єдину систему, у якій зміни одного компонента неминуче впливають на інші.

Формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок власних, позикових і залучених джерел. Власні ресурси, як-от прибуток, амортизаційні відрахування чи внески власників, забезпечують базову фінансову незалежність підприємства. Якщо власних коштів не вистачає, підприємство змушене звертатися до позикових ресурсів, наприклад кредитів чи облігацій. Залучені кошти - інвестиції, аванси покупців, гранти можуть зменшувати потребу в банківському фінансуванні, підсилюючи можливості підприємства. Тому між цими джерелами завжди існує баланс, дефіцит одних компенсується надлишком інших.

Отримані фінансові ресурси розподіляються між операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Наприклад, операційна діяльність спрямована на забезпечення виробництва і зумовлює потребу в оборотних коштах. Інвестиційна діяльність передбачає витрати на оновлення чи модернізацію

основних засобів, що тимчасово зменшує ліквідність, але збільшує майбутній прибуток. Фінансова діяльність включає погашення кредитів та виплату дивідендів, що у свою чергу, впливає на обсяг власних ресурсів. Кожне рішення щодо використання фінансових ресурсів змінює структуру капіталу та рівень фінансових ризиків.

Фінансові ресурси прямо пов'язані зі станом фінансової стійкості підприємства. Висока частка власного капіталу забезпечує більшу стійкість, тоді як надмірна кредитна залежність підвищує ризики та зменшує маневреність. Ліквідність фінансових ресурсів визначає здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання.

Взаємозв'язок фінансових ресурсів має циклічний характер: саме ресурси забезпечують виробничу діяльність, яка приносить дохід та формує прибуток, а прибуток, у свою чергу, збільшує обсяг власних фінансових ресурсів. Таким чином, утворюється замкнутий цикл, що визначає розвиток і стабільність підприємства.

Загалом взаємозв'язок між фінансовими ресурсами проявляється у необхідності постійного балансу між їх формуванням, розподілом та використанням. Ефективне управління цим процесом забезпечує стабільність роботи, фінансову незалежність, можливість розвитку та підвищення прибутковості підприємства.

## **1.2 Підходи до формування й оптимізації використання фінансових ресурсів підприємства**

Ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим елементом забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Підходи до їх формування та використання постійно вдосконалюються, оскільки підприємства працюють у мінливому середовищі, де фінансові рішення мають стратегічний характер.

Важливим завданням є забезпечення оптимальної структури фінансових ресурсів. Для цього підприємства мають визначати пропорції між власними, позиковими та залученими ресурсами, враховуючи вартість капіталу, рівень ризику

та терміни використання коштів. Оптимальна структура капіталу дозволяє зменшити витрати на фінансування та підвищити фінансову стійкість бізнесу.

Підприємства застосовують різні методи оптимізації використання фінансових ресурсів: бюджетування, аналіз грошових потоків, оптимізація оборотних активів, контролінг, управління ризиками та застосування фінансових важелів. Кожен із цих методів спрямований на підвищення ефективності та мінімізацію втрат (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Підходи до формування фінансових ресурсів підприємства

Підхід	Сутність підходу	Ключові характеристики
Традиційний	Класичний поділ джерел фінансування на власні та позикові	Пріоритет власного капіталу; позикові кошти залучаються за потреби; низький рівень ризику.
Структурний	Управління структурою капіталу та визначення оптимального співвідношення джерел	Оптимізація структури капіталу; забезпечення фінансової стійкості.
Функціональний	Формування ресурсів відповідно до функцій підприємства	Забезпечувальна, інвестиційна, стабілізаційна, операційна функції.
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові цілі розвитку	Емісія цінних паперів; стратегічні інвестори; міжнародні програми фінансування.
Інституційний	Використання фінансових інститутів для формування ресурсів	Банки, інвестфонди, страхові компанії; лізинг; факторинг; державна підтримка.
Ризик-орієнтований	Формування ресурсів з урахуванням ризиків	Хеджування; диверсифікація; страхування; оцінка кредитного та валютного ризику.
Інноваційний	Залучення новітніх і нетрадиційних джерел фінансування	Венчурний капітал; гранти; цифрові інвестиційні платформи.

Формування фінансових ресурсів - це ключовий елемент фінансового менеджменту, який забезпечує умови для безперервної діяльності, інвестиційного розвитку та стійкості підприємства. Підходи до формування фінансових ресурсів

визначають, з яких джерел, у якій пропорції та на яких умовах компанія залучає кошти для фінансування операцій та інвестицій.

Традиційний підхід акцентує увагу на класичному поділі джерел фінансових ресурсів на власні та позикові. Основні принципи:

- першочерговість використання власного капіталу;
- залучення позикових коштів лише у разі потреби;
- забезпечення фінансової стійкості та мінімального рівня ризику.

Структурний підхід базується на управлінні структурою капіталу:

- визначення оптимального співвідношення власного та позикового капіталу;
- мінімізація вартості капіталу;
- підтримання ліквідності балансу.

Функціональний підхід розглядає фінансові ресурси як інструмент забезпечення виконання різних функцій підприємства:

- забезпечувальної;
- інвестиційної;
- стабілізаційної;
- операційної.

Стратегічний підхід орієнтується на довгострокові цілі: інновації, розширення ринку, модернізація. Передбачає емісію акцій, залучення стратегічних інвесторів, використання міжнародних програм фінансування.

Інституційний підхід передбачає взаємодію з фінансовими інститутами: банками, інвестиційними фондами, страховими та лізинговими компаніями, державними програмами підтримки.

Ризик-орієнтований підхід, формування ресурсів залежно від рівня ризику: кредитного, процентного, валютного, інвестиційного. Використання страхування, диверсифікації, хеджування.

Інноваційний підхід спрямований на пошук новітніх джерел фінансування: венчурний капітал, гранти, інноваційні платформи.

Підприємства зазвичай комбінують кілька підходів, формуючи збалансовану

систему джерел фінансових ресурсів, яка забезпечує гнучкість, доступність фінансування, оптимальну структуру капіталу та мінімізацію ризиків. Методи оптимізації використання фінансових ресурсів підприємства представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Методи оптимізації використання фінансових ресурсів підприємства.

Метод	Сутність	Очікуваний результат
Бюджетування	Планування доходів і витрат за центрами відповідальності.	Контроль витрат, підвищення дисципліни.
Аналіз грошових потоків	Оцінка надходжень та витрат у часі.	Забезпечення ліквідності.
Оптимізація оборотного капіталу	Регулювання запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.	Покращення оборотності.
Фінансовий контролінг	Системний моніторинг фінансових показників.	Підвищення ефективності управління.
Управління ризиками	Виявлення та мінімізація фінансових загроз.	Стабільність і прогнозованість.

У таблиці 1.4 узагальнено основні сучасні підходи до підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, які використовуються підприємствами різних сфер діяльності. Кожен метод охоплює певний аспект фінансового менеджменту та має свої цілі, інструменти та очікувані результати.

Передусім у таблиці виділено п'ять ключових методів, що формують комплексну систему фінансової оптимізації:

Бюджетування - інструмент фінансового планування та контролю, що базується на складанні бюджетів для окремих центрів відповідальності. Забезпечує контроль витрат, раціональний розподіл ресурсів і підвищення фінансової дисципліни.

Аналіз грошових потоків - оцінювання руху коштів у часовому розрізі.

Дозволяє забезпечити достатній рівень ліквідності, уникати касових розривів і планувати майбутні надходження та витрати.

Оптимізація оборотного капіталу - управління запасами, дебіторською і кредиторською заборгованістю. Метою є покращення оборотності активів, скорочення надлишкових вкладень та забезпечення ефективного фінансового циклу.

Фінансовий контролінг - систематичний моніторинг фінансових показників, аналіз відхилень і формування рекомендацій для управлінських рішень. Забезпечує прозорість та підвищення ефективності фінансового управління.

Управління ризиками - процес виявлення, аналізу та мінімізації потенційних фінансових загроз. Сприяє підвищенню стійкості, стабільності та прогнозованості фінансової діяльності підприємства.

У сукупності ці методи формують цілісну систему оптимізації фінансових ресурсів, що забезпечує баланс між ефективністю, стабільністю та розвитком підприємства.

Таким чином, формування та оптимізація використання фінансових ресурсів є складним багатокомпонентним процесом, який потребує системного підходу. Використання комбінації традиційних, ринкових та інноваційних підходів, доповнене сучасними методами фінансового аналізу та планування, забезпечує стабільний розвиток підприємства і підвищує ефективність його діяльності.

Як відомо, формування фінансових ресурсів підприємства залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на обсяг, структуру та можливість залучення коштів. Класифікація цих факторів дозволяє системно оцінити умови функціонування підприємства та забезпечує можливість підвищення ефективності фінансового менеджменту.

## 1. Зовнішні фактори:

### 1.1. Макроекономічні:

- рівень інфляції;
- динаміка ВВП;
- валютний курс;

- процентні ставки.

Вони визначають загальний економічний фон та доступність фінансових ресурсів.

#### 1.2. Політико-правові:

- податкове законодавство;
- державна фінансова політика;
- рівень політичної стабільності.

Ці фактори формують умови ведення бізнесу та впливають на інвестиційну привабливість.

#### 1.3. Соціально-демографічні:

- рівень добробуту населення;
- соціальна активність;
- демографічні тенденції.

Вони визначають рівень попиту та потенціал для зростання прибутку.

#### 1.4. Технологічні:

- рівень розвитку інновацій;
- цифровізація та автоматизація.

Вони впливають на потребу в капіталовкладеннях та ефективність діяльності.

#### 1.5. Конкурентне середовище:

- кількість конкурентів;
- інтенсивність конкуренції;
- бар'єри входу.

Впливає на можливість генерувати прибуток - основне джерело власних фінансових ресурсів.

## 2. Внутрішні фактори

#### 2.1. Організаційно-управлінські:

- структура управління;
- компетентність менеджменту;
- система контролінгу.

Визначають ефективність прийняття фінансових рішень.

## 2.2. Виробничі:

- стан основних засобів;
- рівень технологічності виробництва;
- продуктивність праці.

Формують собівартість і потенціал отримання прибутку.

## 2.3. Фінансово-економічні:

- ліквідність;
- рентабельність;
- структура капіталу;
- стан оборотного капіталу.

Ці фактори безпосередньо впливають на здатність формувати власні ресурси та залучати зовнішні.

3. Фактори прямого та непрямого впливу. До прямих належать зміни податків, цін, процентних ставок, які одразу впливають на фінансові результати. До непрямих - демографічні зміни, розвиток суміжних галузей, світові тенденції.

4. Керовані та некеровані фактори. Керовані фактори підприємство може змінювати самостійно: політика запасів, управління витратами, внутрішній контроль. Некеровані фактори, такі як війна, економічна криза, зміни законодавства, потребують адаптації.

Класифікація факторів забезпечує можливість комплексного аналізу середовища та сприяє формуванню ефективної фінансової стратегії підприємства.

Отже, підходи до формування й оптимізації використання фінансових ресурсів підприємства є ключовим елементом забезпечення його стабільного функціонування та стратегічного розвитку. Рациональне залучення, розподіл і використання фінансових ресурсів забезпечує своєчасне фінансування операційної діяльності, інвестиційних проектів та інноваційного розвитку.

Ефективність управління фінансовими ресурсами значною мірою залежить від правильного вибору підходів до їх формування: традиційного, стратегічного, інвестиційного, системного та адаптивного. Кожен з підходів має власну специфіку застосування та забезпечує підприємству можливість адаптувати фінансову

політику до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Формування фінансових ресурсів повинно здійснюватися з урахуванням структури капіталу, балансу між власними й залученими коштами, рівня ризиків, вартості фінансування та цілей підприємства. Важливу роль відіграють чинники, що впливають на обсяг і доступність фінансових ресурсів.

Оптимізація використання фінансових ресурсів полягає у виборі таких управлінських рішень, які забезпечують мінімізацію витрат на фінансування та максимізацію економічного ефекту. До них належать удосконалення системи планування, управління оборотним капіталом, контроль за ліквідністю, підвищення фінансової стійкості, оптимізація структури капіталу, а також використання сучасних фінансових інструментів.

Фінансові ресурси є життєво необхідною основою для забезпечення безперервності та розвитку підприємства, а управління ними ґрунтується на двох взаємопов'язаних стратегіях формування капіталу та його ефективна оптимізація. Формування ресурсів передбачає збалансування власного капіталу, який є основою фінансової незалежності та поповнюється головним чином через капіталізацію чистого прибутку, та позикового капіталу, що залучається через банківське кредитування, емісію облігацій або лізинг, і вимагає постійного контролю за його вартістю.

Оптимізація використання ресурсів спрямована на підвищення рентабельності власного капіталу через двоетапну стратегію:

- операційний підхід фокусується на максимізації рентабельності активів шляхом контролю собівартості та прискорення оборотності активів;
- фінансовий підхід визначає оптимальну структуру за допомогою аналізу диференціалу левериджу. Ключове фінансове рішення полягає у виборі варіанту залучення коштів або інвестування власних коштів для отримання додаткового доходу, що забезпечує фінансову стабільність.

Ефективне управління це безперервний, циклічний процес, що балансує між максимізацією операційної ефективності та мінімізацією фінансового ризику.

Таким чином, формування й оптимізація використання фінансових ресурсів

підприємства є комплексним процесом, що потребує системного підходу, стратегічного бачення та ефективного фінансового менеджменту. Реалізація цих підходів забезпечує підприємству конкурентоспроможність, фінансову стійкість і здатність до довгострокового розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» засноване у січні 1993 року. За більш ніж тридцятирічний період діяльності підприємство стало одним із провідних сервісних центрів вантажної техніки у Тернопільській області та регіонах Західної України. Підприємство розташоване за адресою: Тернопільська область, Тернопільський район, с. Біла, вул. Бродівська Бічна, буд. 8. Географічна локація забезпечує зручність обслуговування клієнтів як з області, так і з сусідніх регіонів.

ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» є офіційним сертифікованим сервісним центром вантажних автомобілів «КАМАЗ» та «МАЗ», що підтверджує високий рівень технічної оснащеності, кваліфікацію персоналу та відповідність сервісних процесів стандартам виробників. На базі підприємства функціонує повноцінний сервісно-ремонтний комплекс, який охоплює гарантійне, післягарантійне та поточне обслуговування вантажної техніки.

Перелік основних послуг, які надає товариство :

- гарантійне та післягарантійне обслуговування автомобілів КАМАЗ і МАЗ;
- комп'ютерна діагностика електронних систем керування;
- ремонт та відновлення вузлів і агрегатів автомобілів КАМАЗ, МАЗ, ГАЗ, ГАЗЕЛЬ та інших;
- ремонт дизельної паливної апаратури вантажних і легкових автомобілів та сільськогосподарської техніки;
- відновлення ходової частини та підвіски;
- виконання складних технічних робіт із використанням спеціального обладнання;
- реалізація оригінальних та сертифікованих запасних частин для вантажних

автомобілів;

- надання консультацій із технічних питань, підбір комплектуючих;
- система лояльності та знижок для постійних клієнтів.

Уся ремонтна діяльність супроводжується гарантійними зобов'язаннями, що засвідчує високу якість наданих послуг та відповідальність підприємства перед клієнтами.

Основний вид діяльності підприємства - КВЕД 45.20 «Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів». Він охоплює комплекс робіт із технічного обслуговування, діагностики, ремонту двигунів, трансмісій, кузовних, електричних і гідравлічних систем транспортних засобів. Дана сфера діяльності є критично важливою для забезпечення надійності автоперевезень, безпечної експлуатації транспорту та підтримки транспортної інфраструктури регіону.

ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» розпочало свою діяльність у 1993 році у період становлення ринкової економіки України. Первинним напрямом роботи підприємства було технічне обслуговування та ремонт вантажних автомобілів КАМАЗ, які на той час були одними з найпоширеніших на українських дорогах. У перші роки діяльності автоцентр працював на базі невеликої виробничої площадки з обмеженим обладнанням. Проте поступове розширення ринку, попит на якісний ремонт вантажної техніки та зростання кількості корпоративних клієнтів дали змогу підприємству розвиватися й упевнено зміцнювати свої позиції.

Етапи розвитку підприємства:

1993-2000 рр. - становлення та базове технічне обладнання; формування основного штату спеціалістів; запуск ремонтної зони для обслуговування автомобілів КАМАЗ; співпраця з першими корпоративними клієнтами - будівельними та транспортними компаніями.

2001-2010 рр. - розширення спектру послуг; впровадження сервісних програм для автомобілів МАЗ; розширення площ ремонтної бази; модернізація обладнання та впровадження комп'ютерної діагностики; збільшення спектру ремонтних робіт на автомобілях інших марок (ГАЗ, УАЗ, КРАЗ, ЗІЛ).

2011-2020 рр. - розвиток інфраструктури та підвищення стандартів. Розбудова складського комплексу для зберігання запчастин; встановлення сучасних стендів для ремонту дизельної апаратури; розширення структури управління та введення системи внутрішнього контролю якості.

З 2021 р. - модернізація та клієнтоорієнтованість, впровадження сучасних цифрових систем для діагностики вантажної техніки, створення системи знижок, програм лояльності та індивідуального підходу до клієнтів, оновлення сервісного обладнання відповідно до нових стандартів технічного обслуговування та оптимізація логістики та поліпшення складських процесів.

Сьогодні підприємство є стабільним, конкурентоспроможним і має репутацію надійного партнера на ринку сервісу вантажної техніки.

Структура управління ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» побудована на принципах ефективності, відповідальності та функціонального розподілу повноважень. До основних органів управління належать:

1. Загальні збори учасників. Вищий орган управління товариством, який визначає ключові напрями діяльності, затверджує стратегію розвитку, обирає керівника та приймає рішення щодо фінансово-господарських питань.

2. Директор (керівник товариства). Здійснює оперативне управління діяльністю товариства. Основні функції якого є:

- організація роботи підприємства;
- укладання договорів та представництво інтересів товариства;
- контроль за виконанням планів, бюджетів і нормативів;
- забезпечення взаємодії між структурними підрозділами.

3. Головний інженер - відповідає за організацію й контроль технічних процесів, дотримання технологічних стандартів та якості виконаних ремонтних робіт.

4. Виробничо-технічний підрозділ - ремонтно-сервісна зона та склад запчастин.

5. Адміністративно-господарські підрозділи - бухгалтерія, відділ постачання та логістики та відділ роботи з клієнтами.

Така структура забезпечує ефективну організацію діяльності товариства та має чіткий розподіл функцій, відповідальності та контроль за якістю надання послуг.

ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» - це сучасне сервісне підприємство з багаторічним досвідом, високою репутацією та широким спектром якісних послуг з обслуговування вантажної техніки. Завдяки професійному колективу, сучасному обладнанню та постійному розвитку підприємство займає провідні позиції в регіоні та продовжує вдосконалювати свою діяльність відповідно до потреб клієнтів і вимог ринку.

Види економічної діяльності товариства зображені на рисунку 2.1.

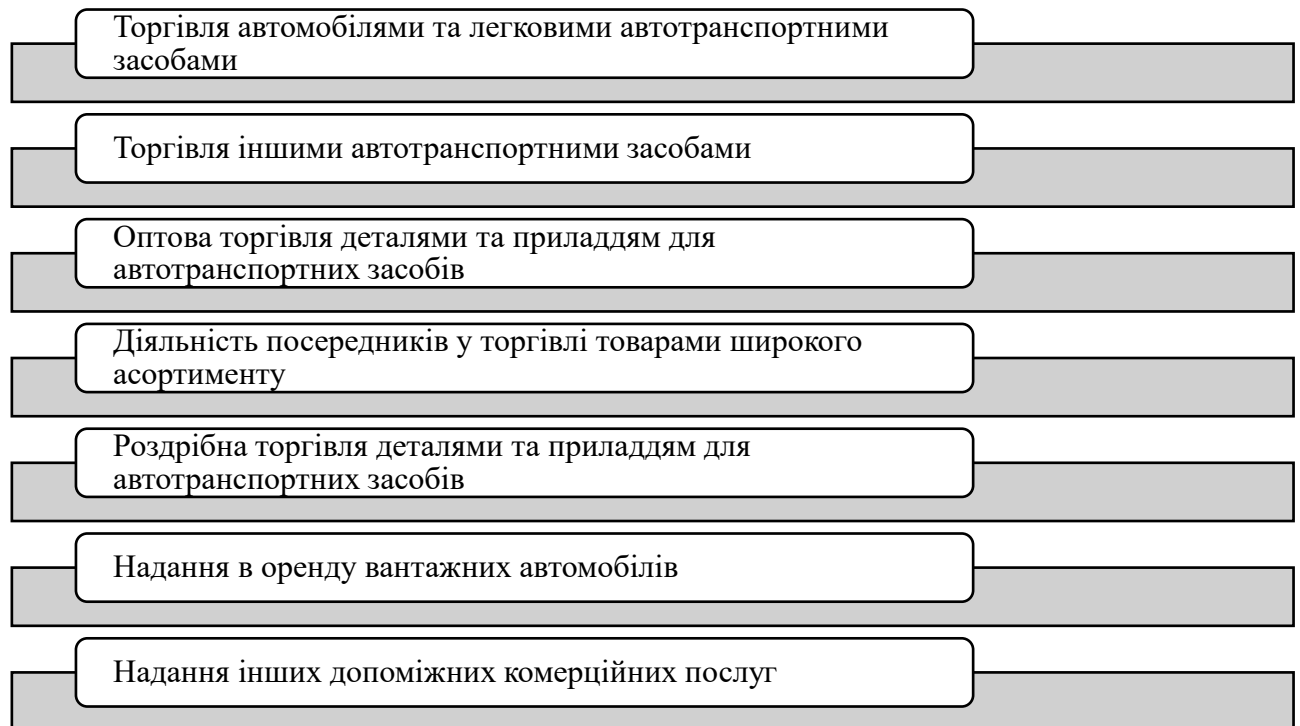


Рисунок 2.1 – Види економічної діяльності ТОВ  
«Тернопільський автоцентр КАМАЗ»

Дальше розглянемо основні показники діяльності товариства. Зокрема, дохід від реалізації продукції, що є ключовим показником та відображає загальний обсяг діяльності товариства та характеризує його здатність забезпечувати себе фінансовими ресурсами через продаж продукції та надання послуг. Він дозволяє

оцінити рівень попиту, визначити масштаби операційної діяльності та слугує базою для подальших фінансових розрахунків. Собівартість реалізованої продукції характеризує сукупність витрат підприємства, необхідних для виробництва й реалізації товарів та послуг. Аналіз цього показника дає можливість визначити ефективність використання ресурсів, виявити резерви економії витрат, а також оцінити конкурентоспроможність підприємства з огляду на витратну складову.

Валовий прибуток показує різницю між доходом від реалізації та собівартістю продукції й дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство здійснює свою основну діяльність, тобто чи здатне воно покривати основні виробничі витрати та генерувати прибуток ще до врахування адміністративних та інших операційних витрат. Чистий прибуток, у свою чергу, є кінцевим фінансовим результатом діяльності після відрахування всіх податків, витрат та зобов'язань. Він відображає загальний рівень рентабельності підприємства, його фінансову стійкість та можливості для розвитку, інвестування та формування резервів.

Середньорічна вартість основних фондів дає уявлення про виробничий потенціал підприємства, ступінь оснащеності технікою, обладнанням і транспортними засобами. Цей показник необхідний для аналізу ефективності використання основних засобів, планування їх оновлення та розрахунку таких важливих коефіцієнтів, як фондоддача та фондоозброненість. Чисельність працівників відображає забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та дозволяє оцінити продуктивність праці, оптимальність кадрової структури, а також планувати витрати на заробітну плату та організацію робочого процесу.

Дебіторська заборгованість показує суму коштів, яку мають сплатити підприємству його клієнти, і характеризує рівень платіжної дисципліни покупців, швидкість повернення коштів та ефективність управління розрахунками. Аналіз цього показника є важливим для оцінки ліквідності та запобігання фінансовим ризикам, пов'язаним із несвоєчасною оплатою. Кредиторська заборгованість, навпаки, відображає обсяг зобов'язань підприємства перед постачальниками, бюджетом та іншими партнерами. Вона є індикатором фінансової стабільності та дисципліни підприємства і слугує основою для контролю боргового навантаження

та забезпечення своєчасності розрахунків.

На нашу думку, аналіз цих показники дозволяють комплексно оцінити фінансово-господарський стан товариства, ефективність використання ресурсів, стабільність його діяльності та перспективи розвитку.

Вище зазначені показники діяльності, ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2023 - 2025 роки наведені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2023 - 2025 роки, тис.грн.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2023	2024	2025	Абсолютне		Відносне, %	
					2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
1	Дохід від реалізації продукції	9 019	7 979	5 224	-1040	-2755	-11,5	-34,5
2	Собівартість реалізованої продукції	8 962	7 401	5 172	-1561	-2229	-17,4	-30,1
3	Валовий прибуток	57	572	52	515	-520	903,5	-90,9
4	Чистий прибуток	47	563	43	516	-520	1097,9	-92,4
5	Середньорічна вартість основних фондів	1401	1 357	1 270	-44	-87,0	-3,1	-6,4
6	Чисельність працівників, чол.	18	18	17	0	-1	0,0	-5,6
7	Дебіторська заборгованість	101	315	47	214	-268	211,9	-85,1
8	Кредиторська заборгованість	478	336	321	-142	-15	-29,7	-4,5

З таблиці 2.1 бачимо, що дохід від реалізації протягом аналізованого періоду суттєво зменшився:

- у 2024 р. - зниження на 11,5% (-1040 тис. грн);
- у 2025 р. - різке падіння ще на 34,5% (-2755 тис. грн).

Загальне скорочення доходу за два роки становить -42%, що свідчить про погіршення ринкової активності, зменшення обсягу сервісних робіт та зниження кількості замовлень.

Відповідно, собівартість реалізованої продукції також знизилася майже пропорційно доходу від реалізації товарів і послуг, але темп її зменшення у 2024 р. (-17,4%) був більший, ніж падіння доходу (-11,5%), що позитивно вплинуло на валовий результат товариства. У 2025 р. собівартість зменшилася на 30,1%, що також менше темпу падіння доходу.

Щодо показника, валовий прибуток, то він зріс у 2024 р. з 57 до 572 тис. грн (+903,5%), у 2025 р. різко впав до 52 тис. грн (-90,9%). Такі різкі коливання показника пов'язані з тимчасовим збільшенням маржинальності в 2024 році (зростання частки ремонтів з високою рентабельністю) та зміною структури витрат,

Чистий прибуток, 2024 р. - зростання в 11 разів (з 47 до 563 тис. грн); 2025 р. - різке падіння до 43 тис. грн (-92,4%). Таким чином, 2024 рік був дуже вдалим, але в 2025 р. підприємство повернулося до рівня, навіть нижчого за 2023 р.

Як бачимо, фінансова стабільність залишається нестійкою, оскільки прибуток коливається без чіткої тенденції до зростання.

Середньорічна вартість основних фондів за період 2023 -2025 роки майже не змінилась.

Чисельність працівників залишалася стабільною (18 осіб у 2023-2024 рр.). У 2025 р. відбулося скорочення на 1 працівника (-5,6%), що свідчить про оптимізацію персоналу відповідно до зниження попиту.

Дебіторська заборгованість у 2024 р. зросла до 315 тис. грн (+211,9%), що свідчить про проблеми з оплатою від клієнтів, у 2025 р. - суттєве зменшення до 47 тис. грн (-85,1%). Що є позитивним сигналом, оскільки підприємство покращило дисципліну розрахунків і зменшило фінансові ризики.

Кредиторська заборгованість товариства у 2024 р. - зменшення на 29,7%, у 2025 р. - ще на 4,5%. Зменшення кредиторської заборгованості свідчить про стабільність розрахунків з контрагентами та відсутність накопичення боргів.

Отже, діяльність товариства у 2023-2025 рр. характеризується зменшенням обсягів реалізації продукції та послуг. Дохід знизився на 42% за два роки, що вказує на скорочення ринку, зменшення замовлень та вплив зовнішніх економічних факторів. 2024 рік, для товариства, був дуже прибутковим, проте цей результат не закріпився і у 2025 році прибутковість різко зменшилася, чистий прибуток впав на 92,4%. Це свідчить про нестабільність фінансових показників. Собівартість зменшується пропорційно скороченню діяльності, що говорить про ефективний контроль витрат. Товариства покращило дисципліну розрахунків у 2025 році різко знижено дебіторську заборгованість та оптимізовано кредиторську. Скорочення чисельності працівників пов'язане зі зменшенням обсягів робіт.

Як бачимо, із вище наведеного аналізу, товариство перебуває у періоді спаду діяльності, проте демонструє стабільність у розрахунках та вміння адаптувати витрати та персонал до нової ситуації.

Дальше проведемо аналіз показників активу та пасиву балансу товариства. Динаміка основних показників балансу товариства за 2024-2025 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників балансу ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2024 - 2025 роки, тис.грн.

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2024	2025	Абсолютне	Відносне, %
1	Актив				
2	Необоротні активи	1338	1251	-87	-6,5
3	Оборотні активи, в тому числі:	2014	1880	-134	-6,7
4	– *запаси	1 153	1345	192	16,7
5	*дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	315	47	-268	-85,1
6	*дебіторська заборгованість за розрахунками	64	0	-64	-100,0
7	* гроші та їх еквіваленти	483	488	5	1,0

Продовження таблиці 2.2

8	Баланс	3352	3131	-221	-6,6
9	Пасив				
10	Власний капітал	2 802,0	2 810,0	8,0	0,3
11	Поточні зобов'язання і забезпечення, у тому числі:	550,0	321,0	-229,0	-41,6
12	*короткострокові кредити банку	215,0	0,0	-215,0	-100,0
13	* кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	209,0	220,0	11,0	5,3
14	* інші поточні зобов'язання	126,0	101,0	-25,0	-19,8
15	Баланс	3 352,0	3 131,0	-221,0	-6,6

Згідно таблиці 2.2, динаміка активів та пасивів ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2024–2025 роки показує, що загальна сума балансу зменшилася з 3352 тис. грн у 2024 році до 3131 тис. грн у 2025, що становить спад у 221 тис. грн або - 6,6 %. Необоротні активи знизилися на 87 тис. грн (-6,5 %), що пов'язано з амортизацією та вибуттям частини основних засобів. Оборотні активи також зменшилися на 134 тис. грн (-6,7 %), але в їхній структурі є позитивні зрушення: запаси зросли на 192 тис. грн (+16,7 %), а дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги скоротилася на 268 тис. грн (-85,1 %). Крім того, дебіторська заборгованість за розрахунками повністю ліквідована, тоді як грошові кошти та їх еквіваленти зросли незначно на 5 тис. грн (+1,0 %). У пасиві спостерігається збільшення власного капіталу на 8 тис. грн (+0,3 %), що говорить про фінансову стабільність. Поточні зобов'язання скоротилися на 229 тис. грн (-41,6 %), зокрема погашено короткострокові кредити банку. Кредиторська заборгованість за товари, роботи й послуги зросла на 11 тис. грн (+5,3 %), а інші поточні зобов'язання зменшилися на 25 тис. грн (-19,8 %). У цілому це означає, що товариство не лише скорочує загальні ресурси, а й істотно покращує структуру

капіталу, зменшує боргове навантаження, підсилює власні джерела фінансування й підвищує ефективність управління оборотними активами.

Отже, ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ" у 2025 році демонструє високу фінансову стійкість, досягнуту ціною колапсу операційної прибутковості. Основна проблема товариства полягає у значному падінні доходу від надання послуг ( -34,5%). Необхідно терміново впроваджувати заходи, спрямовані на відновлення обсягів реалізації послуг, оскільки висока фінансова стійкість не зможе компенсувати збитковість основної діяльності.

## **2.2 Аналіз використання фінансових ресурсів товариства**

Ефективне використання фінансових ресурсів є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ». Фінансові ресурси підприємства включають власні та позикові кошти, а їх раціональне формування та розподіл визначає можливості підприємства щодо фінансування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Аналіз використання фінансових ресурсів дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості, ліквідності, забезпеченість оборотним капіталом і здатність підприємства виконувати свої зобов'язання.

Для комплексної оцінки фінансової стабільності підприємства, його здатності виконувати свої зобов'язання та ефективно управляти власним майном розрахуємо показники ліквідності та майнового стану товариства. Вони дадуть змогу глибоко проаналізувати внутрішній фінансовий стан товариства та оцінити рівень ризиків його діяльності.

Показники ліквідності визначають здатність товариства швидко перетворювати активи на грошові кошти для погашення своїх поточних зобов'язань. Показники майнового стану характеризують структуру та ефективність використання основних засобів та оборотних активів. Дані показники показують наскільки міцною є матеріально-технічна база товариства і як ефективно воно її використовує.

Розрахунок показників ліквідності та майнового стану є необхідним ще й

тому, що вони дозволяють:

- комплексно оцінити фінансовий стан підприємства;
- визначити рівень ризиків у коротко- та довгостроковому періодах;
- формувати об'єктивну фінансову політику та стратегію розвитку;
- ухвалювати управлінські рішення щодо оновлення основних засобів, оптимізації запасів і структури активів;
- підвищити інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність товариства.

Показники ліквідності та майнового стану товариства за 2024-2025 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності та майнового стану ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2024 - 2025 роки

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2024	2025	Абсолютне	Відносне, %
1	Коефіцієнт покриття	3,66	5,86	2,20	60,2
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,56	1,67	0,10	6,7
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,88	1,52	0,65	73,8
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1463,0	1559,0	96,0	6,6
5	Фондомісткість	0,68	0,97	0,29	42,9
6	Фондоозброєність	301,5	298,7	-2,8	-0,9
7	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,58	0,03	5,5
8	Фондовіддача	1,47	1,03	-0,44	-30,0
9	Рентабельність основних засобів	0,10	0,01	-0,10	-91,8
10	Абсолютна сума прибутку на 1 гривню основних засобів	0,40	0,03	-0,37	-91,9

З таблиці 2.3 бачимо, що динаміка майнових показників ТОВ

«Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2024–2025 роки свідчить про зміни у структурі та ефективності використання основних засобів. Фондомісткість підвищилась з 0,68 до 0,97, що свідчить про зниження ефективності їх використання. Фондоозброєність знизилася з 301,5 до 298,7 тис. грн, що вказує на незначне зменшення забезпеченості працівників основними засобами, однак зміна є мінімальною. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 0,55 до 0,58, що демонструє подальше старіння матеріально-технічної бази підприємства та свідчить про відсутність суттєвих інвестицій в оновлення основних засобів. Зниження фондоддачі з 1,47 до 1,03 показує, що товариство у 2025 році отримувало менше доходу на одну гривню вартості основних засобів, що є негативною тенденцією та свідчить про зниження ефективності їх використання. Показники рентабельності основних засобів та абсолютної суми прибутку на одну гривню основних засобів також суттєво погіршилися. Рентабельність основних засобів скоротилася з 0,10 до 0,01, а прибуток на 1 гривню основних засобів - із 0,40 до 0,03 грн. Така динаміка відображає різке падіння прибутковості, що є результатом як зниження доходів, так і недостатньої ефективності використання матеріально-технічного потенціалу.

Показники ліквідності товариства, на відміну від майнових, демонструють позитивні тенденції. Коефіцієнт покриття зріс із 3,66 до 5,86, що значно перевищує норматив і свідчить про високу здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Коефіцієнт швидкої ліквідності також покращився з 1,56 до 1,67, що підтверджує наявність достатнього обсягу швидкоореалізовуваних активів. Найбільш суттєве покращення - зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,88 до 1,52, що свідчить про надлишковий обсяг грошових коштів та їх еквівалентів відносно короткострокових зобов'язань. Зростання чистого оборотного капіталу з 1463 тис. грн до 1559 тис. грн також підтверджує фінансову стійкість та платоспроможність товариства. Підприємство має достатній запас ліквідності для покриття непередбачуваних витрат, а також здатне фінансувати власну поточну діяльність без залучення позикових коштів.

Аналіз показників майнового стану та ліквідності ТОВ «Тернопільський

автоцентр КАМАЗ» за 2024–2025 роки свідчить про різноспрямовані тенденції у розвитку підприємства. Спостерігається зростання зносу, зниження фондівддачі, різке падіння рентабельності та прибутковості основних засобів, що свідчить про низьку інвестиційну активність, старіння техніко-технологічної бази та недостатню ефективність її використання. Водночас показники ліквідності покращилися, товариство стало фінансово більш стійким і платоспроможним, має високий рівень покриття зобов'язань, значний запас швидко та абсолютно ліквідних активів, а також збільшений чистий оборотний капітал.

Для всебічної оцінки фінансового стану товариства та визначення ефективності його роботи та здатності розвиватися в майбутньому проведемо розрахунки показників платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Кожна група показників виконує свою важливу функцію, а разом вони дають цілісне розуміння фінансової стабільності товариства.

Дальше розрахуємо показники платоспроможності, які характеризують здатність підприємства вчасно та в повному обсязі виконувати свої поточні та довгострокові зобов'язання. Показники ділової активності які демонструють наскільки ефективно товариство використовує свої ресурси та як швидко відбувається обіг активів. Іншими словами, дані показники вказують на «життєвий ритм» підприємства та його здатність генерувати дохід. Показники рентабельності характеризують рівень прибутковості підприємства, тобто наскільки ефективно товариство використовує ресурси для отримання доходу. Без аналізу рентабельності неможливо визначити, чи є бізнес перспективним, та які зміни потрібні для підвищення ефективності.

Разом показники платоспроможності, ділової активності та рентабельності дозволяють:

- комплексно оцінити фінансовий стан підприємства;
- виявити сильні та слабкі сторони його діяльності;
- визначити рівень ризиків і можливостей розвитку;
- розробити обґрунтовану фінансову та операційну стратегію;
- забезпечити стабільність та підвищити ефективність роботи товариства.

Показники платоспроможності, ділової активності та рентабельності ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2024 - 2025 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники платоспроможності, ділової активності та рентабельності ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2024 - 2025 роки

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2024	2025	Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %
1	Коефіцієнт платоспроможності	0,84	0,90	0,06	7,4
2	Коефіцієнт фінансування	0,20	0,11	-0,08	-41,9
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	0,73	0,83	0,10	14,2
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,52	0,55	0,03	6,3
5	Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,52	0,55	0,03	6,2
6	Коефіцієнт оборотності активів	2,49	1,61	-0,87	-35,2
7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	21,39	17,99	-3,40	-15,9
8	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	27,09	12,98	-14,11	-52,1
9	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,09	2,83	-1,26	-30,8
10	Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,75	1,80	-0,95	-34,5
11	Коефіцієнт оборотності капіталу	3,11	1,86	-1,25	-40,1
12	Коефіцієнт рентабельності активів	17,54	1,33	-16,21	-92,4
13	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	21,94	1,53	-20,41	-93,0
14	Коефіцієнт рентабельності діяльності	7,06	0,82	-6,23	-88,3

З таблиці 2.4 бачимо, що у 2025 році коефіцієнт платоспроможності зріс з 0,84 до 0,90, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої зобов'язання власним капіталом. Коефіцієнт фінансування знизився з 0,20 до 0,11, що відображає зменшення залежності від позикових коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами зріс з 0,73 до 0,83, що підтверджує зміцнення власного оборотного капіталу та можливість підприємства фінансувати

поточні операції переважно за рахунок власних ресурсів. Показники маневреності робочого капіталу та власних засобів також виросли з 0,52 до 0,55, що свідчить про покращення структури капіталу та зростання частки мобільних ресурсів, які підприємство може швидко використовувати в операційній діяльності.

Усі коефіцієнти оборотності демонструють погіршення, що є негативною тенденцією. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 2,49 до 1,61, що свідчить про зниження ефективності використання активів для генерування доходів. Коефіцієнти оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей також знизились, відповідно з 21,39 до 17,99 та з 27,09 до 12,98, що означає уповільнення обороту коштів. Оборотність матеріальних запасів впала з 4,09 до 2,83, що вказує на зростання тривалості їх зберігання та надлишкові запаси. Зниження оборотності основних засобів (з 2,75 до 1,80) говорить про зменшення ефективності їх використання. Коефіцієнт оборотності капіталу також погіршився - з 3,11 до 1,86.

Загалом, це свідчить про зниження інтенсивності використання ресурсів і спад операційної активності у 2025 році.

Показники рентабельності зазнали значного падіння, що є серйозним негативним сигналом. Рентабельність активів скоротилася з 17,54 % до 1,33 %, а рентабельність власного капіталу - з 21,94 % до 1,53 %, що свідчить про різке падіння прибутковості товариства. Рентабельність діяльності знизилася з 7,06 % до 0,82 %, товариство у 2025 році фактично працювало на межі самоокупності. Зменшення всіх рентабельних показників свідчить про зниження економічної ефективності діяльності товариства, зростання витрат або значне скорочення доходів.

Отже, товариство залишається платоспроможним, має достатній рівень фінансової стійкості, але переживає спад операційної активності та різке погіршення прибутковості. Дана ситуація вказує на ризики подальшого зниження економічної ефективності без вжиття заходів щодо оптимізації діяльності.

Для об'єктивної оцінки внутрішнього стану товариства, проведемо SWOT-аналіз, який дозволить всебічно оцінити його стан та перспективи розвитку. Такий аналіз допоможе реально побачити які ресурси та можливості є у товариства, та які

проблеми стримують його розвиток. Це важливо, оскільки ринок постійно змінюється, а успішність компанії залежить від того, наскільки вона адаптується до умов що складаються.

Отже, SWOT-аналіз потрібен для того, щоб:

- комплексно оцінити стан товариства;
- визначити його конкурентні переваги;
- виявити проблеми та ризики;
- зрозуміти можливості для розвитку;
- обґрунтувати стратегію діяльності;
- приймати ефективні управлінські рішення.

Аналіз сильних та слабких сторін товариства, можливостей та загроз наведений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ»

Переваги	Слабкі сторони
<p>1. Багаторічний досвід роботи - підприємство функціонує з 1993 року, що формує високу репутацію та довіру клієнтів.</p> <p>2. Офіційний сервісний центр КАМАЗ і МАЗ - це забезпечує стабільний потік клієнтів та доступ до оригінальних запчастин.</p> <p>3. Широкий спектр послуг: ремонт вантажних автомобілів різних марок, комп'ютерна діагностика, ремонт дизельної апаратури, робота з агрегатами.</p> <p>4. Наявність кваліфікованих працівників - персонал із великим практичним досвідом.</p> <p>5. Матеріально-технічна база - наявність ремонтних площ, обладнання та основних фондів.</p> <p>6. Гарантія на всі види ремонтних робіт, що підвищує лояльність клієнтів.</p>	<p>1. Зниження доходів та прибутковості у 2025 році, що свідчить про фінансову нестабільність.</p> <p>2. Падіння рентабельності активів та власного капіталу.</p> <p>3. Зменшення оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості, що вказує на уповільнення операційних процесів.</p> <p>4. Скорочення кількості працівників.</p> <p>5. Зношеність основних засобів.</p> <p>6. Залежність від постачальників запчастин та імпортованих комплектуючих.</p> <p>7. Залежність від економічної ситуації у країні.</p>
Можливості	Загрози

## Продовження таблиці 2.5

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення спектра послуг - наприклад, сервіс європейських вантажівок (MAN, DAF, Scania, Volvo).</li> <li>2. Зростання попиту на ремонт через високу вартість нових автомобілів, що робить ремонт вигіднішою альтернативою.</li> <li>3. Розвиток онлайн-присутності: сайт, соціальні мережі, онлайн-запис на сервіс.</li> <li>5. Співпраця із логістичними та транспортними компаніями на основі довгострокових договорів.</li> <li>6. Створення власного магазину запчастин або онлайн-платформи.</li> <li>7. Розширення складу запчастин для зменшення часу ремонту.</li> <li>8. залучення нових механіків та розвиток навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна нестабільність, війна та зростання собівартості послуг.</li> <li>2. Зменшення купівельної спроможності клієнтів, що веде до скорочення витрат на ремонт.</li> <li>3. Посилення конкуренції з боку інших СТО та сервісних центрів.</li> <li>4. Залежність від іноземних виробників запчастин - коливання курсу, перебої поставок.</li> <li>5. Імовірність втрати частини персоналу через міграцію чи кадровий дефіцит у галузі.</li> <li>6. Ризик старіння обладнання та збільшення витрат на його ремонт.</li> </ol>
---	---

Як бачимо з таблиці 2.5, ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» має сильні позиції на ринку завдяки багаторічному досвіду, статусу офіційного сервісного центру та наявності професійної команди. Однак фінансові показники за останні роки демонструють тенденції до зниження ділової активності, оборотності та рентабельності, що вимагає перегляду операційної та маркетингової стратегії.

Водночас підприємство має значні можливості для розвитку - розширення спектра послуг, співпраця з транспортними компаніями, активізація маркетингу, оновлення матеріальної бази та створення сучасної онлайн-платформи.

Отже, головними загрозами залишаються нестабільність ринку, конкуренція та залежність від імпорتنих запчастин. Зусилля автоцентру, на нашу думку, повинні бути спрямовані на підвищення ефективності операцій, розширення клієнтської бази, оптимізацію витрат, оновлення активів та поліпшення сервісу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ»

#### **3.1 Шляхи ефективної системи управління фінансовими ресурсами товариства**

Ефективне управління фінансовими ресурсами - це система дій, методів та рішень, спрямованих на те, щоб підприємство раціонально формувало, розподіляло та використовувало свої фінансові ресурси з максимальною економічною вигодою та мінімальними ризиками.

Простими словами - це вміння правильно керувати грошима підприємства, щоб забезпечити його стабільність, розвиток та прибутковість.

Ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим фактором стабільного функціонування та розвитку ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ». В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання конкуренції, зміни вартості запчастин та коливання ринку автосервісних послуг підприємству необхідно формувати гнучку, надійну й стратегічно орієнтовану систему фінансового менеджменту. Нижче детально розглянуто основні напрями, які дадуть змогу підвищити ефективність фінансового управління та забезпечити довгострокову стійкість товариства.

Основні напрями підвищення ефективності фінансового управління ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» наведена на рисунку 3.1.

Отже, першим напрямом підвищення ефективності фінансового управління товариства є оптимізація структури та обсягу фінансових ресурсів. Ефективне управління фінансами починається з формування оптимальної структури капіталу та ресурсної бази підприємства. Для ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» важливо:

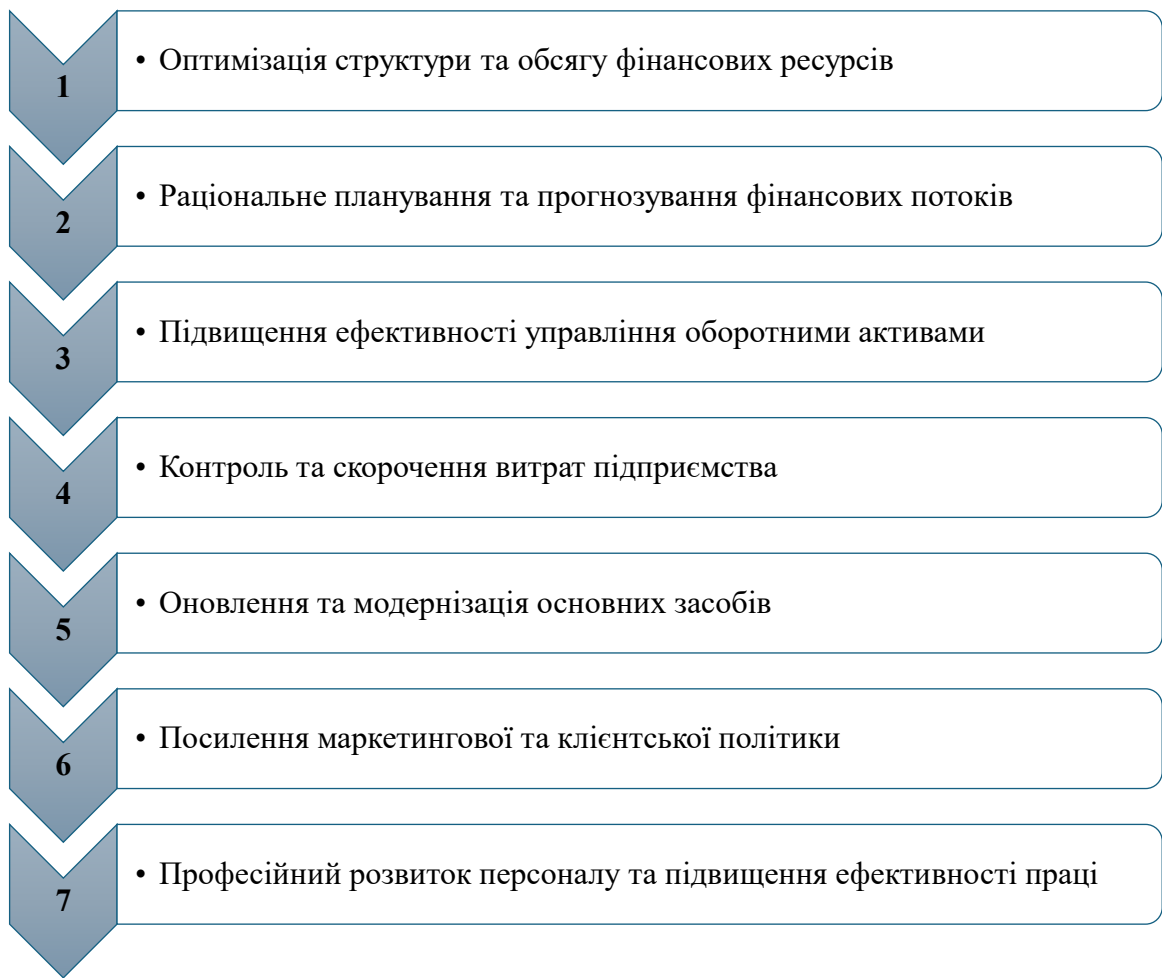


Рисунок 3.1 – Основні напрями підвищення ефективності фінансового управління ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ»

- забезпечити оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу, що особливо актуально з огляду на скорочення обсягів діяльності у 2025 році;
- нарощувати власний капітал за рахунок прибутку, залишаючи більшу його частку у розпорядженні товариства;
- використовувати короткострокові та середньострокові позики лише при економічній доцільності, особливо з огляду на зміну структури зобов'язань. Оптимізована структура фінансових ресурсів створює основу для більш стійкої діяльності товариства у довгостроковій перспективі.

Другий напрям, раціональне планування та прогнозування фінансових потоків. Для забезпечення фінансової стабільності товариству необхідно вдосконалювати систему фінансового планування. Раціональне планування

охоплює:

- формування річних, квартальних та місячних бюджетів, які враховують сезонність попиту на ремонт вантажних автомобілів;
- розробку сценарних прогнозів доходів та витрат (оптимістичного, песимістичного та базового);
- постійний контроль за фактичними фінансовими показниками та порівняння із запланованими;
- впровадження системи управління ліквідністю, для уникнення касових розривів.

Завдяки цьому підприємство зможе своєчасно реагувати на зміни ринку, управляти фінансовими ризиками та запобігати дефіциту ресурсів.

Третій напрям включає підвищення ефективності управління оборотними активами. Аналіз показників ділової активності свідчить про зниження оборотності запасів, активів і дебіторської заборгованості. Ключовим завданням є оптимізація оборотного капіталу, а саме:

- впровадження системи оптимальних рівнів запасів, що дозволить зменшити витрати на їх утримання;
- використання принципу “точно вчасно” у роботі з постачальниками;
- розширення кола постачальників для зниження ризиків перебоїв у постачанні запчастин.
- запровадження жорстких умов надання відстрочки платежів;
- аналіз платоспроможності клієнтів перед укладанням договорів;
- автоматизація нагадувань про оплату.
- формування оптимального мінімального залишку коштів для покриття поточних витрат;
- короткострокове інвестування тимчасово вільних коштів (депозити, високоліквідні інструменти).

Ефективне управління оборотними активами зменшить витрати, підвищить ліквідність та пришвидшить обіг капіталу.

Четвертий напрям - контроль та скорочення витрат товариства. Зменшення

витрат є одним з найважливіших шляхів підвищення прибутковості, особливо в умовах падіння доходів. Для цього потрібно:

- оптимізувати витрати матеріалів та запчастин через контроль використання, облік залишків та порівняння із нормами;
- зменшити енергозатрати, через впровадження енергоефективного обладнання;
- перейти на систему автоматизованого обліку, що знижує операційні витрати;
- впровадити КРІ для працівників, щоб підвищити продуктивність персоналу.

Дані заходи безпосередньо вплинуть на збільшення прибутку навіть за умов скорочення обсягів робіт.

П'ятий напрям - оновлення та модернізація основних засобів. Враховуючи підвищений коефіцієнт зносу основних засобів (0,58), товариству доцільно:

- поступово замінювати застаріле обладнання;
- розглядати можливість залучення інвестицій або лізингу для оновлення технічної бази;
- модернізувати виробничі процеси, зокрема діагностичні системи;
- інвестувати у нову техніку та інструменти, які скорочують час ремонту та підвищують якість послуг.

Оновлення основних фондів підвищить продуктивність праці та конкурентоспроможність сервісу.

Шостий напрям - посилення маркетингової та клієнтської політики. Фінансові результати товариства залежать не тільки від витрат, а й від активного залучення нових клієнтів. На даному етапі товариству доцільно:

- створити сучасний сайт з можливістю онлайн-запису;
- активно використовувати соціальні мережі та рекламу;
- розробити програми лояльності та бонусів для постійних клієнтів;
- співпрацювати з логістичними компаніями та автоперевізниками на договірних умовах;
- проводити акції на сезонні роботи (переобладнання, діагностика, заміна

оливи).

Завдяки даним заходам розшириться клієнтську базу та відповідно збільшить дохід товариства.

Останній напрям - професійний розвиток персоналу та підвищення ефективності праці. Основні наші пропозиції:

- проведення регулярних тренінгів з діагностики та ремонту;
- навчання роботі з новими цифровими інструментами;
- мотивування працівників через систему премій, бонусів, КРІ;
- залучення кваліфікованих спеціалістів шляхом покращення умов праці.

Кваліфікований персонал забезпечить високу якість послуг що в свою чергу є основою формування стабільного доходу.

Нами розроблена концептуальна модель побудови ефективної системи управління фінансовими ресурсами товариства, яка наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Концептуальна модель побудови ефективної системи управління фінансовими ресурсами ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ"

Етап	Елемент	Зміст
I. Головна мета	Стратегічна мета	Зростання вартості товариства
II. Аналіз	Ключовий аналіз	Оцінка ефективності, показники визначення ефекту фінансового левериджу (EFL) та рентабельності активів (ROA).
III. Шляхи	Шлях 1. Операційна Ефективність	Фокус на підвищенні рентабельності активів, через внутрішні процеси.
	Шлях 2. Фінансова Ефективність	Фокус на оптимізації рентабельності власного капіталу через вибір інструментів.
IV. Деталізація шляху 1	Захід 1.1	Контроль витрат через зниження собівартості наданих послуг.
	Захід 1.2	Управління активами через зростання доходу від надання послуг.
	Захід 1.3	Оптимізація оборотного капіталу (скорочення фінансового циклу)
V. Деталізація шляху 2	Критерій рішення	Оцінка диференціалу левериджу рентабельності активів (ROA) та вартість боргу (Rd).
	Рішення А (якщо $ROA > Rd$ )	Інструмент. Залучення кредиту ( $EFL > 0$ )

Продовження таблиці 3.1.

	Рішення В (якщо $ROA \leq R_d$ )	Інструмент. Розміщення депозиту (EFL=0)
VI. Кінцевий результат	Система управління	Фінансова стійкість та максимізація прибутку

В таблиці 3.1 визначено стратегічні цілі, ключові показники для моніторингу та конкретні шляхи досягнення бажаного фінансового стану товариства. Система починається з визначення кінцевого орієнтиру - зростання вартості товариства, моніторинг якого здійснюється через ключові фінансові показники, рентабельність активів та ефект фінансового левериджу. Для досягнення мети товариство має одночасно працювати у двох паралельних напрямках. Перший шлях - операційна ефективність, фокусується на внутрішніх процесах, що максимізують прибуток від основної діяльності. Конкретні заходи цього шляху включають контроль витрат для зниження собівартості наданих послуг, управління активами та оптимізацію оборотного капіталу. Другий шлях - фінансова ефективність стосується вибору фінансових інструментів для оптимізації рентабельності власного капіталу. Ключове рішення тут приймається на основі порівняння рентабельності активів та вартості боргу. Успішна реалізація цих заходів призведе до створення цілісної системи управління, кінцевим результатом якої є фінансова стійкість та максимізація прибутку товариства.

Схема побудови ефективної системи управління фінансовими ресурсами товариства наведена на рисунку 3.2 .

З рисунку 3.2 бачимо, що управління ресурсами товариства здійснюється через дві взаємозалежні стратегії, формування капіталу та його ефективна оптимізація. Формування ресурсів передбачає створення збалансованої структури, включає власний капітал (E), який є найбільш надійним джерелом фінансування і поповнюється головним чином через капіталізацію чистого прибутку, та позиковий капітал (D), що залучається через банківське кредитування, облігації або лізинг.

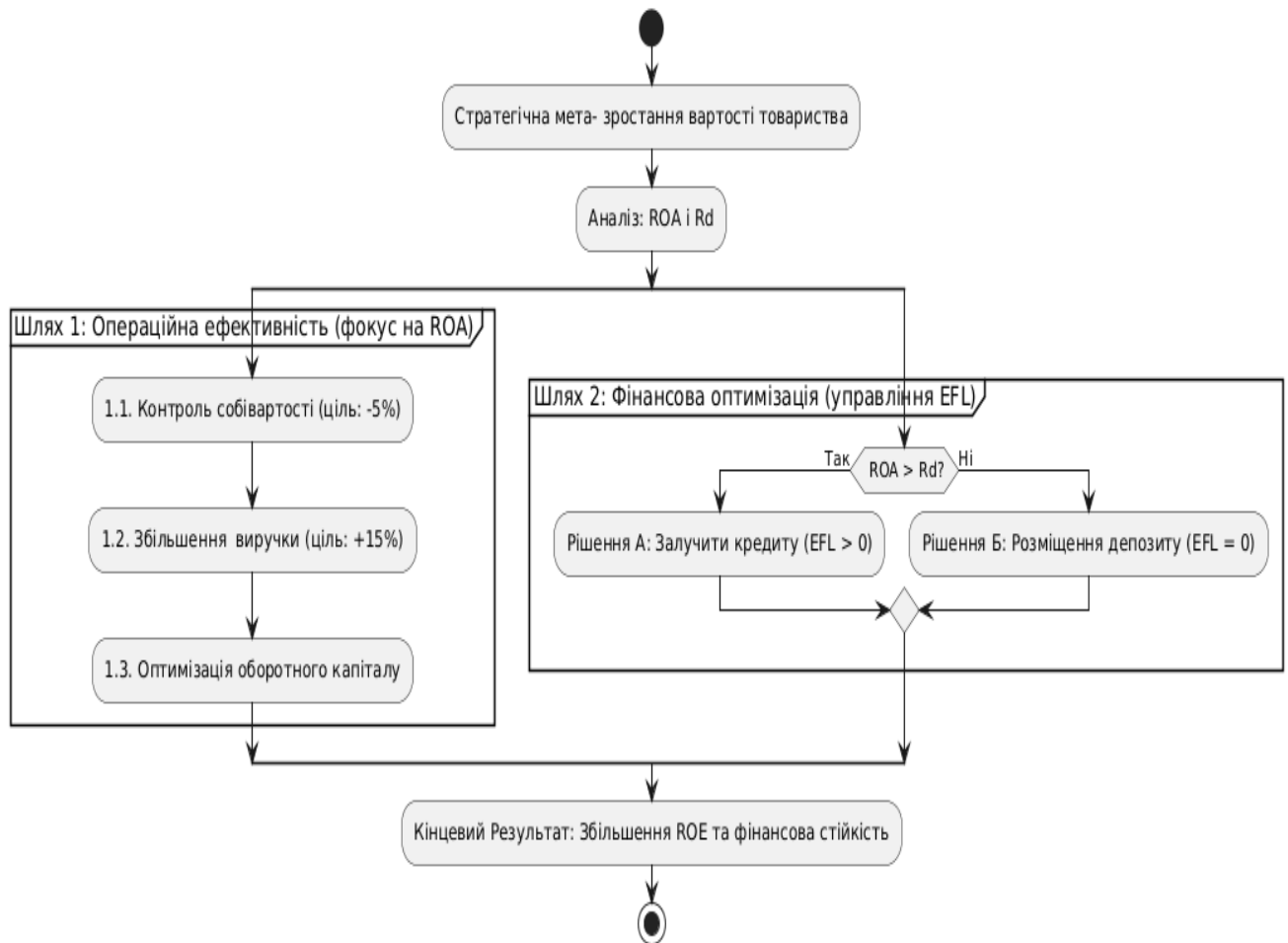


Рисунок 3.2 – Шляхи побудови ефективної системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ»

Фінансовий менеджмент товариства повинен ставити за мету не просто залучити кошти, а й забезпечити їхню найбільшу віддачу, балансуючи між прибутковістю та ризиком. Оптимізація використання ресурсів повинна реалізуватися через двоетапну стратегію, спрямовану на підвищення рентабельності власного капіталу (ROE). Операційний підхід є першочерговим і концентрується на підвищенні рентабельності активів (ROA) через внутрішню ефективність, що включає контроль собівартості та прискорення оборотності активів, а також жорстке управління запасами та дебіторською заборгованістю для скорочення фінансового циклу. Фінансовий підхід визначає оптимальну структуру D/E за допомогою аналізу диференціалу левериджу (ROA проти  $R_d$ ), який є ключовим індикатором для прийняття рішень щодо використання боргу: якщо  $ROA > R_d$ , залучення боргу є економічно виправданим, оскільки створює

позитивний ефект фінансового левериджу (EFL) та збільшує рентабельність активів ( $R_d$ ); якщо ж  $ROA < R_d$ , товариство свідомо повинно уникати залучення кредиту, щоб запобігти негативному показнику EFL, і спрямовувати вільні кошти на низькоризикове інвестування (депозити) для отримання фінансового доходу. Управління фінансовими ресурсами нерозривно пов'язане з управлінням ризиками, оскільки надмірне використання позикового капіталу в погоні за високим показником рентабельності власного капіталу може призвести до втрати платоспроможності. Таким чином, ефективне управління - це безперервний, циклічний процес, що поєднує максимізацію операційної ефективності з розумним балансуванням фінансового ризику для досягнення головної стратегічної мети - зростання вартості підприємства.

Отже, побудова ефективної системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» є комплексним процесом, що потребує одночасної оптимізації структури капіталу, підвищення оборотності ресурсів, контролю витрат, оновлення основних фондів та вдосконалення управлінських механізмів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить товариству зміцнити фінансову стабільність, підвищити рентабельність, забезпечити стійке зростання та підвищити конкурентоспроможність та якість сервісних послуг.

### **3.2 Розробка шляхів оптимізації управління фінансовими ресурсами товариства**

На основі даних фінансової звітності ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ" за 2023-2025 роки, ми розрахуємо ключові показники фінансової ефективності та запропонуємо рекомендації на прогнозний 2026 рік, використовуючи формули, пов'язані з фінансовими інструментами (структурою капіталу та рентабельністю).

Ми зосередимося на двох показниках, ефекті фінансового левериджу (EFL) та рентабельності активів (ROA), оскільки саме ці показники прямо відображають

ефективність використання фінансових інструментів, позикового капіталу та активів.

Ефект фінансового левериджу - це один із ключових показників у фінансовому менеджменті, який відображає, як використання позикового капіталу впливає на рентабельність власного капіталу підприємства.

Для розрахунку використаємо такі дані з фінансової звітності товариства, наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Фінансові показники ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ"

№ п/п	Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1	Чистий прибуток (Пч)	121	563	43
2	Активи (А)	3067	3353	3131
3	Поточні зобов'язання (ПЗ)	260	215	0
4	Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	0	18	0
5	Загальні Зобов'язання (З)	260	233	0
6	Власний капітал (ВК)	2807	3120	3131

Розрахуємо показники EFL та ROA для ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ".

Отже:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} * 100 \quad (3.1)$$

$$ROA_{2023} = \frac{121}{3067} * 100 = 3,95\%$$

$$ROA_{2024} = \frac{563}{3353} * 100 = 16,79\%$$

$$ROA_{2025} = \frac{43}{3131} * 100 = 1,37\%$$

Як бачимо, рентабельність активів нестабільна, із значним провалом у 2025 році, що свідчить про низьку ефективність використання майна для генерування прибутку.

Ефект фінансового левериджу (EFL) розрахуємо по формулі:

$$EFL = (1 - T_c) * (ROA - R_d) * D/E \quad (3.2)$$

де:  $T_c$  - ставка податку;

$R_d$  - вартість позикового капіталу ( $R_d=0,15$  або 15% річних для кредиту);

$D$  - середньорічний позиковий капітал;

$E$  - середньорічний власний капітал.

Отже:

$$EFL_{2023} = (1 - 0,18) * (3,95\% - 15\%) * (260 / 2807) = -0.84\%$$

$$EFL_{2024} = (1 - 0,18) * (16.79\% - 15\%) * (233 / 3120) = +0.11\%$$

$$EFL_{2025} = 0 \text{ (позиковий капітал (D=0), тому EFL=0).}$$

Як бачимо, у 2023 році EFL був негативним (-0.84%), оскільки  $ROA < R_d$ . Це означає, що використання боргу було неефективним і знижувало рентабельність власного капіталу. У 2024 році EFL був позитивним (+0,11%), що вказує на ефективне використання боргу ( $ROA > R_d$ ), а у 2025 році товариство не використовувало позиковий капітал тому  $EFL=0$ .

Дальше, проведемо детальний аналіз впливу фінансових інструментів на ефективність діяльності товариства у прогностному 2026 році. Для цього, порівняємо дві альтернативні фінансові стратегії для ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ" на 2026 рік:

- залучення боргу (кредит);
- інвестування (депозит).

Аналіз покаже, який інструмент є ефективнішим в умовах поточної операційної прибутковості товариства.

В першу чергу, розрахуємо валовий прибуток товариства на 2026 рік. Для цього, необхідно визначити обсяг доходу та собівартості наданих послуг у прогнозованому році, для цього, розробимо двосторонню стратегію, що охоплювала б сферу продажів та сферу витрат. Дані заходи будуть спрямовані на розширення ринку надання послуг, збільшення середнього чека та оптимізацію ціноутворення. Запропонований комплекс заходів охоплює ключові напрями підвищення ефективності діяльності підприємства, активізацію продажів через запуск нових високорентабельних послуг та розширення клієнтської бази. Крім

цього, удосконалення цінової та клієнтської політики шляхом впровадження програм лояльності для корпоративних клієнтів та аналізу попиту з коригуванням цін на найбільш затребувані послуги. Також, підвищення ефективності менеджменту завдяки системі КРІ, яка прив'язує винагороду менеджерів до приросту виручки й середнього чека. Оптимізацію закупівель через перегляд умов співпраці з постачальниками, отримання вигідніших знижок та підвищення продуктивності праці шляхом встановлення норм часу на ремонтні операції та інвестування в сучасне обладнання для швидшої діагностики й ремонту. Також удосконалення управління запасами за рахунок переходу до моделі замовлення найбільш ходових запчастин під конкретні потреби та впровадження енергозберігаючих технологій у ремонтних боксах. Розроблені заходи наведені на рисунку 3.3.

На нашу думку, успішна реалізація цих запропонованих заходів дозволить збільшити дохід від реалізації послуг на 15% та зменшити собівартість на 5% від базового 2025 року, що у свою чергу значно збільшить валовий прибуток товариства та покращить показник рентабельності активів.

В такому випадку, валовий прибуток товариства у прогнозованому 2026 році складе:

$$EBT = (5224 \times 1,15) - (5172 \times 1,05) = 577,0 \text{ тис. грн}$$

Дальше розрахуємо економічну рентабельність активів:

$$ROA_{\text{економ}} = 577 * (1 - 0,18) / 3431 = 13,8\%$$

Розглянемо перший сценарій - залучення товариством кредиту на суму 400,0 тис.грн. під 15% річних. В цьому сценарію використаємо борговий фінансовий інструмент (кредит) для застосування ефекту фінансового левериджу (EFL). Показник EFL показує, наскільки зміниться рентабельність власного капіталу за рахунок використання боргу. Для цього, використаємо формулу (3.2).

$$EFL=(1-0,18)*(-0,138-0,1500)*(400/3131)=-0,13\%$$

Отже, негативний EFL означає, що залучення цього кредиту знизить рентабельність власного капіталу.



Рисунок 3.3 – Заходи збільшення доходів та зниження витрат ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ"

Фактичні витрати на відсотки ( $400 \text{ тис. грн} \times 0,15 = 60 \text{ тис. грн.}$ ) призводить до зменшення кінцевого валового прибутку. Кінцева рентабельність активів знижується, оскільки активи зростають на суму кредиту, а прибуток зменшується.

Другий сценарій - розміщення товариством депозиту 400 тис. грн під 12% річних. Цей сценарій використовує інвестиційний фінансовий інструмент депозит. У цьому випадку EFL дорівнює нулю, тому ми оцінюємо чистий дохід від фінансових вкладень.

Розрахуємо чистий дохід від розміщення депозиту:

Загальний дохід від депозиту =  $400 \text{ тис. грн.} \times 0,12 = 48 \text{ тис. грн.}$

Чистий дохід після оподаткування =  $48 \times (1 - 0,18) = 39,4 \text{ тис. грн.}$

Отже, товариство отримає за рік 39,4 тис. грн, який додається до операційного прибутку, збільшуючи загальний чистий прибуток. Загальні активи товариства зростають до 3831 тис. грн., але чистий прибуток зростає швидше. Кінцевий показник ROA становить 13,4%.

Порівняння фінансових показників після впровадження запропонованих двох сценаріїв (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняння фінансових показників ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ"

№ п/п	Показник	Сценарій 1. Кредит (Rd=15%)	Сценарій 2. Депозит (Rdep=12%)	Вплив на чистий прибуток
1	Чистий прибуток (Пч)	423,9 тис. грн.	512,5 тис. грн.	+88.56 тис. грн. (перевага депозиту)
2	Економічна ROA (%)	13,79%	13,79%	Нейтральний
3	Кінцева ROA (%)	11,07%	13,4%	Переважа депозиту
4	EFL (%)	-0,13%	0%	Борг призводить до зниження ефективності

Отже, розміщення депозиту є фінансово доцільнішим та ефективнішим для ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ" у 2026 році. Сценарій з кредитом призводить до негативного EFL (-0.13%), оскільки операційна рентабельність

підприємства (13.79%) є нижчою, ніж вартість залучення боргу (15%). Це означає, що кожна гривня боргу зменшує прибутковість власного капіталу.

Крім цього, розміщення коштів на депозиті є без ризиковим способом отримати додатковий чистий дохід (39,4 тис. грн.), що безпосередньо призводить до збільшення кінцевого чистого прибутку до 512,5 тис. грн.

В такому випадку, товариству слід відмовитися від отримання кредиту під ставку 15% доти, доки його економічна рентабельність не перевищить 18%, а натомість використовувати фінансові інструменти інвестування для підвищення загальної ефективності.

Показники доходу від реалізації послуг та собівартості їх за останні три роки та прогнозний 2026 рік наведені в таблиці 3.3.

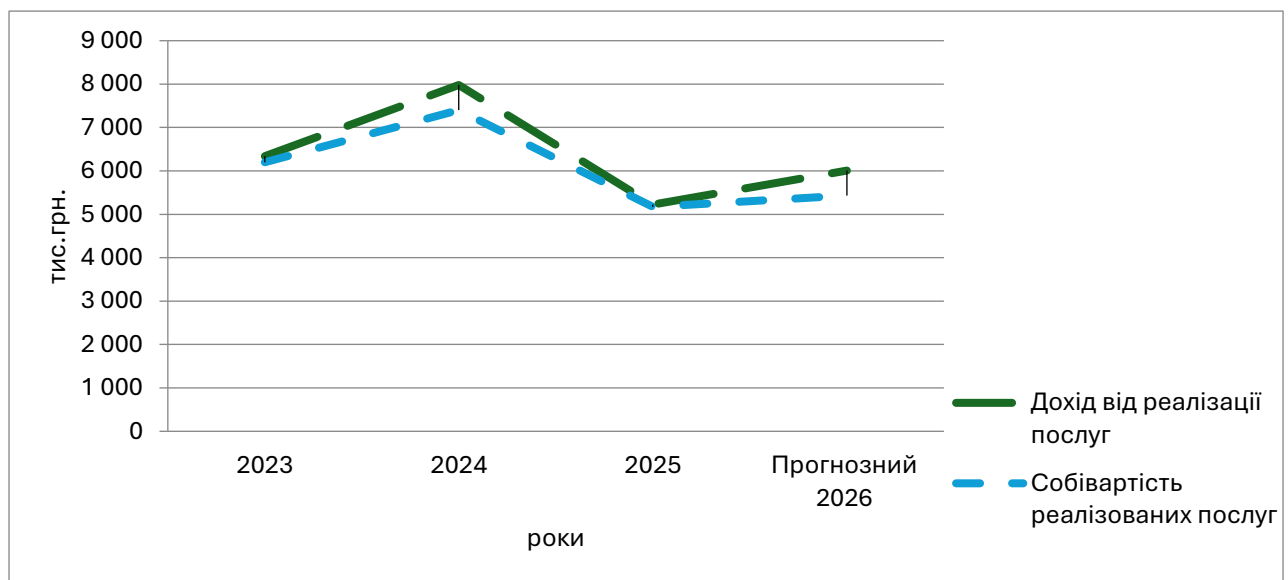


Рисунок 3.3 – Показники доходу від реалізації послуг та собівартості реалізованих послуг ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ"

На рисунку показано динаміку двох ключових показників - доходу від реалізації послуг та собівартості реалізованих послуг товариства за фактичні роки (2023–2025) та прогнозний 2026 рік. Прогноз на 2026 рік демонструє, що товариство має потенціал до відновлення, але це залежить від успішної реалізації, нами запропонованих, стратегічних заходів. Динаміка, зображена на рисунку, підкреслює нагальну потребу товариства у жорсткому фінансовому контролі

витрат. Успіх товариства у 2026 році повністю залежить від здатності збільшити дохід швидше, ніж зростають витрати.

Показники валового та чистого прибутку товариства за 2023 -2025 роки та прогнозного 2026 року наведені на рисунку 3.4.

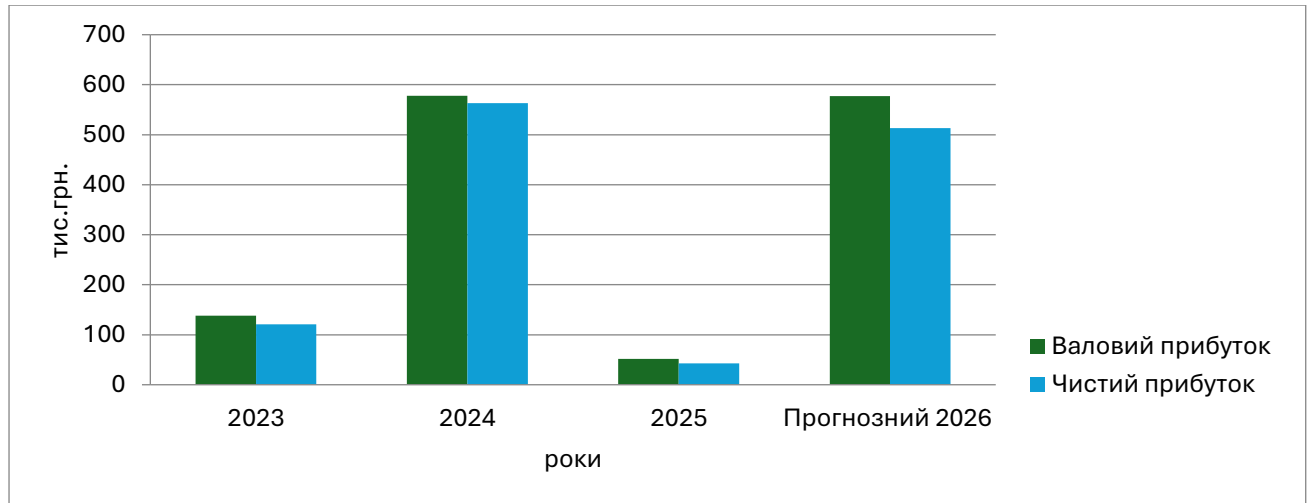


Рисунок 3.4 – Показники валового та чистого прибутку ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ"

Як бачимо, з рисунка 3.4 показники валового та чистого прибутку ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ" у прогнозованому 2026 році значно покращаться, валовий прибуток сягне 577 тис. грн., чистий – 513 тис. грн.

Отже, ТОВ "Тернопільський автоцентр КАМАЗ" має зосередитися на трьох напрямках для підвищення ефективності, а саме: забезпечити зростання обсягу виручки від надання послуг та зниження її собівартості; використовувати депозит для генерування додаткового доходу; відмовитися від залучення боргу, доки операційна ефективність не зросте настільки, щоб вартість активів перевищувала вартість кредиту.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Актуальність безпеки життєдіяльності людини

Проблема безпеки життєдіяльності (БЖД) людини і всього суспільства в сучасних умовах набула особливої гостроти й актуальності. БЖД обговорюється на сторінках газет і журналів, ученими, представниками громадськості, політичними діячами, тобто є об'єктом уваги всіх прошарків суспільства та держави. Учені давно почали турбуватися про небажані та негативні наслідки антропогенного впливу на природу й навколишнє середовище. Футурологи різних країн світу розробляли різноманітні моделі майбутнього збалансування розвитку людського суспільства з навколишнім середовищем в умовах величезних техногенних навантажень на біосферу [24].

В останні десятиліття нашого століття різко зросла чисельність аварій, катастроф, дорожньо-транспортних пригод, у яких гине або втрачає здоров'я і працездатність велика кількість людей. За даним ВООЗ смертність внаслідок нещасних випадків займає третє місце у світі після серцево-судинних та онкологічних захворювань. Якщо від загальних захворювань вмирають переважно літні люди, то від нещасних випадків переважно гине працездатна молодь. Статистика свідчить про те, що травматизм є основною причиною смерті людини у віці від 15 до 41 року. На останньому етапі розвитку набувають великої гостроти проблеми соціальної напруженості суспільства в країнах з перехідною економікою. Причинами соціальної напруженості в суспільстві є незадовільні умови життя, праці, незадовільний матеріальний та культурний стан, зіткнення інтересів релігійного, ідеологічного характеру, система розподілу матеріальних благ, низький рівень освіти.

Таким чином, актуальність проблем БЖД в теперішній час визначається рядом причин. Виділимо три основні: 1) порушення екологічної рівноваги природного середовища внаслідок надмірного антропогенного навантаження на

біосферу; 2) зростання числа техногенних аварій і катастроф при взаємодії людини зі складними технічними системами; 3) соціально-політична напруженість у суспільстві [19].

Розглянемо більш детально ці причини. 1. Порушення екологічної рівноваги природного середовища внаслідок надмірного антропогенного навантаження на біосферу Протягом усієї історії існування людства природне середовище завжди прагнуло дбати про свою безпеку. Величезне виробництво зброї, збільшення кількості атомних електростанцій, урбанізація, колосальна насиченість інфраструктурою, гіпертрофічний розвиток автомобільного транспорту, хімічних та інших шкідливих виробництв суттєво змінили якість природного середовища (води, повітря, ґрунту, клімату тощо), зробили життя людини більш небезпечним, а перспективи – не найкращими. Багато вчених пов'язують збільшення стихійних лих з діяльністю людини.

Необхідно задуматися над фактом, що з 1960р по наш час кількість катаклізмів на Землі збільшилася вдвоє і продовжує зростати. Нераціональна господарська діяльність, багаторазово підсилена здобутками науково-технічного прогресу, призвела до пошкодження і вичерпання природних ресурсів, зміни регенераційних механізмів біосфери, деформації сформованого протягом багатьох мільйонів років природного кругообігу речовин та енергетичних потоків на планеті, порушення динамічної рівноваги глобальної земної соціоекосистеми. Внаслідок цього почалося прогресуюче руйнування біосфери планети, що загрожує стати безповоротним і призвести у найближчому майбутньому до такого ступеня деградації навколишнього середовища, коли воно стане не придатним для подальшого існування людей.

Отже, на сучасній стадії взаємодії суспільства та природи глобальна земна соціоекосистема стала функціонально замкненою. Вона втрачає здатність до природної саморегуляції. Головним її регулятором тепер повинно стати суспільство, і від того, як воно буде виконувати функції з охорони навколишнього середовища, залежить майбутнє людей. Стало зрозумілим, що для усунення цієї небезпеки необхідні перегляд традиційних принципів природокористування та

докорінна перебудова господарської діяльності у більшості країн світу.

Врахування розглянутих причин повинно бути обов'язковим при вирішенні питань забезпечення загальної безпеки особистості, окремих груп та суспільства у цілому.

#### **4.2 Особливості заходів електробезпеки на підприємствах**

З кожним роком зростає виробництво та споживання електроенергії, а відтак і кількість людей, які в процесі своєї життєдіяльності використовують (експлуатують) електричні пристрої та установки. Тому питання електробезпеки набувають особливої ваги. Електробезпека - це система організаційних та технічних заходів і засобів, що забезпечують захист людей від шкідливого та небезпечного впливу електричного струму, електричної дуги, електромагнітного поля і статичної електрики. Аналіз виробничого травматизму показує, що кількість травм, спричинених дією електричного струму, є незначною і становить близько 1 %. Однак із загальної кількості смертельних нещасних випадків частка електротравм становить 20-40% і посідає одне з перших місць. Щороку в Україні від електричного струму гине приблизно 1500 осіб. Найбільша кількість випадків електротравматизму, в тому числі зі смертельними наслідками, стається при експлуатації електроустановок напругою до 1000 В, що пов'язано з їх поширенням і відносною доступністю практично для кожного, хто працює на виробництві. Випадки електротравматизму під час експлуатації електроустановок напругою понад 1000 В нечасті, що зумовлено незначним поширенням таких електроустановок і обслуговуванням їх висококваліфікованим персоналом [23].

Виділяють три системи засобів і заходів забезпечення електробезпеки:

- система технічних засобів і заходів;
- система електрозахисних засобів;
- система організаційно-технічних заходів і засобів.

Технічні засоби і заходи з електробезпеки реалізуються в конструкції електроустановок при їх розробці, виготовленні і монтажі відповідно до чинних

нормативів. За своїми функціями технічні засоби і заходи забезпечення електробезпеки поділяються на дві групи:

- технічні заходи і засоби забезпечення електробезпеки при нормальному режимі роботи електроустановок;
- технічні заходи і засоби забезпечення електробезпеки при аварійних режимах роботи електроустановок.

Основні технічні засоби і заходи забезпечення електробезпеки при нормальному режимі роботи електроустановок включають:

- ізоляцію струмопровідних частин;
- недоступність струмопровідних частин;
- блокування безпеки;
- засоби орієнтації в електроустановках;
- виконання електроустановок, ізольованих від землі;
- захисне розділення електричних мереж;
- компенсацію ємнісних струмів замикання на землю;
- вирівнювання потенціалів.

Ізоляція струмопровідних частин забезпечує технічну працездатність електроустановок, зменшує вірогідність потраплянь людини під напругу, замикань на землю і на корпус електроустановок, зменшує струм через людину при доторканні до неізольованих струмопровідних частин в електроустановках, що живляться від ізольованої від землі мережі за умови відсутності фаз із пошкодженою ізоляцією. [13]

Відповідно ДСТУ 7237:2011 Система стандартів безпеки праці. Електробезпека. Загальні вимоги та номенклатура видів захисту, розрізняє таку ізоляцію:

- робочу — забезпечує нормальну роботу електроустановок і захист від ураження електричним струмом;
- додаткову — забезпечує захист від ураження електричним струмом на випадок пошкодження робочої ізоляції;
- подвійну — складається з робочої і додаткової;

- підсилена — поліпшена робоча ізоляція, яка забезпечує такий рівень захисту як і подвійна.

Отже, з метою підвищення рівня безпеки, залежно від призначення, умов експлуатації і конструкції, в електроустановках застосовується одночасно більшість з перерахованих технічних засобів і заходів.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було присвячене теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» в умовах критичного падіння операційної ефективності. Поставлена мета досягнута через виконання низки послідовних завдань, результати яких підтвердили необхідність невідкладних управлінських рішень.

Теоретичний аналіз підтвердив, що ефективність управління фінансовими ресурсами визначається збалансованою взаємодією двох ключових чинників: операційної ефективності та фінансової ефективності. При цьому, успішне використання фінансового левериджу можливе лише за умови, що економічна рентабельність активів перевищує вартість позикового капіталу.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2023–2025 роки виявив такі критичні тенденції:

- у 2025 році товариство пережило критичний обвал чистого прибутку на тлі падіння доходу від реалізації послуг, що свідчить про неефективність операційної діяльності та критично низьку маржинальність продажів. Товариство є фінансово стійким, але вказує на невикористаний потенціал капіталу.

На основі аналізу розроблено систему ефективного управління фінансовими ресурсами:

- для відновлення базової прибутковості необхідно реалізувати заходи, спрямовані на зростання виручки на 15% та зниження собівартості наданих послуг 5%. Лише успішне виконання цього завдання дозволить підвищити економічну ефективність товариства;

- доки операційна рентабельність активів не досягне рівня, вищого за вартість позикового капіталу, товариству рекомендовано відмовитися від залучення кредиту. Оптимальним фінансовим інструментом є розміщення депозиту, який забезпечує гарантований додатковий дохід до чистого прибутку;

- запропонована концептуальна модель управління чітко розмежовує ці два шляхи та надає критерій для прийняття рішень щодо фінансування.

Отже, ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» має міцну фінансову основу, але зіткнулося з кризою прибутковості. Управління фінансовими ресурсами має бути переорієнтоване з простої ліквідації боргу на підвищення ефективності використання активів та розумне інвестування вільних коштів. Успіх товариства залежить від здатності відновити операційну рентабельність активів як необхідної передумови для подальшого, зваженого використання інструментів фінансового левериджу.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бланк І. А. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2017. 672 с.
2. Васюренко О. В. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Київ : Знання, 2018. 446 с.
3. Вдовенко Л. О. Роль фінансового менеджменту в діяльності підприємств / Л. О. Вдовенко, М. С. Михальчишин, В. О. Степовий // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . 2018. № 13. С. 11-14.
4. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник. Львів : БаК, 2016. 864 с.
5. Іваненко В. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
6. Кирич Н.Б., Мосій О.Б. Фінансово-господарська стабільність функціонування підприємств, як важливий аспект сталого розвитку України. *Review of transport economics and management*. Дніпро: Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна), 2023, Випуск 10(26), С.85-93.
7. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*, 2024, (190), С. 311-315.
8. Кирич Н.Б. Розвиток потенціалу підприємства як елемент макроекономічної стабілізації України. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції* (Україна, м. Харків, 06-07 лютого 2025 року) / [Електронний ресурс]. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 62-64.

9. Андрушків Б., Головкова Л., Ханнуф К., Гагалюк О., Кирич Н., Погайдак О. Соціопсихологічне осмислення війни у суспільстві: психологічні чинники у структурі управління в умовах війни та поствійни. *Review of transport economics and management*, 2025, Iss. 13(29).
10. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 392 с.
11. Коробов С. Ю. Фінансовий менеджмент : підручник. Харків : Фактор, 2018. 520 с.
12. Кирич Н., Юрик Н. Є., Шведа Н. М. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально- економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344.
13. Кужда Т., Шведа Н., Юрик Н. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. Галицький економічний вісник. 2023. Том 81. № 2. С 96-105.
14. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. 9-те вид. Київ : КНЕУ, 2018. 547 с.
15. Воронцов С. А. Теоретико-методичні аспекти управління фінансовим левериджем підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 45–52.
16. Литвиненко А. В. Оптимізація структури капіталу підприємства в умовах економічної нестабільності. *Фінанси України*. 2019. № 10. С. 115–124.
17. Савчук І. Г. Шляхи підвищення рентабельності активів промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. С. 189–194.
18. Шевчук О. В. Моделювання та прогнозування фінансових потоків підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 11. С. 103–110.
19. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 26.02.2026).

20. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
21. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" : Затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 28.01.2026).
22. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 15.01.2026).
23. Фінансова звітність ТОВ «Тернопільський автоцентр КАМАЗ» за 2023–2025 роки (Баланс, Звіт про фінансові результати).
24. Breal, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. *Principles of Corporate Finance*. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 1040 p.
25. Brigham, E. F., & Houston, J. F. *Fundamentals of Financial Management*. 15th ed. Mason : Cengage Learning, 2019. 876 p.
26. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. *Essentials of Corporate Finance*. 11th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2022. 752 p.
27. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня магістр всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022, 56 с.
28. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022, 156 с.
29. Навчально-методичний посібник до практичних занять з дисципліни «Безпека життєдіяльності, основи охорони праці» для студентів освітнього ступеня «бакалавр» усіх спеціальностей та форм навчання / Укладачі: Гурик О.Я., Окіпний І.Б., Сенчишин В.С., Мариненко С.Ю., Король О.І. Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 2025, 123 с

## **ДОДАТКИ**