


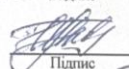
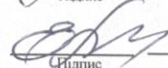

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Розвиток системи фінансового менеджменту підприємства  
(на прикладі ТОВ «Центр будівельних рішень», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент  
Назва


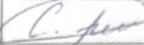





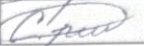
Шифр КвРМН.21032.02.14.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-21-2  Руслан САМАР  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ  
Керівник д.е.н., професор  Наталія ГАВЛОВСЬКА  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ  
Нормоконтролер старший викладач  Олена КОСЮК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ  
До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  Ніла ТЮРИНА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

9 06 2025 р.



## 6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

## 7. Дата видачі завдання

3.02.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури	Лютий 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2025 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2025 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2025 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025 р.	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2025 р.	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Травень 2025 р.	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025 р.	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	Виконано

Студент

  
 Підпис

Руслан САМАР

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
 Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Самар Р. Р. Розвиток системи фінансового менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Центр будівельних рішень», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Гавловська Н. І. Кваліфікаційна робота бакалавра: 57 с., 14 рисунків, 20 таблиць, 38 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ, ERP-СИСТЕМИ.

Розглянуто теоретико-методичні основи розвитку системи фінансового менеджменту підприємства. Досліджено сутність фінансового менеджменту та його місце в сучасній теорії управління. Проаналізовано особливості реалізації фінансового менеджменту залежно від масштабів діяльності підприємства. Досліджено особливості функціонування системи фінансового менеджменту на підприємстві.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та системи фінансового менеджменту у ТОВ «Центр будівельних рішень», м. Хмельницький. Досліджено характеристику діяльності та проведено аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Центр будівельних рішень». Здійснено аналіз системи фінансового менеджменту та фінансового стану ТОВ «Центр будівельних рішень».

У роботі наведено рекомендації щодо розвитку системи фінансового менеджменту у ТОВ «Центр будівельних рішень», м. Хмельницький, а саме запровадження комплексної діагностики фінансового стану товариства, а також впровадження ERP-системи з метою мінімізації фінансових ризиків.

  
Підпис

Руслан САМАР  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 3 » 06 2025 р.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність фінансового менеджменту та його місце в сучасній теорії управління	8
1.2 Особливості реалізації фінансового менеджменту залежно від масштабів діяльності підприємства	13
1.3 Функціонування системи фінансового менеджменту на підприємстві	19
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ЦЕНТР БУДІВЕЛЬНИХ РІШЕНЬ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	24
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Центр будівельних рішень»	24
2.2 Аналіз системи фінансового менеджменту ТОВ «Центр будівельних рішень»	29
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «Центр будівельних рішень»	34
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ЦЕНТР БУДІВЕЛЬНИХ РІШЕНЬ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	41
3.1 Рекомендації щодо запровадження комплексної діагностики фінансового стану у ТОВ «Центр будівельних рішень»	41
3.2 Впровадження ERP-системи з метою мінімізації фінансових ризиків у ТОВ «Центр будівельних рішень»	45
ВИСНОВКИ	52
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	54

## ВСТУП

На будь-якому етапі розвитку підприємства фінансовий менеджмент займає провідне місце, оскільки є ключовою функціональною підсистемою, що визначає ефективність використання фінансових ресурсів, забезпечує стабільність функціонування та підвищення конкурентоспроможності. Особливої актуальності набуває фінансовий менеджмент в умовах економічної нестабільності, викликаній війною в Україні, адже сучасні реалії супроводжується порушенням логістичних ланцюгів, зростанням інфляції, зміною валютного курсу, втратою ринків збуту, високими ризиками неплатоспроможності тощо.

Фінансовий менеджмент у таких умовах стає ефективним засобом адаптації до кризових викликів, оптимізації витрат, підвищення гнучкості управлінських рішень, зміцнення економічної безпеки підприємства. Його розвиток та ефективність дозволяють оперативно реагувати на зовнішні загрози, зберігати фінансову стійкість, а також і забезпечувати стратегічний розвиток підприємства навіть в умовах воєнного стану.

У науковій літературі питанням фінансового менеджменту присвячено значну увагу, що знайшло відображення у працях таких відомих дослідників як Бланк І. А., Кірейцев Г. Г., Непочатенко О. О., Пересада А. А., Терещенко О. О., Чорна М. В., Шеремет А. Д. та інші. Більшість існуючих підходів орієнтовані на стабільне середовище, а механізми адаптації до військових ризиків та кризових викликів досі залишаються не достатньо дослідженими.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процеси функціонування та розвитку системи фінансового менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є науково-методичні підходи фінансового менеджменту підприємства і розробка практичних рекомендацій з його розвитку у ТОВ «Центр будівельних рішень», м. Хмельницький.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи фінансового менеджменту у ТОВ «Центр будівельних рішень», м. Хмельницький.

Основними методами, що використовувалися у кваліфікаційній роботі є індукції та дедукції, що знайшов застосування при побудові логіки дослідження; аналізу і синтезу, який застосовується при аналізі фінансових показників підприємства; економіко-статистичного аналізу, який використовується при аналізі динаміки доходів, прибутку, витрат; порівняльний аналіз, який застосовувався при дослідженні сутності та концепцій фінансового менеджменту; графічний метод, що використовувався при побудові діаграм та графіків; експертного оцінювання, що використовувався при дослідженні зовнішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства та інші методи.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів у сфері фінансового менеджменту, нормативно-правові акти України, звітність та внутрішні документи підприємства ТОВ «Центр будівельних рішень», м. Хмельницький, результати власного опитування та експертного оцінювання.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність фінансового менеджменту та його місце в сучасній теорії управління

Фінансовий менеджмент є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, що охоплює процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей. Ключовим завданням фінансового менеджменту є забезпечення ефективного управління фінансовими потоками, мінімізація ризиків, оптимізація витрат, максимізація прибутку тощо, тобто всі аспекти які визначають фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Від ефективності реалізації фінансового менеджменту на сучасному підприємстві залежить «життєдіяльність» підприємства та його подальший розвиток.

У межах сучасної теорії управління фінансовий менеджмент виконує роль інтегратора фінансових рішень, поєднуючи функції планування, аналізу, контролю, прогнозування, регулювання тощо. І забезпечує зв'язок між оперативною діяльністю підприємства та його стратегічними орієнтирами, дозволяючи адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати динамічну рівновагу внутрішньої фінансової системи.

З теоретичної точки зору фінансовий менеджмент поєднує економічну теорію, корпоративних фінансів, управлінського обліку, інвестиційного та стратегічного управління тощо. Його місце в системі управління підприємством визначається через взаємозв'язок із іншими функціями – маркетингом, виробництвом, кадровим управлінням, логістикою та іншими, оскільки, кожна з них потребує фінансового забезпечення й оцінки ефективності.

Для більш детального дослідження сутності фінансового менеджменту розглянемо наявні його визначення у науковій літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «фінансовий менеджмент»\*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Базецька Г. [1, с. 9]	«це система, функціонування якої забезпечує виконання основних задач фінансового управління підприємством»
Владимир О. [5, с. 5]	«це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єктів господарювання та оптимізації обороту його грошових коштів»
Дема Д., Дорохова Л., Віленчук О. та ін. [28, с. 9]	«система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом, а також використанням фінансових ресурсів підприємства та організацією обороту його грошових потоків»
Жигалкевич Ж., Кам'янська О. [10, с. 8]	«система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень щодо придбання, фінансування та управління активами, спрямовані на реалізацію певної мети підприємства»
Завадський Й. [11, с. 164]	«це система управління фінансовими ресурсами підприємства чи організації і здійснення впливу на них за допомогою методів, важелів і інструментів фінансового механізму, який спрямований на управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, які виникають між господарюючими суб'єктами у процесі руху фінансових ресурсів»
Кам'янська О., Жигалкевич Ж. (укл.) [27, с. 6]	«це цілісна система знань про фінансові відносини в господарському процесі, фінансовому механізмі, технології управління фінансовою діяльністю компанії»
Клевець О., Циба О. [13]	«це фінансова наука, яка вивчає методи ефективного використання власного та позикового капіталу компанії, способи отримання найбільшого прибутку при найменшому ризику, та швидкого збільшення капіталу»
Кондратенко Н. [14, с. 7]	«система фінансового забезпечення підприємства, націлену на досягнення загальної мети керування при оптимізації обігу його грошових коштів»
Крупки М. (ред.) [26, с. 10]	«це цілісна система знань про фінансові відносини в господарському процесі, фінансовому механізмі, технології управління фінансовою діяльністю підприємства»
Скаско О. (ред.) [29, с. 11]	«це система цілеспрямованих дій з управління, формування, використання, розподіл фінансових ресурсів підприємства та оптимізації їх обігу»
Стащук О. [21, с. 8]	«це система принципів, засобів та форма організації грошових відносин підприємства, спрямована на управління його фінансово-господарською діяльністю»
Шевченко Н., Мельник С. [32, с. 9]	«це сукупність процесів управління формуванням, використанням, розподілом фінансових ресурсів підприємства, а також контролюванням з подальшою оптимізацією та мінімізацією ризику неплатоспроможності»

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Школьник І., Кремень В. [25, с.15]	«комплексна система принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства й організацію його грошових потоків з метою досягнення оперативно тактичних та стратегічних цілей»

\*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Наведені визначення у табл. 1.1 дозволяють виокремити окремі підходи до сутності поняття «фінансовий менеджмент», і їх згруповано на рис. 1.1.

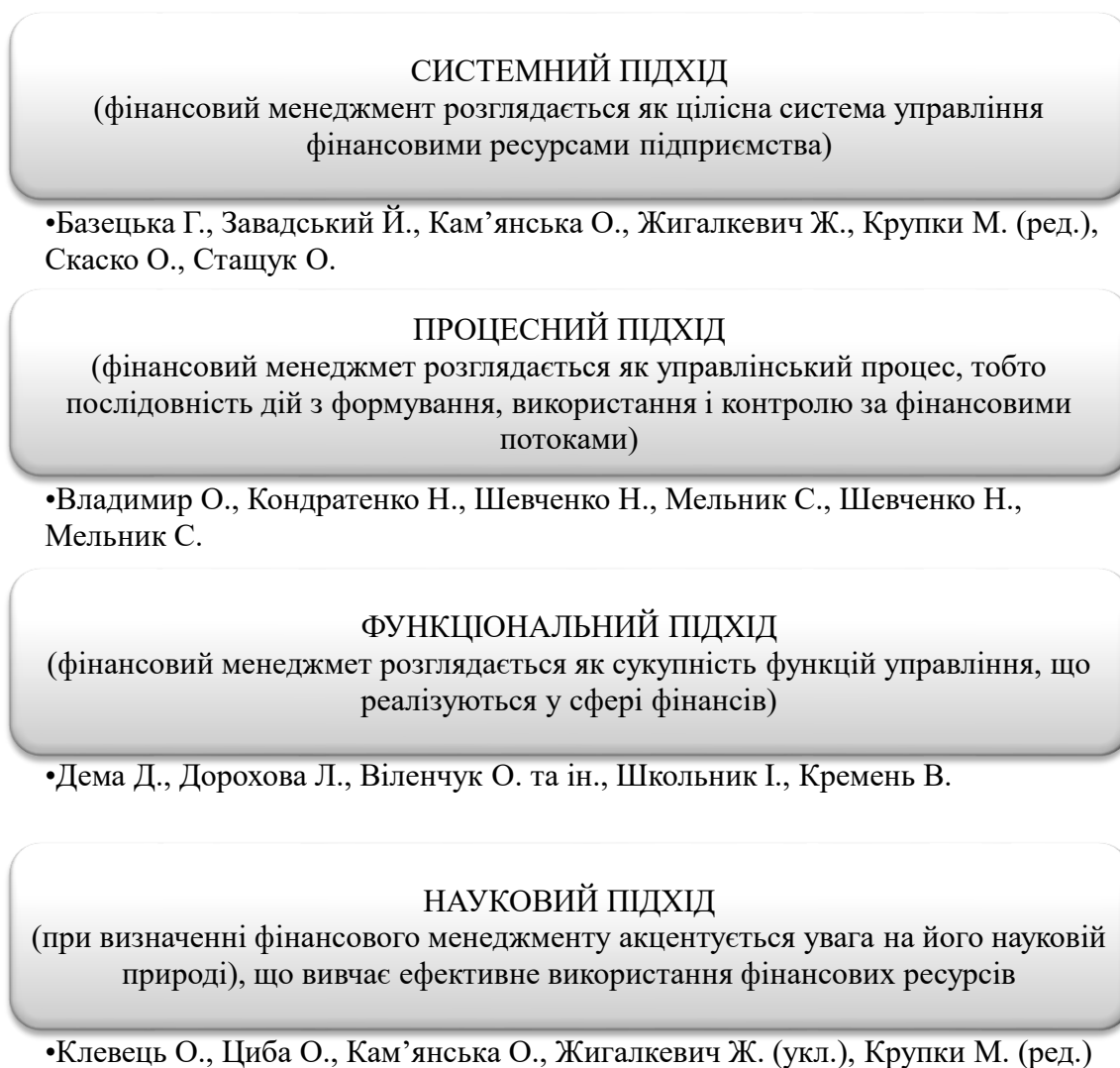


Рисунок 1.1 – Існуючі підходи до визначення поняття «фінансовий менеджмент»\*

\*сформовано автором на підставі аналізу табл. 1.1

Найпоширенішими у сучасній науковій літературі є системний та процесний підходи, які не суперечать один одному, а взаємодоповнюють, що свідчить про комплексний характер фінансового менеджменту як прикладної управлінської науки. Вивчення різних підходів до визначення фінансового менеджменту дозволяє узагальнити його як багатокomпонентну управлінську систему, що охоплює як функції, так і інструменти управління фінансовими ресурсами підприємства.

Фінансовий менеджмент ґрунтується на таких концепціях, як грошових потоків, вартості грошей у часі, максимізації прибутку, максимізації ринкової вартості, операційного та фінансового ризиків, ефективного ринку, збалансованого зростання та управління вартістю, їх охарактеризовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Концепції фінансового менеджменту\*

Назва концепції	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Концепція грошових потоків	Орієнтується на управління грошовими надходженнями та витратами підприємства. Орієнтується на управління вхідними та вихідними потоками грошових коштів	Забезпечує контроль ліквідності та фінансових ресурсів	Не враховує довгострокові фінансові цілі
Концепція вартості грошей у часі	Базується на припущенні, що однакова сума грошей має різну вартість у різний час через інфляцію, ризик і можливості інвестування. Враховує зміну вартості грошей у часі при оцінюванні фінансових рішень	Дозволяє оцінити інвестиції, визначити реальну дохідність	Вимагає точного прогнозування ставки дисконту та майбутніх грошових потоків
Концепція максимізації прибутку	Орієнтована на досягнення максимального розміру прибутку як основної мети підприємства	Проста в реалізації та оцінці результатів	Ігнорує ризики, вартість грошей у часі та інтереси інвесторів
Концепція максимізації ринкової вартості	Сутність полягає у спрямуванні управлінських рішень на зростання ринкової (капіталізаційної) вартості компанії для акціонерів	Враховує інтереси інвесторів, часову вартість грошей, ризики та стійкість розвитку	Потребує точного визначення вартості; залежить від ринкових коливань; складна для малого бізнесу

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Концепція операційного та фінансового ризиків	Передбачає врахування впливу операційного (виробничого) і фінансового (структура капіталу) ризику на діяльність підприємства	Сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень; враховує нестабільність середовища та ринкові коливання	Складність у кількісному вимірюванні ризиків; потребує якісної аналітики; не завжди доступна для малих підприємств
Концепція ефективного ринку	Ґрунтується на припущенні, що вся доступна інформація миттєво відображається в ринкових цінах активів.	Високий рівень прозорості прийняття рішень; спрощення моделей ціноутворення та прогнозування	Не завжди реалізується в умовах низької інформаційної зрілості ринку
Концепція збалансованого зростання та управління вартістю	Орієнтована на досягнення сталого зростання підприємства з урахуванням оптимізації структури капіталу, підвищенням ринкової вартості та ефективним управлінням фінансовими ресурсами	Сприяє довгостроковій стабільності; забезпечує фінансову рівновагу; узгоджує інтереси власників і кредиторів	Потребує точного фінансового планування; складність у забезпеченні балансу між зростанням і рентабельністю
Концепція управління вартістю	Заснована на пріоритеті збільшення вартості бізнесу для акціонерів. Фокус робиться на довгостроковому зростанні вартості компанії, з урахуванням ефективного використання капіталу та підвищення економічної доданої вартості (EVA)	Орієнтована на стратегічне зростання; забезпечує зростання капіталізації; стимулює ефективність управління	Може ігнорувати короткострокові фінансові результати; потребує складної системи оцінки вартості; вимагає високої фінансової прозорості

\*сформовано автором із використанням [3, 6, 7, 8, 17, 18, 20, 22, 31, 34]

Наведені концепції фінансового менеджменту акцентують увагу на певних аспектах управління фінансами підприємства: прибутковості, вартості, грошових потоках, ризиках тощо. У сучасних умовах ефективного функціонування підприємств найдоцільніше застосовувати комплексний підхід, який поєднує сильні сторони кількох концепцій. Фінансовий менеджмент у рамках сучасної системи управління забезпечує баланс між зростанням ринкової вартості підприємства та стабільністю його фінансової діяльності, враховуючи сучасні виклики економічного середовища та технологічні трансформації.

Варто зазначити, що фінансовий менеджмент посідає ключове місце у

сучасній системі управління підприємством, оскільки забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях – стратегічному, тактичному та оперативному, що представлено на рис. 1.2.

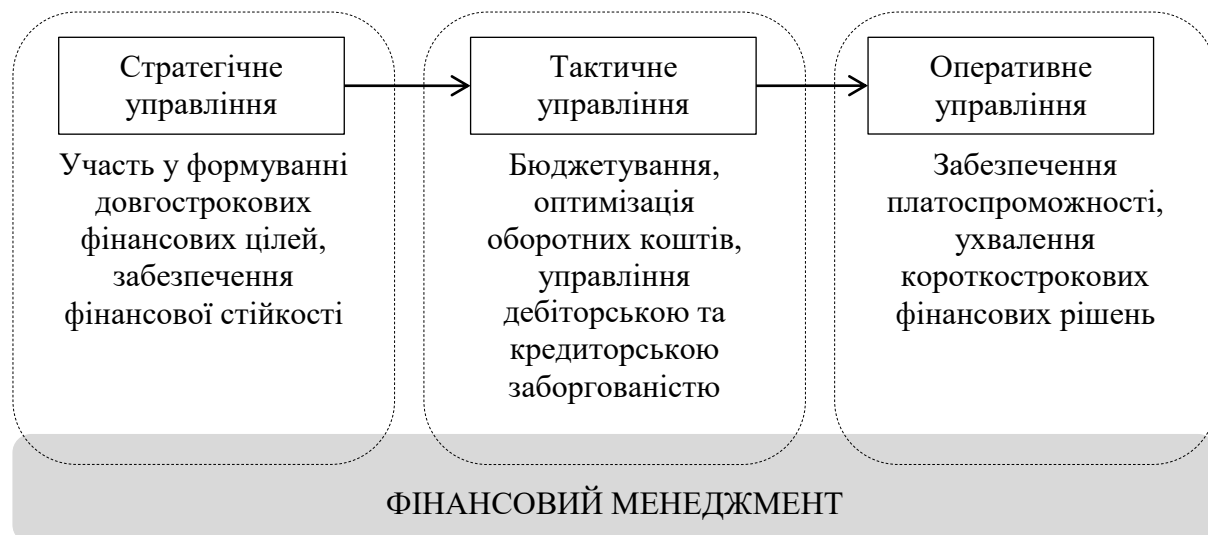


Рисунок 1.2 – Місце фінансового менеджменту у сучасній системі управління підприємством\*

\*сформовано автором

З огляду на зростання складності зовнішнього середовища та значну фінансову турбулентність, саме фінансовий менеджмент забезпечує адаптивність управлінської системи, формування антикризової політики та довгострокову вартісну орієнтацію бізнесу.

## 1.2 Особливості реалізації фінансового менеджменту залежно від масштабів діяльності підприємства

Особливість реалізації фінансового менеджменту залежить від масштабів діяльності підприємства, чисельності працівників, обсягу фінансових ресурсів та складності виробничих і комерційних операцій. Чим менше за розміром

підприємство, тим простіше його організаційна структура, відповідно – фінансові функції часто поєднуються в межах однієї посадової особи, а прийняття рішень відбувається швидше, але з обмеженим аналітичним опрацюванням. Натомість у середніх і великих компаніях формується розгалужена система фінансового менеджменту з чітким розподілом функцій, залученням фінансових аналітиків, плановиків, контролерів тощо.

Саме тому необхідно розглянути особливості фінансового менеджменту залежно від масштабів діяльності підприємства, а також визначити ключові відмінності в управлінських підходах, структурі функцій, використовуваному інструментарії тощо.

Приклад сформованої служби фінансового менеджменту на малих підприємствах представлено на рис. 1.3.

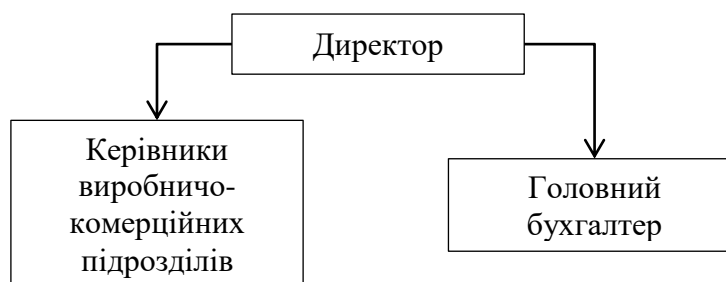


Рисунок 1.3 – Фінансовий менеджмент на малих підприємствах [20]

На малих підприємствах, таких як ТОВ або приватні виробничо-комерційні структури, служба фінансового менеджменту часто не є окремим підрозділом, а її функції виконуються головним бухгалтером у взаємодії з директором і керівниками структурних підрозділів.

Згідно зі схемою, структура управління досить спрощена, але водночас дозволяє забезпечити виконання базових функцій фінансового менеджменту, які більш детально наведені у табл. 1.3.

Таким чином, на малому підприємстві фінансовий менеджмент реалізується переважно головним бухгалтером, який поєднує аналітичні, планові та контрольні функції. За потреби функції фінансового менеджменту

можуть бути розширені за рахунок зовнішніх фінансових консультантів або аудиторів.

Таблиця 1.3 – Виконання функцій фінансового менеджменту на малих підприємствах\*

Посадова особа, підрозділ	Функціональні обов'язки
Директор	Затверджує фінансову політику, бюджети, інвестиційні плани Приймає остаточні управлінські рішення на основі аналітичної інформації Координує взаємодію фінансової та виробничої функцій у межах зазначених посадових осіб / підрозділів
Головний бухгалтер	Веде бухгалтерський і податковий облік, формує фінансову звітність Здійснює контроль витрат, аналізує дебіторську і кредиторську заборгованість Складає фінансові плани, готує інформацію для ухвалення управлінських рішень Веде роботу з аудитом, податковими органами, банками Забезпечує дотримання фінансової дисципліни
Керівники виробничо-комерційних підрозділів	Формують вхідні дані для фінансового планування (обсяги виробництва, закупівель, продажів) Розраховують собівартість продукції Відповідають за ефективне використання ресурсів у межах свого підрозділу Співпрацюють з бухгалтером щодо формування кошторисів витрат і бюджетів

\*сформовано і доповнено автором із використанням [4, 12, 16, 20, 24]

Структура служби фінансового менеджменту на середніх підприємствах представлена на рис. 1.4.

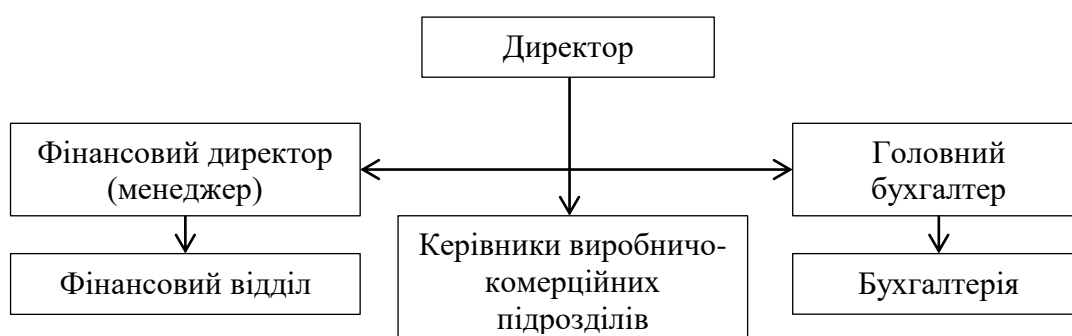


Рисунок 1.4 – Фінансовий менеджмент на середніх підприємствах\*

\*сформовано за [16, 20]

Рис. 1.4 демонструє організаційну структуру реалізації фінансового менеджменту на середньому підприємстві. Центральну координаційну роль відіграє директор підприємства, під керівництвом якого функціонують фінансовий директор (менеджер), головний бухгалтер та керівники виробничо-комерційних підрозділів.

Виконання функцій фінансового менеджменту на середніх підприємствах деталізовано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Виконання функцій фінансового менеджменту на середніх підприємствах\*

Посадова особа, підрозділ	Функціональні обов'язки
Директор	Загальне керівництво підприємством Затвердження фінансових планів і рішень Стратегічне управління фінансами та розвитком підприємства
Фінансовий директор (менеджер)	Організація та контроль фінансової діяльності Управління капіталом і фінансовими потоками Фінансове планування і прогнозування Формування та контроль виконання бюджетів Управління капіталом Аналіз ефективності використання ресурсів
Фінансовий відділ	Стратегічне та оперативне планування фінансів Бюджетування (формування і контроль бюджету) Аналіз фінансової звітності, фінансових показників та рентабельності Прогнозування доходів і витрат Управління грошовими потоками Розробка інвестиційної політики Оцінка інвестиційних проєктів
Головний бухгалтер	Контроль за правильністю ведення бухгалтерського обліку Організація складання фінансової звітності Податкове планування та контроль відповідності законодавству
Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського обліку операційної діяльності Обробка первинних фінансових документів Дотримання фінансових обмежень і бюджетів підрозділу
Керівники виробничо-комерційних підрозділів	Розробка та виконання планів виробництва і збуту Надання фактичних показників для аналітичного обліку та контролю Дотримання фінансових обмежень і бюджетів підрозділу

\*сформовано і доповнено автором із використанням [4, 12, 16, 20, 24]

Табл. 1.4 дозволяє чітко представити розподіл функцій фінансового

менеджменту на середніх підприємствах, починаючи від стратегічного управління до операційного виконання.

Фінансовий менеджмент на великих підприємствах характеризується високим рівнем структурованості, формалізацією процесів та широким використанням аналітичних інструментів.

Фінансовий менеджмент на великих підприємствах зображено на рис. 1.5.

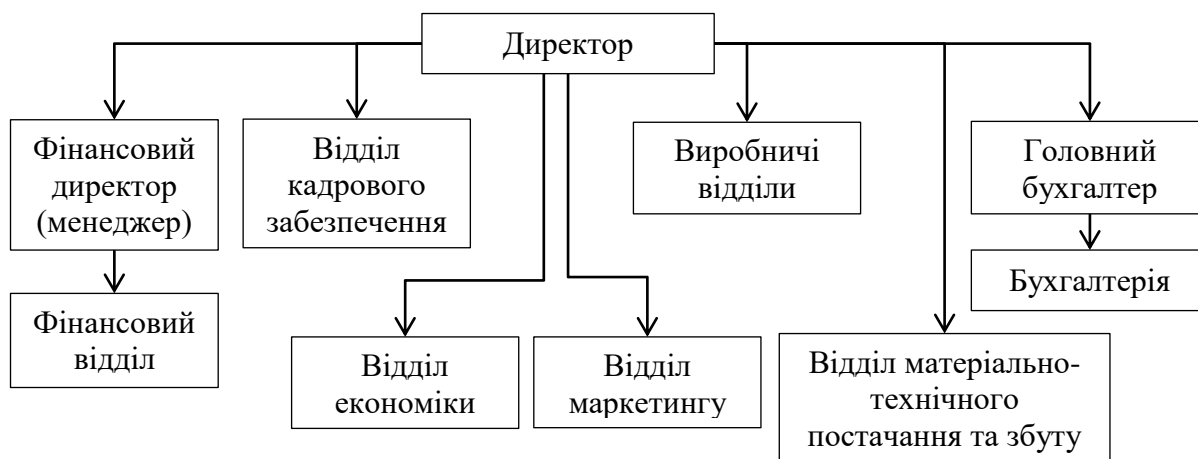


Рисунок 1.5 – Фінансовий менеджмент на великих підприємствах\*

\*сформовано за [16, 20, 32]

Виконання функцій фінансового менеджменту на великих підприємствах деталізовано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Виконання функцій фінансового менеджменту на великих підприємствах\*

Посадова особа, підрозділ	Функціональні обов'язки
1	2
Директор	Стратегічне керівництво Затвердження фінансових планів Контроль виконання фінансової політики Ухвалення ключових управлінських рішень.
Фінансовий директор (менеджер)	Координація роботи всіх фінансових служб Стратегічне та оперативне планування Управління капіталом Контроль бюджетування Управління фінансовими ризиками

Продовження таблиці 1.5

1	2
Фінансовий відділ	Формування фінансових планів Аналіз фінансових показників Управління грошовими потоками Підготовка інвестиційних пропозицій Контроль використання ресурсів
Головний бухгалтер	Ведення фінансового обліку відповідно до стандартів Податкове планування Формування звітності Фінансовий контроль
Бухгалтерія	Первинна документація Облік активів і зобов'язань Формування бухгалтерської та податкової звітності
Виробничі відділи	Планування витрат на виробництво Аналіз витрат на одиницю продукції Координація з фінансовим відділом щодо питань ефективності
Відділ кадрового забезпечення	Аналіз фонду оплати праці Прогнозування витрат на персонал Участь у формуванні бюджету витрат на персонал
Відділ економіки	Розрахунок собівартості Складання кошторисів Економічний аналіз діяльності підрозділів Участь у формуванні цінової політики
Відділ маркетингу	Аналіз ринку Прогнозування доходів Формування маркетингових бюджетів Участь у формуванні цінової стратегії
Відділ матеріально-технічного постачання та збуту	Облік закупівель Контроль витрат на логістику Аналіз ефективності постачання Участь у плануванні оборотного капіталу

\*сформовано і доповнено автором із використанням [4, 12, 16, 20, 24]

Таким чином, масштаби підприємства безпосередньо впливають на організацію та функціонування фінансового менеджменту. Зокрема, на малих підприємствах функції фінансового управління, як правило, зосереджені в руках керівника або головного бухгалтера, тоді як на середніх і великих – створюються окремі структурні підрозділи з чітким розподілом відповідальності.

На малих підприємствах фінансовий менеджмент характеризується спрощеними процедурами планування, обліку та контролю, що зумовлено обмеженістю ресурсів, невеликою кількістю працівників і гнучкою структурою управління. На середніх підприємствах зростає рівень складності управлінських

процесів, зокрема запроваджуються елементи бюджетування, фінансового планування, аналітики, контролю, тощо, що зумовлює необхідність призначення відповідальних осіб або формування окремих відділів. На великих підприємствах формується повноцінна фінансова служба, що може мати ускладнену організаційну структуру. Отже, із зростанням масштабів підприємства ускладнюється його діяльність, взаємозв'язки між підрозділами, бізнес-процеси тощо, поряд з тим зростають і вимоги до рівня професіоналізму фінансових менеджерів, складності використовуваних інструментів та інтегрованості фінансової функції в загальну систему стратегічного управління.

### 1.3 Функціонування системи фінансового менеджменту на підприємстві

З метою поглиблення розуміння внутрішньої побудови та взаємозв'язків між основними елементами фінансового управління доцільно перейти до розгляду моделі функціонування системи фінансового менеджменту підприємства. Модель функціонування системи фінансового менеджменту підприємства в контексті взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища представлено на рис. 1.6.

Зовнішні чинники (керована система), які прямо чи опосередковано впливають на систему фінансового менеджменту включають:

а) фінансові методи, до яких належать бюджетування, планування, аналіз та фінансові важелі, які включають податкову політику, ставки кредитування, інвестиційні інструменти;

б) законодавча база яка регламентує фінансову діяльність підприємства;

в) нормативне забезпечення, до якого належать внутрішні стандарти, положення, які регулюють діяльність підприємства, зокрема питання пов'язані з фінансовим управлінням;

г) інформаційне забезпечення підприємства включає звітність, аналітичну інформацію, моніторинг тощо.

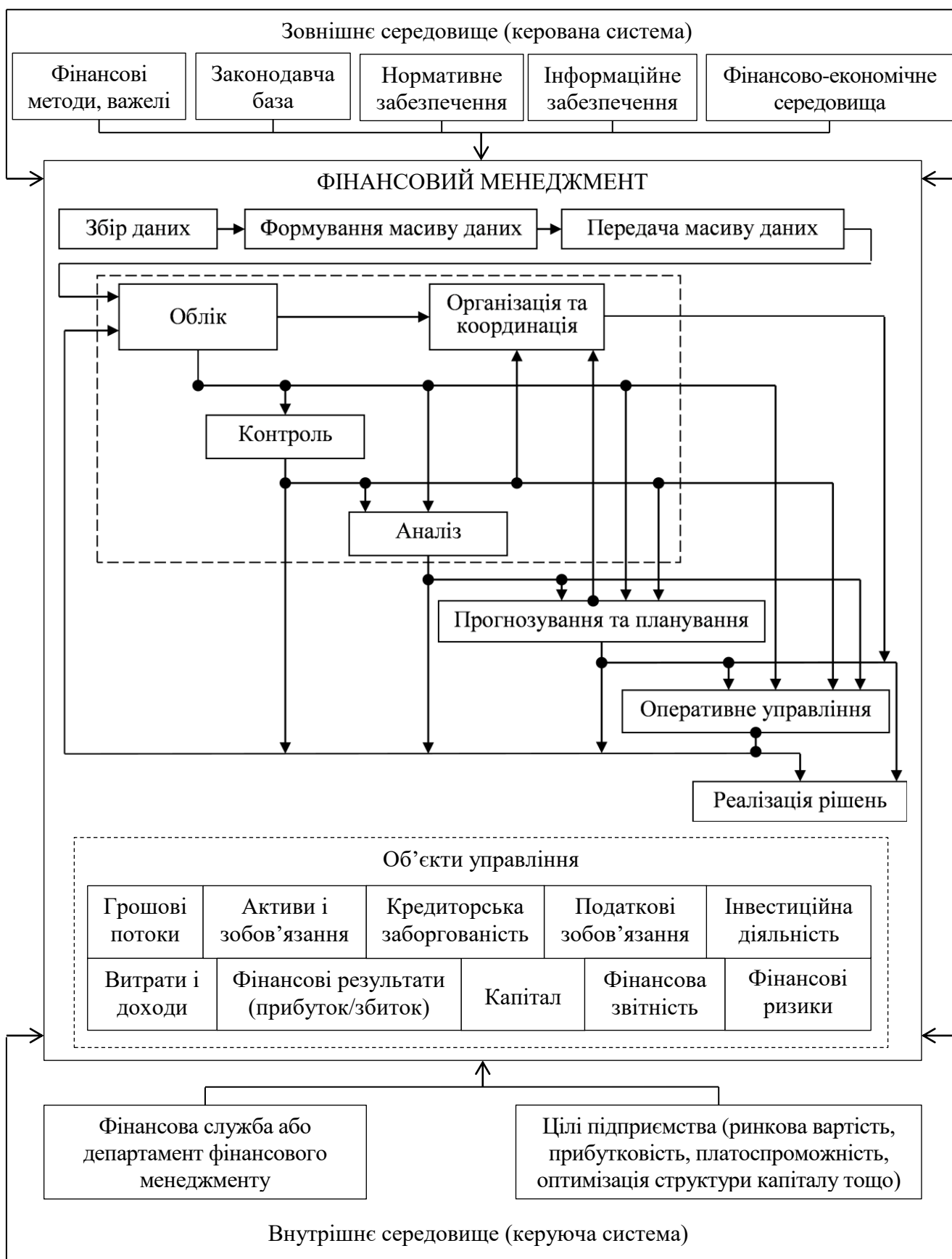


Рисунок 1.6 – Модель функціонування системи фінансового менеджменту на підприємстві\*

\*сформовано автором

В центрі блок-схеми (рис. 1.6) наведено фінансовий менеджмент, який представлено як інформаційно-аналітичний цикл управління, зокрема ілюструє трансформацію початкової інформації у фінансові рішення. Оперативне фінансове управління реалізується шляхом реалізації послідовних етапів, а саме облік – контроль – аналіз – прогнозування та планування – оперативне управління – реалізація рішення.

Інформаційні потоки відіграють важливе значення, оскільки дозволяють забезпечити ефективне функціонування фінансового менеджменту підприємства, які представлено на рис. 1.7.

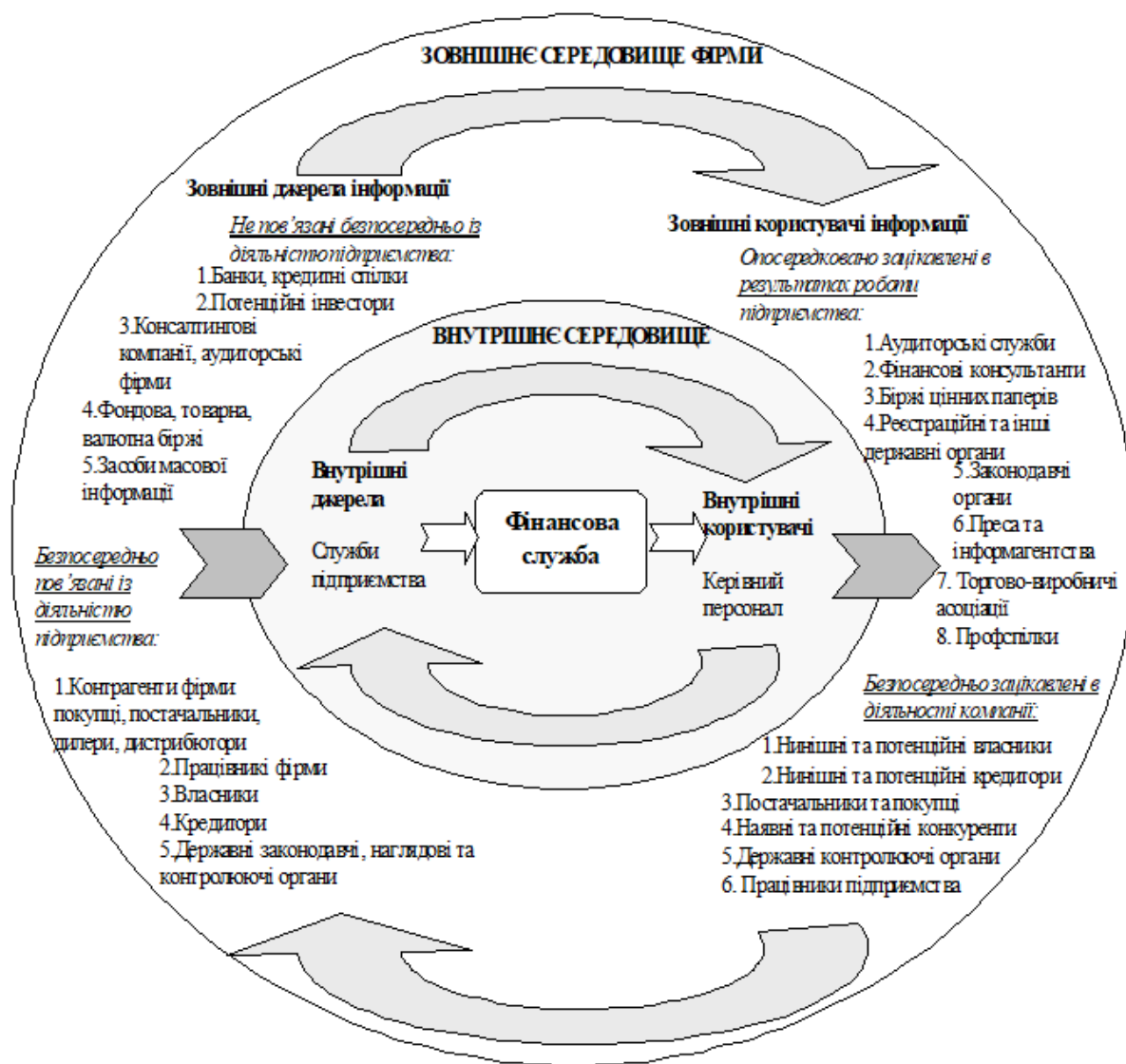


Рисунок 1.7 – Інформаційні потоки в системі фінансового менеджменту підприємства [20]

На рис. 1.7 наведено модель інформаційних потоків у системі фінансового менеджменту підприємства, яка відображає взаємодію фінансової служби з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства.

Фінансова служба відіграє ключову роль у збиранні, обробці та розподілі фінансової інформації як всередині підприємства, так і за його межами. Вона забезпечує прийняття управлінських рішень та контроль ефективності використання ресурсів.

Внутрішнє середовище підприємства включає внутрішні джерела інформації, яка формується на різних службах підприємства (бухгалтерії, відділі збуту, виробничому відділі, кадровому тощо) та внутрішніх користувачів інформації, до яких належать керівний персонал, який приймає рішення на основі аналітичних даних.

Зовнішнє середовище підприємства включає зовнішні джерела інформації, як непов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства (банки, кредитні спілки, консультанти, ЗМІ, біржі тощо), які пов'язані з діяльністю підприємства (постачальники, покупці, працівники, кредитори, контролюючі органи), а також зовнішніх користувачів інформації (тобто зацікавлених осіб в результатах діяльності підприємства, до яких можуть належати інвестори, аудитори, біржі, органи влади, асоціації, профспілки тощо).

Інформаційні потоки в системі фінансового менеджменту підприємства мають двосторонній характер, зокрема надходження та передачу інформації. Частина інформації формується усередині підприємства, інша – надходить із зовнішнього середовища. Дані використовуються для аналізу, планування, прогнозування, бюджетування, контролю.

Рис. 1.7 ілюструє комплексну взаємодію фінансової служби з усіма учасниками та елементами внутрішнього та зовнішнього середовища, що сприяє повноцінному функціонуванню системи фінансового менеджменту на підприємстві. Ефективність цієї системи залежить від якості, своєчасності та достовірності інформаційних потоків, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Фінансовий менеджмент реалізує управлінський вплив на об'єкти управління (рис. 1.6), до яких можуть належати грошові потоки, активи і зобов'язання, кредиторська заборгованість, податкові зобов'язання, інвестиційна діяльність, витрати і доходи, фінансові результати (прибуток / збиток), капітал, фінансова звітність, фінансові ризики тощо.

Внутрішнє середовище (керуюча система) фінансового менеджменту фактично складається з фінансової служби або департаменту фінансового менеджменту (назва в межах підприємства може бути будь-яка). Діяльність фінансової служби спрямована на реалізацію цілей підприємства, до яких належать ринкова вартість, прибутковість, платоспроможність, оптимізація структури капіталу тощо.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ЦЕНТР БУДІВЕЛЬНИХ РІШЕНЬ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Центр будівельних рішень»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр будівельних рішень» (в подальшому – ТОВ «Центр будівельних рішень») зареєстроване 31.01.2018 р. за адресою м. Хмельницький, Хмельницька обл. Статутний капітал товариства становить 17 млн.грн. Основними видами діяльності ТОВ «Центр будівельних рішень» є: 23.61 – виготовлення виробів із бетону для будівництва (основний); 25.11 – виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; 43.99 – інші спеціалізовані будівельні роботи; 47.52 – роздрібна торгівля будматеріалами та інші [23].

Аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Центр будівельних рішень» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Центр будівельних рішень»

Фактори	Оцінка впливу	
	на поточний рік	на наступний рік
1	2	3
Політичні фактори		
Військово-політична ситуація в Україні	+	+
Політична нестабільність в країні	+	+
Перспектива вступу України до ЄС	+	+
Державне регулювання у сфері будівництва	+	+
Програми підтримки інфраструктурного розвитку	+	+
Зміни у податковому законодавстві	–	–

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Економічні фактори		
Рівень інфляції	+	+
Коливання валютного курсу	–	–
Доступність банківського кредитування	–	+
Економічна адаптація ринку після кризи	+	+
Державні інвестиції у відновлення інфраструктури	+	+
Рівень безробіття	–	–
Купівельна спроможність споживачів	–	+
Соціальні фактори		
Міграція робочої сили	–	–
Попит на доступне житло та інфраструктуру	+	+
Соціальні очікування якості будівництва	+	+
Рівень професійної освіти в будівельній галузі	–	–
Очікування прозорості бізнесу	+	+
Демографічна активність у регіоні	+	+
Технологічні фактори		
Автоматизація наявних бізнес-процесів	+	+
Впровадження автоматизованих рішень	+	+
Доступ до сучасних будівельних технологій	+	+
Швидкість оновлення технічних регламентів	–	–

За результатами PEST-аналізу зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Центр будівельних рішень» сформуємо матрицю оцінювання цих факторів, і згрупуємо їх у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Матриця оцінювання зовнішніх стратегічних чинників, що впливають на діяльність ТОВ «Центр будівельних рішень»

Зовнішні стратегічні чинники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Можливості			
Зростання попиту на доступне житло та інфраструктуру	0,15	4	0,6
Перспектива вступу України до ЄС	0,1	4	0,4
Програми підтримки інфраструктурного розвитку	0,1	4	0,4
Державні інвестиції у відновлення інфраструктури	0,1	4	0,4
Демографічна активність у регіоні	0,05	3	0,15

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Впровадження автоматизованих рішень	0,05	3	0,15
Доступ до сучасних будівельних технологій	0,05	3	0,15
Загрози			
Політична нестабільність у країні	0,1	4	0,4
Коливання валютного курсу	0,1	3	0,3
Зміни у податковому законодавстві	0,05	3	0,15
Рівень безробіття	0,05	2	0,1
Міграція робочої сили	0,05	2	0,1
Рівень професійної освіти в галузі	0,05	2	0,1
Швидкість оновлення технічних регламентів	0,05	2	0,1

Матриця оцінювання зовнішніх стратегічних чинників, що впливають на діяльність ТОВ «Центр будівельних рішень» свідчить про переважання зовнішніх можливостей над загрозами. Товариство має сприятливе зовнішнє середовище для розвитку, зокрема завдяки державним програмам підтримки, перспективам євроінтеграції, інвестиціям у відновлення інфраструктури та високому попиту на житло. У той же час, загрози залишаються вагомими, зокрема через політичну нестабільність, нестійкість валютного курсу та недостатній рівень професійної підготовки робочої сили, вимагає від товариства активної адаптації його стратегії до умов зовнішнього середовища.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Центр будівельних рішень» наведемо основні показники його діяльності за 2022 – 2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр.

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	22248,1	67091,2	71229	301,6	106,2

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	19866,5	55240,1	53768	278,1	97,3
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	58824,7	61334,4	63807,5	104,3	104,0
4	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	22	23	22	104,5	95,7
5	Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	6125,2	6525,2	6925,2	106,5	106,1
6	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	1011,3	2917,0	3237,7	288,4	111,0
7	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	23201,5	23642,0	26231,8	101,9	111,0
8	Фондовіддача	грн.	0,4	1,1	1,1	289,2	102,1
9	Фондомісткість	грн.	2,6	0,9	0,9	34,6	98,0
10	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг	грн.	0,89	0,82	0,75	92,2	91,7
11	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-6967,4	2773,5	7651,0	–	275,9
12	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	-35,1	5,0	14,2	–	–

\*розраховано та сформовано автором із використанням [23]

Діяльність ТОВ «Центр будівельних рішень» протягом аналізованого періоду характеризується різною динамікою показників, що представлені у табл. 2.3. Зокрема чистий дохід зріс у 2023 р. на 301,6%, а в 2024 р. ще на 6,2%, що свідчить про суттєве нарощування обсягів реалізації.

Собівартість зростала більш помірно, зокрема у 2023 р. на 278,1%, а у 2024 р. зменшилась на 2,7%, що свідчить про зростання ефективності витрат. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшилися з 0,89 грн. у 2022 р. до 0,75 грн. у 2024 р., що свідчить про оптимізацію витрат. Аналіз фінансових результатів товариства буде більш детально досліджено у підрозділі 2.2.

Динаміку середньорічної вартості основних фондів у ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр. наведено на рис. 2.1. Вартість основних фондів товариства протягом аналізованого періоду зростає з 58824,7 тис.грн. у 2022 р. до 63807,5 у 2024 р.

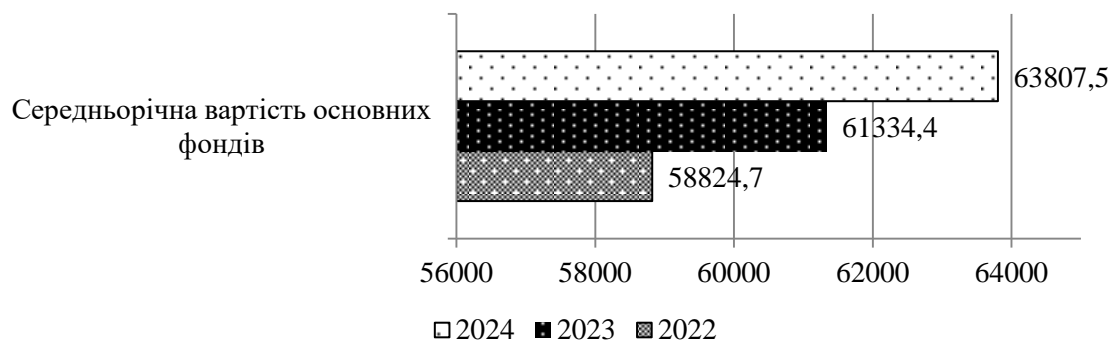


Рисунок 2.1 – Динаміка середньорічної вартості основних фондів у ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр., грн.

Продуктивність праці у ТОВ «Центр будівельних рішень» за аналізований період зросла майже втричі, зокрема з 1011,3 тис. грн. до 3237,7 тис. грн. на працівника. Середньомісячна заробітна плата також зросла на 11% у 2024 р., що позитивно позначається на мотивації персоналу.

Динаміку фондівіддачі та фондомісткості наведено на рис. 2.2.

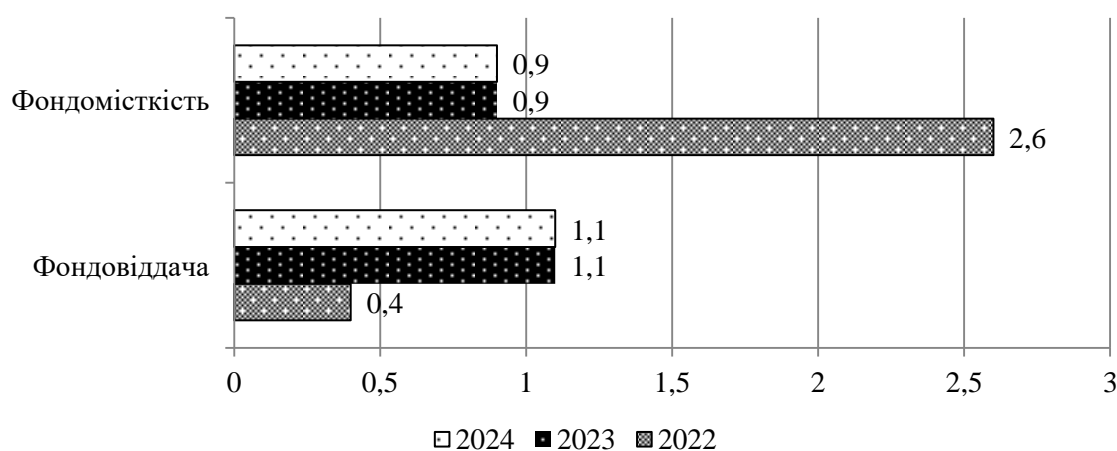


Рисунок 2.2 – Динаміка фондівіддачі та фондомісткості у ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр., грн.

Фондовіддача у товаристві збільшилась утричі з 0,4 грн. до 1,1 грн., а фондомісткість скоротилася з 2,6 грн. до 0,9 грн., що свідчить про більш ефективне використання основних засобів та покращує капіталовіддачу.

Рентабельність діяльності ТОВ «Центр будівельних рішень» змінилася з (-35,1)% у 2022 р. до 14,2% у 2024 р., що свідчить про покращення фінансової діяльності.

## 2.2 Аналіз системи фінансового менеджменту ТОВ «Центр будівельних рішень»

У аналіз системи фінансового менеджменту та оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Центр будівельних рішень» працює 22 працівники.

Функції фінансового менеджменту виконуються керівником товариства, головним бухгалтером та економістом (рис. 2.3).

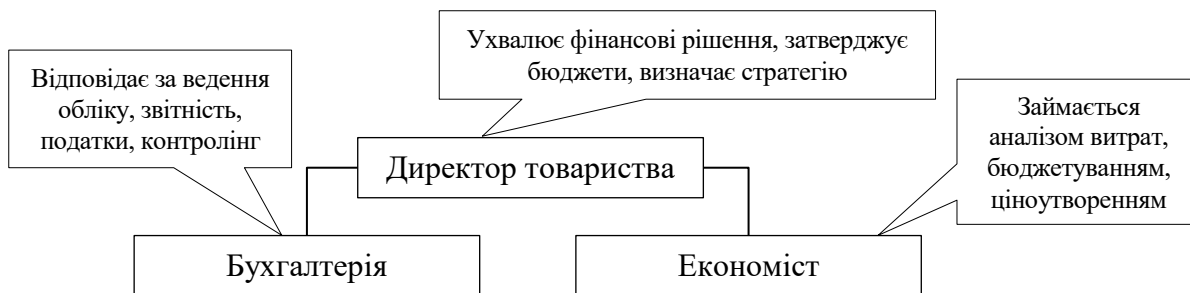


Рисунок 2.3 – Організаційна структура підрозділів, що виконують функції фінансового менеджменту у ТОВ «Центр будівельних рішень»

У товаристві відсутній окремий фінансовий відділ. Рішення у товаристві ухвалюються переважно централізовано, фінансова аналітика – обмежена, ґрунтується на Excel, податковому та управлінському обліку. Основні функції фінансового менеджменту, що реалізуються у ТОВ «Центр будівельних рішень» охарактеризовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні функції фінансового менеджменту, що реалізуються у ТОВ «Центр будівельних рішень»

Функція	Реалізація у товаристві
Фінансове планування	Виконавці: проводиться керівником товариства спільно з бухгалтерією Функції: бюджетування проектів, короткострокові прогнози
Фінансовий контроль	Виконавці: проводиться керівником товариства спільно з бухгалтерією Функції: дотриманню податкової дисципліни та готівкових / безготівкових розрахунків
Фінансовий аналіз	Виконавці: проводиться економістом Функції: епізодичний, залежить від необхідності (наприклад, при потребі в кредиті або інвесторі)
Прийняття фінансових рішень	Виконавці: проводиться керівником товариства Функції: рішення швидкі, однак часто без детального аналізу ризиків
Фінансова звітність та моніторинг	Виконавці: проводиться бухгалтерією Функції: формується за стандартами бухгалтерського обліку; управлінська звітність – спрощена

З метою більш детального аналізу оцінювання фінансових результатів їх згруповано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Формування фінансових результатів ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр., тис.грн.

Показник	Рік			Темпи зміни, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	22248,1	67091,2	71229,0	301,56	106,17
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	19866,5	55240,1	53768,0	278,06	97,34
Інші операційні доходи	6,4	72,1	14,3	1126,56	19,83
Інші операційні витрати	6971,9	7242,4	8687,4	103,88	119,95
Інші доходи	2190,1	1943,7	–	88,75	
Інші витрати	4573,6	3851,0	1136,9	84,2	29,52
Разом доходи	24444,6	69107,0	71243,3	282,71	103,09
Разом витрати	31412,0	66333,5	63592,3	211,17	95,87
Фінансовий результат до оподаткування	-6967,4	2773,5	7651,0	–	275,86
Податок на прибуток	–	–	–	–	–
Чистий прибуток (збиток)	-6967,4	2773,5	7651,0	–	275,86

Динаміку доходів ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр. згруповано на рис. 2.4.

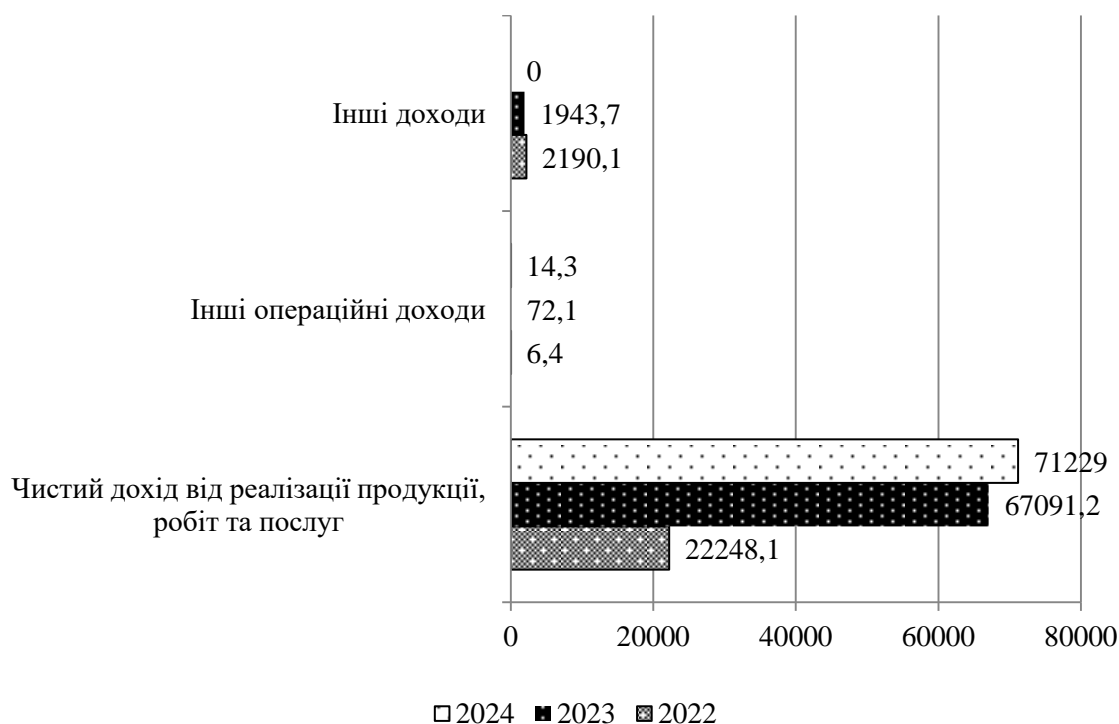


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр., тис.грн.

У ТОВ «Центр будівельних рішень» спостерігається стрімке зростання чистого доходу у 2023 р. на 201,56%, що свідчить про масштабування обсягів реалізації, внаслідок укладання нових контрактів, розширення ринку або інфляційних чинників. У 2024 р. темп дещо уповільнився, зокрема на 6,17%, що є ознакою стабільної діяльності товариства. Поряд із чистими доходами у товариства є надходження інших операційних доходів, які зросли у 2023 р. у понад 11 разів, а потім впали майже у 5 разів у 2024 р., ч становили у 2022 р. – 6,4 тис.грн., у 2023 р. – 72,1 тис.грн. та у 2024 р. – 14,3 тис.грн. Також, у ТОВ «Центр будівельних рішень» протягом 2022 – 2023 рр. були надходження інших доходів, які становили у 2022 р. – 2190,1 тис.грн. та у 2023 р. – 1943,7 тис.грн.

Динаміку витрат ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр., тис.грн. представлено на рис. 2.5.

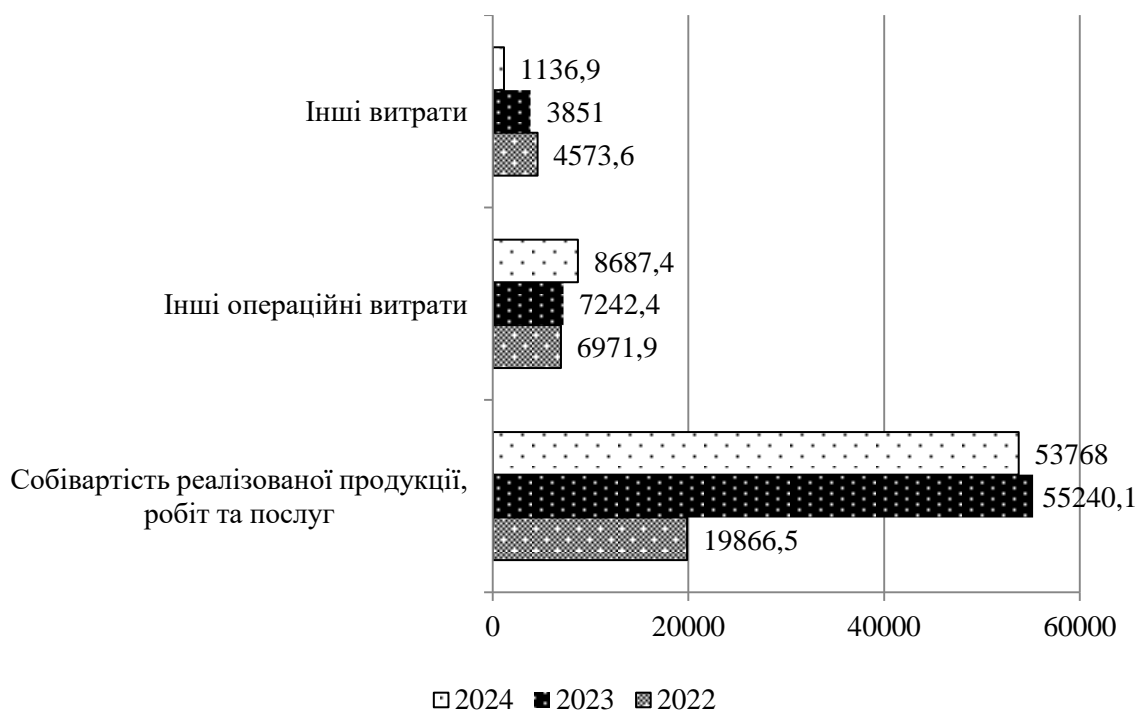


Рисунок 2.5 – Динаміка витрат ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр., тис.грн.

Собівартість у ТОВ «Центр будівельних рішень» зросла майже синхронно з чистим доходом у 2023 р. на 178,06%, але у 2024 р. зменшилася на 2,66%, що свідчить про певну оптимізацію витрат. Поряд із собівартості у товаристві існують і інші витрати, зокрема інші операційні витрати та інші витрати. Інші операційні витрати товариства повільно зростають у 2023 р. на 3,88% та на 19,95% у 2024 р., і становлять у 2022 р. – 6971,9 тис.грн., у 2023 р. – 7242,4 тис.грн. та у 2024 р. – 8687,4 тис.грн. Інші витрати у ТОВ «Центр будівельних рішень» протягом аналізованого періоду зменшуються, зокрема у 2023 р на 15,8% та на 70,48%, і становлять у 2022 р. – 4573,6 тис.грн., у 2023 р. – 3851,0 тис.грн. та у 2024 р. – 1136,9 тис.грн.

Динаміку чистого прибутку у ТОВ «Центр будівельних рішень» наведено на рис. 2.6.

Динаміка чистого прибутку свідчить, що показники товариство вийшло із зони збитковості у 2023 р. та збільшило прибуток у 2024 р., що свідчить про покращення фінансового стану, і є наслідком зростання ефективності та

контролю витрат.

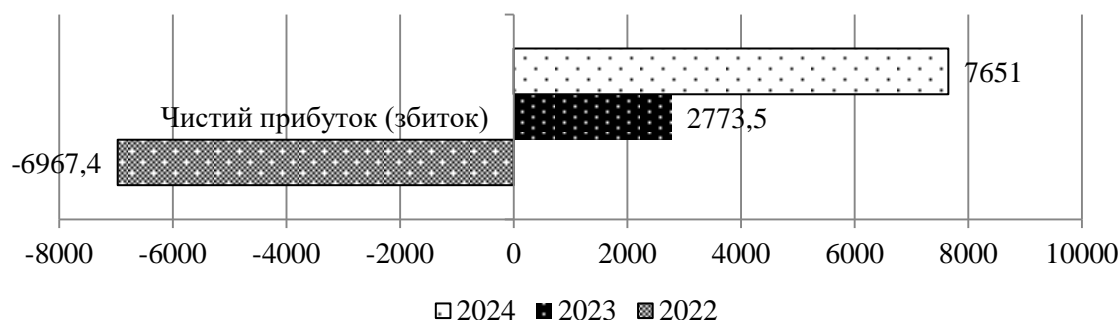


Рисунок 2.6 – Чистого прибутку у ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр., грн.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр. дозволяє сформуванню матрицю SWOT-аналізу, що включає сильні та слабкі сторони діяльності товариства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз ТОВ «Центр будівельних рішень» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Центр будівельних рішень»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Наявність досвіду в галузі будівництва</li> <li>➤ Прозора структура власності</li> <li>➤ Наявність партнерських зв'язків</li> <li>➤ Стабільна управлінська команда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Обмежене технологічне оновлення процесів</li> <li>➤ Залежність від коливань валютного курсу</li> <li>➤ Низька цифровізація операційного управління</li> <li>➤ Недостатній рівень інтеграції CRM-системи</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Розвиток локального ринку та попит на інноваційні рішення</li> <li>➤ Державні програми підтримки малого бізнесу</li> <li>➤ Демографічна активність і попит на доступне житло</li> <li>➤ Автоматизація та цифровізація процесів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Зростання конкуренції в будівельній галузі</li> <li>➤ Інфляційний тиск і нестабільність курсу</li> <li>➤ Технологічне відставання без модернізації</li> <li>➤ Зниження купівельної спроможності населення</li> </ul>

У 2022 – 2024 рр. ТОВ «Центр будівельних рішень» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, що свідчить про ефективне

використання ресурсів та поступову стабілізацію господарської діяльності. Перспективи розвитку товариства пов'язані з модернізацією фінансового менеджменту, цифровізацією бізнес-процесів, підвищенням ефективності використання основних фондів і зміцненням позицій на ринку будівельних рішень.

### 2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «Центр будівельних рішень»

Фінансовий стан підприємства є ключовим індикатором його стабільності, платоспроможності та здатності до подальшого розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища. Аналіз фінансового стану ТОВ «Центр будівельних рішень» дає змогу оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами, виявити сильні та проблемні сторони в його фінансово-господарській діяльності, а також визначити перспективи підвищення конкурентоспроможності. У межах підрозділу буде проведено аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів ТОВ «Центр будівельних рішень». Аналітичний баланс ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналітичний баланс ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр., тис.грн.

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
<b>Актив</b>			
Нематеріальні активи	10,7	3,9	4,7
Незавершені капітальні інвестиції	1167,30	55,1	1,0
Основні засоби	58824,7	61334,4	63807,5
Запаси	22378,8	11141,4	15568,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4287,2	3540,9	5952,9

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість з бюджетом	8429,5	6120,2	4741,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	714,1	2299,5	528,8
Гроші та їх еквіваленти	0,5	24	66
Витрати майбутніх періодів	9,3	9,4	8,7
Інші оборотні активи	3951,50	2128	1937,9
Баланс	99773,6	86656,8	92617,9
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	17000,0	17000,0	17000,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-11951,9	-9178,4	-1527,4
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	14881,8	10388,8	6374,8
Короткострокові кредити банку	8282,6	572,2	1491,6
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	1698,7	1965,7	6149,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	295,7	100,2	96,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	54,6	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	212,2	80,5	68,9
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	10350,0	0	0
Інші поточні зобов'язання	58949,9	65727,8	62964,6
Баланс	99773,6	86656,8	92617,9

Аналіз балансу ТОВ «Центр будівельних рішень» буде проводитися горизонтальним та вертикальним методами. Результати горизонтального аналізу балансу товариства за 2022 – 2024 рр. представлено у табл. 2.8.

У активі балансу зросли основні засоби зросли в обох періодах на 2509,7 тис. грн. і 2473,1 тис. грн., що свідчить про інвестиції в довгострокові активи та модернізацію виробничих потужностей. Запаси у 2023 р. суттєво зменшилися на 11237,4 тис. грн., але в 2024 р. зросли на 4427,5 тис. грн. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла у 2024 р. на 2412 тис. грн. (+168,1%), що може свідчити про послаблення платіжної дисципліни клієнтів або розширення обсягів продажів із відстрочкою платежу. Гроші та їх еквіваленти залишаються на низькому рівні, але з позитивною динамікою.

Таблиця 2.8 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр.

Показник	Зміна			
	2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
<b>Актив</b>				
Нематеріальні активи	-6,8	36,4	0,8	120,5
Незавершені капітальні інвестиції	-1112,2	4,7	-54,1	1,8
Основні засоби	2509,7	104,3	2473,1	104,0
Запаси	-11237,4	49,8	4427,5	139,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-746,3	82,6	2412,0	168,1
Дебіторська заборгованість з бюджетом	-2309,3	72,6	-1378,7	77,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1585,4	322,0	-1770,7	23,0
Гроші та їх еквіваленти	23,5	4800,0	42,0	275,0
Витрати майбутніх періодів	0,1	101,1	-0,7	92,6
Інші оборотні активи	-1823,5	53,9	-190,1	91,1
Баланс	-13116,8	86,9	5961,1	106,9
<b>Пасив</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	100,0	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2773,5	76,8	7651,0	16,6
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-4493,0	69,8	-4014,0	61,4
Короткострокові кредити банку	-7710,4	6,9	919,4	260,7
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	267,0	115,7	4183,4	312,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-195,5	33,9	-3,9	96,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	-54,6	0	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	-131,7	37,9	-11,6	85,6
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-10350,0	0	–	–
Інші поточні зобов'язання	6777,9	111,5	-2763,2	95,8
Баланс	-13116,8	86,9	5961,1	106,9

У пасиві балансу скоротилися у 2023 р. короткострокові банківські кредити на 7710,4 тис. грн., однак дещо зросли у 2024 р., що свідчить про часткове відновлення кредитування. Інші поточні зобов'язання суттєво зросли в 2023 р. на 6777,9 тис. грн., що вказує на розширення комерційного чи операційного боргу. Нерозподілений прибуток зріс на 7651 тис. грн. у 2024 р., що є позитивною тенденцією до зміцнення власного капіталу.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр. представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр.

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2022	2023	2024	2023 – 2022	2024 – 2023
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
Нематеріальні активи	0,01	0	0,01	-0,01	0
Незавершені капітальні інвестиції	1,17	0,06	0	-1,11	-0,06
Основні засоби	58,96	70,78	68,89	11,82	-1,89
Запаси	22,43	12,86	16,81	-9,57	3,95
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4,3	4,09	6,43	-0,21	2,34
Дебіторська заборгованість з бюджетом	8,45	7,06	5,12	-1,39	-1,94
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,72	2,65	0,57	1,94	-2,08
Гроші та їх еквіваленти	0	0,03	0,07	0,03	0,04
Витрати майбутніх періодів	0,01	0,01	0,01	0	0
Інші оборотні активи	3,96	2,46	2,09	-1,50	-0,36
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
<b>Пасив</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	17,04	19,62	18,35	2,58	-1,26
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-11,98	-10,59	-1,65	1,39	8,94
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	14,92	11,99	6,88	-2,93	-5,11
Короткострокові кредити банку	8,30	0,66	1,61	-7,64	0,95
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	1,70	2,27	6,64	0,57	4,37

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,3	0,12	0,1	-0,18	-0,01
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,05	0	0	-0,05	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,21	0,09	0,07	-0,12	-0,02
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	10,37	0	0	-10,37	0
Інші поточні зобов'язання	59,08	75,85	67,98	16,76	-7,87
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–

В активі балансу ТОВ «Центр будівельних рішень» частка основних засобів зростає з 58,96% до 70,78% у 2023 р., а потім дещо знизилася до 68,89% у 2024 р. Це підтверджує капіталізацію товариства. Запаси (у 2022 р. – 22,43%, у 2023 р. – 12,86% та у 2024 р. – 16,81%) і сукупна дебіторська заборгованість (у 2022 р. – 13,47%, у 2023 р. – 13,8% та у 2024 р. – 12,12%) коливалися, проте їхня сукупна частка залишалася істотною, що свідчить про оборотність активів у виробничому циклі. Грошові кошти і надалі складають мінімальну частку, що може впливати на ліквідність товариства.

В пасиві балансу ТОВ «Центр будівельних рішень» найбільшу частину складають інші поточні зобов'язання у 2023–2024 роках (>67%), що вказує на високий рівень короткострокових боргів (у 2022 р. – 59,08%, у 2023 р. – 75,85% та у 2024 р. – 67,98%). Зареєстрований капітал є стабільним, але його питома вага дещо зменшилася у 2024 р. (у 2022 р. – 17,04%, у 2023 р. – 19,62% та у 2024 р. – 18,35%). Частка довгострокових зобов'язань значно зменшилася, що свідчить про скорочення стабільного фінансування (у 2022 р. – 14,92%, у 2023 р. – 11,99% та у 2024 р. – 6,88%).

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Центр будівельних рішень» наведемо основні фінансові коефіцієнти за 2022 – 2024 рр., які згрупуємо у табл. 2.10.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022–2024 роки свідчить про поступове покращення фінансової стійкості та

ефективності діяльності підприємства, незважаючи на деякі критичні аспекти, зокрема низькі показники ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності залишається менше 1,0 упродовж аналізованого періоду, зокрема у 2022 р. – 0,5, у 2023 р. – 0,37 та у 2024 р. – 0,41), що вказує на недостатність обігових активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також є низьким і демонструє незначне зниження (з 0,22 до 0,19), що свідчить про дефіцит швидко ліквідних активів.

Таблиця 2.10 – Фінансові коефіцієнти ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2022 – 2024 рр.

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,5	0,37	0,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,21	0,19
Коефіцієнт автономії	0,05	0,09	0,17
Рентабельність активів	-0,07	0,03	0,08
Рентабельність власного капіталу	-0,82	0,73	0,66
Чиста маржа	-0,31	0,04	0,11
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,08	0,13	0,24
Коефіцієнт заборгованості	0,8	0,79	0,76

Фінансова стійкість товариства характеризується коефіцієнтом автономії та коефіцієнтом заборгованості. Коефіцієнт автономії зріс із 0,05 у 2022 р. до 0,17 у 2024 р., що свідчить про позитивну динаміку, хоча його рівень залишився низьким. Коефіцієнт заборгованості повільно зменшується – з 0,8 у 2022 р. до 0,76 у 2024 р., що також свідчить про поступове зниження фінансової залежності від зовнішніх джерел.

Прибутковість ТОВ «Центр будівельних рішень» характеризується такими показниками рентабельності, як рентабельність активів, яка з негативного значення (-7%) у 2022 р. виросла до 8% у 2024 р., що свідчить про відновлення ефективності використання активів. Рентабельність власного капіталу товариства суттєво зросла з (-82,0%) у 2022 р. до 73,0% у 2023 р.,

однак у 2024 р. дещо знизилась до 66%, що свідчить про ефективне використання вкладених власниками коштів. Чиста маржа вийшла з негативного значення та стабілізувалась на рівні 11% у 2024 році, що є позитивною ознакою прибутковості продажів ТОВ «Центр будівельних рішень».

ТОВ «Центр будівельних рішень» демонструє стабільне зростання обсягів прибутковості у 2024 р. завдяки зменшенню витрат і приросту доходів. Водночас структура пасиву свідчить про залежність від короткострокових зобов'язань, що потребує ретельного моніторингу ліквідності та укріплення власного капіталу.

### **3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ЦЕНТР БУДІВЕЛЬНИХ РІШЕНЬ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ**

#### **3.1 Рекомендації щодо запровадження комплексної діагностики фінансового стану у ТОВ «Центр будівельних рішень»**

У сучасних умовах постійних змін зовнішнього середовища та зростання конкуренції, ефективне управління фінансами є ключовим чинником стабільності та розвитку вітчизняних підприємств. Особливої актуальності ця проблема набуває для малих і середніх підприємств, зокрема таких, як ТОВ «Центр будівельних рішень», які мають своєчасно реагувати на зміни ринку та виявляти потенційні фінансові ризики.

Комплексна діагностика фінансового стану дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію, а й виявити внутрішні резерви зростання, спрогнозувати можливі проблеми та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід забезпечує системне бачення фінансово-господарської діяльності та формує основу для стратегічного управління.

Комплексну діагностику фінансового стану можна зобразити у вигляді механізму, що поєднує її види, і можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.1).

Наведена схема (рис. 3.1) передбачає певну послідовність дій, зокрема моніторинг, безпосереднє проведення комплексної діагностики (експрес-діагностики та фундаментальної діагностики) та остаточну діагностику.

Етап моніторингу передбачає визначення нормативних показників, а в подальшому проведення ідентифікації цілей діагностики (наприклад виявлення загроз, оцінка ліквідності, визначення точки беззбитковості тощо), а також збір та підготовку інформації з метою формування інформаційної бази (баланс, звіт про фінансові результати, Cash Flow, внутрішня управлінська звітність тощо).

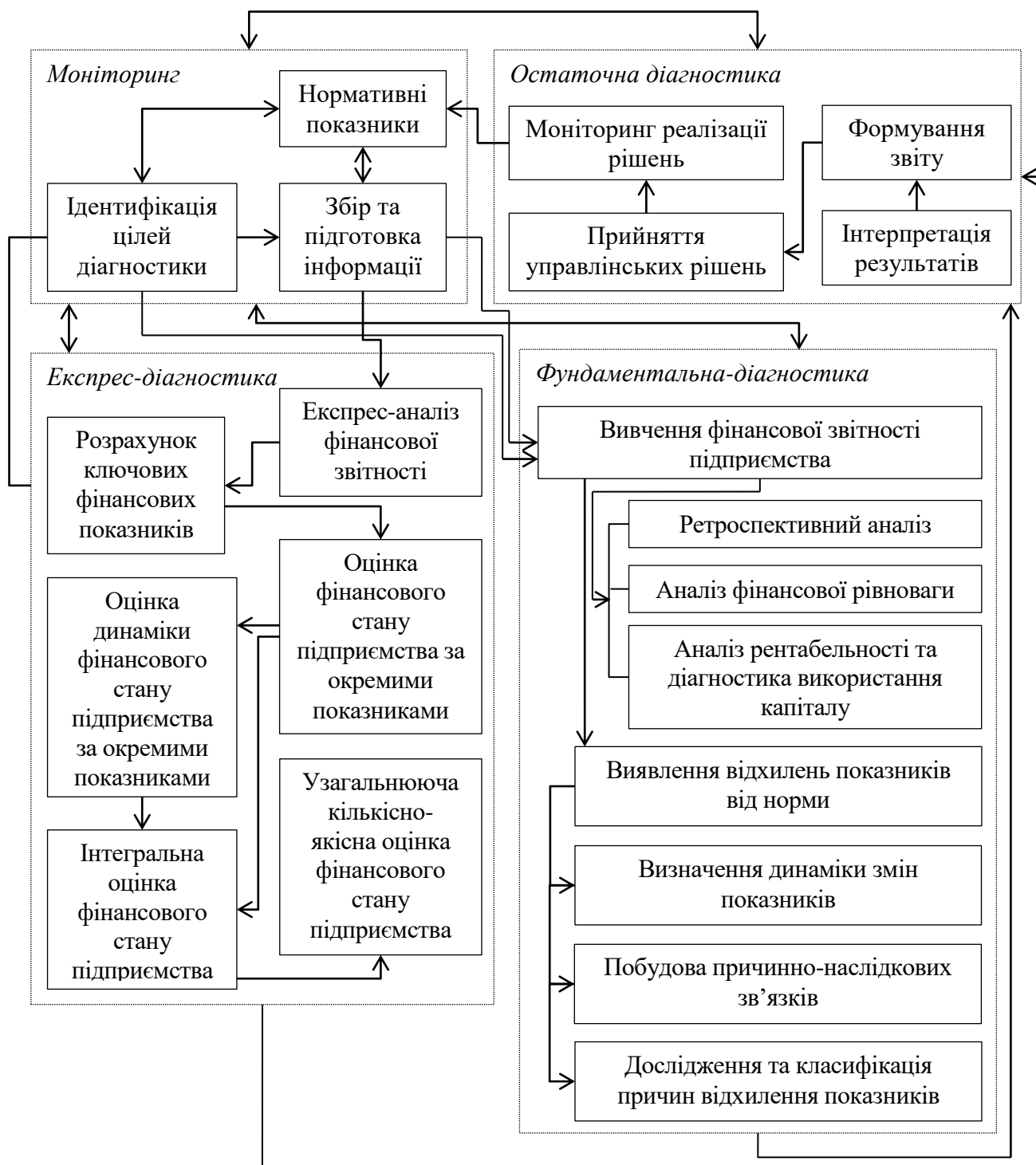


Рисунок 3.1 – Механізм реалізації комплексної діагностики фінансового стану підприємства\*

\*сформовано автором

Комплексна діагностика фінансового стану на підприємстві має передбачати поєднання таких її видів, як експрес-діагностику та фундаментальну діагностику.

Експрес-діагностика є швидким і лаконічним аналізом, що дозволяє оперативно оцінити поточний фінансовий стан підприємства за ключовими показниками. Дана діагностика спрямована на виявлення можливих проблем за «слабкими сигналами». Експрес-діагностика використовується у два рази на місяць або у щомісячній практиці для оперативного прийняття управлінських рішень.

Запропонована експрес-діагностика, що представлена на рис. 3.1 проводиться у кілька етапів, зокрема:

а) експрес-аналіз фінансової звітності – швидке ознайомлення з основними фінансовими документами (баланс, звіт про фінансові результати);

б) розрахунок ключових фінансових показників – визначення таких індикаторів, як ліквідність, рентабельність, платоспроможність, ділова активність;

в) оцінка фінансового стану підприємства за окремими показниками, що передбачає аналіз кожного показника окремо;

г) оцінка динаміки фінансового стану підприємства за окремими показниками реалізовується за рахунок порівняння поточних і минулих значень для виявлення трендів;

д) узагальнююча кількісно-якісна оцінка фінансового стану підприємства передбачає систематизацію результатів аналізу;

е) інтегральна оцінка фінансового стану підприємства передбачає об'єднання всіх показників в один комплексний індекс.

Проведення експрес-діагностики фінансового стану ТОВ «Центр будівельних рішень» можна проводити із використанням моделі Альтмана (Z-score), системи показників Бівера, факторного аналізу, аналізу DuPont. Призначення перелічених моделей, основні показники, що розраховуються в межах оцінювання зазначених моделей, а також ситуації коли їх варто застосовувати згруповано у табл. 3.1.

Вибір методу або методів аналізу при проведенні експрес-діагностики залежить від ідентифікації цілей діагностики.

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця методів експрес-діагностики, що варто застосовувати у ТОВ «Центр будівельних рішень»\*

Метод аналізу	Призначення	Основні показники	Особливості застосування
Модель Альтмана (Z-score)	Оцінка ймовірності банкрутства підприємства	Ліквідність Рентабельність Обертання активів Ринкова вартість капіталу	Ефективна для експрес-оцінки ризику банкрутства, особливо в умовах нестабільного середовища
Системи показників Бівера	Визначення фінансової стабільності та ризику банкрутства на основі ключових показників	Грошовий потік Коефіцієнт поточної ліквідності Рентабельність активів	Для довгострокового аналізу ризиків підприємства
Факторний аналіз	Визначення впливу окремих чинників на фінансовий результат підприємства	Будь-які фінансові показники, що впливають на результати	Коли необхідно зрозуміти вплив окремих чинників на підсумкові результати
Аналіз DuPont	Деталізація рентабельності капіталу через взаємозв'язок фінансових коефіцієнтів	Чистий прибуток Обіг активів Коефіцієнт власного капіталу	Для поглибленого аналізу ефективності використання капіталу

\*сформовано автором із використанням [2, 9, 15, 35, 36]

Фундаментальна-діагностика є це поглибленим комплексним аналізом, що проводиться періодично (щокварталу, раз на рік), або в разі необхідності стратегічного перегляду діяльності. Фундаментальна діагностика допомагає виявити стратегічні проблеми та сформувані довгострокові заходи з удосконалення фінансового управління.

Запропонована фундаментальна-діагностика, що представлена на рис. 3.1 проводиться у кілька етапів, зокрема:

а) вивчення фінансової звітності підприємства, зокрема початкового аналізу балансу, звіту про фінансові результати, грошових потоків, які є базисом для подальшого дослідження, і включає ретроспективний аналіз (аналіз змін фінансових показників у динаміці за кілька періодів – тренди, цикли); аналіз фінансової рівноваги (визначення співвідношення власного і залученого капіталу, ліквідності, платоспроможності, стабільності); аналіз рентабельності та діагностика використання капіталу (дослідження ефективності вкладеного

капіталу, прибутковості активів, власного капіталу тощо);

б) виявлення відхилень показників від норми, передбачає порівняння з нормативними або цільовими значеннями, виявлення слабких місць;

в) визначення динаміки змін показників, яка реалізовується за рахунок кількісної оцінки змін, що відбулися, та їх значення для фінансової стабільності;

г) побудова причинно-наслідкових зв'язків реалізовується за рахунок встановлення взаємозв'язків між окремими показниками, обґрунтування змін;

д) дослідження та класифікація причин відхилення показників передбачає з'ясування джерел проблем.

Запровадження комплексної діагностики фінансового стану у ТОВ «Центр будівельних рішень» сприятиме формуванню повного уявлення про фінансовий стан (завдяки поєднанню експрес- та фундаментального аналізу); виявленню причин і джерел проблем (діагностика дозволяє не лише фіксувати відхилення від нормативів, а й класифікувати причини цих відхилень через побудову причинно-наслідкових зв'язків); можливості порівняння з нормативами і трендами; формуванню обґрунтованих управлінських рішень; своєчасному моніторингу і реагуванню.

### 3.2 Впровадження ERP-системи з метою мінімізації фінансових ризиків у ТОВ «Центр будівельних рішень»

Сучасне підприємство стикається у своїй діяльності із значною кількістю ризиків та загроз, основними з яких є фінансові. Саме вони спонукають менеджмент шукати шляхи їх мінімізації та створювати нові програми і продукти з метою утримання конкурентних позицій на ринку та забезпечення необхідної кількості ресурсів для функціонування конкретного суб'єкта господарювання.

В умовах війни, критичного впливу зазнали підприємства пов'язані з будівництвом, оскільки потенційні споживачі перестали інвестувати у нерухомість

та облаштування територій. Фінансовий стан їх стрімко погіршився у 2022 р., що спонукало менеджмент підприємств оптимізувати витрати і одночасно активізувати маркетингову діяльність з просування продукції на різних ринках. Продовжилася максимальна цифровізація бізнесу та пошук нових шляхів мінімізації негативного впливу середовища. Більшість компаній, які до цього часу і не планували впроваджувати комплексні автоматизовані рішення з управління, почали активний пошук оптимальних варіантів удосконалення більшості процесів та здійснювали трансформацію організаційної структури, щоб відповідати основним вимогам для впровадження технологічних рішень. Не виключенням є і досліджуване підприємство. Навіть враховуючи наявність достатньо ефективного обладнання та нових технологій, менеджмент підприємства оцінює потенціал розвитку саме фінансового менеджменту достатньо високим, а мінімізацію фінансових ризиків вважає, ледь не найбільш пріоритетною задачею на середньострокову перспективу.

Одним з можливих варіантів вирішення поставлених завдань є впровадження комплексної ERP-системи, яка б дозволяла не лише констатувати факти реалізації операцій, а й надавала можливість формування розширеної аналітики за окремими напрямками, процесами та управлінськими рішеннями. При цьому необхідно констатувати достатньо велику відмінність у вартості впровадження таких систем, а також їх обслуговування для компаній різного масштабу та фінансової активності. На вартість впровадження такої системи впливають масштаби діяльності та рівень диверсифікації виробництва.

Однак перевагами таких систем зазвичай є:

а) підвищення якості управлінських рішень за рахунок швидкої обробки значного масиву інформації та отримання аналітичних звітів, оперативне реагування на реакції ринку та потреби у ресурсах;

б) оптимізація бізнес-процесів за рахунок об'єднання всіх інформаційно-аналітичних потоків у цілісну систему, зменшення обсягів дублювання інформації та кількості помилок;

в) підвищення ефективності контролю за рахунок чіткої ідентифікації джерел походження інформації та її перевірки, підвищення прозорості фінансових операцій та чітке відслідковування виробничих процесів;

г) оптимізація управління ресурсами за рахунок підвищення ефективності планування обсягів їх закупівель та використання відповідно до визначених норм. Зменшення витрат на зберігання, браковану продукцію, простої виробництва;

д) оптимізація логістичної складової функціонування підприємства за рахунок ефективної взаємодії з стейкхолдерами та уникнення простоїв транспорту та обладнання;

е) підвищення якості праці персоналу за рахунок зменшення рутинних операцій та інформаційної обізнаності, скорочення непродуктивних витрат на пошук і обробку запитів та формування аналітичних звітів;

ж) запровадження стандартів якості та полегшення ведення бухгалтерського та податкового обліку;

з) урахування особливостей функціонування конкретного підприємства та можливість подальшого масштабування позитивного досвіду на інші структурні підрозділи або компанії.

Оскільки, ТОВ «Центр будівельних рішень» має невеликі обсяги діяльності, які характеризуються такими показниками:

- а) чистий прибуток – 7651,0 тис. грн.;
- б) нерозподілений прибуток – (-1527,4) тис. грн.
- в) чисельність працівників – 22 особи.

Тоді, існує обрати ERP-систему, яка буде прийнятною по вартості, та матиме досить швидкий термін окупності. Найбільш відомими та широко вживаними ERP-системами на українських підприємствах є:

- а) BAS ERP – українська адаптація системи управління, аналог 1С : Підприємство;
- б) SAP Business One – підходить для середніх підприємств;
- в) Odoo (Enterprise) – модульна, гнучка система.

Для вибору ERP-системи необхідно порівняти їх конфігурацію та вартість. Для початку наведемо порівняння конфігурацій (модулів) для трьох ERP-систем (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняння конфігурацій (модулів) для ERP-систем\*

Функціональний модуль	BAS ERP	SAP Business One	Odoo (Enterprise)
Фінансовий облік	Повноцінний бухгалтерський і податковий облік, відповідність законодавству України	Стандарти GAAP / IFRS, інтеграція з банком	Гнучкий, з адаптацією під локальні вимоги
Управління закупівлями та постачанням	Управління замовленнями постачальникам, ціноутворенням, облік поставок	Повний цикл закупівель та інтеграція зі складом	Модуль Purchase з гнучкими правилами закупівель
Управління продажами та клієнтами (CRM)	Базовий функціонал CRM	Вбудована CRM з інтеграцією в ланцюг постачань	Потужна CRM із гнучким pipeline, аналітикою та інтеграцією з Email / VoIP
Складський облік / логістика	Модулі управління запасами, партіями, серійними номерами	Багаторівнева структура складу, управління переміщеннями	Warehouse модуль з автоматизацією переміщення товарів
Управління виробництвом	Диспетчеризація, калькуляція собівартості, планування	Планування виробництва, MRP, маршрутизація	Manufacturing модуль, планування операцій, робочі центри
Бюджетування та планування	Побудова бюджетів, прогнозів, аналіз відхилень	Фінансове планування, управління витратами	Budget модуль (окремо), з широкими налаштуваннями, але потребує налаштування
Управління персоналом та нарахування зарплати	Розрахунок зарплати, кадровий облік, інтеграція з 1С:Зарплата	Облік працівників, базовий розрахунок ЗП (потребує локалізації)	HR модулі з опціональними Payroll розширеннями (може потребувати інтеграції зі сторонніми сервісами)
BI / Аналітика	Звіти, аналітика в межах 1С-платформи	Потужні аналітичні інструменти SAP Analytics Cloud	Інтеграція з Odoo Studio або сторонніми BI (наприклад, Power BI)
Мобільність / хмарне розгортання	Переважно десктоп (можлива веб-версія)	Є веб і хмарна версія	Хмарне / локальне розгортання, мобільна адаптивність
Інтерфейс / UX	Класичний інтерфейс 1С	Інтуїтивний, зручний для користувача	Сучасний, гнучкий, налаштовується під користувача

\*сформовано за [19, 30, 33, 37, 38]

Порівняльну вартість ERP-систем наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняльна вартість ERP-систем

ERP-система	Вартість ліцензії, тис.грн.	Кількість користувачів, осіб.	Вартість впровадження, тис.грн.	Річна підтримка, тис.грн.	Загальна вартість першого року, тис.грн.
BAS ERP	80,0	22	100,0	25,0	205,0
SAP Business One	250,0	22	300,0	40,0	590,0
Odoo (Enterprise)	110,0	22	180,0	35,0	325,0

Найбільш економічно доцільним рішенням для ТОВ «Центр будівельних рішень» з 22 працівниками є BAS ERP, оскільки забезпечує необхідну функціональність для управління фінансами, виробництвом та персоналом.

Впровадження BAS ERP у ТОВ «Центр будівельних рішень» сприятиме додатковим надходженням грошових потоків у розмірі 120 тис.грн., які більш детально описані у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Грошові надходження від впровадження BAS ERP у ТОВ «Центр будівельних рішень»

Джерело ефекту	Річна економія, тис.грн.	Коментар
Скорочення витрат на ручне введення та підготовку звітності	50	Зменшення дублювань у обліку, автоматизація первинної документації
Зниження помилок, штрафів і витрат на зовнішній аудит	30	Завдяки прозорості обліку, відповідності нормативним вимогам
Оптимізація закупівель і виробничого планування	30	Краще планування замовлень, уникнення надлишкових закупівель
Зменшення витрат часу керівників на ручний контроль	15	Вивільнення часу управлінців на прийняття стратегічних рішень
Прискорення обігу дебіторської заборгованості	20	Систематизація клієнтських оплат, автоматизовані нагадування
Разом	145	

Розрахунок чистого грошового потоку у ТОВ «Центр будівельних рішень» представлено у табл. 3.5, за умови що він становить 145 тис.грн. при ставці дисконтування 12%.

Таблиця 3.5 – Розрахунок чистих грошових потоків від впровадження BAS ERP у ТОВ «Центр будівельних рішень»

№	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтований потік, тис. грн.	Кумулятивний потік, тис. грн.
1	145,0	$\frac{145,0}{(1+0,12)^1} = 129,46$	129,46
2	145,0	$\frac{145,0}{(1+0,12)^2} = 115,59$	245,06
3	145,0	$\frac{145,0}{(1+0,12)^3} = 103,21$	348,27
4	145,0	$\frac{145,0}{(1+0,12)^4} = 92,15$	440,42
5	145,0	$\frac{145,0}{(1+0,12)^5} = 82,28$	522,69
6	145,0	$\frac{145,0}{(1+0,12)^6} = 73,46$	596,15
7	145,0	$\frac{145,0}{(1+0,12)^7} = 65,59$	661,74
8	145,0	$\frac{145,0}{(1+0,12)^8} = 58,56$	720,31
9	145,0	$\frac{145,0}{(1+0,12)^9} = 52,29$	772,6
10	145,0	$\frac{145,0}{(1+0,12)^{10}} = 46,69$	819,28

Розрахуємо ефективність впровадження BAS ERP у ТОВ «Центр будівельних рішень» за наступними показниками *NPV* (чиста поточна вартість), *PI* (індекс рентабельності) та *To* (термін окупності).

Для початку розрахуємо значення чистої поточної вартості (*NPV*) за формулою:

$$NPV = \sum \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0, \quad (3.1)$$

$$NPV = 819,28 - 205,0 = 614,28 \text{ тис. грн.}$$

де  $C_t$  – чистий грошовий потік за рік  $t$ ,

$r$  – ставка дисконтування (12%),

$C_0$  – початкові інвестиції

Проведемо розрахунок індексу рентабельності (*PI*) за формулою:

$$PI = \frac{NPV + C_0}{C_0}, \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{819,28 + 205,0}{205,0} = 4,996$$

Проведемо розрахунок терміну окупності ( $T_o$ ) за формулою:

$$T_o = \frac{C_0}{C}, \quad (3.3)$$
$$T_o = \frac{205,0}{145,0} = 1,41 \text{ роки}$$

Впровадження BAS ERP є економічно доцільним для ТОВ «Центр будівельних рішень».  $PI$  становить 4,996,  $T_o$  – менше 1,5 року, а  $NPV$  є суттєво позитивною, що свідчить про ефективність інвестиції.

## ВИСНОВКИ

Фінансовий менеджмент є ключовою підсистемою загального менеджменту, яка забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Його головна мета – максимізація вартості підприємства шляхом оптимального використання капіталу та забезпечення фінансової стійкості. Варто зазначити, що у науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «фінансовий менеджмент», зокрема системний, процесний, функціональний та науковий. Кожен з них акцентує увагу на окремих аспектах управління фінансами підприємства, що в сукупності дозволяє глибше розкрити його зміст та призначення. Фінансовий менеджмент є критично важливим інструментом для досягнення цілей підприємства. Його гнучка структура, залежить від масштабів діяльності підприємства, які досліджено у першому розділі кваліфікаційної роботи. На малих підприємствах фінансовий менеджмент часто поєднано з загальним управлінням, і переважає операційний підхід до розв'язання фінансових питань. У середніх підприємствах формується спеціалізований фінансовий відділ, а управлінські рішення приймаються на основі аналітики та фінансової звітності. На великих підприємствах функціонує структурована система фінансового управління, що базується на взаємозв'язку стратегічного та оперативного управління, і дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено діяльність ТОВ «Центр будівельних рішень», яке спеціалізується на виготовленні виробів із бетону для будівництва, та має низку суміжних напрямів, включаючи виробництво будівельних матеріалів, оптову та роздрібну торгівлю, транспортні та складські послуги. Проведено дослідження зовнішнього середовища ТОВ «Центр будівельних рішень», зокрема проведено PEST-аналіз результати якого згруповано у матрицю оцінювання зовнішніх стратегічних чинників, що впливають на діяльність товариства. Найсильніші можливості

пов'язані із державною та європейською підтримкою будівельного сектора. Загрози, попри свою присутність (особливо політична нестабільність і валютні коливання), мають помірний вплив за зваженими оцінками. Товариство має потенціал для активного зростання, якщо вчасно адаптується до регуляторних змін і нестабільності.

У 2022 – 2024 рр. ТОВ «Центр будівельних рішень» демонструє динамічне зростання фінансових результатів, зокрема чистого доходу, продуктивності праці та прибутковості. Чистий прибуток зріс у 2,75 рази, а витрати на 1 грн. продукції зменшились, що свідчить про ефективне управління витратами. Загальний тренд показників підтверджує підвищення фінансової стійкості та економічної ефективності підприємства. У ТОВ «Центр будівельних рішень» функції фінансового менеджменту реалізуються керівником, бухгалтером та економістом, і прослідковується наявність розмежованих зон відповідальності, зокрема бухгалтер – облік, економіст – аналіз, директор – стратегія, що свідчить про чіткий функціональний поділ у фінансовому управлінні.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи представлено рекомендації щодо розвитку системи фінансового менеджменту у ТОВ «Центр будівельних рішень», зокрема щодо запровадження комплексної діагностики фінансового стану у ТОВ «Центр будівельних рішень». Запровадження комплексної діагностики фінансового стану сприятиме формуванню повного уявлення про фінансовий стан; виявленню причин і джерел проблем; можливості порівняння з нормативами і трендами; формуванню обґрунтованих управлінських рішень; своєчасному моніторингу і реагуванню. Окрім того, у роботі запропоновано впровадження ERP-системи з метою мінімізації фінансових ризиків у ТОВ «Центр будівельних рішень», зокрема досліджено три ERP-системи – BAS ERP, SAP Business One, Odoo (Enterprise) – за такими параметрами, як їх конфігурація та орієнтовна вартість впровадження). До впровадження пропонується BAS ERP, що є економічно доцільним.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Базецька Г. І. Фінансовий менеджмент: конспект лекцій (для студентів 6 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст, спеціальності 7.050107 (7.03050401) «Економіка підприємства» факультету ФПО і ЗН) / Г. І. Базецька; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2011. – 254 с.
2. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посібник / О. Я. Базилінська. – Київ : ЦНЛ, 2019. – 328 с.
3. Бердар М. М. Управління вартістю підприємства в системі фінансової стратегії його стійкого розвитку / М. М. Бердар // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 15. – С. 57–61.
4. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – Київ : «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
5. Владимир О. М. Фінансовий менеджмент (опорний конспект лекцій для магістрів денної форми навчання спеціальності 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю») / О. М. Владимир. – Тернопіль, ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. – 128 с.
6. Гриценко О. А. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління вартістю бізнесу» (вибіркова) для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» / О. А. Гриценко. – Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 62 с.
7. Давидов О. І. Проблеми та перспективи застосування концепції управління вартістю підприємств в Україні / О. І. Давидов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 1. – С. 170-182.
8. Домбровський В. С. Гіпотеза ефективного ринку як сучасна концепція

фондового ринку / В. С. Домбровський, О. Л. Пластун, В. Л. Пластун // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 14-19. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2013\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_1_3).

9. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 238 с.

10. Жигалкевич Ж. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / Ж. М. Жигалкевич, О. В. Кам'янська. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 214 с.

11. Завадський Й. С. Менеджмент : Management : у 2-х т. / Й. С. Завадський. – Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – Т.1. – 542 с.

12. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент : підручник / Г. Г. Кірейцев. – Житомир : ЖІТІ, 2001. – 440 с.

13. Клевець О., Циба О. Чому необхідно вивчати фінансовий менеджмент? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finacademy.net/ua/materials/article/chto-takoe-finansovuj-menedgment>.

14. Кондратенко Н. О. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент» (для студентів 5 курсу всіх форм навчання за спеціальностями 7.03060101 та 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності) / Н. О. Кондратенко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 81 с.

15. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. – Київ : ЦНЛ, 2005. – 472 с.

16. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств : підручник / О. О. Непочатенко, Н. Ю. Мельничук – Київ : «Центр учбової літератури», 2013. – 504 с.

17. Пересада А. А. Інвестування : навч. посібник / А. А. Пересада. – Київ : КНЕУ, 2004. – 252 с.

18. Полтініна О. П. Управління вартістю підприємства : навчальний

посібник / О. П. Полтніна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 140 с.

19. Рішення BAS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bas-soft.eu/>.

20. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навчальний посібник / Є. Г. Рясних. – Київ : Академвидав, 2010. – 336 с.

21. Стащук О. В. Фінансовий менеджмент : конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання освітнього ступеня «магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / О. В. Стащук. – Луцьк : «Вежа», 2021. – 109 с.

22. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / О.О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2003. – 554 с.

23. ТОВ «Центр будівельних рішень» : основна інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/41901520>.

24. Фінансовий менеджмент: начальний посібник / колектив авторів за заг. ред. Е.О. Юрія. – Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, 2020. – 348 с.

25. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / За заг. редакцією І. О. Школьник, В. М. Кремень. – Суми, 2014. – 427 с.

26. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

27. Фінансовий менеджмент: конспект лекцій для студентів факультету менеджменту та маркетингу / Уклад. О.В. Кам'янська, Ж.М. Жигалкевич. – Київ : НТУУ «КПІ», 2014. – 57 с.

28. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук та ін. – Житомир: ЖНАЕУ, 2014. – 478 с.

29. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / За загальною редакцією О. І. Скаско. – Львів : Растр-7, 2018. – 414 с.

30. Чим цікава ERP система Odoo українському бізнесу і як допомагає країні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cases.media/en/article/chim-cikava-erp-sistema-odoo-ukrayinskomu-biznesu-i-yak-dopomagaye-krayini?srsltid=>

AfmBOoojsBcckwCEaJCJ3UsiSwN2qhlw5ZDj8nied0kBsqr7IyWLVOF8.

31. Чорна М. В. Проектний аналіз : навч. посіб. / М. В. Чорна. - Харків : Консум, 2003. – 228 с.

32. Шевченко Н. В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях / Н. В. Шевченко, С. І. Мельник. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 224 с.

33. Що таке SAP Business One? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/business-one.html>.

34. Янковий О. Г. Основні концепції грошових потоків підприємства / О. Г. Янковий, Г. В. Кошельок // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – №2(61). – С. 146-153.

35. Altman E. I. Corporate Financial Distress and Bankruptcy / E. I. Altman. – New Jersey : Wiley, 1993. – 384 p.

36. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure / W. H. Beaver. // Journal of Accounting Research. – 1966. – Vol. 4. – P. 71-111.

37. IT-рішення для цифрової трансформації бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://it.ua/>.

38. SAP Business One [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sap.com/products/erp/business-one.html>.

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Руслан САМАР

Факультет управління, адміністрування

та туризму, 4 курс, група МН-21-2

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

8.06.2025р.  
дата

  
підпис