



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 4

Електронний журнал

квітень 2023



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 4

квітень 2023

**Електронний журнал**

Виходить раз на місяць

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**Видавець – ФОП Лібуркіна Л. М.**

**Затверджено на засіданні**  
**вченої ради університету**  
**Протокол № 5 від 26.04.2023 р.**

Періодичність – щомісяця  
Мова видання – українська, англійська, французька,  
німецька

**Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради**

**Редакційна колегія**

**Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)**

**Бриль М. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Власенко Т. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Вовк В. А.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Гриневич Л. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Журавльова І. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Коц Г. П.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Малярець Л. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкар О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Тищенко В. Ф.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Чернишов В. В.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ястремська О. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

---

---

**Поштова адреса засновника:**

61166, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**

Конт. телефон: (057)702-03-04

---

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

---

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

---

---

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2023



## ЗМІСТ

Аксенко В. С. Прогнозування оборотних активів підприємства як інструмент ефективного управління ними .....	5
Андрусенко Н. О. Методичне забезпечення оптимізації депозитної діяльності банку як запорука підвищення його ліквідності.....	10
Ботка Я. В. Визначення впливу вартості капіталу на фінансові результати підприємства .....	15
Василенко І. А. Реінжиніринг бізнес-процесу управління фінансовим потенціалом підприємств машинобудування.....	20
Герасимов М. К. Оцінка ефективності управління фінансовою безпекою на підприємстві.....	28
Глушкова М. С. Шляхи вдосконалення процесу управління фінансовими результатами підприємства у галузі електроенергетики.....	32
Гончаренко Д. С. Управління оборотним капіталом підприємства в сучасних умовах.....	36
Гулієв Н. Х. Аналіз фінансових ризиків підприємств машинобудівної галузі України.....	39
Дягілева І. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства .....	42
Зайцева В. В. Удосконалення бізнес-процесу управління грошовими потоками на підприємстві .....	46
Коптев Д. О. Моделювання бізнес-процесів управління платоспроможністю підприємств .....	53
Котенко О. М. Матриця фінансових стратегій: теорія та практика використання для сільськогосподарських підприємств .....	57
Кубась І. Є. Реінжиніринг бізнес-процесу управління власним капіталом підприємств ІТ-сектора .....	62
Люліна Ю. П. Діагностика проявів кризи в діяльності підприємств АПК .....	66
Мулько А. Теоретичні аспекти управління фінансовою стійкістю підприємства.....	70
Ольховський Д. О. Теоретичні аспекти антикризового фінансового управління підприємством.....	72
Полтавчук В. С. Обґрунтування рівня фінансової стійкості бюджету з використанням таксономічного показника.....	76
Пушкарьова А. Ю. Формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства.....	79
Пушкін В. В. Краудфандинг як форма інвестування соціального капіталу.....	82
Радужан Д. І. Теоретична систематизація підходів до управління фінансовою безпекою підприємства.....	85
Самандаров С. Структурно-функціональне моделювання процесу антикризового фінансового управління на підприємстві.....	89



Самусевич О. В. Моделювання бізнес-процесу управління фінансовою стійкістю банку.....	96
Самусевич О. В. Узагальнення складових механізму управління фінансовою стійкістю банку.....	101
Семененко А. А. Управління фінансовими ресурсами підприємств: моделювання бізнес-процесів.....	104
Сирова М. О. Теоретичні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств галузі машинобудування .....	108
Страхов А. О. Моделювання бізнес-процесу антикризового фінансового управління підприємства .....	111
Чепеленко А. В. Систематизація підходів до антикризового фінансового управління підприємством.....	116



## ПРОГНОЗУВАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НИМИ

УДК 330.142.26

Аксенко В. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто методичні підходи до оцінки та прогнозування обсягу оборотних активів підприємства. Проведено розрахунок прогнозного обсягу оборотних активів, частки оборотних активів, коефіцієнта поточної ліквідності АТ «Українські енергетичні машини» за допомогою методу часових рядів, функцій та побудови лінії тренду.

**Ключові слова:** прогнозування, оборотні активи, підприємство, тенденція, лінія тренду, метод часових рядів.



**Annotation.** The methodical approaches to evaluation and forecasting of the volume of current assets of enterprise are considered. The forecasted volume of current assets, the share of current assets, and the current liquidity ratio of JSC "Ukrainian Power Machines" are calculated using the method of time series, functions, and trend line construction.

**Keywords:** forecasting, current assets, enterprise, trend, trend line, time series method.



Управління оборотними активами на підприємствах є завжди актуальною задачею, оскільки воно впливає на фінансову стійкість і результативність підприємства, зокрема на забезпечення ліквідності, що актуально в умовах економічної нестабільності, прибутковості, конкурентоспроможності і платоспроможності.

Оцінка та прогнозування обсягу оборотних активів, частки оборотних активів, показників ліквідності підприємства дозволяють проаналізувати динаміку показників, створити прогноз майбутніх значень та сформулювати висновки для подальшого ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання оборотних активів, забезпечення стабільності, ефективності та покращення фінансової діяльності підприємства.

Тому **метою** статті, як і одним із важливих завдань управління оборотними активами, є прогнозування їх обсягу та значень показників ефективності на наступний період.

Основною метою побудови трендових моделей для аналізу досліджуваних явищ є виявлення тенденції розвитку (зростання або зниження), і на основі цього розробка прогнозу досліджуваних показників на майбутній період [1].

При проведенні прогнозування динаміки на основі часових рядів проводяться певні етапи, як попередній аналіз даних, створення моделей та вибір найкращої, кількісна оцінка параметрів моделі, точності та достовірності, отримання прогнозу та формування висновків [2].

Для здійснення аналізу та прогнозування управління оборотними активами підготовано вихідні дані для розрахунку фінансових показників АТ «Українські енергетичні машини». На підставі форм звітності підприємства розраховано фінансові показники за 2014–2021 роки.



Таблиця 1

## Розрахунок показників АТ «Українські енергетичні машини» за 2014–2021 роки

Період	Показник		
	Обсяг оборотних активів, тис. грн	Коефіцієнт поточної ліквідності	Частка оборотних активів у загальному обсязі активів, %
2014	3 333 137	2,62	82,93
2015	4 209 535	4,21	87,42
2016	3 115 586	2,35	65,75
2017	2 940 658	1,90	40,70
2018	3 514 662	2,05	46,52
2019	4 181 042	2,25	56,35
2020	4 491 511	2,42	59,43
2021	5 081 132	1,60	53,26

Прогнозування значень та обчислення тенденції змін фінансових показників доцільно зробити після проведення аналізу фінансової звітності підприємства за певний період (2014–2021 роки) за допомогою додавання лінії тренду на діаграму. Тому проаналізуємо обсяг оборотних активів АТ «Українські енергетичні машини» та спрогнозуємо значення обраного показника на наступний рік за допомогою лінії тренду (рис. 1).

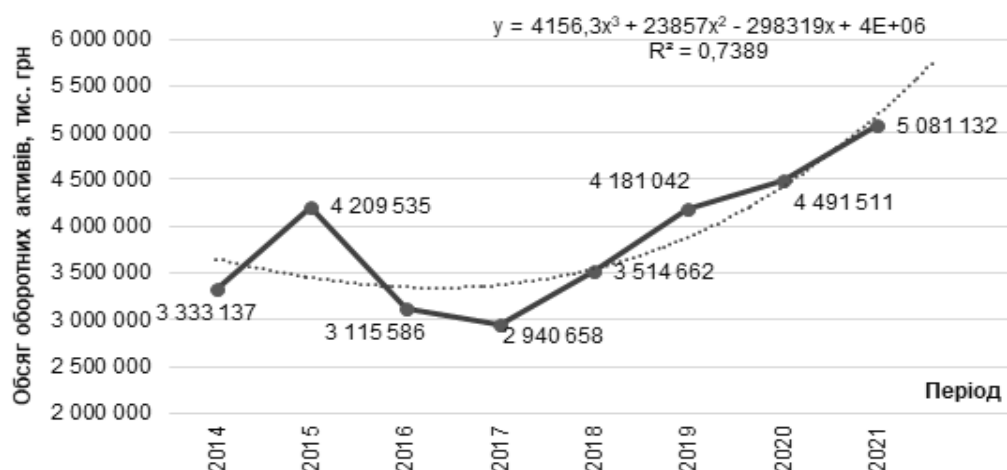


Рис. 1. Динаміка та прогноз обсягу оборотних активів АТ «Українські енергетичні машини»

Для подальшого прогнозування доцільно обрати трендову модель, у якій значення коефіцієнта детермінації  $R^2$  буде наближене до 1 та відображати більш реальну ситуацію – поліноміальну лінію тренду 3-го ступеня з коефіцієнтом 0,7389.

З графіка, наведеного на рис. 1, можна побачити, що тенденція з 2017 року була зростаючою і обсяг оборотних активів протягом аналізованого періоду зростав (з 2940658 тис. грн у 2017 році до 5081132 тис. грн у 2021 році), що є позитивним для діяльності підприємства, тому що збільшення обсягу оборотних активів може бути свідченням розширення виробництва, покращення фінансової діяльності та здатності підприємства погасити свої зобов'язання. Поліноміальна лінія тренду 3-го ступеня доводить це та свідчить про подальше зростання обсягу оборотних активів підприємства. Коефіцієнт детермінації є наближеним до 1, що свідчить про високу адекватність і рівень достовірності моделі (73,89 %).

Далі слід проаналізувати коефіцієнт поточної ліквідності АТ «Українські енергетичні машини», тому що саме цей показник характеризує загальний рівень достатності оборотних активів, необхідний для своєчасного погашення поточних боргів, дає змогу побачити можливі негативні наслідки в майбутньому через погіршення значення та недостатність оборотних активів погасити поточні борги [3].

На рис. 2 наведено динаміку коефіцієнта поточної ліквідності АТ «Українські енергетичні машини» та лінію тренду за 2014–2021 роки.

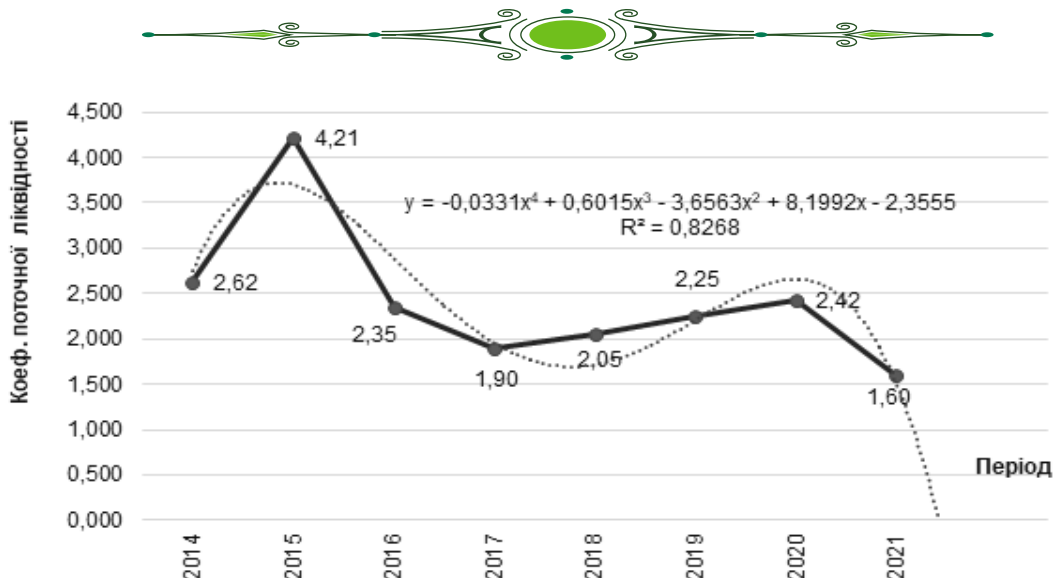


Рис. 2. Динаміка та прогноз коефіцієнта поточної ліквідності АТ «Українські енергетичні машини»

Виходячи з динаміки та побудованої лінії тренду (рис. 2) можна зазначити, що коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття), який показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, має нестабільну динаміку, тобто у період 2015–2017 років була спадаюча динаміка коефіцієнта (з 4,21 у 2015 році до 1,9 у 2017 році), надалі динаміка змінилася у зворотний бік та можна спостерігати зростання показника протягом 2017–2020 років. Виключенням є значення у 2021 році – 1,6 (зменшилося порівняно з 2020 роком через збільшення обсягу поточних зобов'язань підприємства).

Коефіцієнт поточної ліквідності є важливим показником для оцінки управління оборотними активами на підприємстві, оскільки може свідчити про ефективність управління оборотними активами, спроможність підприємства вчасно погашати свою заборгованість, привабливість для інвесторів та кредиторів, тому важливо проаналізувати динаміку та прогнозне значення для подальших висновків і прийняття рішень [4].

Значення коефіцієнта протягом усього аналізованого періоду було в межах норми, що свідчить про достатньо стабільну ліквідність на підприємстві та здатність своєчасно погасити свої борги. Але для цього прогнозу за допомогою поліноміальної лінії тренду 4-го ступеня, де похибка апроксимації складає 0,827, було виявлено, що у подальшому можливе зменшення значення показника поточної ліквідності, що може призвести до погіршення фінансової діяльності та зменшення ймовірності підприємству вчасно погасити свої борги. Для запобігання зменшенню показника та забезпечення фінансової стійкості та спроможності вчасно виконувати фінансові зобов'язання підприємству треба запровадити ефективне управління та оптимізацію рівня запасів, зменшення періоду оборотності дебіторської заборгованості, проводити аналіз та моніторинг фінансового стану підприємства для виявлення можливих ризиків і погіршень результатів.

Наступним кроком доцільно проаналізувати частку оборотних активів у загальному обсязі активів підприємства та зробити побудову й аналіз графіка тренду (рис. 3).

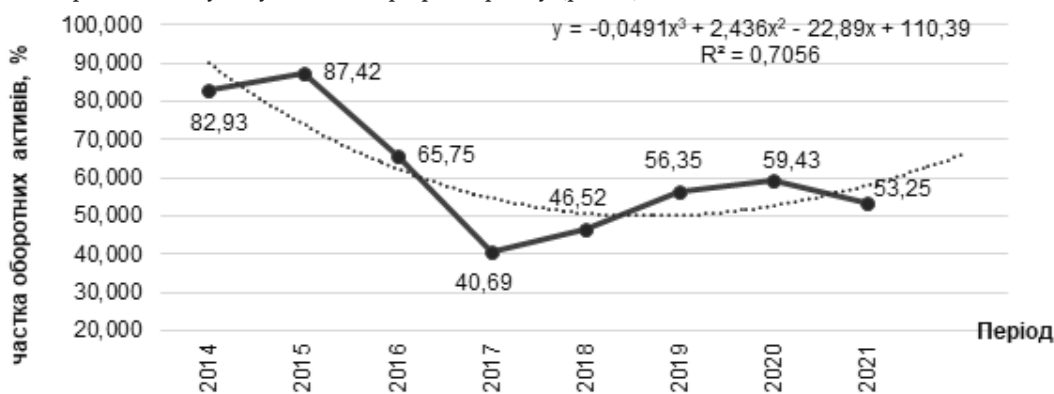


Рис. 3. Динаміка та прогноз частки оборотних активів у загальному обсязі АТ «Українські енергетичні машини»



Частка оборотних коштів у загальному майні підприємства показує, яка структура майна була у підприємства протягом аналізованого періоду. Переважання та збільшення в динаміці частки оборотних активів свідчить про формування достатньо мобільної структури майна, а також сприяє прискоренню оборотності сукупних активів підприємства та підтримці достатнього рівня ліквідності активів, про що можна спостерігати протягом 2014–2016 років (частка була значно більше 60 % (82,93 % у 2014 році, 87,42 % у 2015, 65,75 % у 2016). Надалі, хоча й відбувається зростання (з 40,69 % у 2017 році до 59,43 % у 2020 році), не можна стверджувати, що підприємство має мобільну структуру майна, тому що частка оборотних активів становить менше 60 % і наявний достатній обсяг необоротних активів, що свідчить про формування важкої структури, що може бути причиною збільшення постійних витрат та впливу зміни чистого доходу на прибутковість підприємства.

Зменшення частки у 2021 році до 53,25 %, скоріше за все, є винятком, тому що протягом попереднього доволі довгого періоду спостерігалася зростаюча тенденція, тому з ймовірністю 70,56 % можна припускати, що частка оборотних активів у 2022 році буде залишатися на цьому ж рівні (2021 року) або піде на зростання, що є позитивним для діяльності підприємства.

Таким чином, побудова моделей за методом часових рядів за допомогою лінії тренду дозволяє провести аналіз динаміки та оцінити прогностичну тенденцію фінансових показників підприємства, що дозволить визначити проблеми, наявні в діяльності, та усунути їх за допомогою впровадження управлінських процесів, спрямованих на покращення загалом фінансового стану підприємства, управління оборотними активами, а також ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання.

Для підтвердження або спростування прогнозованих значень за допомогою лінії тренду також можна провести прогнозування значень за допомогою функцій: «Предсказ», «Тенденція», «Зростання» (табл. 2).

Функція «Тенденція» використовується для розрахунку лінійної лінії тренду і повертає значення за нею з використанням методу найменших квадратів.

Таблиця 2

#### Прогнозування показників за допомогою функцій

Функція	Період	Показник		
		Обсяг оборотних активів, тис. грн.	Коефіцієнт поточної ліквідності	Частка оборотних активів у загальному обсязі активів, %
	2014	3 333 137	2,62	82,93
	2015	4 209 535	4,21	87,42
	2016	3 115 586	2,35	65,75
	2017	2 940 658	1,90	40,70
	2018	3 514 662	2,05	46,52
	2019	4 181 042	2,25	56,35
	2020	4 491 511	2,42	59,43
	2021	5 081 132	1,60	53,26
Тенденція	2022	4 791 420	2,46	62,07
Зростання	2022	4 788 623	2,29	57,67
Предсказ	2022	4 791 420	2,46	62,07

За допомогою цієї функції прогнозовані значення показників склали:

- обсяг оборотних активів – 4791420 тис. грн;
- коефіцієнт поточної ліквідності – 2,46;
- частка оборотних активів у загальному обсязі активів – 62,07 %.

Функція «Предсказ» обчислює та визначає майбутнє значення за існуючим значенням. Значення, що прокується – це у-значення, що відповідає заданому x-значенню (нове значення прогнозується з використанням лінійної регресії). За допомогою цієї функції прогнозовані значення показників становили:

- обсяг оборотних коштів – 4791420 тис. грн;



- коефіцієнт поточної ліквідності – 2,46;
- частка оборотних активів у загальному обсязі активів – 62,07 %.

Можна зазначити, що функції «Предсказ» та «Тенденція» прогнозують однакові значення.

Функція «Зростання» розраховує прогнозоване експонентне зростання на підставі наявних даних та повертає значення у для послідовності нових значень  $x$ , що задаються за допомогою існуючих значень. За допомогою цієї функції прогнозовані значення становили:

- обсяг оборотних коштів – 4788623 тис. грн;
- коефіцієнт поточної ліквідності – 2,29;
- частка оборотних активів у загальному обсязі активів – 57,67 %.

Отже, після розрахунку показників можна побачити, що функції Тенденція та Предсказ мають однакові значення показників, а значення функції Зростання дуже наближені до попередніх, що показує більшу ймовірність правдивості прогнозування цих показників. Зміну обсягу оборотних активів у майбутньому періоді найкраще передає лінія тренду, тому що протягом попередніх років було лише зростання і з більшою ймовірністю, що в 2022 році також буде збільшення обсягу, а не зменшення, як показують функції (рис. 4).

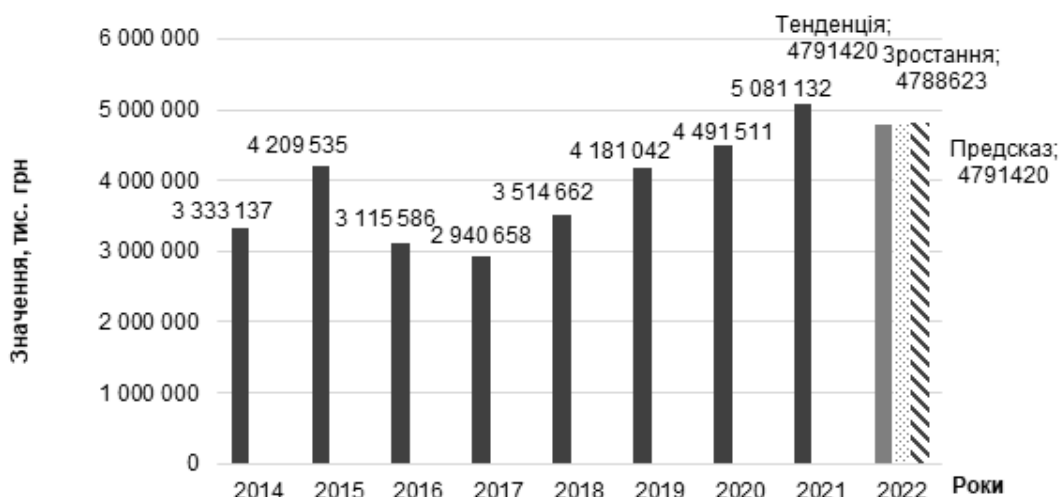


Рис. 4. Динаміка та прогноз обсягу оборотних активів АТ «Українські енергетичні машини» за допомогою функцій

Зростання значення коефіцієнта поточної ліквідності показує, що в майбутньому у підприємства буде достатній обсяг оборотних активів для погашення своїх поточних боргів.

Збільшення частки оборотних активів протягом аналізованого періоду є гарною тенденцією та гарним прогнозуванням, тому що збільшення частки оборотних активів може свідчити про направленість підприємства до формування мобільної структури майна та прискорення швидкості обороту майна підприємства [5].

Таким чином, з розрахованих показників можна побачити, що зростання оборотних активів є позитивною тенденцією та може бути пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва. Недостатність оборотних коштів на підприємстві може негативно вплинути на безперервність операційної діяльності підприємства та може бути спричинена такими факторами: несвоєчасне або недостатнє фінансування для покриття зростаючих потреб оборотних коштів; проблемна дебіторська заборгованість; значне зростання цін на сировину та виробничі матеріали через інфляцію; недоотримання запланованих доходів та інші причини.

Але збільшення обсягу оборотних активів за одночасного зменшення коефіцієнта поточної ліквідності (як можна побачити з прогнозування за допомогою лінії тренду) може бути поганою тенденцією для підприємства та впливати на ефективність використання оборотних коштів, по-перше, через великі обсяги запасів (товарів та сировини), що більше необхідного обсягу та може призвести до додаткових витрат на їх зберігання; по-друге, це може впливати на зменшення ліквідності та нездатності підприємства сплачувати свої фінансові зобов'язання вчасно; по-третє, можлива втрата потенційних доходів через неефективне використання оборотних активів.



Загалом такі зміни можуть призвести до зниження ефективності використання оборотних коштів, що може вплинути на конкурентоспроможність і прибутковість підприємства.

Отже, для застереження зменшення коефіцієнта поточної ліквідності та обсягу оборотних активів доцільним буде вжити таких заходів, як аналіз та оптимізація рівня запасів, щоб уникнути зайвих витрат та надлишків великих запасів; ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, їх співвідношенням та обсягами; управління грошовими потоками тощо. Важливо збалансувати збільшення обсягу оборотних активів зі збереженням належного рівня ліквідності, щоб забезпечити ефективне використання оборотних коштів і підтримку фінансової стійкості підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

---

**Література:** 1. Сидорова А. В., Біленко Д. В., Буркіна Н. В. Бізнес-аналітика : навч.-метод. посіб. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 104 с. 2. Андрієнко В. М., Семенов А. С. Методика статистичного аналізу економічних часових рядів. *Науковий вісник*. 2018. Вип. 21 (1). С. 5–12. 3. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. URL: [http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18549/1/2017%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82\\_%D0%9C\\_%D0%9C.PDF](http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18549/1/2017%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82_%D0%9C_%D0%9C.PDF). 4. Бровко Л. І. Оптимізація оборотних активів та їх вплив на діяльність підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 16–22. 5. Колодізев О. М., Азізова К. М. Управління оборотними активами промислових підприємств: сучасні підходи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. 6. Фінансова звітність АТ «Українські енергетичні машини». URL: <https://ukrenergymachines.com/investors/reports/298>.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.



## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕПОЗИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ ЯК ЗАПОРУКА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЛІКВІДНОСТІ

УДК 338.3:663.91

Андрусенко Н. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті обґрунтовано доцільність використання методу аналізу ієрархії для визначення оптимальної депозитної діяльності банку як запоруки підвищення його ліквідності. Перевагою запропонованого методу є використання системного підходу до підтримки прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості депозитної діяльності банку. Запорукою такої політики є дотримання вимог ліквідності щодо своєчасного розрахунку за зобов'язаннями, а також забезпечення здатності фінансувати зростання власних активів.

**Ключові слова:** банк, депозитна діяльність, ліквідність, оптимізація, метод аналізу ієрархії.





**Annotation.** The article substantiates the expediency of using the method of hierarchy analysis to determine the optimal deposit activity of the bank as a guarantee of increasing its liquidity. The advantage of the proposed method is the use of a systematic approach to supporting managerial decision-making to improve the quality of the bank's deposit activity. The key to such a policy is compliance with liquidity requirements for the timely settlement of obligations, also to ensure the ability to finance the growth of own assets.

**Keywords:** bank, deposit activity, liquidity, optimization, hierarchy analysis method.



Українська економіка сьогодні переживає важкі часи. Наслідки пандемії, навала агресора створюють умови боротьби як в суспільному, так і економічному просторах. Незважаючи на всі труднощі, країна знаходить шляхи, засоби, сили боротись та відновлюватись. Не виключенням є результати боротьби і в банківському секторі. За словами експерта [1], «... банківський ринок вистояв завдяки зниженню внутрішньої вразливості до ризиків у результаті 8 років реформування та своєчасним антикризовим заходам у процесі воєнних дій». Більшість фінансових показників банківського ринку свідчать про укріплення фінансової стабільності за перші 7 місяців 2023 р. Корпоративні та роздрібні вкладники, попри війну, за півріччя збільшили обсяги гривневих депозитів: на +23 % та +7 % відповідно. Прибутковість та операційна ефективність банків теж покращились [2]. Активність банківського сектора визначає стан її стабільності, ліквідності, прибутковості та надійності. Забезпечує таку активність якість та кількість ресурсної бази банків, визначальне місце в структурі якої займають депозити. Неможливо не погодитись, що якість депозитної політики є важливим фактором, що визначає ліквідність банку [3, с. 173]. Тому необхідна продумана організація депозитної політики, яка стає основою забезпечення ліквідної діяльності банку.

Визначальний вклад в питаннях дослідження основ управління ліквідністю банків внесли такі українські науковці, як: Безвух С., Бурденко І., Вожжов С., Дзюблюк О., Єпіфанов А., Рудан В., Столярчук О. та інші. Відмінні підходи та контекст розгляду стану ліквідності банку, а саме як критерію забезпечення ефективності кредитної діяльності, або депозитної, або критерію зниження його ризиковості, дає підстави для подальшого дослідження особливостей цього питання. Тому метою цієї роботи є обґрунтування методичного забезпечення оптимізації депозитної діяльності банку як запоруки підвищення його ліквідності.

Спираючись на визначення автора Безвух С. [4], який досконально провів дослідження сутності ліквідності банку та факторів впливу на неї, довів, що це спроможність банку забезпечити виконання своїх зобов'язань перед клієнтами, позичальниками і кредиторами своєчасно і у повному обсязі за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел з мінімальними витратами та здатність фінансувати зростання власних активів. Автор акцентує увагу на забезпеченні виконання зобов'язань банком за рахунок стабільних джерел формування грошових коштів, серед яких виділяються депозитні операції.

Щоб банківська установа покращила свою фінансову діяльність, необхідно оптимізувати управління депозитною політикою. Це змушує банки зосереджувати свої зусилля на найвигодніших вкладах. Звідси депозитна політика банку – це стратегія і тактика банку щодо залучення грошових коштів вкладників та інших кредиторів і визначення найефективнішої комбінації її джерел.

Методичним інструментарієм обґрунтування оптимальної депозитної політики банку через встановлення критеріїв та альтернатив запровадження найефективніших шляхів залучення грошових коштів є застосування методу аналізу ієрархії. Поєднуючи у своїй технології інструменти математики та психології, цей метод забезпечує реалізацію системного підходу до підтримки прийняття управлінських рішень.

Першим кроком до реалізації методу аналізу ієрархії є відтворення декомпозиції задач ієрархії вибору політики депозитних вкладів банку, яку наведено на рис. 1.

Верхній рівень «Мета» складається з одного елемента: оптимізація депозитною діяльністю банку як запоруки підвищення його ліквідності. В якості критеріїв порівняння вибираємо такі характеристики: відсоткова ставка; частота нарахування відсотків; термін; можливість поповнення (використання) грошей.

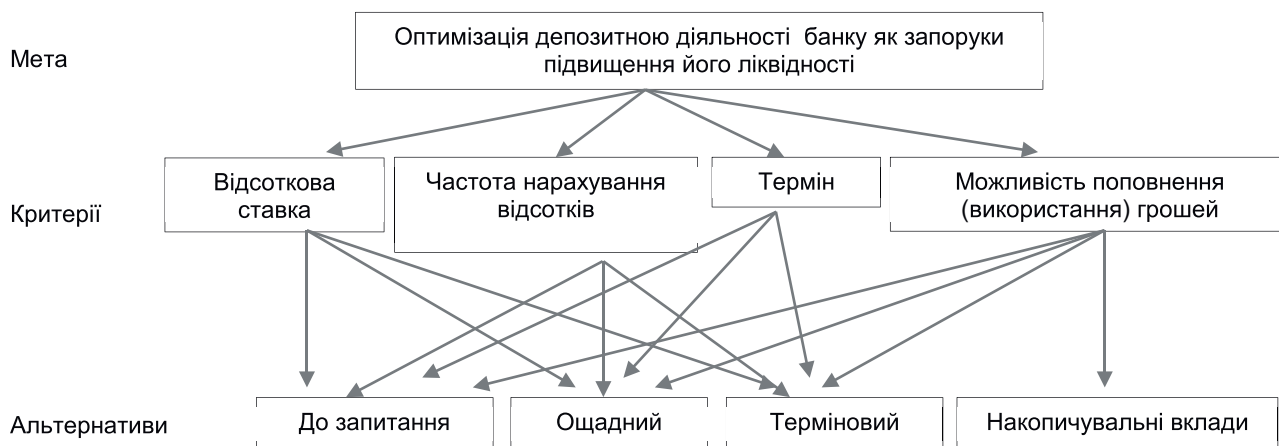


Рис. 1. Декомпозиція задачі ієрархії вирішення поставленої задачі

Для оптимізації управління депозитними операціями банку необхідно сконцентрувати свою увагу на вкладах, які приносять йому найбільшу вигоду, тобто слід вибрати із таких депозитів: депозит до запитання; ощадний; строковий; накопичувальні вклади.

Вклади до запитання не мають певного терміну зберігання. Внески до запитання можна відкликати в будь-який час за першим запитом відправника. Це кошти, які знаходяться на поточному бюджетному рахунку та використовуються власником відповідно до потреб цих коштів. Цей вид вкладу доцільніший тим, хто не хоче зберігати гроші вдома, але при цьому хоче мати можливість швидко їх використати, якщо необхідно здійснити одноразову платіжну операцію.

Строкові вклади – безкоштовні грошові кошти клієнта, встановлені на певний термін під високий відсоток. Укладаючи договір строкового вкладу, Клієнт повинен заздалегідь чітко визначити строк вкладення та суму вкладу. Дострокове розірвання договору небажано через упущену вигоду.

Ощадні вклади – грошові кошти, що вносяться фізичними особами в установи банків з метою збереження та отримання доходу. Це дуже зручний і вигідний спосіб витратити свої заощадження. Такий депозит варто відкривати, якщо фізичній особі не принципово важливо отримувати щомісячний додатковий дохід. Здебільшого договір не передбачає можливості повернення завдатку протягом терміну дії договору.

Капіталізовані вклади, в принципі, – це вклади населення, спрямовані на заощадження. Термін їх зберігання довший, ніж строкових вкладів. Існує кілька типів накопичувальних вкладів: про сукупні виграшні внески; накопичені житлові депозити; цільові вклади для дітей. Порядок здійснення депозитної діяльності, встановлення процентних ставок та методика нарахування процентів за вкладами регулюються нормативними документами, розробленими установами банків.

Після побудови декомпозиції задачі ієрархії визначається пріоритетність критеріїв при виборі альтернатив на основі попарних оцінок суджень [6].

Матрицю попарних порівнянь суджень щодо визначення оптимізації управління депозитною політикою банку наведено на рис. 2.

Відповідно до наведеної матриці при вирішенні мети (оптимізації управління депозитною політикою банку) критерій E3 має істотну перевагу над критерієм E1 та проміжне значення над критерієм E2 та E4.

	Мета			
	E1	E2	E3	E4
E1	1	1/4	1/9	1/6
E2	4	1	1/8	3
E3	9	8	1	8
E4	6	1/3	1/8	1

Рис. 2. Матриця парних порівнянь важливості критеріїв при виборі управління депозитною політикою банку



За результатами розрахунків найбільш пріоритетним критерієм при виборі депозитної політики банку є термін депозиту (Е3).

Значення індексу узгодженості менше 0,2 та відносної узгодженості менше 0,1 свідчить про узгодженість думок експертів.

Визначення пріоритетності критеріїв при виборі альтернативи здійснюється за формулами (1–2) [7]:

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n a_{ij}} , \quad (1)$$

$$w_{норм} = w_i / \sum_{i=1}^n w_i , \quad (2)$$

де  $W$  – компонента власного вектора матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);

$W_{норм}$  – нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів);

$a_{ij}$  – значення елементів матриці.

Оцінка узгодженості думок експертів здійснюється за формулами (3–5) [18]:

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot w_{норм\ i} \quad (3)$$

$$I_c = (\lambda - n) / (n - 1) \leq 0,2 \quad (4)$$

$$OC = I_c / I_{cc} \leq 0,1 , \quad (5)$$

де  $\lambda$  – власне значення матриці;

$I_c$  – індекс узгодженості;

$I_{cc}$  – середнє значення індексу узгодженості;

$OC$  – відношення узгодженості;

$n$  – кількість критеріїв (альтернатив).

За критерієм Е1 «Відсоткова ставка банку» вищий пріоритет має строкові депозити (0,99), за критерієм Е2 «Частка нарахування відсотків» – строкові депозити (0,97). Відповідно до критерію Е3 «Термін» вищий пріоритет має строковий депозит (0,99), за критерієм Е4 «Можливість поповнення вкладу» – депозити до запитання (0,98).

Найвищий пріоритет за більшістю із критеріїв мають строкові депозити, проте за критерієм Е4 – депозити до запитання. Тому необхідно розрахувати глобальний пріоритет альтернатив з урахуванням значущості критеріїв. Значення пріоритетності критеріїв при виборі управління депозитною політикою банку наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Значення пріоритетності критеріїв при виборі управління депозитною політикою банку**

Критерії	$\lambda$	$I_c$	$OC$
Відсоткова ставка	3,218	0,109	0,188
Частота нарахування відсотків	3,073	0,036	0,063
Термін	3,111	0,056	0,096
Можливість поповнення (використання) грошей	4,226	0,075	0,084

Для оцінки узагальненої міри узгодженості думок по всіх напрямках (факторах, параметрах) використовується коефіцієнт конкордації. Коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. Чим більше значення



коефіцієнта конкордації, тим вище ступінь узгодженості думок експертів. При  $K_{кон}=1$  є повна узгодженість думок експертів; якщо  $K=0$ , то узгодженість практично відсутня. Загальний індекс узгодженості становить 0,150.

Пріоритетність депозитної політики банку необхідно продемонструвати графічно. Приклад такого представлення результатів наведено на рис. 3.

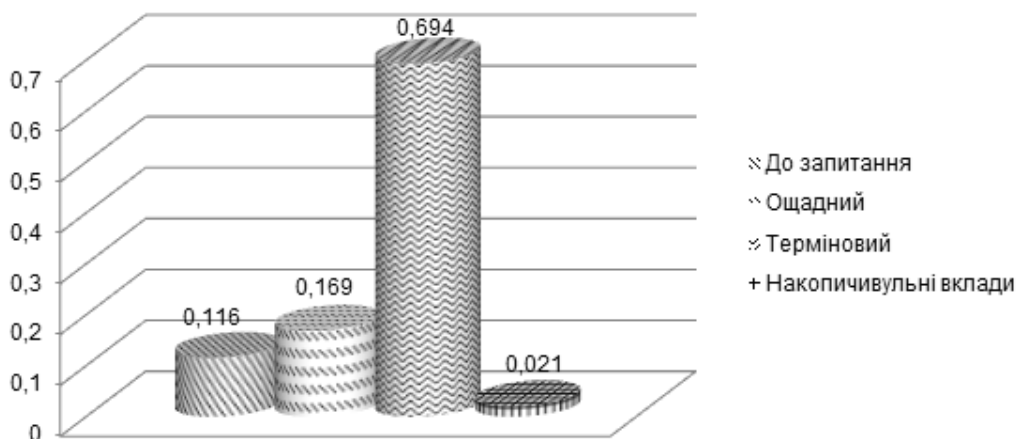


Рис. 3. Значення оцінки глобального пріоритету депозитної політики банку

Таким чином, експертне оцінювання альтернатив методом аналізу ієрархій дає змогу визначити пріоритетність альтернатив за обраними кількісними та якісними критеріями з урахуванням «людського фактору».

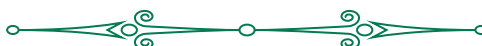
Виходячи з підсумкових даних можна зробити висновок, що ступінь відмінності банківських депозитних програм за обраними критеріями не є високим. Дійсно, можна виділити програму «Строковий», яка пропонує відносно високі процентні ставки, можливість поповнення депозитів і різні умови вкладів, а також вклади «Ощадні» - строкові вклади на невизначений термін, з найнижчими процентними ставками, але з можливістю розрахунку, поповнення та капіталізації. Обґрунтовані альтернативи додатково забезпечують привабливість умов для залучення більшого потоку грошових коштів. Іншою стороною є можливість контролю термінів їх повернення, дотримання вимог ліквідності щодо своєчасного розрахунку за зобов'язаннями, а також забезпечення здатності фінансувати зростання власних активів.

Контроль за впровадженням депозитної політики спрямований на швидке та оперативне виявлення відхилень між результатами реалізації депозитної політики та очікуваними результатами. На підставі виявлених відхилень приймаються оперативні управлінські рішення, що забезпечують стандартизацію операцій.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алексеенко І. І.

**Література:** 1. Корнилюк Р. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/>. 2. Огляд банківського ринку: про що говорить І півріччя 2023. *Юридична газета online*. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/oglyad-bankivskogo-rinku-pro-shchogovorit-i-pivrichchya-2023.html>. 3. Стешенко О. Д., Маханько Т. О. Теоретико-методологічні основи депозитної політики комерційного банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 169–175. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/799/1/Steshenko.pdf>. 4. Безвух С. В. Ліквідність банку: сутність та фактори впливу. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/pdf>. 5. Карнаух А. С. Напрями підвищення ефективності депозитної політики банків. *Управління розвитком*. 2012. № 20. С. 44–45. 6. Saaty T. L. Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process. *Management Science*. 1986. № 7. Р. 841–855. 7. Бідюк П. І. Комп'ютерні системи підтримки прийняття рішень. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku>.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ВАРТОСТІ КАПІТАЛУ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.14.15:339.1

Ботка Я. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів та обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведено теоретичне узагальнення сутності управління фінансовими результатами підприємства. Визначено основні напрями формування системи управління прибутком підприємства. Конкретизовано теоретичні засади функціонування економічного механізму управління фінансовими результатами діяльності підприємств.

**Ключові слова:** фінансовий результат, прибуток, економічний механізм, стабільний розвиток, ефективну функціонування.



**Annotation.** A theoretical generalization of the essence of managing the company's financial results has been carried out. The main directions of the formation of the company's profit management system have been determined. The theoretical principles of the functioning of the economic mechanism for managing the financial results of enterprises have been concretized.

**Keywords:** financial result, profit, economic mechanism, stable development, effective functioning.



**Актуальність теми.** Фінансові результати дають можливість встановити взаємозв'язок між усіма іншими економічними показниками й узагальнити результати діяльності підприємства. Тому актуальною темою є дослідження проблематики підвищення ефективності управління фінансовими результатами суб'єктів господарювання.

**Метою** цієї статті є узагальнення складових механізму управління фінансовими результатами підприємства.

Фінансові результати підприємств і прибуток є вагомою складовою результативності національної економіки України, тому важливість і значущість вивчення його природи є дуже актуальними.

Управління фінансовими результатами є значно ширшим поняттям, ніж управління прибутком; його не доцільно ототожнювати з функціями фінансового менеджменту. Вважаємо, що процес управління фінансовими входить до сфери предмета вивчення фінансового менеджменту.

Забезпечення ефективного управління фінансовими результатами спонукає до необхідності побудови економічного механізму управління фінансовими результатами (ЕМУФР) господарської діяльності у рамках загальної системи управління підприємством. ЕМУФР необхідно розглядати з погляду однієї із домінуючих організаційно-управлінських підсистем загальної системи управління господарською діяльністю промислового підприємства, реалізація якої націлена на забезпечення тенденції стійкого зростання прибутковості та оптимального економічного розвитку підприємства протягом довгострокової перспективи його господарської діяльності, що у сукупності сприятиме збільшенню ринкової вартості суб'єкта господарювання.

Економічний механізм управління фінансовими результатами господарської діяльності підприємства переробної промисловості України – це динамічна, комплексна організаційно-управлінська підсистема, яка передбачає реалізацію спеціальних процедур (організації, інформаційного забезпечення, управління, контролю), спрямованих на забезпечення сталого зростання прибутковості, оптимальної мобілізації та реалізації потенціалу економічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі його господарської діяльності, що призводить до збільшення ринкової вартості суб'єкта господарювання та відповідає основній меті, цілям і завданням загальної системи управління промисловим підприємством. ЕМУФР господарської діяльності підприємства переробної промисловості України повинен забезпечувати: виконання усіх функцій управління фі-



нансовими результатами (стимулювання, організаційна, інформаційна, координування, прогнозування, планування, моніторингу, аналізу, оптимізації, контролю); реалізацію головної мети та ключових завдань управління фінансовими результатами у відповідності до визначеної мети, цілей, завдань загальної системи управління господарською діяльністю підприємства. З урахування таких вимог, теоретичні засади функціонування ЕМУФР господарської діяльності підприємства можна відобразити таким чином (рис. 1).

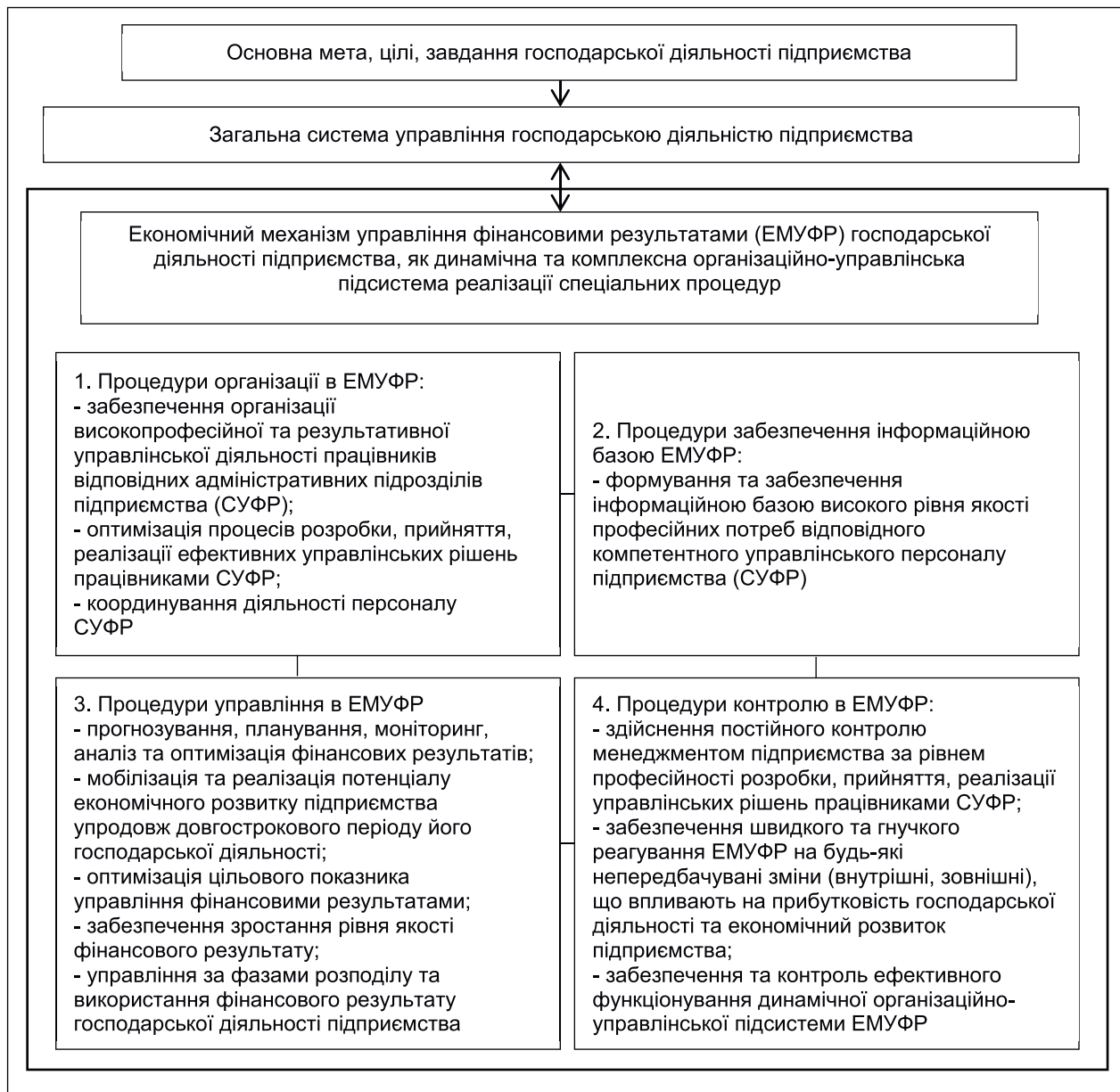


Рис. 1. Теоретичні засади функціонування економічного механізму управління фінансовими результатами діяльності підприємств

ЕМУФР господарської діяльності підприємства як автономна, динамічна та комплексна організаційно-управлінська підсистема формується на базі чотирьох основних спеціальних процедур (організації, забезпечення інформаційною базою, управління, контролю), здійснення яких управлінським персоналом забезпечує реалізацію головної мети, ключових завдань і функцій управління фінансовими результатами в ЕМУФР.

Здійснення процедур організації (організаційних процедур) в ЕМУФР забезпечує формування належних умов праці, залучення найбільш кваліфікованих і високопрофесійних фахівців до складу СУФР, що сприяє оптимізації процесів розробки, прийняттю та реалізації рішень, пов'язаних з управлінням фінансовими результатами господарської діяльності підприємства. Стимулювання працівників відповідних підрозділів під-



приємства, які входять до складу СУФР та координування їхньої діяльності, значною мірою сприяє підвищенню ефективності реалізації організаційної функції в ЕМУФР.

Ефективність здійснення процедур інформаційного забезпечення функціонування ЕМУФР має дуже важливе значення, оскільки значною мірою впливає на якість реалізації процедур організації, управління та контролю в ЕМУФР. Тому формування управлінським персоналом інформаційної бази повинно об'єктивно відповідати основним вимогам надання якісної інформації (своєчасність, повнота, достовірність, неупередженість, прозорість, точність) для оптимального забезпечення необхідними даними професійних потреб працівників СУФР промислового підприємства.

Процедури управління виступають ключовою (базовою) ланкою реалізації ЕМУФР в господарській діяльності підприємства, оскільки передбачають здійснення головних операцій процесу управління фінансовими результатами суб'єкта господарювання [3]. Ефективність реалізації процедур управління значною мірою визначається рівнем якості процедур організації та інформаційного забезпечення працівників СУФР, які здійснюють виконання набору головних управлінських операцій, що складають основу безпосереднього управління фінансовими результатами господарської діяльності підприємства.

Процедури контролю впливають на ефективність реалізації процедур управління за такими основними напрямками [1]:

- безпосереднім шляхом – здійснення безперервного контролю за реалізацією кожної із головних операцій процедур управління фінансовими результатами в ЕМУФР;
- опосередкованим шляхом – за рахунок оптимізації процедур організації та інформаційного забезпечення, що формують основу для реалізації головних операцій управління фінансовими результатами господарської діяльності, як складових елементів структурної характеристики процедур управління в ЕМУФР промислового підприємства. Особливість реалізації менеджментом підприємства процедур контролю полягає у всебічному їх впливі на кожен із виділених блоків процедур (організації, інформаційного забезпечення, управління) та ефективність реалізації ЕМУФР в цілому як динамічної, комплексної організаційно-управлінської підсистеми в загальній системі управління господарською діяльністю підприємства.

Забезпечення ефективного управління прибутком підприємства визначає ряд вимог до цього процесу, основними з яких є: стратегічна цілеспрямованість розвитку підприємства. Всі стратегічні цілі і завдання підприємства формуються з урахуванням змісту процесу управління прибутком; комплексного підходу до формування управлінських рішень. Всі управлінські рішення в галузі формування і використання прибутку найтіснішим чином взаємопов'язані і мають прямий або непрямий вплив на кінцеві результати управління прибутком; динамізм системи управління прибутком, тобто врахування змін факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, форм організації та управління виробництвом, фінансового стану й інших параметрів функціонування підприємства; взаємопов'язаність із загальною системою управління підприємством. Система управління прибутком безпосередньо пов'язана з виробничим менеджментом персоналу, інвестиційним менеджментом, фінансовим менеджментом і деякими іншими видами функціонального менеджменту; альтернативністю підходів до розробки окремих управлінських рішень. Реалізація цієї вимоги передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування, розподілу і використання прибутку має враховувати альтернативні можливості дій на базі системи критеріїв, що визначають політику управління фінансовими результатами підприємства.

Основою ефективного функціонування запропонованої системи управління прибутком є погоджене, цілеспрямоване, взаємодоповнююче функціонування всіх складових системи (рис. 2).

На основі політики управління прибутком формується система поточного планування, формування та розподілу прибутку, що передбачає розробку різних видів планів, основою яких є:

заплановані обсяги операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства;

- цільові показники, розроблені в процесі формування політики управління прибутком;
- діюча система ставок податкових платежів;
- результати аналізу прибутку за попередній період;
- система розроблених на підприємстві норм та нормативів витрат окремих видів ресурсів.

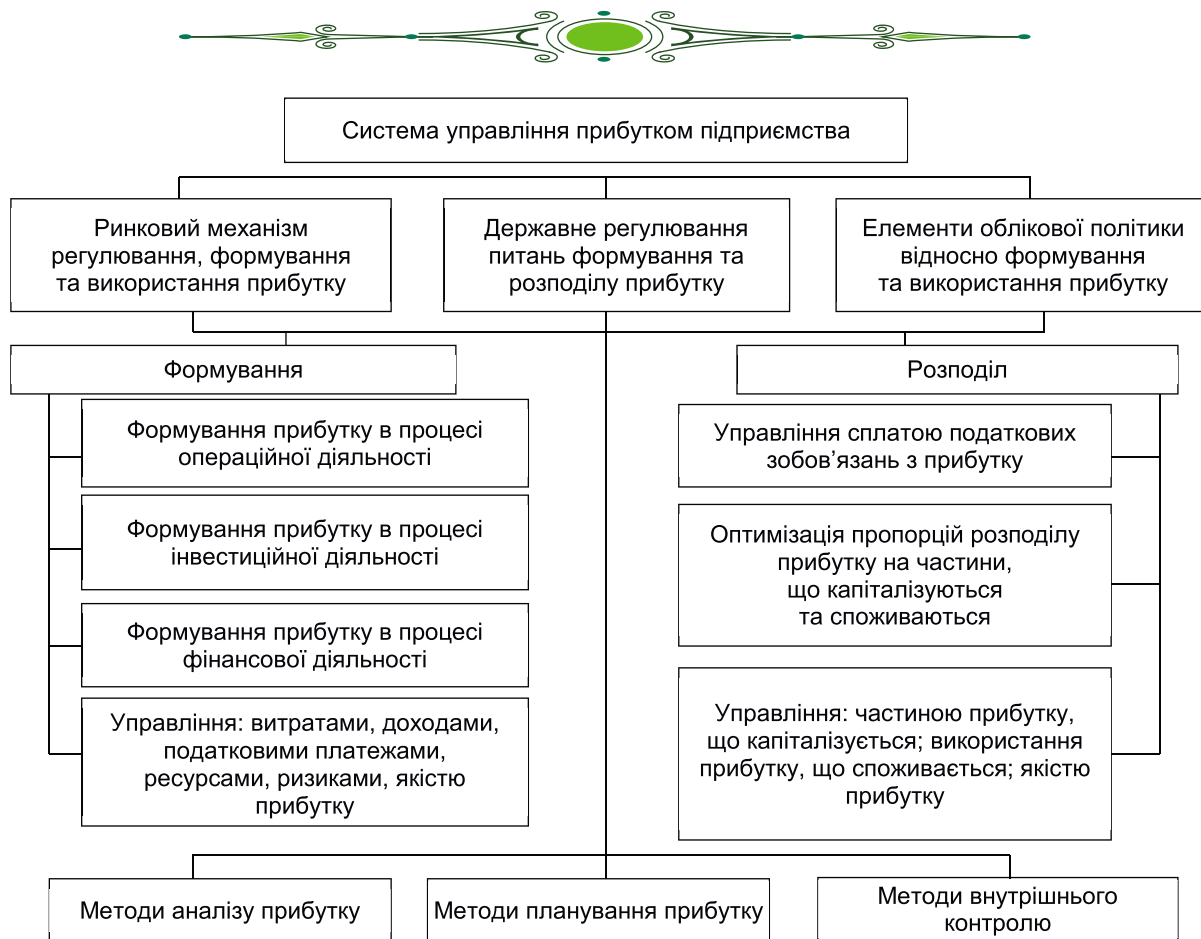


Рис. 2. Система управління прибутком підприємства

Джерело: [4]

Основою інформаційної бази управління є показники фінансового обліку, на основі яких здійснюється комплексний аналіз, прогнозування та поточне планування результатів діяльності.

Ключовим елементом організації та реалізації моделі управління прибутком суб'єкта господарювання є визначення стратегії управління. У цілому стратегія є узагальнюючою сукупністю окремих, взаємопов'язаних дій, реалізація яких є необхідною для досягнення цілей шляхом координації і розподілу ресурсів. Відповідно, стратегія дозволяє визначити особливості і ключові параметри формування та реалізації моделі управління прибутком на конкретному підприємстві виходячи із специфіки його фінансово-господарської діяльності [4].

Головним індикатором управління прибутком виступають показники прибутковості, які відбивають рівень відносної ефективності результатів фінансово-господарської діяльності підприємства порівняно з витратами, пов'язаними з отриманням таких результатів (наприклад, прибутковість інвестицій, прибутковість акцій, прибутковість власного капіталу) [2].

Механізм розподілу прибутку має бути побудований так, щоб цілком сприяти підвищенню ефективності виробництва, стимулювати розвиток нових форм господарювання. Багато вчених вважають головним напрямом, що забезпечує успіх та досягнення цілей управління підприємством в умовах ринкової економіки, управління якістю прибутку. Процес її управління здійснюється шляхом реалізації функцій [6]: планування; прогнозування; аналізу; організації; мотивації; контролю.

Управління якістю – це цілеспрямований процес скоординованого впливу на об'єкти управління для встановлення, забезпечення і підтримки необхідного його рівня якості, що забезпечує вимоги споживачів та суспільства в цілому [5].

Якісним критерієм оцінки якості прибутку на стадії його використання є умова гармонійного задоволення інтересів власників і працівників підприємства через дотримання оптимальних пропорцій у використанні



чистого прибутку. Кількісним критерієм такої оцінки використовують зростання інтегрального показника економічної ефективності підприємства.

Отже, досягнення збільшення розміру прибутку можливо лише в разі погодженої дії всіх елементів системи і удосконалення існуючих інструментів управління. Постійне зростання фінансового результату вимагає дієвого механізму, що сприятиме розробці та реалізації високоефективної конкурентоспроможної стратегії розвитку підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що процес управління прибутком підприємства базується на певному механізмі, в структуру якого входять такі елементи:

- ринковий механізм регулювання формування та використання прибутку підприємства. Попит і пропозиція на товарному і фінансовому ринках формують рівень цін на продукцію, вартість залучення кредитів, прибутковість окремих цінних паперів, середню норму прибутковості капіталу тощо;
- нормативно-правове регулювання питань формування та розподілу прибутку підприємства: податкове регулювання; регулювання механізму амортизації основних фондів і нематеріальних активів, регулювання розмірів відрахувань прибутку в резервний фонд, регулювання мінімальних розмірів заробітної плати;
- внутрішній механізм регулювання формування, розподілу і використання прибутку підприємства;
- методична база механізму управління прибутком: сукупність загальнонаукових і спеціальних методів і прийомів вивчення та аналізу формування, розподілу і використання прибутку підприємства.

Таким чином, ефективний механізм управління прибутком підприємства дозволяє в повному обсязі реалізувати певні цілі і завдання, сприяє результативному здійсненню функцій цього управління.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Полтініна О. П.*

---

**Література:** 1. Голов Р. С. Економіка і управління на підприємстві : підручник. Київ : Знання, 2013. 200 с. 2. Дробишева О. О. Управління прибутком підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2021. Вип. 3. С. 64–68. 3. Іванець М. Підходи до аналізу фінансових результатів підприємства // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті : програма і матеріали 80 Міжнар. наук. конф. молодих учених, аспірантів і студентів (м. Київ, 10–11 квіт. 2014 р.). Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 71–72. 4. Лопатовський В. Г. Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «Фінансовий результат». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2. С. 64–67. 5. Козаченко О. Управління фінансовими результатами підприємства. *Наука онлайн : Міжнар. електрон. наук. журнал*. 2018. № 5. С. 56–62. 6. Костирко Л. А. Адаптивний фінансовий механізм забезпечення прибутковості підприємств : монографія. Сєвєродонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 178 с.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

УДК 658.155.012.7:621

Василенко І. А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття містить дослідження процесу управління фінансовим потенціалом підприємств машинобудування, сформованого за допомогою функціонального підходу. Виявлено недоліки існуючої структурно-функціональної моделі бізнес-процесу управління фінансовим потенціалом та запропоновано вдосконалену модель.

**Ключові слова:** фінансовий потенціал, управління, підприємство, бізнес-процес, структурно-функціональна модель.



**Annotation.** The article contains a study of the process of managing the financial potential of machine-building enterprises, formed using the functional approach. Flaws of the existing structural and functional model of the business process of financial potential management have been identified and an improved model has been provided.

**Keywords:** financial potential, management, enterprise, business process, structural and functional model.



Управління фінансовим потенціалом є одним із найважливіших аспектів ефективного функціонування будь-якого бізнесу. Це означає, що економісти та менеджери повинні зосередитись на розумінні та оптимізації процесів, які відповідають за управління цим фінансовим явищем.

Дослідженням фінансового потенціалу підприємства займалися такі вчені, як Ареф'єва О. В. [1; 2], Брюховецька Н. Ю. [3], Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. [4], Паргин Г. О. [5] та ін.

**Метою** статті є побудова такої структурно-функціональної моделі бізнес-процесу управління фінансовим потенціалом підприємства, яка буде містити вдосконалені, більш ефективні та узгоджені між собою етапи, порівняно з існуючою моделлю.

Одним із інструментів, який може бути використаний для моделювання та удосконалення бізнес-процесу управління фінансовим потенціалом, є побудова контекстної діаграми та її декомпозиція. Це сприяє кращому уявленню сутності та послідовності кроків, які необхідні для ефективного управління фінансовими ресурсами, та виявленню можливих проблемних місць, зосередженню на ключових аспектах управління фінансовим потенціалом, таких як збір та аналіз фінансової інформації, аналіз джерел фінансування та чинників впливу, розробка стратегії. Це також дозволяє зрозуміти взаємозв'язки між різними етапами процесу, спростити розуміння важливості кожного етапу, оптимізувати їх та покращити за ними контроль [6].

Така діаграма може бути побудована за допомогою методології IDEF0, яка є потужним інструментом у моделюванні бізнес-процесів і має два основні типи моделей – AS-IS (як є) та TO-BE (як повинно бути). Перший тип спрямований на опис наявного стану бізнес-процесу та на ідентифікацію можливих недоліків та неузгоджень в ньому, аналіз чого сприяє знайденню шляхів удосконалення цього процесу та його етапів. Другий тип полягає в описі оптимального, раціонального стану бізнес-процесу, його існування допомагає орієнтуватися на таке функціонування процесу, що наближає підприємство до більш ефективної діяльності [7].

Моделювання бізнес-процесу здійснено у програмному забезпеченні RAMUS. Побудовану контекстну діаграму AS-IS моделі управління фінансовим потенціалом підприємства наведено на рис. 1.

Досліджуваний процес управління фінансовим потенціалом визначено на центральному блоці. Вхідними даними та документами є звітність підприємства та зовнішні статистичні дані щодо стану та діяльності підприємств машинобудівної галузі. Управління процесом здійснюється за рахунок методичних рекомендацій з фінансового аналізу, а також PEST-аналізу та SWOT-аналізу. Фінансовий аналітик, фінансовий директор та керівник підприємства виступають як складові механізму. Результатом виконання процесу є рекомендації з підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом.

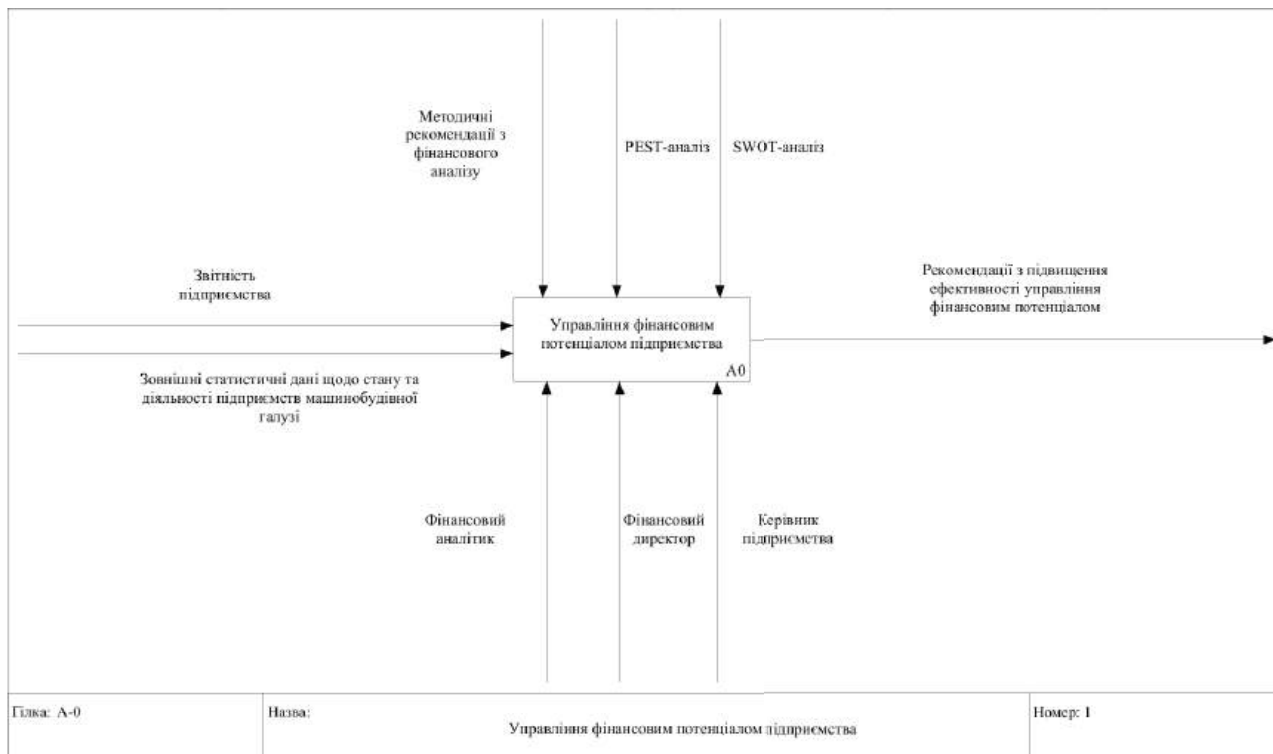


Рис. 1. Контексна діаграма AS-IS моделі управління фінансовим потенціалом підприємства

Наступним кроком сформовано декомпозицію, вихідні дані проміжних етапів якої є вхідними даними для наступного кроку (рис. 2).

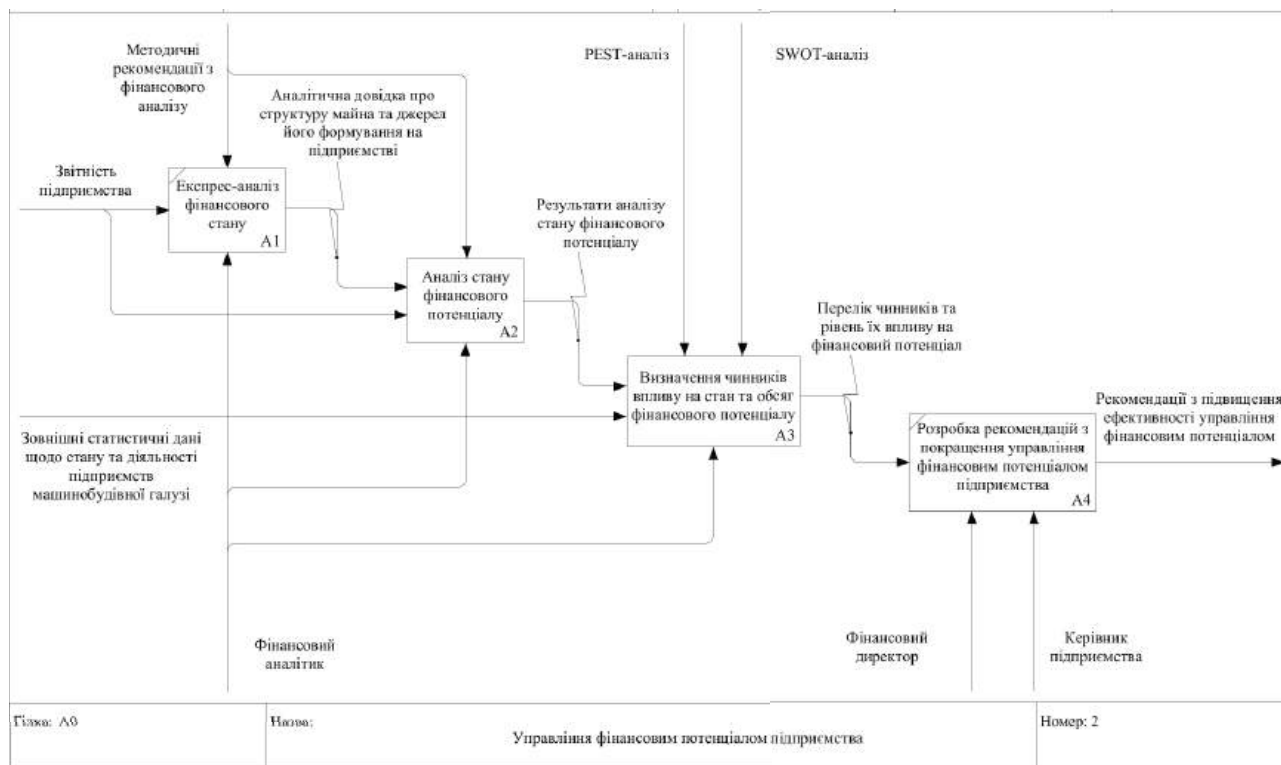


Рис. 2. Декомпозиція контекстної діаграми AS-IS моделі управління фінансовим потенціалом підприємства



Розбиття досліджуваного процесу відбулося таким чином: послідовними етапами управління фінансовим потенціалом є експрес-аналіз фінансового стану, аналіз стану фінансового потенціалу, визначення чинників впливу на стан та обсяг фінансового потенціалу та розробка рекомендації з покращення управління фінансовим потенціалом підприємства. Останній етап є єдиним, який здійснюється фінансовим директором із узгодженням керівника.

Така візуалізація дає поглиблене уявлення про те, які саме дані, методики та представники механізму залучені у кожен підпроцес.

При тому, що перший етап має на увазі безпосереднє проведення аналізу питомої ваги кожної статті балансу (вертикальний аналіз) та дослідження тенденцій джерел формування фінансових ресурсів та напрямів їх використання шляхом розрахунку відхилень (горизонтальний аналіз) задля формування уявлення про фінансовий стан підприємства, то аналіз стану фінансового потенціалу є етапом, який містить у собі декілька окремих, але взаємодіючих кроків (рис. 3).

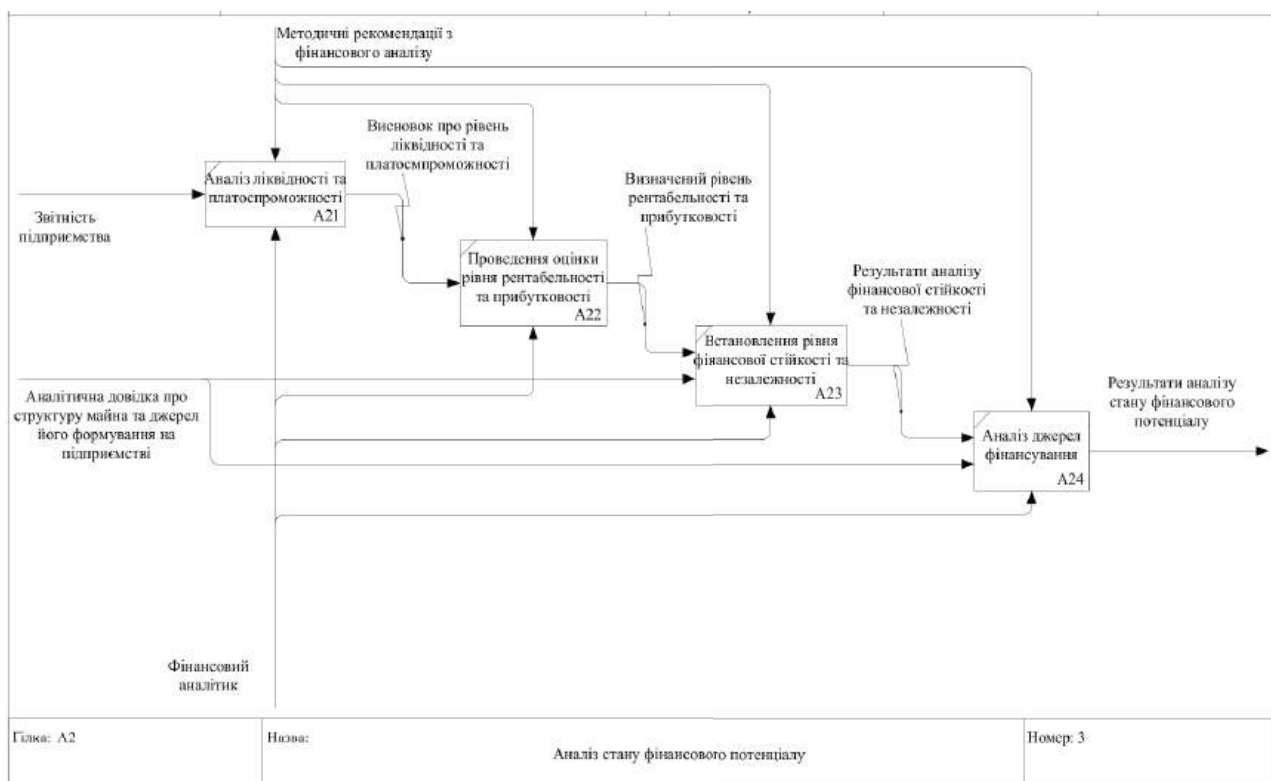


Рис. 3. Декомпозиція етапу аналізу стану фінансового потенціалу

Аналіз стану фінансового потенціалу на підприємстві відбувається таким чином: здійснюється аналіз ліквідності та платоспроможності шляхом розрахунку відповідних показників та порівняння їх з нормативними значеннями; проводиться оцінка рівня рентабельності та прибутковості, оптимальні значення яких встановлюються підприємством, враховуючи його специфіку та інші внутрішні чинники, а з ними порівнюються отримані фактичні значення; встановлюється рівень фінансової стійкості та незалежності, результати чого також можна оцінити згідно з загальними рекомендованими значеннями; проводиться аналіз джерел фінансування – оцінка ефективності та задіяності у діяльності власних і залучених фінансових ресурсів. Вихідними даними є саме результат у вигляді аналітичних висновків щодо стану потенціалу.

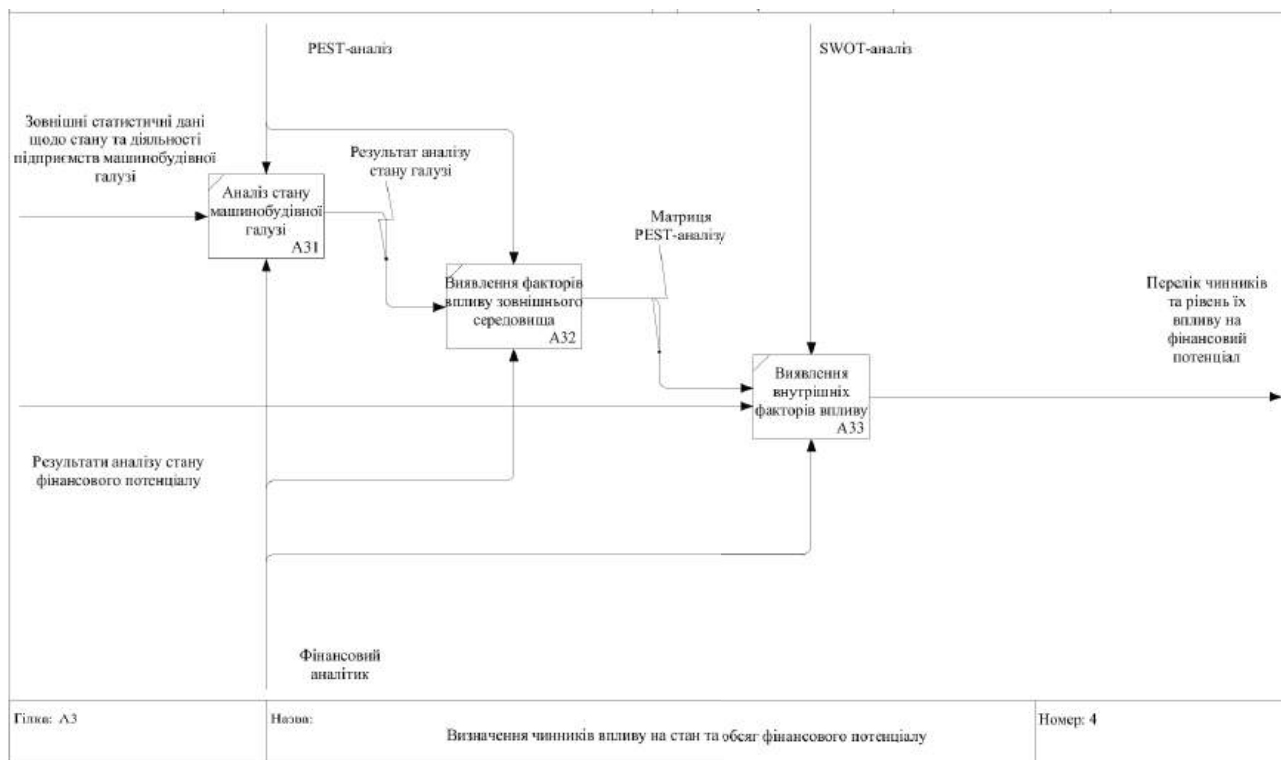


Рис. 4. Декомпозиція етапу визначення чинників впливу на стан та обсяг фінансового потенціалу

Наступним етапом, який потребує декомпозиції, виступає визначення чинників впливу на стан та обсяг фінансового потенціалу (рис. 4). Після аналізу стану потенціалу істотно важливо визначити фактори, які на нього впливають, щоб у результаті отримати перелік цих факторів та рівень їх впливу. Для реалізації цього кроку необхідно проаналізувати стан галузі машинобудування, а після цього виявити фактори зовнішнього середовища, які впливають на галузь в цілому та на кожне підприємство окремо. Проміжними вихідними даними є результати аналізу стану галузі та матриця PEST-аналізу. Завершує цей етап виявлення внутрішніх факторів впливу за допомогою матриці SWOT-аналізу.

Як було раніше зазначено, для того щоб покращити та скоригувати модель AS-IS, створюється модель TO-BE, яка має оптимізований розподіл етапів, підпроцесів і кроків реалізації бізнес-процесу. Багато етапів дослідженого процесу управління фінансовим потенціалом на машинобудівному підприємстві потребують перенапрямку, зміни послідовності, розширення, та деякі з них потребують усунення через нераціональне витрачання на них часу та інших ресурсів.

Удосконалену TO-BE модель бізнес-процесу зображено на рис. 5.

Спостерігаємо, що до вхідних даних додалися значення індикаторів стану та ефективності використання фінансового потенціалу, з якими будуть порівнюватися отримані значення розрахованих в процесі аналізу стану фінансового потенціалу показників. Замість PEST-аналізу та SWOT-аналізу використовуються комплексні розширені методичні рекомендації з аналізу галузі та економіко-математичні методи моделювання стану фінансового потенціалу. Також у блоці управління маємо розділ стратегії розвитку, метод аналізу ієрархій та методика оцінки кредитоспроможності позичальника банку.

Окреслимо, що в механізмі бізнес-процесу бере участь не один аналітик, а цілий відділ, між працівниками якого розподіляються усі необхідні завдання задля більшої ефективності та продуктивності.

Важливим є поділ вихідних даних: замість рекомендацій з підвищення ефективності управління потенціалом, доцільно сформулювати окремий рекомендований перелік заходів як і з нарощення, так і з ефективного використання фінансового потенціалу на підприємстві.

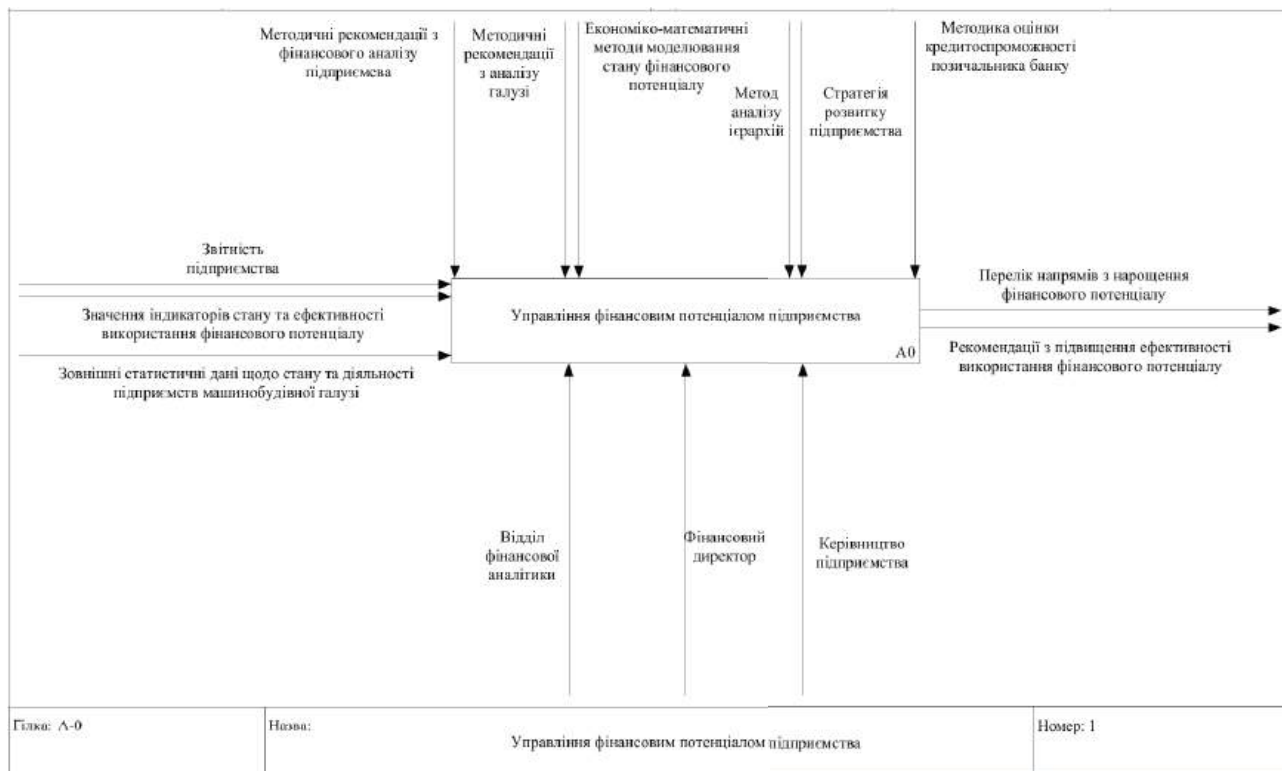


Рис. 5. Контексна діаграма TO-BE моделі управління фінансовим потенціалом підприємства

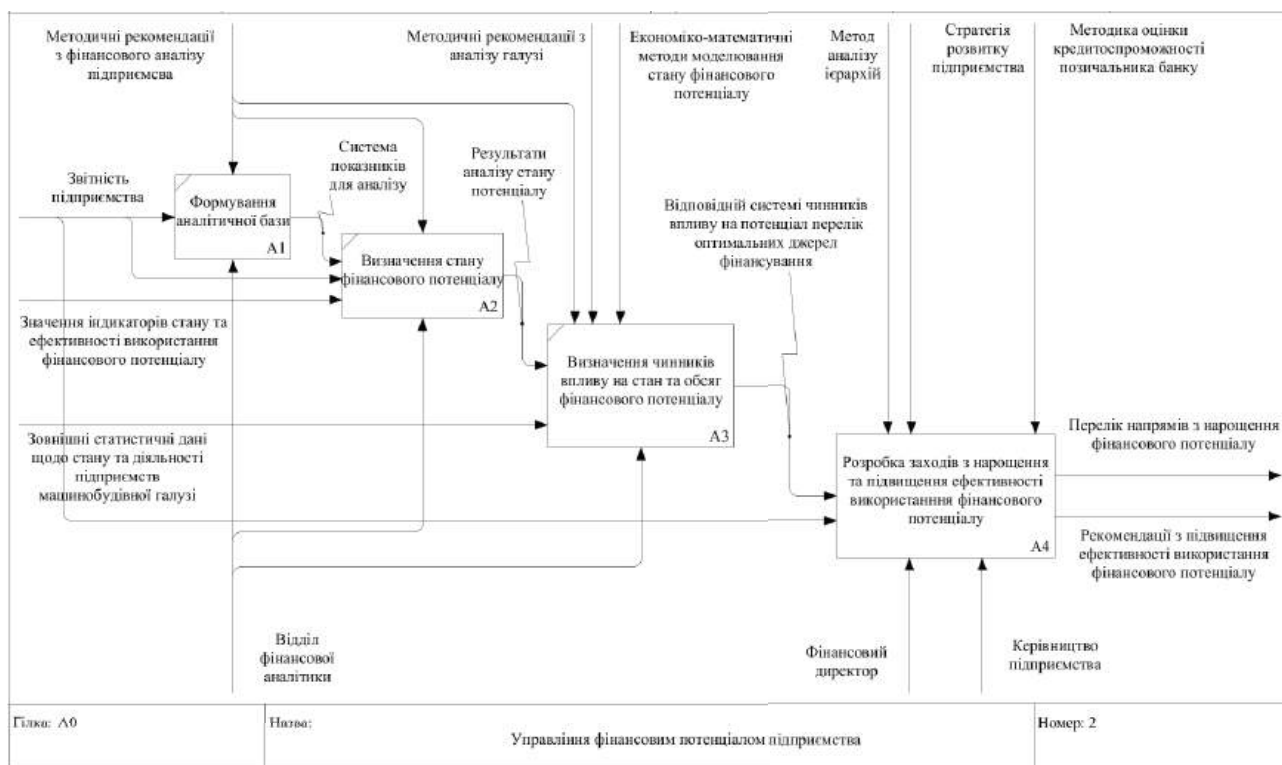


Рис. 6. Декомпозиція контекстної діаграми TO-BE моделі управління фінансовим потенціалом підприємства



При розгляді декомпозиції на рис. 6 зазначаємо, що експрес-аналіз стану підприємства не проводиться як окреме явище, його місце першого етапу бізнес-процесу займає формування аналітичної бази, яка відразу надає фінансовим аналітикам можливість визначати стан фінансового потенціалу за необхідними показниками та індикаторами.

Все ж експрес-аналіз є дуже важливою складовою процесу управління потенціалом, тому таке дослідження є одним із кроків визначення стану фінансового потенціалу. Визначення чинників впливу на стан та обсяг фінансового потенціалу зберігає за собою третє місце у послідовності етапів, а останнім етапом виступає розробка заходів з нарощення та підвищення ефективності використання фінансового потенціалу. Виконує цей етап фінансовий директор, а також до нього залучений керівник підприємства.

Визначення стану фінансового потенціалу відбувається таким чином (рис. 7).

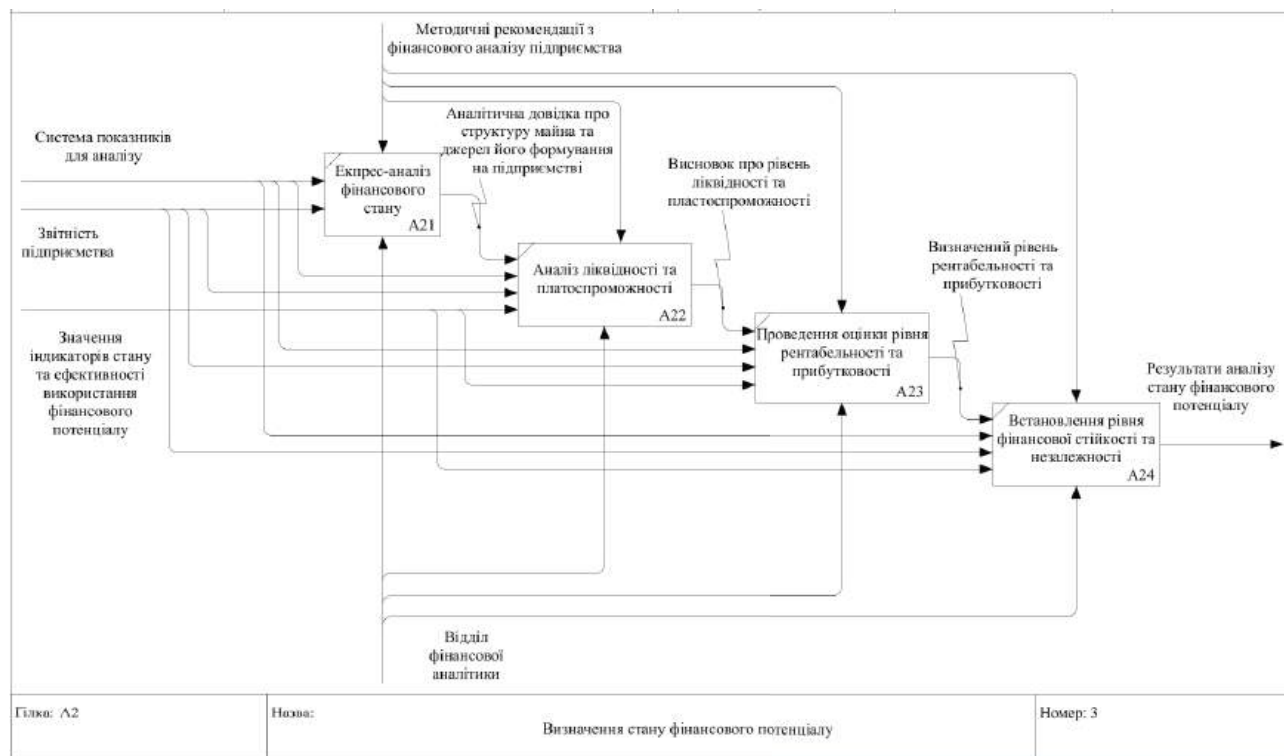


Рис. 7. Декомпозиція етапу визначення стану фінансового потенціалу

Після формування аналітичної довідки про структуру майна та джерел його фінансування аналітики проводять аналіз ліквідності та платоспроможності, оцінюють рівень рентабельності та прибутковості та встановлюють рівень фінансової стійкості та незалежності. Після завершення цього етапу отримують результат аналізу стану фінансового потенціалу. Порівняно з моделлю AS-IS, в якій цей етап містить аналіз джерел фінансування, модель TO-BE представляє його останнім кроком етапу визначення чинників впливу на стан та обсяг фінансового потенціалу, який є наступним та зображеним на рис. 8.

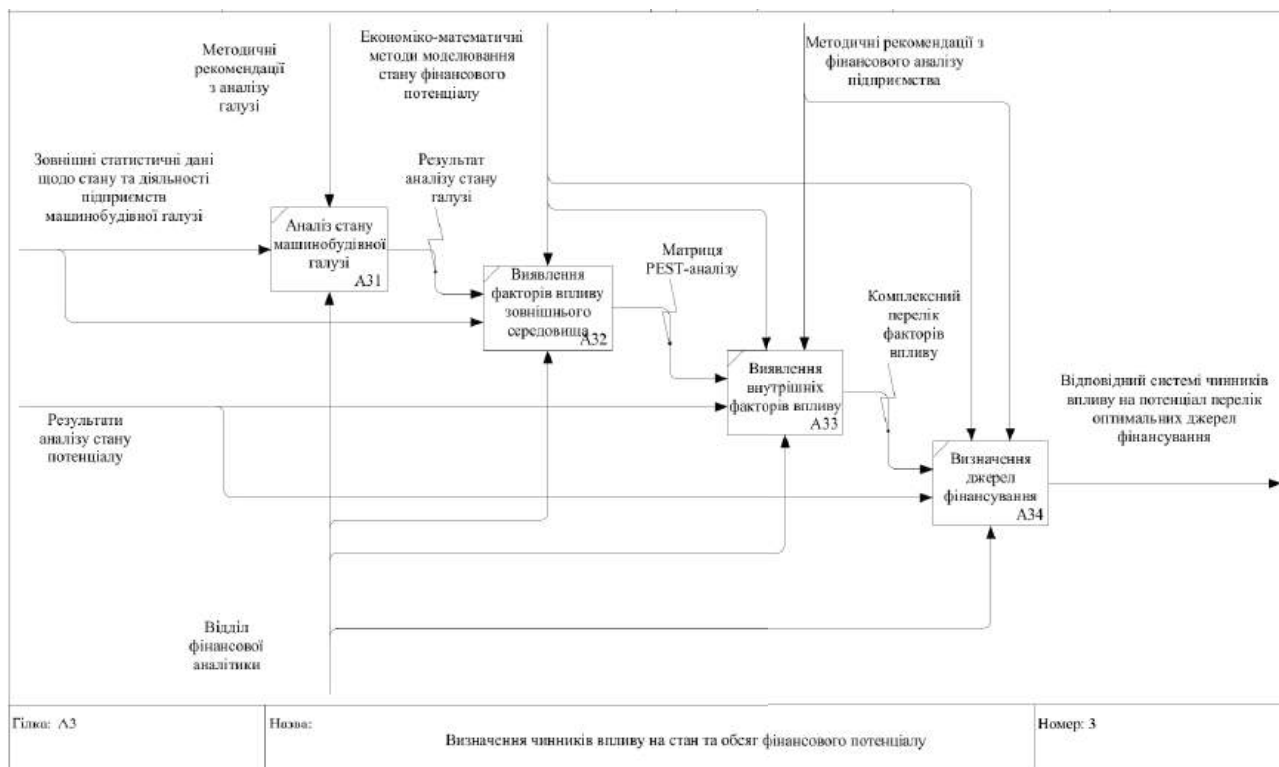


Рис. 8. Декомпозиція етапу визначення чинників впливу на стан та обсяг фінансового потенціалу

Встановлення факторів впливу зберігає свої підпроцеси відповідними до моделі AS-IS – аналіз досліджуваної галузі, виявлення спочатку зовнішніх, а потім внутрішніх чинників впливу. Додане останнім кроком дослідження джерел фінансування та розширений блок управління й методичного забезпечення дозволяє отримати, окрім комплексного переліку факторів впливу, ще й перелік оптимальних джерел фінансування згідно з системою досліджених чинників.

Суттєві зміни відбулися у декомпозиції доданого етапу, який полягає в розробці заходів з нарощення та підвищення ефективності використання фінансового потенціалу (рис. 9).

Щоб на виході отримати рекомендації з нарощення та підвищення ефективності використання фінансового потенціалу, необхідно порівняти важливість критеріїв впливу, обраних для аналізу ієрархій, та потім визначити пріоритетності альтернатив підвищення рівня фінансового потенціалу. Надалі велику доцільність має процес оцінки якісних і кількісних показників підприємства як кредитоспроможного позичальника банку.

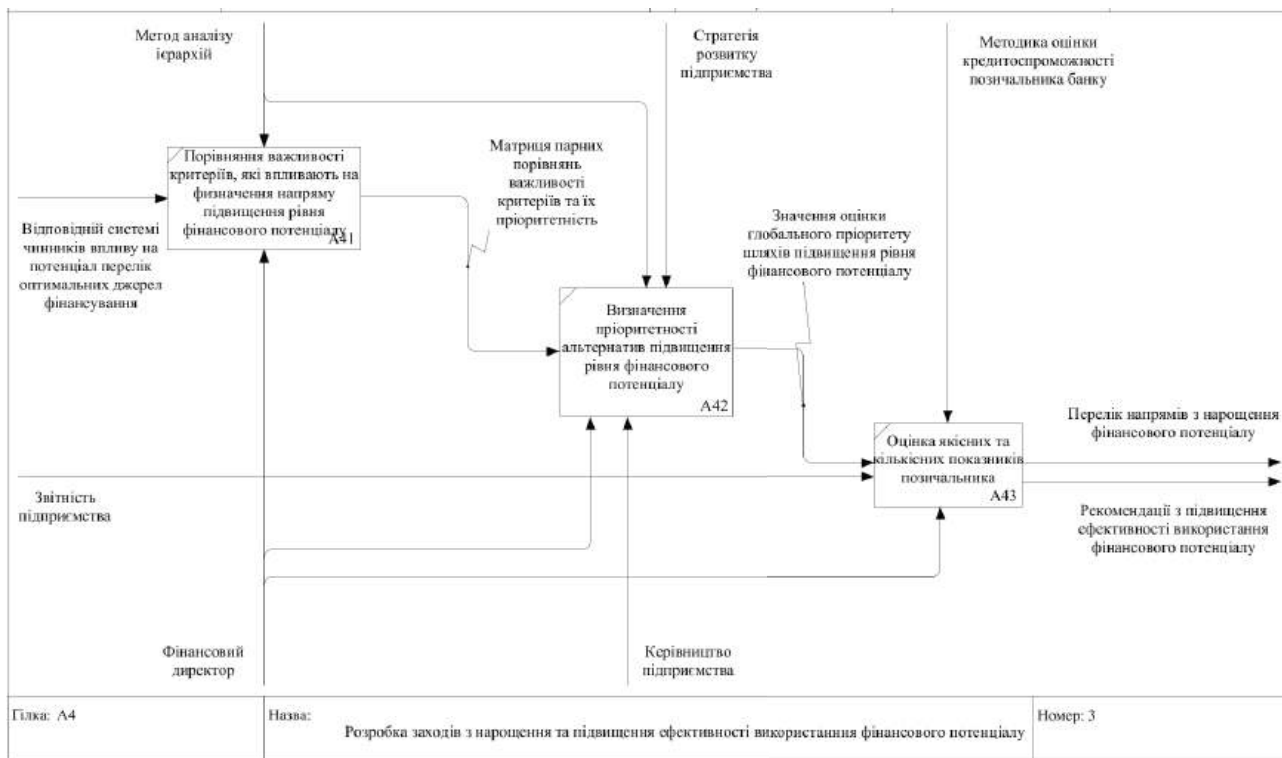


Рис. 9. Декомпозиція етапу розробки заходів оптимізації стратегії розвитку у розділі фінансового потенціалу

Підсумуємо, що після проведення порівняння двох типів моделей бізнес-процесу управління фінансовим потенціалом «як є» та «як повинно бути» можемо стверджувати про очевидність більшої ефективності реалізації такого процесу згідно з моделлю ТО-ВЕ. Наочність, конкретність та економія часу характеризують цю модель і дозволяють удосконалювати та наблизити до найвищого рівня ефективності діяльність підприємства у рамках управління фінансовим потенціалом. А через комплексність поняття потенціалу це буде мати значне позитивне відбиття на діяльності підприємства в цілому.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алексеєнко І. І.

**Література:** 1. Ареф'єва О. В., Андрієнко М. М., Кравченко О. Р. Економічні аспекти механізму управління фінансовим потенціалом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 35 (2). С. 47–52. 2. Ареф'єва О. В., Андрієнко М. М., Кравченко О. Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 8. С. 252–257. 3. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Іваненко Л. В. Модель управління фінансовим потенціалом підприємства: функціональний підхід. Бізнес Інформ. 2019. № 8. С. 129–135. 4. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 123–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_4_16). 5. Партин Г. О., Задерецька Р. І., Граціян О. В. Формування фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_1\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_45). 6. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 243 с. 7. Мінухін С. В., Беседовський О. М., Знахур С. В. Методи і моделі проектування на основі сучасних Case засобів: навч. посіб. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2008. 272 с.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.15

Герасимов М. К.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено оцінку ефективності управління фінансовою безпекою на підприємстві з використанням інтегрального показника. Встановлено, що саме фінансова безпека може забезпечити повноцінний аналіз розвитку та функціонування підприємства в цілому та дозволить вчасно прийняти управлінські рішення щодо впливу негативних факторів.

**Ключові слова:** фінансова безпека, аналіз, оцінка, підприємство, інтегральний показник.

**Annotation.** The article evaluates the effectiveness of financial security management at the enterprise using an integral indicator. It was established that financial security can provide a full-fledged analysis of the development and functioning of the enterprise as a whole and allow timely management decisions regarding the impact of negative factors.

**Keywords:** financial security, analysis, assessment, enterprise, integral indicator.

В умовах нестабільності та реформаційних процесів в економіці України постає питання оцінки ефективності управління фінансовою безпекою на підприємстві. На рівень фінансової безпеки мають вплив різні фактори, які негативно позначаються на рентабельності та платоспроможності будь-якого підприємства. Одним із значущих факторів можна виділити економічну нестабільність в Україні, яка спричинена воєнним станом. При цьому управління фінансовою безпекою являє собою систему методів і заходів, які спрямовані на розробку ефективної та стабільної діяльності підприємства.

В оцінку ефективності управління фінансової безпеки підприємства покладено сутність у своєчасному виявленні ризиків і впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що дасть можливість зміцнення захищеності підприємства від інфляції, валютних коливань тощо.

Управління фінансовою безпекою підприємства в сучасних нестабільних економічних умовах спонукає виділенню різних типів стратегії, а саме: реалізація управлінських рішень (розвиток), цілеспрямований-безперервний процес прийняття управлінських рішень (стабільність) та мінімізація негативного впливу (скорочення).

Інтегральний показник рівня розвитку (коефіцієнт таксономії) – це показник, що застосовується для статистичної характеристики більшості об'єктів та з його допомогою можна оцінити досягнутий в деякому періоді середній рівень значення ознаки, який характеризує розглянуте явище [1].

При побудові інтегрального таксономічного показника необхідно сформулювати сукупність показників, які відображають не тільки галузеву специфіку підприємства, а й особливості фінансової діяльності підприємства ТОВ «ЛЕВ», а саме: коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів. Вхідні дані наведено у табл. 1.



Таблиця 1

**Вихідні дані для визначення інтегральної оцінки рівня фінансової безпеки  
ТОВ «ЛЕВ» за 2020–2022 рр.**

Показник	Значення по роках, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,18	0,18
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,32	0,31	0,31
Коефіцієнт автономії	0,08	0,06	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-6,75	-13,29	-17,27
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,90	1,97	1,97
Коефіцієнт оборотності запасів	12,56	9,68	8,35
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,36	18,32	19,95
Рентабельність активів	-1,01	-0,64	-2,13
Рентабельність власного капіталу	-0,87	-0,48	-6,09
Рентабельність продажів	-0,06	-0,02	-0,10

Аналіз інтегрального показника починається з формування матриці спостережень, яка дозволить привести всі ознаки до одної величини, тобто вирівняти всі ознаки матриці. Процес стандартизації дозволяє прибрати одиниці виміру, що дає можливість вирівняти дисперсію (стає рівною одиниці), та значення ознак (середні арифметичні дорівнюють нулю).

Стандартизація показників проводиться за такою формулою [2]:

$$Z_i = X_i / X_{\text{ср}i} \quad Z_i = X_i / \bar{X}_i, \quad (1)$$

де  $Z_i$  – стандартизоване значення показника  $i$ ;

$X_i$  – значення показника  $i$  в матриці спостережень;

$X_{\text{ср}i}$  – середнє значення показника  $i$ .

При таксономічному аналізі наступним етапом розраховано середнє арифметичне та стандартне відхилення по кожному показнику за роками, та обрання еталонного значення, що наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Матриця стандартизованих значень за 2020–2022 роки**

Стандартизоване значення Z	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Диференціація
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,16	0,42	0,42	Стимулятор
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,03	1,00	1,00	Стимулятор
Коефіцієнт автономії	1,33	1,00	0,50	Стимулятор
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,54	1,07	1,39	Стимулятор
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,97	1,01	1,01	Стимулятор
Коефіцієнт оборотності запасів	1,23	0,95	0,82	Стимулятор
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,94	0,99	1,07	Стимулятор
Рентабельність активів	0,80	0,51	1,69	Стимулятор
Рентабельність власного капіталу	0,35	0,19	2,46	Стимулятор
Рентабельність продажів	1,00	0,33	1,67	Стимулятор

За даними табл. 2 видно, що при побудові матриці спостережень було проведено диференціацію ознак, враховуючи, що всі показники є стимуляторами, тобто мають позитивний (стимулюючий) вплив на загальний рівень розвитку підприємства.



Вектор-еталон має такий вигляд:

$$P_0 = (1,16; 1,03; 1,33; 1,39; 1,01; 1,23; 1,07; 1,69; 2,46; 1,67)$$

Відстань між елементами матриці та вектором-еталоном можна визначити за формулою:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad (2)$$

де  $z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника в період часу  $i$ ;

$z_{0j}$  – стандартизоване значення  $i$ -ого показника в еталоні.

Результати розрахунків наведено у табл. 3.

Таблиця 3

**Відстань між елементом матриці й координатами вектора-еталона**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,0000	0,5476	0,5476
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,0000	0,0900	0,0900
Коефіцієнт автономії	0,0000	0,0900	0,6889
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7225	0,1024	0,0000
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,0016	0,0000	0,0000
Коефіцієнт оборотності запасів	0,0000	0,0784	0,1681
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,0169	0,0064	0,0000
Рентабельність активів	0,7921	1,3924	0,0000
Рентабельність власного капіталу	4,4521	5,1529	0,0000
Рентабельність продажів	0,4489	1,7956	0,0000

Для розрахунку таксономічного показника необхідно визначити середню відстань, що розраховується за формулою:

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{n} \cdot \sum C_{i0}, \quad (3)$$

де  $n$  – кількість періодів;

$C_{i0}$  – відстань між елементом матриці й координатами вектора-еталона.

Розрахунок середнього значення кореня квадратного середнього квадрата різниці значень ознак здійснюється за формулою:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{n} \cdot \sum (C_{i0} - \bar{C}_0)^2}, \quad (4)$$

де  $S_0$  – середнє значення кореня квадратного середнього квадрата різниці значень ознак;

$\bar{C}_0$  – середня відстань.

Визначимо відстань ( $C_0$ ) та  $d_i$  за формулами:

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0, \quad (5)$$

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0}. \quad (6)$$

Побудований таким чином таксономічний показник синтетично характеризує зміни значень ознак досліджуваних показників. Отримані дані свідчать, що він приймає високі значення при великих значеннях стимуляторів (табл. 4).



Таблиця 4

**Значення показників при визначенні коефіцієнта таксономії**

Рік	$C_i/O$	$\bar{C}_0$	$S_0$	$C_0$	$K_i$
2020	2,54	2,27	0,77	3,81	0,33
2021	3,04				0,20
2022	1,22				0,68

Результати розрахунків визначення інтегрованого коефіцієнта таксономії фінансової безпеки підприємства за 2020–2022 рр. наведено на рис. 1.

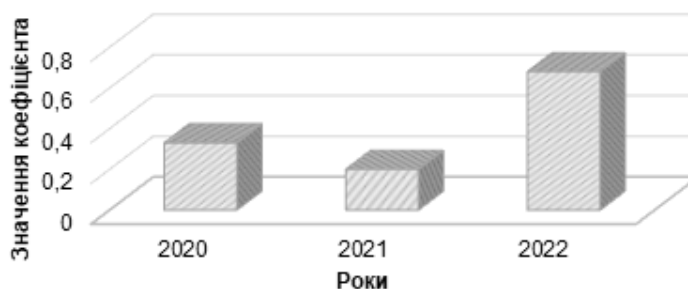


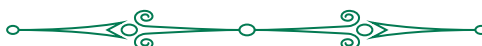
Рис. 1. Динаміка зміни інтегрального показника фінансової безпеки ТОВ «ЛЕВ» за 2020–2022 роки

Варто зазначити, як показали розрахунки, інтегральні оцінки рівня фінансової безпеки ТОВ «ЛЕВ» мають негативну динаміку за період 2020–2022 рр. Рівень інтегрального показника фінансової безпеки коливався на рівні від 0,68 до 0,33. Це означає, що рівень показника знаходився на середньому та високих рівнях. Найбільш важливим у цьому випадку для підприємства є оптимізація структури капіталу, яка дозволить оптимізувати управління заборгованістю та забезпечить залучення додаткових фінансових ресурсів на фінансовому ринку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернишов В. В.*

**Література:** 1. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємств України в ринкових умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: <http://www.nbu.gov.ua>. 2. Белай С. Застосування таксономічного методу для оцінювання соціально-економічної безпеки регіонів України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dums/2019\\_4/11bsvbru.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2019_4/11bsvbru.pdf).

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА У ГАЛУЗІ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ

УДК 658.5

Глушкова М. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено шляхи вдосконалення процесу управління фінансовими результатами. Для забезпечення оптимального управління фінансовими результатами підприємств рекомендується розробити відповідні організаційно-управлінські структури. Повна та ефективна реалізація окремих завдань, функцій, принципів, методів, важелів, засобів (інструментів) управління фінансовими результатами під час функціонування структури дозволить успішно досягти її основних цілей. Управління фінансовими результатами полягає в ефективному використанні фінансового механізму для досягнення стратегічних і тактичних цілей виробництва. Складовими фінансового механізму є фінансові методи, фінансові важелі, нормативно правове забезпечення, інформаційне забезпечення.

**Ключові слова:** фінансові результати, управління, управління фінансовими результатами, аналіз фінансових результатів, фінансовий стан.



**Annotation.** This article identifies ways to improve the process of managing financial results. To ensure optimal management of the financial results of enterprises, it is recommended to develop appropriate organizational and management structures. Full and effective implementation of individual tasks, functions, principles, methods, levers, means (tools) of managing financial results during the operation of the structure will allow successful achievement of its main goals. Management of financial results consists in the effective use of the financial mechanism to achieve strategic and tactical production goals. The components of the financial mechanism are financial methods, financial levers, normative legal support, information support.

**Keywords:** financial results, management, management of financial results, analysis of financial results, financial condition.



**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання українських підприємств характеризуються нестабільними тенденціями, причиною яких переважно залишаються складна економічна ситуація в країні, наслідки світової економічної кризи, недосконала система оподаткування, зміни в законодавчій базі, обмеженість банківського кредитування підприємств, низький рівень конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Все це вимагає від суб'єктів господарювання вміння коректно оцінювати фінансові результати підприємства, інакше вони не зможуть приймати ефективні управлінські рішення, і їхні шанси на успіх у конкурентній боротьбі залишатимуться мінімальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління фінансовими результатами широко обговорюється в науковій літературі. Тому окремі питання можуть ґрунтуватися на авторитетних думках видатних вітчизняних і зарубіжних економістів, таких як: М. Д. Білик [1], І. О. Бланк [2], О. О. Вороніна [3], Р. В. Скалюк [5], В. М. Шелудько [6]. Однак питання удосконалення управління фінансовими результатами підприємства залишається актуальним, і виникає потреба у подальших дослідженнях покращення системи.

**Мета** дослідження – здійснити удосконалення шляхів процесу управління фінансовими результатами у галузі електроенергетики.

**Виклад основного матеріалу.** Управління фінансовими результатами підприємства є головним процесом, результат якого впливає на прогрес функціонування загальної системи управління підприємством, а також на стрімкість економічного та соціального розвитку підприємства. Дії, що здійснюються в рамках цього механізму, носять характер управлінських рішень і готують інформацію для прийняття управлінських рішень у частині управління фінансовими результатами компанії. В рамках механізму управління фінансовими результатами здійснюються такі дії: аналіз і моніторинг зовнішнього середовища; формулювання корпоративної



стратегії; підготовка аналітичної інформації для прийняття рішень на основі управління фінансовими результатами; прийняття рішень; аналіз і корекція рішень за необхідності.

Під час процесу постачальницької, виробничої, збутової і фінансової діяльності відбувається безкінечний процес кругообігу капіталу, змінюються структура засобів і джерел їх формування, наявність і потреба у фінансових ресурсах, змінюються фінансові результати підприємства.

Таким чином, перш за все, слід зрозуміти, що означають фінансові результати підприємства в усій його багатогранності, та вивчити підходи до їх управління. Різні точки зору авторів на поняття «Фінансовий результат» можна побачити у табл. 1.

Таблиця 1

**Різні точки зору авторів на поняття «Фінансовий результат»**

Автор	Визначення поняття «фінансовий результат»
Вороніна О. О. [3]	Грошова форма підсумків господарської діяльності організацій або їхніх підрозділів, виражена у прибутках або збитках
Білик М. Д. [1]	Прибуток або збиток суб'єкта господарювання, що визначається як різниця між сукупними доходами та витратами підприємства і за позитивного його результату представляє додаткову вартість, виступає одним із джерел фінансування подальшого розвитку та поточної діяльності підприємства, основним критерієм оцінки його ефективності
Скалюк Р. В. [5]	Підсумкова категорія результативності господарської діяльності, котра відображає величину економічних вигод, отриманих (втрачених) підприємством, визначених як різниця між сумами доходів і відповідних їм витрат, що виражена в абсолютних показниках прибутку (збитку), які характеризують потенціал прибутковості, економічного зростання та розвитку підприємства
Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Партич Г. О. [4]	Різниця між доходами та витратами підприємства чи його окремого підрозділу за певний час; приріст чи зменшення вартості власного капіталу підприємства внаслідок діяльності у звітному періоді

Поглянувши на визначення у таблиці, можна зробити висновок, що різноманітні науково-теоретичні підходи зазначених авторів мають певні розбіжності щодо визначення поняття «фінансові результати підприємства». Так, можна зазначити деякі ознаки, за якими можна об'єднати визначення науковців щодо сутності фінансових результатів:

- підсумки (результат) діяльності (Р. В. Скалюк, О. О. Вороніна);
- вираження у формі прибутку або збитку (М. Д. Білик);
- приріст чи зменшення капіталу (А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Г. О. Партич).

Основною метою управління фінансовими результатами є підвищення економічних інтересів власників і подальших перспектив підприємства. Для досягнення поставлених цілей система управління фінансовими результатами спрямована на такі дії:

- максимізація розміру прибутку відповідно до ресурсного потенціалу підприємства та кон'юнктури ринку;
- досягнення оптимального співвідношення між рентабельністю роботи компанії та допустимим рівнем ризику;
- підтримка високого рівня якості роботи фінансової компанії;
- забезпечення максимального рівня прибутку від інвестованого капіталу, необхідного власникам компанії;
- формування необхідного обсягу фінансових ресурсів;
- підвищення ефективності участі персоналу у формуванні та розподілі фінансових результатів компанії.

Резерви зростання прибутку представляють кількісно вимірні можливості зростання завдяки збільшенню обсягів послуг з енергопостачання, скороченню витрат на впровадження, запобіганню втрат зовнішніх продажів, покращеному набору реалізованих послуг з енергопостачання. Резерви відображаються на етапі планування та під час виконання плану. Визначення резерву зростання прибутку базується на науковому підході до його розрахунку, мобілізації та реалізації. Виділяють три етапи цієї роботи: аналітичний, організаційний і функціональний.

Прибуток є кінцевим показником і результатом фінансово-господарської діяльності підприємства як суб'єкта господарювання. Тому прибуток відображає його результати, і на нього впливають різні фактори.



Щоб гарантувати постійне зростання прибутку, необхідно знайти невикористані можливості зростання, тобто резерви зростання.

Резерви збільшення суми прибутку визначаються за кожним видом енергопостачальних послуг. Основними їх джерелами є збільшення обсягу реалізації електропостачальних і будівельно-монтажних послуг, зниження їх собівартості, підвищення якості послуг у майбутньому на підприємстві (рис. 1).

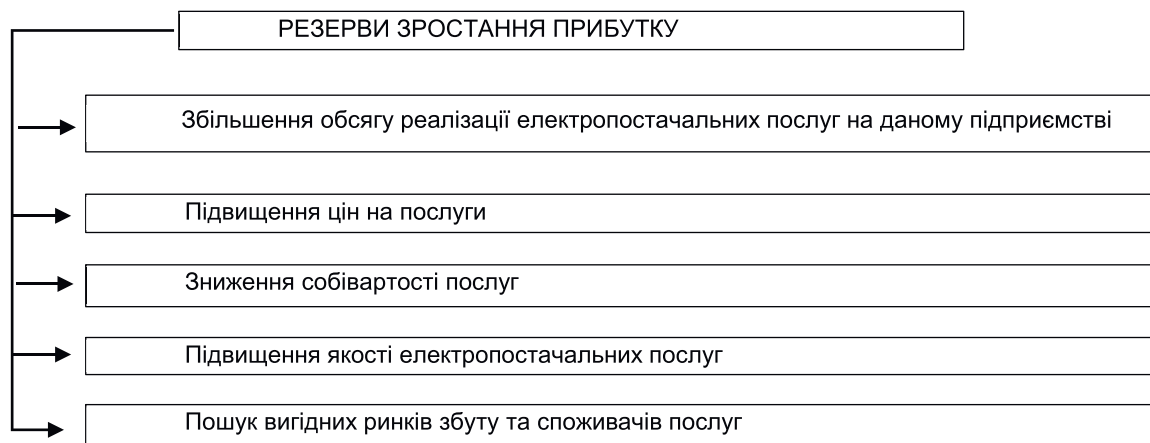


Рис. 1. Резерви збільшення прибутку від реалізації послуг електроенергетичного підприємства

У процесі виявлення резервів виділяють три етапи:

- аналітичний – на цьому етапі визначаються та кількісно оцінюються запаси;
- організаційний – тут розробляють комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів щодо забезпечення використання виявлених запасів;
- функціональний – коли заходи фактично виконуються та контролюється їх виконання.

Збільшити резерв прибутку можливо на підприємстві:

- за рахунок збільшення енергозабезпечення, будівельно-монтажних послуг;
- за рахунок зниження собівартості послуг;
- за рахунок економії та раціонального використання коштів оплати праці працівників;
- за рахунок впровадження науково-технічного прогресу, підвищується продуктивність праці.

Важливим напрямком пошуку резервів збільшення прибутку є зниження собівартості послуг та зниження витрат на реалізацію цих послуг.

Збільшення випуску продукції, тобто збільшення обсягів реалізації, призведе до більшого зростання прибутку за рахунок зменшення частки постійних витрат на одиницю продукції. Зниженням собівартості, тобто зниженням собівартості продукції шляхом структурованого та ефективнішого контролю, може бути раціональне використання ресурсів, підвищення рівня технології виробництва, вдосконалення організації виробництва та праці тощо. Однак при реалізації таких заходів компанії можуть зіткнутися з рядом ризиків, які можуть негативно вплинути на процес управління.

Під час впровадження сценаріїв збільшення виробництва існують такі ризики, як недостатній попит на послуги, що призводить до збільшення витрат на запаси та зберігання. Наступним ризиком є нестача оборотних коштів, коли компанії може не вистачити грошей для фінансування виробництва. Підприємства ризикують не виробляти більше через недостатню потужність, тобто обладнання не відповідає поставленим завданням. Невідповідна кваліфікація або недостатня кількість персоналу також може бути причиною перерв у нарощуванні виробництва.

Що стосується зниження собівартості, то основним ризиком є відсутність більш вигідних постачальників, що не дозволяє знизити вартість матеріалів. Втрата персоналу також негативно впливає на реалізацію. Значним ризиком є низька, ніж бажана, якість продукту, що призводить до втрати клієнтів і погіршення репутації. Існують також зовнішні ризики, такі як підвищення тарифів і подібних платежів, які, якщо уряд вирішить підвищити тарифи, негативно позначаються на собівартості продукції, тобто вона зросте.



Також можна надати такі пропозиції електроенергетичному підприємству щодо збільшення прибутку:

- удосконалити реалізаційну структуру відповідно до потреб ринку, забезпечити оптимальне поєднання галузей в рамках спеціалізації;
- підвищити якість будівельно-монтажних послуг;
- підвищити продуктивність праці;
- збільшити продажі та знизити витрати на обслуговування за рахунок підвищення якості. Оптимізація витрат дозволяє максимально знизити вартість товару;
- маркетингові служби підприємства здійснюють моніторинг ринків збуту, щоб визначити найбільш прибуткові канали збуту;
- економічні служби розробляють систему нормативів для аналізу відхилень витрат та запровадження режиму економії і забезпечення зниження собівартості, що задіє виявлені резерви збільшення фінансових результатів;
- удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами.

Отже, основні принципи управління фінансовими результатами на підприємстві включають:

- системний підхід до управління фінансовими результатами;
- єдність методів управління фінансовими результатами на різних рівнях;
- управління доходом на всіх стадіях життєвого циклу;
- поліпшення інформаційного забезпечення щодо рівня доходів;
- залучення підрозділів підприємства до підвищення прибутку.

**Висновок.** Для ефективного управління підприємствами органи, що приймають управлінські рішення, потребують точної інформації про фінансово-майновий стан підприємства. Важливо знати, які ресурси наявні (основні активи, нематеріальні активи, запаси сировини та матеріалів, готова продукція, грошові кошти тощо) і звідки вони походять (власний капітал, кредити від банків, бюджетне фінансування). Одним із ключових аспектів, якому приділяється увага при розгляді будь-яких питань діяльності підприємства, є його фінансові результати. Загальна сукупність показників, що характеризують підприємство, має вирішальне значення при ухваленні управлінських рішень в усіх сферах діяльності, як на оперативному, так і на стратегічному рівнях.

Для утримання позитивної тенденції в стані підприємства пропонується провести такі заходи: освоїти нові методи та техніку керування, удосконалити структуру управління, самовдосконалюватися і навчати персонал, удосконалювати кадрову політику, продумувати і ретельно планувати політику ціноутворення, вишукувати резерви по зниженню витрат, активно займатися плануванням і прогнозуванням управління фінансовими результатами підприємства.

Треба пам'ятати, що покращення фінансових результатів – це довгостроковий процес, і не завжди можливо досягти миттєвих результатів. Важливо мати чіткий план і відданість його виконанню, а також враховувати зміни в економічному середовищі і реагувати на них вчасно.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Полтініна О. П.*

---

**Література:** 1. Білик М. Д. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування : монографія. Київ : КНУТД, 2012. 280 с. 2. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Київ : Ника Центр, Ельга, 2001. 528 с. 3. Вороніна О. О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2009. 25 с. 4. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Партин Г. О. Облік і аудит: словник термінів. Львів, 2002. 671 с. 5. Скалюк Р. В. Сутність та значення фінансових результатів в системі розвитку господарської діяльності промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. Вип. 18 (1). С. 135–141. 6. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2013. 375 с.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 330.341

Гончаренко Д. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Важливим фактором, що дозволяє підприємствам займати лідируючі позиції, є розробка ефективної політики управління оборотним капіталом. Статтю присвячено дослідженню узагальнення теоретичних матеріалів щодо сутності, завдань, методів оптимізації оборотного капіталу з метою формування заходів щодо підвищення ефективності його використання на підприємствах.

**Ключові слова:** оборотний капітал, структура капіталу, ліквідність, оборотні активи, оборотні кошти.

**Annotation.** An important factor that allows enterprises to occupy a leading position is the development of an effective working capital management policy. The article is devoted to the study of the generalization of theoretical materials regarding the essence, tasks, methods of optimizing working capital with the aim of forming measures to improve the efficiency of its use at enterprises.

**Keywords:** working capital, capital structure, liquidity, current assets, working capital.

Економічні перетворення, які здійснюються в Україні, потребують удосконалення управління оборотним капіталом підприємства. Фінансова діяльність підприємства тісно пов'язана з формуванням і використанням оборотного капіталу. Йому належить особливе місце у структурі капіталу підприємства, і від якості управління залежить безперервність процесу виробництва та реалізації продукції, ліквідність підприємства, його платоспроможність і рентабельність. Крім того, оборотний капітал бере безпосередню участь у створенні нової вартості, функціонує в процесі кругообігу всього капіталу. Тому зі збільшенням частки оборотного капіталу в загальній сумі авансованого капіталу час обороту всього капіталу скорочується, а отже, уможливорюється зростання нової вартості, тобто прибутку. Отже, управління ним має актуальне значення для поліпшення чи стабілізації фінансового стану підприємства.

В умовах сьогодення всі підприємства зацікавлені в ритмічному і стабільному функціонуванні. Щоб досягти високих результатів, необхідна чітко побудована, обґрунтована й ефективна політика управління оборотним капіталом, оскільки саме він є мобільною частиною майна підприємства, яка за нормальних умов діяльності підприємства перетворюється на грошові кошти в результаті отримання виручки від продажу.

У розробку питань теорії і методології управління оборотним капіталом вагомий внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: Бланк І. О., Білик М. Д., Бочаров В. В., Джеймс К. Ван Хорн, Ковальов В. В., Павлова В. М., Поддєрьогін А. М. та багато інших. Незважаючи на широкий спектр охоплених дослідженнями питань, потребує подальших досліджень питання управління оборотним капіталом як складової фінансової стратегії підприємства.

Поняття «оборотний капітал» бере початок у працях по класичній економіці Адама Смита. Саме він увів уперше цю категорію у науковий обіг, стверджуючи, що капітал, який створює свою вартість у процесі обігу, складається з двох частин: одна приносить грошовий дохід, інша забезпечує одержання цього доходу. А. Сміт розділив капітал на оборотний та основний. Автор «Багатства народів» поділяв оборотний капітал на: «1) гроші, які перебувають в обігу; 2) істивні припаси, які знаходяться в руках як виробників, так і купців, що призначені для продажу з вигодою; 3) матеріали для помешкань, одягу, домашніх тварин, прикрас або оздоблень, які майже закінчені або знаходяться в руках робітників для кінцевого їх виготовлення і обігу в товари, які придатні до споживання; 4) закінчені і придатні для споживання вироби, які знаходяться на складах і в магазинах купців,



які зберігаються з метою їх продажу з вигодою, або які знаходяться на кораблях або в повозках, що перевозять їх на рахунок споживачів» [3, с. 176].

Сучасна економічна думка досить неоднозначно трактує питання щодо сутності оборотного капіталу підприємства. За результатами систематизації існуючих трактувань можна виділити три підходи: грошові кошти, інвестовані до оборотних виробничих фондів та фондів обігу; фінансові ресурси, які використовуються підприємством протягом одного операційного циклу або відносно короткого періоду часу, та мобільні активи, які підприємство використовує у процесі здійснення своєї господарської діяльності протягом року або операційного циклу.

Дослідивши сутність поняття «оборотний капітал», можна зробити висновок, що існують різноманітні підходи до його характеристики. Слід зазначити, що досить часто у науковій літературі зустрічається ототожнення поняття «оборотний капітал» з такими поняттями, як «оборотні активи», «оборотні засоби» та «оборотні кошти».

Співвідношення зазначених понять наведено на рис. 1.

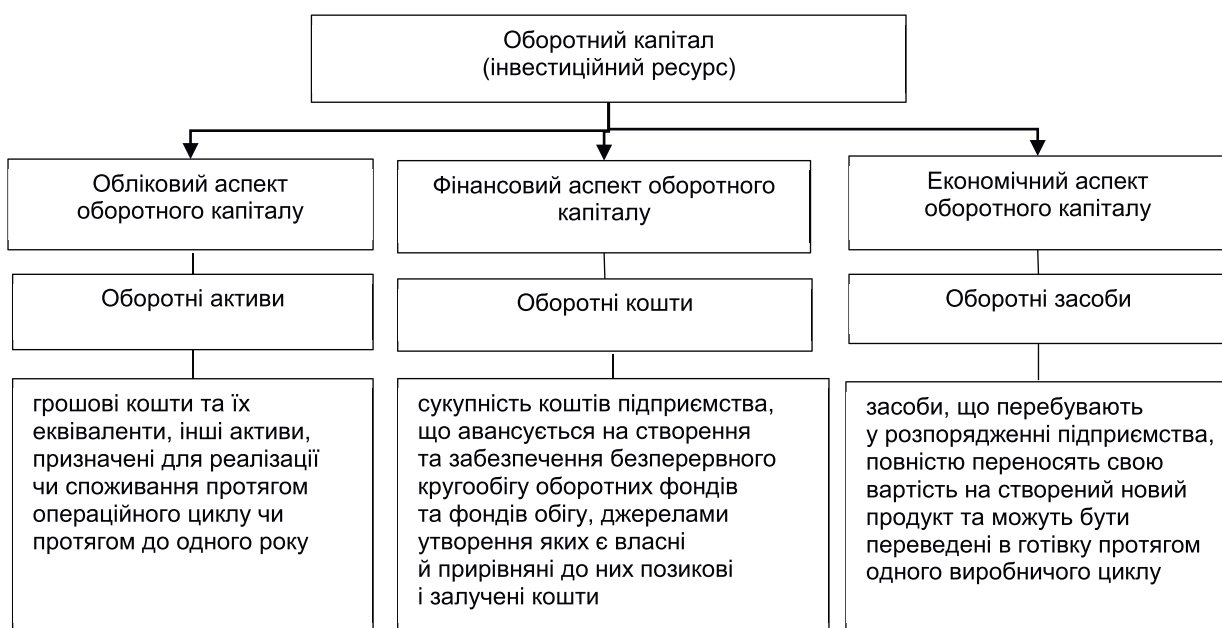


Рис. 1. Співвідношення понять, споріднених до поняття «оборотний капітал»

Цільовою установкою управління оборотним капіталом є визначення обсягу і структури оборотного капіталу, джерел їх покриття і співвідношення між ними, достатнього для забезпечення довгострокової й ефективної фінансової діяльності підприємства [1].

Формування оптимальної величини та структури оборотного капіталу з урахуванням впливу різноманітних факторів дає можливість мінімізувати витрати на виробництво продукції та забезпечити успішну діяльність підприємства.

Під структурою оборотних активів підприємства розуміється співвідношення між елементами оборотних коштів загальними їх обсягами. При визначенні величини складових оборотних активів необхідно враховувати значну кількість внутрішніх і зовнішніх чинників. Складність проблеми вимагає комплексного підходу при її вирішенні. Тому при формуванні оборотного капіталу підприємства необхідним є застосування системного підходу, який включає таке:

- досліджуваний об'єкт представляється як система, для елементів якої узгоджені цілі та умови використання;
- у системі, що досліджується, визначається оптимальна величина кожного елемента по сукупності показників;



- у процесі дослідження розглядаються альтернативні варіанти формування складових системи з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів;

- стратегія управління об'єктом, що досліджується, формується з урахуванням встановлених у результаті математичного моделювання, оптимальних величин її складових.

Основною метою управління оборотним капіталом є забезпечення його достатності для обслуговування виробничо-господарських процесів, а також оптимізація витрат на його формування.

Відповідно до поставленої мети основними завданнями управління оборотним капіталом є [5, с. 261]:

- забезпечити безперервність виробничих процесів – передбачає формування оборотних активів необхідного кількісного та якісного складу з урахуванням тривалості операційного та фінансового циклу підприємства;

- прискорити оборотність оборотних активів – спрямоване на оптимізацію структури оборотних активів з точки зору їхньої оборотності;

- забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства – передбачає постійну підтримку достатнього рівня високо- та швидколіквідних активів для покриття поточних зобов'язань підприємства;

- забезпечити високий рівень рентабельності оборотних активів – спрямоване на підвищення ефективності використання оборотних активів;

- оптимізувати джерела фінансування оборотних активів – забезпечує оптимальне співвідношення між власними та залученими, коротко- та довгостроковими джерелами фінансування з точки зору мінімізації витрат і відповідності фінансовій стратегії підприємства.

Вчені розробили метод оптимізації оборотного капіталу і підвищення його ліквідності. Він є основою для впровадження заходів на кожному окремому підприємстві, зважаючи на особливості їх діяльності. Цей механізм передбачає запровадження таких заходів:

- управління кредиторською та дебіторською заборгованістю: по-перше, усунення ситуації, яка призводить до несвоєчасної оплати рахунків; по-друге, спроба перегляду домовленостей із контрагентами; по-третє, максимальна автоматизація операцій;

- короткострокове планування руху грошових коштів по окремих підприємствах-контрагентах та по компанії в цілому;

- нормування та скорочення запасів, запуск механізмів управління і контролю;

- забезпечення підтримки запасів на оптимальному рівні;

- ведення розрахунку мінімально достатніх коштів для авансування оборотних активів із метою безперервної та ритмічної роботи підприємства (це завдання вирішується нормуванням оборотних коштів);

- розробка облікової політики для оптимізації оподаткування шляхом: вибору методів амортизації, списання товарно-матеріальних цінностей, визначення виручки від реалізації тощо;

- прискорення оборотності коштів на кожній стадії обороту капіталу, оскільки це вказує на частку чистого доходу від реалізації в обігових коштах [3, с. 115].

Для ефективного управління оборотним капіталом необхідно аналізувати кожен його складову частину, адже кожен елемент має свої особливості, зумовлені економічним значенням та функціями, а саме:

- запаси, управління якими означає визначення потреби в них, що забезпечує безперервний процес виробництва і реалізації;

- дебіторську заборгованість, управління якою передбачає визначення політики надання кредиту та інкасації для різних груп покупців і видів продукції; контроль розрахунків із дебіторами за відстроченою або простроченою заборгованістю і т. д.;

- грошові кошти, управління якими здійснюється шляхом прогнозування грошового потоку [5, с. 18].

Визначено, що для забезпечення стабільної діяльності підприємств, особливо в умовах кризи та фінансової нестабільності, необхідно не лише ретельно аналізувати кожен елемент оборотного капіталу, а й використовувати на практиці теорії науковців, які вже висвітлили деякі проблеми управління оборотним капіталом, а також вказали на можливі шляхи їх вирішення.



Наслідком ефективного управління оборотним капіталом мають стати: забезпечення безперебійної роботи підприємства; зниження обсягів вільних поточних активів, що призведе до зниження витрат на їх фінансування; прискорення обороту оборотних активів; максимізація прибутку підприємства при збереженні ліквідності.

Таким чином, система управління оборотними активами підприємства – це взаємопов'язана та взаємообумовлена система елементів, що реагує та усуває (нейтралізує) проблеми управління оборотним капіталом із метою максимізації позитивного результату виробничо-господарської діяльності та пристосування її до умов, що постійно змінюються.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н. В.

**Література:** 1. Бензерук М. Необхідність управління оборотним капіталом підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 9. С. 16–29. URL: <http://nbuv.gov.ua>. 2. Гаватюк Л. С., Захарчук І. О. Теоретичні аспекти сутності управління оборотними активами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6 (11). С. 107–110. 3. Гончак О. О. Управління оборотним капіталом підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 4. С. 270–274. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/49.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/49.pdf). 4. Демченко Т. А. Економічна сутність оборотних активів та проблеми їх визнання і класифікації. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №12 (126). С. 175–180. 5. Стеценко Н. А. Система управління оборотним капіталом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 3. Т. 3. С. 258–262.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.



## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА НАПІВФАБРИКАТІВ

УДК 336.6

Гулієв Наби Ханоглан огли

Магістрант 2 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз фінансових ризиків підприємств машинобудівної галузі України. Під час проведеного аналізу було визначено основні показники фінансового ризику та їх вплив на фінансову діяльність підприємств в умовах поглиблення кризових явищ в економіці України. Основною метою аналізу фінансових ризиків є своєчасна діагностика і попередження загроз, що здійснюють безпосередній вплив на підприємства машинобудівної галузі України.

**Ключові слова:** фінансовий ризик, машинобудівна галузь, капітальні інвестиції, промисловість, зовнішнє середовище, промислові підприємства.



**Annotation.** The article analyzes financial risks of enterprises of machine-building industry of Ukraine is conducted in the article. During the conducted analysis the basic indexes of financial risk and their influence were certain on financial activity of enterprises in the conditions of deepening of the crisis phenomena in the economy of Ukraine. The primary purpose of analysis of



*financial risks is timely diagnostics and warning of threats which carry out direct influence on the enterprises of machine-building industry of Ukraine.*

**Keywords:** *financial risk, machine-building industry, capital investments, industry, external environment, industrial enterprises.*



Діяльність підприємства зазвичай схильна до впливу комплексу різних видів ризиків, консолідований вплив яких може призвести до негативних наслідків і навіть до банкрутства підприємства. Тому необхідним є точне прогнозування ступеня ризику, поєданого з діяльністю підприємства в цілому і окремими його сферами. Для підприємства, що не застосовує механізми управління ризиками та опинилося у критичному становищі, необхідний ефективний механізм управління, ключовим елементом якого є передбачення і управління ризиками.

Під механізмом управління фінансовими ризиками розуміють сукупність методів, форм, інструментів, важелів впливу на економічні відносини та процеси, що мають місце в процесі розроблення й реалізації ризикових рішень у сфері фінансової діяльності підприємства.

Головною метою управління ризиками на підприємстві може бути отримання прибутку при оптимальному співвідношенні витрат і ступеня ризику, а у довгостроковій перспективі – стійке та ефективне функціонування підприємства та високого потенціалу розвитку та зростання в майбутньому.

Для ефективного розвитку діяльності підприємств в нашій країні суб'єкти господарювання повинні раціонально використовувати фінансові ресурси, щоб реалізувати одну з головних місій підприємства – отримати позитивний фінансовий результат.

Зараз економіка України досить нестабільна, більшість підприємств у процесі своєї діяльності працюють з урахуванням істотних коливань курсу гривні, збільшення темпів інфляції, зростання цін на різні джерела сировини і енергоносії. Підприємства намагаються знизити вплив цих ризиків, щоб забезпечити встановлений рівень оплати праці працівників, динаміку надходження коштів до бюджетів різних рівнів, насиченість ринку відповідною продукцією тощо [1].

Оскільки повністю уникнути ризиків неможливо, то ними потрібно усвідомлено управляти, не забуваючи про те, що всі види ризиків пов'язані між собою, та їх рівень не статичний, а постійно змінюється під впливом змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі [2].

Отже, фінансовий ризик є однією з найбільш складних категорій, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності, якій властиві такі характеристики: економічна природа, об'єктивність прояву, імовірність реалізації, невизначеність наслідків, очікувана несприятливість наслідків, варіабельність рівня ризику, суб'єктивність оцінки.

Аналізуючи машинобудівні підприємства країни, слід зазначити, що у галузі існують підприємства, які знаходяться на різних стадіях розвитку та є привабливими для різних категорій інвесторів. Рівень розвиненості ринкових, фінансово-економічних, техніко-технологічних та організаційно-управлінських сторін машинобудівних підприємств України є різним: вони мають задовільні ринкові перспективи для залучення інвестицій, переважно задовільний рівень фінансово-економічного стану, водночас недостатніми є інвестиції у техніко-технологічний розвиток і низьким є рівень управління ними [3]. Це свідчить про нагальні потреби у фінансуванні і про відсутність цілеспрямованих дій та відповідного організаційного підґрунтя для мінімізації фінансових ризиків.

Аналіз машинобудівної галузі свідчить про дуже великий негативний вплив та значні руйнування від військової агресії у 2023 році. Було надано багато пошкоджень, зруйновані транспортні та торговельні зв'язки. Також негативною тенденцією є зменшення частки виробленої продукції машинобудівного комплексу в загальній кількості виробленої продукції промисловості

Порівнюючи обсяги виробництва з обсягами реалізації продукції за останні шість років, наявна ситуація перевищення виробництва над реалізацією, тобто підприємства втрачають можливий прибуток за рахунок недостатнього попиту.

З позиції аналізу фінансового ризику підприємств значне місце займають саме зовнішні чинники фінансового ризику. Так, наприклад, недофінансування галузей економіки або низькі обсяги інвестицій у галузь можуть призвести до суттєвого зниження фінансування підприємств машинобудівної галузі, а отже, до посилення негативного впливу фінансового ризику на ефективність діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств.



Аналіз обсягів капітальні інвестиції в машинобудування України за 2017–2022 рр. наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Капітальні інвестиції в машинобудування України за 2017–2022 рр., млн грн**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Промисловість	85,38	95,21	101,85	82,74	84,16	68,62
Машинобудування	2,12	2,65	2,27	2,01	1,87	1,59
Питома вага машинобудування в загальному обсязі капітальних інвестицій промисловості, %	2,48	2,78	2,23	2,43	2,22	2,32

Джерело: узагальнено за [4]

Як свідчать дані табл. 1, до 2018 року машинобудування здійснювало нарощення обсягу інвестицій – вони зросли з 2,12 млн грн у 2017 році до 2,65 млн грн у 2018 році. Проте починаючи з 2019 року почалося стрімке скорочення обсягу інвестицій (у 2022 році цей показник сягає 1,59 млн грн – це найнижче значення за весь аналізований період).

Аналіз динаміки зміни обсягу капітальних інвестицій в машинобудівний комплекс свідчить про постійні коливання у сфері інвестування.

Останні п'ять років спостерігаємо тенденцію зменшення обсягу інвестування, так темп зростання машинобудування у за останні роки склав 84,82 % – найнижче значення показника протягом усього аналізованого періоду. Це є негативною тенденцією, оскільки знижується промисловий потенціал галузі та промисловості в цілому.

Динаміку надходжень інвестицій за регіонами доцільно проаналізувати на прикладі Харківської області.

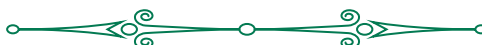
Харківська область є одним із провідних промислових регіонів України. Промисловість області представлена всіма основними видами діяльності, провідними з яких є виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, машинобудування, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, добувна промисловість, на які припадає 74,2 % обсягів реалізації промисловості області [5].

Для поліпшення ситуації в галузі необхідно вирішити низку питань на державному рівні [5], а саме: завантаження провідних машинобудівних підприємств області державними замовленнями, виділення коштів на розвиток високих космічних технологій та підтримки конкурентоспроможних виробництв (авіабудування), удосконалення податкового і банківського законодавства, прискорення прийняття нормативних документів для забезпечення виходу вітчизняної продукції на ринки ЄС.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Холодна Ю. Є.

**Література:** 1. Ішук С. О. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення : монографія. Львів, 2022. 137 с. 2. Ковальов В. М., Яковлева Ю. В. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 2 (18). С. 84–89. 3. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17\\_2\\_2018ua/31.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/31.pdf). 4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 5. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2022 рік. URL: <http://www.oblrada.kharkov.ua/ua/programa-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvitku-kharkivskoji-oblasti-na-2022-rik>.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.2

Дягілева І.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Висвітлено методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. Розглянуто переваги та недоліки методів, що застосовуються при визначенні рівня фінансової безпеки.

**Ключові слова:** фінансова безпека підприємства, фінансові індикатори, програмно-цільовий метод, метод ранжування.



**Annotation.** Methodical approaches to assessing the level of financial security of the enterprise are highlighted. The advantages and disadvantages of the methods used in determining the level of financial security of the enterprise are considered.

**Keywords:** financial security of the enterprise, financial indicators, program-target method, ranking method.



Якість задоволення потреб в управлінні фінансовою безпекою підприємства значною мірою визначає як результат бізнесу, так і вибір методів їх досягнення.

Метод управління фінансовою безпекою підприємства – це спосіб впливу на джерела і чинники загроз (небезпек) підприємству з метою їх мінімізації або навіть нейтралізації.

В економічній літературі існують різні підходи щодо управління фінансовою безпекою підприємства.

Серед науковців і практиків не існує єдиної думки відносно сукупності показників, що характеризують діяльність підприємства і відповідають певному рівню його фінансової безпеки. Однак практично всі вказують на те, що існує зв'язок фінансової безпеки підприємства з фінансовою забезпеченістю його діяльності, тобто з його забезпеченістю фінансовими ресурсами.

Аналіз літературних джерел показав, що існують такі основні методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства (рис. 1).

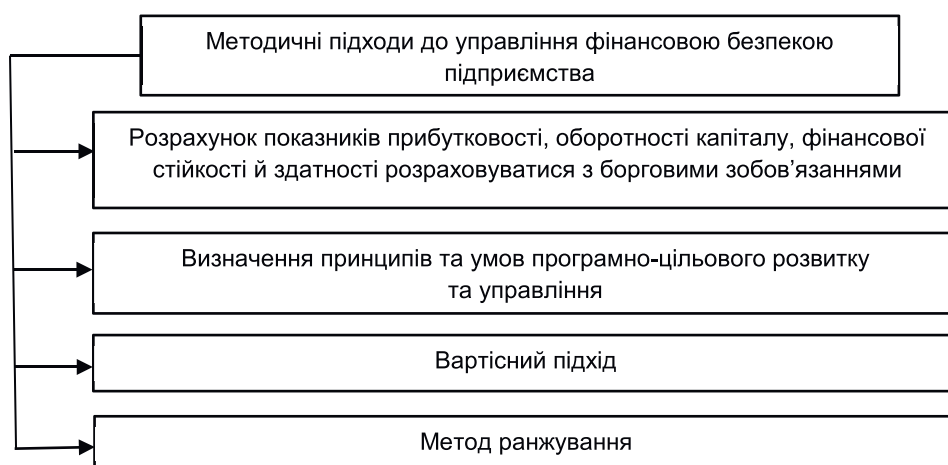


Рис. 1. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства



Так, К. Горячева до системи фінансових показників відносить обсяг власного та оборотного капіталу підприємства; обсяг кредитів і позик, інвестицій та прямого фінансування з бюджету [1]. Розділяють думку К. Горячевої авторський колектив під керівництвом Л. Покропівного, які вважають за необхідне оцінювати фінансовий стан підприємства за показниками його прибутковості, оборотності капіталу, фінансової стійкості й здатності розраховуватися з борговими зобов'язаннями [2]. М. Бендіков серед фінансових індикаторів визначає обсяг «портфеля» замовлень; фактичний та необхідний обсяг інвестицій; рівень інноваційної активності, рентабельності виробництва; фондовіддачу; прострочену дебіторську та кредиторську заборгованість; частку забезпеченості власними джерелами фінансування [3]. В разі некваліфікованого визначення індикаторів рівень фінансової безпеки не буде відповідати дійсності, що спричиняє прийняття помилкових управлінських рішень.

Інший метод оцінки рівня фінансової безпеки розглядається в межах ресурсно-функціонального підходу. Він характеризується станом ефективного використання корпоративних ресурсів за спеціальними критеріями з метою попередження ризиків і забезпечення стабільного функціонування підприємства. При цьому як корпоративні ресурси розглядаються фактори бізнесу, що використовуються керівниками підприємства з метою досягнення кінцевих цілей.

Ресурсно-функціональний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства є дуже широким, оскільки процес забезпечення фінансової безпеки ототожнюється безпосередньо із забезпеченням усієї діяльності підприємства і зводиться до оцінки використання фінансових ресурсів [1].

Для оцінки фінансової складової економічної безпеки підприємства В. Забродським [4] пропонується використовувати метод, який відображає принципи та умови програмно-цільового розвитку та управління, а саме програмно-цільовий метод. Відповідно до цього підходу оцінка фінансової безпеки підприємства базується на інтегруванні сукупності показників, що визначають фінансову безпеку. При цьому використовується декілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний аналіз. Такий підхід відрізняється високим ступенем складності аналізу, що проводиться з використанням методів математичного аналізу. Цей підхід передбачає: формулювання проблемної ситуації; визначення фінансової безпеки, а саме мети та завдань; розробка програми реалізації сформульованої політики [4].

Принципово з іншого боку, а саме з позиції можливості нарощувати капіталізацію підприємства, збільшувати його ринкову вартість, дозволяє здійснити оцінку фінансової безпеки підприємства вартісний підхід. Вартісний підхід до управління фінансовою безпекою підприємства сформувався у межах погляду на підприємство як особливий інвестиційний товар, який володіє корисністю та вартістю для інвесторів. Виходячи з цього безперечною ознакою фінансової безпеки підприємства є розмір його вартості. Ключовою метою управління фінансовою безпекою підприємства в межах цього підходу є максимізація вартості підприємства, а особливістю застосування – бачення перспектив розвитку підприємства як ознаки управління його майбутнім [2]. Питання вартості підприємства тісно пов'язано з таким важливим показником оцінки стану фінансової безпеки, як прибуток. При відсутності прибутку або наявності збитків на підприємстві неможливо стверджувати про дотримання інтересів підприємства і, як наслідок, про те, що підприємство знаходиться у фінансовій безпеці. Навпроти, перед підприємством у цьому випадку стоїть реальна загроза банкрутства. Адже заходи з підвищення вартості підприємства безпосередньо впливають на ефективність його роботи.

Ще одним методом оцінки фінансової безпеки підприємства є метод ранжування [4]. Його сутність полягає в тому, що оцінка фінансової безпеки підприємства розраховується в балах як сума добуток рейтингу кожного показника на клас, який визначається залежно від значення нормативного показника, тобто оцінка рівня фінансової безпеки підприємства базується на використанні рангових ознак. Ускладнює процес оцінки фінансової безпеки підприємства за даним методом суб'єктивізм при здійсненні відбору індикаторів фінансової безпеки та невизначеність процесу формування діапазону нормативних значень показників. Також цей метод не дає змогу отримати інформацію про загальний рівень фінансової безпеки підприємства. Також вчені виділяють методи управління фінансовою безпекою, що наведені на рис. 2.

Згідно з рис. 2 сукупність методів управління фінансовою безпекою підприємства поділяють на: адміністративні, економічні, маркетингові, соціально-психологічні, організаційні, математичні та правові.

Адміністративні, або організаційно-розпорядчі, методи управління фінансовою безпекою підприємства реалізуються шляхом прямого впливу керівників, власників підприємств на підлеглих через накази, розпорядження, вказівки, різні положення, правила, нормативи тощо, які організаційно регламентують діяльність підлеглих осіб. До визначальних рис адміністративних методів належать: безпосередній вплив на об'єкт управ-



ління; обов'язкове виконання розпоряджень, постанов, наказів тощо вищих органів управління організаційної структури; відповідальність за невиконання розпоряджень.



Рис. 2. **Методи управління фінансовою безпекою підприємства**

До адміністративних методів можна віднести метод примушення. Він ґрунтується на важливості використання власних переваг, особливо монополією, для нав'язування певних вигідних для підприємства умов гри на ринку. Це може бути пов'язано з диктатом цін, примусом постачальників або покупців здійснювати угоди на власних умовах (відстрочка платежу, форми розрахунків, порядок поставок тощо) та ін.

Сутність економічних методів управління фінансовою безпекою підприємства полягає в тому, щоб непрямим впливом на джерела і чинники небезпеки – ціною, оплатою праці, кредитом, прибутком, податками, дивідендами, преміями, компенсаціями, дотаціями та іншими фінансовими важелями – створювати ефективний механізм захисту бізнесу від небезпек. Дія економічних методів стимулювання полягає у створенні ринкових і матеріальних умов, які дозволяють досягнення власних цілей зробити взаємовигідними для всіх учасників підприємницького процесу (партнерів, конкурентів, співробітників, держави). При застосуванні економічних стимулів в управлінні фінансовою безпекою підприємства найчастіше використовується метод стимулювання через тарифні ставки, посадові оклади, доплати, пільги тощо. Фінансово-економічна стійкість ділового підприємства значною мірою залежить від того, наскільки у здійсненні бізнесу зацікавлені не тільки його власники, а й інші члени суспільства: співробітники, споживачі, постачальники, населення, громадські організації, місцева влада, держава тощо.

Метод економічного стимулювання дозволяє привести у відповідність матеріальну винагороду співробітників з якістю і кількістю їх праці. Таке стимулювання створює передумови для кар'єрного зростання службовців, підвищення їх кваліфікації тощо.

Ціни на продукцію та їх регулювання дають можливість впливати на підвищення конкурентоспроможності, фінансової стабілізації, інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства.

Матеріальне заохочення повинно використовуватися з метою фінансової безпеки всіх партнерів та учасників бізнесу, але тільки на умовах адекватного обміну. Саме тому діяльність підприємства повинна бути пристосована до ринкових коливань і швидкої зміни попиту та пропозиції. У зв'язку з цим вагомим значенням в управлінні фінансовою безпекою має формування на підприємстві страхових, резервних фондів на випадок різноманітних збоїв та невдач. Звідси важливого значення в управлінні фінансовою безпекою підприємства набувають маркетингові методи.

Маркетингові методи управління фінансовою безпекою підприємства становлять велику групу економічних засобів, спрямованих на вивчення ринку з метою впливу на нього. Важливим маркетинговим інструментом



виступає конкурентна стратегія, розробка і здійснення якої повинні дозволити компанії забезпечити безпечний розвиток у ринковому середовищі. Отже, економічні методи ґрунтуються на використанні мотивації і стимулів для управлінців, які заохочують їх вирішувати поставлені завдання без невиправданих витрат.

Діяльність в управлінні фінансовою безпекою підприємства неможлива без розумного поєднання адміністративних та економічних методів.

Особливостями економічних методів управління фінансовою безпекою підприємства є такі:

- на відміну від адміністративних методів, ґрунтуються на деяких загальних принципах, які дають можливість маневрувати ресурсами;
- на відміну від адміністративних методів, чинять на виробників і споживачів товарів непрямий вплив;
- на відміну від адміністративних методів, неминуче передбачають і потребують самостійності та відповідальності підприємств.

У вітчизняному підприємстві все більше застосовуються психологічні методи управління фінансовою безпекою підприємства, які ґрунтуються на використанні моральної зацікавленості людини в отриманні суспільного визнання її трудового внеску. Це визнання людина отримує передусім у колективі. Особливістю психологічних методів управління фінансовою безпекою підприємства є різноманітність їх форм, які спрямовуються, насамперед, на створення здорового психологічного мікроклімату, вдосконалення матеріального та морального стимулювання, гармонізацію стосунків працівників у колективі.

До психологічних методів управління фінансовою безпекою підприємства належать: гуманізація праці (ліквідація монотонності, заспокійливі, недратівливі кольори приміщень та обладнання тощо); психологічне спонукання (заохочення самостійності, ініціативи і творчості; комплектування груп працівників за принципом їх сумісності); встановлення здорових взаємостосунків та порозуміння між підлеглими і керівниками.

Організаційні методи мають за мету підтримувати та активізувати організаційні структури і поліпшувати порядок на підприємстві. До організаційних методів належать: створення матеріально-технічної бази підприємства; оптимізація структури підприємства і всіх його функцій; координація дій усіх підрозділів, дільниць, окремих спеціалістів; розробка стратегічних планів розвитку й визначення шляхів їх здійснення; постановка системи обліку і контролю господарської діяльності, збереження об'єктів та доцільності всіх процесів; забезпечення постачання і збуту; створення комунікацій та інфраструктури; управління товарними, фінансовими та інформаційними потоками; підбір кадрів та ін.

Організаційні, економічні, адміністративні методи управління фінансовою безпекою підприємства потребують правових або юридичних засобів, до яких можна віднести: підтвердження статусу підприємства (оформлення установчих і реєстраційних документів, отримання необхідних ліцензій, дозволів, патентів тощо); підтвердження прав власності; регулювання договірних відносин із контрагентами; організацію робочих взаємовідносин із персоналом; захист від незаконного втручання державних інститутів; забезпечення судового захисту та ін.

Використання цих методів дозволить досягати поставлених цілей із максимальним використанням існуючих ресурсів і потенціалу, краще відстежувати ринкові зміни і приймати оптимальні рішення, забезпечувати для підприємств максимальний фінансовий результат.

Отже, на якість та ефективність управління фінансовою безпекою підприємства впливає наявність і вмiле використання традиційного та сучасного методичного інструментарію, який під впливом зростання потреби в безпечному бізнесі розвивається та вдосконалюється.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проноза П. В.*

---

**Література:** 1. Горячева К. С. Формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Менеджер*. 2014. № 2 (28). С. 96–103. 2. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2010. 528 с. 3. Швець Ю.О., Цикало К. С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 25 (1). С. 162–168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_25%281%29\\_\\_36/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25%281%29__36/). 4. Вудвуд В. В., Батієвська О. В. Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 89–93. DOI: 10.36477/2522-1256-2019-25-12. 5. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : Растр-7, 2020. 384 с. 6. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова без-



пека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 109–113. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.109.3. 7. Орлик О. В. Теоретичні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. № 56. С. 84–92.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.15

Зайцева В. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У дослідженні запропонований комплексний підхід до управління грошовими потоками на підприємстві. Розроблено й удосконалено бізнес-процеси управління у програмному забезпеченні Ramus Educational. Висвітлено важливість вчасного аналізу та прийняття рішень для забезпечення фінансової стійкості та успішності діяльності підприємств.

**Ключові слова:** бізнес-процес, управління, грошові потоки, контекстна діаграма, підприємство, модель, декомпозиція.



**Annotation.** The study proposes an integrated approach to cash flow management at an enterprise. Business management processes in the Ramus Educational software are developed and improved. The importance of timely analysis and decision-making to ensure the financial stability and success of enterprises is highlighted.

**Keywords:** business process, management, cash flows, context diagram, enterprise, model, decomposition.



У кожному успішному бізнесі управління грошовими потоками є невід'ємною і важливою складовою. Воно визначає ефективність компанії та її ринкову стабільність. Ефективне управління грошовими потоками сприяє забезпеченню фінансової стабільності та допомагає запобігти проблемам, пов'язаним з нестачею ліквідності. Точний план управління грошовими потоками, який враховує особливості та вимоги конкретної компанії, є виключно необхідним.

Дослідженню проблематики удосконаленню управління грошовими потоками на підприємстві приділили свою увагу такі вчені: Берест М. М. [1], Колісник О. П. [2], Кошельок Г. В. [3], Майборода О. Є. [4], Скриль В. В. [5], Чижишин О. І. [6] та інші.

**Метою** роботи є удосконалення структурно-функціональної моделі бізнес-процесу управління грошовими потоками підприємства.

Одним із найважливіших управлінських завдань для кожного бізнесу є управління грошовими потоками. Фінансова стійкість і результати діяльності організації безпосередньо залежать від ефективності управління грошовими потоками. Для вдосконалення бізнес-процесу управління грошовими потоками та забезпечення стабільності та ефективності фінансових операцій використовується моделювання як інструмент аналізу та оптимізації фінансових процесів. Метод моделювання відображає ієрархічну структуру підприємства, ви-



значає взаємозв'язки між структурою та допомагає виявити слабкі місця та потенційні проблеми, запропонувати оптимальні варіанти управління грошовими потоками.

На рис. 1 сформована контекстна діаграма AS-IS (як вона є) – модель існуючої організації роботи.

За контекстною діаграмою визначаються такі елементи, як:

- головний елемент діаграми – «Управління грошовими потоками підприємства»;
- вхід до контекстної діаграми демонструє інформацію, яка необхідна для формування цієї теми, а саме управління грошовими потоками (фінансова звітність підприємства);
- вихід з контекстної діаграми – сформовані результати управління грошовими потоками (рекомендації удосконалення управління грошовими потоками та звіт про управління грошовими потоками);
- методичні рекомендації, які допомагають в управлінні (нормативно-правова база та методичні рекомендації розрахунку та аналізу грошових потоків підприємства);
- механізми управління, які здійснюють дані процесу та управляють їх вирішенням: фінансовий директор, фінансовий аналітик, АРМ.

Другим етапом моделювання моделі AS-IS є декомпозиція контекстної діаграми, де більш детальніше розглянуто процесі управління грошовими потоками (рис. 2).



Рис. 1. Контекстна діаграма AS-IS бізнес-процесу «Управління грошовими потоками підприємства»

До складу цієї декомпозиції входять три основні етапи: аналіз управління грошовими потоками підприємства, оцінка ефективності управління грошовими потоками та оптимізація стану управління грошовими потоками на підприємстві.



Рис. 2. Декомпозиція контекстної діаграми моделі AS-IS «Управління грошовими потоками підприємства»

Також кожний етап поєднується між собою завдяки процесу та результату діяльності. Відсутність стратегічного планування (рис. 2) може значно обмежити можливості оптимізації та покращення фінансового управління підприємства в цілому.

Третя модель за моделлю AS-IS – це декомпозиція блоку «Аналіз управління грошовими потоками підприємства» (рис. 3).

Декомпозиція представляє чотири основні модулі, перші три з яких включають три паралельні фази, які аналізують управління грошовими потоками за типом діяльності: операційна, фінансова та інвестиційна. Після завершення аналізу управління грошовими потоками на основі фінансової звітності формується звіт про аналіз результатів управління грошовими потоками. Вихідними елементами є результати аналізу управління грошовими потоками. Такий розподіл дає можливість ретельно проаналізувати кожну з цих паралельних фаз, щоб визначити сильні та слабкі сторони управління грошовими потоками в кожній конкретній області. Однак треба враховувати, що цей аналіз не дає повної картини діяльності управління грошових потоків, бо нема оцінки діяльності підприємства в цілому, її діючих конкурентів та оцінки середовища, в якому функціонує організація.

Надалі представлена модель TO-BE, що враховує та виправляє основні недоліки управління грошовими потоками. Наближаючи бізнес-процес до ідеальної організації, цей аналіз дозволяє виділити й усунути недоліки цієї моделі.

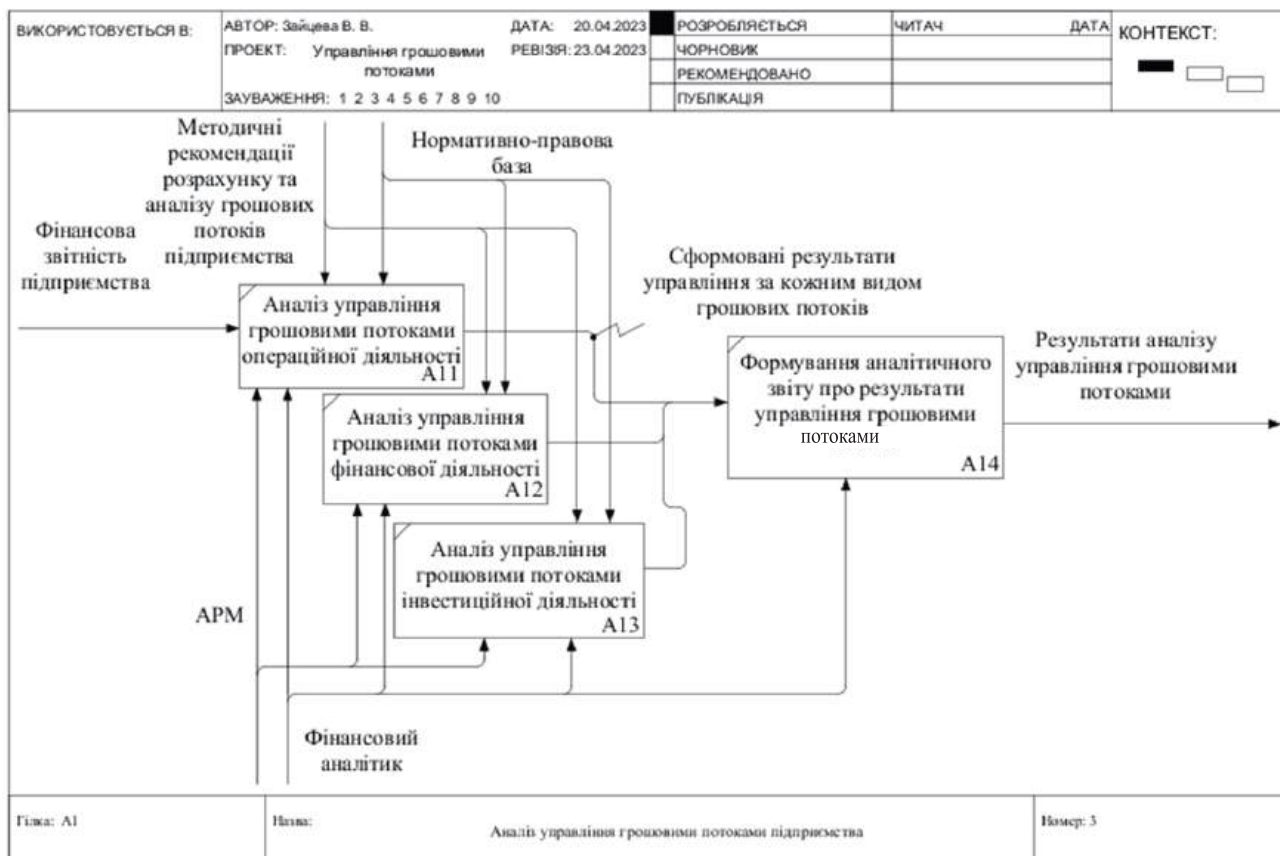


Рис. 3. Декомпозиція першого етапу моделі AS-IS «Аналіз управління грошовими потоками підприємства»

У новій сформованій контекстній діаграмі «Управління грошовими потоками підприємства» (рис. 4) відображаються результати удосконалення процесу управління грошовими потоками за рахунок впровадження таких заходів:

- деталізовано вхідні дані (фінансова звітність встановлюється за необхідними формами звітності), що охоплює усі процеси управління грошовими потоками;
- розширено перелік застосовуваних методичних рекомендацій, які дозволяють більш широко та детальніше проаналізувати статистичні дані та сформуваги якісні процеси управління. Зокрема, було додано методичні рекомендації до використання методів поглибленого фінансового, стратегічного та економіко-математичного моделювання задля більш широкого спектра аналізу, використання нових підходів до визначення та усунення проблемних місць в діяльності підприємства на шляху забезпечення його стратегічного розвитку. Запропоновано запровадження методу аналізу ієрархії задля експертного оцінювання напрямів та шляхів забезпечення ефективного управління грошовими потоками в перспективному майбутньому. Застосування цих методичних рекомендацій дозволяє зробити більш обґрунтовані та ефективні рішення щодо фінансової діяльності підприємства, зменшити ризики та забезпечити сталий розвиток.

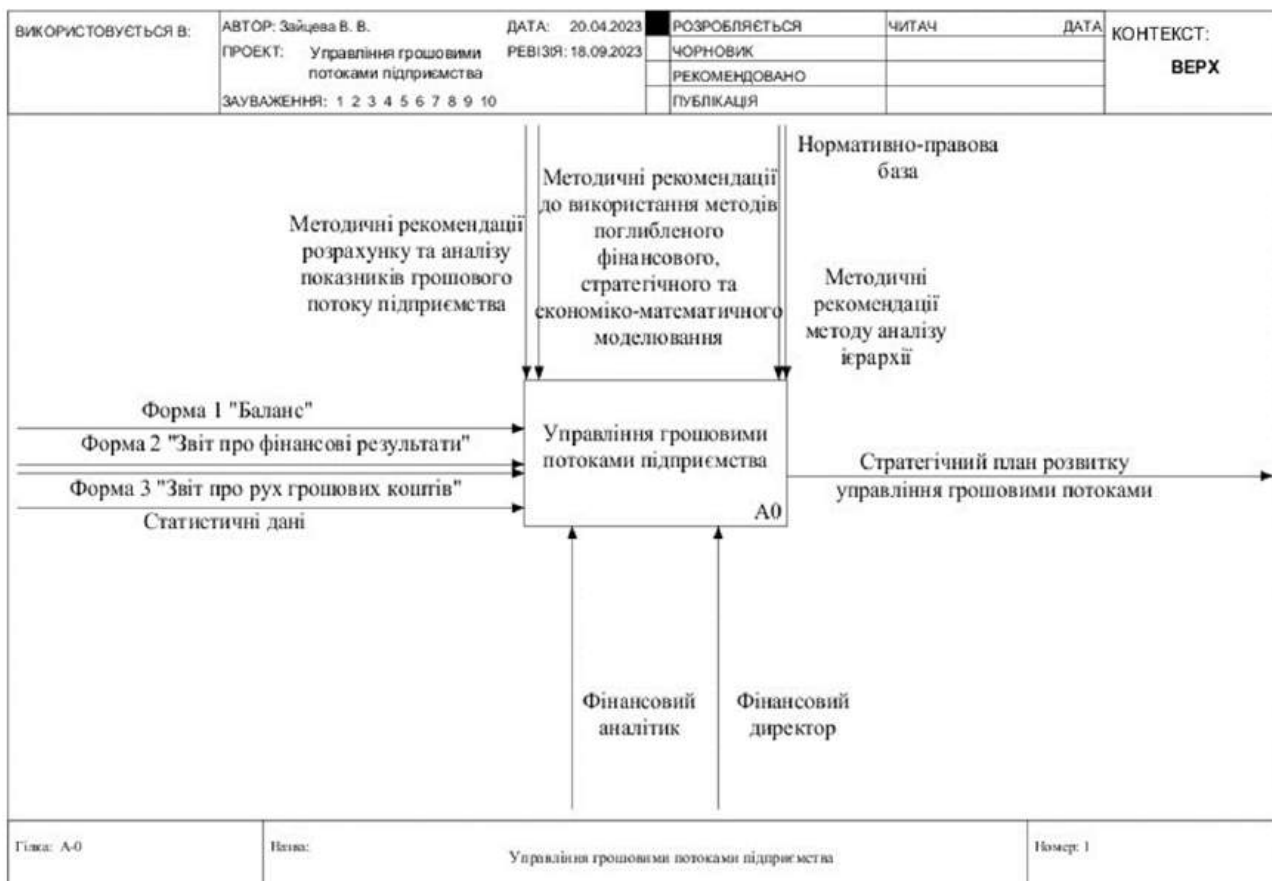


Рис. 4. Контексна діаграма TO-BE бізнес-процесу «Управління грошовими потоками підприємства»

Декомпозиція контекстної діаграми (рис. 5) визначає вагомі зміни у формуванні процесу управління грошовими потоками на підприємстві. Так, замість трьох етапів сформували чотири основні блоки, а саме аналіз управління грошовими потоками підприємства, визначення ефективності управління грошовими потоками, визначення напрямів розвитку системи управління грошовими потоками, розробка стратегії щодо підвищення ефективності управління грошовими потоками. Нові етапи доповнюють і покращують ефективність проведення бізнес-процесу.

Для блоку «Аналіз управління грошовими потоками підприємства» та «Визначення напрямів розвитку системи управління грошовими потоками» було створено декомпозиції. У декомпозиції першого блоку (рис. 6) нові підпункти («Аналіз зовнішнього середовища» та «Кластерний аналіз») покращують оцінювання ефективності управління грошовими потоками. Через додавання аналізу зовнішнього середовища (макроекономічний аналіз показників діяльності галузі та економіки країни в цілому) посилюється рівень проведеного аналізу. Ці нові елементи дозволяють отримати більш детальну та комплексну інформацію про фінансовий стан підприємства та галузі в цілому, що забезпечує більш обґрунтоване та ефективне управління грошовими потоками.

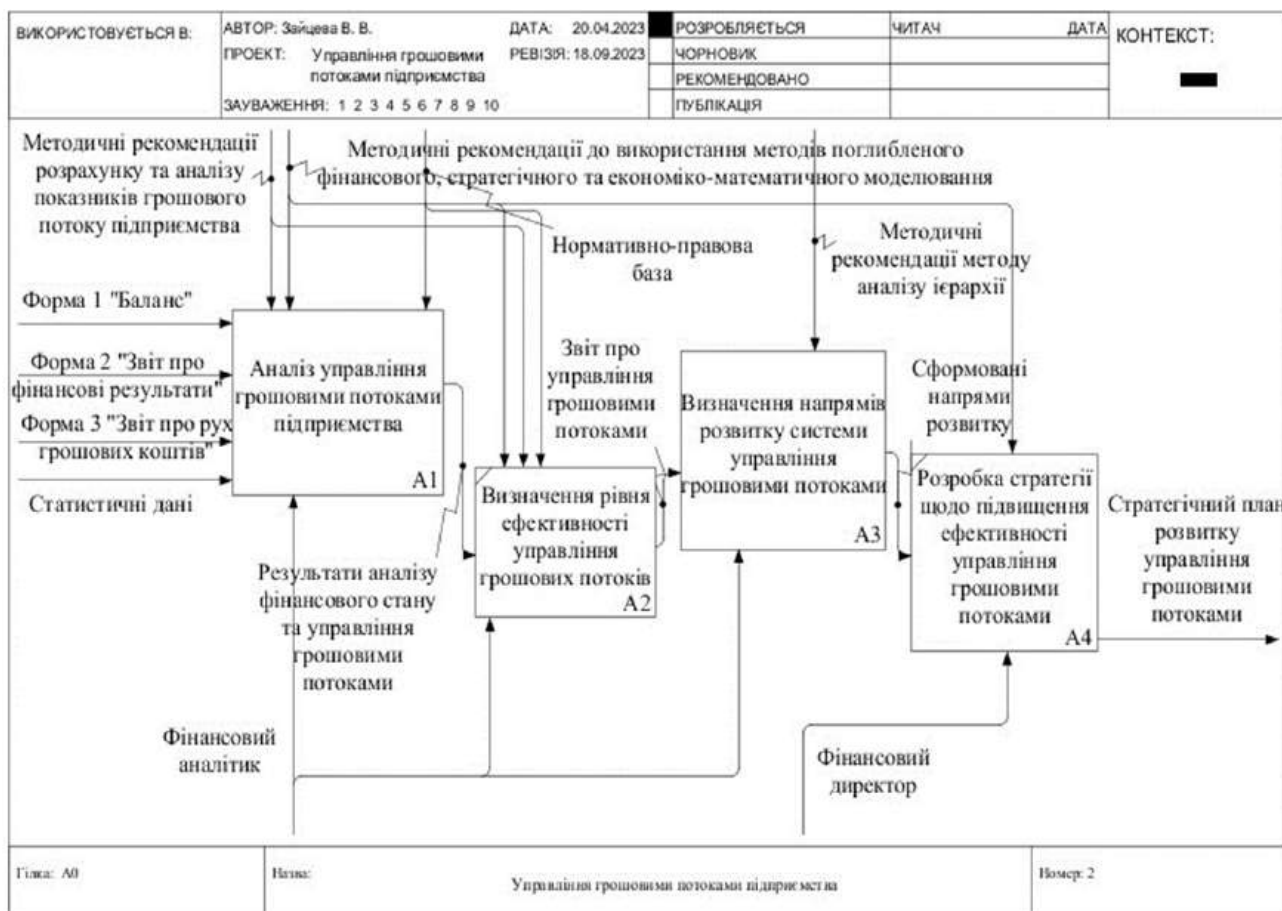


Рис. 5. Декомпозиції контекстної діаграми TO-BE бізнес-процесу «Управління грошовими потоками підприємства»

Загальноприйнятою практикою в оцінці зовнішнього середовища бізнес-сектора є SWOT- та PEST-аналіз, завдяки яким виникає можливість визначити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози в секторі, в якому вона працює, за допомогою SWOT-аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози). Цей інструмент допомагає бізнесу розробити план, заснований на вивченні його ситуації, що дозволяє йому максимізувати можливості та мінімізувати ризики.

Політико-економічне, соціальне та технологічне (PEST) дослідження оцінює вплив політичних, економічних, соціокультурних і технологічних аспектів на галузь, в якій працює компанія. Розуміння зовнішніх елементів, які можуть вплинути на бізнес-середовище, може допомогти при прийнятті рішення про те, як модифікувати стратегію у відповідь на зміни в цих сферах. Ці два аналізи є важливими інструментами, які допомагають бізнесу формулювати свою стратегію та приймати рішення на основі об'єктивної оцінки зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів і можливостей.

За рис. 7 встановлюється декомпозиція блоку три, а саме «Визначення напрямів розвитку системи управління грошовими потоками». Цей крок у процесі управління грошовими потоками є ефективним, оскільки передбачає формування ієрархічної декомпозиції проблеми, оцінку критеріїв та альтернатив, попарні порівняння та оцінку результатів застосування методів аналізу ієрархії.

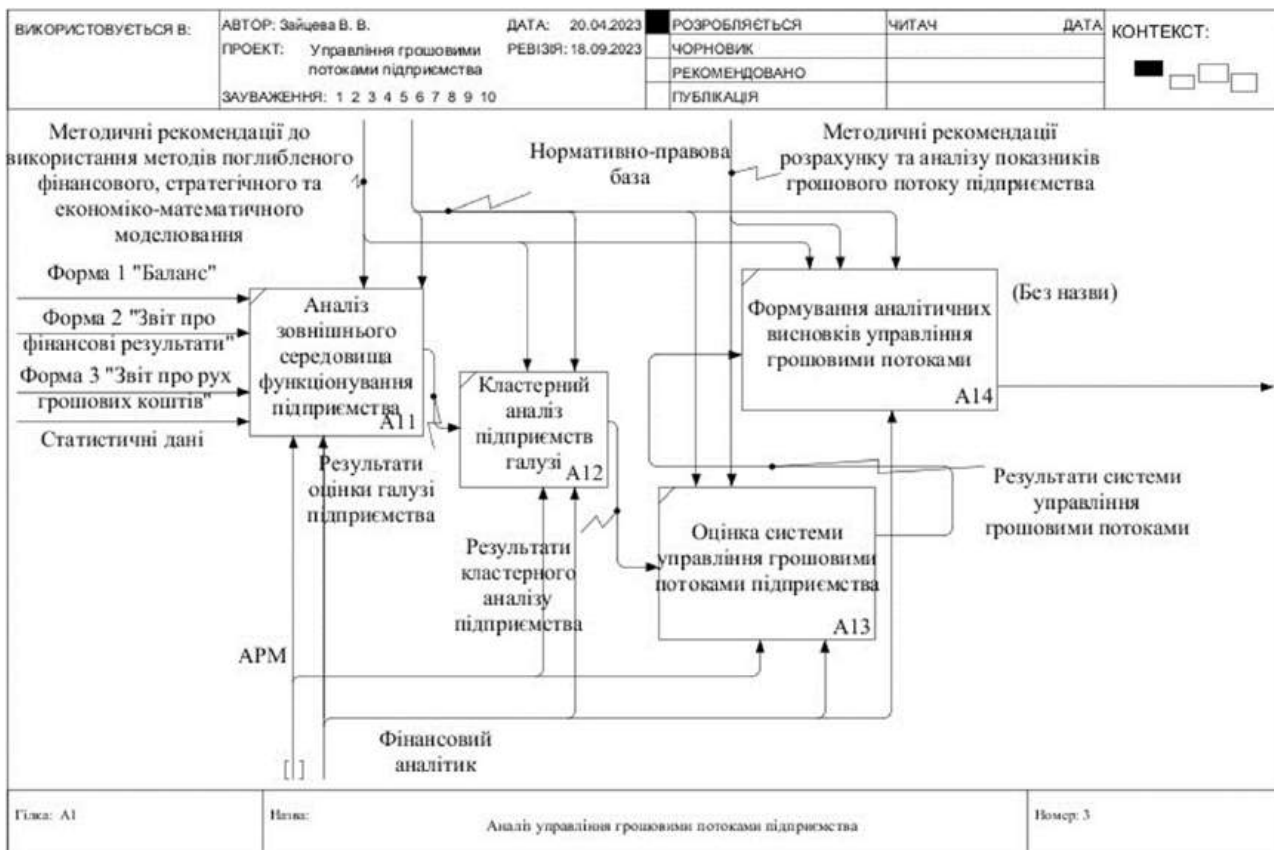


Рис. 6. Декомпозиція першого етапу моделі TO-BE «Аналіз управління грошовими потоками підприємства»

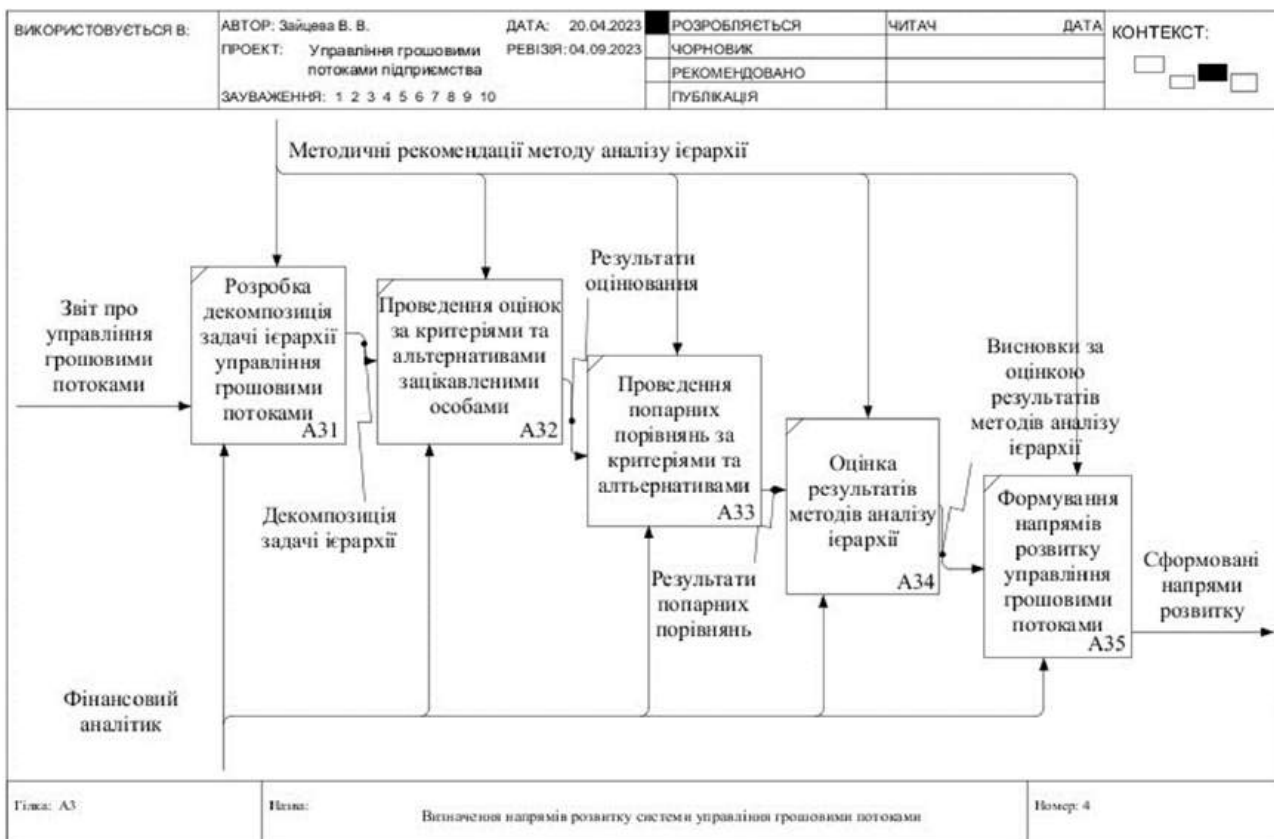


Рис. 7. Декомпозиція третього етапу моделі TO-BE «Визначення напрямів розвитку системи управління грошовими потоками»



Цей метод в управлінні грошовими потоками надає додаткові можливості:

- об'єктивна оцінка різних шляхів і варіантів управління грошовими потоками, що надає змогу обрати найбільш оптимальний та ефективний напрям розвитку системи управління;
- виявлення переваг і недоліків кожного варіанта покращення управління грошовими потоками;
- формулювання чітких та обґрунтованих напрямів розвитку.

Загалом цей етап сприяє створенню якісної основи для прийняття управлінських рішень і покращення фінансової стійкості компанії. Він надає чітку картину всіх потенційних варіантів і допомагає у виборі найкращої стратегії розвитку.

Отже, ключова функція управління будь-якою компанією є управління грошовими потоками, а дієвість бізнес-процесів управління грошовими потоками має безпосередній вплив на фінансову стійкість та успішність підприємства. Підприємство може використовувати моделювання як інструмент аналізу та оптимізації фінансових процесів з метою забезпечення стійкості та ефективності фінансових операцій. Підходи до реорганізації бізнес-процесів повинні базуватися на аналізі досвіду передових підприємств і розробці альтернативних варіантів моделей процесу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Алексєєнко І. І.

---

**Література:** 1. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. 2. Колісник О. П., Замогильна А. В. Грошові потоки: сутність, класифікація та їх оптимізація в процесі управління. *Modern Economics*. 2020. Вип. 10. С. 60–65. 3. Кошельок Г. В., Терещенко О. М. Сучасні підходи до управління грошовими потоками підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 77–82. 4. Майборода О. Є., Майборода О. В., Реплюк О. В. Напрями управління грошовими потоками підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 305–309. 5. Скриль В. В., Ступенко К. Ю. Планування грошових потоків підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6737>. 6. Чижишин О. І. Управлінські аспекти раціоналізації використання грошових ресурсів підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 486–490.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.



## МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 336

Коптєв Д. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Здійснено аналіз фінансового стану суб'єктів господарювання галузі професійної, наукової та технічної діяльності. Розроблено модель бізнес-процесів щодо управління платоспроможністю. Проведено аналіз рівня платоспроможності підприємств, що функціонують за напрямом діяльності головних управлінь.

**Ключові слова:** платоспроможність, модель, бізнес-процес, управління, фінансовий стан, ефективність.





**Annotation.** An analysis of the financial condition of business entities in the field of professional, scientific and technical activity was carried out. A business processes model for solvency management has been developed. An analysis of the level of solvency of enterprises operating in the direction of activity of the main departments was carried out.

**Keywords:** solvency, model, business process, management.



Реалізація покладених на підприємство зобов'язань повною мірою залежить від його здатності відповідати очікуванням та потребам стейкхолдерів, задовольняти їх та підтримувати. Зовнішньою оцінкою фінансової стійкості суб'єкта господарювання, обумовленої рівнем забезпечення оборотних активів довгостроковими джерелами, є його платоспроможність [2]. Результати управління платоспроможністю підприємств є критично важливими показниками не лише для їх менеджменту, але і для потенційних інвесторів, залучення яких ускладнено наявністю ризиків, зумовлених воєнним станом.

Проблеми управління платоспроможністю розкривалися у роботах І. Бланка, В. Блонської, Н. Бондар, С. Гринкевич, В. Кодацького, О. Підлісної, В. Пасічник, Г. Семенова, А. Шлійко та ін. Проте подальшого розвитку потребують питання моделювання бізнес-процесів управління платоспроможністю підприємств.

**Метою** статті є здійснення моделювання бізнес-процесів управління платоспроможністю та оцінювання їх результатів на прикладі суб'єктів господарювання, що функціонують за напрямом діяльності головних управлінь.

Платоспроможність підприємства є однією із найважливіших умов його функціонування в умовах ринку та характеризує наявність у суб'єкта господарювання коштів для погашення ним у встановлений термін і в повному обсязі своїх боргових зобов'язань, які впливають із кредитних та інших операцій грошового характеру [2].

Шевченко І. М. [3] розглядає управління платоспроможністю як комплекс заходів і стратегій, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та спроможності суб'єкта господарювання (компанії, банку тощо) виконувати свої фінансові зобов'язання в строк і в повному обсязі.

Структурно-функціональне моделювання процесу управління починається з побудови контекстної діаграми. Розглянемо кожен із чотирьох етапів декомпозиції контекстної діаграми IDEF0 для управління платоспроможністю підприємства (рис. 1).

Етап «Аналіз галузі діяльності» передбачає розуміння особливостей галузі економічної діяльності, в якій функціонує підприємство, таких як: вивчення ринкових умов та конкурентного середовища, аналіз тенденцій розвитку сектора економіки, визначення факторів, що впливають на платоспроможність підприємства.

Бізнес процес «Діагностика рівня платоспроможності підприємства» передбачає оцінку фінансового стану та здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, а саме: аналіз фінансової звітності та показників платоспроможності, визначення ліквідності, покриття зобов'язань, оцінювання оборотного капіталу та ліквідності активів, виявлення слабких місць та ризиків для платоспроможності, тощо.

Третім етапом цієї декомпозиції є розробка рекомендацій щодо покращення результатів управління платоспроможністю. Під час реалізації блоку А3 моделі бізнес-процесів фінансист та економіст формують і розробляють заходи щодо покращення показників платоспроможності відповідно до обраної стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Фінальним бізнес-процесом моделі є блок А2 «Контроль і аналіз одержаних результатів управління», який здійснюється з метою діагностики ходу і результатів забезпечення ефективності діяльності підприємства. Головним завданням останнього етапу є оцінювання ефективності впроваджених стратегій та їх вплив на платоспроможність суб'єкта господарювання. Отже, розглянуті бізнес-процеси моделі дозволяють систематично підходити до управління платоспроможністю підприємства, враховуючи аналіз галузі, діагностику стану, розробку стратегій та постійний моніторинг результатів для досягнення достатнього рівня платоспроможності.

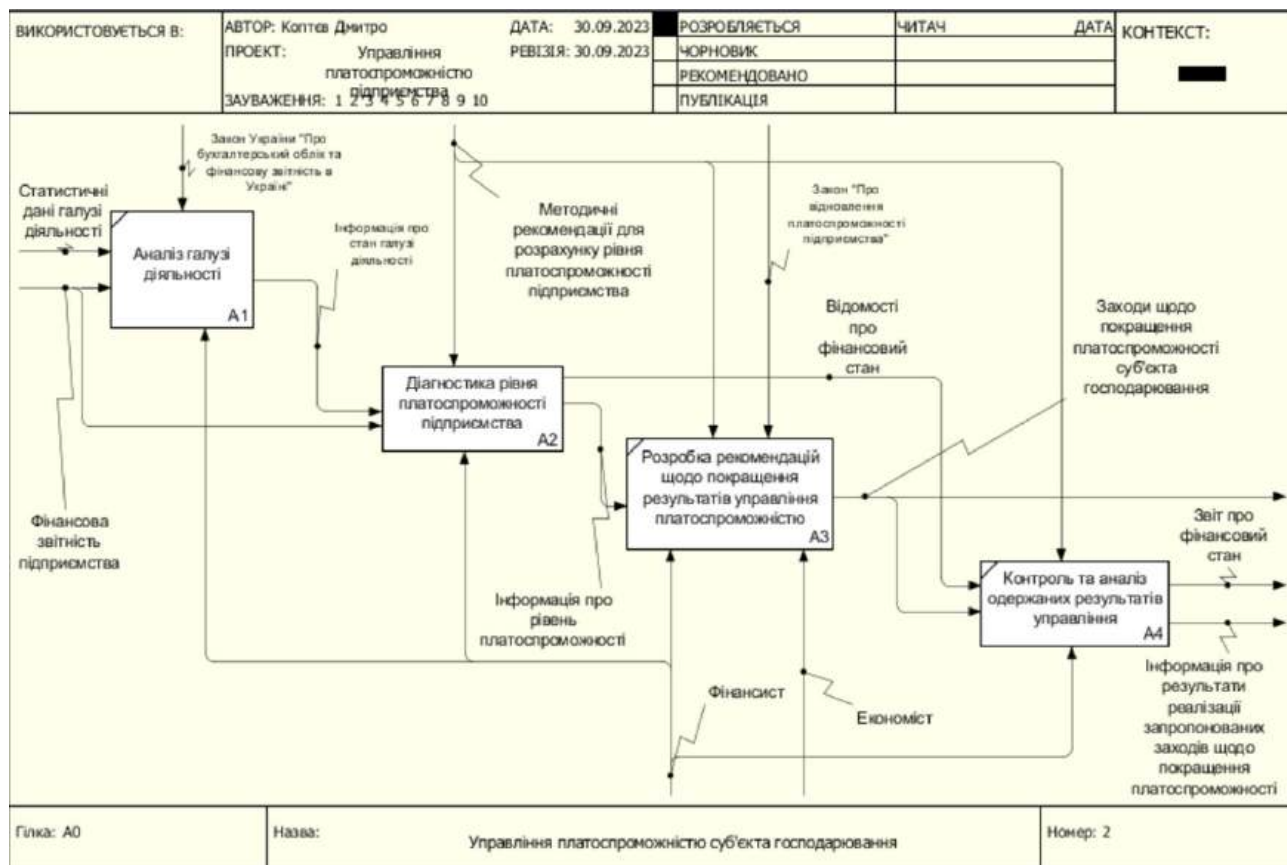


Рис. 1. Декомпозиція контекстної діаграми управління платоспроможністю підприємства

У рамках першого виділеного бізнес-процесу проводиться дослідження галузі діяльності суб'єктів господарювання. Результати функціонування підприємств, які належать до галузі професійної, наукової та технічної діяльності протягом 2019–2022 років, не є стабільними (табл. 1).

Таблиця 1

**Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування підприємств професійної, наукової та технічної діяльності**

Показник	Період			
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Фінансовий результат, млн грн	84025,1	-9583,4	44370,1	-48796,6
Частка прибуткових підприємств, %	69,7	68,5	68,5	58,5

Джерело: сформовано за даними [1]

Динаміка зміни частки збиткових підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання, що працюють у зазначеній галузі, підтверджує нестабільність їх фінансових результатів (рис. 2). Протягом досліджуваного періоду найбільша кількість підприємств, що отримали від'ємний фінансовий результат, припадає на 2022 рік. При цьому сума отриманих збитків склала 64902,1 млн грн проти отриманих доходів галузі у сумі 16105,5 млн грн. Найменша частка збиткових підприємств у загальній кількості по галузі була у 2019 році на рівні 30,3 %. У цей час суб'єкти господарювання професійної, наукової та технічна діяльності сформували прибутки у сумі 89920,5 млн грн, а збитків – 5 895,4 млн грн.

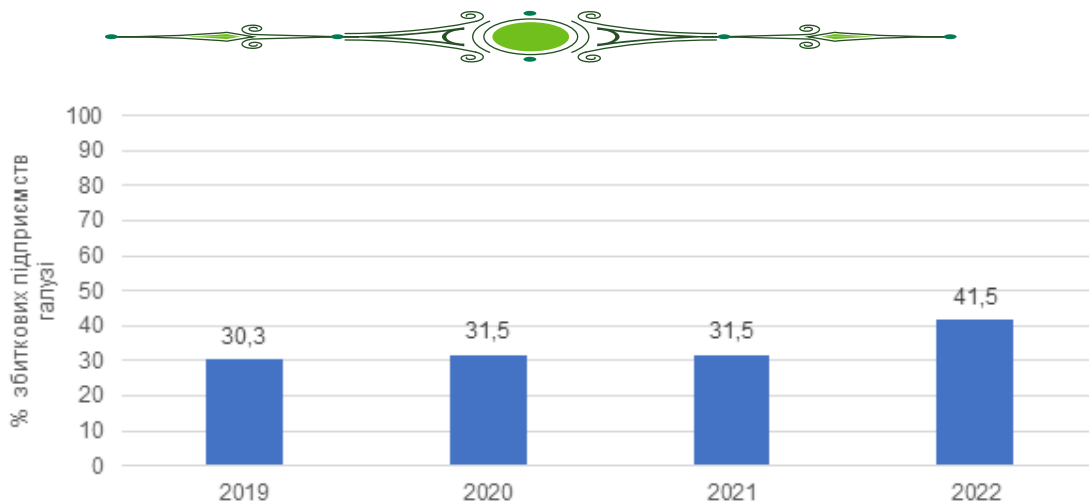


Рис. 2. Динаміка зміни частки збиткових підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання професійної, наукової та технічної діяльності

Джерело: сформовано за даними [1]

Наступним кроком відбувається оцінювання показників платоспроможності підприємств, які функціонують у галузі професійної, наукової та технічної діяльності, а саме – за напрямом діяльності головних управлінь (табл. 2).

Таблиця 2

**Оцінка коефіцієнтів ліквідності підприємств за напрямком діяльності головних управлінь**

Підприємство	Рік	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт покриття
АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	2020	0,87	0,78	3,01	0,17	1,05
	2021	0,58	0,75	2,68	0,10	0,91
	2022	0,37	0,59	1,89	0,02	0,70
ТОВ «НАК «Нафтогаз України»	2020	1,00	0,03	1,01	0,15	194,10
	2021	0,59	-0,6	0,62	0,11	17,77
	2022	0,43	-1,27	0,44	0,02	62,48
ТОВ «Метінвест»	2020	0,84	-0,13	0,84	0,004	146271,44
	2021	0,86	-0,12	0,86	0,001	534765,99
	2022	0,63	-0,43	0,63	0,001	2259,86

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в АТ «ДАК «Автомобільні дороги України» зменшилося від 0,87 до 0,37 протягом трьох років, у ТОВ «НАК «Нафтогаз України» – з 1 до 0,43, а в ТОВ «Метінвест» – з 0,84 до 0,63 у.о. Зниження цього коефіцієнта може свідчити про проблеми у ліквідності підприємств, які функціонують у галузі професійної, наукової та технічної діяльності за аналізований період.

За період 2020–2022 рр. коефіцієнт автономії в усіх трьох підприємствах також йшов на спад. В АТ «ДАК «Автомобільні дороги України» від 0,78 до 0,59 у.о., в ТОВ «НАК «Нафтогаз України» від 0,03 до -1,27 у.о., а в ТОВ «Метінвест» - від -0,13 до -0,43 у.о. Зменшення автономії може вказувати на зменшення фінансової стійкості підприємств.

Зменшення коефіцієнта поточної ліквідності в усіх трьох підприємствах за аналізований період може свідчити про зменшення здатності виплатити поточні зобов'язання. Попри зменшення показників підприємств, рівень індикатора тримався в межах нормативних значень продовж 2020–2022 років.

Показники абсолютної ліквідності також зазнали суттєвого зниження для усіх трьох підприємств, що може характеризувати труднощі у виплаті обов'язкових зобов'язань. Відповідно до розрахованих значень найбільші проблеми з погашенням своєї короткотермінової кредиторської заборгованості має ТОВ «Метінвест».



Протягом 2021–2022 рр. для АТ «ДАК «Автомобільні дороги України» спостерігається зменшення коефіцієнта покриття, який був меншим за нормативне значення. Це свідчить про можливі складнощі підприємства у виплаті боргових зобов'язань. Показники коефіцієнта покриття для ТОВ «НАК «Нафтогаз України» та ТОВ «Метінвест» відображають, що підприємства своєчасно погашали борги за аналізований період.

Проведені дослідження дозволили сформуванню структурно-функціональну модель щодо управління платоспроможністю підприємств, виділити вихідну інформацію, управлінські впливи і механізми для його проведення, а також – очікувані результати цієї діяльності. Реалізація перших етапів розробленої моделі створює передумови для виконання операцій в рамках її завершальних бізнес-процесів. Саме цим питанням і будуть присвячені подальші дослідження.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лелюк С. В.

---

**Література:** 1. Діяльність підприємств // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 2. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2006. 344 с. 3. Шевченко І. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 56 с.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.



## МАТРИЦЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.15

Котенко О. М.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведений аналіз теоретичних і практичних аспектів використання матриці фінансових стратегій як ефективного інструменту стратегічного менеджменту для оцінки фінансової діяльності підприємств. Застосовуючи методи Ж. Франшона і І. Романа, було розроблено та побудовано матрицю фінансових стратегій, яка дозволяє систематизувати і класифікувати стратегії залежно від фінансових цілей та ризиків. Проведений аналіз дає змогу спрогнозувати можливі варіанти позиціонування сільськогосподарського підприємства на матриці результату фінансової та господарської діяльності, що може послугувати підґрунтям для прийняття ефективних стратегічних рішень у сфері фінансового управління сільськогосподарського підприємства. Результати дослідження мають важливе значення для обґрунтування управлінських рішень і сприяють підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

**Ключові слова:** матриця фінансових стратегій, стратегічний менеджмент, фінансовий аналіз, метод Франшона і Романа, прогноз, фінансовий стан, фінансове управління.





**Annotation.** This article analyzes the theoretical and practical aspects of using the matrix of financial strategies as an effective strategic management tool for evaluating the financial activities of enterprises. Applying the methods of J. Franchon and I. Romanet, a matrix of financial strategies was developed and built, which allows to systematize and classify strategies depending on financial goals and risks. The conducted analysis makes it possible to predict possible options for the positioning of an agricultural enterprise on the matrix of the result of financial and economic activity, which can serve as a basis for making effective strategic decisions in the field of financial management of an agricultural enterprise. The results of the research are important for the practical application of management decisions and contribute to increasing the financial stability and competitiveness of agricultural enterprises.

**Keywords:** matrix of financial strategies, strategic management, financial analysis, Franchon – Romanet method, forecast, financial condition, financial management.



Фінансова стратегія є комплексним планом дій, розробленим з метою досягнення фінансових цілей підприємства та забезпечення його стійкого фінансового стану.

Фінансова стратегія охоплює такі важливі аспекти, як залучення капіталу, управління активами та пасивами, розподіл прибутку, управління ризиками та інші фінансові процеси. Вона враховує фінансові обмеження, ринкові умови, стратегічні цілі підприємства та потреби стейкхолдерів. Планування та реалізація ефективної фінансової стратегії вимагає глибокого аналізу, оцінки ризиків, прогнозування та прийняття обґрунтованих рішень з метою оптимізації фінансових результатів та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Фінансова стратегія є необхідним інструментом стратегічного менеджменту, який сприяє впровадженню довгострокової перспективи та раціонального використання фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей підприємства. Вона дозволяє орієнтувати фінансову діяльність на досягнення конкурентної переваги, створення вартості та забезпечення стійкого фінансового успіху в довгостроковій перспективі.

Питання розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства висвітлено у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: Бланк І. О. [1], Семенов А. Г. [2], Портер М. [3], Бутиріна В. М. [4], Давтян Н. Т. [5], Гриньов А. В. [6], Ткачук І. Г. [7] та ін.

Незважаючи на достатню кількість наукових напрацювань, необхідно зазначити, що питання розроблення наукових методів для формування фінансових стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств залишається поза рамками систематизованих досліджень.

**Метою** проведеного дослідження є проведення аналізу фінансової діяльності підприємства, визначення напрямів покращення його фінансового стану в стратегічній перспективі на основі використання матриці Франсона і Романа.

Матричний метод Франсона і Романа є аналітичним інструментом, який використовується для оцінки фінансового стану підприємства. Цей метод базується на аналізі фінансових показників та їх взаємозв'язку, зокрема, заборгованості та результатів господарської діяльності.

Основною ідеєю методу є побудова матриці фінансових стратегій за результатами господарських і фінансових рішень, яка дозволяє визначити оптимальну стратегію фінансового управління підприємством. У цій матриці розглядаються різні варіанти фінансових політик щодо залучення та використання фінансових ресурсів, структури капіталу, керування заборгованістю тощо.

Метод Франсона і Романа враховує не лише фінансові результати, але й можливі наслідки та ризики, пов'язані зі змінами у фінансовій політиці підприємства. Він дозволяє здійснювати аналіз фінансових стратегій з позиції їх ефективності, стабільності та потенційних впливів на фінансовий стан підприємства.

Застосування методу Франсона і Романа дозволяє підприємствам оцінювати потенціал своєї фінансової політики, знаходити оптимальні рішення щодо управління фінансовими ресурсами та досягати сталого розвитку. Цей метод використовується як науковцями, так і практиками для аналізу та планування фінансової діяльності підприємств у контексті стратегічного менеджменту.

Метод Франсона і Романа базується на аналізі трьох ключових показників: результату господарської діяльності (РГД), результату фінансової діяльності (РФД) і результату фінансово-господарської діяльності (РФГД).

Результат господарської діяльності відображає залишок коштів, який залишається в розпорядженні підприємства після фінансування виробничого розвитку. Позитивне значення РГД свідчить про наявність власних ресурсів для фінансування розвитку підприємства, від'ємне значення вказує на потребу в позикових ресурсах через недостатність власних коштів.



Результат фінансової діяльності відображає зміну заборгованості підприємства, враховуючи фінансові витрати, такі як відсотки за кредити, дивіденди та податки. Позитивне значення РФД свідчить про залучення додаткових фінансових ресурсів, незважаючи на їх вартість, від'ємне значення вказує на зменшення позикових ресурсів та можливу неефективність політики формування капіталовкладень підприємства.

Результат фінансово-господарської діяльності є сумою результатів господарської та фінансової діяльності підприємства. Цей показник відображає розмір «вільних» грошових коштів підприємства після фінансування всіх видатків і виробничого розвитку. Позитивне значення РФД свідчить про наявність вільних коштів для фінансування інших напрямків діяльності, від'ємне значення вказує на нестачу вільних коштів, що може призвести до проблем з ліквідністю або обмежених можливостей підприємства.

У матриці Франсона і Романа використовуються ці показники для оцінки фінансового стану підприємства і дозволяють зрозуміти, чи забезпечує підприємство самофінансування розвитку, наскільки ефективно формується структура його капіталу та чи є достатньо вільних коштів для подальшого розвитку.

Матриця фінансової стратегії слугує важливим інструментом для визначення як поточного стану діяльності підприємства, так і для визначення потенційних стратегій розвитку підприємства у майбутньому.

Першим етапом побудови матриці є аналіз результатів господарської діяльності. Розрахунок цього показника буде проведений на основі фінансової звітності ФГ «Зьорнишко» [8] в період з 2019 по 2021 рр. і представлений в табл. 1.

Таблиця 1

**Розрахунки показників результатів господарської діяльності ФГ «Зьорнишко» в період 2019–2021 рр.**

Показник (РГД)	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1. Додана вартість	3769,5	16430,3	18956,1
а) вартість зробленої продукції	3769,5	16430,3	16050
б) запаси готової продукції	0	0	2906,1
в) незавершене виробництво	0	0	0
г) вартість спожитих матеріальних засобів виробництва	0	0	0
2. Брутто-результат експлуатації інвестицій	2997,66	12246,18	14320,9
а) податок на додану вартість	776,44	4183,52	4094,4
б) видатки по оплаті праці	0	0	0
в) оплата праці	0	0	0
г) всі податки й податкові платежі, крім податку на прибуток	-4,6	0,6	540,8
3. Зміна величини фінансово-експлуатаційних потреб	644	3529,9	60,1
а) матеріальні запаси на початок періоду	789,7	910,3	2563,6
б) матеріальні запаси на кінець періоду	910,3	2563,6	3460,3
в) дебіторська заборгованість підприємства на початок періоду	21,5	23,7	4424,8
г) дебіторська заборгованість підприємства на кінець періоду	23,7	4424,8	7187,1
д) кредиторська заборгованість підприємства на початок періоду	1268,6	747,4	3271,9
е) дебіторська заборгованість підприємства на кінець періоду	747,4	3271,9	6870,8
ж) ФЄП на початок періоду	-457,4	186,6	3716,5
з) ФЄП на кінець періоду	186,6	3716,5	3776,6
4. Виробничі інвестиції	105	2945,1	2249,8
5. Звичайні продажі майна	0	0	0
Результат господарської діяльності	2248,66	5771,18	12011

Далі необхідно провести розрахунки результатів фінансової діяльності, що відображають фінансову політику підприємства. Розрахунок проводитиметься відповідно до даних фінансової звітності ФГ «Зьорнишко» [8] в період з 2019 по 2021 рр. і наведено в табл. 2.



Таблиця 2

**Розрахунки показників результатів фінансової діяльності ФГ «Зьорнишко»  
за період з 2019 по 2021 рр.**

Показник (РФД)	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1. Зміна позикових коштів підприємства	-10,7	0	1295,8
а) позикові кошти підприємства на поч. пер.	10,7	0	0
б) позикові кошти підприємства на кін. пер.	0	0	1295,8
2. Відсотки банку	0	0	0
3. Податок на прибуток	4,7	0	0
4. Виплачені дивіденди	0	0	0
5. Суми, отримані від емісії акцій	0	0	0
6. Кошти, вкладені в статутні фонди інших підприємств	0	0	3242,3
7. Довгострокові фінансові вкладення	0	0	0
8. Отримані відрахування від прибутку заснованих підприємств і доходи від інших довгострокових фінансових вкладень	0	0	2906,1
Результат фінансової діяльності	-15,4	0	959,6

Після отриманих результатів необхідно розрахувати фінансово господарську діяльність ФГ «Зьорнишко» в період з 2019 по 2021 рр. Розрахунок показника наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Розрахунки показників результатів фінансово-господарської діяльності ФГ «Зьорнишко»  
за період з 2019 по 2021 рр.**

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Результат господарської діяльності	2248,66	5771,18	12011
Результат фінансової діяльності	-15,4	0	959,6
Результат фінансово-господарської діяльності	2233,26	5771,18	12970,6

Відповідно до отриманих даних можна відобразити позиціонування підприємства до одного з квадрантів матриці відповідно до показників конкретного періоду та проаналізувати тенденцію руху підприємства по квадратах матриці.

Згідно з отриманими даними відобразимо позиціонування підприємства на матриці фінансових стратегій Франсона і Романа за результатами фінансово-господарської діяльності ФГ «Зьорнишко» за період з 2019 по 2021 рр. на рис. 1.

Згідно з проведеним позиціонуванням на матриці фінансових стратегій Франсона і Романа ФГ «Зьорнишко» позиціонується таким чином, в період з 2019 по 2021 рр. перебувало в квадраті «Рантьє», який знаходиться в зоні стабілізації матриці. В цьому квадраті для підприємства характерні невисокі темпи розвитку та нейтральний рівень заборгованості. При збереженні фінансової рівноваги на підприємстві, з 4-го квадрата «Рантьє» можливий перехід у 1-й квадрат «Батько сімейства», який характеризується ефективною господарською діяльністю та наявністю умов для самофінансування та розвитку або в 2-й квадрат «Стійка рівновага», що характеризується сталою фінансовою стійкістю та наявністю достатньої кількості власних коштів для фінансування виробничої діяльності, але ж при зменшенні рівня рентабельності, підприємство може опинитися в 7-му квадраті «Епізодичний дефіцит», при якому підприємству загрожує дефіцит ліквідних коштів.

У планах підприємства на 2022 рік було забезпечити зростання рентабельності та раціоналізувати витрати на виробництво та реалізацію продукції, підвищити продуктивність праці шляхом впровадження нового обладнання, налагодити систему збуту шляхом переговорів і налагодження логістики з оптовими покупцями з західних областей України, що позитивно вплинуло б на прибуток підприємства, та збільшити показники конкурентоспроможності продукції на ринку, тобто в планах підприємства був закладений рух до зони зростання,



але 2022 рік характеризується як особливо складний для сільськогосподарського сектора економіки через кризові явища, які виникли через повномасштабне вторгнення військ росії на територію України, тому основною задачею для підприємства стало збереження уже існуючих показників фінансової звітності, для цього підприємству необхідно було зібрати та зберегти врожай в період дефіциту палива та знайти шляхи для реалізації зібраної продукції, тобто зберегти стійку рівновагу та перейти в 2-й квадрат «Стійка рівновага».

Стадія фінансового розвитку	Гальмування РФД < 0		Стабілізація РФД ≈ 0		Зростання РФД > 0	
	РХД > 0	РФХД ≈ 0 1 Батько сімейства	РФХД > 0 4 Рантьє	РФХД > 0 6 Материнське товариство	РФХД < 0 7 Епізодичний дефіцит	РФХД ≈ 0 2 Стійка рівновага
РХД ≈ 0	РФХД << 0 9 Кризовий стан	РФХД < 0 8 Дилема	РФХД ≈ 0 3 Хитка рівновага			

Рис. 1. **Позиціонування ФГ «Зьорнишко» на матриці фінансових стратегій Франсона і Романе**

Отже, на основі використання метода Франсона і Романе, було реалізовано позиціонування, згідно з яким ФГ «Зьорнишко» знаходиться в 4-му квадраті «Рантьє», що характеризується певною стабільністю для підприємства та наявністю коштів для самозабезпечення та реалізації проектів по збільшенню якості та кількості вирощуваної продукції. Для підприємства в 2022 році було важливо зберегти стійку рівновагу та уникнути зони дефіциту, оскільки вийти з кризового стану підприємству буде досить складно, тому оптимальною стратегією розвитку для фермерського господарства буде перейти в 2-й квадрат «Стійка рівновага». Для забезпечення рівноваги необхідно впроваджувати антикризову програму відповідно до галузевої специфіки, а саме пошук додаткових шляхів збуту, збільшення кількості ліквідних коштів шляхом реалізації вирощуваної продукції в найбільш прибутковий період часу, впровадження інноваційних систем для безперервного доступу до електроенергії та участь в державних програмах підтримки сільського господарства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Журавльова І. В.

**Література:** 1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2013. 528 с. 2. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 139–146. 3. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 392 с. 4. Бутиріна В. М., Верещаєва Г. А. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21. С. 177–182. 5. Давтян Н. Т. Ідентифікація стадії фінансового розвитку підприємства та побудова стратегічної карти в рамках розробки заходів щодо підвищення його вартості. *Управління розвитком*. 2012. № 12. С. 119–123. 6. Гриньов А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2006. № 6. С. 121–128. 7. Ткачук І. Г. Формування фінансової стратегії в системі управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 2. С. 301–304. 8. Сайт для доступу до державних даних Опендатабот. Звітність ФГ «Зьорнишко». URL: <https://opendatabot.ua/c/38340548>.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СЕКТОРА

УДК 658.152

Кубась І. Є.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено розробці структурно-функціональної моделі бізнес-процесу управління власним капіталом підприємств ІТ-сектора за допомогою програмного середовища Ramus Educational. Структуровано етапи процесу управління. Охарактеризовано підпроцеси управління власного капіталу, що в довгостроковій перспективі забезпечують сталий розвиток підприємств.

**Ключові слова:** власний капітал, управління, контроль, структурно-функціональна, декомпозиція, бізнес-процес.



**Annotation.** The article is devoted to the development of a structural and functional model of the business process of managing the equity capital of IT sector enterprises using the Ramus Educational software environment. The stages of the management process are structured. The sub-processes of own capital management, which in the long term ensure the sustainable development of enterprises, are characterized.

**Keywords:** equity, management, control, structural-functional, decomposition, business process.



Ефективне забезпечення стабільного функціонування підприємства будь-якої галузі не можливе без організованої системи менеджменту. На сьогодні однією із складових керування фінансовою стійкістю підприємства є управління власним капіталом компанії.

Однією із основних завдань управління власним капіталом є забезпечення ефективності його використання, адже кожен засновник і потенційний інвестор, вкладаючи свої кошти в підприємство, прагне отримати максимальний дохід. Тому необхідне використання комплексного підходу для реінжинірингу системи управління власним капіталом.

Поняття «управління власним капіталом підприємства» досліджувалося у межах вивчення питань організації управління підприємством у працях багатьох науковців, таких як Брігхем Є. Ф. [5], Грейдор А. П. [1], Дегтяр Н. В. [2], Джеймс К. Ван Хорн [6], Журавльова І. В. [3], Кузенко Т. Б. [4] та інші.

**Метою** статті є структурно-функціональне моделювання реінжинірингу бізнес-процесу управління власним капіталом підприємств ІТ-сектора в сучасних умовах функціонування.

Для створення й оцінювання бізнес-процесів та функціональних моделей найчастіше використовується методологія IDEF0, що дозволяє із заданою точністю імітувати певний процес. Програмний засіб Ramus Educational підтримує методологію опису бізнес процесів IDEF0 і DFD, розробка яких задовольняє потреби створення системи управління підприємством. Такий підхід дозволяє формалізувати процедуру управління бізнес-процесом компанії, розрахувати необхідні показники, які формуються залежно від цілей та інтересів користувачів: власників, менеджерів, керівників.

Розробка підходу до управління власним капіталом компанії з використанням структурно-функціональної моделі дає можливість формалізувати послідовність дій щодо подальшої розробки програми заходів для підвищення ефективності використання власного капіталу на підприємстві, а також дозволяє спостерігати за проміжними результатами процесу. Контекстну діаграму бізнес-процесу «Управління власним капіталом підприємства» наведено на рис. 1.

Контекстна діаграма складається з блоку головної задачі, який відображає головну мету побудови, а також з чотирьох типів інтерфейсних дуг, що надходять з усіх боків до головного боку.



Вхід до контекстної діаграми вказує на інформацію, яка необхідна для управління власним капіталом: форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати», що міститься у фінансовій звітності підприємства. Вихід – результат процесу управління власним капіталом підприємства, в цьому випадку це програма заходів з підвищення ефективності використання власного капіталу, що і є головною метою менеджменту.

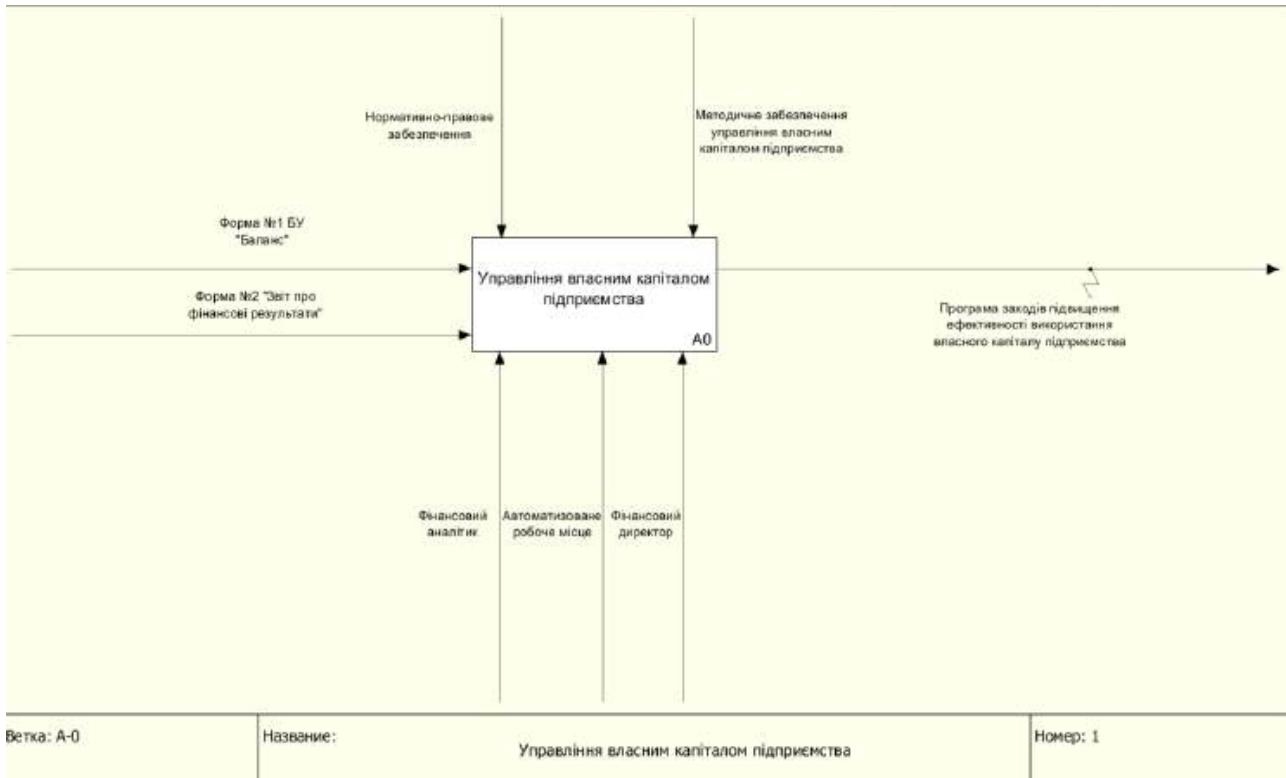


Рис. 1. Контекстна діаграма бізнес-процесу «Управління власним капіталом підприємства» TO-VE

Сам процес управління забезпечується за допомогою певних механізмів, які безпосередньо беруть участь в реалізації цього процесу: фінансовий аналітик, автоматизоване робоче місце та фінансовий директор.

Результатом реалізації структурно-функціонального моделювання бізнес-процесу управління власним капіталом підприємства є побудова декомпозиції контекстної діаграми (рис. 2).

Ця діаграма відображає структуру етапів процесу, що були представлені в контекстній діаграмі, містить у собі п'ять функціональних підсистем і передбачає такі етапи:

- формування інформаційної бази;
- аналіз управління власним капіталом підприємства;
- позиціонування підприємства на матриці Франсона і Романа;
- визначення заходів щодо підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства;
- впровадження та аналіз заходів щодо підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства.

Для наочного розуміння процесу аналізу ефективності використання власного капіталу на підприємстві необхідно відтворити декомпозицію блоку A2 «Аналіз ефективності використання власного капіталу підприємства», що наведено на рис. 3.

Першим етапом є формування набору кількісних та якісних показників, які будуть характеризувати ефективність використання власного капіталу на підприємстві. Після цього безпосередньо відбувається оцінка ефективності використання власного капіталу, на основі якої фінансовим аналітиком за допомогою автоматизованого робочого місця формується звіт, де надана деталізований опис фінансового стану компанії.

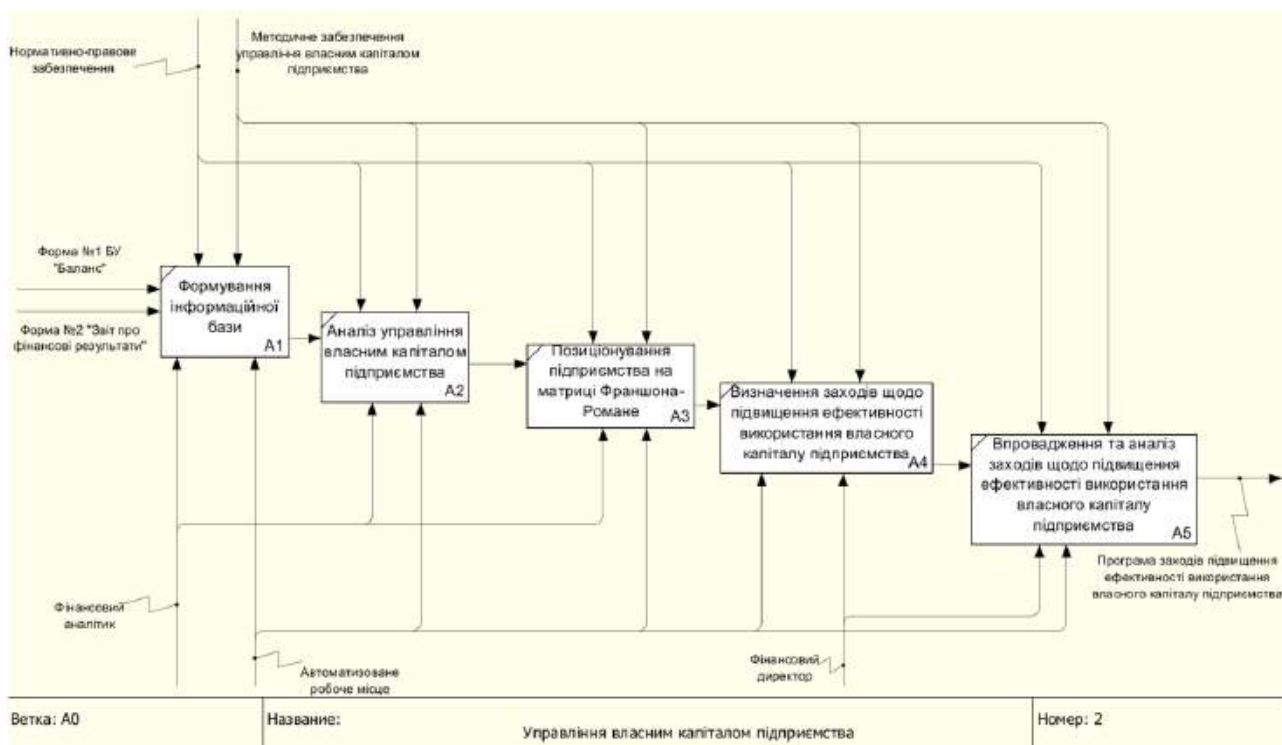


Рис. 2. Декомпозиція контекстної діаграми процесу «Управління власним капіталом підприємства» TO-BE

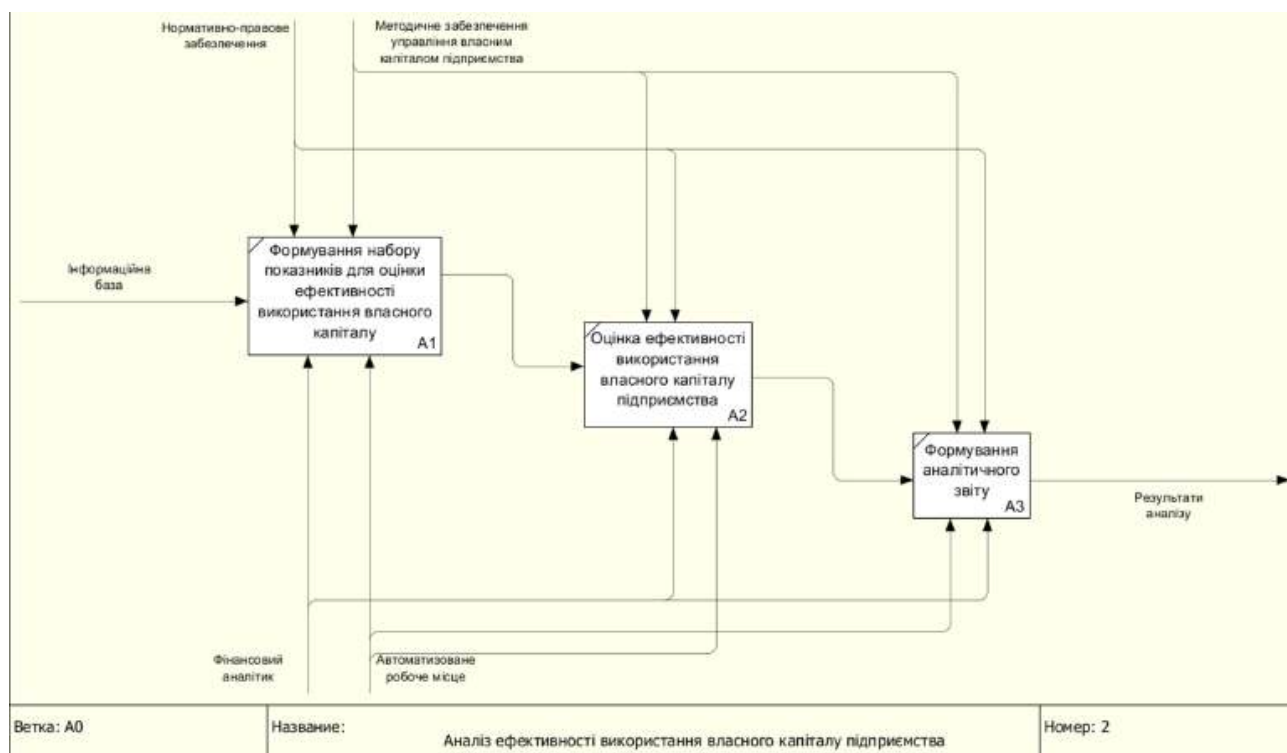


Рис. 3. Декомпозиція функціонального блоку «Аналіз ефективності використання власного капіталу підприємства» TO-BE

Наступним етапом в управлінні власним капіталом підприємства є розробка фінансової стратегії за допомогою позиціонування на основі матриці Франсона і Романе. Декомпозиція блоку A3 «Позиціонування підприємства на матриці Франсона і Романе» (рис. 4).



Процес позиціонування підприємства на матриці Франшона і Романа здійснюється в три етапи:

- розрахунок показників господарської діяльності, фінансової діяльності та фінансово-господарської діяльності;
- проведення позиціонування підприємства на матриці фінансових стратегій;
- визначення перспективних напрямків руху підприємства.

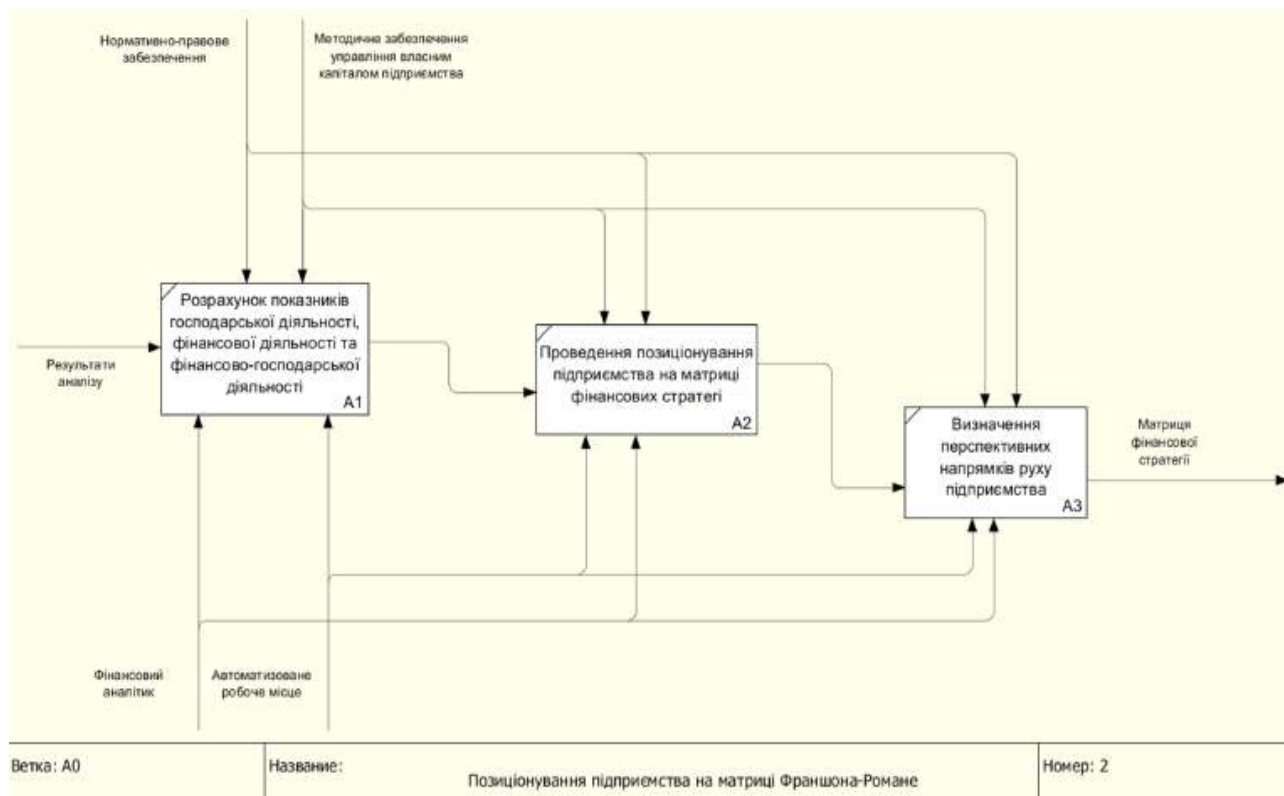


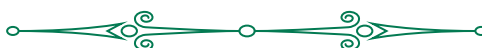
Рис. 4. Декомпозиція функціонального блоку «Позиціонування підприємства на матриці Франшона і Романа»

Отже, запропонована бізнес-модель реінжинірингу управління власним капіталом є універсальним методом розробки системи керування підприємством та забезпечує підвищення ефективності функціонування компанії.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Журавльова І. В.

**Література:** 1. Гейдор А. П. Формування та функціонування системи управління капіталом підприємства // Актуальні проблеми сучасних наук –2010 : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (7–15 черв. 2010 р.). Т. VII. Економічні науки. Перемишль : Наука та освіта, 2010. С. 59–63. 2. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В. Управління власним капіталом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2015. Вип. 42. С. 81–90. 3. Журавльова І. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 208 с. 4. Кузенко Т. Б., Литовченко О. Ю., Сабліна Н. В. Шляхи удосконалення управління структурою капіталу підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4 (04). С. 81–88. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-14>. 5. Gapenski L. C., Brigham E. F. *Financial Management: Theory and Practice* (Dryden Press Series in Finance). Harcourt Brace College Publishers, 1996. 1296 p. 6. Horne J. C. V., Van H. *Fundamentos de Administracion Financiera* - 11b0 Edicion. Pearson Publications Company, 2005.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## ДІАГНОСТИКА ПРОЯВІВ КРИЗИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

УДК 338.124.4:338.436

Люліна Ю. П.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті запропоновано методичний підхід до проведення діагностики проявів кризи в діяльності підприємств АПК з використанням методу кластерного аналізу. На підґрунті обраних критеріїв розвитку кризи сформовано кластери суб'єктів господарювання, для них розроблено відповідні антикризові рекомендації.

**Ключові слова:** діагностика, антикризове управління, метод кластерного аналізу, фінансові коефіцієнти, антикризові рекомендації.



**Annotation.** The article proposes a methodical approach to diagnosis of crisis manifestations in the activities of agro-industrial complex enterprises using the method of cluster analysis. On the basis of the selected criteria for the development of the crisis, clusters of economic entities were formed, and appropriate anti-crisis recommendations were developed for them.

**Keywords:** diagnostics, anti-crisis management, cluster analysis method, financial ratios, anti-crisis recommendations.



Аграрна промисловість знаходиться у стані невизначеності через вагому залежність від експорту. Кризові явища в цьому секторі економіки виникли у зв'язку зі зменшенням виробництва, зниженням рівня платоспроможності та зростанням загального рівня безробіття в країні.

Актуальність дослідження полягає в тому, що в ній розглядаються можливості використання методу кластерного аналізу для пошуку рішень, спрямованих на покращення фінансового стану та платоспроможності підприємств АПК. Цей метод дозволяє ідентифікувати групи підприємств з подібними проблемами та потребами та, як наслідок, розробити комплексні заходи для запобігання розвитку кризових процесів у виділених групах підприємств.

**Метою** статті є формування підходу до застосування методу кластерного аналізу як інструменту діагностики розвитку кризових явищ в діяльності підприємств АПК.

Антикризове управління є інструментом фінансового менеджменту, що дозволяє виявити кризові процеси на підприємстві та своєчасно сформулювати комплекс заходів щодо покращення платоспроможності суб'єктів господарювання. Головною проблемою дослідження конкретних секторів економіки є виділення та класифікація компаній за схожими ознаками, що в подальшому дозволяє для комплексу підприємств обрати низку заходів для покращення їх фінансового стану та платоспроможності.

Вперше термін «кластер» було введено в роботах А. Маршалла та М. Портера [1], які надали значення дослідженням переваг і позитивних аспектів створення кластерів. З того часу це поняття стало об'єктом досліджень у різних галузях промисловості, включаючи підприємства, які класифікуються за КВЕД як сільське, рибне та лісне господарство. Питання аграрних кластерів як однієї з форм організації агропромислових підприємств також вивчено в наукових роботах вчених В. Бакум, М. Войнаренко, М. Кропивко, П. Саблук та інших [2; 3]. У контексті сучасної кризи, спричиненої змінами зовнішнього середовища, питання створення кластерних об'єднань стають надзвичайно актуальними та вимагають глибшого дослідження.

Досягнення головної мети статті здійснюється шляхом використання методу кластерного аналізу, де виділяються групи підприємств: ті, що мають стійку економічну позицію, та ті, що виявляють ознаки фінансових труднощів. Під час застосування цієї методики пропонується виділити суб'єкти, які мають певні фінансові проблеми та ознаки кризового стану. Після ідентифікації найбільш ризикованих і нестабільних компаній доцільно буде розглянути можливі шляхи поліпшення їхнього фінансового стану.



Ієрархічний кластерний аналіз є методом, який об'єднує менші кластери в більші. Його застосування особливо виправдане для невеликих вибірок. Однією з переваг цього методу є його наочність, оскільки він дозволяє побудувати дендрограму, що відображає відстані між точками та кластерами.

Використання кластерного підходу здійснюється шляхом застосування найбільш популярних методів: метод k-середніх, ієрархічний метод Варда, метод повного, середнього та одиночного зв'язку. Дендрограма, яка будується за допомогою методу Варда, дозволяє візуалізувати ступінь близькості між окремими об'єктами та кластерами. Метод повного зв'язку (Complete linkage) використовує евклідову відстань для оцінки схожості між кластерами [3; 4]. Він вимагає, щоб суб'єкти були дуже схожі один на одного, щоб бути включеними до одного кластера.

Для більш комплексного аналізу рекомендується використовувати як ієрархічний, так і неієрархічний метод кластеризації, зокрема метод k-середніх. Його основна ідея полягає в розділенні об'єктів на задану кількість кластерів, так щоб кожен об'єкт належав до кластера з найближчим середнім значенням для цієї групи.

Проведемо діагностику кризових явищ в діяльності агропромислових компаній, для чого пропонується використання коефіцієнтів автономії та поточної ліквідності [5; 6] (табл. 1).

Таблиця 1

**Масив даних, підготовлений до кластерного аналізу**

Підприємство	Умове позначення	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт поточної ліквідності
ТОВ «СПЕКТР-АГРО»	C_1	0.14	1.07
ТОВ «БІЛОЦЕРКІВХЛІБОПРОДУКТ»	C_2	0.47	1.37
ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	C_3	0.29	1.27
ТОВ «АГРОТРЕЙД»	C_4	0.78	3.87
ТОВ СП «НІБУЛОН»	C_5	0.11	0.3
ТОВ «АЛАН»	C_6	0.16	1.01
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «ПЕРСЕЙ АГРО»	C_7	0.47	2.33
ТОВ «АГРО-ХОЛДИНГ МС»	C_8	0.28	1.15

Першочергово при роботі з кластером необхідно побудувати графіки за найбільш уживаними методами та виділити групи підприємств (рис. 1–2).

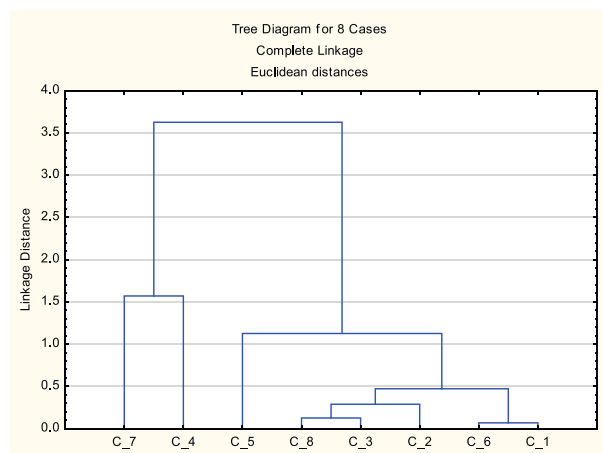


Рис. 1. Кластерний аналіз методом повного зв'язку

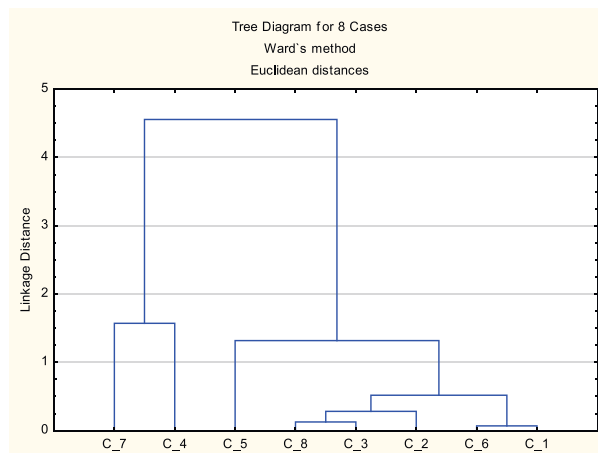


Рис. 2. Кластерний аналіз методом Варда

Відповідно до графіків (рис. 1–2) чітко виділяються 2 кластери підприємств, до першого ввійшли суб'єкти за номером 7 та 4 – Фермерське господарство «Персей Агро» та ТОВ «Агротрейд», які за коефіцієнтом автономії та поточної ліквідності є найбільш стійкими та платоспроможними, вони ефективно функціонують на ринку та мають достатній потенціал для забезпечення самофінансування. Наступний кластер представлений



шістьома компаніями, що мають порушений фінансовий стан і за основними показниками знаходяться поза нормою. Для них необхідно провести додатковий аналіз та запропонувати шляхи попередження виникнення кризи. Такими компаніями є: ТОВ «Спектр-Агро», ТОВ «Білоцерківхлібпродукт», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Алан», ТОВ «Агро-Холдинг МС».

Після проведення кластерного аналізу ієрархічним методом доцільно розглянути поділ на кластери із застосуванням методу k-середніх і відобразити графік середніх значень для кластерів (рис. 3–5).

Members of Cluster Number 1 (Spreadsheet11) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 2 cases		Members of Cluster Number 2 (Spreadsheet11) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 6 cases	
Case No.	Distance	Case No.	Distance
C_4	0.555180	C_1	0.078850
C_7	0.555180	C_2	0.288765
		C_3	0.176859
		C_5	0.522398
		C_6	0.056516
		C_8	0.088539

Рис. 3. Поділ підприємств на кластери за методом k-середніх

Variable	Analysis of Variance (Spreadsheet11)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
Коефіцієнт автономії	0.217627	1	0.137821	6	9.47436	0.021717
Коефіцієнт поточної ліквідності	6.408593	1	1.904707	6	20.18765	0.004134

Рис. 4. Результати дисперсійного аналізу



Рис. 5. Графік середніх значень для кластерів

Основним показником якісної кластеризації є значення внутрішньогрупової дисперсії, якщо він незначний, значення міжгрупової дисперсії велике. Чим вище числове значення параметра F, тим більший вплив фінансового показника на розподіл підприємств за кластерами. При значенні показника Between SS менше за Within SS кластеризація вважається нежкісною, і необхідно здійснювати коригування вхідних даних шляхом видалення певних компаній, що мають вплив на загальний результат [1; 3]. Вважається, чим більше значення signif. P наближається до нуля, тим якісніша кластеризація. При цьому показник F відображає найбільш впливові показники, в цьому випадку це коефіцієнт поточної ліквідності.

Відповідно до результатів проведеного аналізу сформуємо рекомендації для підприємств 1 та 2 кластера. Так, для підприємств першого кластера доцільною вважається реалізація заходів, спрямованих на поперед-



ження розвитку кризових явищ у їх діяльності. Водночас підприємствам другого кластера необхідно здійснювати ряд заходів для запобігання поглибленню кризовим процесам (табл. 2).

Таблиця 2

**Рекомендації стосовно уникнення розвитку кризи для досліджуваних підприємств АПК**

Кластер	Підприємства	Заходи антикризового управління
1	Фермерське господарство «Персей Агро»; ТОВ «Агротрейд»	Постійний контроль та аналіз поточного фінансового стану з оцінкою ризиків, оптимізувати фінансові процеси шляхом автоматизації основних процесів для унеможливлення виникнення шахрайства
2	ТОВ «Спектр-Агро»; ТОВ «Білоцерківхліб-продукт»; ТОВ «Кернел-Трейд»; ТОВ СП «Нібулон»; ТОВ «Алан»; ТОВ «Агро-Холдинг МС»	Здійснити детальний аналіз фінансового стану підприємства, мінімізувати надмірні запаси та забезпечити ефективне управління рахунками та кредиторською заборгованістю для збільшення оборотних коштів, знайти можливість розширити джерела фінансування (залучити інвесторів), встановити систему постійного моніторингу фінансового стану, здійснити заходи щодо привласнення додаткового капіталу шляхом емісії акцій, розробити стратегію управління ліквідністю

Загалом перший кластер характеризується як група високоліквідних, рентабельних і прибуткових підприємств. До другого кластера увійшли компанії, які порівняно з першими є більш ризиковими та виявляють тенденцію до зниження платоспроможності через відхилення в основних фінансових показниках від норми.

Підсумовуючи наведене вище, можна зазначити, що кластерний аналіз є важливим статистичним методом для проведення аналітичних досліджень, що дозволяє систематизувати великі обсяги даних на основі спільних критеріїв. Проведена кластеризація дозволила виділити підприємства за рівнем розвитку кризи в їх діяльності та запропонувати рекомендації для уникнення подальшого розвитку та поглиблення ризику неплатоспроможності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.*

**Література:** 1. Дутка Г. Я., Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Кластерний аналіз діяльності суб'єктів туристичної діяльності, регіональний аспект. *Економічний аналіз*. 2019. № 1. С. 114–125. 2. Кірова Л. Л., Міхов Л. І. Проблеми та перспективи розвитку агропромислових кластерів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 6. С. 105–110. 3. Кравець Т. В., Кузнецов Г. М. Рейтингове оцінювання діяльності підприємств за допомогою модифікованого методу кластеризації. *Держава та регіони: Економіка та підприємництво*. 2010. № 1. С. 173–180. 4. Войтенко М. П. Кластери в економіці України : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2014. 1085 с. 5. Журавльова І. В., Лелюк С. В. Фінансова стратегія: методичні рекомендації до лабораторних робіт та самостійної роботи студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» другого (магістерського) рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 76 с. 6. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.15

Мулько А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті узагальнено сутність управління фінансовою стійкістю підприємства. Розглянуто підходи до визначення фінансової стійкості підприємства та управління фінансовою стійкістю підприємства антикризового фінансового управління підприємством. Проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори впливу на управління фінансовою стійкістю підприємства.

**Ключові слова:** фінансова стійкість підприємства, управління фінансовою стійкістю підприємства, фактори впливу, фінансова безпека підприємства.



**Annotation.** The article summarizes the essence of managing the financial stability of the enterprise. Approaches to determining the financial stability of the enterprise and managing the financial stability of the enterprise, anti-crisis financial management of the enterprise are considered. The internal and external factors influencing the management of the financial stability of the enterprise are analyzed.

**Keywords:** financial stability of the enterprise, management of the financial stability of the enterprise, influencing factors, financial security of the enterprise.



Фінансова стійкість підприємства є однією з головних умов життєдіяльності, розвитку та забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності. Вона є передумовою ефективного функціонування підприємства, оскільки дає змогу забезпечувати стабільність і платоспроможність підприємства. Будь-який суб'єкт економічних взаємовідносин є відкритою системою, на яку прямо чи опосередковано впливають ряд чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх. Оскільки підприємство не здатне контролювати зміни зовнішньої кон'юнктури, для зменшення її негативного впливу необхідно забезпечувати на підприємстві достатньо високий рівень його фінансової стійкості та незалежності. Тому одним із значущих функціональних напрямів на підприємстві є управління фінансовою стійкістю.

Проблеми управління фінансовою стійкістю підприємства досліджувались в наукових працях таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як М. С. Абрютіна, М. Д. Білик, О. В. Грачов, М. Я. Коробов, І. І. Приймак, О. В. Павловська, О. С. Філімоненко та ін. Попри наявність значної кількості публікацій з цієї проблематики, зміни, що відбуваються в соціально-економічному житті країни, вимагають подальших наукових досліджень цього напрямку.

**Метою** статті є дослідження та узагальнення теоретичних аспектів щодо управління фінансовою стійкістю підприємства.

Проаналізувавши різноманітні підходи до трактування категорії «стійкість», можна дійти висновку, що це поняття розглядається як стан або властивість, за якого об'єкт здатний витримувати вплив зовнішніх факторів та при цьому забезпечувати свій подальший розвиток. Дещо схожі поняття категорії «фінансова стійкість» наводять автори з точки зору економіки.

Так, Тютюнник Ю. М. [2] розглядає фінансову стійкість з позиції спроможності підприємства за рахунок власних коштів забезпечувати запаси і витрати, не допускати не виправданої дебіторської і кредиторської заборгованості та своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями. Своєю чергою, Філімоненко О. С. [6] вважає, що фінансова стійкість – це стан підприємства, за якого розмір його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним. Білик М. Д. [1] трактує поняття «фінансова стійкість» як такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення.



Коробов М. Я. [3] вважає, що фінансова стійкість підприємства – це відповідність параметрів діяльності підприємства та розміщення його фінансових ресурсів критеріям позитивної характеристики фінансового стану.

Таким чином, за проведеним аналізом можна визначити, що фінансова стійкість – це стан підприємства, за якого забезпечується його платоспроможність, стабільність і незалежність від впливу зовнішнього середовища, а також можливість підприємства функціонувати з ефективним використанням всіх наявних ресурсів і забезпечувати неперервний виробничий процес.

За оглядом характеристик зарубіжних вчених, можна зробити висновок, що фінансова стійкість може характеризуватись такими основними показниками, як: ліквідністю, у довгостроковому плані співвідношенням власних і позикових коштів, абсолютними показниками фінансової стійкості.

Для ефективного та прибуткового функціонування підприємства необхідно забезпечувати такий стан фінансових ресурсів і активів, який би дозволяв підприємству розвиватися на основі зростання прибутку та капіталу, при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності та забезпеченні і підтриманні його фінансової рівноваги. Для цього на підприємстві необхідно розроблювати систему управління його фінансовою стійкістю, основною метою якої є забезпечення фінансової безпеки та стабільності в поточному та перспективному періодах, що в кінцевому випадку призводить до максимізації ринкової вартості підприємства.

Загалом процес управління полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на систему з метою досягнення нею бажаного стану. Основою управління є процес прийняття рішень. Управління на підприємстві характеризується як сукупність цілеспрямованих дій, що спрямовані на поліпшення функціонування та розвиток підприємства як об'єкта менеджменту з метою досягнення встановленої мети. А. Воронкова [2] визначає управління як процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, що зумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства. В. Курило [4] вважає, що управління – це засіб, за допомогою якого можна досягнути більшого за менших затрат та ефективніше використовувати всі ресурси організації: персонал, фінанси, техніку тощо. Управління є елементом організаційної структури підприємства, основна мета якого, з використанням різноманітних моделей та методів, забезпечувати досягнення поставленої мети, а також стійкість функціонування та розвиток підприємства.

Таким чином, управління можна визначити як сукупність дій, спрямованих на забезпечення поставлених цілей підприємства, при цьому забезпечуючи ефективне використання ресурсів та мінімізацію витрат, а також гнучкість підприємницької діяльності щодо зовнішніх факторів впливу та її мобільність, тобто економічну обґрунтованість.

Управління фінансовою стійкістю підприємства являє собою систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням такого стану фінансових ресурсів і активів, їх формування та розподілу, яка б дозволила підприємству розвиватися на основі зростання прибутку та капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності та забезпечення і підтримання його фінансової рівноваги.

Основною метою такого управління є забезпечення фінансової безпеки та стабільності функціонування і розвитку підприємства у поточному та перспективному періодах, що дозволить в кінцевому підсумку максимізувати його ринкову вартість [2]. Для ефективного управління фінансовою стійкістю підприємства необхідно забезпечувати виконання ряд певних задач, одними з яких можуть бути: збалансування грошових потоків на підприємстві, забезпечення оптимальної структури активів та пасивів, кредитоспроможності та платоспроможності підприємства в цілому.

Підприємство, як відкрита система та самостійний учасник ринкових відносин, має унікальну структуру внутрішнього та зовнішнього середовища. Моніторинг чинників фінансової стійкості і платоспроможності дає змогу розробити унікальну систему управління, для кожного підприємства окремо, для проведення ідентифікації основних факторів впливу на рівень фінансової стійкості. Тому можна визначити, що для ефективного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства необхідно проводити постійний моніторинг не лише внутрішнього середовища, а й зовнішнього, оскільки вплив факторів зовнішніх чинників також достатньо високий, а також розроблювати механізми мінімізації їхнього впливу, забезпечувати гнучкість фінансового стану підприємства та його адаптацію до макросередовища.

Отже, управління фінансовою стійкістю підприємства являє собою систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням платоспроможного, стабільного та незалежного стану підприємства в довгостроковій перспективі.



Процес управління фінансовою стійкістю підприємства являє собою сукупність функцій управління і містить такі етапи: визначення напрямів забезпечення сталого розвитку підприємства; оцінювання їх значущості та діагностика фактичного стану; діагностування стану підприємства; вибір типу управління розвитком підприємства; вибір методів, принципів, цілей і завдань управління стійким розвитком підприємства. Реалізація функцій, передбачених даним управлінським циклом, дозволяє забезпечити стійкий характер розвитку підприємства [4]. При цьому для забезпечення ефективного управління фінансовою стійкістю необхідно враховувати фактори, що прямо чи опосередковано впливають на поточний стан фінансової стійкості.

Оскільки контролювати фактори зовнішнього середовища підприємство не в змозі, необхідно підсилити контроль над чинниками внутрішнього середовища. Для досягнення ефективного управління внутрішніми факторами підприємства необхідно: проводити реалізацію найефективніших шляхів розширення обсягів активів; підтримувати ефективність використання необоротних активів; забезпечувати оптимізацію складу і структури поточних активів, а також структури власних фінансових ресурсів; проводити амортизаційну політику.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кузенко Т. Б.*

---

**Література:** 1. Білик М. Д. Фінансовий аналіз. Київ : КНЕУ, 2018. 588 с. 2. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : Вид-во ПП «Астрая», 2020. 434 с. 3. Фінанси підприємств : навч. посіб. / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с. 4. Курило О. Б., Бондаренко Л. П., Вівчар О. Й, Чубка О. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : Кондор, 2020. 340 с. 5. Кремень В. М., Щепетков С. Я. Оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1 (115). С. 107–116. 6. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Ніка-Цент, 2002. 359 с.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 338.24.01

*Ольховский Д. О.*

Магістрант 1 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто систему антикризового фінансового управління підприємством. Визначено елементи системи антикризового фінансового управління. Обґрунтовано, що в основі формування системи антикризового фінансового управління підприємством повинні лежати заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій.

**Ключові слова:** управління, антикризове управління, банкрутство.





**Annotation.** The article examines the system of anti-crisis financial management of the enterprise. The elements of the anti-crisis financial management system are defined. It is substantiated that the formation of the anti-crisis financial management system of the enterprise should be based on measures aimed at preventing the occurrence of crisis situations.

**Keywords:** management, anti-crisis management, bankruptcy.



Динамічні та складні умови зовнішнього середовища вимагають постійний пошук шляхів підвищення ефективності функціонування підприємств, можливостей розвитку і розширення їх діяльності, а також постійного контролю за всіма сферами діяльності підприємства. У зв'язку з цим провідне місце відводиться антикризовому управлінню підприємством. Антикризове управління підприємством є засобом створення основного ресурсу постіндустріальної економіки – інформації, та є невід'ємним елементом у діяльності підприємств, адже досліджує шляхи ефективного функціонування, вивчає резерви виробництва, дає оцінку стану аналізованого об'єкта, є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі наявної інформації, допомагає визначити напрями підвищення ефективності діяльності та дає змогу спрогнозувати розвиток у майбутньому та прийняти своєчасно відповідні заходи щодо запобігання кризових явищ.

Проблеми антикризового фінансового управління досліджувались в наукових працях таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як О. І. Барановський, М. М. Берест, Л. О. Лігоненко, Е. С. Мінаєва, В. П. Панагушина, О. О. Терещенко, О. П. Чучко та ін. Попри наявність значної кількості публікацій з цієї проблематики, зміни, що відбуваються в соціально-економічному житті країни, вимагають подальших наукових досліджень цього напрямку.

**Метою** статті є дослідження та узагальнення теоретичних аспектів антикризового фінансового управління підприємством.

Говорячи про боротьбу з фінансовими кризами та недопущення появи цих криз на підприємстві, необхідно розуміти, що ключовим тут є розробка та використання відповідного управління, що отримало назву антикризове фінансове управління. При цьому дослідження антикризового фінансового управління на підприємстві не можливо без характеристики управління та антикризового управління. Управління є ключовою ознакою функціонування будь-якого колективу людей, не зважаючи на мету його діяльності, склад та час спільної діяльності. Як зазначає Хацер М. В., управління – це процес впливу суб'єктів управління на об'єкти управління, що включає в себе використання відповідних методів, інструментів, дій (функцій) з метою забезпечення їх функціонування та ефективного розвитку. Що стосується сутності антикризового управління, то це процес впливу суб'єктів антикризового управління на об'єкти антикризового управління, який є складовою менеджменту, що включає в себе використання відповідних методів, інструментів, дій (функцій) з метою запобігання можливим ускладненням у діяльності об'єктів антикризового управління, забезпечення їх стабільного успішного функціонування [9].

Головна мета антикризового фінансового управління – встановлення управління, яке здатне передбачати, попередити, подолати та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи й одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства [5]. Для цього на підприємстві розробляють політику антикризового управління, реалізація якої передбачає: періодичне дослідження фінансового стану для завчасного виявлення ознак розвитку кризи; визначення масштабів кризового стану підприємства; вивчення основних чинників, що зумовили розвиток кризи; формування мети та підбір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством за зростання ймовірності банкрутства; запровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства; вибір ефективних форм санації [5].

Виходячи із мети можна сформулювати ряд основних завдань антикризового менеджменту: формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують ґрунтування альтернативних варіантів керуючих рішень; діагностика фінансового стану та результатів фінансової діяльності підприємства; планування недопущення розвитку фінансової кризи або фінансового оздоровлення підприємства; розробка дієвої системи стимулювання реалізації керуючих рішень з фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання.

Антикризове фінансове управління підприємством реалізує свої завдання шляхом здійснення певних функцій. Вони поділяються на дві основні підгрупи, а саме: загальні функції антикризового фінансового управління і специфічні функції. У групі спеціальних функцій антикризового фінансового управління підприємством основними є: діагностика симптомів кризи фінансового розвитку підприємства, яка передбачає формування системи основних індикаторів загрози виникнення фінансової кризи підприємства, здійснення діагностики таких показників-індикаторів, виявлення основних чинників зовнішнього і внутрішнього середови-



ща функціонування підприємства, що генерують загрози його фінансовим інтересам, комплексне оцінювання масштабів кризового фінансового розвитку підприємства; розроблення загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства; політика дій підприємства для основних напрямів його фінансового оздоровлення; усунення неплатоспроможності підприємства, яке забезпечує створення системи найбільш невідкладних заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства, згідно з яким визначається цільова структура капіталу підприємства з урахуванням кризових чинників його розвитку; забезпечення фінансової рівноваги в процесі розвитку підприємства, тобто формування основних пропорцій його фінансового розвитку, найбільшою мірою відповідних вибраній антикризовій фінансовій стратегії і спрямованих на запобігання фінансовій кризі в майбутньому періоді [10].

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове фінансове управління підприємством повинне базуватися на певних принципах. Принципи антикризового фінансового управління підприємством наведено на рис. 1 [1].

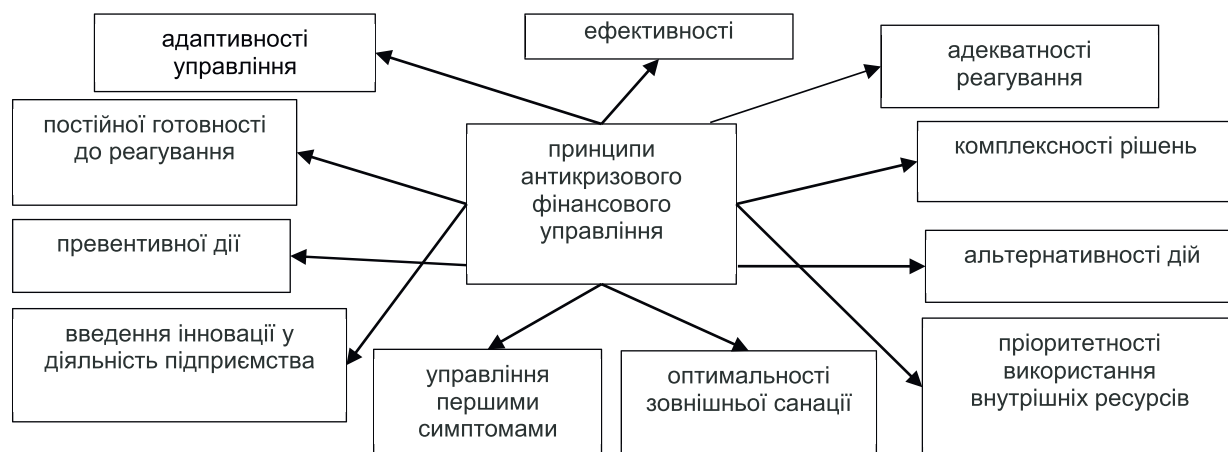


Рис. 1. Принципи антикризового фінансового управління

Розглянемо зміст кожного з принципів антикризового фінансового управління більш докладно:

- принцип постійної готовності до реагування обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування;
- принцип превентивної дії передбачає, що краще запобігати загрозі фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків;
- принцип терміновості реагування передбачає, що, чим раніше будуть застосовані елементи антикризового фінансового управління щодо кожного виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги матиме в своєму розпорядженні підприємство;
- принцип адекватності реагування обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи і її ліквідації, яка повинна виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватного рівню;
- принцип комплексності рішень, що ухвалюються, стверджує, що практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже, вимагає комплексного характеру від сформованої системи антикризових фінансових заходів, що розробляються і реалізуються;
- принцип альтернативності дій передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи;
- принцип адаптивності обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища;



- принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів передбачає, що в процесі антикризового фінансового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство повинне розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації;
- принцип оптимальності зовнішньої санації визначає, що в процесі вибору форм зовнішньої санації і складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої фінансової кризи слід виходити з системи певних критеріїв, яка розробляється в ході антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи;
- принцип ефективності визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового фінансового управління з витратами на реалізацію його заходів та з наявними фінансовими ресурсами;
- принцип управління першими симптомами визначає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від своєчасного визначення перших симптомів кризи. Побачити перші прояви кризи можливо при постійному моніторингу процесів, які протикають у середині підприємства, та сигналів зовнішнього середовища;
- принцип введення інновацій у діяльність підприємства передбачає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від інноваційних технологій, які повинні проваджуватися своєчасно на всіх підрозділах підприємства [1].

Вагоме місце при формуванні системи антикризового фінансового менеджменту відіграють методи, які поділяються на дві основні групи: тактичні та стратегічні [8]. Тактичні методи застосовують для швидкого покращення фінансового стану підприємства, до них належать: санація – оздоровлення фінансового стану підприємства шляхом задоволення вимог кредиторів за рахунок кредитування, реструктуризації підприємства, зміни форми власності; даунсайзинг – піддаштування підприємницької діяльності до умов середовища шляхом зменшення потужності виробництва та скорочення персоналу; впровадження справи про банкрутство. Стратегічні методи націлені на розвиток якісних характеристик підприємства в довгостроковому періоді. Стратегічними методами є: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація, реінженіринг.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження можна зазначити, що головним завданням підприємницької діяльності є своєчасне реагування та попередження можливих негативних чинників, що можуть вплинути на фінансовий стан підприємства, за рахунок впровадження ефективної системи антикризового фінансового управління підприємством. Антикризове фінансове управління підприємством – це складова системи управління підприємством, що являє собою сукупність заходів з попередження кризових явищ на підприємстві та їх подолання у разі появи, з метою досягнення фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проноза П. В.

---

**Література:** 1. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–268. 2. Косарева І. П., Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. 22. С. 412–417. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/80.pdf>. 3. Терещенко О. О., Павловський С. В. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2016. № 6. С. 108–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2016\\_6\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_6_9). 4. Хацер М. В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 1. С. 71–77. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30\\_69\\_1/16.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/16.pdf). 5. Косарева І. П., Хохлов М. П., Кобзар Ю. В. Економічна сутність та особливості антикризового фінансового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 273–280. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/39.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/39.pdf).

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## ОБҐРУНТУВАННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БЮДЖЕТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ТАКСОНОМІЧНОГО ПОКАЗНИКА

УДК 336.145:352

Полтавчук В. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано стан фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади з використанням таксономічного показника. Обґрунтовано причини скорочення рівня фінансової стійкості бюджету, подано рекомендації щодо її підвищення у перспективі.

**Ключові слова:** фінансова стійкість бюджету, таксономічний показник, показники виконання бюджету.

**Annotation.** The state of financial stability of the budget of the Kharkiv urban territorial community was analyzed using a taxonomic indicator. The reasons for the reduction in the level of financial sustainability of the budget are substantiated, and recommendations are made to increase it in the future.

**Keywords:** financial stability of the budget, taxonomic index, indicators of budget implementation.

**Актуальність теми.** Забезпечення фінансової стійкості бюджету місцевого самоврядування є важливим питанням, від вирішення якого залежить розвиток відповідної територіальної громади, якість життя її мешканців. В умовах розширення фінансової самостійності місцевої влади особливого значення набуває ідентифікація рівня фінансової стійкості бюджетів та пошуку шляхів її зростання.

Проблеми оцінювання фінансової стійкості місцевих бюджетів висвітлені у працях вітчизняних науковців, зокрема, Н. Антонюк, Н. Крукевич [1], І. Бондарук, Т. Бондарук, М. Дубина [2], Л. Костирко, Н. Валентейчик [3], О. Польова [4], Н. Степанюк [5] та інші.

**Метою** статті є обґрунтування рівня фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади з використанням таксономічного показника та визначення шляхів її зростання.

Оцінювання фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади було проведено із залученням показників за переліком, поданим у табл. 1.

Таблиця 1

**Характеристика показників, використаних для таксономічного аналізу,  
та порядок їх обчислення**

Показники	Формула для розрахунку	Характеристика показника
Виконання плану за доходами бюджету	Доходи бюджету (факт) / Доходи бюджету (план)	стимулятор
Доходи бюджету (без урахування міжбюджетних трансфертів) на душу населення	Доходи бюджету (без трансфертів) / чисельність населення громади	стимулятор
Коефіцієнт бюджетного покриття	Доходи бюджету / Видатки бюджету	стимулятор
Коефіцієнт податкової самостійності	Податкові надходження / Доходи бюджету	стимулятор
Частка місцевих податків і зборів у доходах бюджету	Місцеві податки і збори / Доходи бюджету	стимулятор
Частка міжбюджетних трансфертів у доходах бюджету	Міжбюджетні трансферти / Доходи бюджету	дестимулятор
Частка капітальних видатків у видатках бюджету	Капітальні видатки / Видатки бюджету	стимулятор
Частка видатків на управління у загальній сумі видатків бюджету	Видатки на управління / Видатки бюджету	дестимулятор



Поділ показників на стимулятори та дестимулятори є важливою складовою таксономічного аналізу. Як видно з табл. 1, шість з восьми показників віднесено до стимуляторів: за умови їх зростання рівень фінансової стійкості бюджету підвищується. Два представлених показника, а саме частка міжбюджетних трансфертів у доходах бюджету, та частка видатків на управління у загальній сумі видатків бюджету є показниками-дестимуляторами. Зі зростанням їх значень фінансова стійкість бюджету знижується.

Розраховані для бюджету Харківської міської територіальної громади значення показників за 2020–2022 рр., необхідні для здійснення таксономічного аналізу, подані у табл. 2

Таблиця 2

**Вихідні дані для проведення таксономічного показника фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади**

Показники	Значення показників		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Виконання плану за доходами бюджету, %	99,6	100,6	86,3
Доходи бюджету (без урахування міжбюджетних трансфертів) на душу населення, грн	8 147,70	10 115,34	9 423,09
Коефіцієнт бюджетного покриття	0,96	0,96	1,09
Коефіцієнт податкової самостійності	0,80	0,79	0,83
Частка місцевих податків і зборів у доходах бюджету, %	30,0	30,1	22,1
Частка міжбюджетних трансфертів у доходах бюджету, %	16,2	16,2	15,4
Частка капітальних видатків у видатках бюджету, %	32,1	32,8	5,8
Частка видатків на управління у загальній сумі видатків бюджету, %	5,04	7,08	5,81

Дані табл. 2 не дають однозначного розуміння ситуації з виконанням бюджету Харківської міської територіальної громади та рівнем його фінансової стійкості. Розрахунок інтегрального таксономічного показника фінансової стійкості, проведений за методикою, описаною авторами навчального посібника [6], дозволив отримати результати, подані на рис. 1. В динаміці відбувається незначне зменшення рівня фінансової стійкості бюджету з 0,821 у 2020 р. до 0,744 у 2021 р. з подальшим суттєвим скороченням до значення 0,172. Ураховуючи, що максимальним значенням коефіцієнта таксономії є 1, жодний з років не є еталоном для інших періодів. Найгіршим значенням фінансова стійкість характеризувалася у 2022 р. Серед причин цього: найсуттєвіше недовиконання в 2022 р. плану за доходами бюджету (86,3 %), найнижча частка місцевих податків і зборів у загальній сумі доходів бюджету (22,1 %), найнижча частка капітальних видатків (5,8 %). Решта показників меншою мірою вплинула на формування інтегрального показника таксономії.

Причини зниження фінансової стійкості бюджету територіальної громади, погіршення стану наповнюваності бюджету коштами пов'язані переважно зі спадом економічної активності, призупиненням чи вимушеним припиненням діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в країні та прифронтовому місті Харкові. Скорочення частки місцевих податків і зборів, а отже, й рівня самостійності громади обумовлено наданим державою підприємцям спрощеної системи оподаткування 1 та 2 групи права не сплачувати єдиний податок починаючи з квітня 2022 р., що забезпечило підтримку зазначеним суб'єктам, але негативно позначилося на рівні фінансової стійкості громади. Зростання фінансової стійкості бюджету стане можливим за умови зростання його доходів та оптимізації видатків.

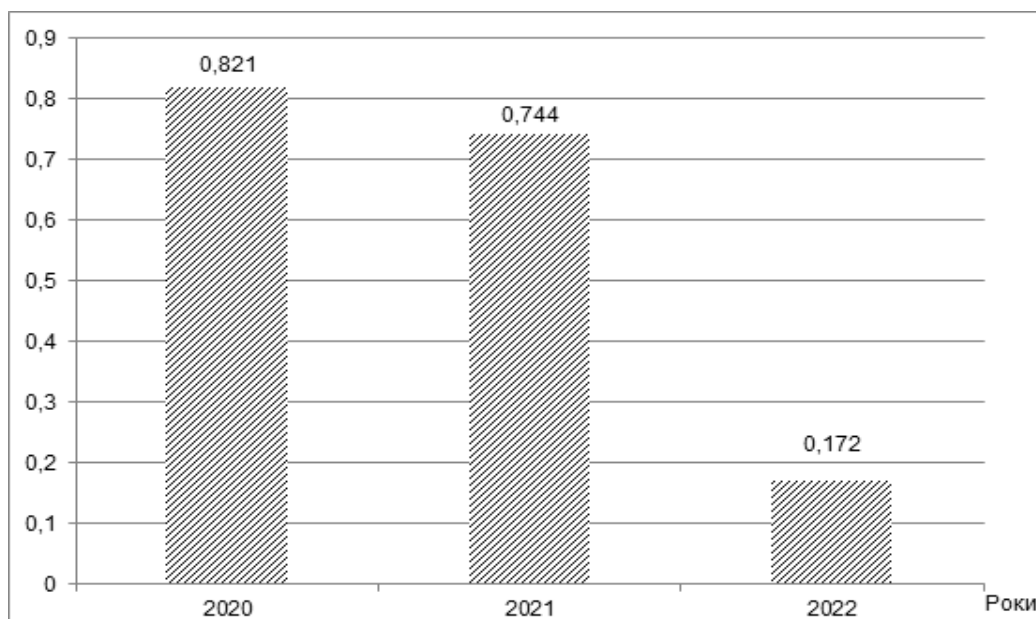


Рис. 1. Динаміка інтегрального показника фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади

Не останню роль у цьому має відіграти детінізація доходів найманих працівників суб'єктів підприємництва, зростання числа зареєстрованих у місті підприємств, ревізії видатків тощо.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Юшко С. В.

**Література:** 1. Антонюк Н. А., Крукевич Н. М. Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості бюджетів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2018. Вип. 19. С. 10–17. DOI: 10.5281/zenodo.2631422. 2. Бондарук Т., Бондарук І., Дубина М. Методичний інструментарій оцінки фінансової стійкості місцевих бюджетів України. *Світ фінансів*. 2019. № 2. С. 60–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin\\_2019\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2019_2_7). 3. Костирко Л. А., Велентейчик Н. В. Методичні засади комплексного аналізу фінансової стійкості місцевих бюджетів. *Фінансовий простір*. 2016. № 1. С. 83–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2016\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2016_1_13). 4. Польова О. Децентралізація у забезпеченні стійкого економічного та соціального розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1230>. 5. Степанюк Н. А. Методики оцінки фінансової стійкості бюджетів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 18. Ч. 3. С. 73–77. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/23877>. 6. Клебанова Т. С., Гур'янова Л. С., Чаговець Л. О. та ін. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 271 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22020>.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.15

Пушкарьова А. Ю.

Магістрант 1 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* Проаналізовано формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. Визначено основні компоненти та етапи, необхідні для створення механізму управління фінансовою стійкістю.

*Ключові слова:* фінансова стійкість, механізм управління фінансовою стійкістю, ресурси, потенціал, структура капіталу.



*Annotation.* The formation of the financial stability management mechanism of the enterprise is analyzed. The main components and stages necessary for the creation of a financial stability management mechanism have been determined.

*Keywords:* financial stability, financial stability management mechanism, resources, potential, capital structure.



Розвиток національної економіки вимагає зміни способів управління підприємствами. Це також вимагає нових методів визначення місця та ролі підприємства у розвитку суспільного виробництва. Суб'єкти господарювання, які проводять структурні та організаційні перетворення, багато в чому залежать від методів управління їхньою діяльністю. Важливе місце в системі управління підприємствами належить фінансовому менеджменту. Одним із найважливіших функціональних напрямів системи управління фінансами є управління фінансовою стійкістю підприємства. Вона пов'язана з іншими системами управління та є першочерговою економічною проблемою. Управління фінансовою стійкістю підприємства є частиною системи управління витратами і доходами, активами, капіталом і грошовими потоками, управління структурою капіталу та іншими аспектами бізнесу та перебуває у центрі уваги менеджерів та фінансового керівництва компаній.

Фінансова стійкість стала критично важливою для забезпечення існування та розвитку підприємств у нашколишньому середовищі, де навіть дрібні обставини можуть мати серйозні наслідки. Формування ефективного механізму управління фінансовою стійкістю стає завданням вищого пріоритету для керівництва підприємства та фінансових аналітиків. Дослідження у цій області необхідне для розробки стратегій, які дозволять підприємствам витримувати випробування часом і забезпечити стабільність у фінансових потоках.

**Метою** статті є аналіз етапів формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства.

Фінансовою стійкістю підприємства є здатність ефективно розвиватися та функціонувати, забезпечувати достатній рівень фінансових ресурсів та їх ефективне управління для формування належного стану платоспроможності, прибутковості і рентабельності суб'єктів господарювання. Застосування фінансового механізму для управління фінансовою стійкістю вимагає ефективного взаємодії всіх його компонентів. Для досягнення цього він має відповідати таким вимогам [1]: орієнтація всіх елементів фінансового механізму на виконання свого завдання; зворотний зв'язок компонентів фінансового механізму на різних вертикальних і горизонтальних рівнях; оперативність та різноманітність реакції на зміни елементів вищого рівня фінансового механізму.

На думку Погріщук Г. Б. та Руденко В. В., сутність категорії «механізм забезпечення фінансової стійкості підприємства» (МЗФСП) має бути визначено як комплекс форм, методів, прийомів, важелів, норм і стандартів, а також нормативно-правових, інформаційних, програмно-технічних і кадрових ресурсів, за допомогою яких підприємства досягають такого стану фінансових ресурсів, їх формування, розподілу і використання, що дозволяє підприємству розвиватися на основі зростання прибутку та капіталу, одночасно зберігаючи платоспроможність і кредитоспроможність [2].

МЗФСП є частиною загальної системи управління підприємством і впливає на фактори, від яких залежить загальний результат діяльності підприємства. Для того щоб створити систему управління фінансовою стійкістю підприємства, необхідно визначити послідовність певних етапів та визначити його основні компоненти.



Кожний етап створення механізму управління фінансовою стійкістю передбачає використання інструментів, необхідних для управління фінансовою стійкістю підприємства. Послідовність етапів розробки механізму управління фінансовою стійкістю підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Етапи розробки МЗФС**

Етап	Характеристика етапу
I. Визначення цілей, суб'єктів і об'єктів управління	Метою є забезпечення найвищого можливого рівня фінансової стійкості компанії. Об'єкти включають діяльність підприємства або його окремого підрозділу, певний виробничий процес, фінансові операції, прибуток і фінансові ресурси. Фінансові менеджери, фінансові служби та відділи, аналітики з фінансової безпеки є суб'єктами
II. Виявлення елементів об'єкта управління	Визначення та оцінка чинників, що впливають на компоненти управління. Перевірка поточного стану та фінансової стійкості
III. Визначення методів впливу на чинники управління	Застосування інструментарію управління фінансовою стійкістю: засоби, важелі, методи, способи здійснення
IV. Розробка стратегії забезпечення фінансової стійкості	Узгодження цілей розробленої стратегії з загальною стратегією підприємства
V. Реалізація стратегії	Впровадження обраної стратегії
VI. Моніторинг	Коригування процесу реалізації стратегії. Контроль за виконанням завдань та досягненням цілей підприємства (забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості підприємства). Аналіз фінансової стійкості підприємства

Оскільки МЗФС побудований на основі системного підходу, логічно виділити такі його компоненти, як об'єкти та суб'єкти. Отже, визначення об'єктів управління, суб'єктів, які виконуватимуть конкретні дії, а також цілей, які переслідують ці суб'єкти, повинно бути першим кроком процесу формування. У нашому випадку об'єктами є діяльність компанії чи іншого її підрозділу, певні виробничі процеси, фінансова діяльність, прибуток, фінансові ресурси тощо.

На другому етапі необхідно виявити та здійснити аналіз чинників, які впливають на об'єкт і на виконання поставлених завдань.

Подальшу розробку механізму проводять з урахуванням таких аспектів:

- особливостей стратегії управління фінансовою стійкістю конкретного підприємства для досягнення його основних цілей;
- результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (для розробки альтернатив та остаточного вибору кращих планів розвитку подій, що мають істотний вплив на фінансову стійкість);
- наявних зв'язків та пріоритетів зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на фінансову стійкість компанії;
- ухвалених кількісних показників ефективності або результативності для управління факторами фінансової стійкості підприємства та спостереження за її фінансовою стійкістю;
- змінних компонентів управління, щоб досягти певного рівня фінансової стійкості підприємства.

На цьому етапі важливим є використання інструментів управління фінансовою стійкістю. Вибір таких інструментів залежить від можливостей підприємства, виду його діяльності, фінансового стану та ступеня організації контролю та управління. Інструментарій та МЗФС складається з комплексу інструментів, стратегій, методів, які використовуються керівництвом для впливу на фінансовий стан підприємства.

Наступним кроком є розробка стратегії впровадження МЗФС. Це включає визначення цілей підприємства, стратегічних напрямів і перспектив розвитку. На цьому етапі цілі розробленої стратегії мають бути узгоджені з загальною стратегією підприємства. Різноманітність ризиків, пов'язаних із діяльністю бізнесу, включає ризик зниження фінансової стійкості [3; 4]. Цей ризик пов'язаний із неефективною структурою капіталу, яка характеризується високим коефіцієнтом співвідношення власних і позичених коштів. Загальна стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства включає управління ризиком для зниження фінансової стійкості. Основним завданням є виявлення та попередження негативних наслідків ризику та компенсація збитків, пов'язаних із цим. Розрахунково-аналітичні методи оцінки використовуються для оцінки ризику зниження фінансової стійкості [5].



Наступним кроком є розробка плану реалізації стратегії. Для того щоб її реалізувати, керівникам потрібно мати набір моделей і методів.

Мета етапу моніторингу полягає в тому, щоб забезпечити гнучкість управління фінансовою стійкістю підприємства шляхом зменшення ризиків і забезпечення того, щоб цей процес залишався динамічним, оскільки він адаптується до змін навколишнього середовища та інших факторів, які впливають на діяльність підприємства [2].

На рис. 1 наведено складові МЗФСП.



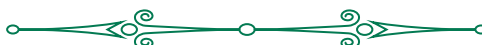
Рис. 1. Основні складові МЗФСП

За результатами дослідження з'ясовано, що фінансова стійкість є характеристикою фінансового стану підприємства та, безсумнівно, є однією з основних фінансових складових фінансової безпеки. Механізм управління фінансовою стійкістю входить до загальної системи управління підприємством і впливає на фактори, від яких залежить успіх компанії. З цієї причини кожному суб'єкту господарювання доцільно розробляти, ураховуючи специфіку власної діяльності, механізми управління фінансовою стійкістю як частину загальної стратегії управління підприємством.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Юшко С. В.

**Література:** 1. Нетудихата К. Л. Фінансова стійкість машинобудівних підприємств України на сучасному етапі розвитку економіки. *Гроші, фінанси та кредит*. 2018. № 15. С. 167–173. 2. Погрішук Г., Руденко В. Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкової турбулентності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 773–778. 3. Любенко Н. М., Герасименко Є. С. Удосконалення механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6 (157). С. 128–132. 4. Школьник І. О. Фінансова стійкість підприємств машинобудування в Україні: таксономічний аналіз. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 1–2 (07). С. 41–46. 5. Берест М. М. Формування комплексу антикризових заходів суб'єкта господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 113–121.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## КРАУДФАНДИНГ ЯК ФОРМА ІНВЕСТУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

УДК 336.012.23:330.34

Пушкін В. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету економіки підприємства ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено узагальненню теоретичних основ краудфандингу як інноваційного способу фінансування. Проаналізовано понятійно-категоріальний апарат. Визначено об'єкт, предмет, функції краудфандингу. Наведено результати стратегічного аналізу використання цієї форми соціального інвестування.

**Ключові слова:** краудфандинг, соціальне інвестування, інвестиції, проект, соціальний капітал.

**Annotation.** The article is devoted to the generalization of the theoretical foundations of crowdfunding as an innovative way of financing. The conceptual and categorical apparatus was analyzed. The object, subject, functions of crowdfunding are defined. The results of a strategic analysis of the use of this form of social investment are given.

**Keywords:** crowdfunding, social investment, investment, project, social capital.

Воєнний стан обумовлює нестачу фінансових ресурсів у соціальній сфері і пошук нових джерел її фінансування. Досвід розвинутих країн свідчить про дієвість соціального інвестування як інструмента фінансування соціальних проектів. В умовах демократизації та соціалізації фінансових відносин одним зі способів залучення фінансових ресурсів у соціальну інфраструктуру є краудфандинг. Для України розробка та впровадження краудфандингових проектів є особливо актуальною через хронічний дефіцит державного бюджету. Але можливості цього виду фінансових послуг щодо формування соціального капіталу зумовлені, по-перше, наявністю на будь-якому економічному рівні обмеженості реально вільних коштів у поєднанні з потребами в інвестуванні, по-друге, наявністю значного сукупного фінансового потенціалу домогосподарств, який не акумульований фінансовими установами внаслідок недостатнього рівня довіри до їх діяльності.

Однак краудфандингові проекти є певною мірою інноваційним і малодослідженим способом фінансування для України, і тому для їх успішного впровадження необхідно детально дослідити теоретичні та практичні аспекти цієї форми соціального інвестування.

Питання щодо сутності краудфандингу як інновації щодо соціальних фінансів досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і закордонних науковців, таких як С. Бредфорд [9], С. В. Волосович, А. В. Василенко [2], Н. С. Меджибовська [6], В. Ларралде [15], Е. Леймейстер [10], Моллік [11], А. Орданіні [14], А. Швейнбачер [15], Л. Швець [8], Дж. Хау [16] та ін.

**Метою** статті є узагальнення теоретичних основ краудфандингу як способу фінансування соціальних проектів і аналіз практичного досвіду спільного залучення коштів у соціальній сфері.

Поняття краудфандинг (crowd – натовп, funding – фінансування) в перекладі з англійської означає «фінансування натовпом», «фінансування людьми» або «публічне фінансування». Започаткований в 1997 р. фанклубом рок-гурту Marillion (США), краудфандинг на цей час функціонує на сотнях онлайн-платформах різних країн світу.

Узагальнення наукових джерел показало відсутність єдиного підходу до визначення поняття краудфандинг, що продемонстровано в табл. 1. За результатами узагальнення складних, багатовекторних і неоднозначних трактувань визначення його сутності можна зробити висновок, що краудфандинг є інноваційною формою фінансування, коли інвестором виступає колектив людей мережі, що здійснюють добровільні пожертвування власних коштів на підтримку проектів та ідей інших людей або організацій з застосуванням Інтернету. При цьому Інтернет використовується через краудфандингову платформу, а також через відомі соціальні мережі.



Таблиця 1

## Підходи до визначення сутності «краудфандинг»

Автор, джерело	Визначення	Ключові слова
С. Бредфорд [9]	використання Інтернету для залучення грошей через невеликі внески великої кількості інвесторів	залучення грошей
С. В. Волосович, А. В. Василенко [2]	інструмент фінансування проєктів шляхом відкритого заклику на основі матеріальної чи моральної зацікавленості потенційних спонсорів	інструмент фінансування проєктів
Н. С. Меджибовська [6]	добровільна колективна співпраця людей, спрямована на фінансування зусиль інших людей або організацій (краудфандингових проєктів), які представлені в Інтернеті на спеціалізованих сайтах (краудфандингових платформах), що є посередниками та організаторами їх взаємодії	добровільна колективна співпраця людей, спрямована на фінансування
Е. Моллік [11; 12]	новий спосіб фінансування різноманітних нових підприємств, який дозволяє новачкам проєктів залучення фінансових ресурсів через велику кількість бекерів (ті які фінансово підтримують проєкт), часто в обмін на майбутні продукти чи частку капіталу	спосіб фінансування
А. Орданіні [14]	колективні зусилля людей, які об'єднують свої гроші разом, зазвичай через Інтернет, для того, щоб інвестувати та підтримувати зусилля інших людей або організацій	зусилля людей, які об'єднують свої гроші разом
А. Швейнбачер, Б. Ларралде [15]	відкритий заклик, здебільшого через Інтернет, для надання фінансових ресурсів або у вигляді пожертвування, або в обмін на певну форму винагороди та/або права голосу для підтримки конкретних ініціатив та цілей	відкритий заклик для надання фінансових ресурсів
Л. Швець [8]	це колективна співпраця людей («донорів»), які добровільно об'єднують свої фінансові ресурси через Інтернет для підтримки інших людей або організацій («одержувачі»).	об'єднання фінансових ресурсів через Інтернет для підтримки
Investopedia	це використання невеликої суми капіталу від великої кількості учасників для фінансування нового; венчурний бізнес	використання капіталу від великої кількості учасників

Таким чином, виходячи з підходів, поданих в табл. 1, під краудфандингом в широкому сенсі розуміється організація цільового пошуку коштів, інвесторів, колективного співробітництва людей з приводу фінансування певних сум за допомогою використання можливостей новітніх інформаційно-комунікаційних технологій [2; 6; 7; 11; 12].

Об'єктом краудфандингу виступає процес впливу на людей з метою спонукання їх до участі у фінансуванні проєкту та формування у них певних очікувань, інтересу чи потреб від реалізації проєкту. Предметом краудфандингу є фінансові взаємовідносини між учасниками проєкту з приводу його реалізації.

Суб'єктами краудфандингу є інвестори або спонсори, що вступають у фінансові взаємовідносини з приводу реалізації проєкту. До їх складу слід віднести: автора проєкту (краудфандер, реципієнт капіталу), який просить про фінансування і є його кінцевим одержувачем; потенційні вкладники (жертводавці, інвестори, спонсори), які здійснюють вкладення грошових коштів і краудфандингова платформа, яка виступає посередником, поєднуючи краудфандера і потенційних вкладників в місці, де здійснюється збір коштів для реалізації проєкту

Організатори (власники) краудфандингових платформ отримують плату за надану послугу у вигляді комісійних і виступають гарантами формування заставного фонду. Посередниками також виступають банки чи інші провайдери платежів за проєктом [1].

Краудфандингу притаманні такі основні функції: маркетингова, яка полягає у визначенні цільової аудиторії проєкту та перевірці потенційної затребуваності проєкту; виробнича, що посідає в реалізації проєкту; ціноутворююча, що реалізується можливістю порівняння ціни реалізації проєкту з ринковою і прийняття рішення про його доцільність; інноваційна – в контексті створення нових товарів і послуг. Соціальні функції, які не пов'язані з безпосередньо економічною вигодою і притаманні саме некомерційним проєктам, охоплюють такі функції, як інформаційна, яка полягає в акцентуванні на суспільно важливих проєктах, формуванні трендів на ринку; мотиваційна – зацікавлює потенційних інвесторів брати участь в соціальних проєктах; благодійна – сприяє реалізації питань особистого та суспільного характеру.

Краудфандинг сприяє мобілізації капіталу для різних цілей. Аналітичні дослідження розвитку краудфандингу показують значне зростання його популярності. При чому найбільша кількість застосування краудфандингу припадає на творчу діяльність, соціальні, освітні, екологічні, спортивні проєкти. Особливого значення набуває використання краудфандингу в соціальній сфері, коли зібрані кошти можуть бути використані на різ-



номанітні соціальні потреби як окремих людей, так і місцевих громад. Моделі краудфандингу щодо соціальних проєктів можна класифікувати за ознакою мотивації інвестора на таку, що немає розрахунку на вигоду – у формі спонсорства, пожертвувань, та таку, що має на меті отримання фінансової чи не фінансової вигоди [1]. Винагородою можуть виступати, наприклад, отримання участі у капіталі, невеликих подарунків, зазвичай сувенірів, оприлюднення імені благодійника тощо [13].

Аналіз наукових джерел [3; 4; 7; 8; 10; 16] показав, що класифікація краудфандингових сервісів може здійснюватися за такими ознаками, як фінансові показники, спеціалізація та сфери використання.

Отже, до його найбільш суттєвих ознак віднести [94]: колективне фінансування, коли кошти надходять у незначних сумах від значної невизначеної кількості осіб; колективне співробітництво заради досягнення визначених суспільно корисних цілей; кошти надаються або без очікування матеріальної винагороди в розрахунку на отримання моральної вигоди, або в розрахунку на нефінансову чи фінансову винагороду в майбутньому; обов'язковою умовою є відкритий конкурс з використанням можливостей новітніх інформаційно-комунікаційних технологій; альтернативне фінансування і новий вид фінансової послуги; ризикове інноваційне інвестування.

Стратегічний аналіз переваг і недоліків краудфандингу для кожного учасника фінансових відносин наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Результати SWOT-аналізу краудфандингових проєктів**

Переваги	Недоліки
інвестування навіть невеликих сум; інвестування в кілька різних проєктів, що диверсифікує ризики; зручність обирати проєкти для інвестування за бажаним критерієм; більш високий дохід для інвестора за рахунок зведення різниці в ставках до мінімуму; низька вартість проведення краудфандингових кампаній; відсутність необхідності повертати гроші	під виглядом стартапу кошти може збирати фінансова піраміда; ризики недостатності зібраних коштів і нереалізованості проєкту; ризики збитковості проєкту і неопукності інвестицій; схеми краудфандингу часто не відповідають або не повністю відповідають чинному законодавству країни; ризик закриття платформ краудфандингу внаслідок нерентабельності; відсутність підтримки відвідуваності крауд-сайту через те, що ця робота покладається на самих спонсорів; необхідність самостійного контролю за документальним надходженням коштів для уникнення кваліфікації проєкту як незаконного; необхідність створення стимулів і винагород для спонсорів
Можливості	Загрози
залучення коштів реципієнтів капіталу у проєкти, які не можуть розраховувати на традиційне фінансування через ризик для інвесторів; залучення більш дешевих джерел фінансування різноманітних проєктів, зменшення відсоткових ставок за позицією досягається меншими витратами оператора майданчика; важелі управління залишаються у засновника стартапу через незначну частку кожного окремого інвестора; відсутність фінансової залежності від однієї людини; лояльність інвесторів до компанії, зацікавленість у просуванні її продуктів	ризики, що необхідна сума інвестицій не буде зібрана, і проєкт не буде реалізований; певні складнощі, пов'язані з виходом на краудінвестингову платформу, що вимагає ретельної підготовки проєкту та його грамотної презентації; надання у відкритий доступ документів щодо звітності проєкту, можливість не досягти одержувачем фінансової мети протягом визначеного періоду; у разі невиконання зобов'язань щодо постачання кінцевого продукту спонсор може подати до суду, що може призвести до банкрутства підприємства

Таким чином, можна зробити висновок про дихотомію процесу розвитку інституту соціального капіталу шляхом інвестування у формі краудфандингу і зростання впливу його складових – соціальних мереж, довіри, норм і цінностей – на економічну систему в умовах інформаційно-мережевої трансформації.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Голубев С. М.*

**Література:** 1. Васильчук І. Краудфандинг і краудінвестинг як фінансові інновації. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 11–12. С. 59–67. 2. Волосович С. В., Василенко А. В. Краудфандинг як інноваційний метод фінансування проєктів. *Modern Economics*. 2017. № 4. С. 13–19. 3. Діба М. І., Гернего Ю. О. Глобальні тенденції та потенціал



розвитку ринку краудфандингу в Україні. *Економіка України*. 2020. № 2. С. 66–79. **4.** Єлісеєва Л. В. Краудфандинг в Україні: проблеми та перспективи в контексті зарубіжного досвіду. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/4.pdf>. **5.** Крухмаль О. В., Заєць О. С. Peer-to-peer кредитування в Україні: перспективи розвитку та виклики для банків. *Інтернаука*. 2017. Вип. 2. URL: : <http://www.inter-nauka.com/issues/2017/2/2002>. **6.** Меджибовська Н. С. Краудфандинг для малого бізнесу: міф чи реальність? *Економіка України*. 2016. № 10 (659). С. 20–34. **7.** Швець Л. М. Український краудфандинг: принципи успішної реалізації. *Вісник ХНУВС*. 2013. № 4 (63). С. 243–250. **8.** Фінанси : навч. посіб. / за заг. ред. І. В. Журавльової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 330 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19579>. **9.** Bradford C. Crowdfunding and the Federal Securities Laws. *Columbia Business Law Review*. 2012. No. 1. 150 p. URL: <http://ssrn.com/abstract=1916184>. **10.** Gierczak M. M., Bretschneider U., Haas Ph., Blohm I., Leimeister J. M. Crowdfunding: Outlining the New Era of Fundraising. Research Platform Alexandria, 2015. 18 p. URL: [https://www.alexandria.unisg.ch/239336/1/JML\\_516.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/239336/1/JML_516.pdf). **11.** Mollick E. Swept Away by the Crowd? Crowdfunding, Venture Capital, and the Selection of Entrepreneurs. URL: [http://www2.eccles.utah.edu/sites/default/files/media/mollick\\_swept\\_away\\_byu\\_utah3-5.pdf](http://www2.eccles.utah.edu/sites/default/files/media/mollick_swept_away_byu_utah3-5.pdf). **12.** Mollick E. The dynamics of crowdfunding: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*. 2014. Vol. 29. Is. 1 P. 1–16. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S088390261300058X>. **13.** Nesta Operating Company. An introduction to Crowdfunding. URL: [http://www.em-a.eu/fileadmin/content/REALISE\\_IT\\_2/REALISE\\_IT\\_3/IntroToCrowdfunding.pdf](http://www.em-a.eu/fileadmin/content/REALISE_IT_2/REALISE_IT_3/IntroToCrowdfunding.pdf). **14.** Ordanini A., Miceli L., Pizzetti M., Parasuraman A. Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*. 2011. No. 22 (4). P. 443–470. **15.** Schwienbacher A., Larralde B. Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. *Handbook of Entrepreneurial Finance*. Oxford : Oxford University Press, 2010. P. 369–391. **16.** Howe J. Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business. New York : Three Rivers Press, 2009. 311 p.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.



## ТЕОРЕТИЧНА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.15

Радужан Д. І.

Магістрант 1 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Наголошено на ролі та місці фінансової безпеки в системі управління фінансами суб'єктів господарювання. На основі аналізу наукової літератури визначено етапи управління фінансовою безпекою, досліджено основні підходи до оцінювання її рівня.

**Ключові слова:** фінансова безпека, загроза, система управління.



**Annotation.** It is emphasized the role and place of financial security in the financial management system of economic entities. On the basis of the analysis of scientific literature, the stages of financial security management are determined, the main approaches to assessing its level are investigated.

**Keywords:** financial security, threat, management system.





**Мета** статті полягає в дослідженні значущості фінансової безпеки у системі управління фінансами, визначенні етапів управління фінансовою безпекою підприємства та обґрунтуванні підходів до оцінювання її стану.

Формування основ економічної могутності держави, створення ефективної системи соціального захисту населення, належного рівня обороноздатності, підвищення добробуту громадян та вирішення низки актуальних соціально-економічних проблем не можливе без забезпечення надійного стану фінансової безпеки держави в цілому та суб'єктів господарювання зокрема. Адже безпека фінансів є ключовим чинником стабільності економіки, сталого розвитку і відноситься до пріоритетів країни.

Насамперед необхідно зазначити, що фінансова безпека виступає підсистемою економічної безпеки загалом. Фінансова безпека (ФБ), своєю чергою, являє собою напрями забезпечення такого розвитку фінансової системи і відносин, що охоплюють всі фінансові питання на підприємстві, завдяки яким створюється рівноважний і стійкий фінансовий стан, ефективна та прибуткова діяльність, визначення на ранніх стадіях проблемних місць всередині організації, нейтралізація кризи та запобігання банкрутству. Фінансову безпеку необхідно забезпечувати на всіх складових її рівнях: у майбутньому такий підхід забезпечить створення сприятливих умов та захист суб'єктів господарювання від внутрішніх та зовнішніх негативних чинників.

Для подолання підприємством імовірних негативних тенденцій та забезпечення належного рівня фінансової безпеки необхідно розробити стратегії, які будуть орієнтовані на отримання позитивного результату управління. Зміст кожної стратегії відрізняється за характером дії:

- 1) стратегія, що передбачає необхідність щодо термінового реагування на загрози різного характеру;
- 2) стратегія прогнозування завчасних небезпек та загроз, яка враховує як економічну ситуацію по країні в цілому, так і всередині підприємства.
- 3) стратегія, яка направлена на відшкодування нанесених збитків та зниження їх в майбутньому.

Більшість науковців мають спільні думки стосовно стратегії та підходів до управління фінансовою безпекою. За словами І. О. Бланка, фінансова безпека підприємства вважається кількісним і якісним детермінованим рівнем за фінансовим станом, що має забезпечувати стабільність, захист фінансових інтересів від загроз реального, потенційного зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри яких визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його сталого розвитку в поточному й перспективному періоді». Своєю чергою, Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. вважають, що центральне місце у ході формування фінансової безпеки належить фінансовим складовим, які узагальнюють результат підприємства [1].

Для забезпечення захисту фінансових інтересів підприємства у контексті його фінансової безпеки потрібно приймати комплексні, взаємозалежні та збалансовані рішення, а також враховувати всі альтернативні шляхи щодо управління його фінансовою діяльністю. ФБП повинна передбачати взаємозв'язок чітко визначених цілей на кожному етапі управління підприємством (рис. 1).

Після проведення комплексної оцінки, на п'ятому та шостому етапах відбувається діагностика рівня та прийняття відповідних управлінських рішень щодо забезпечення відповідного стану фінансової безпеки. На цих етапах відбувається реконструкція управління підприємством по всіх напрямках його діяльності [4].

Сьомий та восьмий етап включають в собі етап балансування, на якому проводиться контроль та моніторинг внутрішньої та зовнішньої ситуації на підприємстві. Всередині підприємства проводяться заходи щодо збалансованості усіх сфер підприємства, підтримка фінансового інтересу, кожного підрозділу, персоналу; виконання плану, який несе за собою персонал, керівництво щодо підтримки належного рівня ФБП [5].

Як видно з рис. 1, перший та другий етапи управління охоплюють в собі збір необхідних джерел для виявлення потенційних загроз, що впливають на розвиток та інтереси підприємства. [2]. Ці етапи важливі, оскільки потрібно правильно визначити причину виникнення та потенційні масштаби проблеми.

Третій та четвертий етапи охоплюють комплексну оцінку економічного та фінансового стану підприємства, використовуючи необхідні індикатори кількісних і якісних показників. Цю оцінку можна проводити з різних боків, використовуючи при цьому різні економічні моделі. Завдяки приведенню всіх використовуваних показників до порівняння та використанню бальної оцінки щодо діагностики рівня фінансової безпеки надається можливість охопити і оцінити ступінь впливу однаково як кількісних індикаторів, за якими можливе проведення певних вимірювань, так і якісних параметрів оцінки, за якими потрібні судження [3]. Це в перспективі надає більш широкий діапазон напрямів прийняття управлінських рішень.

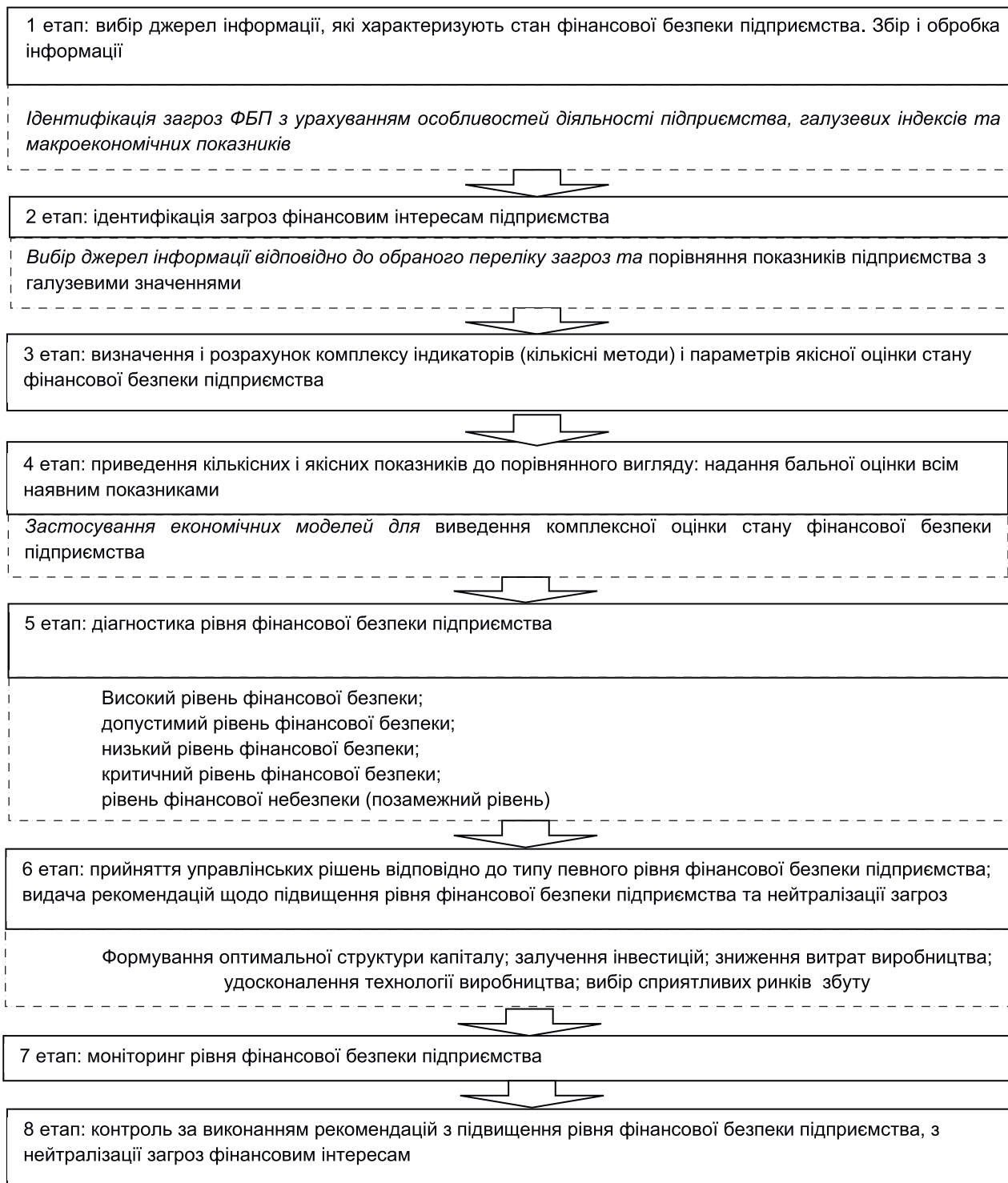


Рис. 1. Етапи управління фінансовою безпекою підприємства

Для того щоб ефективно управляти підприємством як самостійним об'єктом, необхідно застосовувати різні підходи до оцінювання стану ФБ.

Серед таких підходів розрізняють:

- такі, що розглядають ФБП як складову економічної безпеки;
- такі, що пропонують здійснювати оцінку рівня фінансової безпеки, базуючись на загальному стані фінансової діяльності підприємства;



- такі, що визначають рівень інтегрального показника фінансової безпеки підприємства [5]. Зазначений підхід охоплює в собі два етапи: розрахунок фінансових коефіцієнтів і визначення рівня складових ФБ (рис. 2).

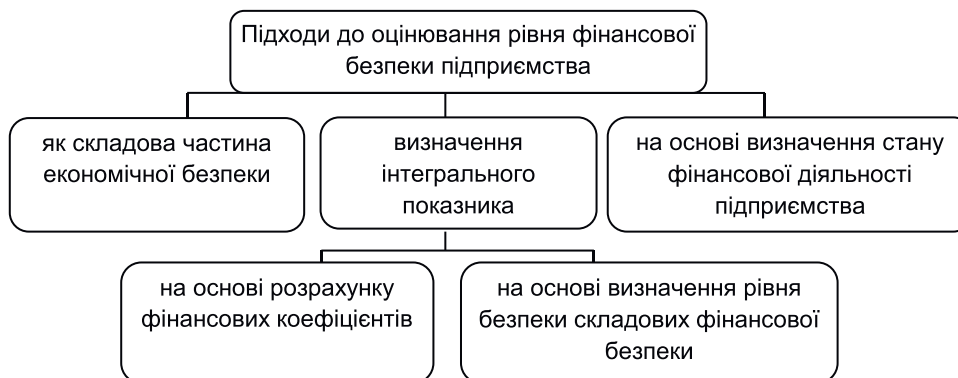


Рис. 2. Основні підходи оцінки рівня фінансової безпеки

Якщо розглядати методичні підходи, які оцінюють рівень фінансової безпеки підприємства, для подальшого управління, можна стверджувати, що у цих підходах є певні недоліки, а саме: оцінювання необхідного рівня ФБ підприємства на базі недостатньої кількості показників, що в подальшому призведе до необґрунтованості отриманих результатів. Дана система не відобразить всю фінансову систему та не буде мати системного характеру. Для того щоб якісно оцінювати рівень фінансової безпеки підприємства, слід віддавати перевагу комплексному застосуванню всіх підходів, що будуть характеризувати стан захищеності від усіх загроз за широким набором показників [6].

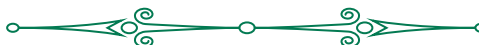
За результатами дослідження можна зробити висновок, що управління фінансовою безпекою – це процес вибору оптимальних умов захисту підприємства від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Юшко С. В.

---

**Література:** 1. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів, 2011. 380 с. 2. Кузенко Т. Б., Полтініна О. П. Узагальнення підходів до оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства // Наука і технологія: крок до майбутнього 2011 : матеріали 7 Міжнар. наук.-практ. конф. Прага, 2011. С. 60–63. 3. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2004. 784 с. 4. Картузов Є. П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7. С. 118–124. 5. Полтініна О. П. Аналіз рівня фінансової безпеки підприємств машинобудування та шляхи його підвищення. *Бізнес Інформ*. 2011. № 12. С. 115–120. 6. Вергун А. М. Сучасні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 336.64:658.15

Самандаров С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено структурно-функціональне моделювання процесу антикризового фінансового управління на підприємстві. Досліджено побудову структурно-функціональної моделі антикризового фінансового управління ТОВ «СВ Трейд», яка передбачає проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства з урахуванням галузевих особливостей та стану економіки, визначення класу підприємства за рівнем антикризового управління, прогнозування його фінансового стану, розробку та реалізацію заходів щодо фінансової стабілізації підприємства.

**Ключові слова:** антикризове фінансове управління, комплексний аналіз, фінансовий стан, фінансова стабілізація, структурно-функціональне моделювання.



**Annotation.** The article examines the structural and functional modeling of the process of anti-crisis financial management at the enterprise. The construction of a structural and functional model of anti-crisis financial management of «SV Trade» LLC was studied, which provides for a comprehensive analysis of the financial state of the enterprise taking into account the industry specifics and the state of the economy, determining the class of the enterprise according to the level of anti-crisis management, forecasting its financial state, developing and implementing measures for financial stabilization of the enterprise.

**Keywords:** anti-crisis financial management, comprehensive analysis, financial condition, financial stabilization, structural and functional modeling.



Виникнення кризової ситуації на багатьох українських підприємствах пов'язане з низьким рівнем антикризового фінансового управління, складність здійснення якого зумовлена відсутністю в економічній літературі єдиного погляду на визначення етапів даного процесу, що вимагає його моделювання та пристосування до особливостей фінансового стану та умов функціонування конкретного підприємства.

Думки всіх вчених стосовно етапів антикризового управління сходяться на проведенні діагностики фінансового стану та розробці антикризової програми. Ще одним етапом, що виділяється більшістю дослідниками, такими як: І. Бланк, І. Карпунь, Л. Лігоненко, О. Сизоненко, С. Степанчук, є впровадження та контроль за виконанням антикризової програми.

Отже, обов'язковими етапами антикризового управління є діагностика фінансового стану, розробка програми щодо виходу підприємства з кризи, впровадження та контроль за реалізацією антикризової програми [1–3].

**Метою** статті є дослідження існуючих методичних підходів до антикризового фінансового управління на підприємстві, а також побудова структурно-функціональної моделі антикризового фінансового управління на підприємстві.

Проведений аналіз процесу антикризового управління в літературних джерелах та на підприємстві дозволяє побудувати структурно-функціональну модель даного бізнес-процесу з використанням програмного продукту VPwin за стандартом IDEF0, який дозволяє подати алгоритм процесу антикризового управління у вигляді набору взаємозв'язаних функціональних блоків [4].

ТОВ «СВ Трейд» має порушення фінансового стану, тому антикризове управління на підприємстві має превентивний характер, метою якого є покращення фінансового стану, забезпечення ефективності діяльності та стабільного функціонування підприємства.



Контекстну діаграму антикризового управління на підприємстві наведено на рис. 1.

Побудована модель «AS-IS» процесу антикризового управління на підприємстві ТОВ «СВ Трейд» складається з таких етапів: аналіз фінансового стану підприємства, розробка системи заходів щодо фінансової стабілізації підприємства, реалізація програми та формування звіту (рис. 2).

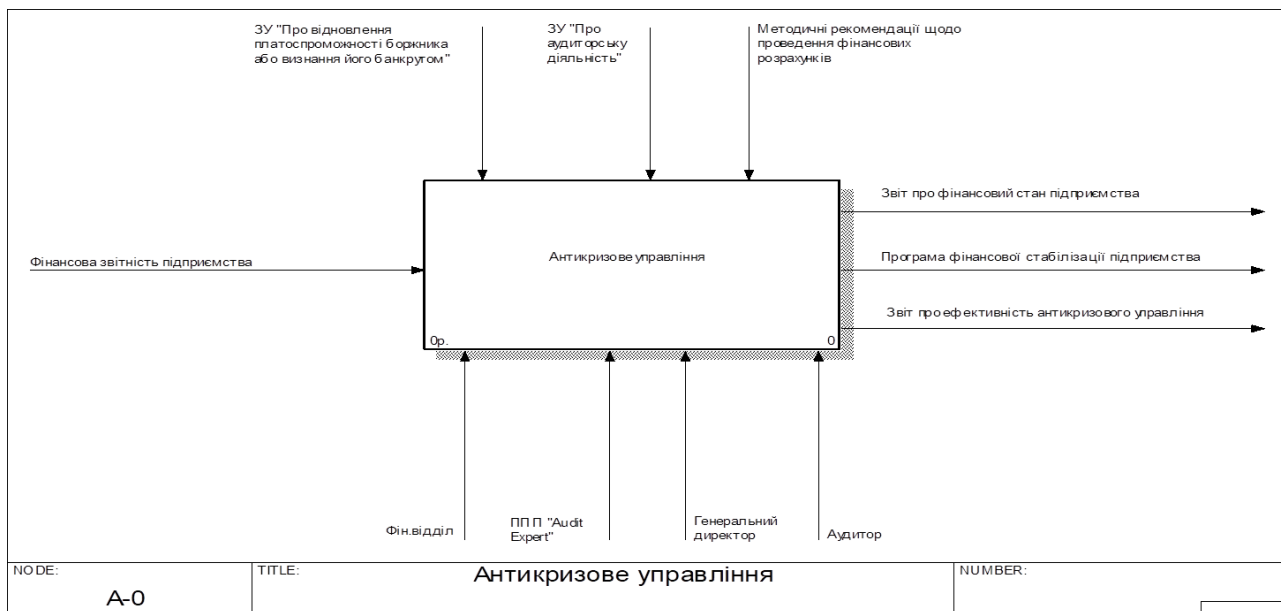


Рис. 1. Контекстна діаграма антикризового управління на підприємстві

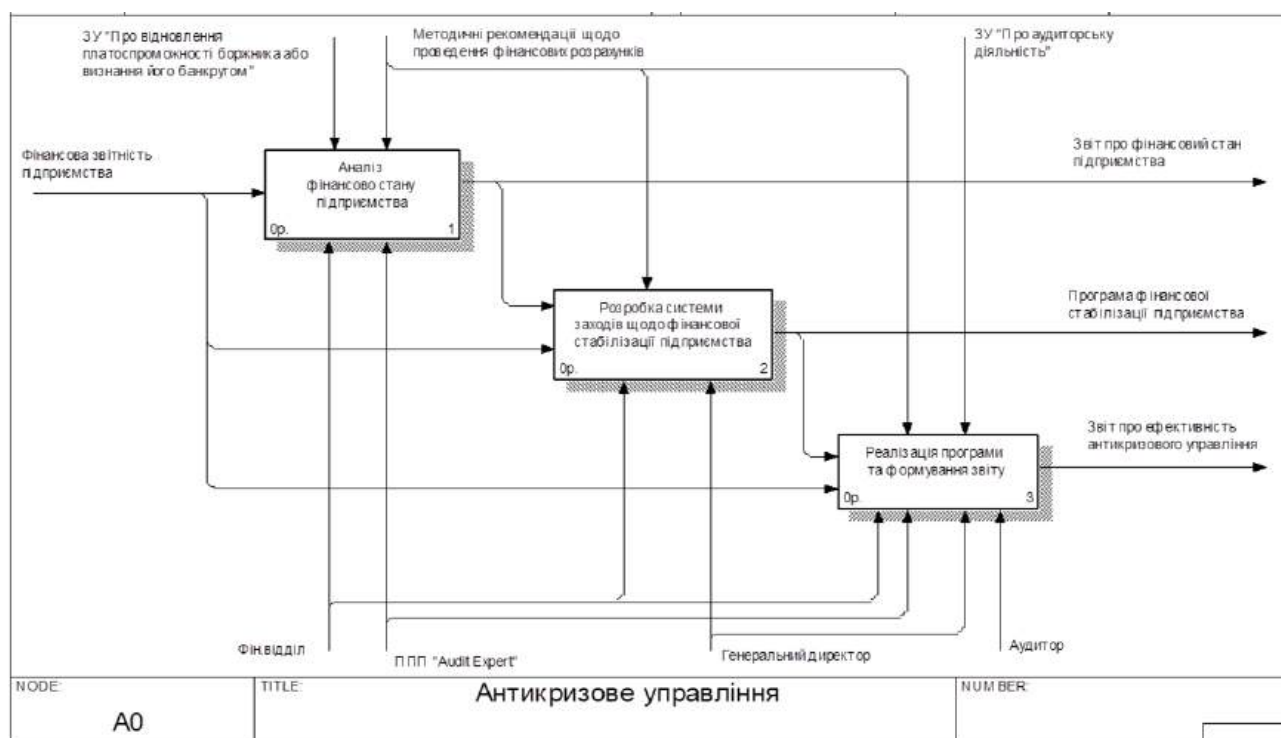


Рис. 2. Модель «AS-IS» процесу антикризового управління на ТОВ «СВ Трейд»

Вхідною інформацією для реалізації процесу антикризового управління є фінансова звітність підприємства, на основі якої здійснюється аналіз та розробка антикризової програми та яка включає форму 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форму 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» та форму 3 «Звіт про рух грошових коштів».



Елементи управління представлено Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», який визначає юридичні аспекти судових процедур, які застосовуються щодо боржника, умови порушення провадження у справі щодо банкрутства [2]. Методичні рекомендації щодо проведення фінансових розрахунків представлені юридичними та іншими методичними рекомендаціями, що містять формули, алгоритми, моделі розрахунку фінансових показників та оцінки ймовірності банкрутства підприємства [4]. Закон України «Про аудиторську діяльність» регламентує діяльність аудитора на етапі реалізації антикризової програми та формуванні звіту при контролі за реалізацією програми фінансової стабілізації підприємства та формуванні звітності.

Механізм включає фінансовий відділ, який займається аналізом фінансового стану підприємства, розробкою та реалізацією програми щодо фінансової стабілізації підприємства та формуванням звітності; складний програмний продукт «Audit Expert», яких дозволяє працівникам фінансового відділу розрахувати необхідні фінансові показники, порівняти їхні значення з нормативними, оцінити їх динаміку з мінімальними затратами часу. Функції аудитора полягають в контролі за реалізацією програми виходу підприємства з кризи та формуванні звітності. Генеральний директор підприємства бере участь в оцінці можливостей покращення фінансового стану підприємства, розробці та реалізації програми покращення фінансового стану підприємства, оцінці ефективності реалізації програми.

Вихідною інформацією процесу антикризового управління є звіт про фінансовий стан підприємства, програма фінансової стабілізації підприємства та звіт про ефективність антикризового управління.

Початковим етапом процесу антикризового управління є аналіз фінансового стану підприємства, який містить такі етапи: оцінка поточного стану підприємства, аналіз динаміки фінансового стану, оцінка ймовірності банкрутства підприємства та формування висновків щодо фінансового стану підприємства. Блок управління даним процесом представлений методичними рекомендаціями щодо проведення фінансових розрахунків, механізм – фінансовим відділом та ППП «Audit Expert». Вихідною інформацією для даного процесу та всього бізнес-процесу «Антикризове управління» є звіт про фінансовий стан підприємства.

Наступний етап – «Розробка системи заходів щодо фінансової стабілізації підприємства». Початковим етапом даного процесу є визначення проблемних сторін діяльності підприємства на основі звіту про фінансовий стан підприємства. Цей етап регулюється фінансовими рекомендаціями щодо проведення фінансових розрахунків, здійснюється працівниками фінансового відділу та передбачає виявлення проблемних сторін фінансово-господарської діяльності підприємства, які вимагають покращення з метою забезпечення стабільного функціонування підприємства.

На основі звіту про проблемні сторони діяльності підприємства проводиться оцінка можливості покращення фінансового стану підприємства та розробка програми. Механізмом етапу «Розробка системи заходів щодо фінансової стабілізації підприємства» є фінансовий відділ та генеральний директор, управлінням – методичні рекомендації щодо здійснення фінансових розрахунків, вихідною інформацією – програма фінансової стабілізації підприємства.

Кінцевим етапом процесу антикризового управління є реалізація програми покращення фінансового стану підприємства, який передбачає реалізацію програми, контроль зі сторони аудитора за її реалізацією, оцінку ефективності реалізації програми шляхом порівняння базових та звітних фінансових показників та формування звіту.

Отже, антикризове управління – це процес, що складається з послідовно з'єднаних етапів аналізу фінансового стану підприємства, розробки та реалізації заходів щодо фінансової стабілізації підприємства та формування звіту.

Недоліком існуючої моделі «AS-IS» антикризового управління є ізольований аналіз фінансового стану підприємства, тобто неврахування галузевої специфіки діяльності підприємства та стану підприємств галузі, впливу зовнішніх факторів.

З огляду на зазначені недоліки запропоновано модель «TO-BE» процесу антикризового управління (рис. 3).

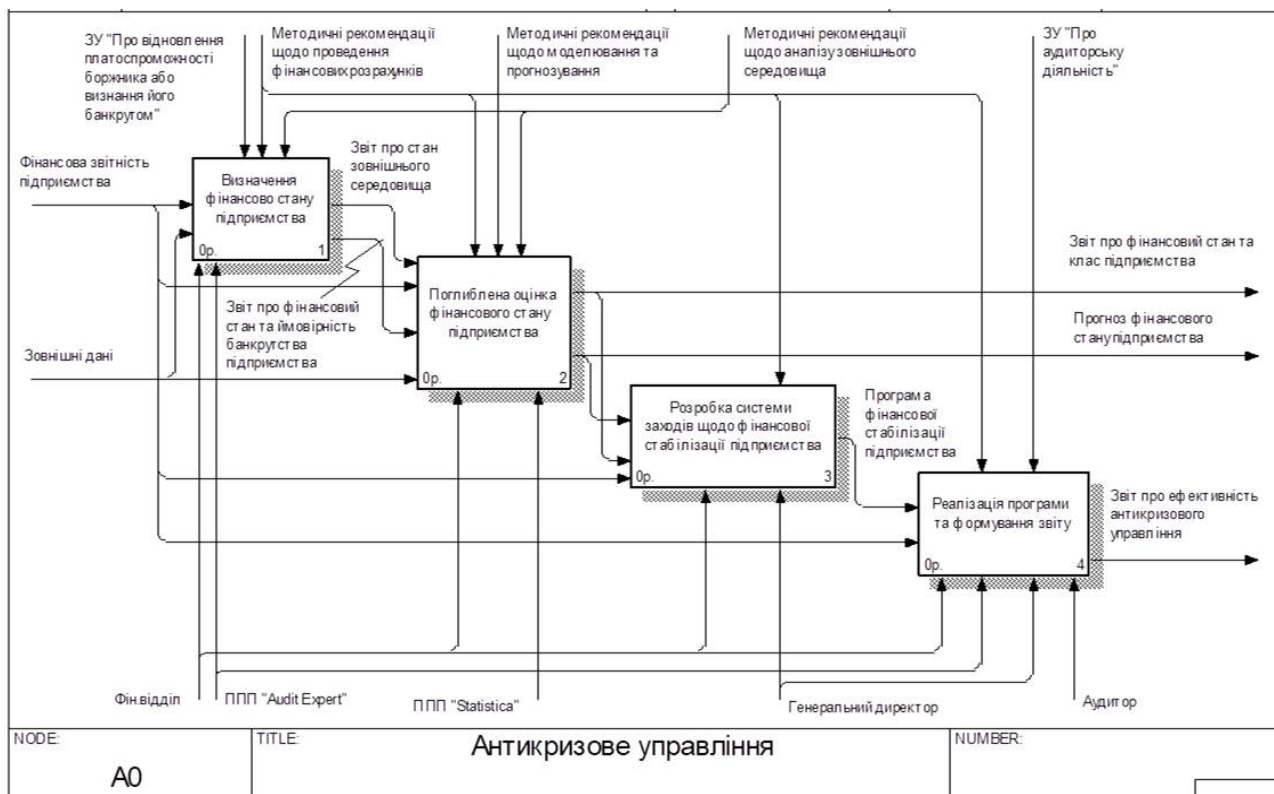


Рис. 3. Модель «ТО-ВЕ» процесу антикризового управління на підприємстві

Етапами запропонованої моделі антикризового управління є визначення фінансового стану підприємства, поглиблена його оцінка, розробка системи заходів щодо фінансової стабілізації підприємства, реалізація та формування звіту.

Додатковою вхідною інформацією в побудованій моделі порівняно з моделлю «AS-IS» є зовнішні дані, які включають звітність підприємств галузі та дані про зовнішнє середовище функціонування підприємства – галузь та економіку в цілому. У зв'язку із використанням зовнішніх даних та введенням етапу поглибленої оцінки фінансового стану додатковими елементами блоку управління є методичні рекомендації щодо аналізу зовнішнього середовища, методичні рекомендації щодо моделювання та прогнозування. До механізму додано прикладний програмний продукт «Statistica», який дозволяє спрогнозувати фінансовий стан підприємства. На виході додається прогноз фінансового стану підприємства.

Особливу увагу при вдосконаленні процесу антикризового управління приділено здійсненню комплексного аналізу фінансового стану підприємства, який включає визначення та поглиблену оцінку фінансового стану підприємства. Процес визначення фінансового стану підприємства зображений на рис. 4.

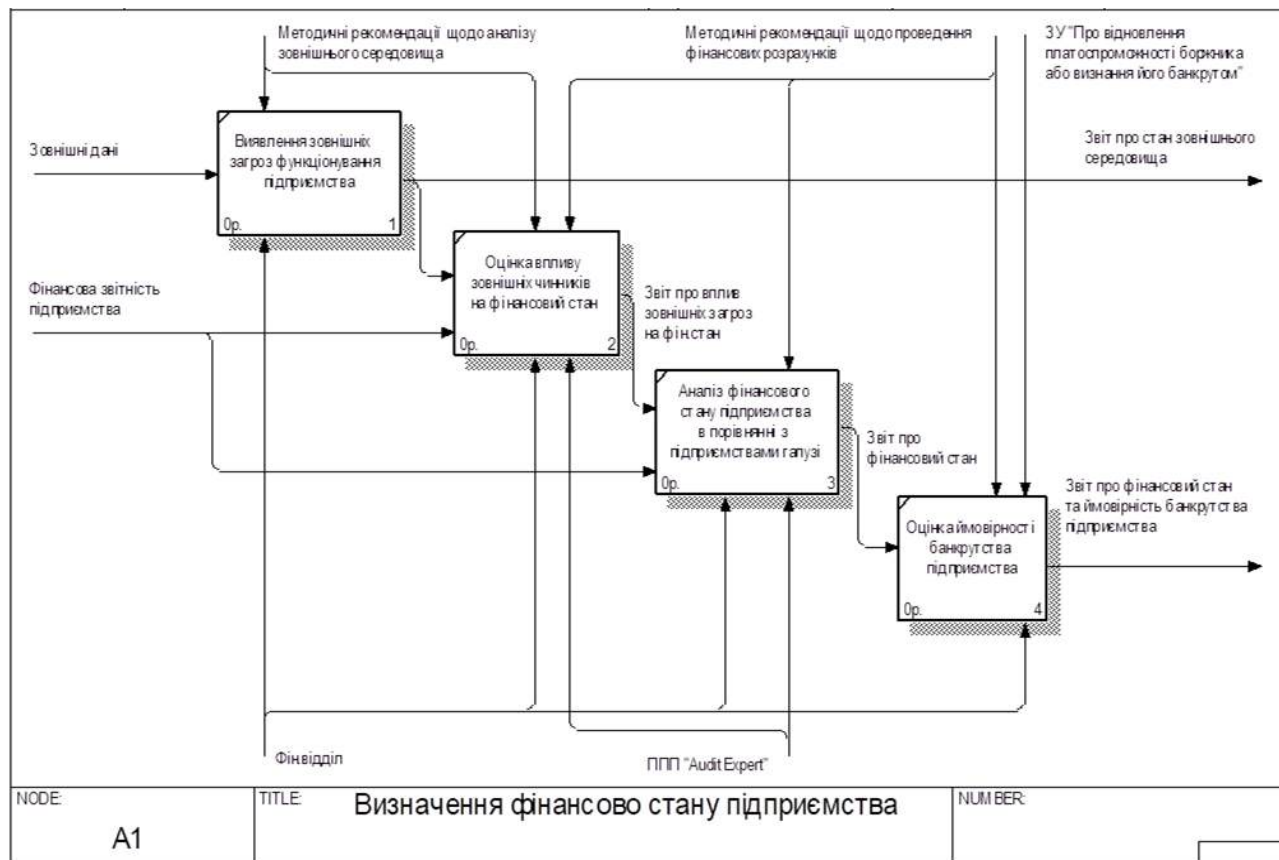


Рис. 4. Модель «TO-BE» процесу визначення фінансового стану підприємства

Відмінності процесу визначення фінансового стану підприємства в моделі «TO-BE» порівняно з аналізом фінансового стану «AS-IS» полягають в додатковому аналізі зовнішніх загроз функціонування підприємства на основі даних про стан галузі та економіки з використанням SWOT-аналізу, PEST-аналізу та інших методів аналізу зовнішнього та проміжного середовища, оцінці впливу зовнішніх чинників на фінансовий стан, аналізі фінансового стану та оцінці ймовірності банкрутства підприємства з врахуванням галузі функціонування. Тому цей підхід до визначення стану підприємства забезпечує здійснення комплексного аналізу фінансового стану підприємства в контексті галузі та оцінку впливу зовнішніх чинників на функціонування підприємства. Вхідною інформацією, на основі якої визначається фінансовий стан підприємства є фінансова звітність підприємства та зовнішні дані, управлінням – ЗУ «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» та методичні рекомендації щодо проведення фінансових розрахунків, оцінки зовнішнього середовища.

В моделі «TO-BE» додано також етап поглибленої оцінки фінансового стану підприємства (рис. 5).

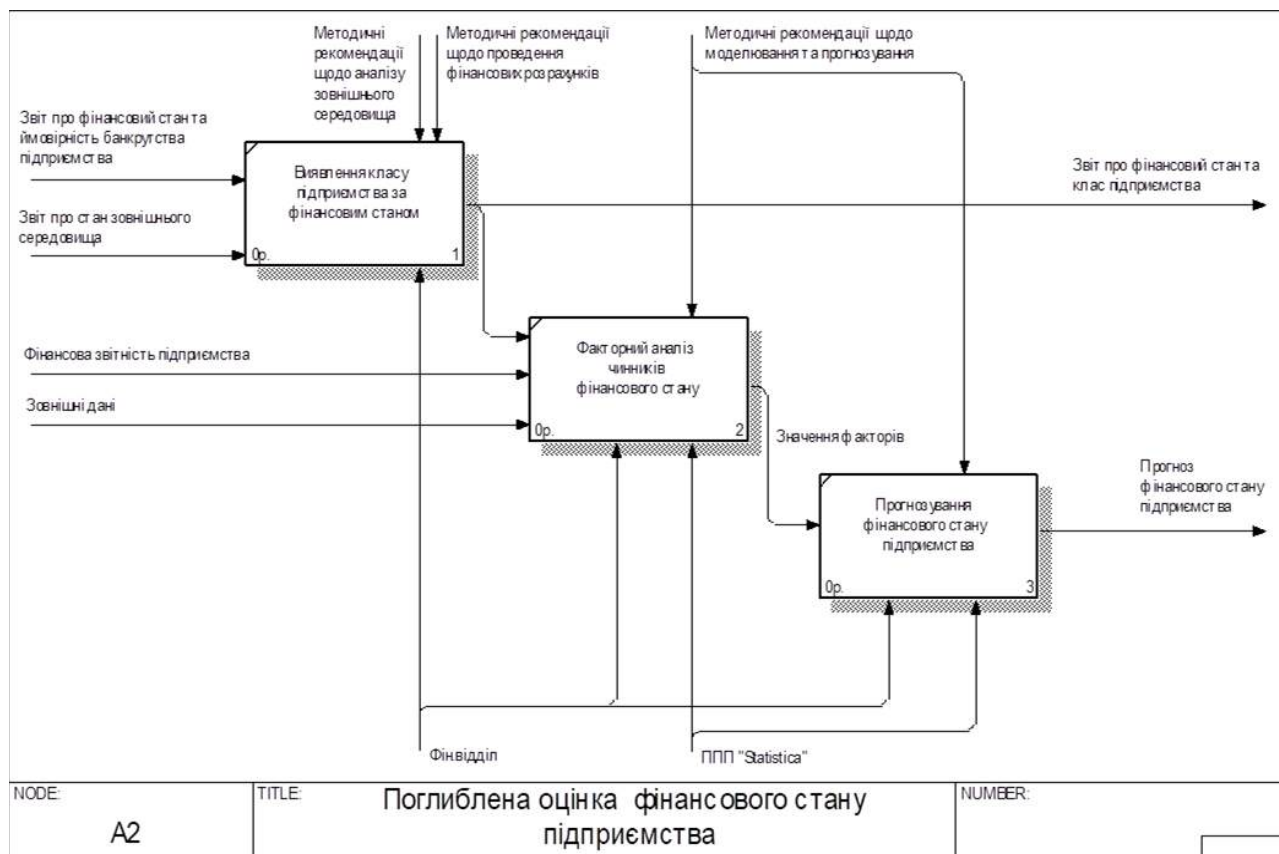


Рис. 5. Модель «TO-BE» процесу поглибленої оцінки фінансового стану підприємства

Блок вхідної інформації процесу поглибленої оцінки фінансового стану підприємства представлений звітом про фінансовий стан та ймовірність банкрутства підприємства, про стан зовнішнього середовища, фінансовою звітністю підприємства, зовнішніми даними; управління – методичними рекомендаціями щодо проведення фінансових розрахунків, прогнозування та моделювання, аналізу зовнішнього середовища; механізм – фінансовим відділом та прикладним програмним продуктом «Statistica». Результатом реалізації даного етапу антикризового управління є комплексний звіт про фінансовий стан та клас підприємства, прогноз фінансового стану підприємства.

Поглиблена оцінка фінансового стану підприємства включає наступні етапи: виявлення класу підприємства за його фінансовим станом, яке здійснюється з врахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, факторний аналіз чинників фінансового стану та прогнозування фінансового стану підприємства.

Метою факторного аналізу чинників фінансового стану є виявлення найбільш значимих в процесі антикризового управління груп показників фінансового стану підприємства, оцінка їх динаміки та отримання значень головних компонент для подальшого моделювання та прогнозування.

Використання результатів факторного аналізу для моделювання та прогнозування дозволяє знизити щільність зв'язку між вхідними змінними та зберегти вплив фінансових показників на результуючу змінну, що необхідне для побудови якісної моделі визначення фінансового стану підприємства.

Прогнозування фінансового стану підприємства передбачає прогнозування значення факторів з використанням методів екстраполяції на основі лінії тренду та визначення фінансового стану підприємства з використанням дискримінантного аналізу, що дозволить визначити клас підприємства за фінансовим станом в прогнозному періоді з врахуванням фінансового стану підприємств галузі.

Етапи розробка програми фінансової стабілізації підприємства, її реалізація та формування звіту у вдосконаленій моделі антикризового управління не відрізняються від існуючої моделі, за винятком наявності додаткової вхідної інформації етапу розробки програми – прогноз фінансового стану підприємства. Додаткова



вхідна інформація дозволяє на основі визначеного, з врахуванням специфіки функціонування та фінансового стану підприємств галузі виробництва машин та устаткування, класу підприємства та його зміни в прогнозному періоді розробити заходи щодо покращення фінансового стану підприємства з врахуванням найбільш значимих факторів антикризового управління

Побудована структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління ТОВ «СВ Трейд» передбачає проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства з врахуванням галузевих особливостей та стану економіки, визначення класу підприємства за рівнем антикризового управління, прогнозування його фінансового стану, розробку та реалізацію заходів щодо фінансової стабілізації підприємства.

В результаті структурно-функціонального моделювання процесу антикризового фінансового управління на підприємстві на прикладі ТОВ «СВ Трейд» зроблено такі висновки.

1. Побудовано структурно-функціональну модель процесу антикризового фінансового управління з використанням програмного продукту BPwin за стандартом IDEF0, який дозволяє подати алгоритм процесу антикризового управління у вигляді набору взаємозв'язаних функціональних блоків.

Побудована в роботі модель «AS-IS» процесу антикризового управління на підприємстві ТОВ «СВ Трейд» складається з таких етапів: аналіз фінансового стану підприємства, розробка системи заходів щодо фінансової стабілізації підприємства, реалізація програми та формування звіту.

2. Недоліком існуючої моделі «AS-IS» антикризового управління є ізольований аналіз фінансового стану підприємства, тобто неврахування галузевої специфіки діяльності підприємства та стану підприємств галузі, впливу зовнішніх факторів.

З огляду на зазначені недоліки, запропоновано модель «TO-BE» процесу антикризового управління. Запропонована модель антикризового управління передбачає комплексний аналіз фінансового стану підприємства з врахуванням галузевих особливостей та стану економіки, визначення класу підприємства, прогнозування його фінансового стану, розробку та реалізацію заходів щодо фінансової стабілізації підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кузенко Т. Б.*

---

**Література:** 1. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний вигляд*. 2017. №1. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao>. 2. Селіверстова Л. Структурно-функціональна модель системи управління фінансами підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. № 12 (2). С. 315–320. 3. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного біолого-природничого університету України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. № 211 (1). С. 76–80. 4. Кіпа М. О. Структурно-функціональна модель управління фінансовими ресурсами підприємства. *Інвестиції: практика і досвід*. 2015. № 22. С. 116–124. 5. Сабліна Н. В. Методичний підхід до управління фінансовою безпекою машинобудівних підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 7 (17). С. 224–232.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ

УДК 336.71:336.717.18(075.8)

Самусевич О. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Здійснено аналіз та узагальнення складових механізму управління фінансовою стійкістю банку; доведено, що ефективне управління фінансовою стійкістю можливо за умови наявності комплексного підходу до означеного процесу.

**Ключові слова:** фінансова стійкість банку, механізм, складові механізму, платоспроможність, ліквідність.



**Annotation.** The analysis and generalization of the components of the bank's financial stability management mechanism was carried out and it was proved that effective management of financial stability is possible if there is a comprehensive approach to the specified process.

**Keywords:** financial stability of the bank, mechanism, components of the mechanism, solvency, liquidity.



**Актуальність теми.** Управління фінансовою стійкістю банку передбачає об'єктивне визначення її поточного й бажаного стану, скоординоване управління фінансовими ресурсами банківської установи, вибір таких управлінських рішень, котрі сприяли б забезпеченню фінансової стійкості. Процес управління фінансовою стійкістю банків може бути визначено як сукупність методів та інструментів управління, що суб'єкти управління застосовують і спрямовують на забезпечення фінансової стійкості комерційних банків [1]. Процес управління фінансовою стійкістю є цілісною системою взаємопов'язаних елементів, що відображають відповідні заходи банківського менеджменту з управління фінансовою стійкістю комерційних банків.

**Метою** статті є розробка моделі управління фінансовою стійкістю банку.

Для чіткого розподілу функціональних обов'язків суб'єктів управління та методів регулювання фінансовою стійкістю необхідно виділити у цьому процесі управління фінансовою стійкістю банку відповідні ресурси та інші елементи. Структурно-функціональна модель надає можливість проілюструвати порядок дій при управлінні фінансовою стійкістю банку. Для початку необхідно побудувати контекстну діаграму (рис. 1). Після опису системи в цілому проводиться розбиття її на фрагменти. Цей процес називається функціональною декомпозицією, а діаграми, які описують кожен фрагмент і взаємодію фрагментів, називаються діаграмами декомпозиції. Після декомпозиції контекстної діаграми (рис. 2) проводиться декомпозиція кожного фрагмента системи на дрібніші тощо до досягнення потрібного рівня деталізації опису.

Особливостями означеного підходу є те, що він дозволяє подати алгоритм процесу формування у вигляді набору взаємозв'язаних функціональних блоків, а також проаналізувати модель AS-IS (як є) і з урахуванням удосконалень створити модель TO-BE (як буде). Це дає змогу як формалізувати послідовність процесу аналізу та оцінки фінансової стійкості банку, так і спостерігати за проміжними результатами.

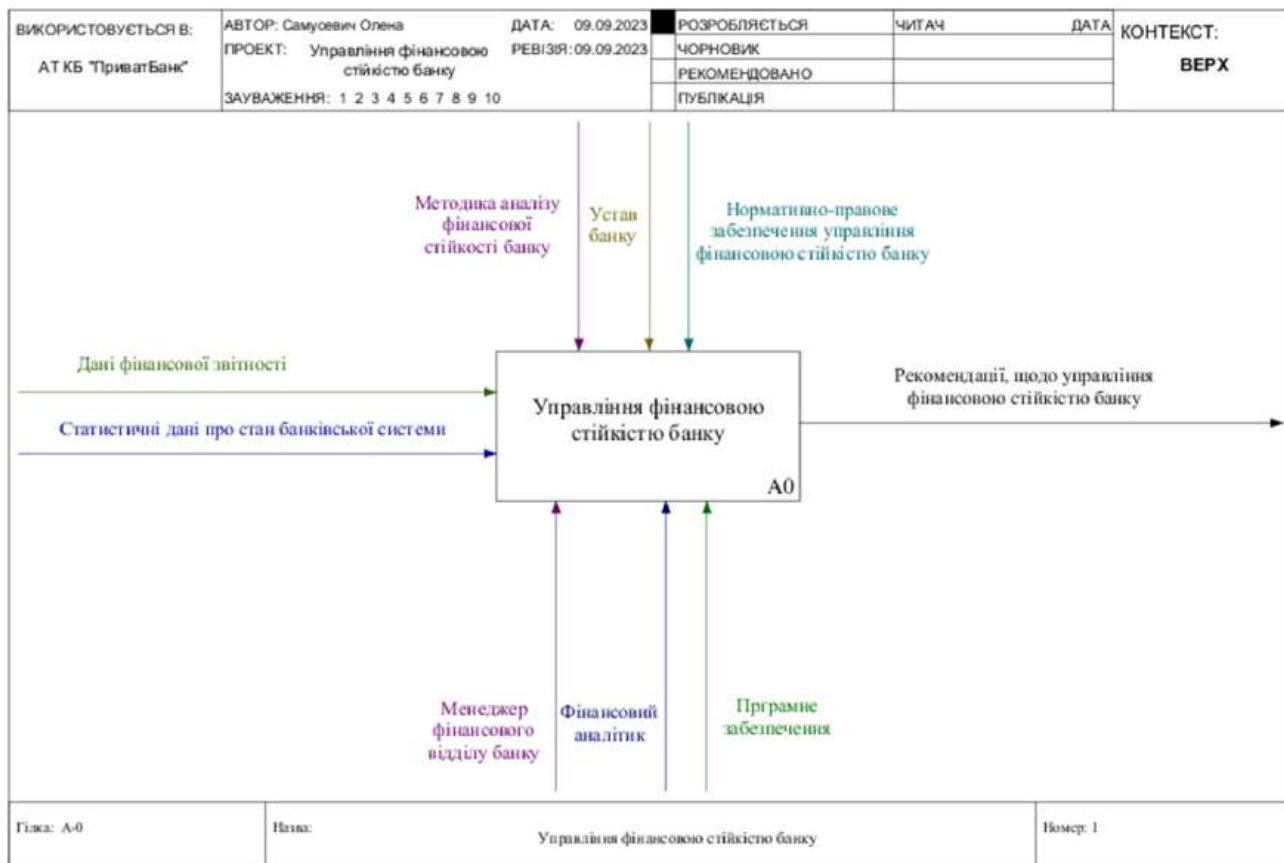


Рис. 1. Контексна діаграма «Управління фінансовою стійкістю банку»

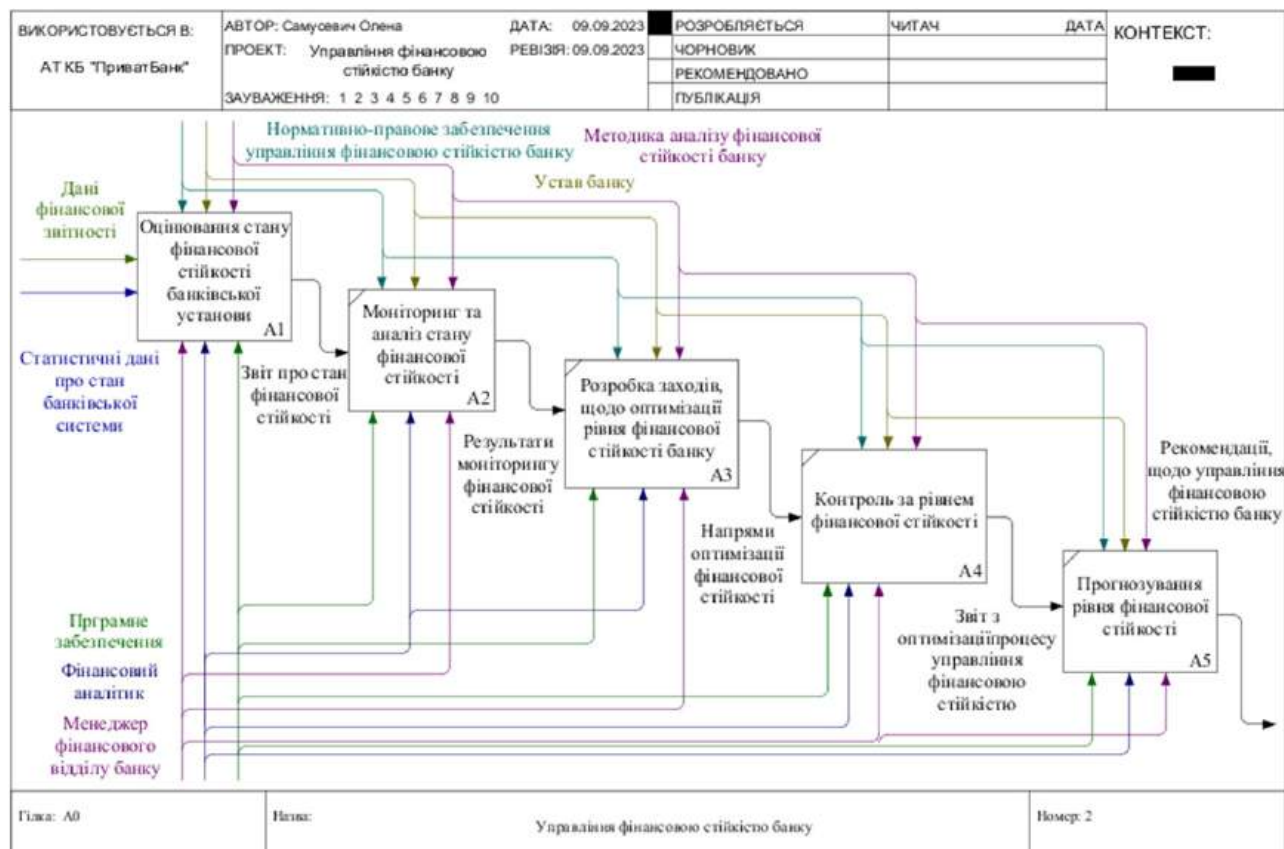


Рис. 2. Декомпозиція діаграми «Управління фінансовою стійкістю банку»



Процес моделювання системи починається з побудування контекстної діаграми, тобто найбільш абстрактного рівня опису системи у цілому [2]. Тому в процесі аналізу предметної області в досліджуваній банківській установі була сформована контекстна діаграма моделі AS-IS, для якої були визначені такі інтерфейсні дуги:

- вхід: «Звіт про прибутки та збитки», «Звіт про фінансовий стан банку», «Примітка «Окремі показники діяльності банку»», що об'єднано одним блоком вхідної інформації – фінансова звітність банку;
- вихід: висновки, щодо рівня фінансової стійкості банку;
- управління: Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні; метод горизонтального аналізу; метод вертикального аналізу; метод коефіцієнтів;
- ресурси: фінансовий відділ.

Першим етапом цієї моделі є підготовка даних, необхідних для аналізу та оцінки фінансової стійкості банку (рис. 3). У банку «Оцінювання стану фінансової стійкості» формується такими етапами (рис. 3).

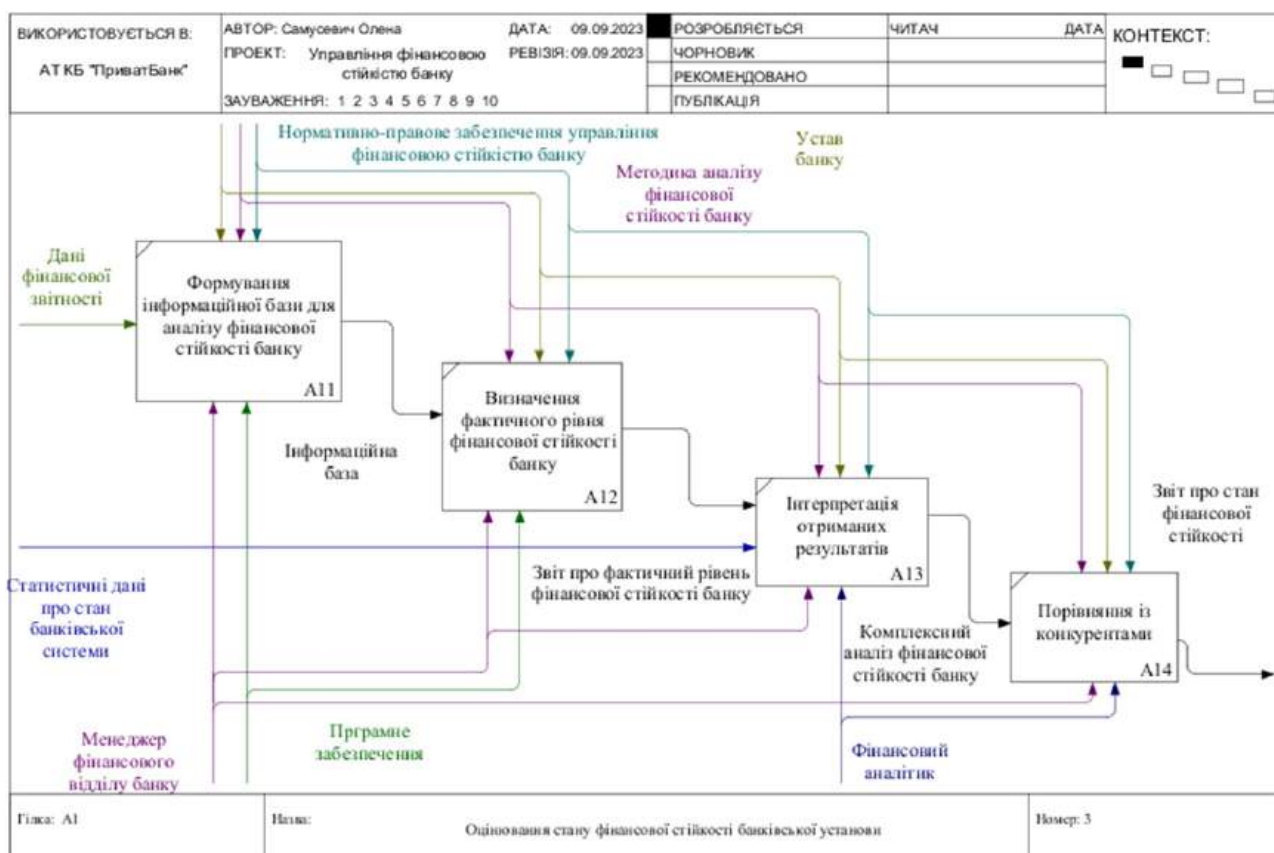


Рис. 3. Декомпозиція блоку «Оцінювання стану фінансової стійкості»

Одним із головних етапів аналізу та оцінки фінансової стійкості банку є аналіз коефіцієнтів банку. Фінансова стійкість банку являє собою якісну характеристику його фінансового стану, який відзначається достатністю, збалансованістю та оптимальним співвідношенням фінансових ресурсів і активів за умов підтримання на достатньому рівні ліквідності й платоспроможності, зростання прибутку та мінімізації ризиків і здатний витримати непередбачені втрати і зберегти стан ефективного функціонування [3]. Більшість методик поєднують чотири групи показників, що дають можливість оцінити фінансовий стан банку виходячи із: оцінки фінансової стійкості; оцінки ділової активності; оцінки ліквідності; ефективності діяльності. До групи показників фінансової стійкості відносяться показники: коефіцієнт надійності; коефіцієнт фінансового важеля; коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів; коефіцієнт захищеності власного капіталу; коефіцієнт захищеності дохідних активів; коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу. До групи показників оцінки ліквідності: коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань; коефіцієнт співвідношення високоліквідних та робочих активів; коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань; коефіцієнт генеральної ліквідності; коефіцієнт співвідношення



високоліквідних та загальних активів; коефіцієнт ліквідного співвідношення наданих кредитів і залучених депозитів [4]. До групи показників оцінки ефективності діяльності: рентабельність статутного капіталу; рентабельність власного капіталу; рентабельність активів; чистий серед; чиста процентна маржа.

Таким чином, модель управління фінансовою стійкістю банку дозволяє простежити за фінансовим станом банку на кожному етапі його функціонування. Досліджена структурно-функціональна модель AS-IS управління фінансовою стійкістю банку вказує на вузьку її спрямованість. Даний управлінський процес зосереджується на проведенні коефіцієнтного аналізу показників фінансової стійкості банку та не передбачає проведення фундаментального аналізу управління фінансовою стійкістю, який мав би включати систематичне дослідження та аналіз банків України, визначення типу фінансової стійкості банку та вплив фінансової стійкості на діяльність банку [5]. З огляду на зазначені недоліки, з метою вдосконалення процесу управління фінансовою стійкістю банку розроблена модель «ТО-ВЕ» управління фінансовою стійкістю банку (рис. 4). Перший етап даної моделі є не змінним (однаковими) в моделі «AS-IS» та «ТО-ВЕ», а саме підготовка даних, необхідних для аналізу та оцінки фінансової стійкості банку.

На другому етапі запропоновано проводити «Визначення рівня фінансової стійкості банку» за допомогою методу таксономії. Найважливішою перевагою розрахунку таксономічного показника є те, що він дає змогу мати справу з однією синтетичною ознакою, а саме інтегральним показником фінансової стійкості банку, який вказує напрям і масштаби змін у процесах, що описуються сукупністю вихідних ознак такого явища-процесу. Для розробки більш ефективних рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості банку запропоновано ввести такий етап як «Визначення кредитоспроможності позичальника для збільшення фінансової стійкості банку» на основі методики експрес-діагностики. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики кредитування та підвищити загальні показники фінансової стійкості та ступеня оптимальності кредитного портфеля (рис. 5).

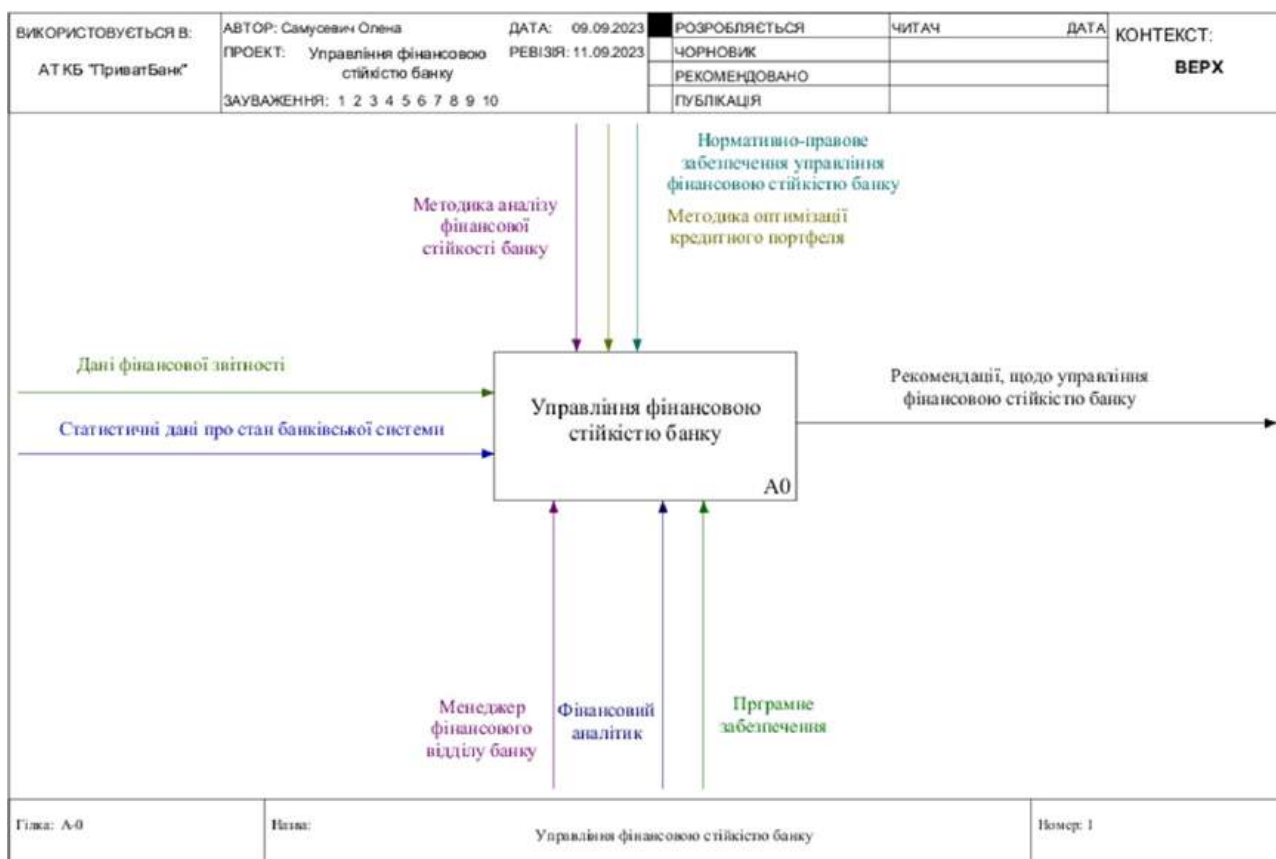


Рис. 4. Контексна діаграма «Управління фінансовими ресурсами банку»

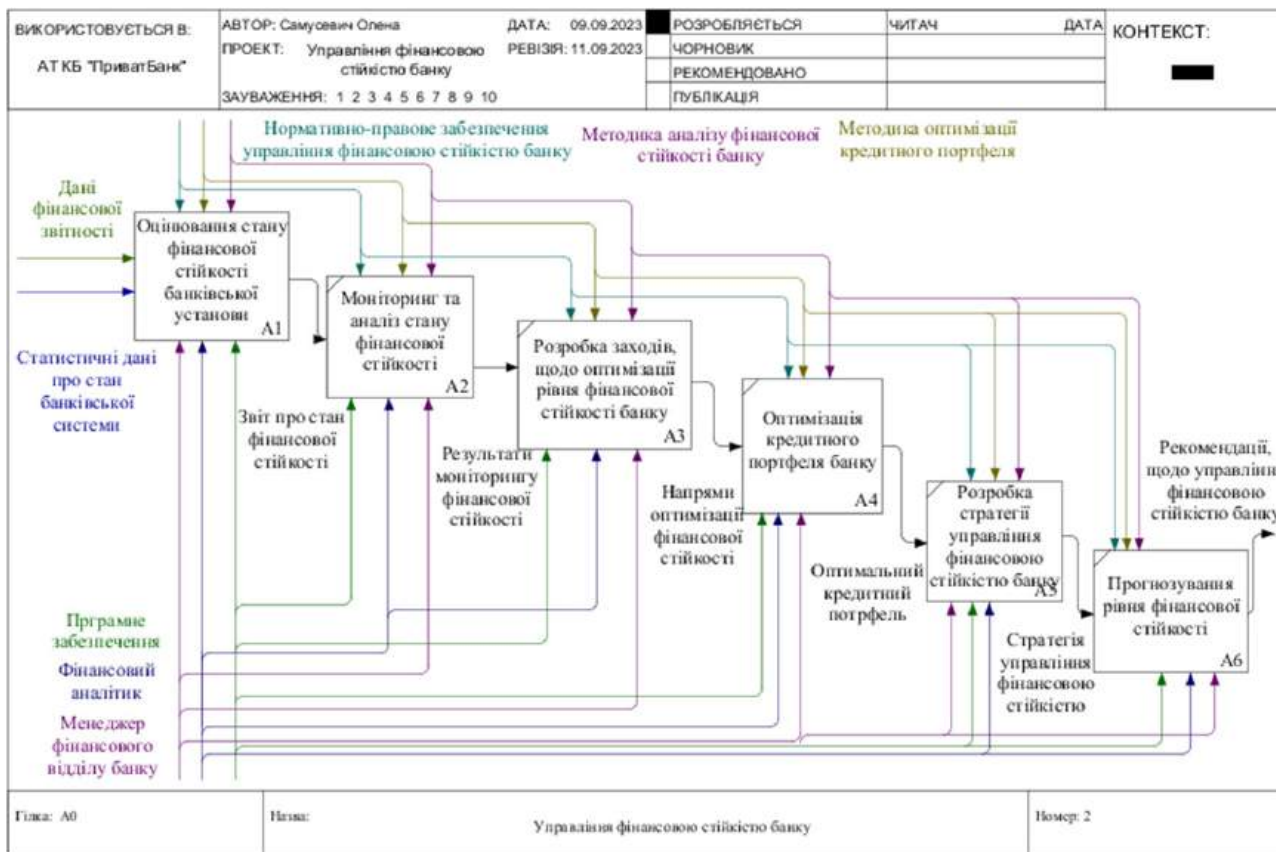


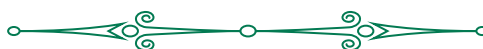
Рис. 5. Декомпозиція діаграми «Управління фінансовою стійкістю банку»

Отже, запропонована модель управління фінансовою стійкістю банку дає можливість побачити, що запропонована модель «ТО-ВЕ» є комплексною, універсальною та науково обґрунтованою. Для кожного етапу розроблено окрему систему показників. Отже, кожний етап оцінки та аналізу можна проводити окремо. Комплексність оцінки та аналізу процесу управління фінансовою стійкістю банку забезпечиться тільки у випадку використання всіх запропонованих етапів.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Холодна Ю. Є.*

**Література:** 1. Гарбар Є. С. Фактори впливу на фінансову стійкість банку в умовах нестабільного економічного середовища. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1 (45). Т. 1. С. 184–187. 2. Черничко С. Ф., Черничко С. С., Пелехач І.І. Банківський сектор економіки України: огляд основних тенденцій і перспектив розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2017. Вип. 2 (8). С. 182–189. 3. Довгаль Ю. С., Чамара Р. О. Сутність фінансової стійкості комерційного банку та ефективні шляхи її забезпечення. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1501/15djssfs.pdf>. 4. Золковер А. О., Гуменюк А. О. Методи забезпечення фінансової стійкості комерційних банків. *International scientific journal*. 2015. № 2. С. 32–35. 5. Юрчишена Л. В., Подолян С. В. Оцінка фінансової стійкості комерційного банку. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 3. С. 72–79.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## УЗАГАЛЬНЕННЯ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ

УДК 330.322:334.716

Самусевич О. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Здійснено аналіз та узагальнення складових механізму управління фінансовою стійкістю банку та доведено, що ефективне управління фінансовою стійкістю можливо за умови наявності комплексного підходу до означеного процесу.

**Ключові слова:** фінансова стійкість банку, механізм, складові механізму, платоспроможність, ліквідність.



**Annotation.** The analysis and generalization of the components of the bank's financial stability management mechanism was carried out and it was proved that effective management of financial stability is possible if there is a comprehensive approach to the specified process.

**Keywords:** financial stability of the bank, mechanism, components of the mechanism, solvency, liquidity.



**Актуальність теми.** Підходи до управління фінансовою стійкістю банків потребують особливої уваги в умовах глобалізації фінансових ринків, ускладнення банківських продуктів, загострення міжбанківської конкуренції, зростання банківських ризиків, а також високого впливу кризових явищ у фінансовому секторі протягом останніх років. Адже фінансова стійкість банківської системи є запорукою відновлення дії механізму перерозподілу тимчасово вільних коштів в економіці на користь фінансування інвестиційних проектів, розширення та активізації виробництва. Фінансова криза показала низький рівень фінансової стійкості вітчизняної банківської системи.

**Метою** статті є здійснення теоретичного узагальнення складових механізму управління фінансовою стійкістю банку.

Питання управління механізму фінансової стійкості банків досліджували у своїх роботах вітчизняні та закордонні вчені, такі як: Довгаль Ю. С. [3], Чамара Р. О. [3], Гарбар Є. С. [2], Юрчишена Л. В. [5], Подолян С. В. [5] та ін.

Проблема контролю фінансової стійкості комерційних банків сьогодні є одним із важливих науково-практичних завдань, якому присвячено багато досліджень та методик. Як правило, авторами комплексно розглядаються різні аспекти діяльності банків, визначаються системи показників, проводиться аналіз зв'язку між їх значенням та фактичним рівнем фінансової стійкості. Управління фінансовою стійкістю комерційних банків являє собою об'єктивне визначення її поточного й бажаного стану, скоординоване управління фінансовими ресурсами банківської установи, вибір таких управлінських рішень, котрі сприяли б забезпеченню фінансової стійкості. Найкращим способом це може бути впорядковано і відображено у сформованому цілісному механізмі. Саме таким механізмом є механізм управління фінансовою стійкістю банків як форма її практичного забезпечення [1]. Необхідність та мета механізму управління фінансовою стійкістю комерційних банків зумовлена проблемою практичного забезпечення фінансової стійкості банків на макро- та на мікрорівні для їх належного функціонування та стабільного розвитку, з одного боку, а також з метою створення базових передумов до виконання банками своїх функцій, реалізації ролі в економіці з іншої, що відображається на надійності банківської системи в цілому, на економічному розвитку країни й швидкості ринкових перетворень у процесі суспільного відтворення [2]. Для підтримання будь-якої економічної системи, у тому числі, банку, у визначеному стані або для досягнення більш високих результатів необхідною умовою є скоординована діяльність, тобто управління. Управління фінансовою стійкістю банку являє собою складний і багатобічний процес, що здійснюється за допомогою взаємодії різних форм, методів, інструментів, важелів і способів впливу суб'єкта управління на його об'єкт на основі чітко розробленої концепції.

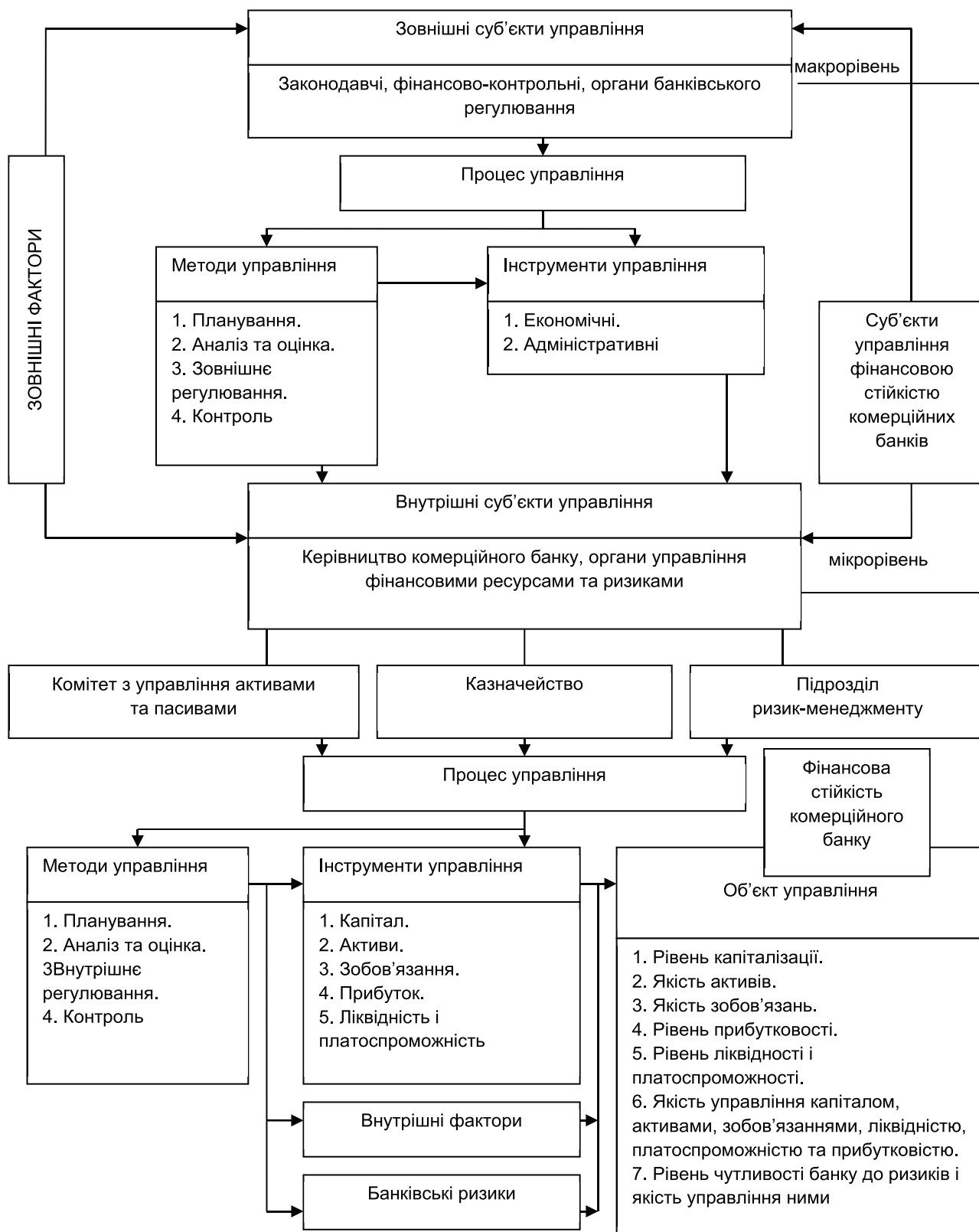


Рис. 1. Механізм управління фінансовою стійкістю банку

Однією з важливих умов ефективного функціонування механізму управління фінансовою стійкістю банків є визначення його основних складових (рис. 1) та дотримання комплексу принципів, до яких можемо віднести такі:

- принцип єдності дій і засобів досягнення мети суб'єктами управління даного механізму;
- принцип комплексності процесу управління фінансовою стійкістю (охоплює всі зазначені етапи);



- принцип єдності тактики і стратегії у процесі управління фінансовою стійкістю для забезпечення його безперервності;
- принцип взаємозв'язку і взаємообумовленості елементів механізму управління фінансовою стійкістю комерційних банків (функціонування конкретного елемента зумовлює особливості дії іншого, а отже, взаємний вплив та цілеспрямованість усієї сукупності елементів забезпечує результативність процесу управління фінансовою стійкістю);
- принцип гнучкості механізму та процесу управління фінансовою стійкістю банку (дає змогу адаптуватися до можливих змін на фінансовому ринку) [3].

Зазначимо, що управління фінансовою стійкістю банку визначається через такі характеристики, як: рівень капіталізації; якість активів; якість зобов'язань; рівень платоспроможності та ліквідності; рівень прибутковості; якість управління капіталом, активами й зобов'язаннями, платоспроможністю, ліквідністю і прибутковістю; рівень чутливості банку до ризиків та якість управління ними [4].

Важливими характеристиками фінансової стійкості банку є якість активів і якість зобов'язань банку. Якість активів можна характеризувати по різному, зокрема, визначати дохідність активів, рівень ризику, частку працюючих активів, рівень диверсифікованості, частку непрацюючих та неприбуткових активів [5]. Якість зобов'язань оцінюють стабільністю поповнення ресурсної бази, вартістю залучених коштів, чутливістю до змін процентних ставок та рівнем залежності від позичок на міжбанківському ринку кредитних ресурсів. Зауважимо, що зобов'язання банку аналізують відповідно до термінів залучення та розмірів зобов'язань. Завдяки аналізу можна визначити динаміку кожного з елементів сукупності зобов'язань банку. Рівень прибутковості є однією із важливих характеристик фінансової стійкості комерційного банку. Зростання прибутку є одним із напрямів поповнення резервних фондів з метою покриття збитків від проведення кредитних операцій, позитивно позначається на можливості підвищувати рівень дивідендних виплат акціонерам. Крім того, у випадку підвищення прибутковості зростає і курс акцій банку, який може здійснювати у процесі своєї діяльності додаткову емісію цінних паперів, що дає змогу поповнювати капітал, тим самим підвищуючи рівень його достатності й у кінцевому підсумку позитивно відображається на стійкості фінансового стану банку.

Також варто додати, що прагнення банку до надприбутків призводить до зростання рівня ризикованості та, відповідно, негативно впливатиме на фінансову стійкість [6].

Отже, можемо сказати, що механізм управління фінансовою стійкістю банку передбачає планування, аналіз та оцінку, регулювання і контроль.

Ефективне функціонування визначеного механізму управління фінансовою стійкістю комерційного банку, за допомогою узгодження управлінських рішень і досягнення певних відповідностей між усіма складовими компонентами, забезпечить досягнення стратегічних і тактичних цілей банку, сприятиме підвищенню рівня прибутковості, зниженню ризиків, контролю та підтриманню ліквідності й платоспроможності на достатньому рівні, що в кінцевому результаті, безумовно, має позитивний вплив на забезпечення фінансової стійкості банківської установи.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Холодна Ю. Є.

---

**Література:** 1. Гарбар Є. С. Фактори впливу на фінансову стійкість банку в умовах нестабільного економічного середовища. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1 (45). Т. 1 С. 184–187. 2. Черничко С. Ф., Черничко С. С., Пелехач І. І. Банківський сектор економіки України: огляд основних тенденцій і перспектив розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія Економіка. 2017. Вип. 2 (8). С. 182–189. 3. Довгаль Ю. С., Чамара Р. О. Сутність фінансової стійкості комерційного банку та ефективні шляхи її забезпечення. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1501/15djssfs.pdf>. 4. Золковер А. О., Гуменюк А. О. Методи забезпечення фінансової стійкості комерційних банків. *International scientific journal*. 2015. № 2. С. 32–35. 5. Юрчишена Л. В., Подолян С. В. Оцінка фінансової стійкості комерційного банку. *Регіональна бізнесекономіка та управління*. 2013. № 3. С. 72–79. 6. Cihak M. Bank Profitability and Financial Stability. *International Monetary Fund*. 2019. P. 2–50.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ: МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

УДК 336

Семененко А. А.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведено діагностику фінансового стану суб'єктів господарювання галузі оптової торгівлі хімічними продуктами. Створено модель бізнес-процесів щодо управління фінансовими ресурсами підприємства. Виконано аналіз рівня результатів управління фінансовими ресурсами підприємств галузі оптової торгівлі хімічними продуктами.

**Ключові слова:** управління, фінансові ресурси, модель, бізнес-процес.



**Annotation.** Diagnostics of the financial condition of economic entities in the field of wholesale trade in chemical goods was carried out. A model of business processes for managing the company's financial resources has been created. An analysis of the level of financial resource management results of enterprises in the field of wholesale trade in chemical goods was performed.

**Keywords:** management, financial resources, model, business process.



Актуальним завданням для вітчизняних підприємств в умовах поточного важкопередбачуваного середовища функціонування є аналіз результатів управління їх фінансовими ресурсами. Особливо це стосується суб'єктів господарювання, одним із видів діяльності яких є оптова торгівля хімічними продуктами, що відповідно до Наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України № 946 від 20 квітня 2023 року мають важливе значення для національної економіки в галузі сільського господарства в особливий період.

Окремі питання щодо управління фінансовими ресурсами висвітлювали у працях Р. М. Безус, М. М. Бердар, О. Ф. Вожжова, А. М. Поддєрьогін, М. І. Петик, Т. В. Романенко, М. Я. Рупняк, Л. Г. Соляник, П. А. Стецюк, І. М. Цуркан та ін. Однак подальшого розвитку вимагають питання моделювання бізнес-процесів управління фінансовими ресурсами, особливо для підприємств, що становлять важливе значення для національної економіки.

**Мета** статті полягає у створенні моделі бізнес-процесів управління фінансовими ресурсами та оцінювання результатів її реалізації для підприємств галузі оптової торгівлі хімічними продуктами.

Фінансові ресурси є складовою частиною економічних ресурсів, що представляють засоби грошово-кредитної і бюджетної системи, яка використовується для безперерйного функціонування і розвитку народного господарства [1]. Фінансові ресурси підприємства являють собою сукупність капіталу, майна і інших засобів підприємства, виражені в грошовій формі, які знаходяться в розпорядженні цього підприємства, використовуються або можуть бути використані ним в процесі фінансово-господарської діяльності для виконання своїх функцій [5].

Управління формуванням і використанням фінансових ресурсів являє собою систему, що включає принципи, методи, прийоми та інструменти, за допомогою яких здійснюється організація та регулювання їхнього руху відповідно до дії об'єктивних економічних законів, вимог законодавчо-нормативних актів та економічних інтересів власників підприємств [2]. Ефективність управління фінансовими ресурсами визначає фінансовий стан підприємства загалом. Величина і структура фінансових ресурсів залежить від обсягів та ефективності діяльності з оптової торгівлі хімічними продуктами. Декомпозиція структурно-функціональної моделі в нотації IDEF0 відображає послідовність реалізації процесу управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 1) відповідно до етапів, висвітлених у [1; 2; 4–6].

Під час реалізації бізнес-процесу «Аналіз середовища функціонування підприємства», позначеного на діаграмі декомпозиції блоком А1, відбувається дослідження результатів діяльності підприємств галузі оптової торгівлі хімічними продуктами, за офіційною інформацією Державної служби статистики [2]. Відповідно до даних (рис. 2), найбільша кількість суб'єктів господарювання галузі зосереджена у м. Києві (31,58 %), Дніпропетровській (9,09 %), Харківській (6,63 %) та Черкаській (6,52 %) областях.

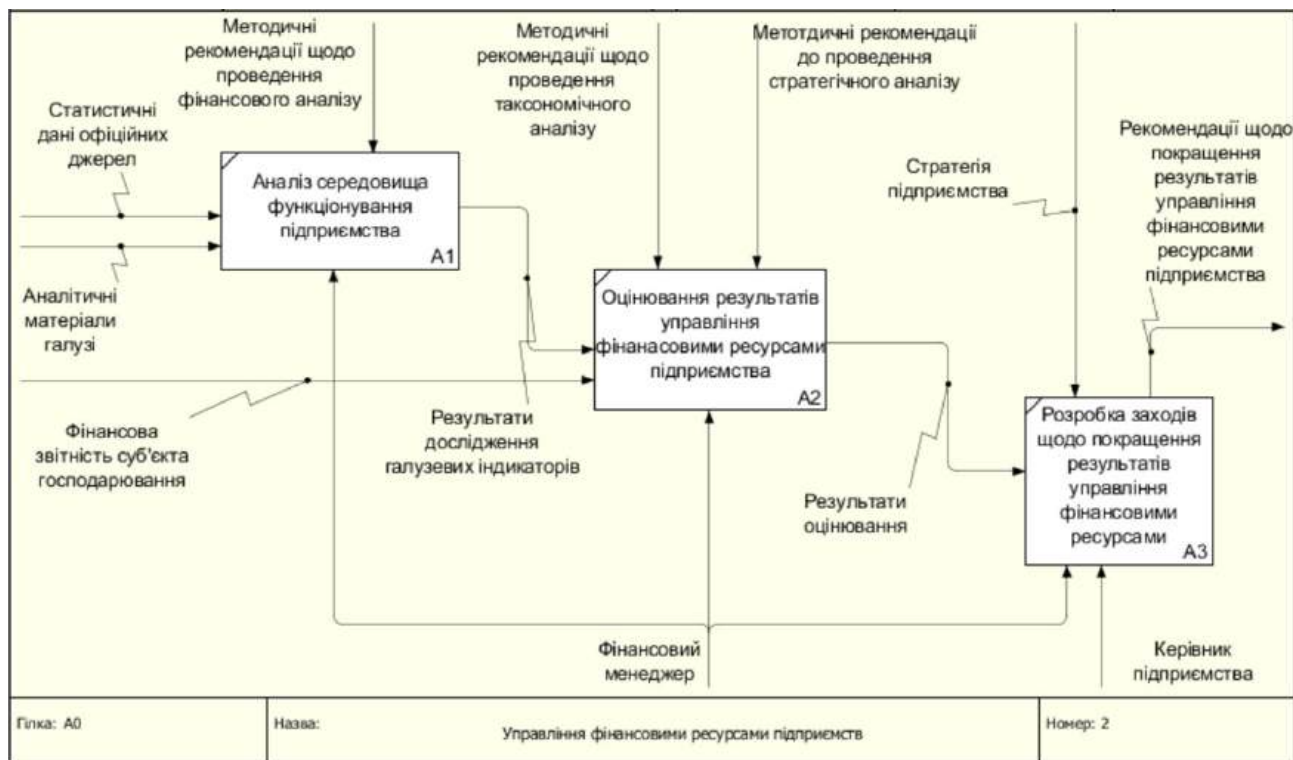


Рис. 1. Декомпозиція контекстної діаграми структурно-функціональної моделі «Управління фінансовими ресурсами підприємства»

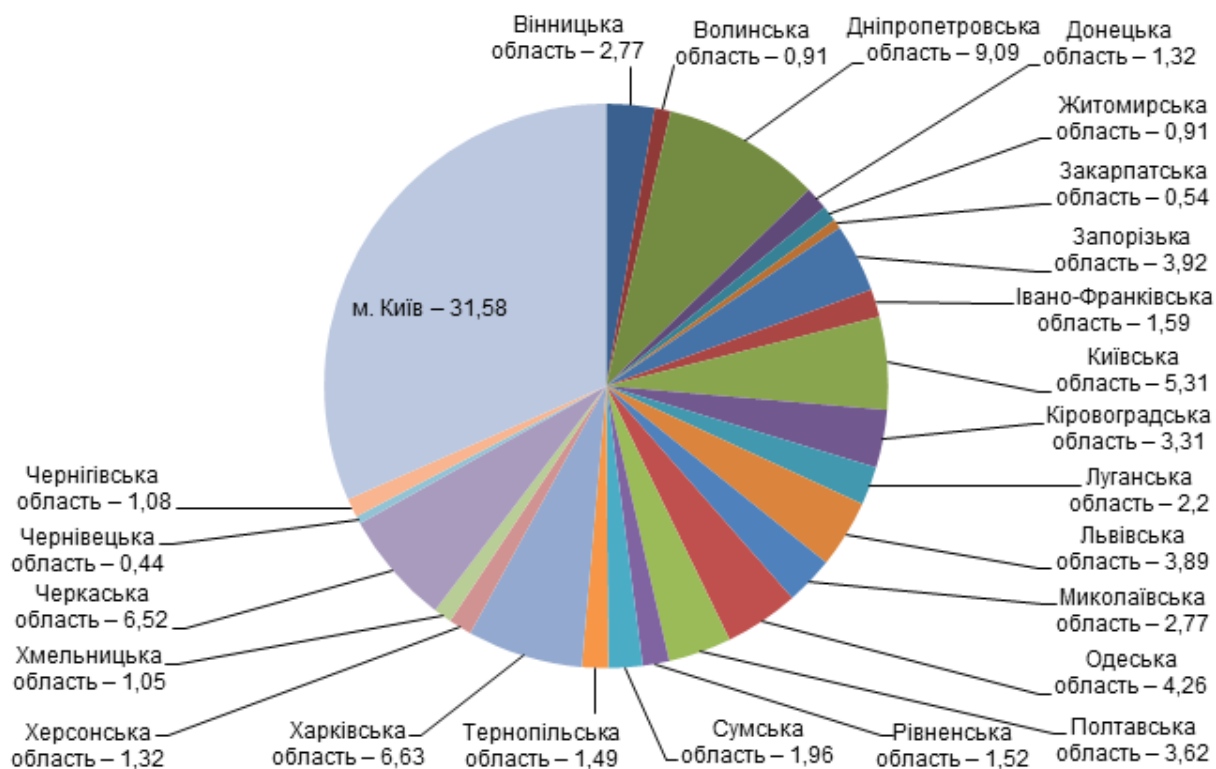


Рис. 2. Питова вага діючих підприємств, що мають ліцензію на оптову торгівлю хімічними продуктами за 2021 рік в розрізі регіонів



Бізнес процес А2 «Оцінювання результатів управління фінансовими ресурсами підприємства» має на меті здійснення діагностики відповідних показників для окремих суб'єктів господарювання галузі оптової торгівлі хімічними продуктами за допомогою коефіцієнтного, таксономічного і стратегічного аналізу. Так, на прикладі ТОВ «ТАРВЕЛ» було визначено фінансові індикатори (табл. 1), які в подальшому дозволили розрахувати інтегральний рівень результатів управління фінансовими ресурсами підприємства методом таксономічного аналізу і зробити прогноз зміни його подальшої динаміки (рис. 3).

Таблиця 1

**Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника рівня забезпечення фінансовими ресурсами ТОВ «Тарвел» за 2020–2022 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,82	0,88	0,75
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,66	0,58	0,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	0,01
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	-1,12	-0,43	-0,71
Коефіцієнт фінансової залежності	-4,61	-6,92	-2,63
Коефіцієнт фінансового ризику	-5,61	-7,92	-3,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,01	1,01	1,01
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,78	5,18	22,73
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	-0,01	-0,05	-0,15
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1,01	1,05	1,15
Коефіцієнт оборотності активів	0,8	0,99	0,77
Коефіцієнт оборотності основних фондів	2111,61	1091,52	420,31
Коефіцієнт оборотності запасів	3,46	3,54	1,68
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,05	1,38	1,45
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-5,44	-5,65	-2,7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,7	0,89	0,72
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,31	-0,07	-1,19
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,05	0,33	0,08
Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	0,05	0,49	0,09
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,18	0	0
Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	-508,94	0	0
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	-0,19	0	0

На основі отриманих результатів прогнозування із використанням трендової моделі визначено, що у подальшому рівень результатів підприємства буде зменшуватись. За період з 2021 до кінця 2022 року значення індикатора знизилось на 0,35 пунктів – з 0,62 до 0,27. При цьому максимально можливий рівень для даного показника, обчисленого за методом таксономічного аналізу, складає 1. Означена ситуація вимагає більш детального вивчення умов функціонування підприємства, виділення можливих загроз та потенційних можливостей, що можна реалізувати інструментами стратегічного аналізу, для подальшої розробки обґрунтованих заходів щодо покращення результатів управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тарвел».

Таким чином, етапи, які утворили сформовану модель в нотації IDEF0, дозволяють узагальнено проаналізувати зміст та результати управління фінансовими ресурсами підприємства галузі оптової торгівлі хімічними продуктами, створити передумови для розробки фінансових стратегій його розвитку.

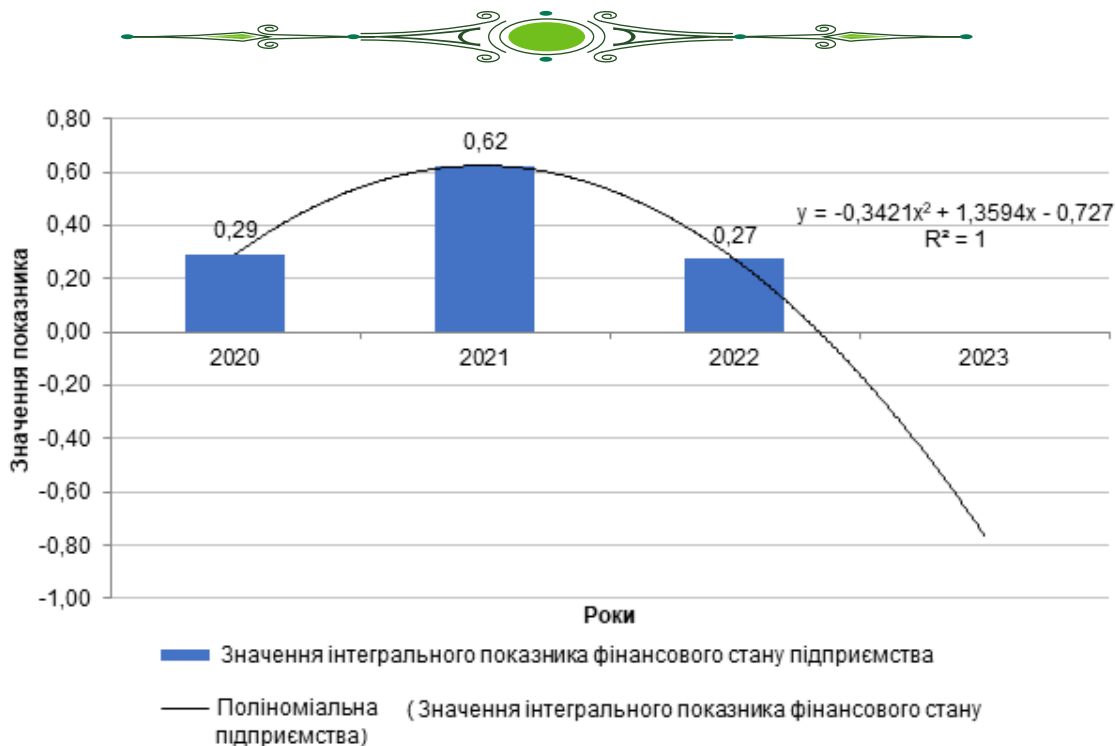


Рис. 3. Прогноз інтегрального показника рівня результатів управління фінансовими ресурсами ТОВ «Тарвел»

За результатами проведених дослідження було побудовано модель бізнес-процесів управління фінансовими ресурсами підприємств, візуалізовано інформаційні потоки, необхідні для його реалізації (вхідні та вихідні). Імплементация розробленої моделі проведена для її перших етапів, дозволила сформулювати передумови для розробки заходів щодо покращення результатів управління фінансовими ресурсами підприємств, які мають важливе значення для національної економіки, що і формуватиме напрям майбутніх наукових пошуків.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лелюк С. В.

**Література:** 1. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 778–783. 2. Гудзь О. Є., Стецюк П. А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. № 32. Т. 1. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2892>. 3. Діяльність підприємств // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 4. Про затвердження Змін до Критеріїв з визначення підприємств, установ та організацій, які мають важливе значення для національної економіки в галузі сільського господарства в особливий період : Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України № 946 від 20.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0660-23#Text>. 5. Телишевська Л. І., Голованова А. В., Яско Р. С. Засади формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5/1. С. 24–27. 6. Шевченко І. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 56 с.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ МАШИНОБУДУВАННЯ

УДК 658.15:621

Сирова М. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті визначено теоретично-методологічні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. Фінансові ресурси є головним стимулом для здійснення господарської діяльності підприємством, вони забезпечують усім необхідним його діяльність, і саме тому управління фінансовими ресурсами підприємства є однією з провідних ланок системи менеджменту підприємства. Ефективність управління фінансовими ресурсами визначається низкою чинників, в тому числі наявністю дієвого механізму управління. Механізм управління фінансовими ресурсами підприємства розкривається через предмет, об'єкт, суб'єкти, групи основних цілей, принципів, методів.

**Ключові слова:** фінансові ресурси, управління фінансовими ресурсами, фінансовий менеджмент, модель управління, фінансовий механізм.



**Annotation.** This article defines the theoretical and methodological principles of the formation of the system of managing the financial resources of enterprises. Financial resources are the main incentive for the enterprise's economic activity, they provide everything necessary for its activity, and that is why the management of the enterprise's financial resources is one of the leading links of the enterprise's management system. The effectiveness of financial resources management is determined by a number of factors, including the presence of an effective management mechanism. The mechanism of managing the company's financial resources is revealed through the subject, object, subjects, groups of main goals, principles, and methods.

**Keywords:** financial resources, management of financial resources, financial management, management model, financial mechanism.



**Постановка проблеми.** В умовах розвитку ринкової економіки одним із головних елементів фінансового менеджменту залишається формування ефективної системи управління фінансовими ресурсами, яка б давала змогу підприємству отримувати найбільший прибуток від усіх видів діяльності та сформувати безперервну діяльність підприємства в мінливих умовах сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розробку теоретичного та методичного забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства внесли вітчизняні та зарубіжні економісти. У наукових публікаціях І. Бланка [10], І. Зеліско [6], М. Дем'яненка [3] ґрунтовно досліджено економічну природу та якісні характеристики фінансових ресурсів. Теоретичні та методичні аспекти організації ефективної системи управління фінансовими ресурсами та технології її реалізації висвітлено у працях таких зарубіжних авторів: Ю. Бріггема і М. Ерхарда (E. F. Brigham, M. C. Ehrhardt) [14], Б. Коласса (B. Colasse) [15], Ч. Лі, К. Ченгаі Д. І. Фінерті (C. F. Lee, K. C. Cheng, J. E. Finnerty) [16], Ф. Модільяні і М. Міллера (F. Modigliani, M. Miller) [17], У. Шарпа (W. F. Sharpe) [18] та багатьох інших науковців. Однак, незважаючи на наявність чисельних теоретичних розробок, проблеми формування теоретико-методичних засад щодо управління фінансовими ресурсами підприємства залишаються дослідженими лише фрагментарно та потребують подальшого наукового обґрунтування. Зокрема, це стосується питань формування моделі управління, використання локальних економічних механізмів, алгоритму розподілу фінансових ресурсів за конкуруючими напрямками їх використання та деяких інших.

**Мета** дослідження – узагальнення теоретичних положень щодо управління фінансовими ресурсами машинобудівельних підприємств.



**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні для економіки нашої країни як ніколи важливим питанням залишається проблема, що пов'язана з пошуком ефективних методів управління фінансовими ресурсами підприємства. Фінансові ресурси мають вагомe значення в аналізі ресурсного забезпечення підприємства, оскільки вони є їх єдиним видом, що трансформується в будь-який інший у мінімальний термін.

За визначенням О. Г. Малій, керування фінансовими ресурсами підприємств є основним чинником формування господарської діяльності підприємства в сучасних умовах. Водночас це процес, який спрямований на покращення фінансового механізму підприємства, координування фінансових операцій, а також гарантування їх впорядкування та збалансування [8].

Поддерьогін А. М. вважає, що керування фінансовими ресурсами – це система принципів і методів розробки та впровадження управлінських рішень, що тісно пов'язані з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів компанії [12].

Система керування фінансовими потоками включає в себе частину сукупної системи керування підприємством, що повинна функціонувати «для забезпечення нормальних умов утворення, застосування, покращення структури фінансових ресурсів під час господарської діяльності для максимізації добробуту засновників підприємства у теперішньому та майбутньому періодах» [1].

Керування фінансовими ресурсами – це складне системне завдання, оскільки поряд із забезпеченням платоспроможності та рентабельності підприємства необхідно також і підтримувати кругообіг фінансових ресурсів [4].

Системний підхід щодо управління фінансовими ресурсами можна визначити такими складовими:

- роль – досягнення мети підприємства;
- функції – аналіз фінансових ресурсів, вибір варіантів, розробка плану втілення, здійснення контролю і моніторингу його виконання, встановлення та коригування відхилень тощо;
- потоки – фінансові та інформаційні між окремими елементами системи;
- побудова – загальна стратегія дії, у рамках якої визначають спільну роботу окремих складових системи [2].

Зважаючи на вищеподаний матеріал, доцільним буде формування основних складових системи ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, яка буде передбачати оптимальне поєднання фінансової, організаційної та керівної складової, а також являти собою систему теоретичних і методичних поглядів у розрізі наступних елементів (табл. 1)

Таблиця 1.1

**Елементи системи ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств галузі машинобудування**

Елемент	Характеристика
Поняття	Управління фінансовими ресурсами підприємства
Зміст	Система інструментів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, що пов'язані із формуванням розподілом і використанням фінансових ресурсів для досягнення стійкого фінансового стану підприємства
Цілі	Тактичні; стратегічні; оперативні
Задачі	Перерозподіл грошових потоків між структурними підрозділами та видами діяльності; проведення контролю фінансових процесів та їх коригування; забезпечення фінансовими ресурсами виробничої та інвестиційної діяльності
Суб'єкти	Управлінські працівники
Об'єкти	Фінансові відносини; фінансові ресурси
Форми прояву	Грошові потоки
Методи	Логіко-економічні; статистичні; економіко-математичні; нормативні; емпіричні та ін.
Функції	Організація; контроль і мотивація; планування; прогнозування; аналіз та оцінювання показників діяльності
Етапи	Підготовка; прийняття; виконання; контроль виконання

*Джерело:* складено автором на основі [4]

Управління фінансовими ресурсами – це низка інструментів, методів, форм розробки і реалізації управлінських рішень, які тісно пов'язані з процесами формування, розподілу і використання фінансових ресурсів задля досягнення стійкого фінансового стану підприємства та його ефективної діяльності [7].



Спираючись на думку І. О. Бланка, управління фінансовими ресурсами має на меті таке:

- забезпечення діяльності підприємства необхідним обсягом фінансових ресурсів відповідно до напрямів розвитку;

- організацію формування певного рівня та раціонального використання фінансових ресурсів;
- максимізацію прибутку і забезпечення зростання ринкової вартості підприємства.

Процес управління фінансовими ресурсами підприємства можна розглядати та вивчати через предмет, об'єкт, суб'єкти, цілі, принципи та методи.

Основним предметом керування фінансовими ресурсами підприємства є регулювання його фінансових потоків для забезпечення їх збалансованості, достатності та оптимальності.

Об'єктами процесу управління фінансовими ресурсами є:

- економічні відносини, що можуть виникати між підприємствами та їх засновниками, державою, іншими підприємствами, комерційними структурами, фізичними особами тощо;
- утворення, розподіл і використання виручки та прибутку;
- фінансові ресурси, джерела їх утворення, їх склад та структура;
- утворення та використання грошових коштів;
- склад, структура і обіг капіталу;
- система грошового обігу.

Об'єкти та суб'єкти процесу управління фінансовими ресурсами підприємства є відповідно керованими та керуючими системами [11].

До суб'єктів управління переважно відносять персонал фінансових підрозділів підприємства, що безпосередньо здійснюють вплив на об'єкти управління. Їх діяльність включає в себе збір, обробку, аналіз, систематизацію, передачу, зберігання інформації, розробку і прийняття управлінських рішень за допомогою планування [13]. Фахівці повинні мати високий професійний рівень та вміння швидко пристосовуватися до змін умов навколишнього середовища функціонування.

Залежно від розмірів підприємства суб'єкти управління фінансовими ресурсами можуть бути побудовані різними способами. Наприклад, у великих компаніях створюється спеціальна служба, що керується фінансовим директором і охоплює бухгалтерію та фінансовий відділ. На малих підприємствах роль фінансового директора виконує головний бухгалтер.

Ефективне керування фінансовими ресурсами повинно здійснюватися в межах фінансового механізму. Як правило, до структури фінансового механізму включають п'ять взаємопов'язаних елементів: фінансові методи, фінансові важелі, правове, нормативне та інформаційне забезпечення [9].

Фінансовий метод визначається як спосіб впливу фінансових відносин на господарюючий суб'єкт, що може діяти в напрямі управління рухом фінансових ресурсів. До фінансових методів зазвичай відносять прогнозування, планування, оподаткування, кредитування, страхування тощо [9].

Фінансовий важіль являє собою прийом дії фінансового методу. До фінансових важелів відносять прибуток, доходи, амортизаційні відрахування, фінансові санкції, фонди цільового призначення, орендну плату, процентні ставки за позиками, депозитами, облігаціями, пайові внески, внески до статутного капіталу, портфельні інвестиції, дивіденди тощо [9].

Правове забезпечення функціонування фінансового механізму включає в себе різноманітні законодавчі акти, накази та постанови органів управління. Нормативне забезпечення функціонування фінансового механізму формують інструкції, норми, тарифні ставки, методичні вказівки, роз'яснення тощо.

Інформаційне забезпечення функціонування фінансового механізму включає в себе поєднання різного роду економічної, комерційної фінансової та іншої інформації.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження підтверджує, що управління фінансовими ресурсами розглядається як одна з ключових функцій фінансового менеджменту. В загальній структурі функціонування системи управління фінансами господарюючих суб'єктів фінансові ресурси є одним з складових елементів керованої системи, тобто об'єкта управління, куди також входять джерела фінансових ресурсів та фінансові відносини. Об'єктом управління є сукупність фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні суб'єкта господарювання. До складових елементів об'єкта управління слід віднести внутрішні (власні) та зовнішні (позикові) джерела ресурсів. Управління фінансовими ресурсами підприємства є доволі багатofакторним процесом, який



має свої відмінності залежно від розміру підприємств та їх галузевої приналежності. Забезпечення ефективності роботи системи управління фінансами значною мірою залежить від гнучкості реагування цієї системи на непередбачувані події. Кожне окреме підприємство зазвичай повинно керуватися саме тим критерієм, який на певний момент його діяльності є найбільш доцільним.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Полтініна О. П.

**Література:** 1. Бердар М. М. Складові оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. Вип. 21. С. 271–275. 2. Гудзь О. Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с. 3. Дем'яненко М. Я., Зуєва О. І. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств України: теорія і практика : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 190 с. 4. Добринь С. В. Організація системи управління фінансовими ресурсами підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 37–40. 5. Дорохова Л. М., Куровська Н. О. Стратегічні напрями удосконалення управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств. *Продуктивність агропромислового виробництва. Економічні науки*. 2014. № 25 (4). С. 8–12. 6. Зеліско І. М. Управління фінансовими ресурсами аграрно-промислових компаній : монографія. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2014. 420 с. 7. Кравцова А. М. Фінансові ресурси підприємств: механізм формування та ефективного використання : монографія. Вінниця, 2011. 219 с. 8. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71–74. 9. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2000. 460 с. 10. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : КНТЕУ, 2017. 792 с. 11. Філімоєнко О. С. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 328 с. 12. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 160 с. 13. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. *Financial Management : Theory and Practice*. South-Western College Pub, 2014. 1163 p. 14. Colasse B. *Gestion financière de l'entreprise: Problématique, concepts et méthodes*. Paris : Presses univ. de France, 1987. 586 p. 15. Lee C. F., Cheng K. C., Finnerty J. E. *Corporate Finance: Theory, Method and Applications*. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 2000. 765 p. 16. Modigliani F., Miller M. The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment. *American Economic Review*. 1958. Vol. 48 (June). P. 261–297. 17. Sharpe W. F. Factor Models CAPMs and APT. *Journal of Portfolio Management*. 1984. P. 21–25.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.



## МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658:336.77

Страхов А. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів та обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** На основі даних публічної звітності ПрАТ «Харківський плитковий завод» побудовано модель бізнес-процесу подолання кризових явищ та запропоновано її модифікація з метою підвищення ефективності антикризового управління та підвищення кредитоспроможності.

**Ключові слова:** кризовий стан, фінансове управління, бізнес-процес, моделювання, кредитоспроможність.





**Annotation.** Based on the public reporting data of PJSC «Kharkiv tile plant», a model of the business process of overcoming crisis phenomena was built and its modification was proposed in order to improve the effectiveness of anti-crisis management and improve creditworthiness.

**Keywords:** crisis situation, financial management, business process, modeling, creditworthiness.



Кризовий стан є одною з найбільших загроз для функціонування підприємства і моделювання бізнес-процесу антикризового управління в умовах агресивного, важкопередбачуваного зовнішнього середовища сьогодення набуває все більшої актуальності.

Моделюванням бізнес-процесу називають процес відтворення потоку робіт з використанням формалізованої мови [7]. Модель бізнес-процесу складається з сукупності взаємопов'язаних операцій. Однією з найбільш відомих і використовуваних нотацій, тобто мов моделювання, є нотації сімейства IDEF. У даному дослідженні використовується нотація IDEF0, яка дозволяє розробляти моделі в розрізі окремих функцій [7].

Питаннями удосконалення процесів антикризового фінансового управління підприємствами, а також їх моделюванням займалися такі науковці, як С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський, О. В. Мельников, Т. С. Мінаєва, О. Г. Мельник, Л. І. Васечко, З. М. Гадецька та інші. Незважаючи на змістовність проведених досліджень, недостатньо уваги приділяється особливостям моделюванню бізнес-процесу антикризового фінансового управління для його практичної реалізації на підприємствах галузі керамічних плиток і плит.

**Метою** статті є побудова моделі існуючого і удосконаленого бізнес-процесу протидії кризовим явищам підприємства.

Аналіз процесів антикризового фінансового управління на ПрАТ «Харківський плитковий завод» дозволив побудувати контекстну діаграму моделі цього бізнес-процесу «AS-IS», яку наведено на рис. 1.

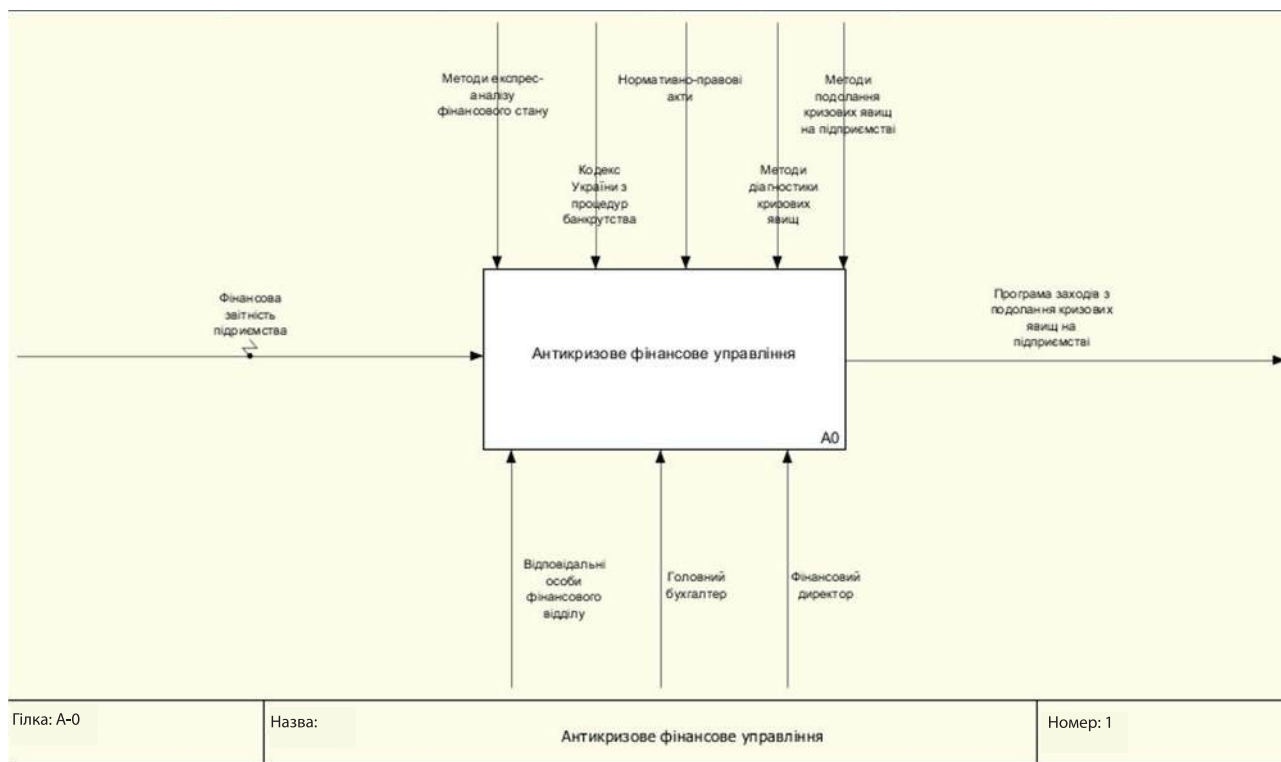


Рис. 1. «Контекстна діаграма моделі антикризового фінансового управління підприємством «AS-IS» в стандарті IDEF0»



Як видно з рис. 1, особами, що приймають рішення з антикризового управління, є фінансовий директор, головний бухгалтер, а також окремі особи, такі як бухгалтери нижчого рівня підпорядкування. Як основне джерело фінансових даних виступає публічна фінансова звітність підприємства. Методологія, яка застосовується у процесі прийняття антикризових рішень, включає: нормативно-правові акти, Кодекс України з процедур банкрутства, методи експрес аналізу фінансового стану, методи діагностики кризових явищ та їх подолання.

На рис. 2 наведено результати декомпозиції контекстної діаграми «AS-IS» для ПрАТ «Харківський плитковий завод». Бізнес-процес антикризового управління складається з чотирьох функціональних блоків: формування інформаційної бази, експрес-аналіз фінансового стану підприємства, поглиблений фінансовий аналіз, розробка програми заходів з подолання кризових явищ.

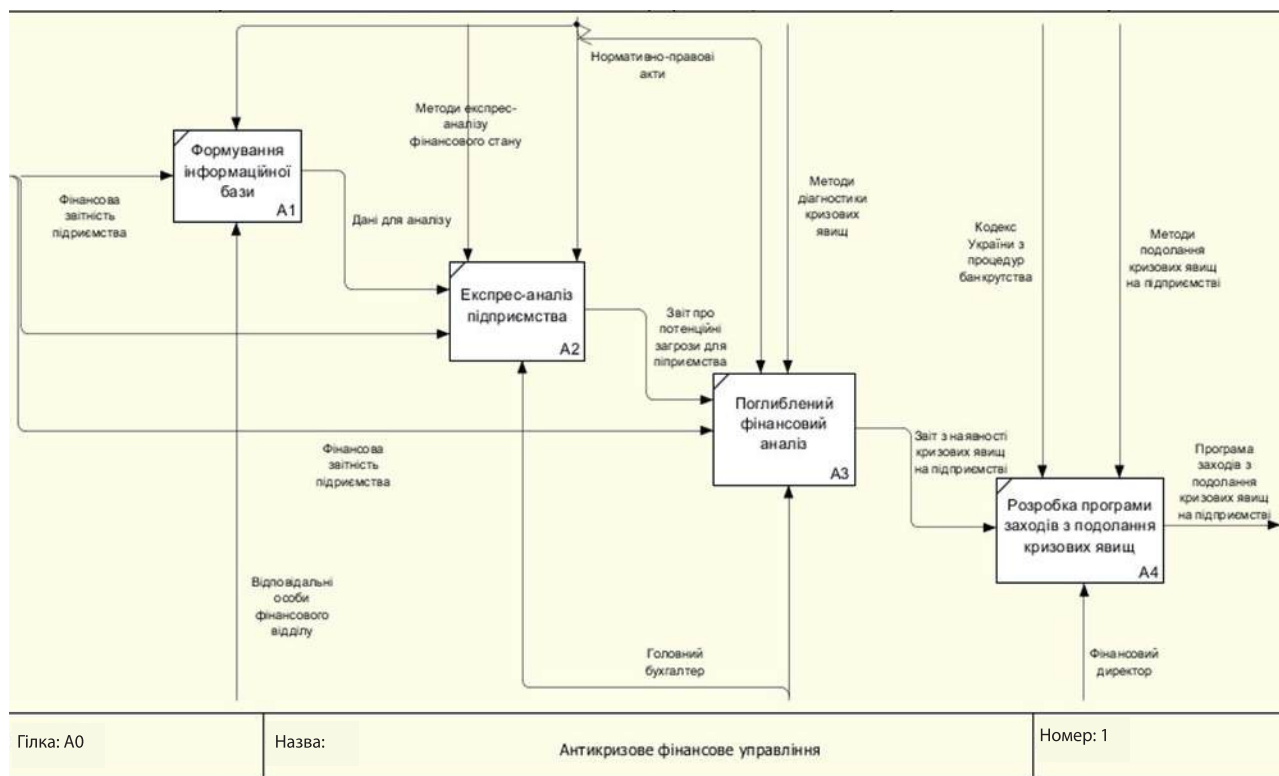


Рис. 2. «Декомпозиція контекстної діаграми «AS-IS» в стандарті IDEF0»

Описаний підхід до антикризового фінансового управління потребує модифікації. Одним із недоліків існуючого бізнес-процесу попередження та подолання кризових явищ є відсутність проведення регулярного моніторингу слабких сигналів кризових явищ та раннього реагування на них. Саме тому в моделі бізнес-процесу «ТО-ВЕ» замість відповідальної особи з фінансового відділу було введено фінансового аналітика, завданням якого має бути виявлення потенційних загроз та попередження виникнення кризових явищ. Контекстну діаграму моделі антикризового фінансового управління ПрАТ «Харківський плитковий завод» «ТО-ВЕ» наведено на рис. 3.

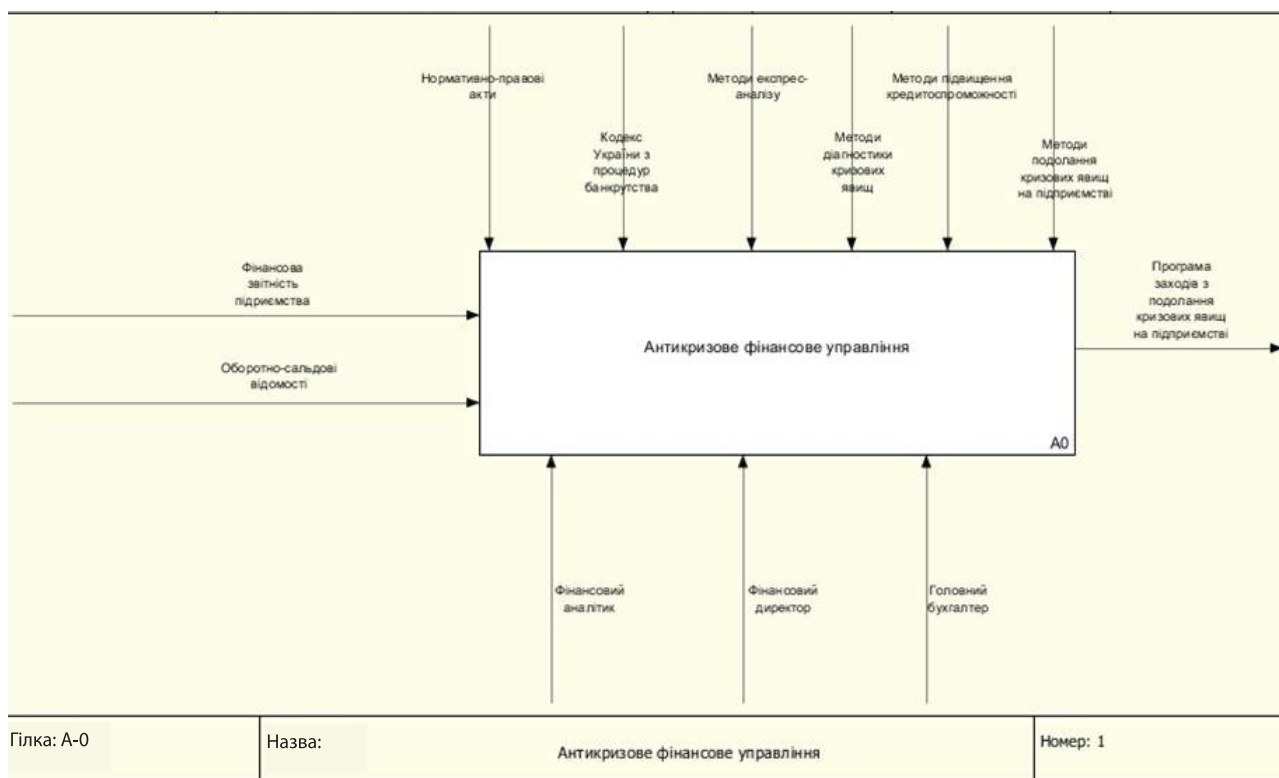


Рис. 3. «Контекстна діаграма моделі антикризового фінансового управління підприємством «ТО-ВЕ»»

Іншим недоліком є недостатність джерел інформації для фінансового аналізу. Тому до списку джерел фінансової інформації було додано оборотно-сальдові відомості, оскільки вони дозволяють провести більш глибокий аналіз підприємства. Зокрема, станом на 2022 рік у ПрАТ «Харківський плитковий завод» дебіторська заборгованість займала 43,88 % балансу підприємства, в той час як на кінець 2021 року вона складала 34,79 %. Тому є необхідність в розумінні того, чи не сконцентрована вся або більша частина суми дебіторської заборгованості на одному дебіторі, чи дійсно ця заборгованість не є простроченою, наскільки високі ризики її неповернення і т. ін.

Хоча процес подолання кризових явищ включає в себе аналіз показників ліквідності і платоспроможності, але не беруться до уваги якісні показники підприємства як позичальника. Саме тому в моделі «ТО-ВЕ» до переліку методичного забезпечення було додано Методи підвищення кредитоспроможності.

На рис. 4 наведено результати декомпозиції контекстної діаграми «ТО-ВЕ».

Як можна побачити, фінансовий аналітик відповідальний за формування інформаційної бази, експрес-аналіз та поглиблений аналіз підприємства. При цьому джерело даних оборотно-сальдові відомості використовуються на етапі поглибленого фінансового аналізу. В якості функціонального блоку А4 запропоновано розроблення стратегії подолання кризових явищ. Блок А5 має передбачати реалізацію розробленої стратегії та контроль за її реалізацією.

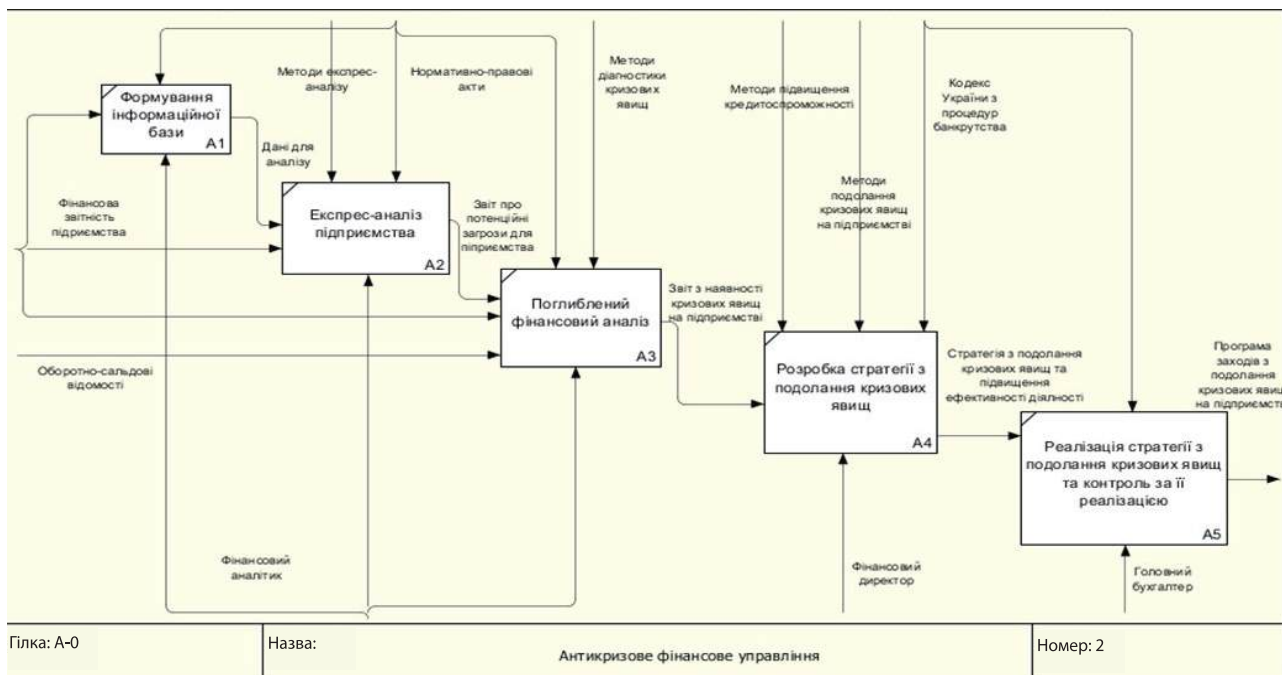


Рис. 4. «Декомпозиція контекстної діаграми «TO-BE» в стандарті IDEF0»

Таким чином, в процесі дослідження було побудовано модель бізнес-процесу антикризового фінансового управління ПрАТ «Харківський плитковий завод» та розроблено пропозиції для його покращення, крім модифікації самого бізнес-процесу, заміни ролей, додавання методичного забезпечення та джерел інформації.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Журавльова І. В.

**Література:** 1. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В., Мінаєва Т. С. Антикризисное корпоративное управление: теоретичні та прикладні аспекти : навч. посіб. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с. 2. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2010. 344 с. 3. Момот Т. В., Безугла В. О., Тараруєв Ю. О., Кадничанський М. В., Чалий І. Г. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Цент учб. літ., 2011. 712 с. 4. Васечко Л. І. Антикризисное управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 51–57. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/32.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/32.pdf). 5. Сабашадаш Л. О. Моніторинг економічної стійкості підприємства в кризових умовах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... д-ра екон. наук : 64.055.010. Харків, 2020. 250 с. 6. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 179–188. 7. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950>.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.





## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 334.722: 336.717

Чепеленко А. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведено аналіз та узагальнення наявних підходів до антикризового фінансового управління із позначенням їх переваг та недоліків. Деталізовано засоби ранньої діагностики кризи та появи значних ризиків в фінансовій діяльності підприємства.

**Ключові слова:** антикризове фінансове управління, фінансовий стан, моделі антикризового фінансового управління, вірогідність банкрутства.



**Annotation.** An analysis and generalization of existing approaches to anti-crisis financial management was carried out, indicating their advantages and disadvantages. The means of early diagnosis of the crisis and the appearance of significant risks in the financial activity of the enterprise are detailed.

**Keywords:** anti-crisis financial management, financial condition, models of anti-crisis financial management, probability of bankruptcy.



**Актуальність теми.** Сучасний рівень нестабільності економічного розвитку та зростання внутрішніх та зовнішніх загроз, що провокують дестабілізацію фінансового стану підприємства, вимагають від менеджменту впроваджувати екстрені заходи, які спрямовані на недопущення або вихід з кризи.

Критична фінансова ситуація, яка склалась на багатьох вітчизняних підприємствах, засвідчує неможливість їх існування без належної системи управління і в першу чергу – антикризового. У зв'язку з цим питання організації на підприємствах антикризового фінансового управління набуває особливої актуальності.

**Метою** цієї статті є проведення систематизації моделей антикризового фінансового управління підприємством для вибору оптимальної для українських підприємств.

Теоретико-методологічною базою дослідження послуговувалися праці вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Дворник М. А., Ковбатуєк М. В., Пилипенко О., Рамазанов С. К., Румик І., Ярошук О.

Незважаючи на значний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств, вони мають можливість регулювати негативні процеси та вживати запобіжних заходів, які знаходяться в зоні дії самого підприємства, а також заходи щодо виходу з кризового стану. Конкретний зміст управлінських заходів залежить від глибини фінансової кризи. З цих позицій антикризове фінансове управління може становити:

- 1) систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи;
- 2) систему конструктивних дій та дійових заходів, спрямованих на виведення підприємства з фінансової кризи.

Так, залежно від реального фінансового стану підприємства обумовлюється й мета та інструментарій антикризового управління.

Якщо підприємство нині функціонує порівняно успішно, то метою антикризового управління є недопущення фінансової кризи шляхом профілактичних заходів. Якщо підприємство опинилося у фінансовій кризі, мета антикризового управління – подолання фінансової кризи (фінансове оздоровлення підприємства.)

До найбільш поширених заходів профілактики кризи на підприємстві можна віднести: стратегічне планування діяльності підприємства, належний розподіл ресурсів на всіх рівнях управління, використання ефективної системи контролю, залучення зовнішніх консультантів при недостатній компетентності керівництва



з різних питань, аналіз конкурентоспроможності, маркетинговий аналіз ринку, фінансовий аналіз, аналіз ефективності системи мотивації персоналу, прогнозування ризиків та прийняття заходів щодо їх зниження [1].

Складність вирішення задач антикризового управління визначає складність самостійного створення ефективної системи антикризового менеджменту на кожному підприємстві. Ось чому антикризове управління повинно застосовувати методи активного реагування на зовнішні та внутрішні загрози для суб'єкта управління. Розглянемо існуючі моделі та системи антикризового управління підприємством (табл. 1) [1].

Таблиця 1

**Моделі та системи антикризового управління**

Модель антикризового управління підприємством	Характеристика
Модель антикризового управління на базі контролінгу	В короткостроковому періоді – це система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, а в довгостроковому – на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності
Модель реструктуризації у процесі антикризового управління	Інструмент превентивного антикризового управління, який спрямований на систематичну адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення кризових ситуацій
Реінжиніринг як складова антикризового управління	Це новий ефективний напрямок теорії менеджменту, що перетворює конструювання бізнесу в інженерну діяльність, яка спрямована на поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування наявних бізнес-процесів
Фінансова діагностика як інструмент антикризового управління підприємством	Виявлення сучасного стану підприємства і динаміки його змін, можливих шляхів подолання проблем за результатами розрахунків, розгляду та інтерпретації фінансових чинників, які описують різноманітні сторони діяльності підприємства. Основною розв'язкою матеріалів для діагностики фінансового середовища підприємства є фінансова звітність, а також статистична і оперативна звітність; планові матеріали (бізнес-план), нормативні матеріали, інформація про техніку виробництва, заключне слово експертів, висновки різноманітних опитувань
Модель фінансової санації	Це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковому періоді
Диверсифікація як активний метод реагування на зовнішні загрози	Розширення сфери діяльності суб'єкта управління в будь-якому напрямку. Використання стратегій диверсифікації дозволяє підприємствам створювати принципово нові товари та послуги на базі використання прогресивних технологій, розвивати нові напрямки підприємництва, підвищувати якісні характеристики продукції, що виробляється, активізувати свою політику на ринку, що в сукупності направлено на оздоровлення підприємства, забезпечення його стабільності й розвитку
Антикризова стратегія підприємства	Це інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів
Система антикризового інноваційного управління	Здійснення аналізу щодо узгодження продукції зі стратегією розвитку діяльності підприємства. Відбір таких видів продукції, що мають високий попит на ринку
Інвестиційний менеджмент в стратегії антикризового управління	Це система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства з метою запобігання та усунення кризових явищ
Маркетинг в антикризовому управлінні	Це систематичне сканування зовнішнього середовища підприємства з метою визначення місткості ринку та (або) його сегментів, дослідження поведінки покупців, практики діяльності конкурентів тощо, тобто дослідження сигналів, що свідчать про можливі загрози або появу додаткових можливостей для підприємства
Система антикризового управління персоналом	Це не тільки формальна організація роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановка тощо), але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей
Процедура банкрутства як метод антикризового управління	Оздоровлення економіки підприємства-боржника в умовах антикризового управління при існуванні потенційної можливості відновлення платоспроможності шляхом реалізації частини його майна і здійснення інших організаційних та економічних заходів з метою продовження його діяльності
Консалтинговий менеджмент як елемент антикризового управління	Це незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей антикризового управління

Так, одним із дієвих елементів системи виходу підприємства із кризи є контролінг [2]. Контролінг має бути спрямований на функціональну підтримку антикризового менеджменту. Цільові орієнтири контролінгу повинні бути підпорядковані цілям і завданням антикризового управління. Засоби контролінгу дозволяють виявити всі основні проблеми, що виникають у процесі реалізації антикризової стратегії підприємства, а та-



кож усувати відхилення від стратегічної лінії шляхом розробки та вибору альтернативних заходів. При цьому маються на увазі як методи активного контролінгу, який характеризується безперервним процесом досягнення цілей підприємства, так і методи пасивного контролінгу, в рамках якого періодично здійснюються дії менеджерів і фахівців з удосконалення системи виробництва й управління підприємством. До основних переваг застосування контролінгу можна віднести: підвищення прибутковості та гнучкості підприємства в короткостроковому і довгостроковому періодах, перші результати відразу бачить керівник, простота моделей. До недоліків – недосконалість існуючих методів аналізу, ускладнення порівняно з традиційними методиками, загроза статусу груп (бухгалтерії, планового відділу тощо) та осіб (начальників відповідних відділів), необхідність додаткового навчання, повний ефект спостерігається не швидко, тільки після впровадження на всьому підприємстві в цілому.

Наступним інструментом антикризового управління є реструктуризація підприємств, яка застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуха [3]. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. Підприємству варто використовувати даний метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою досягнення істотного поліпшення в таких ключових для сучасного бізнесу показниках, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність. Цей інструмент потрібний тільки тоді, коли відчувається потреба здійснити серйозний прорив. Часткові поліпшення вимагають делікатного підходу; істотні ж – досягаються тільки шляхом рішучого відсікання усього старого і заміни його на нове й прогресивне. Реінжиніринг потрібний у тих випадках, коли є необхідність в дуже суттєвих покращеннях, що характерно для сучасного стану більшості підприємств України.

Реінжиніринг дозволяє за рахунок спрощення опису різних сторін компанії та використання інформаційних технологій у багато разів порівняно з іншими методиками збільшити можливості аналізу різних варіантів проведення змін і глибину змін, що проводяться. Однак при проведенні реінжинірингу не розглядаються суб'єктивні сторони життя компанії, які також сильно впливають на проведення змін (наприклад, відносини між ключовими співробітниками). Ефективний фінансовий менеджмент передбачає здійснення щоденного аналізу ефективності роботи підприємства, структури його витрат [4].

Для ухвалення адекватних й економічно обґрунтованих рішень по усуненню криз необхідною умовою є їх оцінка, що визначає ступінь глибини кризи і рівень його розвитку, який можна одержати в результаті діагностики підприємства. При діагностиці стану підприємства можуть використовуватися різні критерії і показники:

- показники виробництва (динаміка виробництва, реальний рівень навантаження виробничих потужностей, темп оновлення основних виробничих фондів, стабільність виробничого процесу, частка науково дослідницьких робіт у поточних витратах підприємства, індекс продуктивності і витрат);
- показники ринкової активності (прибуток на одну акцію, співвідношення ринкової ціни акції та прибутку на одну акцію, дохідність однієї акції, частка виплачених дивідендів);
- фінансові показники (обсяг прибутку, рівень рентабельності виробництва, аналіз термінів непогашення заборгованості, рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості, частка забезпечення власними джерелами фінансування оборотних засобів);
- соціальні показники (рівень оплати праці відповідно до середнього показника по галузі, рівень заборгованості по заробітній платі, втрати робочого часу).

Що стосується санації як ключового інструменту антикризового управління, то слід зазначити, що метою санації є поліпшення структури капіталу; конкурентоспроможності; платоспроможності; відновлення, досягнення прибутковості; відновлення та збереження ліквідності; покриття поточних збитків; скорочення заборгованості; формування фінансових ресурсів [5].

Слід зауважити, що не існує єдиного підходу до організації менеджменту санації підприємства. Кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуального підходу до управління процесом її подолання чи попередження.

Санація повинна охоплювати такі основні стадії: виявлення фінансової кризи; аналіз внутрішніх та зовнішніх причин кризи, види та стадії кризи, а також обґрунтований аналіз наслідків цієї кризи на підприємстві.



Як наслідок, приймається рішення – треба проводити санацію чи ні, що потрібно проводити далі: ліквідаційні процедури чи оздоровлення підприємства. Сьогодні все більше керівників підприємств намагаються уникнути фінансового оздоровлення підприємств. Причиною цього є значна тривалість цього процесу, подекуди штучна його пролонгація. Аналіз наукових джерел дозволив виявити причини неефективності величезної кількості моделей антикризового фінансового управління, що актуалізує необхідність вирішення проблем, пов'язаних з оцінкою ефективності управління в умовах кризи.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Полтініна О. П.

---

**Література:** 1. Румик І., Пилипенко О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3 (63). С. 51–60. 2. Дворник М. А. Сучасне розуміння антикризового управління в діяльності вітчизняних туристичних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 22.4. С. 205–210. 3. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління. Луганськ : СЛУ, 2019. 191 с. 4. Ковбатюк М. В. Оцінювання ефективності заходів антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі. *Економіка та управління підприємством*. 2015. № 5 (167). С. 201–210. 5. Ярощук О. Оцінка загрози фінансової кризи на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2019. № 9. С. 382–385.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.

