

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

ЮРЧУК КАРИНА ІВАНІВНА

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
ТОЦЬКА ОЛЕСЯ ЛЕОНТІЙВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6
засідання кафедри менеджменту
від 25 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Другий (магістерський) рівень
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

«6» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Юрчук Карині Іванівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Напрями удосконалення системи фінансового менеджменту організації в умовах воєнного стану
Керівник роботи: Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор.
2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 р.
3. Мета та завдання КР: Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи фінансового менеджменту організації в умовах воєнного стану. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розкрити сутність системи фінансового менеджменту підприємства; розглянути складові системи фінансового менеджменту підприємства; визначити методичні підходи до оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту підприємства; навести загальну характеристику підприємства та провести аналіз основних показників його діяльності; провести аналіз і оцінювання системи фінансового менеджменту підприємства; здійснити оцінювання ефективності діючої системи фінансового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану; виділити проблеми фінансового менеджменту підприємства; сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства; визначити стратегічні напрями розвитку системи фінансового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану.
4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Юрчук К. І. Напрями удосконалення системи фінансового менеджменту організації в умовах воєнного стану.

У роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування системи фінансового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану. Розкрито сутність, зміст і ключові елементи системи фінансового менеджменту, визначено методичні підходи до оцінювання її ефективності.

Проведено комплексний аналіз фінансових показників діяльності підприємства, досліджено організацію фінансового планування, контролю, управління ліквідністю та ризиками, визначено рівень ефективності діючої системи фінансового менеджменту підприємства.

Виявлено основні проблеми функціонування фінансової системи підприємства в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, спричиненої воєнним станом, розроблено практичні пропозиції щодо її удосконалення. Особливу увагу приділено формуванню стратегічних напрямів розвитку системи фінансового менеджменту підприємства з урахуванням сучасних викликів, впровадження інформаційних технологій і технологій штучного інтелекту в процеси планування, контролю й управління фінансовими потоками.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні стратегії удосконалення фінансового менеджменту підприємства, яка враховує специфіку функціонування в умовах воєнного часу та передбачає використання цифрових інструментів для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Удосконалено підходи до оцінювання фінансової стійкості та ризиків, що дозволяє підприємству адаптуватися до кризових умов і забезпечити стабільність діяльності.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення результативності фінансового

менеджменту підприємства, зміцнення його фінансової стійкості, покращення управління ресурсами та мінімізації фінансових ризиків у період воєнного стану та під час післявоєнного відновлення.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, фінансова стійкість, управління ризиками, воєнний стан, фінансове планування.

SUMMARY

Yurchuk K. I. Directions for improving the financial management system of an organization in martial law.

The paper explores theoretical, methodological and practical aspects of the functioning of the financial management system of an enterprise in martial law. The essence, content and key elements of the financial management system are revealed, methodological approaches to assessing its effectiveness are determined.

A comprehensive analysis of the financial indicators of the enterprise's activities is carried out, the organization of financial planning, control, liquidity and risk management is studied, the level of effectiveness of the current financial management system of the enterprise is determined.

The main problems of the functioning of the financial system of the enterprise in conditions of increased turbulence of the external environment caused by martial law are identified, practical proposals for its improvement are developed. Special attention is paid to the formation of strategic directions for the development of the financial management system of the enterprise, taking into account modern challenges, the introduction of information technologies and artificial intelligence technologies into the processes of planning, control and management of financial flows.

The scientific novelty of the results obtained lies in the formation of a strategy for improving the financial management of the enterprise, which takes into account the specifics of functioning in wartime conditions and involves the use of digital tools to increase the efficiency of management decision-making. Approaches to assessing

financial stability and risks have been improved, which allows the enterprise to adapt to crisis conditions and ensure the stability of its activities.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed recommendations to increase the effectiveness of the financial management of the enterprise, strengthen its financial stability, improve resource management and minimize financial risks during martial law and during post-war recovery.

Keywords: financial management, financial stability, risk management, martial law, financial planning.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність системи фінансового менеджменту підприємства	10
1.2. Складові системи фінансового менеджменту підприємства	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства й аналіз основних показників його діяльності	25
2.2. Аналіз і оцінювання системи фінансового менеджменту підприємства	31
2.3. Оцінювання ефективності діючої системи фінансового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Проблеми системи фінансового менеджменту підприємства	42
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства	45
3.3. Визначення стратегічних напрямів розвитку системи фінансового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану	50
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Умови воєнного стану в Україні зумовили суттєве ускладнення діяльності підприємств та організацій, що проявляється в порушенні логістичних ланцюгів, нестабільності фінансових потоків, зростанні ризиків і невизначеності зовнішнього середовища. За таких обставин особливого значення набуває ефективність системи фінансового менеджменту, оскільки саме вона забезпечує здатність організації адаптуватися до кризових умов, зберігати платоспроможність, забезпечувати стійкість і відновлення діяльності. Удосконалення механізмів фінансового планування, контролю, управління ліквідністю та ризиками стає критично важливим як для стабільної роботи підприємств, так і для відбудови економіки країни, що зумовлює актуальність дослідження напрямів удосконалення системи фінансового менеджменту організації в умовах воєнного стану.

Важливість теми також визначається необхідністю впровадження інноваційних фінансових інструментів, цифрових технологій, систем раннього попередження й антикризового управління. Підприємства мають не лише реагувати на зовнішні загрози, а й формувати нові підходи до планування та фінансового контролю, що враховують підвищену турбулентність середовища. Такі рішення передбачають зміцнення внутрішньої системи фінансового менеджменту, оптимізацію витрат, вдосконалення управління ризиками, що стає критично важливим для забезпечення стійкості організації.

Окремого значення набуває те, що ефективність фінансового менеджменту безпосередньо впливає на здатність організацій підтримувати економічну активність, зберігати робочі місця та сплачувати податки, тобто сприяти економічній стабільності країни в умовах війни. Відповідно, дослідження напрямів удосконалення фінансового менеджменту має не лише практичну, а й суспільну важливість, оскільки результати можуть сприяти

формуванню більш ефективної фінансової політики підприємств, підвищенню їх адаптивності та зміцненню економічної стійкості держави загалом.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи фінансового менеджменту організації в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність системи фінансового менеджменту підприємства;
- розглянути складові системи фінансового менеджменту підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства та провести аналіз основних показників його діяльності;
- провести аналіз і оцінювання системи фінансового менеджменту підприємства;
- здійснити оцінювання ефективності діючої системи фінансового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану;
- виділити проблеми фінансового менеджменту підприємства;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства;
- визначити стратегічні напрями розвитку системи фінансового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану.

Об’єкт дослідження – система фінансового менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану.

Матеріали дослідження – нормативно-правові акти України, що регулюють фінансову діяльність підприємств у період воєнного стану; наукові праці вітчизняних і закордонних авторів із питань фінансового менеджменту; внутрішня звітність і фінансові показники діяльності підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у формування стратегії удосконалення фінансового менеджменту підприємства в сучасних умовах, яка базується на використанні інформаційних технологій і технологій штучного інтелекту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення результативності фінансового менеджменту підприємства, зміцнення його фінансової стійкості, покращення управління ресурсами та мінімізації фінансових ризиків у період воєнного стану та під час післявоєнного відновлення.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження було опубліковано тези на X Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (6 груд. 2024 р., м. Луцьк) [51].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи фінансового менеджменту підприємства

Фінансовий менеджмент часто сприймають як окремий напрям діяльності в межах підприємства, однак насправді він є системою взаємопов'язаних процесів, що потребують узгодженості для досягнення найкращих результатів. Сучасний підхід до управління фінансами має ґрунтуватися на впровадженні інновацій і використанні нових підходів, які сприятимуть зміцненню позицій підприємства на відповідних сегментах фінансового ринку. Вирішальним чинником успішної реалізації бізнес-моделі та формування дієвої фінансової стратегії є застосування новітніх технологій, здатних задовольнити актуальні потреби інноваційного розвитку організації. Водночас особливе значення має визначення перспективного напрямку розвитку фінансових і банківських установ, що формує основу для прийняття управлінських рішень фінансовими керівниками [1].

Обґрунтований вибір стратегії управління окремими складовими капіталу істотно впливає на три ключові параметри оцінки фінансового стану підприємства: рівень ліквідності, прибутковість і результативність управління активами, а також короткостроковими й поточними зобов'язаннями. Раціональний фінансовий менеджмент забезпечує максимально ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Основу результативного фінансового управління становлять планування, складання бюджету, прогнозування та контроль показників. Важливою умовою є прозора комунікація й узгоджена робота всіх учасників процесу ухвалення фінансових рішень. Завдяки системному плануванню та постійному контролю за фінансовими результатами підприємство може

гарантувати оптимальне використання доступних ресурсів і підвищення ефективності своєї діяльності.

У табл. 1.1 наведено трактування сутності системи фінансового менеджменту.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «Система фінансового менеджменту» в науковій літературі

Автори	Трактування
Ткаченко М. І., Євась Т. В., Олійник О. С. [2]	«Комплекс інструментів та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів комунального підприємства, підвищення його фінансової стійкості та реалізацію соціально важливих функцій. Вона включає планування, контроль, оцінювання фінансових потоків і враховує особливості діяльності підприємств комунальної сфери».
Іванченко Л. В., Степаненко С. В., Євту- шевська О. О. [3]	«Складова загальної системи управління підприємством, що інтегрує фінансові та податкові аспекти, забезпечує координацію руху фінансових ресурсів, оптимізацію оподаткування та підтримання стабільності фінансових результатів. Наголошується на взаємозв'язку фінансових рішень з податковим плануванням».
Перевозова І. В., Шайбан В. М., Деделюк О. В. [4]	«Динамічна структура, яка адаптується до змін глобального та національного управлінського середовища. Вона включає стратегічне бачення, прогнозування майбутніх тенденцій і впровадження сучасних управлінських технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства».
Денисюк О., Саннікова С. [5]	«Організаційно-економічний механізм управління, що повинен включати технології оптимізації бізнес-процесів (зокрема LEAN-менеджмент). Фінансовий менеджмент тлумачиться як система раціонального розподілу ресурсів із мінімізацією втрат і неефективних витрат, особливо в кризових умовах».
Дрік І., Белозерцев В. [6]	«Здатність реагувати на сучасні виклики, зокрема цифровізацію, інноваційні технології й інформаційні системи. Фінансове управління має ґрунтуватися на сучасних інформаційних інструментах, що підвищують швидкість і точність фінансових рішень».
Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. [7]	«Сукупність методів і процесів управління фінансовими ресурсами, що трансформуються під впливом цифровізації й інноваційного розвитку підприємства. Вона включає цифрові платформи, автоматизацію аналітичних процесів та інноваційні підходи до управління капіталом».
Дергалюк Б., Деркач Н. [8]	«Інструмент оптимізації використання ресурсів, забезпечення прогнозованості фінансових результатів та мінімізації ризиків. Система включає механізми розробки бюджетів, контролю виконання планів і підтримання фінансової рівноваги підприємства».

Примітка. Сформовано автором на основі [2–8]

Аналіз узагальнених підходів різних учених до розуміння сутності системи фінансового менеджменту дає змогу сформуванню комплексного бачення цього поняття. Незважаючи на різні акценти, визначення авторів мають спільну ідеологічну основу, адже система фінансового менеджменту розглядається як цілісний механізм, що забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства з метою досягнення його стратегічних, тактичних і операційних цілей. Більшість науковців підкреслюють її багатокомпонентний характер, де поєднуються планування, аналіз, контроль, прогнозування, управління ризиками й оптимізація фінансових потоків.

Загальним висновком є те, що система фінансового менеджменту не обмежується лише фінансовими операціями або технічними процедурами, а охоплює стратегічне бачення, адаптацію до зовнішніх змін, використання сучасних управлінських технологій і впровадження цифрових інструментів. Для авторів, які працюють у сфері менеджменту в умовах інноваційного розвитку, цифровізації або кризових явищ, ключовим є акцент на здатності фінансової системи швидко реагувати на виклики, забезпечуючи гнучкість і стійкість підприємства. У працях, присвячених фінансовому плануванню та комунальному сектору, наголошується на важливості ефективного використання ресурсів, прозорості, обґрунтованості управлінських рішень і підвищенні фінансової стійкості.

Узагальнюючи погляди різних дослідників, можна сказати, що система фінансового менеджменту – це організована сукупність методів, принципів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл, використання та контроль фінансових ресурсів підприємства, що забезпечує його стабільний розвиток і конкурентоспроможність у мінливих умовах середовища. Вона базується на взаємодії стратегічних і оперативних процесів, охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу та забезпечує баланс між ефективністю, ризиками й перспективами зростання.

В табл. 1.2 пропонується навести трактування сутності фінансового менеджменту в умовах воєнного стану в Україні.

Таблиця 1.2

Сутність фінансового менеджменту в умовах воєнного стану в науковій
літературі

Автори	Сутність
1	2
Чорба А. Ю. [9]	«Оперативне управління фінансовими потоками підприємства, адаптація бюджетування та мобілізація ресурсів для збереження діяльності в кризових умовах».
Білоус В., Тернушак М. [10]	«Забезпечення фінансової стійкості бізнесу через використання зовнішньої підтримки, правових гарантій і прозорих механізмів співпраці з донорами та партнерами».
Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. [11]	«Формування здатності підприємства протистояти фінансовим загрозам шляхом посилення внутрішнього контролю, управління витратами та зміцнення стабільності».
Войтенко К., Дроботенко В. [12]	«Побудова системи фінансової захищеності бізнесу, яка мінімізує ризики та підтримує ключові фінансові інтереси в нестабільному середовищі».
Гбур З., Палагусинець Р. [13]	«Підтримання стабільності фінансових операцій, збалансування ресурсів підприємства й оперативне реагування на зовнішні фінансові шоки».
Гончаренко О. [14]	«Удосконалення внутрішніх фінансових процедур для зменшення деформацій і підвищення надійності управління підприємством під час війни».
Дем'янчук О., Дзюрах Ю., Лещенко Д. [15]	«Оцінювання фінансової стійкості бізнесу на основі індикаторів ризиків та адаптація фінансової політики до умов дефіциту ресурсів».
Жаліло Я. (ред.) [16]	«Забезпечення довгострокової ресурсної стійкості підприємства та ефективне управління борговим навантаженням у період тривалої невизначеності».
Крупка М., Підхомний О., Гуменюк Р. [17]	«Підвищення інвестиційної привабливості бізнесу й управління ризиками залучення капіталу в умовах воєнних загроз».
Лупенко Ю., Радіонов Ю. [18]	«Стабілізація грошових потоків підприємства, зміцнення фінансової стійкості та планування розвитку в післявоєнний період».
Макаренко У., Гоцій М., Драла Р. [19]	«Комплексне управління фінансовими ризиками підприємства, посилення контролю над витратами та розробка антикризових заходів».
Пасічний М. [20]	«Оптимізація доходів і витрат підприємства та зниження ризиків, пов'язаних із непередбачуваними фінансовими коливаннями».
Ситник Н., Кравченко Б. [21]	«Реагування на основні загрози для бізнесу – падіння доходів, нестабільність ринку, зростання витрат – шляхом впровадження гнучкого фінансового планування».
Сокирко О., Зубенко О. [22]	«Ідентифікація ключових ризиків для підприємств – інфляційних, кредитних, валютних – та розробка механізмів їх мінімізації».

Продовження таблиці 1.2

1	2
Штанцель С. [23]	Стратегічне управління фінансами підприємства з використанням сучасних методів планування й оцінювання ризиків у воєнних умовах.
Моргун Н., Шевчук О., Марчевський С. [24]	Використання регулятивних, стабілізаційних і захисних фінансових функцій у підприємницькому управлінні для підвищення економічної безпеки бізнесу.
Серьогіна Д., Базецька Г., Жовтяк Г. [25]	Використання моделей післявоєнного відновлення для планування відродження підприємств та інвестиційних стратегій.
Рижкова А. [26]	Формування фінансової стійкості підприємства як основи захисту від зовнішніх і внутрішніх економічних загроз.
Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. [27]	Підтримка ліквідності підприємств аграрного сектору, пошук інвестиційних ресурсів та адаптація до змін ринкового середовища.
Томашук І. В., Томашук І. О. [28]	Управління фінансовими ризиками підприємства як основа стабільного функціонування та забезпечення стійкості в умовах непередбачуваності.

Примітка. Сформовано автором на основі [9–28]

Фінансовий менеджмент підприємства в умовах війни у всіх розглянутих джерелах постає як гнучка й антикризова система управління, спрямована на забезпечення стійкості бізнесу в умовах нестабільності. Автори підкреслюють важливість швидкого реагування на фінансові ризики, оптимізації витрат і підтримання ліквідності, адже підприємства стикаються з різким зростанням невизначеності, перебоями в постачанні та коливаннями ринку. У роботах наголошується, що ключовим завданням стає збереження платоспроможності та мінімізація втрат через побудову ефективної системи ризик-менеджменту, контроль за грошовими потоками та пошук зовнішніх джерел фінансування.

У період воєнного стану фінансовий менеджмент набуває стратегічного характеру, адже підприємства мають переглядати фінансові моделі, адаптувати інвестиційні плани, формувати фінансові резерви та забезпечувати стійкість до макроекономічних коливань. Загалом у працях простежується спільна думка, що ефективний фінансовий менеджмент у воєнних умовах є ключем до виживання підприємства, його стабілізації та майбутнього розвитку.

1.2. Складові системи фінансового менеджменту підприємства

Наступним доцільно розглянути основні складові системи фінансового менеджменту підприємства (рис. 1.1).

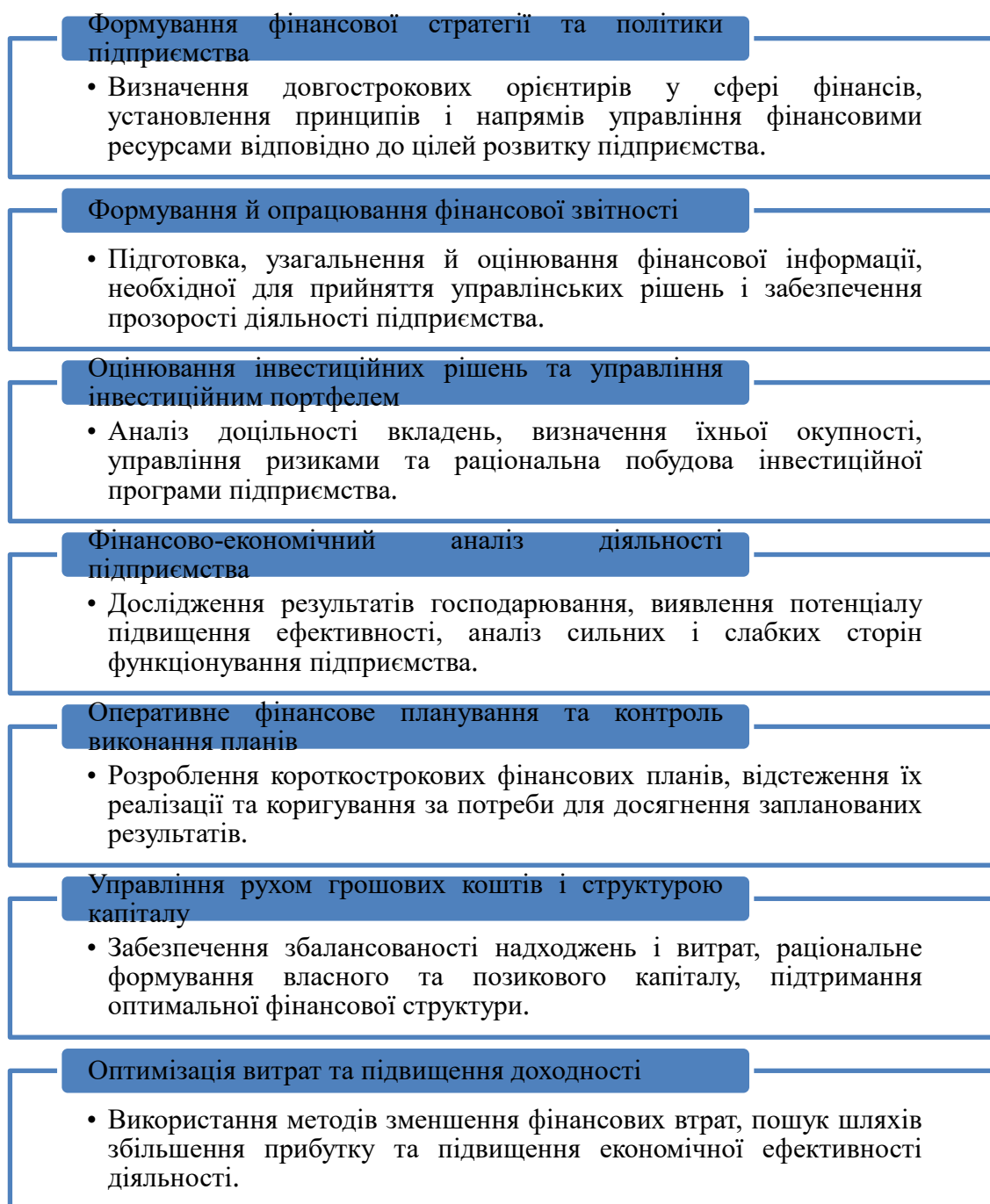


Рис. 1.1. Характеристика складових системи фінансового менеджменту підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [29–30]

Система фінансового менеджменту підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних складових, кожна з яких забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами та стабільний розвиток підприємства. Її елементи спрямовані на формування фінансової політики, забезпечення прозорості діяльності через звітність, обґрунтування інвестиційних рішень, проведення фінансово-економічного аналізу, планування та контроль фінансових показників, управління грошовими потоками й капіталом, а також оптимізацію витрат і підвищення прибутковості. Узгоджена робота всіх складових дозволяє підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів [31].

Парадигма фінансового менеджменту формується й еволюціонує в руслі загальної теорії управління, поступово розширюючи свій зміст і сферу застосування. Прихильники інтегрованого підходу трактують фінансовий менеджмент як багатокомпонентну та багаторівневу систему, у центрі якої знаходиться управління сукупним грошовим потоком. Такий підхід дає можливість застосовувати принципи фінансового менеджменту до різних видів фінансових та економічних систем, що значно підвищує універсальність його інструментарію [32].

Головною метою фінансового управління є забезпечення зростання прибутку підприємства, що розглядається як ключовий орієнтир діяльності всієї управлінської системи, включно з виробничо-технологічними процесами. У межах цієї стратегічної мети виокремлюється коло завдань фінансового менеджменту, які спрямовані на зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності функціонування та стимулювання подальшого розвитку підприємства [33].

Взаємозв'язок основних напрямів фінансового управління зі структурними елементами балансу підприємства систематизовано та узагальнено в табл. 1.3, що дає змогу наочно відобразити логіку формування й реалізації фінансової політики.

Таблиця 1.3

Зміст фінансового менеджменту підприємства

Основні аспекти фінансового менеджменту	Відповідність основним розділам балансу підприємства
Управління джерелами формування фінансових ресурсів підприємства (управління залученим капіталом)	Управління пасивами
Управління інвестиційною діяльністю (прямими та портфельними інвестиціями)	Формування структури довгострокових активів
Управління коштами, отриманими від реалізації інвестиційних проєктів (управління вкладеним капіталом)	Управління активами підприємства
Управління активами підприємства (структура, склад, ліквідність)	Контроль за ефективністю використання активів
Реалізація короткострокової та довгострокової фінансової політики – тактичний і стратегічний фінансовий менеджмент	Управління короткостроковими та довгостроковими активами й пасивами

Примітка. Сформовано автором на основі [33–34]

Отже, табл. 1.3 дає можливість простежити, як окремі складові системи фінансового менеджменту підприємства взаємодіють зі структурою його балансу та відображають логіку управління активами, зобов'язаннями й власним капіталом у межах єдиного фінансового механізму. Система фінансового менеджменту передбачає чітке розмежування між суб'єктами й об'єктами управлінського впливу, що забезпечує узгодженість дій і ефективність прийняття рішень [35].

Суб'єктами фінансового управління виступають особи чи підрозділи, які приймають фінансові рішення та відповідають за організацію грошового обігу підприємства. На малих підприємствах ці функції зазвичай виконують керівник і бухгалтер, що обумовлено спрощеною організаційною структурою. На середніх і великих підприємствах формується розгалужена система фінансового управління, що включає фінансові відділи, економічні служби та керівні посади, такі як фінансовий директор, фінансовий менеджер чи головний бухгалтер. Компетенції та межі відповідальності фінансових підрозділів визначаються вищим керівництвом, що забезпечує стратегічне спрямування їх діяльності.

Об'єктами управління в системі фінансового менеджменту є грошові потоки та їхні джерела формування, а також активи й пасиви, що виникають у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Рух коштів відображає взаємодію між капіталом, зобов'язаннями, запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, тому ефективне управління цими параметрами визначає загальний фінансовий стан підприємства. Грошові потоки формуються за рахунок власного й позикового капіталу, а їхнє використання забезпечує створення й оновлення активів, необхідних для стабільного функціонування підприємства [36].

Система фінансового менеджменту як економічна категорія виконує низку фундаментальних функцій: регулювання фінансових процесів, контроль за рухом ресурсів і розподіл фінансових потоків відповідно до завдань розвитку підприємства. На практичному рівні це передбачає управління формуванням фінансових ресурсів, визначення оптимальної структури капіталу, забезпечення ефективності використання коштів та організацію внутрішнього фінансового контролю, що сприяє дотриманню стратегічної та поточної фінансової політики підприємства.

Як управлінський процес фінансовий менеджмент охоплює планування й реалізацію фінансової стратегії, інформаційне забезпечення прийняття рішень, аналіз та обґрунтування інвестиційних проєктів, а також формування й управління портфелем фінансових інструментів. Такий підхід забезпечує цілісність фінансової системи підприємства та підсилює її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [37].

Завдяки інтеграції фінансових, економічних, управлінських та інформаційних підходів сучасна система фінансового менеджменту стає міждисциплінарним інструментом, що поєднує фінансові процеси зі сталим розвитком, стратегічним управлінням, цифровими технологіями та кадровою політикою підприємства, що значно розширює можливості підприємства щодо забезпечення стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності й ефективного використання фінансових ресурсів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту підприємства

Методи оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту підприємства охоплюють широкий спектр інструментів і методів, що дозволяють комплексно визначити, наскільки результативно підприємство управляє своїми фінансовими ресурсами, забезпечує стійкість розвитку та досягає стратегічних цілей. Методична база таких оцінювань спирається на законодавчі вимоги, наукові дослідження та загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, економіко-математичного моделювання й обробки інформації. Завдяки поєднанню цих інструментів можна отримати повне уявлення про функціонування фінансової системи підприємства та визначити напрями підвищення її ефективності (табл. 1.4).

Одним із найпоширеніших є економічний підхід, який розглядає ефективність через співвідношення результатів діяльності та витрат, необхідних для їхнього досягнення. Він дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів, продуктивність і рівень економічної обґрунтованості управлінських рішень. Економічний підхід дає змогу порівнювати альтернативи, визначати оптимальні варіанти розвитку та формувати стратегію підвищення економічної ефективності. Проте недоліком цього методу є неповне охоплення нефінансових факторів і залежність результатів від мінливості ринкового середовища [38].

Фінансовий метод ґрунтується на аналізі фінансових показників, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ефективність використання капіталу. Він дає можливість провести точну оцінку фінансового стану підприємства, порівнювати показники в динаміці й аргументовано приймати управлінські рішення. Фінансовий підхід широко використовується як у бізнесі, так і в державному секторі, виступаючи основою для інвестиційних рішень і контролю за використанням фінансових ресурсів. Водночас його недоліком є те, що він не враховує соціальних аспектів, нематеріальних активів і довгострокових ефектів, що може звужувати аналітичні можливості.

Таблиця 1.4

Характеристика основних методичних підходів оцінки ефективності системи
фінансового менеджменту підприємства

Методичний підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Економічний підхід	Ґрунтується на порівнянні отриманих результатів діяльності з витратами ресурсів, що були використані для їх досягнення; фокус на продуктивність і раціональність використання ресурсів.	Дозволяє зрозуміти співвідношення результатів і витрат; враховує альтернативи; базується на аналітичних показниках; бере до уваги часовий фактор.	Недостатньо враховує нефінансові аспекти; складно охопити зовнішні ефекти; залежить від нестабільності ринку; можливі спотворення вартості.
Фінансовий підхід	Оцінка ефективності за фінансовими показниками: ліквідністю, рентабельністю, платоспроможністю, ефективністю капіталу; визначає якість управління фінансовими потоками.	Об'єктивність і точність показників; можливість порівняння в динаміці; формує основу для фінансових рішень; зручний для інвесторів.	Не оцінює нематеріальні активи; не враховує соціальні та довгострокові ефекти; можливі маніпуляції даними.
Витратний підхід	Оцінка ефективності через зіставлення витрат та отриманих вигод; аналізує раціональність використання ресурсів.	Простота оцінювання; допомагає виявити не виправдані витрати; стимулює економію ресурсів; визначає напрями максимального ефекту при мінімальних витратах.	Не дає комплексного уявлення про ефективність; не враховує якість і зовнішні фактори; не завжди придатний для оптимізації ресурсів.
Процесний підхід	Орієнтований на оцінювання ефективності бізнес-процесів, що формують фінансові результати; дозволяє оптимізувати операції.	Виявляє вузькі місця; сприяє оптимізації процесів; підвищує продуктивність; дозволяє аналізувати внутрішні зв'язки.	Не дає повної картини ефективності; недостатньо враховує зовнішні фактори; акцент на витратах може знизити увагу до якості.
Комплексний підхід	Інтегрує економічний, фінансовий, процесний і витратний підходи; охоплює фінансові, виробничі, соціальні, екологічні та стратегічні аспекти діяльності.	Забезпечує всебічну оцінку; враховує інтереси всіх стейкхолдерів; допомагає визначити сильні та слабкі сторони; сприяє стратегічному розвитку.	Потребує великих ресурсів і часу; складність проведення оцінки; вимагає високої кваліфікації; можливі суб'єктивні оцінки.

Примітка. Сформовано автором на основі [39–40]

Витратний підхід акцентує увагу на зіставленні витрат із досягнутими результатами, дозволяючи з'ясувати, які напрями діяльності приносять найбільшу користь за мінімальних затрат. Він дає змогу виявити зайві витрати, визначити рівень раціональності використання ресурсів і стимулює економію. Недоліком цього методу є те, що він не формує цілісної картини ефективності, оскільки майже не враховує якість результатів і вплив зовнішніх чинників [41].

Процесний підхід акцентує на аналізі бізнес-процесів, що формують фінансові результати діяльності підприємства. Він дозволяє визначити вузькі місця в організації фінансових операцій, оптимізувати процедури, скоротити витрати часу та ресурсів, підвищити якість управління. Процесний підхід також ураховує взаємозв'язок підприємства з зовнішнім середовищем і відображає вплив макро- та мікрочинників на результативність його фінансової системи. Недоліком є складність охоплення всіх процесів і недостатня увага до якісних аспектів ефективності.

Комплексний метод інтегрує всі попередні підходи та дозволяє оцінити фінансову систему підприємства з позиції фінансових, виробничих, соціальних, екологічних і стратегічних показників. Він забезпечує найбільш повне розуміння результативності фінансового менеджменту, дає змогу визначити комплекс сильних і слабких сторін підприємства, а також установити відповідність його діяльності стратегічним цілям. Разом із тим, такий метод потребує значних ресурсів, великого обсягу інформації, спеціальних знань і може бути суб'єктивним у разі багатокомпонентної оцінки [42].

Таким чином, сучасна система фінансового менеджменту підприємства потребує багаторівневого підходу до оцінювання своєї ефективності, який враховує економічні результати, фінансові параметри, організаційні процеси, витрати, соціальні й екологічні аспекти. Комплексне застосування методичних підходів дозволяє не лише оцінити поточний стан фінансової системи, але й сформувати перспективні напрями розвитку, підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх змін і забезпечити його стабільність у довгостроковій перспективі.

Наступним пропонується застосувати вище наведені методи для формування шляхів підвищення ефективності системи фінансового менеджменту підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні заходи та шляхи підвищення ефективності системи фінансового менеджменту підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [43–44]

Отож, розглянуті нами шляхи можна застосувати і в практичній діяльності підприємства, базуючись на специфіці його продукції чи послуг.

Наведемо формули показників оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту підприємства, які використовують українські компанії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика показників оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту підприємства*

Група показників	Показник	Формула	Характеристика й економічний зміст
Аналіз ліквідності підприємства	Коефіцієнт покриття (поточний)	$K_p = OA / ПОЗ$	Показує, наскільки оборотні активи покривають поточні зобов'язання. Норма: 1,5–2,5.
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шл} = (OA - \text{Запаси}) / ПОЗ$	Характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання найбільш ліквідними активами. Норма: 0,7–1,0.
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = (ГК + КФІ) / ПОЗ$	Показує частку поточних боргів, яку можна погасити негайно за рахунок грошових коштів і фінансових інвестицій. Норма: 0,2–0,3.
Аналіз фінансової стійкості	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$K_a = BK / П$	Частка власного капіталу у джерелах фінансування. Бажано > 0,5.
	Коефіцієнт фінансування	$K_f = BK / ЗК$	Показує співвідношення власного та залученого капіталу. Норма: > 1.
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{звоз} = (BK - НА) / OA$	Відображає частку оборотних активів, профінансованих власним капіталом. Норма: $\geq 0,1$.
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_m = (BK - НА) / BK$	Характеризує частку власного капіталу, доступного для маневру (у формі оборотних активів). Норма: 0,2–0,5.
Аналіз ділової активності (оборотності)	Коефіцієнт оборотності активів	$K_{oa} = BP / A$	Показує, скільки разів активи забезпечили оборот протягом періоду.
	Коефіцієнт оборотності основних засобів	$K_{ооз} = BP / ОЗ$	Характеризує ефективність використання основних засобів.
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{овк} = BP / BK$	Визначає інтенсивність використання власного капіталу для отримання виручки.
Аналіз рентабельності підприємства	Рентабельність активів	$ROA = ЧП / A$	Показує прибутковість усього майна підприємства.
	Рентабельність власного капіталу	$ROE = ЧП / BK$	Відображає ефективність використання власного капіталу.
	Рентабельність продукції	$R_p = Пп / BP$	Характеризує частку прибутку в обсязі реалізації.

*ОА – оборотні активи, ПОЗ – поточні зобов'язання, ГК – грошові кошти, КФІ – короткострокові фінансові інвестиції, BK – власний капітал, ЗК – залучений капітал, НА – необоротні активи, П – валюта балансу, BP – виручка (дохід від реалізації), А – середня величина активів, ОЗ – середня вартість основних засобів, ЧП – чистий прибуток, Пп – прибуток від реалізації продукції.

Примітка. Сформовано автором на основі [45–46]

Показники ліквідності характеризують здатність підприємства вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт покриття показує

загальний рівень забезпеченості поточних боргів оборотними активами; коефіцієнт швидкої ліквідності уточнює цю оцінку, виключаючи менш ліквідні запаси, а коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку зобов'язань, яку можна погасити негайно за рахунок грошових коштів і фінансових інструментів. Показники фінансової стійкості визначають структуру капіталу та рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел. Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу у загальному обсязі ресурсів; коефіцієнт фінансування показує співвідношення власних і залучених коштів, а забезпеченість власними оборотними засобами та маневреність капіталу оцінюють здатність підприємства самостійно формувати оборотні активи та гнучко управляти фінансовими ресурсами [45].

Показники ділової активності відображають ефективність використання ресурсів: оборотність активів показує швидкість їхнього обігу, оборотність основних засобів демонструє ефективність роботи матеріально-технічної бази, а оборотність власного капіталу – здатність власних коштів генерувати виручку. Показники рентабельності оцінюють загальну результативність діяльності: рентабельність активів визначає прибутковість майна підприємства, рентабельність власного капіталу показує ефективність використання інвестицій власників, а рентабельність продукції характеризує частку прибутку в кожній одиниці реалізованої продукції [46]. Загалом система цих показників дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан, стійкість, ефективність управління ресурсами та результативність роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства й аналіз основних показників його діяльності

Сільськогосподарське підприємство «*****» є показовим прикладом результативного агропромислового господарства, яке за роки свого існування не лише зберегло наявні ресурси, а й істотно їх примножило, досягнувши значних успіхів у розвитку рослинництва, тваринництва та соціальної інфраструктури. Створене у 1997 р. *. *. *****, **** «*****» стало першим в Україні господарством, що успішно провело розпаювання земель і майна колишнього колективного сільськогосподарського підприємства «*****» [47]. Цей рішучий та інноваційний крок започаткував новий етап у діяльності підприємства, яке зробило ставку на модернізацію, відповідальне управління та результативне виробництво.

З 2001 р. підприємством керує *. *. *****. Під її проводом **** «*****» продовжує стабільно розвивати два ключові напрями – рослинництво й тваринництво, демонструючи модель сучасного та соціально орієнтованого аграрного бізнесу.

Місія підприємства полягає в забезпеченні аграрного ринку якісною продукцією обох виробничих сфер, застосовуючи потенціал професійної команди та сучасні технологічні рішення. У своїй щоденній роботі господарство дотримується принципів надійності, стабільності, технологічного підходу та соціальної відповідальності. Воно виступає не лише виробником сільськогосподарської продукції, а й активним учасником суспільного життя місцевих громад.

Стратегічні завдання **** «*****» подано на рис. 2.1.

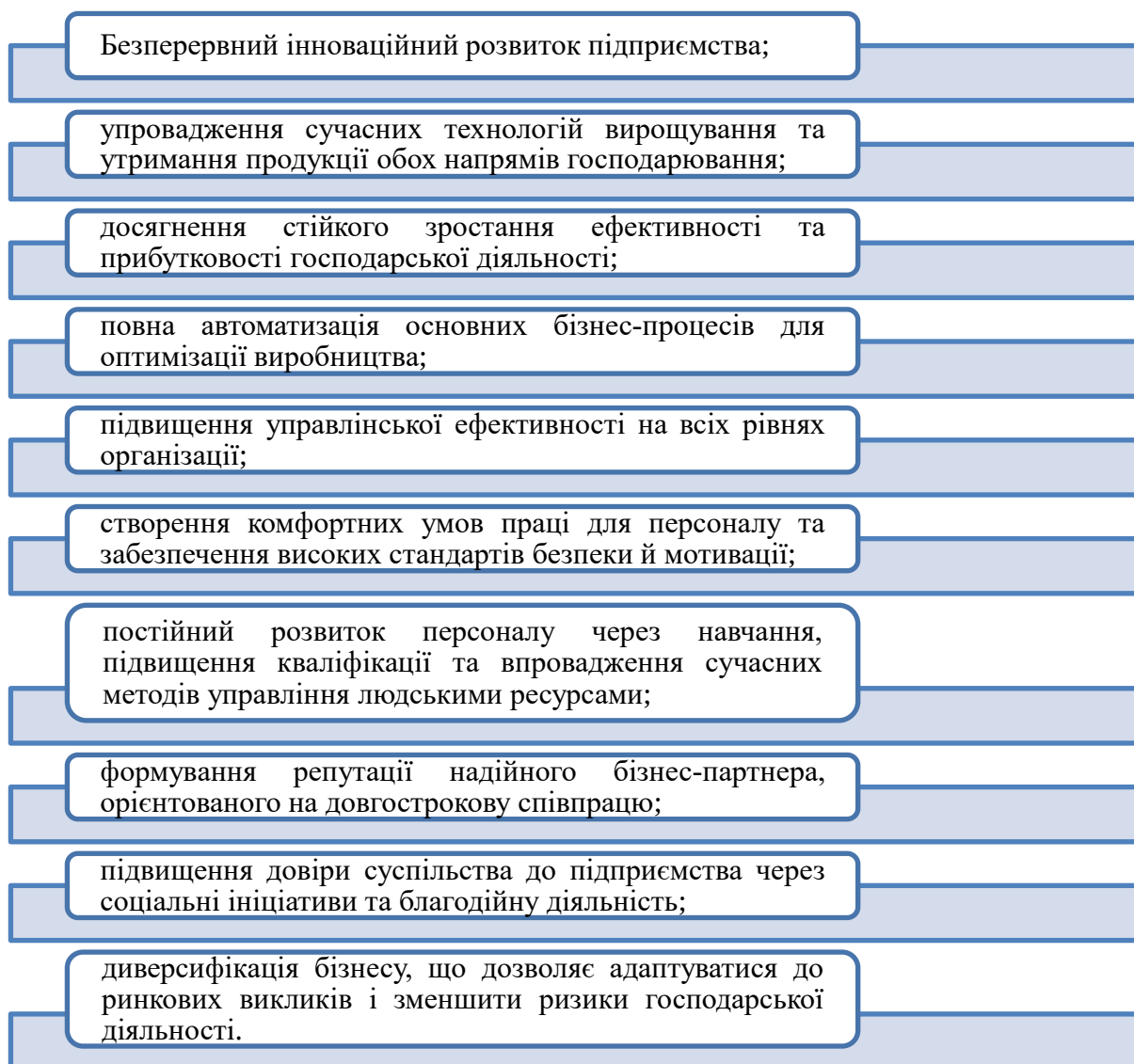


Рис. 2.1. Ключові стратегічні цілі **** «*****»

Примітка. [1]

Наведені на рис. 2.1 стратегічні цілі втілюються через щоденне виконання низки важливих завдань. Серед них – підвищення ефективності рослинництва шляхом застосування сучасних технологій обробітку ґрунту, навігаційних систем, селекційних методів і технологій точного землеробства. Не менш важливим є удосконалення молочно-м'ясного скотарства завдяки автоматизації процесів годівлі, доїння та контролю за станом здоров'я тварин. Підприємство також приділяє значну увагу підтримці та розвитку соціальної інфраструктури громад, на території яких здійснює свою діяльність. Крім того, у тваринництві впроваджуються комп'ютеризовані системи управління, зокрема Uniform Agri,

що забезпечують якісний моніторинг, прогнозування й аналіз показників стада. Важливою складовою роботи є й підтримка ініціатив, спрямованих на розвиток громадянського суспільства, зокрема участь у діяльності благодійної організації «Волинь-2014».

Наступним пропонується дослідити структуру посівних площ **** «*****» (рис. 2.2).

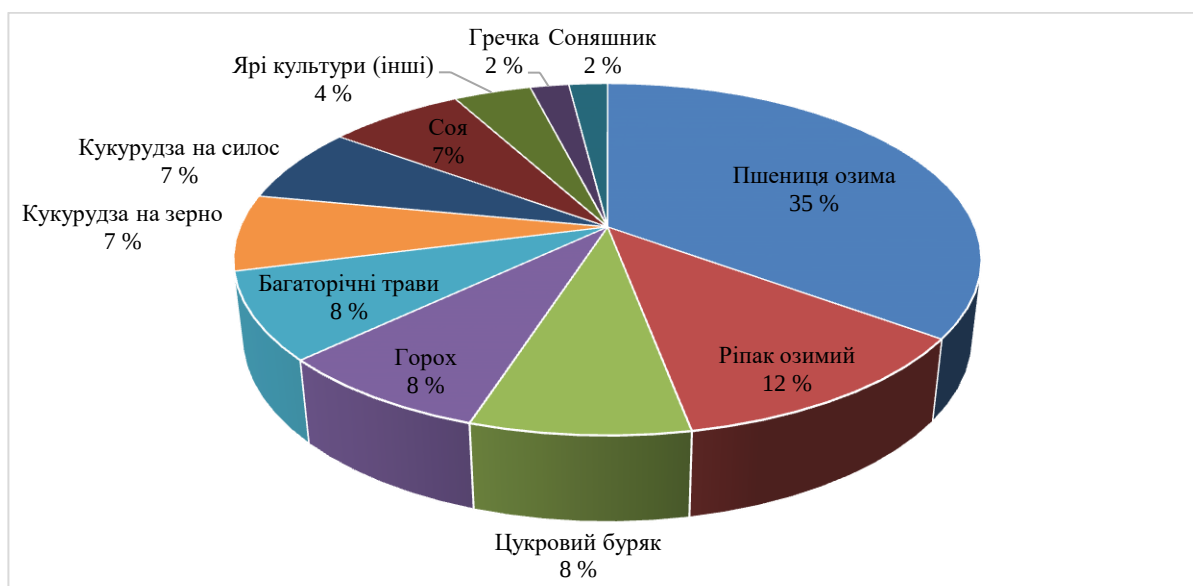


Рис. 2.2. Структура посівних площ **** «*****» в 2024 р, %

Примітка. [1]

Структура посівних площ у **** «*****» є збалансованою та продуманою, що демонструє раціональний підхід до планування виробництва. Найбільшу площу займає озима пшениця – 35 % (1 260 га), що забезпечує стабільний урожай і прибутковість завдяки високому попиту. Друге місце посідає ріпак озимий – 12 % (432 га), який є рентабельною культурою та важливим елементом сівозміни.

Цукровий буряк, горих і багаторічні трави охоплюють по 8 % посівів (по 288 га), виконуючи як виробничі, так і ґрунтополіпшувальні функції. Кукурудза на зерно, кукурудза на силос і соя займають по 7 % (по 252 га), забезпечуючи комбіновані потреби рослинництва та тваринництва. Ярі культури становлять 4 % (144 га) та сприяють різноманітності сівозміни.

Найменші площі відведено під гречку та соняшник – по 2 % (по 72 га), але, попри невеликі обсяги, ці культури мають високу економічну значущість. Загалом така структура дозволяє підприємству ефективно використовувати земельні ресурси, зменшувати виробничі ризики, підтримувати родючість ґрунтів і залишатися конкурентоспроможним в умовах сучасного агробізнесу.

Наступним пропонується надати характеристику напрямку тваринництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика тваринницького напрямку **** «*****»

Показник	Характеристика
Загальне поголів'я ВРХ	Близько 2 000 голів
Дійне стадо	Приблизно 800 голів
Порода	Українська чорно-ряба голштинізована, молочно-м'ясного напрямку
Тип утримання	Прив'язно-вигульне
Кількість виробничих одиниць	3 відділки (2 молочно-товарні ферми, 1 відділок для відгодівлі биків)
Статус підприємства	Племінний завод
Щоденне виробництво молока	Понад 20 т
Середній вміст жиру в молоці	4,00 %
Середній вміст білка в молоці	3,30 %
Кількість соматичних клітин	Не перевищує 200 тис/см ³
Річний надій на фуражну корову	8 400 кг
Сервіс-період	У середньому 128 днів
Індекс осіменіння	2,18
Частка тільного поголів'я	Не менше 60 % щорічно
Програмне забезпечення для управління	Uniform Agri (управління стадом), ProFeed (управління годівлею)
Технічне забезпечення	Обладнання De Laval, Брацлав; міксери BvL; зелена лінія Claas
Генетичне поліпшення	Використання биків-поліпшувачів IBS
Основна мета розвитку тваринництва	Оптимізація економічних показників виробництва молока екстра ґатунку
Напрямки стратегічного розвитку	Утримання, кормозабезпечення, управління стадом, продуктивність, інновації, кадровий склад

Примітка. [47]

Тваринництво є одним із провідних напрямів діяльності **** «*****» та вирізняється стабільною ефективністю. Підприємство утримує близько 2 000 голів великої рогатої худоби української чорно-рябої голштинізованої породи, з яких приблизно 800 – дійне стадо. Виробничі процеси зосереджені на

двох молочно-товарних фермах і одному комплексі з відгодівлі бичків. Висока продуктивність забезпечується сучасними технологіями утримання, якісною кормовою базою та впровадженням інноваційних систем управління. Щодня підприємство виробляє понад 20 т молока екстра та вищого ґатунку, а середній річний надій становить 8 400 кг на корову. Показники відтворення також залишаються на високому рівні: індекс осіменіння – 2,18 і сервіс-період – 128 днів.

Управління стадом здійснюється за допомогою програм Uniform Agri та ProFeed, а ферми оснащені технікою De Laval, Брацлав, кормозмішувачами BvL і лінією Claas для заготівлі кормів. Значна увага приділяється генетичному вдосконаленню тварин завдяки використанню високопродуктивних биків-поліпшувачів IBS. Підприємство має статус племінного заводу, що підтверджує високий рівень організації виробництва. Стратегічною метою розвитку тваринництва є підвищення економічної ефективності виробництва молока екстра ґатунку через удосконалення умов утримання, годівлі, продуктивності та генетичного відбору. Такий підхід забезпечує сталий розвиток тваринництва та зміцнює позиції **** «*****» як одного з провідних аграрних виробників регіону.

**** «*****» має складну організаційну структуру, яка відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства. Розглянемо структурну схему управління підприємством (рис. А.1 дод. А).

Організаційна структура управління **** «*****» сформована на основі функціонального принципу, що забезпечує злагоджену взаємодію всіх підрозділів, а також чітке розмежування обов'язків, повноважень і зон відповідальності. Така модель є гнучкою й послідовною, сприяє ефективному розподілу функцій, швидкому ухваленню управлінських рішень і надійному контролю за виробничими та господарськими процесами, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства в ринкових умовах.

Діагностика ключових показників діяльності **** «*****» є невід'ємною частиною оцінки ефективності роботи підприємства. Вона дає

змогу визначити його фінансову стійкість, результативність господарювання та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Регулярний аналіз фінансових даних допомагає виявити переваги й недоліки в управлінні ресурсами, простежити основні тенденції розвитку й обґрунтувати шляхи підвищення ефективності роботи.

Узагальнені показники детальніше наведені в табл. Б.1 дод. Б.

У 2022–2024 рр. діяльність **** «*****» зазнала помітних змін, які відображають переважно позитивні тенденції розвитку підприємства. Найбільш відчутним стало поступове зростання власного капіталу, адже за три роки він збільшився з 434 354 тис. грн до 566 937 тис. грн, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності та здатність підприємства розвиватися за рахунок внутрішніх ресурсів.

Виручка від реалізації продукції також демонструвала стабільне зростання з 215 497 тис. грн у 2022 р. до 331 778 тис. грн у 2024 р. Попри підвищення собівартості, темпи приросту витрат були нижчими, ніж темпи приросту доходів, що забезпечило відчутне збільшення як валового, так і чистого прибутку. Особливо вагомим стало різке зростання чистого прибутку у 2024 р. на понад 240 %, що свідчить про різке підвищення ефективності виробництва, імовірно завдяки оптимізації витрат, покращенню цін реалізації або сприятливій ринковій ситуації.

Невелике скорочення обсягу товарної продукції у 2024 р. (на 6,99 %) може бути наслідком сезонних умов або зменшення виробничих потужностей. Водночас зменшення чисельності персоналу з 154 до 134 осіб не завадило підвищенню продуктивності праці майже на 47 %, що свідчить про модернізацію виробництва та раціональніший розподіл трудових ресурсів. Фонд оплати праці та рівень заробітної плати зростали протягом усього періоду. Підвищення середньомісячної зарплати більш ніж на третину в 2024 р. вказує на зміцнення соціальної складової діяльності підприємства та його здатність забезпечити конкурентний рівень оплати праці. Зменшення

чисельності штату, ймовірно, пов'язане з оптимізацією або автоматизацією виробничих процесів.

У частині матеріальних ресурсів середньорічна вартість основних засобів у 2024 р. дещо зменшилася після збільшення у 2023 р., що може пояснюватися амортизацією або вибуттям окремих активів. Водночас оборотні кошти зросли більш, ніж на 35 %, що свідчить про збільшення запасів або розширення масштабів господарської діяльності. Фондовіддача підвищилася до 2,5 грн у 2024 р., що є свідченням ефективнішого використання основних засобів.

Показники рентабельності також значно покращилися у 2024 р., відображаючи якісні зміни у фінансовому та виробничому управлінні. Разом із тим, динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості була неоднозначною: після значного скорочення дебіторської заборгованості в 2023 р., у 2024 р. вона зросла в декілька разів, що може бути наслідком збільшення продажів у кредит чи тимчасових труднощів із розрахунками клієнтів. Кредиторська заборгованість також дещо підвищилася, але залишилася на прийнятному рівні.

Загалом аналіз діяльності підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве зміцнення його фінансових позицій, зростання продуктивності та ефективності використання ресурсів. Незважаючи на окремі коливання, підприємство продемонструвало високу стійкість і потенціал для подальшого розвитку, хоча контроль за заборгованістю та підтримання фінансової гнучкості залишаються важливими завданнями.

2.2. Аналіз і оцінювання системи фінансового менеджменту підприємства

Система фінансового менеджменту **** «*****» є ключовою складовою загальної моделі управління та забезпечує реалізацію фінансової політики, спрямованої на стабільний розвиток, ефективне використання ресурсів і зростання прибутковості підприємства.

Оскільки господарство працює в умовах мінливого аграрного ринку, воно потребує ретельного планування, зваженого розподілу фінансових ресурсів і постійного контролю за їх використанням. Фінансовий менеджмент охоплює організаційні, аналітичні та контрольні процедури, що дають змогу підтримувати оптимальний баланс між доходами, витратами, активами та зобов'язаннями підприємства.

Основною метою цієї системи є підвищення фінансових результатів за умов мінімізації ризиків, забезпечення стабільності грошових потоків і зміцнення фінансової стійкості господарства (табл. Е.1 дод. Е).

Система фінансового менеджменту **** «*****» забезпечує відносно стабільне функціонування підприємства, проте потребує подальшого вдосконалення через інтеграцію сучасних фінансових технологій, підвищення ефективності планування та контролю, а також диверсифікацію джерел фінансування. Її розвиток є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого економічного зростання підприємства в умовах аграрного ринку.

Наступним пропонується навести організаційну схему фінансового підрозділу **** «*****» (рис. Е.1 дод. Е).

Структура фінансового відділу **** «*****» побудована за лінійно-функціональним принципом і забезпечує чітку ієрархію підпорядкування, де центральну роль відіграє фінансовий директор. Він координує всю фінансово-економічну діяльність підприємства, ухвалює ключові рішення та відповідає за формування загальної фінансової стратегії. Головний бухгалтер підпорядковується безпосередньо фінансовому директору та забезпечує правильне ведення обліку, складання звітності й дотримання податкових вимог. У його розпорядженні працює бухгалтер, який виконує повсякденні облікові операції, контролює рух документів і стежить за коректністю записів.

Паралельно з головним бухгалтером працюють інші спеціалісти фінансового блоку, які також звітують перед фінансовим директором. Серед них – фінансовий аналітик, що проводить глибокий аналіз фінансових

показників, моделює прогнози та готує аналітичні матеріали для керівництва. Економіст бере участь у формуванні бюджетів, аналізує собівартість, доходи й витрати. Дата-менеджер забезпечує обробку, узагальнення й подання економічних даних у зручній формі, що дозволяє прискорити та підвищити якість управлінських рішень. Окреме місце в структурі займає керівник планово-економічного відділу. Він відповідає за організацію процесів бюджетування, довгострокового планування й оцінки економічної ефективності діяльності підприємства, забезпечуючи стратегічний підхід до розвитку.

Завдяки такій організації фінансовий відділ працює узгоджено та результативно. Розподіл функцій між фахівцями дозволяє уникати дублювання обов'язків, підвищує оперативність у прийнятті рішень і забезпечує підприємству здатність швидко реагувати на зміни в економічному та ринковому середовищі.

Такий підхід формує сучасну, професійну та стійку систему фінансового управління, яка підтримує конкурентоспроможність **** «*****».

Основні функції фінансового підрозділу **** «*****» наведені на рис. Е.2 дод. Е.

Фінансовий підрозділ **** «*****» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління грошовими потоками та ресурсами підприємства. Його основними завданнями є організація та ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової й бюджетної звітності, а також своєчасне подання всіх необхідних документів відповідно до вимог законодавства. Цей підрозділ забезпечує прозорість фінансових операцій, контроль за витратами та доходами, а також створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Організація планово-фінансової роботи займає важливе місце в діяльності фінансового підрозділу **** «*****». Цей напрям передбачає формування, аналіз і коригування фінансових планів, підготовку бюджету витрат, складання кошторисів і подання їх на затвердження фінансовому директору. Підрозділ

також відповідає за розробку паспорта фінансової програми, підготовку звіту про її виконання й оцінку результативності фінансових заходів.

Серед основних функцій підрозділу – управління фінансовими ресурсами, аналіз ефективності їх використання, контроль за рухом і станом майна, а також забезпечення прозорості виконання фінансових програм. Важливим аспектом є дотримання податкової політики та своєчасне виконання податкових зобов'язань відповідно до чинного законодавства. Фінансування діяльності співробітників фінансового відділу здійснюється за рахунок власних коштів підприємства.

Далі пропонується розглянути структуру фінансового забезпечення цього підрозділу за витратами 2024 р. (рис. 2.3).

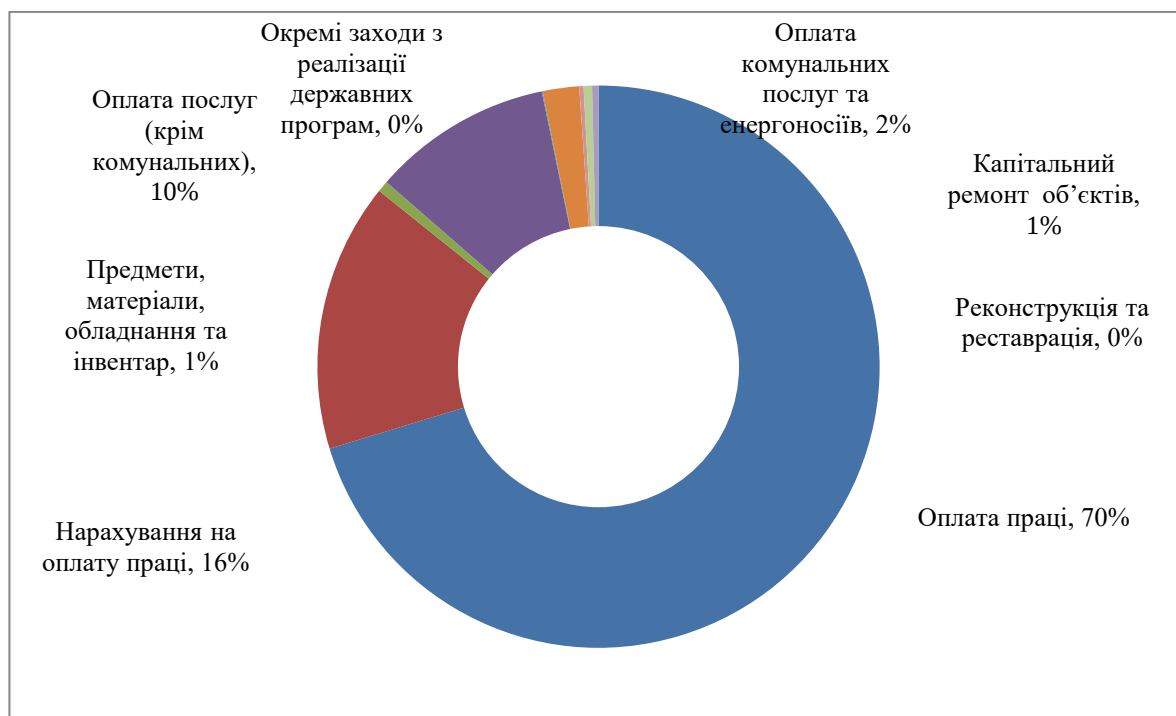


Рис. 2.3. Структура фінансового забезпечення фінансового відділу
**** «*****» станом на 2024 р., %

Примітка. Створено автором

Аналіз структури фінансового забезпечення фінансового відділу свідчить, що основна частина коштів спрямовується на оплату праці співробітників – 70 %, а ще 16 % становлять нарахування на заробітну плату. Таким чином, загалом 86 % фінансових ресурсів використовується саме на забезпечення

заробітної плати персоналу підрозділу. Крім цього, 10 % припадає на оплату послуг, 2 % – на комунальні витрати, а решта 4 % коштів спрямовується на ремонтні роботи у фінансовому відділі **** «*****».

Управління персоналом у фінансовому відділі підприємства має важливе значення, оскільки від ефективної роботи цих працівників залежить якість фінансового планування та стабільність господарської діяльності. Основні принципи управління персоналом у фінансовому підрозділі **** «*****» подано на рис. 2.4.

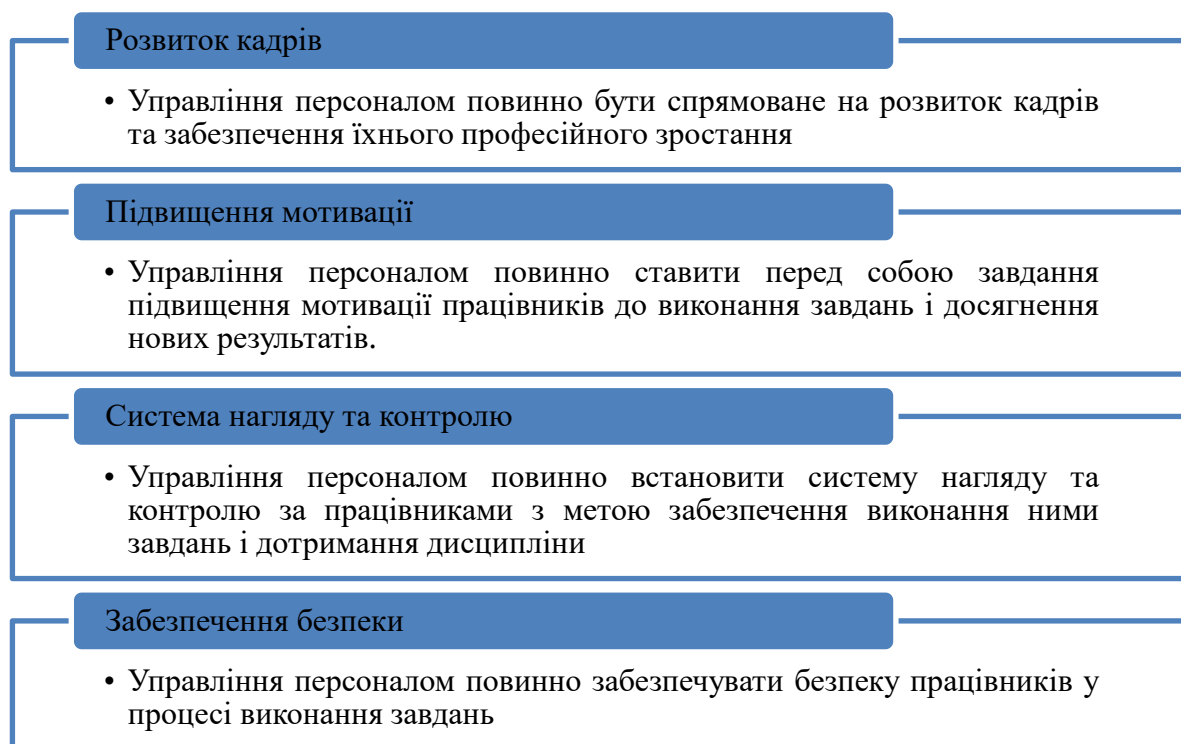


Рис. 2.4. Основні засади ефективного управління персоналом у фінансовому підрозділі **** «*****»

Примітка. Створено автором

Розвиток персоналу охоплює створення умов для постійного підвищення кваліфікації, удосконалення професійних навичок і розширення знань працівників, а також формування кадрового резерву з-поміж молодих спеціалістів. На цей процес впливають різноманітні чинники: актуальні потреби фінансового відділу **** «*****», поява нових технологічних рішень, стратегічні орієнтири підприємства та доступні фінансові ресурси. Розвиток

персоналу – це безперервний і системний процес, який вимагає належної підтримки, мотивації й інвестицій з боку керівництва.

У **** «*****» особлива увага приділяється професійному зростанню співробітників, адже саме кваліфіковані кадри забезпечують високу якість фінансового аналізу, планування та контролю. Важливим є також упровадження сучасних навчальних програм, тренінгів, обмін досвідом між підрозділами та залучення зовнішніх експертів у разі потреби. Такий підхід сприяє формуванню стійкої корпоративної культури та підтримує конкурентоспроможність підприємства.

Загалом економічні служби **** «*****» функціонують на основі чіткого розподілу обов'язків, тісної взаємодії між підрозділами, широкого застосування автоматизованих систем обліку та глибокої аналітичної роботи. Подібна модель дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, забезпечувати фінансову стабільність і ефективно управляти наявними ресурсами, що є ключем до його сталого розвитку.

2.3. Оцінювання ефективності діючої системи фінансового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану

У сучасних умовах ринкової економіки, коли аграрний сектор стикається з конкуренцією, ціновими коливаннями та нестабільністю зовнішнього середовища, особливо важливою стає здатність фінансової служби забезпечувати стійкість грошових потоків, формувати оптимальну структуру капіталу та здійснювати раціональне управління фінансовими ресурсами. Саме тому оцінювання результативності роботи фінансового менеджменту є необхідною складовою стратегічного розвитку **** «*****».

Фінансові результати підприємства подано в табл. Ж.1 дод. Ж.

Динаміка фінансових показників за 2022–2024 рр. засвідчує істотне посилення економічних позицій господарства. Найпомітнішим є зростання

чистого доходу від реалізації продукції. Якщо в 2022 р. він становив 215 497 тис. грн, то в 2023 р. збільшився до 252 565 тис. грн, а в 2024 р. досягнув 331 778 тис. грн. Це означає, що за аналізований період обсяги реалізації стабільно зростали: на 17,2 % у 2023 р. та ще на 31,36 % у 2024 р. Така позитивна динаміка свідчить про розширення ринку збуту, підвищення конкурентоспроможності, зростання виробничого потенціалу або ефективну цінову політику підприємства.

Отже, робота фінансового підрозділу безпосередньо сприяє зміцненню фінансової бази **** «*****», забезпечуючи передумови для стійкого розвитку та підвищення ефективності всіх виробничих процесів.

Паралельно зі збільшенням виручки в **** «*****» зростала і собівартість реалізованої продукції: зі 151 511 тис. грн у 2022 р. до 204 656 тис. грн у 2024 р. У 2023 р. приріст собівартості становив 27,86 %, а в 2024 р. лише 5,64 %, що може свідчити про продуктивнішу роботу фінансового підрозділу, зокрема про впровадження заходів із контролю витрат, оптимізацію закупівель або економніші технологічні рішення. Незважаючи на підвищення витрат, валовий прибуток після незначного падіння в 2023 р. зріс у 2024 р. до 127 122 тис. грн, тобто на 116,04 %. Така динаміка відображає значне підвищення рентабельності виробництва, що могло стати результатом стратегічних фінансових рішень, активнішого продажу продукції з більшою доданою вартістю або раціональнішого управління ресурсами.

Суттєвим позитивним фактором стало зростання інших операційних доходів: від 3 054 тис. грн у 2022 р. до 33 356 тис. грн у 2024 р. Збільшення понад десять разів за два роки може бути наслідком розширення напрямів діяльності, активнішої участі в державних програмах, підвищення ефективності здачі активів в оренду або впровадження нових додаткових сервісів, що значною мірою покращило фінансовий результат від операційної діяльності. Після спаду в 2023 р. він зріс на 193,33 % у 2024 р., що свідчить про грамотну роботу фінансового відділу й ефективні рішення щодо управління доходами.

Адміністративні витрати поступово зростали: на 18,7 % у 2023 р. і на

25,6 % у 2024 р. Подібна динаміка може пояснюватися інфляцією, розширенням функціоналу управлінського персоналу, впровадженням нових технологічних систем обліку або зростанням вартості консультаційних, юридичних чи інших професійних послуг. Витрати на збут також збільшувалися, що свідчить про активну роботу підприємства над розширенням ринків збуту та підвищенням впізнаваності продукції.

Позитивною є тенденція щодо інших фінансових доходів: вони зростали поступово, що свідчить про роботу підприємства з альтернативними джерелами фінансування або грамотне управління активами. Фінансові витрати у 2023 р. збільшилися до 5 523 тис. грн, однак у 2024 р. суттєво скоротилися – до 906 тис. грн. Подібне різке зниження може бути пов'язане з погашенням кредитних зобов'язань, зменшенням потреби у позиках або переходом до вигідніших фінансових інструментів.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування відображає загальну тенденцію: після спаду в 2023 р. на 29,56 % він різко зріс у 2024 р. на 241,68 %, досягнувши 101 953 тис. грн. Цей показник підтверджує здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін, значну роль фінансового підрозділу в прийнятті управлінських рішень і результативність реалізованих фінансово-економічних стратегій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в 2024 р. підприємство продемонструвало суттєве фінансове зміцнення після певного уповільнення у 2023 р. Це свідчить про стабільну роботу фінансового підрозділу, здатність підприємства проводити внутрішні трансформації, ефективно управляти витратами й доходами та залишатися конкурентоспроможним на аграрному ринку.

Наступним проаналізуємо показники ефективності системи фінансового менеджменту підприємства (табл. 2.2). Формули для розрахунку наведені в підрозділі 1.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану **** «*****»

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	9,32	18,06	21,46
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,27	5,00	8,32
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0	0,39	3,14	4,88
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,89	0,93	0,97
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	8,50	13,48	35,81
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,76	0,85	0,95
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,37	0,42	0,52
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,44	0,50	0,57
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	1,70	1,77	2,50
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,50	0,54	0,59
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	8,73	5,92	17,49
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	9,75	6,36	17,98
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	20,72	13,77	30,74

Примітка. Розраховано автором на основі дод. В–Д

Отже, підприємству вдалося зміцнити фінансову стійкість, підвищити платоспроможність і значно покращити рентабельність. Усі основні коефіцієнти мають позитивну динаміку, що свідчить про грамотне управління фінансовими потоками, активами та зобов'язаннями.

Ліквідність підприємства значно перевищує нормативи, що вказує на здатність швидко та безперешкодно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання. Так, коефіцієнт покриття зріс із 9,32 у 2022 р. до 21,46 у 2024 р., що означає суттєве домінування оборотних активів над поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 2,27 до 8,32 (при нормі 0,6–0,8), що свідчить про дуже високий запас ліквідних ресурсів. Абсолютна ліквідність зросла із 0,39 до 4,88, демонструючи здатність підприємства фактично миттєво погасити короткострокові борги. Подібні результати є свідченням того, що фінансовий менеджмент ефективно

забезпечує контроль за грошовими потоками та підтримує значний запас фінансової гнучкості (рис. Ж.1 дод. Ж).

Показники фінансової стійкості також демонструють істотне зростання, адже коефіцієнт платоспроможності піднявся з 0,89 до 0,97, що говорить про майже повну залежність підприємства від власного капіталу та мінімальну потребу в позикових коштах. Значне зростання коефіцієнта фінансування з 8,5 до 35,81 підтверджує відсутність кредитного навантаження. Хоча така структура капіталу зменшує ризики, вона також свідчить про можливість ширшого використання позикових ресурсів для прискорення розвитку. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами виріс із 0,76 до 0,95, що вказує на достатній обсяг власного капіталу для фінансування оборотних активів. Показник маневреності демонструє, що значна частина власного капіталу представлена у формі мобільних ресурсів, якими можна швидко оперувати (рис. Ж.2 дод. Ж).

Показники ділової активності підтверджують підвищення ефективності використання ресурсів, оскільки оборотність активів зросла з 0,44 до 0,57, основних засобів з 1,70 до 2,50, а власного капіталу з 0,50 до 0,59, що означає, що кожна одиниця вкладених ресурсів приносить більше доходу, а виробничий потенціал використовується ефективніше (рис. Ж.3 дод. Ж). Показники рентабельності наведено на рис. Ж.4 дод. Ж.

Отож, рентабельність підприємства значно посилилася, адже рентабельність активів, після зниження у 2023 р. до 5,92 %, у 2024 р. зросла до 17,49 %, демонструючи відчутне підвищення прибутковості всього капіталу. Рентабельність власного капіталу зросла з 9,75 % до 17,98 %, що підвищує привабливість підприємства для інвесторів. Особливо динамічно зросла рентабельність продукції – із 13,77 % у 2023 р. до 30,74 % у 2024 р., що підтверджує високу ефективність витрат і здатність підприємства реалізовувати продукцію з високою доданою вартістю.

У підсумку, фінансовий стан **** «*****» істотно покращився протягом аналізованого періоду. Підприємство має високий рівень ліквідності, значний

запас стійкості, високу рентабельність та ефективну систему управління капіталом. Зростання всіх ключових фінансових показників свідчить про результативність і гнучкість системи фінансового менеджменту, що дозволяє підприємству успішно адаптуватися до ринкових викликів і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У контексті дії воєнного стану в Україні **** «*****» функціонує в умовах підвищених операційних і фінансових ризиків, що безпосередньо впливають на планування виробництва, логістику та ліквідність. Обмеження пересування, додаткові перевірки на маршрутах, періодичні перебої з енергопостачанням і зв'язком, а також дефіцит окремих ресурсів (паливо, запчастини, робоча сила через мобілізацію) зумовлюють зростання витрат, подовження виробничого циклу та потребу у більших страхових запасах. Для мінімізації впливу зовнішніх шоків підприємство посилило управління ризиками: диверсифікувало збут і канали постачання, зафіксувало критичні витрати в бюджетах, впровадило сценарне планування грошових потоків, резервування обігового капіталу та більш жорстку політику дебіторки. Сукупно ці заходи підтримують високу платоспроможність, дозволяють утримувати рентабельність і забезпечують стійкість фінансового менеджменту підприємства в умовах підвищеної невизначеності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми системи фінансового менеджменту підприємства

Система фінансового менеджменту **** «*****» стикається з низкою проблем, що суттєво стримують оперативність, точність і ефективність управлінських рішень. Основною причиною є відсутність цифровізації ключових процесів, зокрема автоматизації закупівель, обліку фінансових результатів і контролю за витратами. Через переважання ручної роботи, неструктурованих даних і несвоєчасне оновлення інформації підприємство втрачає можливості для швидкого реагування на зміни ринку, оптимізації витрат і підвищення прозорості фінансових операцій. Подолання цих недоліків можливе за рахунок упровадження сучасних інформаційних рішень, таких як CRM-система для процесів закупівель та інструменти штучного інтелекту для автоматизації фінансового обліку й аналітики (табл. 3.1).

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що ключові проблеми системи фінансового менеджменту **** «*****» пов'язані з низьким рівнем цифровізації основних процесів, що безпосередньо впливає на швидкість, точність і ефективність управління фінансовими ресурсами. Відсутність автоматизованих інструментів у сфері закупівель призводить до затримок, помилок і недостатньої прозорості фінансових операцій, що ускладнює контроль за витратами та прийняття обґрунтованих рішень. Несистемний і переважно ручний збір фінансової інформації створює ризики неточностей, робить неможливим отримання оперативних даних і суттєво уповільнює аналітичні та планові процеси, що, своєю чергою, стримує підприємство у питаннях прогнозування, планування й оцінки фінансових результатів.

Таблиця 3.1

Характеристика основних проблем системи фінансового менеджменту

**** «*****»

Проблема	Суть проблеми	Наслідки для підприємства
Відсутність цифровізації процесів закупівель	Використання ручних методів збору, обробки й узгодження даних, відсутність централізованої бази постачальників	Повільність процесів, ризик помилок, ускладнений контроль витрат, низька прозорість закупівель
Нестача оперативної інформації для фінансового аналізу	Дані збираються несистемно та не в режимі реального часу, часто потребують ручної перевірки	Несвоєчасність управлінських рішень, неможливість швидко прогнозувати фінансові результати
Висока ймовірність помилок у фінансовому обліку	Ручний облік створює ризики неточностей, людських помилок і втрати даних	Заниження або завищення витрат і доходів, ризики для фінансової звітності, ускладнення контролю
Низька ефективність контролю фінансових потоків	Відсутність інтегрованої системи, де фінансова інформація з різних підрозділів об'єднана	Уповільнення фінансових процесів, зниження прозорості, складність виявлення відхилень
Складність довгострокового планування	Відсутні цифрові інструменти для моделювання та прогнозування сценаріїв	Неповне розуміння майбутніх ризиків і можливостей, зниження конкурентоспроможності

Примітка. Створено автором

Система фінансового менеджменту **** «*****» стикається з низкою структурних і організаційних проблем, що істотно впливають на ефективність управління підприємством. Однією з ключових проблем є відсутність цифровізації процесів закупівель. Підприємство продовжує використовувати ручні методи збору, обробки та узгодження інформації, що ускладнює створення єдиної бази постачальників і робить процеси закупівель повільними та непрозорими. Через це зростає ризик помилок, затримок у погодженні заявок, а також ускладнюється контроль за витратами. Відсутність автоматизації призводить до того, що закупівельні рішення приймаються на основі неповних даних, що погіршує загальну ефективність фінансової діяльності підприємства.

Іншою значною проблемою є нестача оперативної інформації, необхідної для фінансового аналізу. Оскільки дані надходять несистемно, часто із суттєвими затримками та потребують додаткової ручної перевірки, керівництво не має можливості своєчасно відслідковувати фінансовий стан підприємства. Така ситуація унеможливорює оперативне прогнозування доходів і витрат, а також впливає на якість управлінських рішень. У критичних ситуаціях це може спричинити фінансові втрати, оскільки рішення ухвалюються вже після того, як потрібний момент для реагування минув.

Важливою проблемою залишається висока ймовірність помилок у фінансовому обліку. Використання ручних записів і відсутність сучасних програм для ведення обліку створюють сприятливі умови для неточностей, зокрема через людський фактор. Такі помилки можуть призвести до неправильного відображення доходів або витрат, що впливає як на податкову, так і на управлінську звітність. Ненадійність облікових даних ускладнює внутрішній контроль, збільшує ризики фінансових порушень і знижує довіру до фінансової інформації підприємства.

Суттєвим недоліком є також низька ефективність контролю фінансових потоків. Через відсутність інтегрованої інформаційної системи дані з різних підрозділів не об'єднуються в єдиному середовищі, що призводить до затримок в отриманні актуальної фінансової інформації. Керівництво не має змоги швидко виявляти відхилення чи збої у фінансових операціях, а процеси узгодження та контролю займають набагато більше часу, ніж це необхідно. Така фрагментованість знижує прозорість руху коштів і ускладнює оперативне управління.

Останньою важливою проблемою є складність довгострокового планування. На підприємстві відсутні цифрові інструменти для побудови фінансових моделей, сценарного аналізу та прогнозування майбутніх можливостей або ризиків. Це позбавляє керівництво здатності стратегічно оцінювати розвиток подій, планувати інвестиційні програми чи визначати потребу в ресурсах на перспективу. Відсутність системного підходу до

прогнозування в умовах нестабільності призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства та обмежує його здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, проблеми, виявлені у системі фінансового менеджменту **** «*****», мають комплексний характер і охоплюють як технічні, так і управлінські аспекти. Вони уповільнюють фінансові процеси, знижують точність обліку, ускладнюють управлінський контроль та обмежують можливості розвитку підприємства. Їх подолання потребує системної цифрової трансформації, оновлення підходів до обліку й аналізу та впровадження сучасних інструментів стратегічного планування.

Також встановлено, що ручний характер ведення обліку підвищує ймовірність помилок і ускладнює формування достовірної фінансової звітності. Відсутність інтеграції фінансових даних між підрозділами знижує рівень прозорості та створює додаткові труднощі для контролю руху грошових потоків. Сукупність цих факторів негативно впливає на ефективність управління підприємством і його здатність своєчасно реагувати на зміни.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства

Оновлена стратегія удосконалення фінансового менеджменту **** «*****» в сучасних умовах спрямована на зміцнення фінансової бази підприємства шляхом поєднання заходів із оптимізації витрат і залучення інвестицій.

У центрі запропонованого підходу лежить підвищення раціональності витрачання коштів шляхом удосконалення процесу закупівель матеріалів і впровадження інформаційних систем, що дають змогу оцінювати цінові пропозиції постачальників, що сприяє скороченню витрат і забезпечує більшу прозорість фінансових операцій (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Оновлена стратегія удосконалення фінансового менеджменту
 **** «*****» в сучасних умовах

Примітка. Створено автором

Оновлена стратегія розвитку фінансового менеджменту **** «*****» у сучасних умовах спирається на комплексний, системний підхід. Вона охоплює ефективне управління наявними фінансовими ресурсами, активне впровадження цифрових інструментів і залучення додаткових джерел фінансування. Головна мета – зміцнення фінансової стійкості підприємства та створення передумов для його стабільного функціонування навіть за умов економічних коливань. Для цього компанія оптимізує структуру витрат: зменшує вартість обслуговування боргових зобов'язань і шукає більш вигідні фінансові механізми.

Одним із ключових напрямів стратегії є скорочення витрат на закупівлю добрив, насіння та кормів, що досягається шляхом централізації закупівель, укладання довготривалих угод із постачальниками на лояльних умовах і перегляду асортиментної політики, орієнтованої на найкраще співвідношення ціни й якості. Значущою інновацією стало впровадження сучасних

інформаційних систем, зокрема CRM «Perfectum», яка дає змогу автоматично відстежувати ринкові ціни, порівнювати пропозиції постачальників і обирати найбільш економічно доцільні варіанти. Такий підхід не лише підвищує результативність процесу закупівель, а й забезпечує відкритість фінансових операцій, зменшує ризик завищення вартості та сприяє економії ресурсів.

Також стратегія передбачає посилення контролю за використанням фінансових і матеріальних ресурсів через систематичне формування звітності, застосування аналітичних інструментів та інтеграцію технологій штучного інтелекту у процес фінансового планування, що дає можливість оперативніше реагувати на зміни ринку, прогнозувати потенційні загрози, оптимізувати рух фінансових потоків і підвищувати загальну ефективність управління. У сукупності такі заходи формують міцне підґрунтя для зростання прибутковості, скорочення витрат і забезпечення довгострокового стабільного розвитку підприємства.

Загальна конфігурація CRM-системи «Perfectum» наведена на рис. 3.1 дод. 3. Упровадження сучасної CRM-системи має ключове стратегічне значення для **** «*****». На сьогодні вже створені технічні можливості для роботи з прайс-листами, що забезпечує швидке формування вартості продукції та дає змогу детально відстежувати всі зміни цін. Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на коливання ринку, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати прозорість у співпраці з покупцями. Важливим інструментом є електронні картки клієнтів, у тому числі програми лояльності, а також механізми створення акцій і знижок, що сприяє зростанню постійної клієнтської бази та формуванню довіри.

У контексті управління фінансовими потоками CRM гарантує суворе дотримання касової дисципліни завдяки ордерній системі, що дозволяє відслідковувати рух коштів на кожному етапі з моменту видачі до кінцевого оприбуткування. Усі операції, включно з інкасацією, розрахунками через РРО, внутрішніми взаєморозрахунками з партнерами та відповідальними особами,

фіксуються в електронному вигляді, що підвищує рівень прозорості фінансово-господарської діяльності.

Модуль продажів систематизує інформацію про контрагентів, накопичує повну історію взаємодії, аналізує обсяги реалізації й умови договорів. На основі цих даних формується детальна аналітика щодо руху продукції, її собівартості та дохідності. Для аграрного підприємства це особливо цінно, адже дозволяє коригувати збут залежно від урожайності, сезонності попиту та стану ринку. CRM також полегшує співпрацю з постачальниками – система дозволяє вести повний облік договорів, формувати замовлення на насіння, добрива, засоби захисту рослин, корми для тварин, контролювати логістику поставок і повернень.

Складський модуль дає змогу контролювати фактичні запаси матеріалів, продукції, кормів і товарно-матеріальних цінностей; завдяки цьому уникати нестач під час сезонних піків, а також запобігати надлишковим закупівлям, які призводять до заморожування оборотного капіталу. Особливо це важливо для підприємства, яке має як посіви, так і тваринницький напрям, адже будь-які перебої з кормами або матеріалами можуть впливати на продуктивність і якість кінцевої продукції.

У цілому інтеграція CRM у діяльність **** «*****» стає важливим інструментом підвищення ефективності операційного та фінансового управління. Система сприяє зниженню собівартості завдяки прозорому моніторингу цін на ринку, забезпечує оптимальний контроль закупівель, дозволяє ефективно управляти запасами й будувати стабільні, передбачувані відносини з постачальниками. Одночасно вона покращує якість роботи з клієнтами та створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства як у межах внутрішнього ринку, так і на зовнішніх збутових майданчиках. На рис. 3.2 дод. 3 представлено вартість упровадження CRM-системи.

Система «Perfectum» відкриває для **** «*****» новий рівень якості взаємодії з постачальниками, оскільки дозволяє централізувати всі дані,

автоматизувати критично важливі бізнес-процеси та значно покращити ефективність комунікацій.

Сучасні процеси цифрової трансформації економіки відкривають для аграрного сектору нові горизонти підвищення ефективності фінансового управління. Постійні коливання ринку, швидке зростання обсягів інформації та необхідність оперативного прийняття управлінських рішень формують потребу у використанні більш інтелектуальних підходів до фінансового менеджменту. У такому середовищі особливої ваги набуває застосування технологій штучного інтелекту, здатних оптимізувати складні аналітичні процеси та забезпечити високу точність фінансових прогнозів.

Для **** «*****» одним із ключових напрямів модернізації системи фінансового менеджменту є впровадження цифрових асистентів – зокрема, таких інструментів як ChatGPT. Інтеграція подібних технологій у внутрішні процеси обліку, аналізу й прогнозування фінансових результатів дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій, прискорювати формування бухгалтерської й управлінської звітності та мінімізувати людські помилки. Використання ШІ підвищує точність розрахунків і забезпечує отримання більш глибоких аналітичних висновків, що є важливим для ухвалення оперативних і стратегічних рішень.

Особливе значення це має для аграрного підприємства зі змішаним виробництвом, де фінансові показники залежать від багатьох факторів: урожайності, погодних умов, структури посівів, стану тваринницького комплексу, ринкових цін на зернові та продукцію тваринництва. ШІ може моделювати різні сценарії, прогнозувати сезонні ризики, аналізувати ефективність використання ресурсів і допомагати в плануванні виробничого циклу, що дає змогу не лише підвищити ефективність облікової діяльності, а й використовувати цифрові інструменти як потужний механізм стратегічного планування й оптимізації фінансової стратегії підприємства (табл. 3.1 дод. 3).

Завдяки впровадженню ШІ **** «*****» отримує можливість зміцнити свою конкурентну позицію, підвищити точність прогнозування та сформулювати

більш гнучку систему управління фінансовими потоками, що є критично важливим у сучасних умовах швидких змін аграрного ринку.

Використання ChatGPT у процесах обліку фінансових результатів на ****«*****» відкриває новий рівень ефективності, точності та стратегічного управління. Однією з провідних переваг є можливість автоматизувати значну частину рутинної роботи – введення первинної інформації, опрацювання документів, формування звітності та контроль за правильністю проведених операцій. Така автоматизація суттєво зменшить навантаження на бухгалтерську службу, прискорить виконання щоденних завдань і мінімізує ризики, пов'язані з людським фактором.

Важливим напрямом є також аналітична здатність ChatGPT. Система може швидко опрацьовувати великі масиви фінансових даних, визначати ключові тенденції, аналізувати зміни у доходах і витратах та пропонувати шляхи їх оптимізації. Крім того, інструмент забезпечує глибший аналіз запитів і потреб клієнтів **** «*****», що дає змогу підприємству точніше формувати пропозиції, підвищувати якість обслуговування та прогнозувати майбутні обсяги реалізації.

Особливо цінним для аграрного підприємства є потенціал ChatGPT у сфері прогнозування та фінансового планування. На основі накопичених даних ШІ здатен моделювати можливі сценарії розвитку, прогнозувати майбутні грошові потоки, обсяги витрат і рівень фінансової віддачі, що забезпечує підприємство інструментом стратегічного управління ресурсами.

Додатковою перевагою є здатність штучного інтелекту підвищувати точність фінансової інформації: ChatGPT може автоматично виявляти неточності, дублювати записів та аномалії у звітності, що покращує її якість та достовірність. У цілому інтеграція ChatGPT у бухгалтерські та фінансові процеси **** «*****» сприятиме не лише підвищенню ефективності обліку, але й забезпечить підприємству суттєві конкурентні переваги у сфері стратегічного планування, управління ресурсами та зміцнення фінансової стабільності.

3.3. Визначення стратегічних напрямів розвитку системи фінансового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану

Для **** «*****» питання формування та реалізації стратегічних напрямів фінансового менеджменту набуває особливої актуальності, адже діяльність підприємства охоплює широкий спектр виробничих процесів – від вирощування сільськогосподарських культур до ведення тваринництва. У таких умовах стратегічний підхід до управління фінансами стає ключовою умовою підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат, зміцнення фінансової стійкості й адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Запровадження CRM-системи «Perfectum» дає змогу сформувати централізовану та структуровану базу постачальників, що містить усю ключову інформацію – контактні дані, умови співпраці, строки виконання договірних зобов'язань, історію комунікацій і характеристику поставленої продукції. Така система організації даних істотно покращує прозорість процесів закупівель і забезпечує швидкий доступ до необхідних відомостей, що зменшує ймовірність неточностей і пришвидшує ухвалення управлінських рішень.

«Perfectum» створює міцний фундамент для підвищення якості контролю за постачаннями, дозволяючи оцінювати своєчасність виконання контрактів, виявляти ненадійних партнерів і формувати обґрунтовані висновки щодо подальшої співпраці. Система дає можливість відстежувати послідовність і стабільність роботи кожного постачальника, що сприяє формуванню рейтингу їх надійності. Для **** «*****» це має особливо важливе значення, оскільки стабільність поставок насіння, добрив, кормів і ветеринарних препаратів безпосередньо впливає на безперервність виробничого циклу, рівень собівартості та своєчасність виконання виробничих планів.

Серед функціональних можливостей «Perfectum», що є найбільш корисними для підприємства, варто відзначити автоматичне формування аналітичних звітів про результати роботи з кожним постачальником, що дозволяє оперативно ідентифікувати надійних партнерів, аналізувати динаміку співпраці та своєчасно реагувати на випадки порушення договірних умов. Крім

того, система підтримує функції нагадувань щодо завершення термінів дії контрактів, перегляду цін або запланованих поставок, що допомагає уникати затримок і мінімізувати ризики простоїв у виробництві.

Важливим елементом є також інструменти моніторингу цінової політики постачальників, які дозволяють порівнювати їхні комерційні пропозиції й обирати найбільш вигідні варіанти за критеріями вартості та якості, що особливо актуально для аграрного підприємства, яке прагне оптимізувати свої витрати й підвищити ефективність використання ресурсів. Інтегрована система обміну повідомленнями та постановки внутрішніх завдань забезпечує кращу взаємодію між відділом закупівель, адміністрацією й іншими структурними підрозділами, сприяючи злагодженості роботи.

У результаті, використання CRM «Perfectum» у діяльності **** «*****» забезпечує оптимізацію закупівельних процесів, скорочення адміністративних витрат, прискорення обробки замовлень і підвищення стабільності постачання критично важливих ресурсів. Це позитивно впливає на ефективність виробничої діяльності та підсилює передбачуваність роботи підприємства в цілому.

Відповідно, на рис. 3.3 дод. 3 доцільно представити схему інтеграції ChatGPT у фінансовий облік підприємства як складовий елемент цифрової трансформації управлінських процесів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що інтеграція ChatGPT у систему обліку фінансових результатів **** «*****» відкриває значні можливості для вдосконалення фінансового менеджменту та підвищення продуктивності роботи бухгалтерського підрозділу. Завдяки автоматизації рутинних завдань зменшується трудове навантаження на працівників, скорочується час на обробку інформації та суттєво знижується ймовірність помилок під час внесення чи перевірки даних.

Аналітичний потенціал III забезпечує швидке виявлення ключових тенденцій у фінансових показниках, дає змогу формувати більш точні прогнози щодо доходів і витрат та підтримує прийняття обґрунтованих управлінських

рішень. Додатковою перевагою впровадження є підсилення фінансової безпеки підприємства, адже система здатна розпізнавати підозрілі транзакції та аномальні дії, що допомагає запобігати потенційним збиткам.

У поєднанні ці можливості сприяють підвищенню прозорості фінансових процесів, зростанню точності облікових даних і зміцненню довгострокової стійкості підприємства в умовах конкурентного середовища аграрного ринку.

На завершення підрозділу доцільно представити узагальнені витрати, пов'язані з упровадженням ChatGPT у систему обліку фінансових результатів **** «*****» (табл. 3.2 дод. 3).

Запровадження ChatGPT у процеси ведення фінансового обліку **** «*****» передбачає певні інвестиційні витрати, проте їх необхідність є виправданою з огляду на очікуване підвищення ефективності роботи підприємства. Основні фінансові вкладення пов'язані з оплатою передплати ChatGPT Pro, інтеграцією інструменту з діючими обліковими програмами, навчанням персоналу, забезпеченням технічного супроводу й організацією захисту даних. Незважаючи на початкові витрати, уже протягом перших місяців використання система здатна забезпечити суттєву економію за рахунок автоматизації повторюваних процесів, скорочення часу на обробку інформації, підвищення точності звітності та зменшення кількості помилок.

Оцінка економічного ефекту від упровадження технологій ІІІ, зокрема ChatGPT для фінансового аналізу, демонструє їх значну результативність у підвищенні ефективності управління підприємством. Головним джерелом вигоди є зменшення часу, необхідного для виконання стандартних облікових операцій, підвищення якості формування фінансових показників і прискорення процесу прийняття управлінських рішень, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та покращити стратегічне планування.

З огляду на значне зростання продуктивності бухгалтерських процесів завдяки впровадженню інструментів ІІІ, доцільним може бути скорочення навантаження на бухгалтерський відділ та перерозподіл частини працівників до

інших структурних підрозділів. Оскільки заробітна плата одного бухгалтера становить 38 тис. грн, підприємство отримує додатковий економічний ефект від автоматизації. Розраховану економію наведено на рис. 3.2.

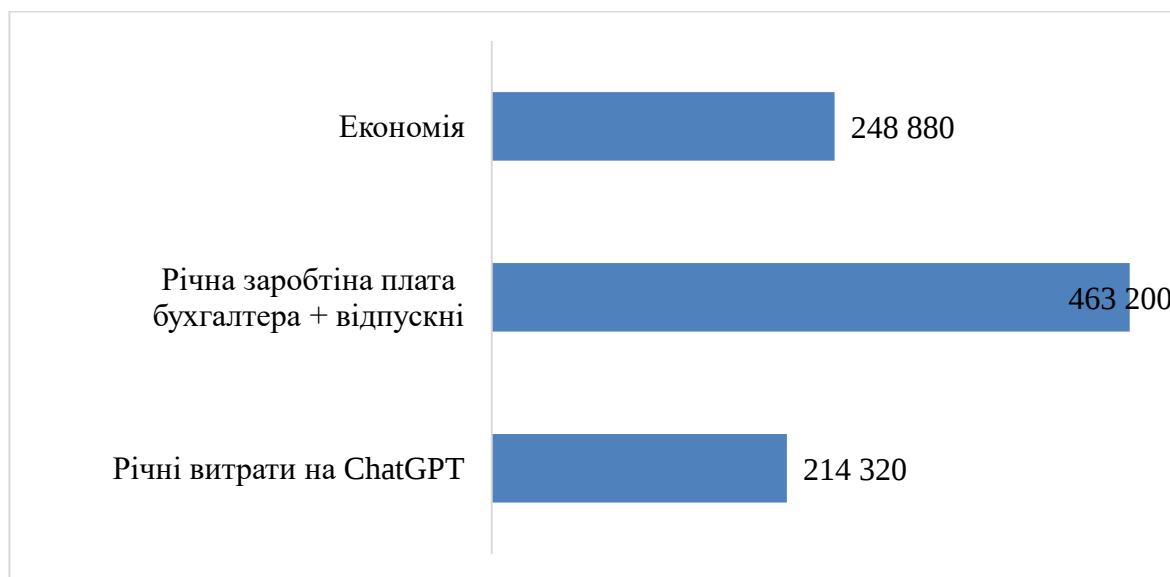


Рис. 3.2. Економія витрат на заробітну плату бухгалтера при впровадженні ChatGPT у облік фінансових результатів **** «*****», грн

Примітка. Створено автором

Отримані дані підтверджують, що використання ChatGPT у системі фінансового обліку **** «*****» є фінансово вигідним. Річні витрати на підтримання цього інструмента становлять 214 320 грн, що майже вдвоє менше порівняно з витратами на оплату праці штатного бухгалтера – 463 200 грн на рік. Такий підхід дозволяє підприємству заощаджувати близько 248 880 грн щорічно, що є вагомим економічним результатом.

Економія ресурсів відкриває можливості для спрямування вивільнених коштів на інші пріоритетні напрями діяльності: удосконалення цифрової інфраструктури, модернізацію виробництва або зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Додатково автоматизація облікових процесів зменшує ризик виникнення помилок, підвищує загальну якість фінансових даних і забезпечує більш точне формування кінцевих результатів діяльності.

Витрати, пов'язані з упровадженням ChatGPT – зокрема оплата передплати, підготовка персоналу, під'єднання інструменту до чинних облікових систем і його технічний супровід мають інвестиційний характер і здатні швидко окупитися завдяки зростанню продуктивності праці та скороченню щоденних операційних витрат. За прогнозами, використання ChatGPT дасть змогу зменшити операційні витрати підприємства приблизно на 4 %, що відображено на рис. 3.2.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що інтеграція ChatGPT у систему обліку фінансових результатів **** «*****» забезпечує помітне зниження витрат і сприяє загальній оптимізації фінансово-економічної діяльності підприємства.

Стратегічні напрями розвитку системи фінансового менеджменту **** «*****» передбачають активне впровадження цифрових інструментів й автоматизацію ключових управлінських процесів. Комплексний аналіз показує, що модернізація фінансового менеджменту підприємства має базуватися на двох ключових компонентах:

- удосконаленні процесів взаємодії з постачальниками за допомогою CRM-системи «Perfectum»;
- інтеграції технологій штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, у систему обліку й аналізу фінансових результатів.

Упровадження CRM «Perfectum» забезпечує централізацію й структурування інформації про постачальників, підвищує прозорість закупівельних операцій і дозволяє оперативно оцінювати надійність партнерів. Завдяки автоматизованим аналітичним інструментам підвищуються якість контролю поставок, швидкість ухвалення управлінських рішень і ефективність роботи відділу закупівель. Це сприяє стабілізації виробничого циклу, мінімізації ризиків затримок, оптимізації витрат на ресурси та забезпеченню безперервності виробництва.

Паралельно інтеграція ChatGPT у систему фінансового обліку формує новий рівень автоматизації та цифровізації управлінських процесів.

Використання ІІІ дозволяє значно скоротити трудові витрати працівників бухгалтерії, зменшити кількість технічних помилок, пришвидшити формування фінансової звітності та підвищити якість аналітичних прогнозів. Завдяки можливостям автоматичної обробки даних, аналізу тенденцій, виявлення аномалій і контролю транзакцій підвищується фінансова безпека та стійкість підприємства.

Економічні розрахунки доводять доцільність таких інвестицій: річні витрати на впровадження й підтримку ChatGPT є майже удвічі нижчими за витрати на оплату праці штатного бухгалтера, що забезпечує щорічну економію близько 248,9 тис. грн. Крім того, очікується зниження операційних витрат підприємства приблизно на 4 % завдяки автоматизації рутинних функцій і підвищенню ефективності управління.

Узагальнюючи, стратегічний розвиток фінансового менеджменту **** «*****» ґрунтується на поєднанні сучасних цифрових технологій CRM і ІІІ, що забезпечує:

- підвищення точності та прозорості фінансових процесів;
- оптимізацію витрат і скорочення адміністративного навантаження;
- зростання продуктивності персоналу;
- зміцнення фінансової стійкості підприємства;
- формування передумов для подальшої цифрової трансформації.

Таким чином, застосування «Perfectum» і ChatGPT визначає ефективний стратегічний напрям розвитку фінансового менеджменту **** «*****», сприяючи довгостроковій конкурентоспроможності та забезпечуючи системне підвищення результативності його діяльності.

В умовах воєнного стану та масової міграції населення фінансова система **** «*****» має адаптуватися до підвищеної турбулентності ринків, розривів ланцюгів постачання й зміни споживчої географії, що вимагає прискореної цифрової трансформації та переходу на альтернативні організаційно-технологічні рішення. Насамперед ідеться про розгортання хмарної інфраструктури з резервуванням даних, упровадження електронного

документообігу та безготівкових розрахунків, а також автоматизацію критичних процесів закупівель і продажів через CRM «Perfectum» із підключенням аналітики ШІ для сценарного планування касових потоків, динамічного бюджетування й антикризового контролінгу. Релокація персоналу та контрагентів зумовлює перехід до віддаленого формату роботи з multi-factor авторизацією, zero-trust політиками й наскрізною інтеграцією каналів комунікації, що підтримує стабільність виручки попри фізичні обмеження. Інструменти ШІ повинні забезпечити моніторинг аномалій у транзакціях, швидке формування управлінської звітності, прогнозування попиту за регіонами міграції й оптимізацію графіків посіву/збуту під обмеження ресурсів. Сукупність цих кроків підвищує прозорість і керованість фінансових потоків, скорочує часовий лаг ухвалення рішень і формує стійку операційну модель, яка здатна підтримувати конкурентоспроможність підприємства навіть у періоди воєнних шоків та подальшої післявоєнної відбудови.

ВИСНОВКИ

Дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану ефективність системи фінансового менеджменту стає ключовим чинником платоспроможності, стійкості та відновлюваності підприємств. Розроблені у праці теоретико-методичні положення та прикладні рішення демонструють, як поєднання класичних фінансових інструментів із цифровими технологіями (CRM та ШІ) підвищує керованість грошових потоків, якість управлінських рішень і швидкість реагування на ризики.

Наукове узагальнення підходів різних авторів дозволило сформулювати комплексне трактування системи фінансового менеджменту як інтегрованого механізму, що поєднує планування, бюджетування, контроль, ризик-менеджмент, управління капіталом і цифрову аналітику. Обґрунтовано, що така система має функціонувати не як набір процедур, а як цілісна архітектура прийняття рішень, заснована на даних, сценарному аналізі та безперервному моніторингу.

Запропоновано комплексний підхід до оцінювання ефективності, який інтегрує економічні, фінансові, процесні та витратні критерії й оперує узгодженою системою показників (ліквідність, стійкість, ділова активність, рентабельність), що забезпечує всебічну діагностику фінансової системи, виявлення вузьких місць і визначення точок зростання.

**** «*****» є зрілим і системно керованим аграрним підприємством із чіткою місією, сталою управлінською традицією та соціальною відповідальністю. Підприємство, засноване у 1997 р., демонструє послідовність стратегічних орієнтирів і спроможність до інновацій у двох ключових напрямках – рослинництві та тваринництві. Аналіз динаміки ключових показників за 2022–2024 рр. свідчить про загальне посилення фінансово-економічних позицій підприємства. Власний капітал істотно зріс, виручка від реалізації – на

висхідній траєкторії, а в 2024 р. досягнуто різкого збільшення валового та чистого прибутку за рахунок випереджальних темпів доходів над витратами та підвищення операційної ефективності. Попри зменшення чисельності персоналу, продуктивність праці суттєво зросла, що вказує на технологічні й організаційні покращення. Сукупно показники демонструють зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів і здатність **** «*****» адаптуватися до зовнішніх викликів, водночас зберігаючи потенціал для подальшого зростання.

Встановлено, що аналіз фінансових результатів **** «*****» за 2022–2024 рр. відображає в цілому позитивну траєкторію з істотним прискоренням у 2024 р. Виручка зростала випереджальними темпами відносно собівартості, що забезпечило різкий стрибок валового та чистого прибутку після просідання у 2023 р.; паралельне нарощення інших операційних доходів посилює операційний фінансовий результат. Зниження фінансових витрат у 2024 р. свідчить про деескалацію кредитного навантаження та покращення фінансової політики. Фінансовий стан підприємства зміцнився, ефективність зросла, а запас ліквідності та капіталізація створюють базу для подальшого інвестиційного розвитку за умови контрольованих витрат і виваженого управління дебіторською заборгованістю.

Система фінансового менеджменту **** «*****» організаційно оформлена й функціонує як інтегрований контур планування, аналізу, бюджетування та контролю, який підтримує цілі максимізації фінансових результатів і зниження ризиків. Структура фінансового підрозділу є лінійно-функціональною з чітким розподілом ролей між фінансовим директором, головним бухгалтером, аналітиками й економістами, що забезпечує керованість процесів і своєчасну звітність. Ресурси підрозділу переважно спрямовуються на оплату праці, що підтверджує кадрово-інтенсивний характер функцій; водночас частка витрат на послуги, ІТ-інструменти й операційне забезпечення вказує на поступову цифровізацію. Набір виконуваних функцій – від ведення обліку та податкової дисципліни до бюджетування, моніторингу виконання програм і

контролю руху майна – формує замкнений цикл фінансового управління. У підсумку, система є працездатною та результативною, але має резерви вдосконалення через розширення контролінгу, поглиблення аналітики грошових потоків, підвищення рівня автоматизації та диверсифікацію джерел фінансування, що посилить гнучкість і стійкість підприємства в мінливому ринковому середовищі.

Фінансова результативність **** «*****» безпосередньо залежить від здатності системно усувати вузькі місця – дефіцит обігових коштів, нерівномірність грошових потоків, обмежений доступ до кредитів, недостатню диверсифікацію фінансування та прогалини внутрішнього контролю. Запропонована оновлена стратегія ставить у центр підвищення ефективності використання коштів через оптимізацію закупівель і впровадження цифрових інструментів для моніторингу цін постачальників, що знижує витрати й підвищує прозорість операцій.

Проведений комплексний аналіз стану фінансового менеджменту **** «*****» дав змогу виявити системні недоліки, що суттєво ускладнюють ефективність управління фінансовими ресурсами та знижують оперативність прийняття управлінських рішень. Головною проблемою є низький рівень цифровізації ключових бізнес-процесів, зокрема закупівель, фінансового обліку, контролю витрат і формування аналітичної звітності. Переважання ручних операцій, розрізненість інформації та відсутність актуальних даних у реальному часі призводять до зростання ризику помилок, обмежують можливість точного прогнозування та гальмують розвиток підприємства.

У процесі роботи встановлено, що ефективним шляхом усунення цих недоліків є впровадження сучасних цифрових інструментів – CRM-системи «Perfectum» і технологій штучного інтелекту, зокрема ChatGPT. Аналіз доводить, що ці рішення не лише оптимізують окремі операційні функції, а й формують нову модель фінансового менеджменту, побудовану на прозорості, автоматизації, швидкій аналітиці та підвищеній фінансовій дисципліні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
2. 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 (дата звернення 11.11.2025).
3. Іванченко Л. В., Степаненко С. В., Євтушевська О. О. Фінансовий і податковий менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-125-129> (дата звернення 11.11.2025).
4. Перезовова І. В., Шайбан В. М., Деделюк О. В. Реалії і перспективи вітчизняного і міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2649/2565> (дата звернення 11.11.2025).
5. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2023> (дата звернення 11.11.2025).
6. Дрік І., Белозерцев В. Виклики сучасного менеджменту. *Інформаційні системи в бізнесі. Інновації та сталий розвиток*. 2023. № 1. С. 239–245. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/168> (дата звернення 11.11.2025).
7. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 25. С. 54–58. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278602> (дата звернення 11.11.2025).

8. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19> (дата звернення 11.11.2025).

9. Чорба А. Ю. Фінансовий менеджмент в Україні у період війни. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20–21 квіт. 2023 р.); наук. кер. Ю. Б. Миронов. Харків: ДБТУ, 2023. С. 456-458

10. Білоус В., Тернушак М. Правові гарантії фінансової безпеки з надання допомоги Україні після війни. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 8. С. 5–9.

11. Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 4 (77). С. 138–147.

12. Войтенко К., Дроботенко В. Фінансова безпека в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 5. С. 18–26.

13. Гбур З., Палагусинець Р. Особливості фінансової безпеки України в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 4. С. 31–40.

14. Гончаренко О. Фінансова безпека України та особливості її інституційних деформацій. *Науковий вісник Сіверщини. Сер. «Освіта. Соціальні та поведінкові науки»*. 2023. № 1. С. 68–81.

15. Дем'янчук О., Дзюрах Ю., Лещенко Д. Оцінка рівня фінансової безпеки України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 32. С. 75–80.

16. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни : експертно-аналітична доповідь / за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 71 с.

17. Крупка М., Підхомний О., Гуменюк Р. Економічний зміст поняття фінансової безпеки в системі залучення іноземних інвесторів в Україну. *Фінанси України*. 2023. № 11. С. 22–33.

18. Лупенко Ю., Радіонов Ю. Фінансова безпека в умовах війни і в період повоєнного відновлення України. *Економіка України*. 2024. № 10. С. 45–65.

19. Макаренко У., Гоцій М., Драла Р. Фінансова безпека України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4038/4073> (дата звернення 30.11.2025).

20. Пасічний М. Фіскальна безпека держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3975/3901> (дата звернення 30.11.2025).

21. Ситник Н., Кравченко Б. Фінансова безпека держави: загрози та виклики в умовах війни. *Modern economics*. 2024. № 44. С. 181–189.

22. Сокирко О., Зубенко О. Основні загрози фінансової безпеки України в умовах війни. *Інтернаука : міжнар. наук. журнал. Сер. «Економічні науки»*. 2023. № 4 (2). С. 40–48.

23. Штанцель С. Фінансова безпека держави як об'єкт публічного управління: теоретичні та методологічні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 193–199.

24. Моргун Н., Шевчук О., Марчевський С. Функції держави у забезпеченні економічної безпеки. *Електр. наук. вид. «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2023. № 2. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.47> (дата звернення 30.11.2025).

25. Серьогіна, Д., Базецька, Г., Жовтяк Г. Світовий досвід повоєнного економічного відновлення територій. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-36> (дата звернення 30.11.2025).

26. Рижкова, А. Роль та місце фінансової безпеки в системі зміцнення економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. 3(67). 56-61. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-56-61> (дата звернення 30.11.2025).

27. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> (дата звернення 30.11.2025).

28. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64> (дата звернення 30.11.2025)

29. Злобіна К. С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 19. С. 315–320. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/5984> (дата звернення 12.11.2025).

30. Далик В., Кондратюк С., Формазюк О. Теоретико-методичні засади використання контрактного підходу в системі організації фінансового менеджменту на підприємствах ІТ-сектору. *Академічні візії*. 2023. № 16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/167> (дата звернення 12.11.2025).

31. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : Галич-прес, 2017. 236 с.

32. Веранов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.

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

34. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf (дата звернення 12.11.2025).

35. Конєва Т. А., Кикла А. М. Фактори впливу на вартість капіталу сільськогосподарських підприємств в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 3. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/28-2017/39.pdf> (дата звернення 12.11.2025).

36. Левкович О. В., Безлюдна К. С. Оцінка стану і використання необоротних активів підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. С. 1–8.

37. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 275 с.

38. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С. 1–5.

39. Фінансовий менеджмент : підручник / А. М. Поддєрьогін та ін.; кер. авт. кол. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін. Вид. 2-ге, перероб. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.

40. Бігдан І. А., Лачкова Л. І., Лачкова В. М., Жилиякова О. В. Фінансовий менеджмент : електрон. навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 197 с.

41. Кнейслер О. А., Квасовський О. Р., Ніпіаліді О. Ю. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. О. В. Кнейслер. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 478 с.

42. Шевченко Н. В., Огірко О. І. Напрями забезпечення лістингу цінних паперів на вітчизняному фондовому ринку. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 53. С. 146–152.

43. Бєдринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

44. Горох О.В. Фінанси: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва., 2021. 190 с.

45. Фінанси підприємств: навч. посіб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2023. 252 с.

46. Курило О.Б. Фінанси підприємств: підручник Київ: Вид. дім «Кондор», 2020. 340 с.

47. **** «****»: офіційний сайт. URL: *****
(дата звернення 20.11.2025).

48. Поповиченко І. В., Спірідонова К. О., Андрійчук А. С. Застосування штучного інтелекту в фінансово-економічному аналізі діяльності підприємства.

Економічний простір. 2024. № 189. С. 81–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-15>. (дата звернення 20.11.2025).

49. Соколенко Л. Ф. Chat GPT у бухгалтерському обліку. *Actual issues of the development of science and ensuring the quality of education* : proceedings of the 12th International scientific and practical conference (Florence, Italy, March 28–31, 2023). Florence : International Science Group, 2023. Р. 72–73. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17278/1/Actual-issues-of-the-development-of-science-and-ensuring-the-quality-of-education.pdf#page=73> (дата звернення 21.11.2025)

50. OpenAI. ChatGPT pricing [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://chatgpt.com/pricing/> (дата звернення 22.11.2025).

51. Кулаковська К. І. Оптимізація фінансового управління підприємством у кризових умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 6 груд. 2024 р.). Луцьк: Надстир'я, 2024. Ч. 1. С. 407–410.

ДОДАТКИ