МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ «Аграна Фрут Україна»)

Студент _____ Слободян Д.Т.

Науковий
керівник _____ к.е.н. Турчак В.В.

Рецензент _____ д.е.н., доц. Бабчинська О.І.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.

Вінниця – 2024

ВСЕ!2023

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі на тему: «Удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства» (на прикладі ТОВ «Аграна Фрут Україна») розглядаються актуальні теоретико-методологічні та практичні аспекти щодо дослідження сутності, діагностики та удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретико-методологічні засади теми: сутність фінансового менеджменту як елементу системи управління підприємством; його нормативно-правова база, інформаційно-аналітичне забезпечення та методичний інструментарій. Другий розділ роботи присвячений організаційно-економічній характеристиці та проведенню аналізу стану системи фінансового менеджменту та проведенню фінансової діагностики системи менеджменту підприємства. Третій розділ містить рекомендації щодо удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства.

Магістерська робота виконана на 70 сторінках друкованого тексту та містить 13 таблиць, 13 рисунків та 4 додатки.

Ключові слова: менеджмент, фінансовий менеджмент, система фінансового менеджменту, механізм фінансового менеджменту, фінансова діагностика.

THE SUMMARY

In degree work on a theme: «Improvement of the company's financial management system» the relevant theoretical, methodological and practical aspects of the study of the essence, diagnosis and improvement of the financial management system of the enterprise are considered.

The work consists of an introduction, three sections, conclusions and proposals, a list of used sources and appendices.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of the topic: the essence of financial management as an element of the enterprise management system; its regulatory and legal framework, information and analytical support and methodical toolkit. The second part of the work is devoted to the organizational and economic characteristics and the analysis of the state of the financial management system and the financial diagnosis of the management system of the enterprise. The third section contains recommendations for improving the company's financial management system.

The master's thesis is completed on 70 pages of printed text and contains 13 tables, 13 figures and 4 appendices.

Keywords: management, financial management, financial management system, financial management mechanism, financial diagnosis.

ВСЕ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП ……...…… 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ……. 7
1.1. Сутність фінансового менеджменту як елементу системи управління підприємством …….……. 7
1.2. Нормативно-правова база та інформаційно-аналітичне забезпечення фінансового менеджменту …… 16
1.3. Методичний інструментарій фінансового менеджменту……... 20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»…… 29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аграна Фрут Україна» 29
2.2. Аналіз стану системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна»……... 39
2.3. Фінансова діагностика системи менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» ……. 43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» ……... 51
3.1. Розробка концепції системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» …… 51
3.2. Заходи з удосконалення фінансової діагностики системи менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» …….. 56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……... 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……... 66
ДОДАТКИ …… 71

ВСЕІ 2023

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливість фінансового менеджменту як елементу системи управління підприємством випливає з нестабільності середовища, у якому воно функціонує та обґрунтовується неможливістю виявити всі ризики та можливості підприємницької діяльності.

Фінансовий менеджмент дозволяє ухвалювати та реалізовувати оптимальні управлінські рішення щодо максимізації доходів підприємства та мінімізації виробничо-господарського ризику.

Фінансовий менеджмент – це ефективний інструмент, який забезпечує: своєчасне виявлення та попередження проблем у діяльності підприємства; належний стан його операційної, інвестиційної та фінансової роботи; зростання виробничого та фінансового потенціалу підприємства; конкурентоспроможність та здатність реагувати на сучасні вимоги та виклики економічного середовища.

Тому питання удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства продовжують залишатись актуальними в реаліях сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти фінансового менеджменту, формування його механізму та вдосконалення його системи досліджуються багатьма науковцями. Зокрема, варто відзначити наукові роботи, таких авторів, як: Атаманчук З.А., Бабяк Н.Д., Великих К.О., Виклюк М.М., Гончаренко О.М., Грубик Ю.Ю., Жигалкевич Ж.М., Зайцева І.Ю., Кам'янська О.В., Карпенко Н.М., Килин О.В., Коваленко В.М., Ковалюк О.М., Крупка М.І., Лапіна І.С., Майор О.В., Мельник С.І., Максімова М.В., Нашкерська М.М., Непочтенко О.О., Поддєрьогін А.М., Пташник С.А., Турчак В.В., Свелеба Н.А., Скаско О.І., Стецiв Л.П., Слав'юк Р.А., Стащук О.В. Тимчишин-Чемерис Ю.В., Шевченко Н.В. та інші.

Метою дослідження є розгляд теоретико-методологічних засад системи фінансового менеджменту підприємства та виявлення ефективних напрямів її удосконалення.

ВСЕІ 2023

Реалізація поставленої мети вимагає вирішення наступних *завдань:*

1) визначення сутності фінансового менеджменту як елементу системи управління підприємством;

2) розгляд змісту механізму фінансового менеджменту підприємства;

3) огляд нормативно-правої бази та інформаційно-аналітичного забезпечення фінансового менеджменту;

4) дослідження методичного інструментарію фінансового менеджменту;

5) складання організаційно-економічної характеристики ТОВ «Аграна Фрут Україна»;

6) аналіз стану системи фінансового менеджменту досліджуваного підприємства;

7) проведення фінансової діагностики системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна»;

8) удосконалення системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна».

Об'єктом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні основи системи фінансового менеджменту підприємства.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі виступає система фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступили наукові праці вчених та результати досліджень в області фінансового менеджменту. Для проведення дослідження було використано наступні методи: аналіз та синтез (для уточнення сутності системи фінансового менеджменту, її складових, цілей, задач, функцій, принципів, забезпечення та інструментарію); коефіцієнтний та комплексний аналіз (для фінансової діагностики системи менеджменту підприємства, його фінансового стану та виявлення проблемних моментів в фінансовому управлінні); логіка та абстракція (для теоретичного узагальнення та формування висновків дослідження).

ВСЕ 2023

Інформаційною базою дослідження виступили праці науковців у сфері фінансового менеджменту, дані установчої документації та фінансової звітності ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки.

Практичне значення одержаних результатів. Цінність полягає у виявленні на основі дослідження системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» шляхів її удосконалення, обґрунтуванні доцільності розробки та впровадження концепції системи управління фінансовою діяльністю підприємства, а також визначення заходів з удосконалення фінансової діагностики системи менеджменту досліджуваного товариства, що дозволить підвищити її ефективність.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретико-практичні положення кваліфікаційної роботи було обговорено на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта та підприємництво: точки дотику», що проводилась 07-08 грудня 2023 року у м. Вінниця на базі Вінницького соціально-економічного інституту Університету «Україна».

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові статті загальним обсягом 0,63 друк. арк. в науково-практичному журналі «Подільський науковий вісник» (№3 та №4 за 2023 рік).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій та списку використаних джерел. Обсяг роботи складає 70 аркушів друкованого тексту.

Графічний та аналітичний матеріал розміщено у 13 таблицях та 13 рисунках. Список використаних джерел нараховує 53 найменування.

ВСЕП 2023

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність фінансового менеджменту як елементу системи управління підприємством

В сучасних умовах підприємство неспроможне успішно діяти без ефективної системи фінансового менеджменту, основою якого є управління, розподіл та використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання.

Формування системи фінансового менеджменту дозволяє підприємству здійснювати раціональний розподіл фінансових ресурсів, оптимізувати грошові потоки, збільшити доходи та зменшити нераціональні витрати, оцінити перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності в реаліях сьогодення.

При цьому, необхідно наголосити, що фінансовий менеджмент не є окремою сферою менеджменту на підприємстві.

Ця система тісно переплітається з іншими аспектами управлінської діяльності, такими як: стратегічний менеджмент, інвестиційний менеджмент, управління персоналом та іншими складовими системи менеджменту підприємства [34, с. 46].

Суттєвої актуальності розробці та впровадженню на підприємстві ефективної системи фінансового менеджменту на сьогодні додає важкість прогнозування тенденцій економічного розвитку, і це, в свою чергу, призводить до того, що менеджерам необхідно приймати нетрадиційні сміливі рішення аби підприємство змогло вижити в складних обставинах, що також, підвищує рівень ризику та невизначеності [36, с. 83].

У системі управління підприємством та його різними напрямами діяльності найбільш складним та відповідальним є управління фінансами. Аналіз, планування, прогнозування та контроль за формуванням та використанням фінансових ресурсів підприємства дослідники об'єднують поняттям «фінансовий менеджмент».

ВСЕ 2023

Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. визначають, що «фінансовий менеджмент – це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень щодо придбання, фінансування та управління активами, спрямовані на реалізацію певної мети підприємства» [16, с. 8].

Стащук О.В. вказує, що «фінансовий менеджмент – це форма управління процесами фінансування діяльності підприємства за допомогою методів та важелів фінансового механізму або мистецтво управління фінансовою діяльністю» [32, с. 8].

Шевченко Н.В., Мельник С.І. наголошують, що «фінансовий менеджмент – це сукупність процесів управління формуванням, використанням, розподілом фінансових ресурсів підприємства, а також контролюванням з подальшою оптимізацією та мінімізацією ризику неплатоспроможності» [52, с. 9].

Непочатенко О.О., Пташник С.А. вважають, що «фінансовий менеджмент – це комплексна система принципів і методів розвитку і реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства та організацію його грошових потоків з метою досягнення оперативно-тактичних та стратегічних цілей» [25].

Крупка М.І., Ковалюк О.М., Коваленко В.М. розглядають «фінансовий менеджмент як цілісну систему знань про фінансові відносини в господарському процесі, фінансовому механізмі, технології управління фінансовою діяльністю підприємства» [45, с. 9].

Слав'юк Р.А. зазначає, що «фінансовий менеджмент – це система раціонального управління процесами фінансування господарської діяльності підприємства. Фінансовий менеджмент – невід'ємна частина загальної системи управління підприємством» [31, с. 10].

Поддєрьогін А.М., Бабяк Н.Д. вважають, що «фінансовий менеджмент — це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обігу його грошових коштів» [47, с. 26].

ВСЕ 2023

Отже, фінансовий менеджмент є елементом загальної системи управління підприємством та охоплює методологію і техніку управління фінансами, що спрямована на досягнення підприємством його стратегічних і тактичних цілей.

Фінансовий менеджмент включає у себе всі види діяльності, пов'язані з плануванням та контролем використання фінансових ресурсів підприємства, щоб гарантувати, що у ділової спільноти достатньо грошей для обслуговування, інвестицій та власного зростання [11, с. 45].

Структурними складовими фінансового менеджменту є:

1) визначення та реалізація фінансової політики підприємства;

2) складання та аналіз фінансової звітності підприємства;

3) оцінка ефективності реалізації інвестиційних проєктів, формування та управління інвестиційним портфелем підприємства;

4) аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, виявлення резервів, діагностика слабких і сильних сторін;

5) поточне фінансове планування та контроль;

6) управління грошовими потоками підприємства, розміром та структурою капіталу;

7) зниження витрат та збільшення доходів і прибутків підприємства [52, с. 9].

Оскільки фінансова діяльність посідає важливе місце в управління підприємством, від неї залежить повнота фінансового забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, тому головною метою фінансового менеджменту є знаходження компромісу між завданнями, що їх ставить перед собою підприємство і фінансовими можливостями реалізації цих завдань [47, с. 11].

Виходячи із мети фінансового менеджменту можна визначити дві групи його стратегічних цілей:

1 група: розподіл наявних та очікуваних фінансових ресурсів підприємства у часі та по фазах операційного циклу і фіскальних періодах;

ВСЕ 2023

2 група: забезпечення джерел мобілізації фінансових ресурсів [35, с. 84].

Враховуючи все наведене вище, можна визначити, що основними завданнями фінансового менеджменту є:

1) забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів згідно з задачами розвитку підприємства в майбутньому періоді;

2) забезпечення найбільш ефективного використання сформованого обсягу фінансових ресурсів у розрізі основних напрямків діяльності підприємства;

3) оптимізація грошового обігу;

4) забезпечення максимізації прибутку підприємства з найменшим рівнем фінансового ризику;

5) забезпечення мінімізації рівня фінансового ризику при очікуваному рівні прибутку;

6) забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку [46, с. 18-19].

Успішна реалізація цих завдань фінансового менеджменту визначається ефективністю системи управління фінансами підприємства.

Як складова частина системи управління підприємством фінансовий менеджмент здійснює наступні функції:

1) планування: охоплює весь комплекс заходів як по розробці рішень щодо поточних та перспективних фінансових планів, так і по їх впровадженню;

2) прогнозування: являє собою розробку на довгострокову перспективу змін фінансового стану об’єкта в цілому і його різних частинах;

3) організація: налагодження та здійснення фінансової роботи на підприємстві, об’єднання людей, які спільно реалізовують фінансову програму на підставі певних правил і процедур;

4) регулювання: це вплив на об’єкт управління, за допомогою якого можна досягти стійкого стану фінансової системи у випадку виникнення відхилень від заданих параметрів;

ВСЕІ 2023

5) координація: узгодження роботи всіх ланок системи управління фінансами, апарата управління й фахівців;

6) стимулювання: це спонукання працівників фінансової служби до зацікавленості в результатах своєї праці;

7) контроль: являє собою перевірку організації фінансової роботи, виконання фінансових планів тощо [16, с. 11-13].

Організація системи фінансового менеджменту на підприємстві базується на низці принципів, які представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Принципами фінансового менеджменту як системи управління

Принцип	Зміст
1) принцип інтеграції фінансового управління до загальної системи управління підприємством	- кожне управлінське рішення впливає прямо або непрямо на формування фінансових ресурсів, грошових потоків і результатів фінансової діяльності
2) принцип комплексності	- кожне управлінське рішення в процесі здійснення фінансового менеджменту на підприємстві повинно розглядатись з урахуванням впливу на результати фінансової діяльності
3) принцип динамізму управління	- управлінські рішення щодо формування та використання фінансових ресурсів повинні враховувати не тільки тенденції минулих років, але й вплив та зміни внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства на даний момент
4) принцип забезпечення багатоваріантності підходів до розробки окремих управлінських рішень	- на підприємстві повинні розроблятись одразу декілька альтернативних варіантів управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, з яких повинно обиратися найбільш оптимальне на основі застосування системи критеріїв вибору
5) принцип стратегічної спрямованості фінансового менеджменту	- полягає в прийнятті таких рішень, які б не суперечили головній меті (місії) підприємства, що визначається стратегією його загальноекономічного розвитку та носить стратегічний характер

Джерело: складено на основі [32, с. 11]

ВСЕ 2023

В умовах конкурентного середовища основними факторами, які обумовлюють необхідність вдосконалення системи управління підприємством виступають:

- вимоги, які висуваються споживачами, партнерами та державою;
- необхідність зменшувати витрати на виробничо-комерційну діяльність;
- наявність жорсткої конкуренції;
- впровадження програм управління якістю;
- внутрішньоорганізаційні протиріччя тощо [39, с. 302].

Стабільний розвиток підприємства напряму залежіть від ефективності його фінансової діяльності, що в свою чергу, повинна створити сприятливе внутрішнє середовище функціонування, що дозволить суб'єкту господарювання досягти поставлених перед ним стратегічних і тактичних цілей та завдань.

При цьому управління фінансами та фінансовою діяльністю підприємства повинно базуватись на відповідному механізмі.

Саме на основі застосування механізму фінансового менеджменту на підприємстві здійснюється реалізація його фінансової політики, стратегії і тактики; мінімізуються ризики; забезпечується високо кий рівень фінансової стійкості та платоспроможності в сучасних складних та нестабільних умовах господарювання.

Тому на сьогодні також посилюється актуальність дослідження питань, пов'язаних із формуванням дієвого механізму фінансового менеджменту як складової системи управління підприємством.

Оскільки ефективний механізм фінансового менеджменту сприяє здійсненню функцій управління фінансами підприємства та дозволяє реалізувати усі цілі та завдання поставлені перед ним в повному обсязі, тому на перший план під час його формування виходять питання технології фінансового менеджменту всередині підприємства, яка повинна включати наступні заходи:

ВСЕ 2023

- перебудова механізму управління всім підприємством з урахуванням вимог фінансової прозорості, управління за допомогою бюджетування;

- розробка організаційної структури управління з поділом на бізнес-одиниці;

- організація роботи фінансової служби таким чином, щоб була можливість одержувати інформацію в розрізі об'єктів фінансового управління, управлінських процесів (планування, аналіз, прогноз), фінансових потоків;

- автоматизація за допомогою сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення процесів фінансового менеджменту [36, с. 86-87].

Крім того, формування механізму фінансового менеджменту є елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства як одного з факторів досягнення належного рівня фінансової безпеки організації, що, в свою чергу, виступає складовою загальної економічної безпеки підприємства.

Управління фінансовою діяльністю будь-якого підприємства спирається на певний механізм, який є переважно засобом реалізації певного управлінського впливу [15, с. 87].

Механізм фінансового менеджменту — це цілісна, взаємопов'язана і взаємодіюча система рівнів, систем забезпечення, методів, важелів та інструментів розроблення, прийняття й реалізації управлінських рішень з питань фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання [33, с. 43].

Механізм фінансового менеджменту – це система основних елементів, які регулюють процес управління фінансовою діяльністю підприємства [44, с. 16].

Такими основними елементами є:

- державне нормативно-правове регулювання фінансової діяльності підприємства;

- ринковий механізм регулювання фінансової діяльності підприємства;

- внутрішній механізм регулювання окремих аспектів фінансової діяльності;

ВСЕ 2023

- система конкретних методів та прийомів управління фінансовою діяльністю підприємства (техніко-економічні розрахунки, балансовий, економіко-статистичні, економіко-математичні методи) [17, с. 21].

Отже, механізм фінансового менеджменту представляє собою комплекс методів, важелів та інструментів за допомогою яких реалізується вплив суб'єктів на об'єкти та взаємодія усіх елементів системи фінансового менеджменту підприємства.

Він може стати найбільш динамічним та спроможним до змін елементом системи фінансового менеджменту [21].

На рис. 1.1 представлено узагальнену структуру механізму фінансового менеджменту.

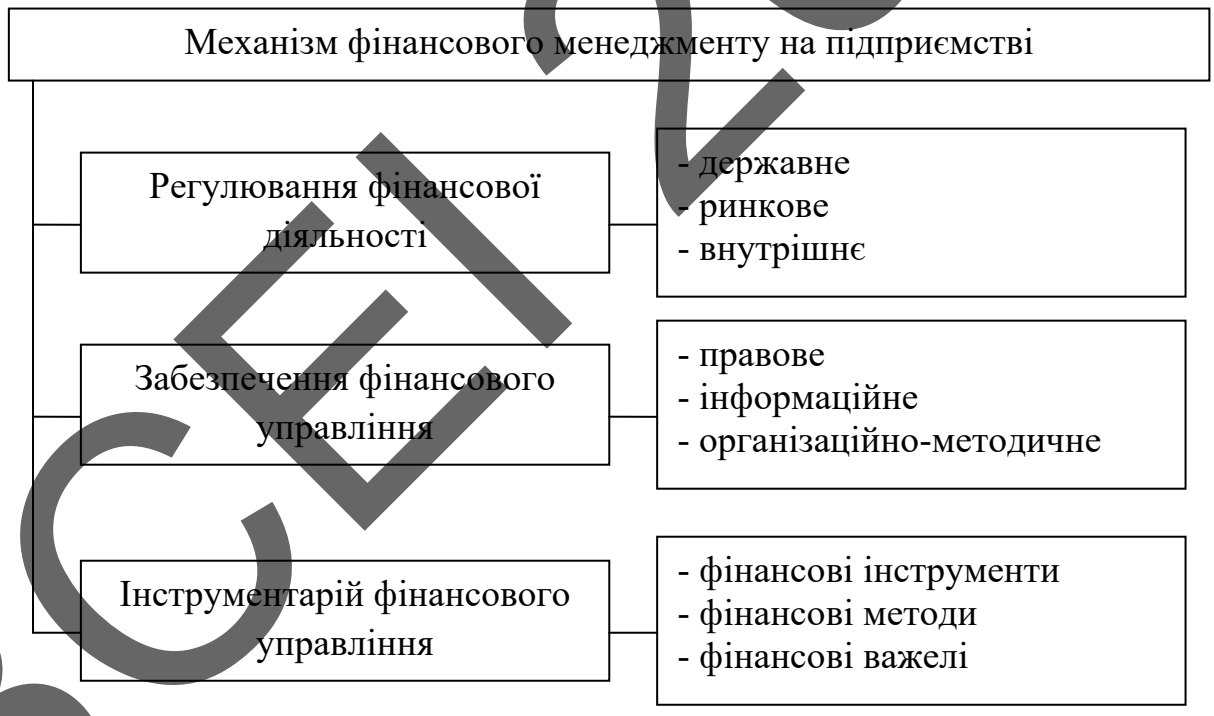


Рис. 1.1. Структура механізму фінансового менеджменту на підприємстві

Джерело: складено на основі [16, с. 10]

ВСЕ 2023

Ключовими елементами механізму фінансового менеджменту на підприємстві є:

- фінансові інструменти - договірні угоди, згідно з якими відбувається збільшення активів одного суб'єкта господарювання і фінансових зобов'язань іншого контрагента. До фінансових інструментів відносять: грошові кошти, кредитні інструменти, способи участі у статутному капіталі тощо ;

- фінансові методи - способи впливу фінансових відносин на господарський процес. Їхня дія виявляється в утворенні й використанні грошових фондів. До фінансових методів відносять: планування, прогнозування, кредитування, самофінансування, оподаткування, фондоутворення, оренда, лізинг, факторинг, система розрахунків, інвестування тощо;

- фінансові важелі - це прийоми дії фінансових методів: собівартість, ціна, дохід, прибуток, види кредитів, процентні ставки, фінансові санкції, ставки податків, вклади, пайові внески, відрахування у фонди, орендна плата, лізингові й факторингові платежі, форми розрахунків, інвестиційний дохід, дисконт, рівень дивідендних виплат тощо [16, с. 10].

Таким чином, механізм фінансового менеджменту на підприємстві є складною та багатофункціональною системою, що призначена знаходити найкращі джерела та напрямки фінансування його діяльності, а також протидіяти негативному впливу зовнішніх та внутрішніх загроз середовища функціонування суб’єкта господарювання.

Від ефективності механізму фінансового менеджменту на підприємстві залежить не лише стан його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, а й конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватись до сучасних мінливих умов господарювання та розвитку економіки.

ВСЕІ 2023

1.2. Нормативно-правова база та інформаційно-аналітичне забезпечення фінансового менеджменту

Для ефективної організації фінансового менеджменту необхідна наявність дієвої системи його забезпечення, яка включає нормативно-правову базу та інформаційно-аналітичну складову, що використовуються керівництвом при розробці та прийнятті відповідних управлінських рішень.

В систематизовану вигляді нормативно-правове забезпечення та регулювання фінансового менеджменту представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Складові нормативно-правової бази фінансового менеджменту

Рівень	Зміст	Документи
Вищий	Нормативно-правові акти, що регламентують умови здійснення економічних відносин, створюючи загальні принципи реалізації бухгалтерського обліку в системі фінансового менеджменту, визначають основи оподаткування	- Господарський кодекс України [1] - Податковий кодекс України [2] - Цивільний кодекс України [3] - Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [6] - Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [4]
Основний	Нормативно-правові акти, що стосуються в галузі господарювання підприємства, функціонування фінансового ринку та банківського, національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку	- Закон України «Про банки і банківську діяльність» [5] - Закон України «Про інвестиційну діяльність» [7] - Закон України «Про фінансовий лізинг» [8] - НП (С) БО 1 [9] - НП (С) БО 25 [10] тощо
Внутрішній	Документи підприємства, які регулюють різні сторони фінансового менеджменту	- Наказ про облікову політику - Положення про кредитну політику - Положення про фінансовий відділ тощо

Джерело: складено та доповнено на основі [42, с. 16-17]

ВСЕ 2023

Основою інформаційно-аналітичного забезпечення фінансового менеджменту виступає бухгалтерський облік та фінансова звітність.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (від 16.06.1999 р.):

- бухгалтерський облік – це процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам;

- внутрішньогосподарський (управлінський) облік – це система збору, обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів фінансової звітності;

- фінансова звітність – це звітність, яка містить інформацію про фінансовий стан і результати діяльності підприємства;

- користувачі фінансової звітності – це фізичні або юридичні особи, які потребують інформації про діяльність підприємства для прийняття управлінських рішень [6].

Формування звітності підприємства повинна бути заснована на таких принципах (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Принципи формування фінансової звітності

Джерело: складено на основі [17, с. 29-30]

ВСЕ 2023

Дотримання цих принципів робить фінансову звітність ефективним інструментом фінансового управління та дозволяє підвищити ефективність фінансового менеджменту підприємства.

В Україні процес складання фінансової звітності підприємства регламентується Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (НП (С) БО).

Так, у НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (від 07.02.2013 р.) визначено мету, склад та ключові принципи формування фінансової звітності, сутність активів, витрат, доходів, збитків, власного капіталу, грошових коштів, зобов'язань та інших фінансово-економічних категорій.

У цьому положенні розкрито сутність основних форм фінансової звітності підприємства, а саме вказано, що:

- форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» - це звіт про фінансовий стан підприємства, у якому на певну дату відображаються його активи, зобов'язання та власний капітал;

- форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» - це звіт про доходи, витрати, фінансові результати та сукупний дохід підприємства;

- форма №3 «Звіт про рух грошових коштів» - це звіт, де відображено надходження та вибуття грошових коштів підприємства протягом звітного періоду в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;

- форма №4 «Звіт про власний капітал» - це звіт, який відображає зміни у складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду;

- примітки до фінансової звітності – це сукупність показників та роз'яснень, що деталізують та обґрунтовують статті фінансової звітності, а також інша інформація, розкриття якої передбачено відповідними НП (С) БО та міжнародними стандартами фінансової звітності [9].

Для суб'єктів малого підприємництва щодо формування фінансової звітності застосовується НП (С) БО 25 «Спрощена фінансова звітність» (від

ВСЕІ 2023

25.02.2000 р.), у якому зазначено, що такі підприємства складають у визначеному порядку «Баланс» (форма №1-м або № 1-мс) та «Звіт про фінансові результати» (форма №2-м або № 1-мс) [10].

Основним внутрішнім нормативно-правовим документом підприємства, яким забезпечується інформаційно-аналітичний аспект фінансового менеджменту є Наказ про облікову політику, який складається у довільній формі, відповідно до діяльності підприємства та форми власності [19, с. 78].

Облікова політика – являє собою сукупність принципів, методів та процедур, використовуваних підприємством для представлення та складання фінансової звітності [12, с. 30-31]

Наказ про облікову політику – це один з головних організаційно-розпорядчих документів, наявність та дотримання положень якого перевіряють фіскальними органами, аудиторські фірми та інші відповідні контролюючи органи і служби при підтвердженні реальності показників фінансової та податкової звітності [49, с. 19].

У наказі про облікову політику виділяють:

- управлінський блок: містить систему фінансових, нефінансових та прогнозних показників, бюджетування, контроль за ресурсами;

- технічний блок: розкриває організацію документообіг та первинного обліку;

- методологічний блок: визначає процедури інвентаризації, оцінки основних засобів, нематеріальних активів, запасів, заборгованості, зобо'язань, методики податкового, бухгалтерського та управлінського обліку;

- організаційний блок: стосується організації бухгалтерського обліку, визначення повноважень на підпис документів [51, с. 267].

Таким чином, фінансова інформація як забезпечення фінансового менеджменту є набором інформаційних показників про стан ресурсів, капіталу, зобов'язань, рівнів доходу, витрат та прибутку підприємства, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення [48, с. 50].

ВСЕ 2023

1.3. Методичний інструментарій фінансового менеджменту

Досягнення цілей розвитку підприємства в майбутньому потребує прийняття рішень щодо залучення необхідних для цього ресурсів вже сьогодні та виявлення стратегічних можливостей, спроможних підвищити конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва [37, с. 51].

На сьогодні технології, за допомогою яких підприємство може оцінювати свій поточний стан та виробляти ефективні та результативні стратегії майбутнього розвитку потребують ретельного вибору інструментарію оцінки фінансового стану підприємства, що дозволить оперативно виявляти внутрішні потенційні можливості і проблеми в діяльності підприємства, а також виявляти приховані резерви підвищення її ефективності [40, с. 49].

Інструментарій фінансового менеджменту - це сукупність загально- та конкретних наукових прийомів та методів управління фінансовою діяльністю підприємства.

До інструментарію фінансового менеджменту відносять фінансовий аналіз, бюджетування, менеджмент залучення позикових коштів, менеджмент розміщення вільних коштів, інвестиційний менеджмент, менеджмент капіталу, страхування, банкрутство тощо [29, с. 260].

Важливу роль у забезпеченні ефективного господарювання на підприємстві відіграє аналіз його фінансового стану, який відповідає за відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття управлінських фінансових рішень.

Проведення такої комплексної оцінки фінансового стану викликане потребою інформаційного, методологічного та організаційного забезпечення обґрунтування та прийняття коротко- та довгострокових управлінських рішень в системі фінансового менеджменту підприємства [30, с. 7-9].

Дослідження науково-практичної літератури щодо питання аналітичної оцінки фінансового стану підприємства виявили, що вона проводиться за такими напрямами:

ВСЕ 2023

- оцінка рівня, динаміки та структури фінансових результатів та показників, що їх формують - доходів та витрат;

- аналіз фінансового результату від операційної діяльності як основної діяльності підприємства;

- визначення впливу основних факторів на формування фінансового результату підприємства;

- аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності [14].

Практика оцінки фінансового стану підприємства сформувала основні прийоми, які наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Прийоми оцінки фінансового стану підприємства

Прийом	Зміст
Горизонтальний (часовий)	- дослідження динаміки показників з розрахунком абсолютних та відносних змін
Вертикальний (структурний)	- визначення структури фінансово-економічних показників як частки окремих статей звітності у загальному підсумковому показнику
Трендовий аналіз	- порівняння показників звітності з інформацією за кілька періодів для визначення тренду (тенденції динаміки показників)
Аналіз відносних показників (коефіцієнтний)	- розрахунок відношень між окремими позиціями форм звітності та визначення взаємозв’язків між показниками
Порівняльний аналіз	- внутрішньогосподарський аналіз зведених показників консолідованої звітності підприємства
Факторний аналіз	- визначення впливу факторів на зміну результативних показників на основі моделювання детермінованих та стохастичних факторних систем
Маржинальний аналіз	- оцінка та обґрунтування управлінських рішень на основі поділу витрат на змінні та постійні, - дослідження причинно-наслідкових зв’язків між обсягом продажу, собівартістю та прибутком

Джерело: складено на основі [41, с. 22-23]

ВСЕ 2023

На основі наведених вище прийомів аналізу інформації, що міститься у фінансовій звітності підприємства найчастіше використовуються такі методи оцінки (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Методи оцінки фінансового стану підприємства

Метод	Зміст
Комплексний аналіз	- зведення кількісних та якісних показників з різних сфер діяльності підприємства до узагальнюючого параметру - переваги: виявляє проблемні напрями в діяльності та досліджує їх причини; відображає всі аспекти господарських процесів; містить узагальнені висновки про результати діяльності - недоліки: трудомісткий; обмежує можливості оперативної оцінки; відсутні нормативні значення більшості коефіцієнтів
Коефіцієнтний аналіз	- обчислення коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан підприємства та враховують чинники внутрішнього і зовнішнього впливу на нього; - переваги: враховує вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовища на діяльність підприємства; дозволяє аналізувати різні підприємства; - недоліки: процес формування результатів оцінки є достатньо складним; відсутні нормативи для більшості коефіцієнтів, на онові яких проводиться аналіз; не враховує фактор часу
Інтегральна оцінка	- зведення узагальнених показників діяльності підприємства (платоспроможність, фінансова стійкість, незалежність тощо) до інтегрального; - переваги: надає можливість доповнення будь-якої кількості аналітичних напрямів та коефіцієнтів включенням їх в інтегральний показник - недоліки: можливість отримання високого рівня фінансового потенціалу за низького рівня часткових показників

Джерело: складено на основі [24, с. 186-188]

ВСЕ 2023

Основою комплексної оцінки фінансового стану підприємства як інструментарію фінансового менеджменту є коефіцієнтний аналіз, який дозволяє дослідити ліквідність, ділову активність, фінансову стійкість та рентабельність підприємства за відповідними показниками (тобто, коефіцієнтами).

Ліквідність підприємства – це його здатність повернути в строк отримані в кредит грошові кошти, або здатність оборотних коштів перетворюватися на готівку, необхідну для забезпечення належного рівня фінансово-господарської діяльності підприємства.

Ліквідність балансу - це ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких в гроші є відповідним терміну погашення зобов'язань [43, с. 201].

До головних показників ліквідності відносять такі коефіцієнти [44; 50; 22; 26]:

1) коефіцієнт абсолютної ліквідності - показує, яка частка короткострокової заборгованості може бути покрита найліквіднішими оборотними активами (грошовими коштами, короткостроковими фінансовими вкладеннями). Норматив показника перебуває в межах 0,2 - 0,35 і він обчислюється за формулою:

$$К\ а.л. = Гк\ /\ Пз \qquad (1.1)$$

де Гк – грошові кошти, грн.;

Пз – поточні зобов'язання, грн.

2) коефіцієнт швидкої ліквідності - показує, яку частину короткострокової заборгованості може бути погашена за рахунок грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і боргів дебіторів. Нормативне значення показника: 0,7 – 1,5. Розраховується за формулою:

ВСЕІ 2023

$$К ш.л. = (Гк + Пфв + Дз) / Пз \quad (1.2)$$

де Пфв – поточні фінансові вкладення, грн.;

Дз – дебіторська заборгованість, грн.

3) коефіцієнт поточної ліквідності - показує, на скільки оборотні активи підприємства перевищують його короткострокові зобов’язання. Норматив для показника становить 1,0 – 2,5. Обчислення проводиться за формулою:

$$К п.л. = Оа / Пз \quad (1.3)$$

де Оа – оборотні активи, грн.

4) коефіцієнт критичної ліквідності – показує здатність підприємства покривати короткострокові боргові зобов'язання наявними та короткостроковими фінансовими вкладеннями. Нормативне значення показника: 0,7 – 1,5. Розраховується за формулою:

$$К к.л. = (Оа - З) / Пз \quad (1.4)$$

де З – запаси, грн.

Ділова активність являє собою складну та інтегровану за багатьма показниками характеристику середовища функціонування підприємства, яка визначає його стан на ринку, забезпеченість та ефективність використання усіх видів ресурсів та досягнуті результати господарювання [45, с. 371].

Для аналізу ділової активності підприємства використовується наступна система показників [44; 22; 26]:

ВСЕІ 2023

1) оборотність оборотних активів – визначає середній період обороту оборотних активів підприємства::

$$О\ о.а. = Чд / Оа \quad (1.5)$$

де Чд – чистий дохід, грн.

2) тривалість одного обороту оборотних активів – визначає час, протягом якого оборотні активи підприємства перебувають в обігу:

$$Т\ о.об. = 365 / О\ оа \quad (1.6)$$

3) оборотність виробничих запасів – визначає скільки разів протягом року підприємство поповнювало свої запаси:

$$О\ в.з. = С\ рп / Вз \quad (1.7)$$

де С рп – собівартість реалізованої продукції, грн.;

Вз – виробничі запаси, грн.

4) оборотність дебіторської заборгованості – показує середній період, який є необхідним для отримання коштів від продажу у кредит:

$$О\ д.з. = Чд / Дз \quad (1.8)$$

5) оборотність кредиторської заборгованості – показує, як швидко підприємство спроможне розрахуватись із кредиторами:

$$О\ к.з. = Чд / Кз \quad (1.9)$$

ВСЕІ 2023

де Кз – кредиторська заборгованість, грн.

Фінансова стійкість – це такий стан рахунків підприємства, який гарантує його постійну платоспроможність. Вона визначається через порівняння суми власного оборотного капіталу із загальною сумою матеріальних оборотних коштів [43, с. 202-203].

Оцінити фінансову стійкість підприємства можна за допомогою наступних показників [44; 22; 26; 18]:

1) коефіцієнт фінансової стійкості – визначає, яка частина активів підприємства фінансується за рахунок стійких джерел. Нормативним вважається значення показника >0,8. Розраховується за формулою:

$$К\ ф.ст. = Вк / Пк \quad (1.10)$$

де Вк – власний капітал, грн.;

Пк – позиковий капітал, грн.

2) коефіцієнт фінансової стабільності – характеризує ту частину джерел фінансування, які підприємство може використовувати у діяльності тривалий час. Норматив показника: >0,7 – 0,9. Обчислюється за формулою:

$$К\ ф.с. = (Вк + Дсз) / Вб \quad (1.11)$$

де Дсз – довгострокові зобов’язання, грн.;

Вб – валюта балансу, грн.

3) коефіцієнт фінансової незалежності – визначає рівень незалежності підприємства від зовнішніх позик. Значення показника повинно бути >0,5. Розрахунок здійснюється за формулою:

ВСЕІ 2023

$$К\ ф.нз. = Вк / Вб \quad (1.12)$$

4) коефіцієнт фінансової залежності – є оберненим до попереднього і характеризує частку позикових коштів у фінансуванні підприємства. Норматив показника: <0,5. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$К\ ф.з. = Пк / Вб \quad (1.13)$$

5) коефіцієнт фінансового ризику – показує співвідношення позикового та власного капіталу. Нормативним є значення <0,8. Визначається показник за формулою:

$$К\ ф.р. = Пк / Вк \quad (1.14)$$

Рентабельність – це відносний показник, що характеризує ступінь прибутковості виробничо-господарської діяльності підприємства [44, с.304]. Показники рентабельності визначають, скільки 1 прибутку (валового, операційного, чистого) отримано на 1 елементів виробництва (реалізованої продукції, загального капіталу, виробничих фондів, власного капіталу тощо), що сприяли його створенню [45, с.369].

Основними показниками рентабельності є [44; 22; 26]:

1) рентабельність продукції – характеризує обсяг прибутку, який припадає на 1 грн. витрат на виробництво та реалізацію продукції:

$$Р\ п. = Пч / Срп * 100, \% \quad (1.15)$$

де Пч – чистий прибуток, грн.

С рп – собівартість реалізованої продукції, грн.

ВСЕІ 2023

2) рентабельність продажу – визначає, наскільки є ефективною комерційну діяльність підприємства:

$$Р\ пр. = Пч / Чд * 100, \%$$ (1.16)

3) рентабельність активів – характеризує ефективність використання активів підприємства:

$$Р\ а. = Пч / Вб * 100, \%$$ (1.17)

4) рентабельність власного капіталу – визначає рівень ефективності використання власного капіталу підприємства:

$$Р\ в.к. = Пч / Вк * 100, \%$$ (1.18)

5) рентабельність діяльності – характеризує економічну ефективність діяльності підприємства та відображає продуктивність використання його ресурсів:

$$Р\ д. = Пч / В * 100, \%$$ (1.19)

Таким чином, методичний інструментарій фінансового менеджменту передбачає використання різноманітних прийомів та методів фінансового аналізу, що використовується для оцінки фінансового стану підприємства на основі широкої групи показників.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Вінницька область має багатогалузевий промисловий комплекс, де найбільша питома вага припадає на харчову галузь з позитивним досвідом залучення національних та іноземних інвестицій у фінансування діяльності підприємств-виробників [38, с. 112-113].

Одним із таких найбільших підприємств у Вінницькому регіоні є Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграна Фрут Україна», що займається переробкою та консервуванням фруктів та ягід, що включає у себе повний цикл робіт: вирощування, заготовка і збереження сировини, її переробка та випуск готової продукції.

Місцезнаходження товариства: 21002, м. Вінниця, вул. Сергія Зулінського, 32 [28].

У своєму розвитку ТОВ «Аграна Фрут Україна» пройшла такі основі етапи:

- у 1997 році було засновано ТОВ «Спільне україно-австрійське підприємство «Поділля ОВСТ» з виробництва концентрату яблучного соку;

- у 2004 році відбувся перехід до Концерну «Аграна» - австрійської промислової компанії;

- у 2006 році було перетворено структуру компанії та здійснено перейменування на ТОВ «Аграна Фрут Україна» [28].

Основними видами продукції, яку виготовляє досліджуване підприємство виступають:

- фруктові наповнювачі для молочних продуктів та їх альтернатив, морозива, випічки, фудсервісу, а також фруктові різновиди (свіжі, заморожені та сушені фрукти, фруктові пюре, куліс);

- концентровані фруктові соки ;

ВСЕ! 2023

- компаунди;

- фруктові вина;

- соки свіжого віджиму;

- фруктові ароматизатори;

- фруктові підсолоджувачі.

В якості сировини використовується:

- локальні фрукти та ягоди: вишня, полуниця, малина, журавлина, яблуко, чорна і червона смородина, чорниця, ожина, бузина;

- екзотичні фрукти: банан, ківі, манго, персик, мандарин, помаранч, папайя.

Ключовими ринками збуту продукції ТОВ «Аграна Фрут Україна» є Україна, Польща, Румунія, Грузія, Молдова, Литва, Ізраїль, Казахстан.

Споживачами продукції товариства є такі компанії та торгівельні марки, як: «Макдональдс», «KFS», «BOB Snail», «Рудь», «Ласунка», «Лімо», «Три ведмеді», Яготинський молокозавод, «Молокія», «Білозгар», «Волошкове поле», «Люстдорф», «Грош», «Львівський круасан» та багато інших.

Висока якість продукції підприємства забезпечується впровадженням таких міжнародних стандартів, як:

- ISO 9001:2008 (SGS) – система управління якістю, забезпечення її стабільного рівня та постійного підвищення;

- FSSC 22000:2010 (SGS) – сертифікація систем менеджменту безпеки харчових продуктів (виробництво та переробка);

- ISO 26000 (SGS) (Соціальна відповідальність) – добровільна настанова із соціальної відповідальності бізнесу;

- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) - система аналізу та контролю критичних точок і ризиків, які можуть виникати під час виробництва продуктів харчування.

- SAP – здійснено автоматизацію всіх процесів виробництва та управління [28].

ВСЕ 2023

ТОВ «Аграна Фрут Україна» функціонує відповідно до чинного законодавства України та керується у своїй діяльності Господарським, Податковим та Цивільним Кодексами, різноманітними законами України та іншими нормативно-правовими актами, а також статутом [1-10].

Згідно статуту метою діяльності досліджуваного підприємства є найбільш забезпечення попиту на харчову продукцію; розвиток виробництва; одержання прибутку, а також задоволення соціально-економічних інтересів учасників та колективу товариства.

Предметом та видами діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» є:

- переробка та консервування фруктів та овочів;
- виробництво фруктових та овочевих соків;
- виробництво безалкогольних напоїв, розлитих у пляшки;
- оптова торгівля продуктами харчування;
- роздрібна торгівля продуктами харчування та напоями [28].

Майно товариства знаходиться у його повному розпорядження та складається із основних засобів, обігових коштів та інших цінностей, відображених у самостійному балансі підприємства.

Майно ТОВ «Аграна Фрут Україна» формується за такими джерелами, як: доходи, отримані від господарської діяльності; кредити банків або інших кредиторів; інші джерела, незаборонені законодавством України.

Статутний капітал ТОВ «Аграна Фрут Україна» на сьогодні становить 1346444 тис. грн.

Прибуток досліджуваного підприємства утворюється в результаті надходжень від його господарської діяльності після відшкодування витрат на її здійснення. Чистий прибуток залишається у повному розпорядження ТОВ «Аграна Фрут Україна» напрями використання якого товариство визначає самостійно і може за його рахунок створювати та поповнювати резервний капітал (не менше 25% від статутного капіталу), а також накопичувати нерозподілений прибуток для покриття збитків [28].

ВСЕ 2023

Згідно статуту вищим органом управління ТОВ «Аграна Фрут Україна» є Загальні збори учасників. Виконавчим органом управління є Дирекція, яку очолює генеральний директор та Наглядова рада.

Загальні збори учасників складаються з учасників або їхніх представників.

Загальні збори учасників мають право приймати рішення з усіх питань діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» у тому числі і з тих, що передані Загальними Зборами до компетенції Виконавчого органу – Дирекції, що здійснює управління поточною діяльністю товариства [28].

Для ефективного досягнення поставлених перед товариством цілей необхідно створити раціональну структуру організації, що являє собою взаємозв'язок рівнів управління та функціональних підрозділів підприємства, організованих у специфічній формі [53, с. 40].

Мета формування організаційної структури управління підприємством – це забезпечити його довгострокову конкурентоспроможності, економічну ефективність та доцільність функціонування. Організаційна структура – це об'єднання виробничої структури підприємства та структури управління ним. [23, с. 270-271].

Організаційна структура управління підприємством відображає внутрішню будову керуючої системи організації.

Тобто, система управління створює внутрішню структуру як матеріальну основу процесу управління підприємством.

Керівна система організації являється сукупністю всіх елементів, які беруть участь у розробці, прийнятті та організації виконання управлінських рішень, іншими словами, виконують функції управлінської діяльності.

Таким чином, організаційна структура – це один із головних елементів управління підприємством, що характеризується розподілом цілей та завдань управління між структурними підрозділами організації та її окремими працівниками [23, с. 261].

Структура товариства представлена на рис. 2.1.

ВСЕ 2023

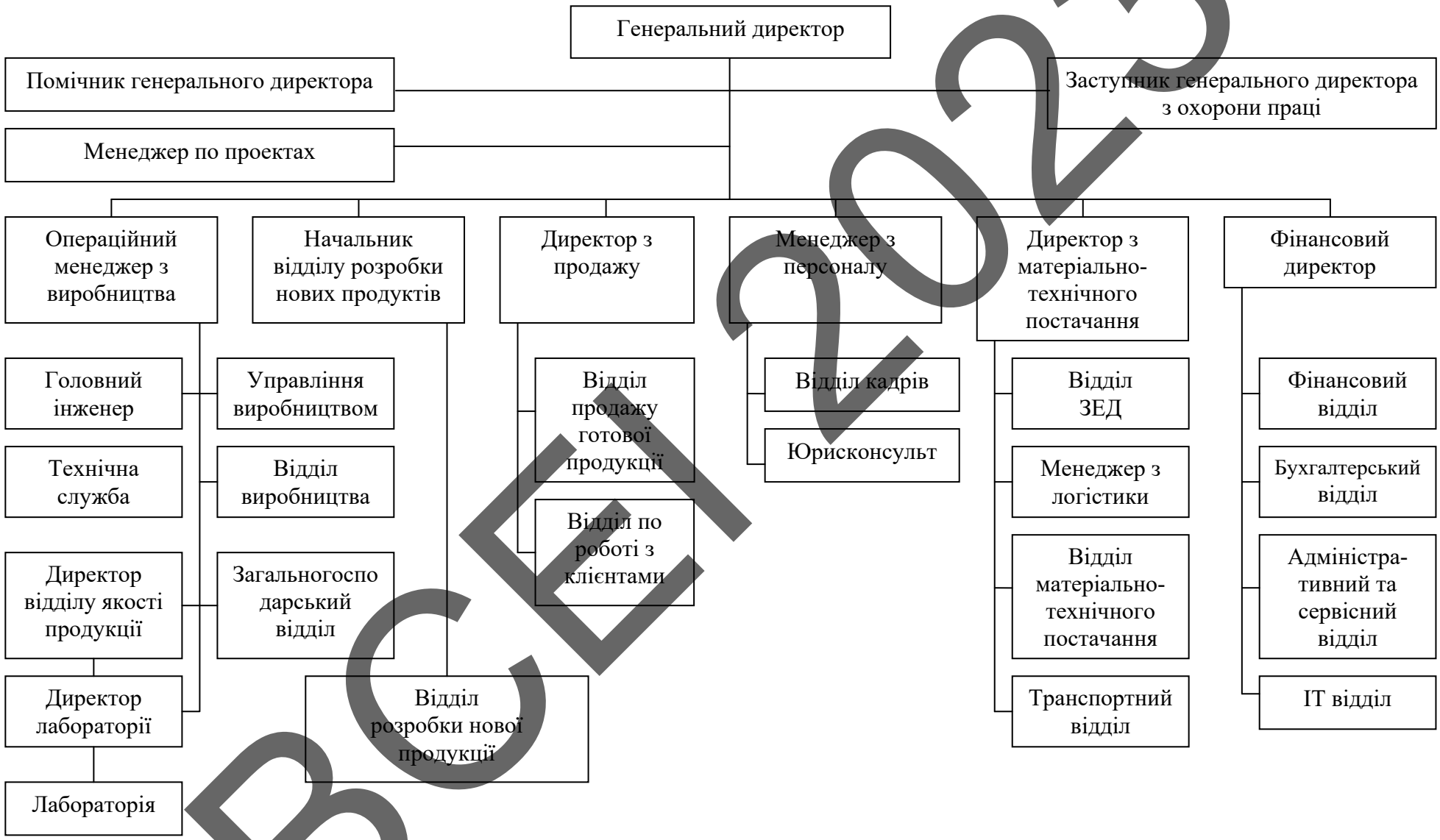


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ТОВ «Аграна Фрут Україна»

ВСЕТ 2023

Ознайомлення із наведеною вище схемою, дозволяє зробити висновок, що вона відноситься до лінійно-функціонального типу.

Лінійно-функціональна організаційна структура є сукупністю з лінійних підрозділів, які виконують основну роботу та спеціалізованих функціональних підрозділів, що здійснюють обслуговування. Лінійні підрозділи приймають рішення, а функціональні - інформують та консультують лінійне керівництво під час підготовки рішень, заходів, планів для прийняття управлінських рішень. Функціональні підрозділи доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або безпосередньо в межах своїх повноважень [23, с. 261].

Згідно звітів з управління ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2021 та 2022 роки змін в організаційній структурі підприємства не було [28].

Оцінка майнового та ресурсного забезпечення товариства проводилась на основі інформації фінансової звітності досліджуваного підприємства (додатки А, Б, В), а результати розрахунків наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз майна та ресурсів ТОВ «Аграна Фрут Україна»
за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Необоротні активи:	236386	239966	236471	85	-3495
- нематеріальні активи	14793	10180	5214	-9579	-4966
- основні засоби	184441	188219	192242	7801	4023
Оборотні активи:	691065	847696	786329	95264	-61367
- виробничі запаси	143650	150655	113892	-29758	-36763
- дебіторська заборгованість	338277	408737	360758	22481	-47979
- гроші та їх еквіваленти	40215	48510	76249	36034	27739
Власний капітал	637146	765479	835550	198404	70071
Кредиторська заборгованість	290305	322183	187250	-103055	-134933
Валюта балансу	927451	1087662	1022800	95349	-64862

ВСЕ 2023

Як можна побачити із табл. 2.1 величина необоротних активів підприємства загалом не сильно змінилась за аналізований період . У 2020 році необоротні активи становили 236386 тис. грн., у 2021 році – 239966 тис. грн., у 2022 році – 236471 тис. грн. (що на 85 тис. грн. більше, ніж у 2002 році та на 3495 тис. грн., менше, ніж у 2021 році).

В складі необоротних активів переважають основні засоби, що загалом збільшились за 2020-2022 роки на 4023 тис. грн. При цьому, у 2020 році їх обсяг склав 184441 тис. грн., у 2021 році – 188219 тис. грн., а у 2022 році - 192242 тис. грн.

Нематеріальні активи зменшились майже в 3 рази. Так, у 2020 році їх розмір дорівнював 14793 тис. грн., у 2021 році – 10180 тис. грн., у 2022 році – вже 5214 тис. грн.

Приблизно 2/3 у структурі майна ТОВ «Аграна Фрут Україна» припадає на оборотні активи, розмір, яких за аналізований період змінювався нерівномірно: у 2020 році показник склав 691065 тис. грн., у 2021 році – зріс до 847696 тис. грн., а у 2022 році – зменшився до 786329 тис. грн.

Сума виробничих запасів має стійку тенденцію до скорочення (загалом на 29758 тис. грн.) з 143650 тис. грн. у 2020 році до 113982 тис. грн. у 2022 році.

Дебіторська заборгованість у 2020 році становила 338277 тис. грн., у 2021 році – 408737 тис. грн., а у 2022 році – 360758 тис. грн.

Величина грошей та їх еквівалентів характеризується стійкою тенденцією до зростання: з 40215 тис. грн. у 2020 році, до 48510 тис. грн. у 2021 році та до 76249 тис. грн. у 2022 році.

Також позитивну тенденцію до зростання має показник власного капіталу підприємства (загалом на 198404 тис. грн.): з 637146 тис. грн. у 2020 році, до 765479 тис. грн. у 2021 році та до 835550 тис. грн.

Кредиторська заборгованість за аналізований період скоротилась у 2022 році (187250 тис. грн.) на 103005 тис. грн., порівняно із 2020 роком (290305 тис. грн.) та на 134933 тис. грн., порівняно із 2021 роком (322183 тис. грн.).

ВСЕ 2023

Валюта балансу як загальна величина активів товариства змінювалась нерівномірно. Так, у 2020 році вона дорівнювала 927451 тис. грн., у 2021 році – 1087662 тис. грн., у 2022 році – 1022800 тис. грн.

На рис. 2.2 показана зміна основних показників оцінки майна та ресурсного забезпечення досліджуваного підприємства.

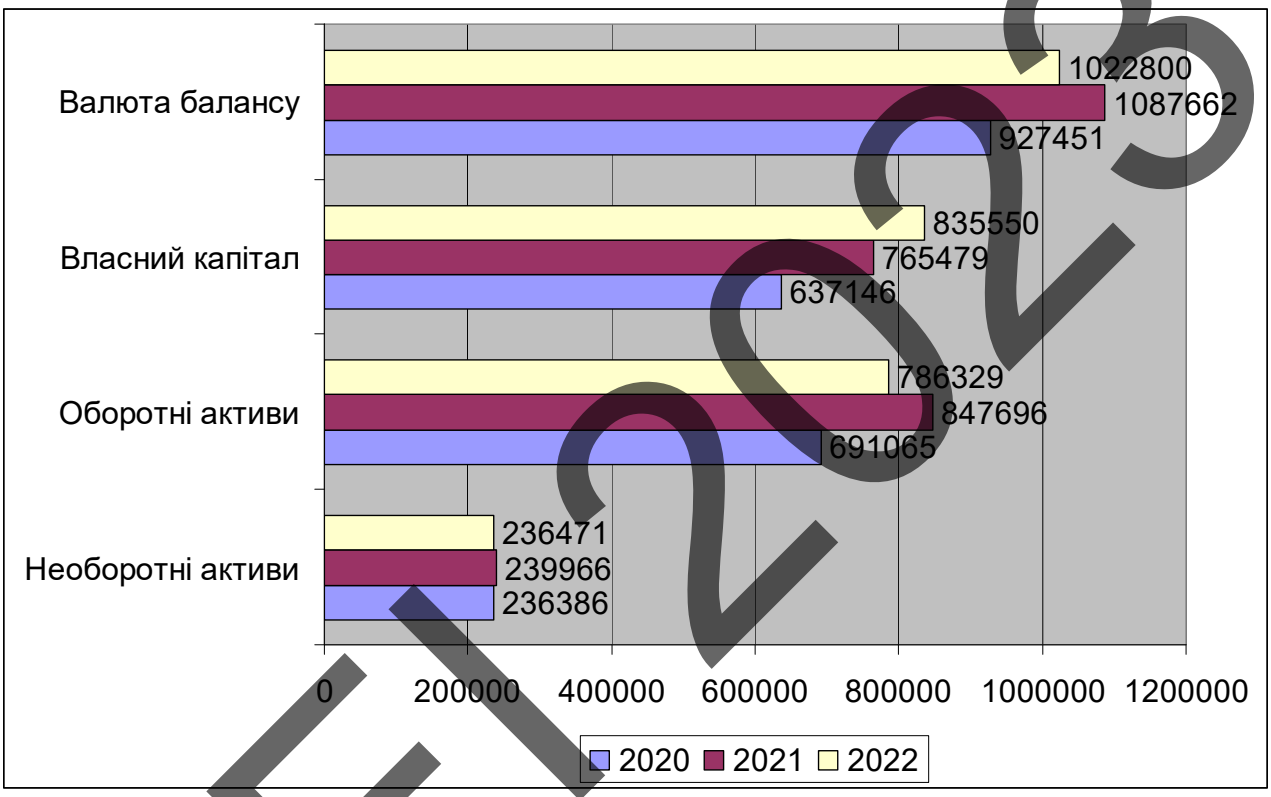


Рис. 2.2. Динаміка майна та ресурсів ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки

Оцінка результатів господарської діяльності товариства здійснювалось на основі показників ефективності використання майна та фінансових результатів, що є основними вимірниками загальної ефективності діяльності та управління і дозволяють врахувати головні критерії підприємницької діяльності будь-якого комерційного суб'єкта господарювання: мінімізація витрат та максимізація доходів.

Вихідною інформаційною базою виступила фінансова звітність ТОВ (додатки А, Б, В) та показники табл. 2.1. Отримані результати розміщено у табл. 2.2.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.2

Аналіз результатів діяльності

ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	454	485	512	58	27
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1050054	1394881	1219996	169942	-174885
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	780798	1124498	970327	189529	-154171
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	110465	131362	76495	-33970	-54867
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн.	5,69	7,41	6,35	0,65	-1,06
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.	406,26	388,08	375,47	-30,79	-12,61
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2312,89	2876,04	2382,80	69,91	-493,24
Рентабельність діяльності, %	12,06	9,99	6,78	-5,28	-3,20

Як видно із табл. 2.2 середньооблікова чисельність персоналу підприємства на період 2020-2022 роки зросла на 58 чол.: з 454 чол. у 2021 році, до 485 чол. у 2021 році та до 512 чол. у 2022 році.

Чистий дохід від реалізації у 2022 році становив 1219996 тис. грн., що на 169942 тис. грн. більше, ніж було у 2020 році (1050054 тис. грн.) та на 174885 тис. грн. менше, ніж було у 2021 році (1394881 тис. грн.).

Собівартість реалізованої продукції зросла у 2022 році (970327 тис. грн.) порівняно із 2020 роком (780798 тис. грн.) на 189529 тис. грн. та зменшилась порівняно із 2021 роком (1124498 тис. грн.) на 154171 тис. грн.

Чистий прибуток мав негативну тенденцію до зменшення (в цілому на 33970 тис. грн.) за аналізований період. Так, у 2020 році його розмір склав 110465 тис. грн., у 2021 році – 131362 тис. грн., у 2022 році – 76495 тис. грн.

Фондовіддача на 1 грн. основних засобів у 2022 році склала 6,35 грн., що на 0,65 грн. більше, ніж у 20202 році (5,69 грн.) та на 1.06 грн. менше, ніж у 2021 році (741 грн.).

ВСЕ 2023

Фондоозброєність праці мала стійку тенденцію до скорочення (загалом на 30,79 тис. грн./чол.): з 406,26 тис. грн./чол. у 2020 році, до 388,08 тис. грн./чол. у 2021 році та до 375,47 тис. грн./чол.

Продуктивність праці за аналізований період змінювалась нерівномірно. Так, у 2020 році вона дорівнювала 2312,89 тис. грн., у 2021 році – зросла до 2876,04 тис. грн., у 2022 році – зменшилась до 2382,80 тис. грн.

Показник рентабельності діяльності стабільно зменшувався: з 12,06% у 2020 році до 99,9% у 2021 році та до 6,78% у 2022 році, що не є позитивною зміною для даного показника.

На рис. 2.3 представлено унаочнення отриманих вище результатів.

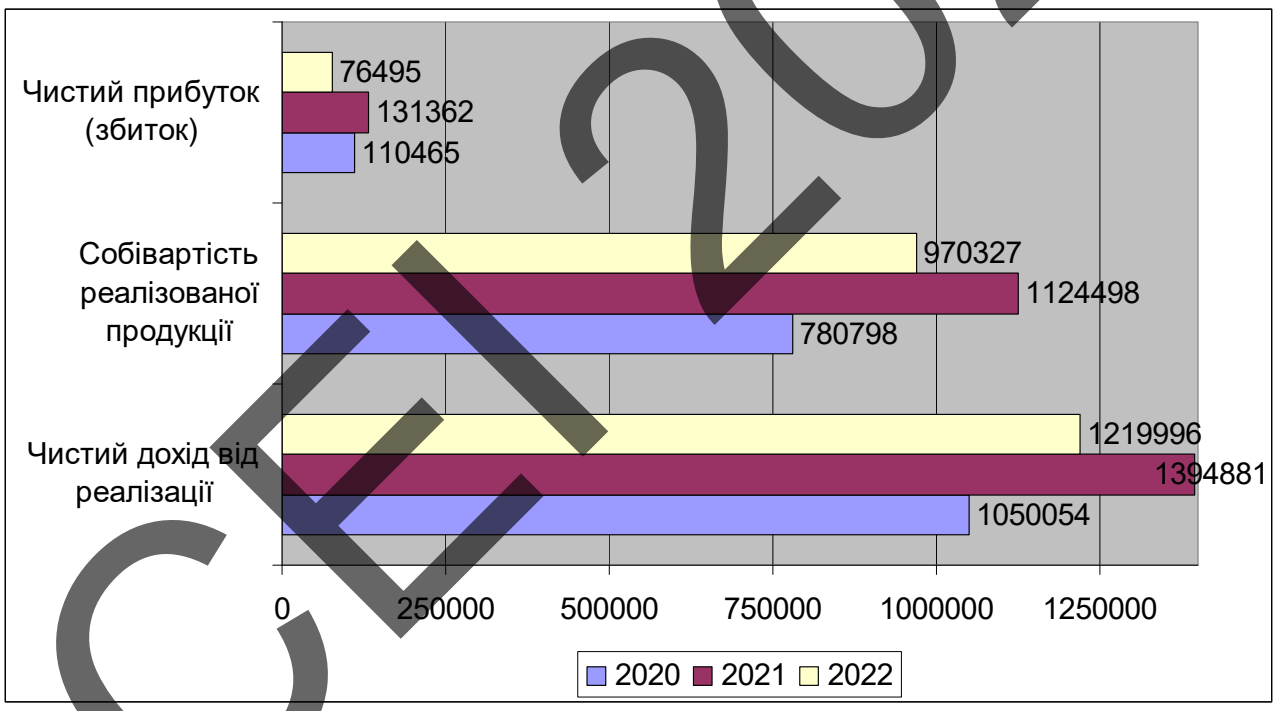


Рис. 2.3. Динаміка результатів діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки

Отже, на сьогодні товариство хоч і отримує чистий прибуток та має рентабельну діяльність, проте виявлені тенденції скорочення даних показників повинні звернути увагу керівництва на пошук шляхів їх збільшення, в тому числі й за рахунок розробки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у системі фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна».

ВСЕ 2023

2.2. Аналіз стану системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Фінансовий менеджмент – це важлива компонента загальної системи управління ТОВ «Аграна Фрут Україна», оскільки ефективне управління фінансами є запорукою досягнення результативності та ефективності діяльності всього досліджуваного підприємства.

Система фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» включає такі складові частини, як:

1 блок – операційний менеджмент: охоплює управління витратами товариства, планування його прибутку, бюджетування діяльності та оцінку фінансового стану підприємства;

2 блок - інвестиційний менеджмент: включає розробку та оцінку ефективності інвестиційний програм та проектів товариства;

3 блок – фінансовий менеджмент: передбачає визначення структури капіталу підприємства, його вартості, розробку фінансової стратегії тощо.

Напрями фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» можна поділити на три основні:

- управління поточною фінансовою діяльністю ТОВ: включає аналіз його фінансової діяльності, здійснення управління формуванням та використанням доходів і прибутку товариства, розробку амортизаційної та податкової політики підприємства;

- управління активами та капіталом ТОВ: охоплює процеси формування активів і фінансових ресурсів підприємства та управління ними, забезпечення оптимальної структури капіталу товариства, управління інвестиціями;

- забезпечення ефективності фінансової діяльності ТОВ: передбачає планування фінансової діяльності та розробку її стратегії її здійснення, моніторинг фінансової діяльності та запобігання банкрутству підприємства.

Головними функціями фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» є:

ВСЕ 2023

1) дослідження середовища функціонування підприємства та визначення чинників впливу на діяльність товариства;

2) розробка фінансової стратегії ТОВ «Аграна Фрут Україна»;

3) аналіз та планування фінансової діяльності підприємства;

4) розробка та реалізація оперативних управлінських рішень з фінансової діяльності;

5) розробка та прийняття ефективних рішень щодо інвестиційної діяльності товариства;

6) створення організаційної структури системи фінансового менеджменту підприємства;

7) оперативне та якісне інформаційне забезпечення фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна».

При організації системи фінансового менеджменту на досліджуваному підприємства застосовувались принцип ієрархії та функціональний принцип.

Принцип ієрархії передбачає виокремлення кількох рівнів управління: 1-й рівень – це апарат управління підприємством в цілому, 2-й – це служби фінансового управління окремими структурними підрозділами підприємства.

Функціональний принцип передбачає виділення саме служб фінансового управління: як по функціях управління (загальна планово-економічна служба, служба внутрішнього аудит тощо), так і по видах діяльності (служба з управління виробничою, збутовою, фінансовою діяльністю тощо) [32, с. 14].

У п. 2.1. даної кваліфікаційної роботи на рис. 2.1. було наведено структуру організаційного управління ТОВ «Аграна Фрут Україна», з якої видно, що основними підрозділами, на які покладено завдання щодо управління фінансами товариства є:

- фінансовий відділ (нараховує 7 чол.),

- бухгалтерський відділ (нараховує 5 чол.).

Ці структурні підрозділи товариства підпорядковуються фінансовому директору, який, у свою чергу, підпорядкований генеральному директору ТОВ «Аграна Фрут Україна».

ВСЕ 2023

Дані структурні підрозділи здійснюють покладені на них функції відповідно до положень про фінансовий та бухгалтерський відділ ТОВ «Аграна Фрут Україна».

Головними задачами фінансового відділу ТОВ «Аграна Фрут Україна» є:

- організація фінансового менеджменту на підприємстві;
- фінансове планування та прогнозування;
- розробка фінансової стратегії товариства;
- розробка інвестиційної та кредитної політики
- страхування від фінансових та інших ризиків;
- контроль за використанням власних та позикових коштів товариства;
- виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, постачальниками, партнерами, працівниками ТОВ «Аграна Фрут Україна».

До основних задач відділу бухгалтерії ТОВ «Аграна Фрут Україна» відносяться:

- організація обліку фінансової та господарської діяльності товариства;
- організація нарахувань та розрахунків по заробітній платі;
- виконання кошторисів витрат;
- складання калькуляції собівартості продукції, балансу та бухгалтерської звітності;
- контроль за збереженням власності підприємства, проведення інвентаризації;
- контроль за правильністю здійснення грошових витрат та витрат матеріальних цінностей;
- забезпечення дотримання касової та розрахункової дисципліни;
- нарахування та перечислення податків та інших обов'язкових платежів та зборів до державного та місцевого бюджету;
- дотримання режиму економії та господарського розрахунку.

Фінансовий та бухгалтерський відділ ТОВ «Аграна Фрут Україна» разом здійснюють бюджетування та економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на основі даних обліку та звітності задля пошуку

ВСЕ 2023

фінансово-економічних резервів, скорочення виробничих та невиробничих витрат з метою максимізації прибутку товариства та досягнення високої ефективності господарювання в сучасних нестабільних умовах.

На рис. 2.4 представлена діюча система фінансового менеджменту досліджуваного товариства.

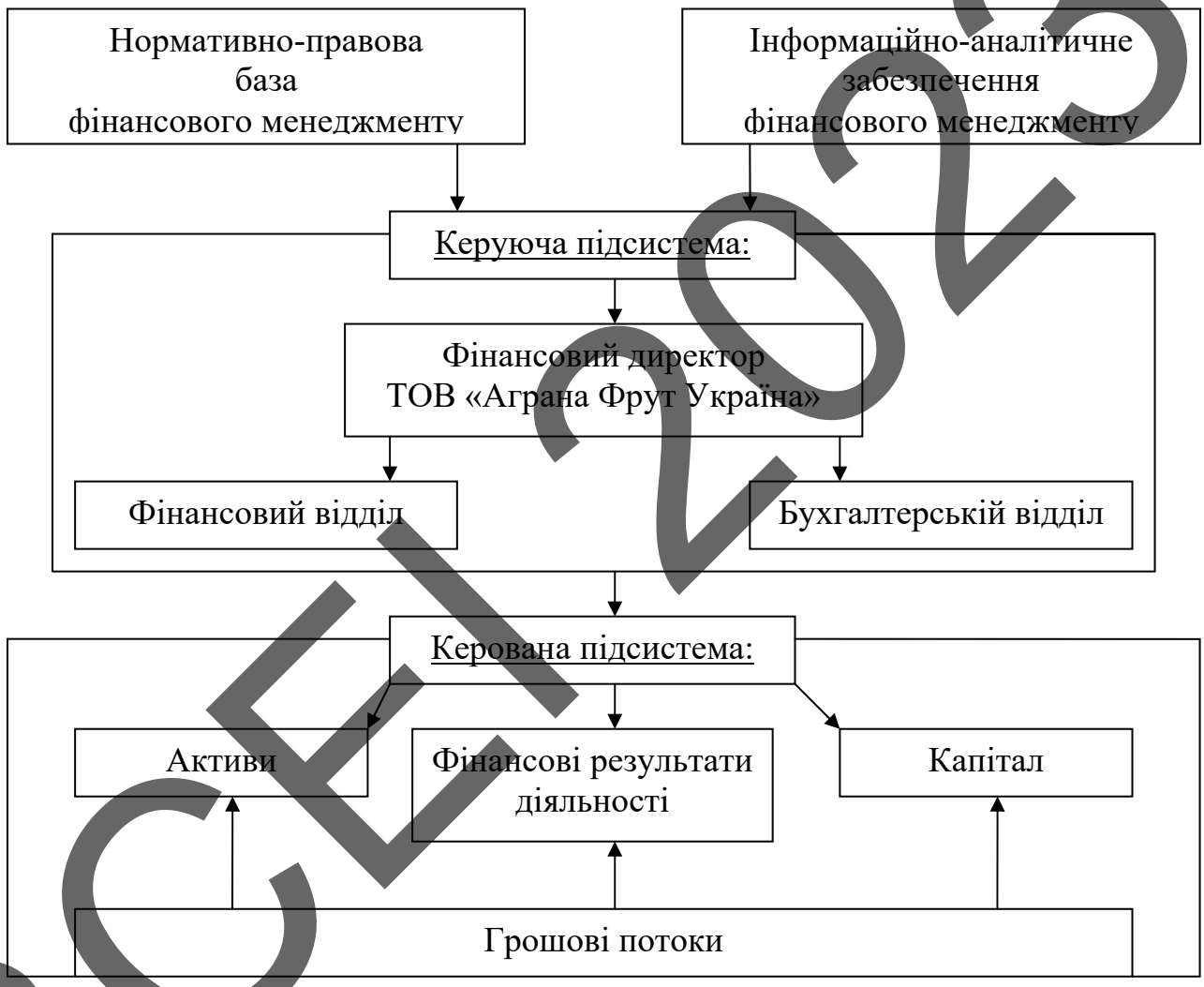


Рис. 2.4. Система фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Таким чином, система фінансового менеджменту підприємства складається із керованої (об'єкт) та керуючої (суб'єкт) підсистеми, які інтегровані до загальної системи управління ТОВ «Аграна Фрут Україна». При цьому кожен об'єкт вимагає застосування певних прийомів та методів управління, а також адекватної діагностики.

ВСЕ 2023

2.3. Фінансова діагностика системи менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Підґрунтям ефективного здійснення виробничо-фінансової діяльності підприємства є забезпечення та утримання досягнутого рівня економічної стабільності його функціонування, що передбачає здійснення певних превентивних заходів, щодо зменшення чи усунення факторів, які мають негативний вплив на результати господарювання. Тому для будь-якого підприємства, в тому числі, й для досліджуваного використання фінансової діагностики системи менеджменту на основі оцінки його фінансового стану є необхідним елементом системи управління як фінансами, так і підприємством в цілому.

Система фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» використовує комплексну методику оцінки фінансового стану на основі коефіцієнтного аналізу. Інформаційною базою виступає фінансова звітність товариства (додатки А, Б, В).

У табл. 2.3 переставлено результати розрахунків показників ліквідності, що проводились за формулами 1.1-1.4.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності

ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,15	0,42	0,28	0,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,33	1,44	2,40	1,08	0,96
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,42	2,68	4,32	1,90	1,65
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,33	1,45	2,42	1,09	0,97

ВСЕ 2023

Із табл. 2.3 видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізований період продемонстрував стійке зростання і у 2022 році (0,42) вже відповідав нормативу 0,2 – 0,35, хоча у 2020 (0,14) та у 2021 (0,15) роках його значення не потрапляло в межі норми.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також збільшувався: з 1,33 у 2020 році, до 1,44 у 2021 році до 2,40 у 2022 році, що перебуває в нормативних значеннях: 0,7 – 1,5.

Коефіцієнт поточної ліквідності значно зріс у 2022 році (4,32), порівняно із 2020 роком (2,42) та 2021 роком (2,68), що є позитивною динамікою. При цьому норматив для даного показника становить межі 1,0 – 2,5.

Коефіцієнт критичної ліквідності те ж суттєво збільшився з 1,33 у 2020 році до 1,45 у 2021 році та до 2,42 у 2022 році, перебуваючи при цьому в нормативних межах: 0,7 – 1,5.

На рис. 2.4 унаочнено результати аналізу ліквідності товариства.

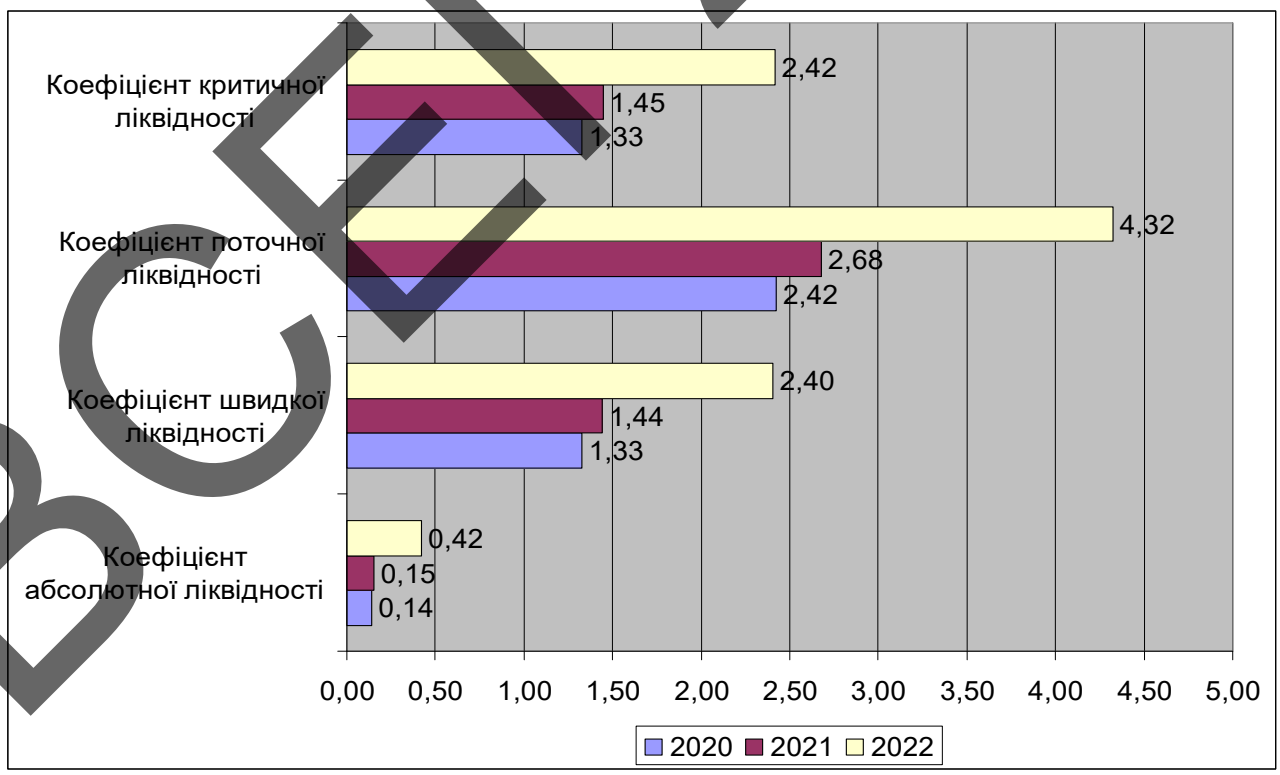


Рис. 2.4. Динаміка ліквідності ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки

ВСЕ 2023

Отже, ТОВ «Аграна Фрут Україна» характеризується достатнім рівнем ліквідності та забезпечене активами, які можна використати для погашення своїх зобов'язань.

Дослідження ділової активності підприємства дозволило отримати результати, наведені у табл. 2.4. Розрахунки проводились на основі формул 1.5 – 1.9.

Таблиця 2.4

Аналіз ділової активності

ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Оборотність оборотних активів, обороти	1,52	1,65	1,55	0,03	-0,09
Тривалість одного обороту активів, дні	240,22	221,82	235,25	-4,96	13,44
Оборотність виробничих запасів, обороти	5,44	7,46	8,52	3,08	1,06
Оборотність дебіторської заборгованості, обороти	3,10	3,41	3,38	0,28	-0,03
Оборотність кредиторської заборгованості, обороти	3,62	4,33	6,52	2,90	2,19

Із табл. 2.4 випливає, що оборотність оборотних активів є достатньо стабільною, хоч і не є рівномірною та становить у 2020 році 1,52 обороти, у 2021 році – 1,65 обороти, у 2022 році – 1,55 обороти.

Тривалість одного обороту оборотних активів відповідно теж мала нерівномірну зміну з 240,22 днів у 2020 році до 221,82 днів у 2021 році та до 235,25 днів у 2022 році (що на 4,96 днів менше, нуж у 2002 році та на 13,44 днів більше, ніж у 2021 році). Сповільнення оборотності у 2022 році порівняно із 2021 роком свідчить про необхідність додаткового залучення оборотних активів товариством, що не є позитивним моментом в його роботі.

ВСЕ 2023

Краща ситуація з оборотністю виробничих запасів – вона стабільно прискорюється за весь період аналізу. Так, у 2020 році показник склав 5,44 обороти, у 2021 році зріс до 7,46 оборотів, а у 2022 році збільшився вже до 8,58 оборотів (що на 3,03 обороти більше, ніж було у 2020 році та на 1,06 обороти більше, ніж у 2021 році).

Несуттєво прискорилась оборотність дебіторської заборгованості: з 3,10 оборотів у 2020 році до 3,41 обороти у 2021 році та до 3,38 обороти у 2022 році.

А ось оборотність кредиторської заборгованості прискорилась майже у 2 рази, що є позитивним для роботи, адже свідчить про покращення здатності розраховуватись зі кредиторами ТОВ. Так, у 2020 році показник дорівнював 3,62 обороти, у 2021 році – 4,33 обороти, а у 2022 році – 6,52 обороти.

Графічне відтворення зміни показників наведено на рис. 2.5.

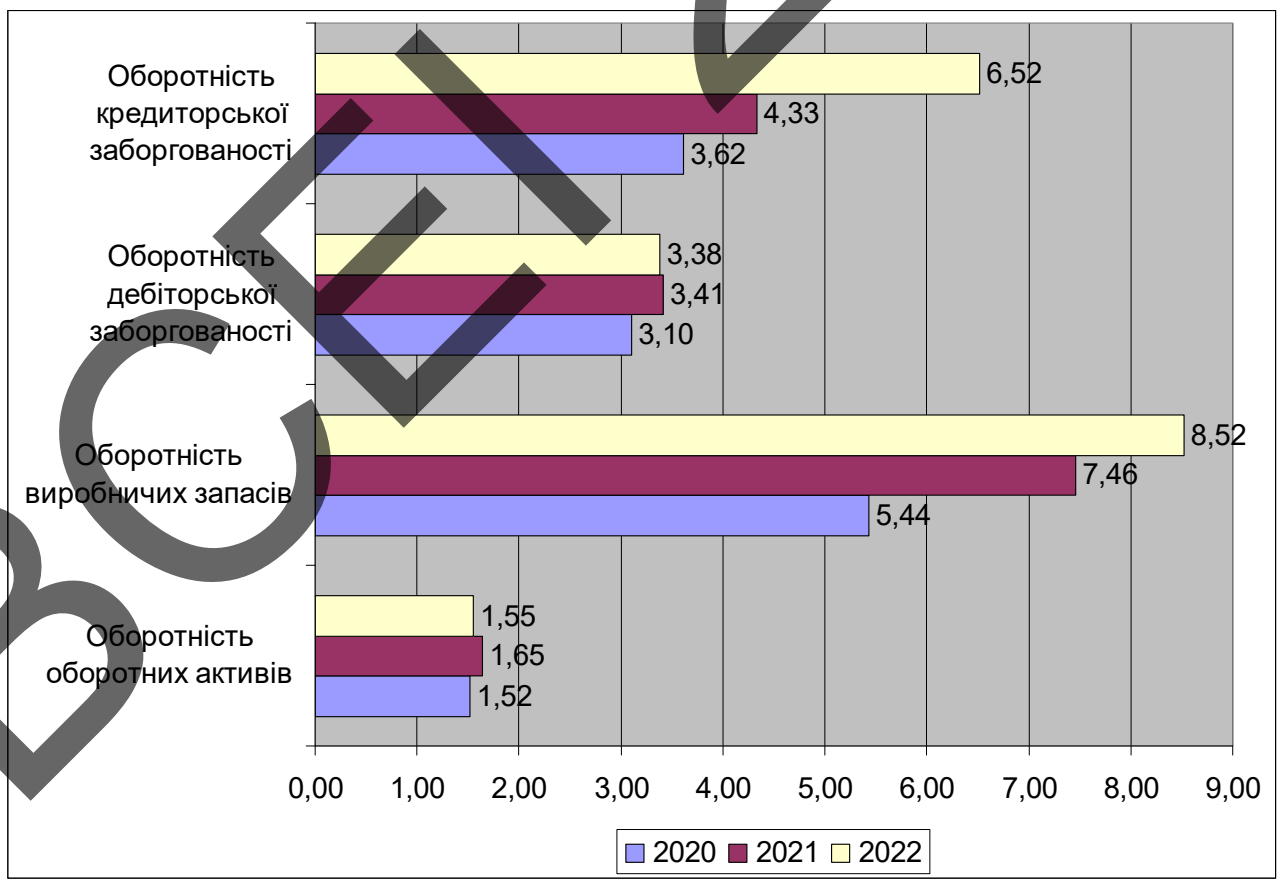


Рис. 2.5. Динаміка ділової активності ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки

ВСЕ 2023

Загалом рівень ділової активності ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки суттєво не змінився. Позитивним моментом можна вважати відсутність її загального уповільнення та прискорення оборотності виробничих запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

Для виявлення рівня платоспроможності досліджуваного підприємства було проведено аналіз показників його фінансової стійкості на основі формул 1.10 – 1.14. результати відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стійкості

ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,19	2,38	4,46	2,27	2,09
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,69	0,71	0,82	0,13	0,11
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,68	0,70	0,81	0,13	0,11
Коефіцієнт фінансової залежності	0,31	0,30	0,18	-0,13	-0,11
Коефіцієнт фінансового ризику	0,46	0,42	0,22	-0,23	-0,20

Дані, наведенні у табл. 2.5, вказують на те, що коефіцієнт фінансової стійкості товариства значно перевищує нижню межу нормативу (>0,8) та збільшився у 2 рази за аналізований період: з 2,19 у 2020 році, до 2,38 у 2021 році та до 4,46 у 2022 році, що свідчить про те, що більша частина активів ТОВ «Аграна Фрут Україна» фінансується зі стійких джерел.

Коефіцієнт фінансової стабільності також відповідає нормативному значенню (>0,7 – 0,9) і має позитивну динамку до зростання: з 0,69 у 2020 році до 0,71 у 2021 році та до 0,82 у 2022 році.

ВСЕ 2023

Постійно покращується й рівень фінансової незалежності підприємства, про що говорить стабільне зростання значення коефіцієнта фінансової незалежності з 0,68 у 2020 році до 0,70 у 2021 році та до 0,81 у 2021 році при нормативі показника: >0,5.

Відповідно рівень фінансової залежності ТОВ «Аграна Фрут Україна» від зовнішніх позикових джерел фінансування зменшується, адже коефіцієнт фінансової залежності постійно зменшувався з 0,31 у 2020 році до 0,30 у 2021році та до 0,18 у 2022 році, за умови нормативу для показника: <0,5.

Покращується й співвідношення позикового та власного капіталу товариства. Так, у 2020 році коефіцієнт фінансового ризику становив 0,46, у 2021 році – 0,42, у 2022 році – 0,22 при нормативі <0,8.

На рис. 2.6 візуалізовано зміну основних показників фінансової стійкості.

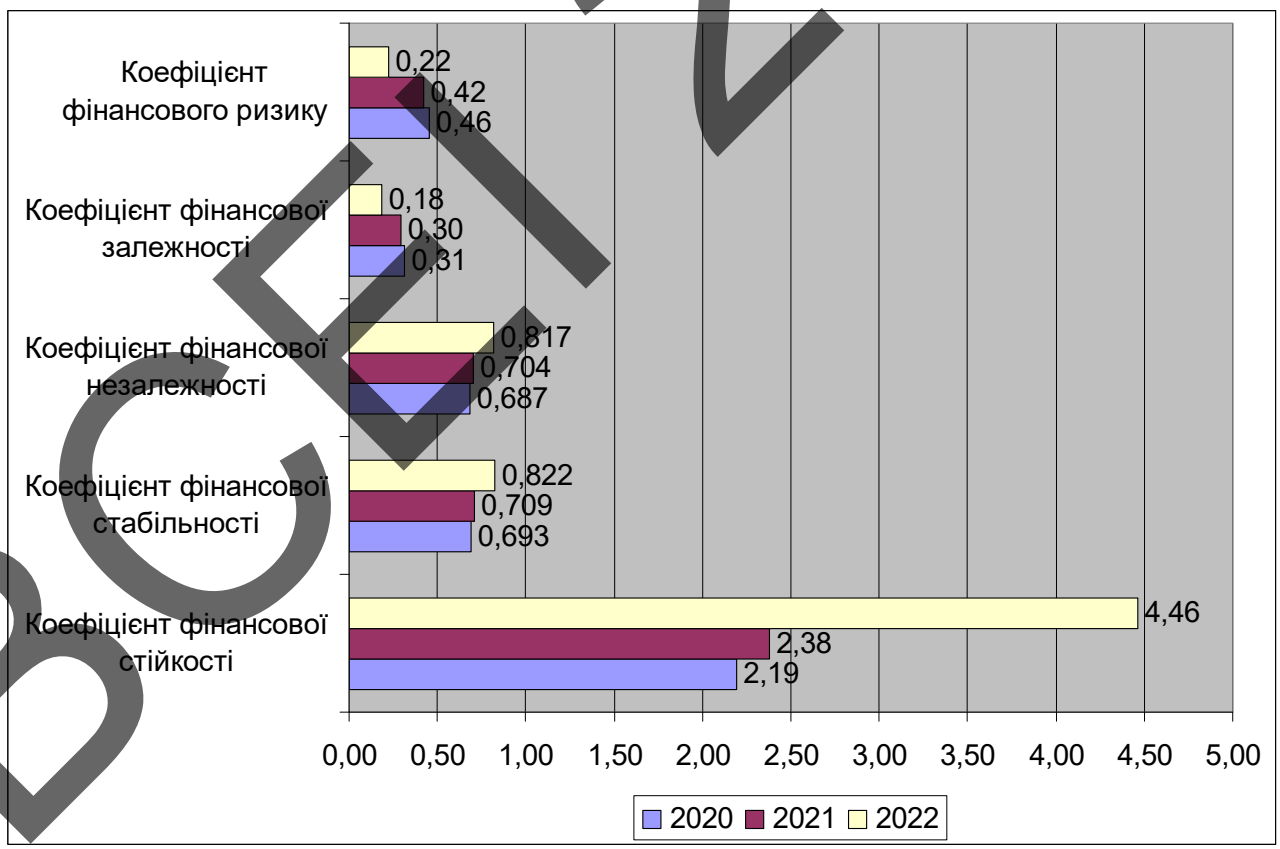


Рис. 2.6. Динаміка фінансової стійкості ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки

ВСЕ 2023

Отже, стан рахунків досліджуваного підприємства забезпечує йому необхідний рівень платоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Для оцінки ступеня прибутковості діяльності товариства виконано аналіз показників рентабельності на основі формул 1.15 – 1.19, а отримання результати подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності

ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки, %

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Рентабельність продукції	14,15	11,68	7,88	-6,26	-3,80
Рентабельність продажу	10,52	9,42	6,27	-4,25	-3,15
Рентабельність активів	11,91	12,08	7,48	-4,43	-4,60
Рентабельність власного капіталу	17,34	17,16	9,16	-8,18	-8,01
Рентабельність діяльності	12,06	9,99	6,78	-5,28	-3,20

Інформація із табл. 2.6 свідчить, що загалом у 2022 році ефективність діяльності підприємства зменшилась, порівняно із 2020 та 2021 роками.

Рентабельність продукції у 2020 році становила 14,15%, у 2021 році – 11,68%, у 2022 році – 7,88%. Тобто, за досліджуваний період вона зменшилась на 6,26%.

Рентабельність продажу теж мала негативну динаміку, що вказує на зменшення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна»: скоротилась з 10,52% у 2002 році до 9,42% у 2021 році та до 6,27% у 2022 році, що на 4,25% менше, ніж було у 2020 році та на 3,15% менше, ніж було у 2021 році.

Рентабельність активів мала нестабільну зміну, хоча загалом також зменшилась на 4.43% за період 2020-2022 роки: з 11,91% у 2020 році до 12,08 у 2021 році та до 7,48% у 2022 році.

ВСЕ 2023

Рентабельність власного капіталу зменшилась майже у 2 рази (на 8,18%). Так, у 2020 році показник склав 17,34%, у 2021 році – 17,16%, у 2022 році – вже 9,16%.

Рентабельність діяльності також зменшилась вдвічі, тобто продуктивність використання ресурсів ТОВ «Аграна Фрут Україна» знизилась (на 5,28%), адже у 2020 році показник дорівнював 12,06%, у 2021 році – 9,99%, а у 2022 році – 6,78%.

На рис. 2.7 показано зміну основних показників рентабельності ТОВ.

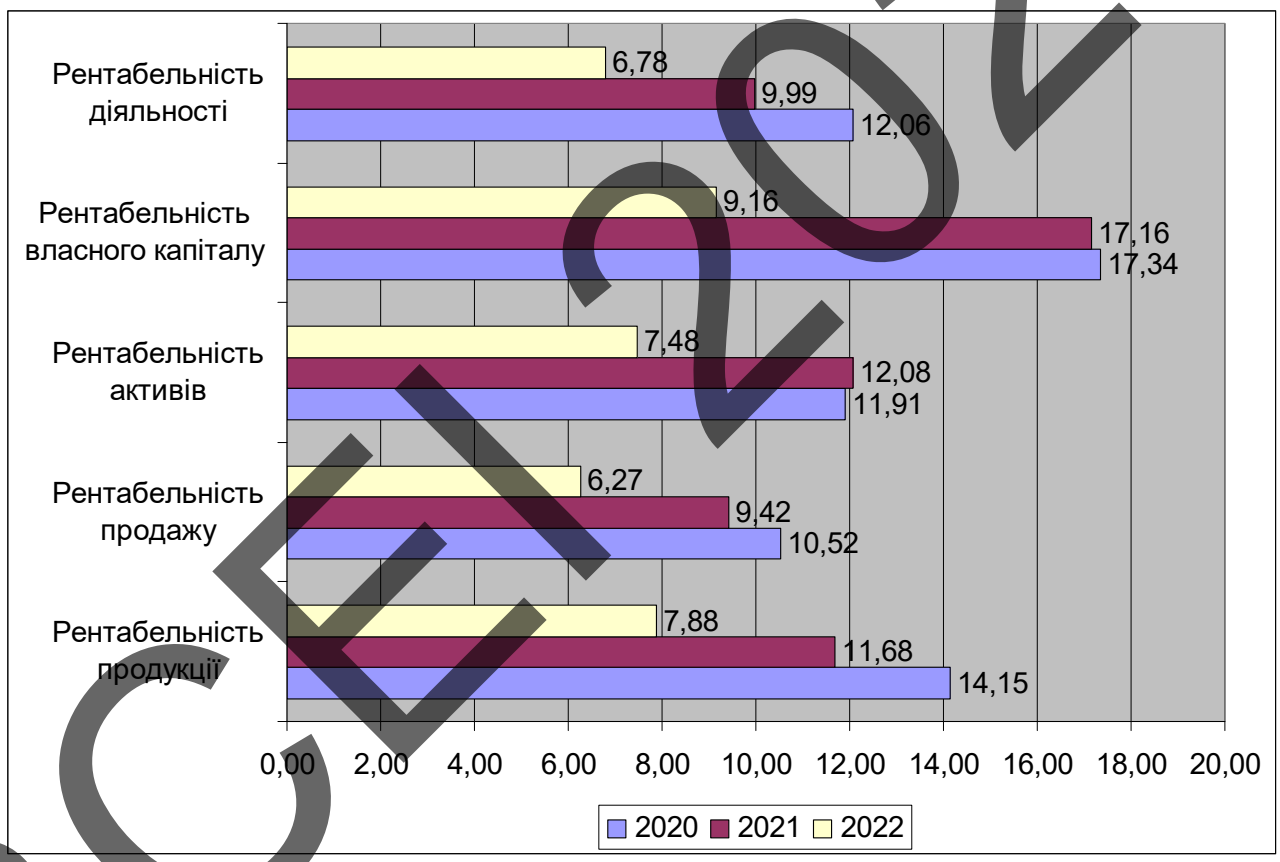


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки

Отже, не дивлячись на наявність належного рівні ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості, на наявність позитивних результатів діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна», її ефективність скорочується, що вимагає пошуку та впровадження заходів із вдосконалення системи фінансового менеджменту досліджуваного підприємства.

ВСЕ 2023

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

3.1. Розробка концепції системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Стабільне функціонування товариства забезпечується адекватною та ефективною стратегією розвитку його бізнес-діяльності, що в свою чергу, формується, в тому числі, й на основі відповідної концепції фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна».

Концепція фінансового менеджменту підприємства являє собою сукупність основ, цілей та завдань, принципів, функцій та напрямів підвищення ефективності фінансового управління, що застосовуються менеджментом ТОВ «Аграна Фрут Україна» для коректного регулювання його фінансової діяльності.

Концептуальна сутність фінансового менеджменту визначається як форма управління процесами фінансування виробничо-господарської діяльності підприємства, що відповідає сучасним економічним реаліям.

Організація та здійснення управління фінансами підприємства дозволяє керівництво вчасно виявляти вартісні диспропорції, що свідчать про виникнення чи підвищення рівня фінансового ризику, про дефіцит грошових коштів та їх нецільове використання, про зростання неплатежів, про наявність заборгованості, про вихід із зони прибутковості до зони збитковості, про порушення фінансової стабільності та про інші негативні явища, що спостерігаються у діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» [26, с. 7].

В основі системи управління фінансами товариства знаходиться ряд базових концепцій фінансового менеджменту, які становлять його сутність та визначають межі і основні напрями розвитку та удосконалення.

Концепція фінансового менеджменту для досліджуваного підприємства повинна будуватись на таких основах (табл. 3.1):

ВСЕ 2023

Таблиця 3.1

Фундаментальні концепції фінансового менеджменту підприємства

Концепція	Зміст
За метою та основним параметрами діяльності підприємства:	
Концепція пріоритету фінансово-економічних інтересів власників	- пріоритетне задоволення інтересів власників бізнесу та максимізація їхнього добробуту, тобто максимізація ринкової вартості підприємства
Концепція управління вартістю	- управління вартістю підприємства на основі системи оцінки результатів його діяльності на базі вартості, визначення інтегрованого показника для створення важелів управління
Концепція вартості капіталу	- мінімізація середньозваженої вартості капіталу, тобто оцінка витрат на його залучення з різноманітних джерел
Концепція ефективності управління коштами	- вкладення капіталу підприємства з метою його подальшого збільшення за рахунок формування ефективного інвестиційного портфелю, дивідендної політики, врахування рівня ризику і прибутковості
За ринковою оцінкою фінансових інструментів:	
Концепція грошового потоку	- політика залучення фінансових ресурсів підприємством, організація їхнього руху та підтримка у необхідному якісному стані
Концепція вартості грошей у часі	- аспект часу необхідно враховувати при плануванні грошових операцій, оцінки ефективності інвестицій тощо, адже в розрахунках порівнюються грошові потоки, які сформовані у різні періоди
Концепція підприємницького та фінансового ризику	- оцінка фактора ризику для забезпечення формування необхідного рівня доходності фінансових і господарських операцій підприємства
За інформаційним забезпеченням суб'єктів	
Концепція ефективності ринку	- ступінь ефективності ринку визначається рівнем його інформаційної насиченості та доступності інформації для його учасників
Концепція асиметричності інформації	- означає нерівномірний розподіл інформації між учасниками ринку, існування недоступної інформації для інших учасників ринку
Концепція агентських відносин	- вирівнювання розриву між функціями володіння, управління та контролю; формування, обґрунтування і побудова ефективних моделей ведення діяльності та реалізації фінансової поведінки підприємства

Джерело: складено на основі [45, с. 55-62]

ВСЕ 2023

Основні етапи розробки концепції системи фінансового менеджменту для досліджуваного товариства представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Процес розробки концепції фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна»

ВСЕ 2023

На основі наведеного вище процесу розробки концепції системи фінансового менеджменту пропонується удосконалення цієї системи (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Вдосконалена система фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна»

ВСЕ 2023

Крім розробки концепції та вдосконалення системи фінансового менеджменту для досліджуваного підприємства пропонують наступні шляхи підвищення його ефективності:

1) удосконалення процесу фінансового планування на основі використання технологій бюджетування діяльності, що дозволяють розробляти бюджети за сферами діяльності (операційний, фінансовий, інвестиційний), за видами витрат (поточний, капітальний), за широтою номенклатури витрат (функціональний, комплексний), за змістом показників (за витратами, за доходами, за прибутком), які розраховані на різні строки виконання, складаються за різними методами розробки;

2) використання сучасних та актуальних управлінських технологій на базі цільового управління та управління процесами на підприємстві на основі гуманітарного, інженерного та емпіричного підходів (управління змінами, реінжиніринг, бенчмаркінг, аутсорсинг, управління якістю, управління лояльністю, контролінг тощо), а також підвищення фахових компетенцій та мотивації працівників фінансових структурних підрозділів товариства;

3) пошук надійних та ефективних внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна», а також покращення якості управління грошовими потоками;

4) продовження підвищення ефективності використання активів товариства, прискорення їхнього оборотності, підтримка досягнутого стабільного фінансового стану, ліквідності, платоспроможності; пошук шляхів зростання рентабельності;

5) впровадження постійного здійснення фінансової діагностики системи менеджменту підприємства із використанням надійного інструментарію, що забезпечить керівництво ТОВ «Аграна Фрут Україна» достовірною, повною та оперативною інформацією про фінансовий стан товариства та дозволить покращити систему правління ризиками та антикризове фінансове управління.

ВСЕ 2023

3.2. Заходи з удосконалення фінансової діагностики системи менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна»

Система фінансового менеджменту підприємства аби вважатись ефективною повинна бути гнучкою та спроможною оперативно реагувати на будь-які зміни у його діяльності, викликані внутрішніми та зовнішніми факторами. Досягти такої гнучкості та оперативності системи фінансового менеджменту неможливо без використання ефективних методів фінансової діагностики.

Під діагностикою системи менеджменту розуміють процес застосування форм, методів та процедур, що спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства на основі виявлення стану його фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності та прогнозування ймовірності банкрутства [27, с. 539].

Форми, методи і процедури, створені теорією та практикою управління, мають свої переваги та недоліки, тому під час здійснення діагностики у менеджерів виникає необхідність вибору такого підходу, який дозволить з мінімальними витратами часу та ресурсів отримати найбільш точну і зважену оцінку фінансово-економічного стану підприємства.

При цьому, обираючи метод діагностики, необхідно:

- визначити наскільки доцільним буде застосування комплексу аналітичних процедур [13, с. 69];
- вибрати такі аспекти діяльності підприємства, які є обґрунтовано цілеспрямованими та забезпечать ефективне використання його ресурсного потенціалу з мінімізацією можливих фінансово-економічних втрат [27, с. 539].

Метою діагностики системи менеджменту є визначення проблем у системі фіна свого управління, виявлення причин їхнього виникнення, розробка концепції вдосконалення системи фінансового менеджменту, що забезпечить успішну реалізацію тактичних та стратегічних цілей підприємства.

ВСЕІ 2023

Крім того, сучасні умови господарювання акцентують увагу на необхідності формування також й ефективної системи антикризового управління, де діагностика фінансового стану має вирішальне значення, оскільки вона дозволяє вже на ранніх стадіях виявити ознаки погіршення ситуації та своєчасно використати можливості усунення виробничо-фінансових проблем.

Враховуючи пропозиції щодо розробки концепції та вдосконалення системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна», наведені у п. 3.1 даної кваліфікаційної роботи, можна констатувати, що заходи з удосконалення діагностики системи менеджменту повинні бути орієнтовані на досягнення стійкого фінансового стану підприємства.

На рис. 3.3 унаочнено місце та значення фінансової діагностики системи менеджменту у загальній системі управління досліджуваного підприємства.



Рис. 3.3. Фінансова діагностика системи менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна»

ВСЕ 2023

Для фінансової діагностики системи менеджменту підприємства, що базується на оцінці фінансового стану та визначення ймовірності банкрутства було розроблено та використовується значна кількість дискримінантних багатофакторних моделей оцінки ймовірності банкрутства (Е. Альтмана, Р. Таффлера і Г. Тішоу, Г. Спрінгейта, Р. Ліса, У. Бівера, О.О. Терещенко тощо).

У практиці фінансового менеджменту з метою проведення експрес-діагностики широко використовується розрахунок коефіцієнта У. Бівера, що базується на дослідженні трендів показників для діагностування фінансового стану та виявлення незадовільної структури балансу підприємства [20, с. 134].

Якщо протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт У. Бівера не перевищує 0,2, то це відображає небажане скорочення частки прибутку, який спрямовується на розвиток виробництва та є ознакою формування незадовільної структури балансу [13 с. 71].

Досліджуваному підприємству пропонується включити розрахунок коефіцієнту У. Бівера до методичного інструментарію його системи фінансового менеджменту.

У табл. 3.1 наведено результати розрахунків (з використанням даних п. 2.3 цієї роботи) по моделі У. Бівера для товариства.

Таблиця 3.1

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Аграна Фрут Україна»
за моделлю У. Бівера за 2020-2022 роки

Показник	Розрахунок	Роки		
		2020	2021	2022
Коефіцієнт У. Бівера	(Чистий прибуток + Амортизація) / Довго і короткострокові пасиви	0,45	0,47	0,54
Рентабельність власного капіталу, %	(Чистий прибуток / Власний капітал) * 100	17,34	17,16	9,16
Фінансовий левередж	Зобов'язання / Власний капітал	0,46	0,42	0,22
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,42	2,68	4,32

ВСЕІ 2023

Отже, із табл. 3.1 видно, що тримані показники відповідають значенню, притаманному для стабільних підприємств. Зокрема, коефіцієнт У. Бівера для ТОВ «Аграна Фрут Україна» за аналізований період (0,45 у 2020 році, 0,47 у 2021 році та 0,54 у 2022 році) знаходиться у межах 0,4 -0,45 [20, с. 134], що характеризує його як підприємство із задовільною структурою балансу.

Це підтверджується й коефіцієнтом покриття (2,42 у 2020 році, 2,68 у 2021 році та 4,32 у 2022 році), що відповідно до моделі У. Бівера повинен бути < 3,2 для стабільних підприємств [20, с. 134].

Чим менше значення фінансового левериджу, тим стійкішим є підприємство. Так, спостерігається стабільне зниження цього показника з 0,46 у 2020 році до 0,42 у 2021 році до 0,22 у 2022 році. Це вказує на зменшення розміру позикового капіталу, що з одного боку, добре, а з іншого – його наявність дозволяє збільшити рентабельність власного капіталу (отримати додатковий прибуток на нього), що підтверджується зменшенням рентабельності власного капіталу з 17,34% у 2020 році до 17,16% у 2021 році та до 9,16% у 2022 році.

Для проведення більш фундаментальної діагностики банкрутства українським підприємствам доцільно рекомендувати використовувати модель О. Терещенка, яка заснована на методології дискримінантного аналізу на базі фінансових показників вибіркової сукупності вітчизняних підприємств та комплексної оцінки фінансового стану підприємства.

Модель О.О. Терещенка визначається за формулою:

$$Z = 1,5*X1 + 0,08*X2 + 10*X3 + 5*X4 + 0,3*X5 + 0,1*X6 \quad (3.1)$$

Якщо:

- $Z > 2$ – підприємство є фінансовою стійким і банкрутство йому не загрожує;
- $1 < Z < 2$ – у фінансову рівновагу (фінансову стійкість) підприємства порушено, але банкрутство йому не загрожує за умови переходу на антикризове управління;

ВСЕІ 2023

- 0 < Z < 1 – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;
- Z < 0 – підприємство є напівбанкрутом [13, с. 69].

У табл. 3.2 подано результати розрахунків (з використанням даних п. 2.3 цієї роботи) по моделі О.О. Терещенка для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.2

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Аграна Фрут Україна» за моделлю О.О. Терещенка за 2020-2022 роки

Показник	Розрахунок	Роки		
		2020	2021	2022
X1	Грошові надходження / Зобов'язання	0,138	0,150	0,407
X2	Валюта балансу / Зобов'язання	3,194	3,375	5,462
X3	Чистий прибуток / Активи	0,119	0,120	0,074
X4	Прибуток / Виручка	0,105	0,094	0,062
X5	Виробничі запаси / Виручка	0,136	0,108	0,093
X6	Виручка / Основний капітал	5,693	7,410	6,346
Z =		2,787	2,938	2,759

Отже, із табл. 3.2 видно, що за період 2020-2022 роки значення Z > 2, тому ТОВ «Аграна Фрут Україна» вважається фінансово стійким і банкрутство йому поки що не загрожує.

Таким чином, ефективність впровадження фінансової діагностики системи менеджменту ТОВ спрямована на визначення причин порушення причин його фінансової стійкості та повинна забезпечуватись за таким алгоритмом:

- аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансовий стан;
- розрахунок показників оцінки фінансового стану підприємства;
- оцінка фінансових та господарських ризиків діяльності;
- визначення рівня ліквідності та платоспроможності;
- використання комплексної методики діагностики системи менеджменту;
- розробка плану заходів щодо підтримки або відновлення фінансової стійкості.

ВСЕ 2023

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Важливість фінансового менеджменту як елементу системи управління підприємством випливає із нестабільності сучасного середовища, у якому воно функціонує та неможливістю виявити всі ризики та перспективи його діяльності.

Фінансовий менеджмент дозволяє ухвалювати та реалізовувати оптимальні управлінські рішення щодо максимізації доходів підприємства та мінімізації виробничо-господарського ризику. Це ефективний інструмент, який забезпечує своєчасне виявлення та попередження проблем у діяльності підприємства, тому подальше вивчення сутності фінансового менеджменту, його теоретичних, методологічних, практичних засад та адаптація до надскладних реалій сьогодення є одним із актуальних напрямів досліджень.

В результаті виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто мету та вирішено поставлені завдання дослідження у теоретико-методологічному та практичному аспектах.

Аналіз наукової літератури, нормативно-правової бази та існуючих підходів до розкриття сутності фінансового менеджменту та його системи дали можливість сформулювати точніше наступні визначення:

- фінансовий менеджмент – це елемент загальної системи управління підприємством, що охоплює методологію та техніку управління фінансами, яка спрямована на досягнення підприємством його стратегічних і тактичних цілей;

- механізм фінансового менеджменту - це складна та багатофункціональною системою, що покликана знаходити найкращі джерела та напрямки фінансування діяльності підприємства, а також протидіяти негативному впливу на результати його діяльності зовнішніх та внутрішніх загроз середовища функціонування.

Організація системи фінансового менеджменту підприємства повинна ґрунтуватись на принципах: інтеграції із загальною системою управління,

ВСЕІ 2023

комплексності, динамізму управління, багатоваріантності управлінських рішень та стратегічної спрямованості.

Також, вирішальне значення для організації системи фінансового менеджменту має нормативно-правова база та інформаційно-аналітичне забезпечення, що складається з вищих юридичних актів (Кодекси та закони України), національних положень (стандартів), внутрішніх документів підприємства, які стосуються сфери управління фінансами, а також з бухгалтерської та фінансової звітності підприємства.

З метою визначення ступеня ефективності системи фінансового менеджменту використовується специфічний інструментарій, який містить такі складові, як:

- прийоми оцінки фінансового стану підприємства: горизонтальний (часовий), вертикальний (структурний), трендовий аналіз, аналіз відносних показників (коефіцієнтний), а також порівняльний, факторний і маржинальний аналіз;

- методи оцінки фінансового стану: комплексний та коефіцієнтний аналіз, інтегральна оцінка;

- система показників фінансової діагностики системи менеджменту на основі показників ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості та рентабельності.

Для практичної реалізації результатів дослідження теоретичних аспектів та розгляду системи фінансового менеджменту використовувались матеріали ТОВ «Аграна Фрут Україна», що є одним із провідних і найбільших підприємств харчової галузі у Вінницькій області та здійснює повний цикл робіт щодо переробки та консервування місцевих та екзотичних фруктів і ягід.

Товариство функціонує з 1997 року і входить до складу австрійської промислової компанії «Концерн «Аграна». Споживачами продукції підприємства є як вітчизняні компанії і торговельні марки, так й іноземні фірми з різних країн світу (Польща, Румунія, Грузія, Молдова, Литва, Ізраїль, Казахстан тощо).

ВСЕ 2023

Аналіз майна, ресурсів та результатів діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» показав, що воно має достатній обсяг оборотних та необоротних активів, власного капіталу та чисельності персоналу; отримує чистий прибуток та веде рентабельну діяльність, хоча у 2022 році їхні показники зменшились.

Зокрема, чистий прибуток зменшився в цілому на 33970 тис. грн. за аналізований період: у 2020 році його розмір склав 110465 тис. грн., у 2021 році – 131362 тис. грн., а у 2022 році – вже 76495 тис. грн.

Стабільно знижувався й показник рентабельності діяльності: з 12,06% у 2020 році до 9,99% у 2021 році та до 6,78% у 2022 році (тобто, на 5,28% за досліджуваний період).

Аналіз стану системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» виявив, що:

1) його основними складовими частинами є: операційний, інвестиційний та фінансовий менеджмент;

2) він здійснюється за напрямами управління поточною фінансовою діяльністю, управління активами та капіталом, забезпечення ефективності фінансової діяльності товариства;

3) основними структурними підрозділами та посадовими особами, на яких покладено завдання щодо управління фінансами підприємства є: фінансовий відділ, бухгалтерський відділ та фінансовий директор, підпорядкований генеральному директору ТОВ «Аграна Фрут Україна»;

Система фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» побудована на принципах ієрархічності та функціональності і є інтегрованою до загальної системи управління суб’єктом господарювання.

В результаті проведення фінансової діагностики системи менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» було визначено, що:

1) підприємство має достатній рівень ліквідності та забезпечене активами, достатніми для виконання свої зобов’язань (всі коефіцієнти ліквідності показали позитивну динаміку та відповідність нормативам);

ВСЕІ 2023

2) рівень ділової активності ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2020-2022 роки суттєво не змінився: показники оборотності змінювались нерівномірно, хоча позитивним моментом є відсутність уповільнення ділової активності та прискорення оборотності виробничих запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості;

3) товариство є фінансово стійким, на що вказує коефіцієнт фінансової стійкості, який значно перевищує норматив (>0,8) та збільшився у 2 рази за аналізований період: з 2,19 у 2020 році, до 2,38 у 2021 році та до 4,46 у 2022 році, тобто наявний стан рахунків досліджуваного підприємства забезпечує йому на сьогодні необхідний рівень платоспроможності;

4) загалом у 2022 році ефективність діяльності підприємства зменшилась, порівняно із 2020 та 2021 роками: про це свідчить зниження у 2022 році всіх показників рентабельності до найменшого рівня за весь час, а саме: рентабельності продукції до 7,88%, продажу – до 6,27%, активів – до 7,48%, власного капіталу – до 9,16% та діяльності – до 6,78%.

Отже, проведена діагностика дозволила констатувати, що зниження ефективності діяльності підприємства вимагає пошуку та впровадження заходів із вдосконалення системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна».

Для підвищення ефективності системи фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» були запропоновані наступні шляхи та заходи:

1) розробка концепції фінансового менеджменту для товариства, яка містить основи, цілі, завдання, принципи, функції і напрями підвищення ефективності фінансового управління, які повинно використовувати керівництво підприємства для регулювання його фінансової діяльності;

2) удосконалення системи фінансового менеджменту товариства на основі запропонованої концепції;

3) удосконалення процесу фінансового планування ТОВ на основі використання технологій бюджетування діяльності;

ВСЕ 2023

4) використання сучасних управлінських технологій, заснованих на цільовому управлінні та управлінні процесами на підприємстві на базі гуманітарного, інженерного та емпіричного підходів, а також підвищення фаховості фінансових менеджерів;

5) пошук внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування діяльності, покращення якості управління грошовими потоками товариства;

6) продовження підвищення ефективності використання та прискорення оборотності активів ТОВ «Аграна Фрут Україна», збільшення рентабельності та підтримка стійкого рівня досягнутого фінансового стану;

7) впровадження до системи управління підприємством постійної фінансової діагностики системи менеджменту із використанням запропонованого методичного інструментарію, що дозволить адекватно управляти фінансовим станом та фінансовими ризиками ТОВ «Аграна Фрут Україна»;

8) посилення інструментарію фінансової діагностики системи менеджменту товариства методами експрес-діагностики (модель У. Бівера) та фундаментальної діагностики (модель О.О. Терещенка) ймовірності банкрутства.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить удосконалити систему фінансового менеджменту ТОВ «Аграна Фрут Україна» та підвищити її ефективність.

ВСЕІ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 01.01.2004 р. Редакція від 01.01.2024 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
2. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. Редакція від 01.01.2024 р. URL : *https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text*
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. Редакція від 01.01.2024 р. URL : *https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text*
4. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. Редакція від 01.01.2024 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text
5. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. Редакція від 01.01.2024 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. Редакція від 01.01.2024 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
7. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. Редакція від 10.10.2022 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text
8. Про фінансовий лізинг: Закон України від 04.02.2021 р. Редакція від 01.01.2024 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text
9. НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 р. Редакція від 03.01.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text
10. НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» від 25.02.2000 р. Редакція від 17.02.2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text
11. Великих К.О. Реалізація ефективного управління фінансами в бізнесі. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 45-49.
12. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб.; вид. 2-ге. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.

ВСЕ 2023

13. Власюк В.Є., Гордієнко К.О., Пшенична А.О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»). *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 68-72.
14. Гайбура Ю.А. Аналітичний інструментарій управління фінансовими результатами підприємства в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/105.pdf
15. Грубик Ю.Ю., Карпенко Н.М. Механізм фінансового управління підприємством: теоретичний вимір. *Економіка та управління підприємствами.* 2019. Вип. №5 (73). С.87-93.
16. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
17. Зайцева І.Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 250 с.
18. Коваль О.А., Літус П.Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. №12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/79.pdf
19. Коцеруба Н.В. Інформаційне забезпечення аудиту фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Вип. 27. Ч. 1. С. 78-83.
20. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
21. Максімова М.В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка.* 2019. №5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/60.pdf
22. Марусяк Н.Л. Фінанси підприємств : навч. посіб.: 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 176 с.
23. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

ВСЕ 2023

24. Насібова О.В., Івашкевич І.О. Теоретичні основи оцінки фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 185-190.
25. Непочтенко О.О., Пташник С.А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2021. №8. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf
26. Нікола С.О. Фінанси підприємств : навч. посіб. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2020. 206 с.
27. Олійник Т.І., Діагностика в системі менеджменту вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 538-543.
28. Офіційний сайт ТОВ «Аграна Фрут Україна». URL : https://ua.agrana.com
29. Плікус І.Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. №1 (77). С. 259-264.
30. Рузакова О.В. Аналіз сучасний методик оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. №2. Т. 1. С. 7-13.
31. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : «Центр навчальної літератури», 2004. 460 с.
32. Сташук О.В. Фінансовий менеджмент : конспект лекцій . Луцьк : «Вежа», 2021. 109 с.
33. Стецiв Л.П. Теоретико-методичні основи побудови ефективної системи фінансового менеджменту підприємства. *Наукові записки.* 2013. №4 (45). С. 39-45.
34. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Олійник О.С. Особливості фінансового менеджменту комунального підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. №2 (10). С. 45-50. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2019/2_2019-45-50.pdf
35. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Олійник О.С. Роль фінансового менеджменту в діяльності комунального підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2020.

ВСЕ 2023

№1 (13). С. 82-86. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020/1_2020-82-86.pdf

36. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Свідерська У.Ю. Фінансовий менеджмент підприємства в умовах невизначеності. *Подільський науковий вісник*. 2018. №3. С. 82-88. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2018/2/Tkachenko_vas.pdf
37. Турчак В.В., Маліцька Р.О. Управління ресурсним потенціалом підприємства. / «Сорок четверті економіко-правові дискусії» : матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Львів, 2020. С. 51-53.
38. Турчак В.В., Олійник Л.Г. Стимулювання розвитку підприємництва на регіональному рівні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 111-115.
39. Турчак В.В., Солоїд О.В. Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства за допомогою збалансованої системи показників. / «Творчий пошук молоді – курс на ефективність» : матер. між нар. наук.-практ. інтернет-конф. Хмельницький, 2018. С.302-304.
40. Турчак В.В., Чижинська С.Д. Оцінка фінансового потенціалу в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. №8 (11). С. 49-52.
41. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2020. 434 с.
42. Фінанси, банківська справа та страхування. Управління фінансами : мікро- і макрорівень : підручник для магістрів / за ред. проф. П.О. Нікіфорова, доц. Н.А. Бак. – Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 336 с.
43. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Васьківська К. В., Сич О. А. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
44. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Скаско О.І., Майор О.В., Тимчишин-Чемерис Ю.В., Нашкерська М.М., Виклюк М.М., Килин О.В., Атаманчук З.А., Свелеба Н.А. Львів : Растр-7, 2018. 416 с.

ВСЕ 2023

45. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М.І. Крупки ; [М.І. Крупка, О.М. Ковалюк, В.М. Коваленко та ін.]. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.
46. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Лапіна І.С., Гончаренко О.М. та ін.; за заг. ред. І.С. Лапіної. Одеса: Атлант, 2016. 313 с.
47. Фінансовий менеджмент: підручник / А.М. Поддєрьогін, Н.Д. Бабяк та ін.; кер.авт. і наук. ред. проф. А.М.Поддєрьогін. 2-ге вид.б перероб. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.
48. Фінансовий менеджмент: підручник / О.В. Кнейслер, О.Р. Квасовський, О.Ю. Ніпіаліді; за ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О. В. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. 478 с.
49. Фінансовий облік : підручник; 3-тє вид., доп. та перероб. / Я.Д. Крупка, З.В. Задорожний, П.Н. Денчук та ін.. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 488 с.
50. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 900-908.
51. Шевців Л.Ю., Мосолова Ю.О. Облікова політика в управління діяльністю підприємств за умов гармонізації обліку та звітності. *Бізнес Інформ.* 2020. №3. С. 260-269.
52. Шевченко Н.В., Мельник С.І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
53. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

ВСЕ 2023