

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Організація системи управління фінансами підприємства

(на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», м. Красилів, Хмельницька обл.)

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.022103.02.11.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-21-2
Шифр


Підпис

Артем МАКАРИШИН
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доц.
Науковий ступінь, місце заняття


Підпис

Ольга БАКСАЛОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____


Підпис

Олена КОВАЛЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніда ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

11 06 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент»
шифр і назва

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри _____

“13” 07 2025р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Макаришин Артем Леонідович
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Організація системи управління фінансами підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ», м. Красилів, Хмельницька обл.)
керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2025 р. № ___ дод. _____



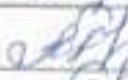



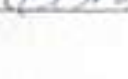

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність підприємства, внутрішні організаційні документи підприємства, наукова та навчальна література, аналітичні та статистичні матеріали, електронні ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади організації системи управління фінансами підприємства, 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 3. Шляхи удосконалення системи управління фінансами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до визначення поняття «фінанси підприємств», 2. Структура системи управління фінансами підприємства, 3. Основні функції системи управління фінансами, 4. Підходи до побудови системи управління фінансами, 5. Проблеми фінансового управління українських підприємств, 6. Сучасні концепції організації фінансового управління на підприємстві, 7. Географічне розташування дочірніх підприємств корпорації ПрАТ «Оболонь», 8. Динаміка основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 роки, 9. Оцінка стану та ефективності фінансового управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 роки, 10. SWOT-аналіз фінансового управління, 11. Шляхи вдосконалення механізмів управління фінансовими потоками ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 12. Заходи з підвищення ефективності використання фінансових ресурсів ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Губелак О.М., ст. доц. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 10 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент


Підпис


Ім'я, ПРЕЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис


Ім'я, ПРЕЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Макаришин А.Л. Організація системи управління фінансами підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 с., 19 рисунків, 32 таблиці, 40 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ, ДОХОДИ, ВИТРАТИ, ПРИБУТОК, ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ.

Розвинуто теоретичні засади організації системи управління фінансами підприємства. Розглянуто сутність та значення фінансів підприємства в системі управління. Визначено структуру, функції та підходи системи управління фінансами підприємства. Досліджено проблеми та сучасні концепції організації фінансового управління на підприємстві.

Розглянуто організаційно-економічну характеристику ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Здійснено оцінювання стану та ефективності фінансового управління на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Сформовано SWOT-аналіз фінансового управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Запропоновано шляхи вдосконалення механізмів управління фінансовими потоками ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Розроблено заходи з підвищення ефективності використання фінансових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».



06.06 2025 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність та значення фінансів підприємства в системі управління.....	8
1.2 Структура, функції та підходи системи управління фінансами підприємства	12
1.3 Проблеми та сучасні концепції організації фінансового управління на підприємстві.....	16
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	26
2.3 Оцінка стану та ефективності фінансового управління на підприємстві.....	33
2.4 SWOT-аналіз фінансового управління підприємства.....	37
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	39
3.1 Шляхи вдосконалення механізмів управління фінансовими потоками підприємства.....	39
3.2 Розробка заходів з підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.....	53
ВИСНОВКИ.....	57
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	62
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Успішне функціонування сучасного підприємства в умовах динамічного, нестабільного економічного середовища залежить від ефективної організації фінансового управління. Саме фінанси виступають ключовим інструментом забезпечення економічної стабільності, адаптаційної здатності до зовнішніх викликів та стратегічного розвитку підприємств різних форм власності та галузевої належності.

Особливої актуальності проблема організації системи управління фінансами набуває в умовах економічної нестабільності, воєнного стану в Україні, порушення логістичних ланцюгів і зростання витрат на ресурси. В таких умовах підприємства повинні не лише забезпечувати прибуткову діяльність, а й підтримувати ліквідність, фінансову стійкість і гнучкість своїх бізнес-процесів. Важливим завданням стає оптимізація структури капіталу, ефективне управління грошовими потоками, своєчасне реагування на ризики та адаптація до змін у податковому і законодавчому полі.

Тематика управління фінансами підприємства залишається центральною в економічній науці. Різні аспекти цієї проблематики досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед українських учених, які зробили вагомий внесок у теорію та практику фінансового менеджменту, варто виокремити таких авторів, як: О. М. Поддєрьогін, який ґрунтовно висвітлює категорії фінансів підприємств, структуру фінансової системи та сучасні завдання управління; Л. П. Примостка, що досліджує фінансове планування, вартісно-орієнтоване управління та інструменти фінансового аналізу; С. В. Мочерний, який акцентує увагу на стратегічному управлінні фінансами та кризових аспектах менеджменту; Н. О. Іщенко та О. І. Олійник, які розглядають актуальні виклики фінансової безпеки та цифрової трансформації фінансової функції.

Серед зарубіжних науковців фундаментальне значення мають праці: Річарда Бріллі та Стюарта Майєрса; Роберта Каплана та Девіда Нортон, які

запропонували концепцію збалансованої системи показників (BSC) — як синергію між фінансами та нематеріальними драйверами успіху; Г. Стюарта, який ввів у практику концепцію економічної доданої вартості (EVA) та управління на основі створення цінності для акціонерів; Дж. Ван Хорна, що досліджує прикладні аспекти фінансових рішень у компаніях у змінному економічному середовищі.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розвинути теоретичні засади організації системи управління фінансами підприємства;
- розглянути сутність та значення фінансів підприємства в системі управління;
- визначити структуру, функції та підходи системи управління фінансами підприємства;
- дослідити проблеми та сучасні концепції організації фінансового управління на підприємстві;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- здійснити оцінювання стану та ефективності фінансового управління на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- сформулювати SWOT-аналіз фінансового управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- запропонувати шляхи вдосконалення механізмів управління фінансовими потоками ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- розробити заходи з підвищення ефективності використання фінансових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Метою роботи є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації системи управління фінансами підприємства на основі

аналізу фінансово-економічних показників та оцінки ефективності функціонування фінансової підсистеми ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Об'єкт дослідження – процеси організації системи управління фінансами на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти організації системи управління фінансами підприємства.

У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи: аналіз і синтез; порівняльний аналіз; економіко-статистичні методи; графічний метод; індукція та дедукція.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення фінансів підприємства в системі управління

Фінанси підприємства є однією з ключових категорій у системі управління організацією, що забезпечує її стабільне функціонування, розвиток і конкурентоспроможність на ринку. Вони виступають інструментом розподілу та використання грошових ресурсів, а також механізмом реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища роль ефективного фінансового управління постійно зростає, оскільки воно визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, залучати інвестиції, а також забезпечувати стійке зростання.

В економічній літературі існує багато підходів до визначення сутності поняття «фінанси підприємства». Так, за визначенням В. М. Опаріна [1, с. 34]: «фінанси підприємства – це сукупність економічних відносин, що виникають у процесі створення, розподілу і використання грошових доходів і нагромаджень, пов'язаних із забезпеченням розширеного відтворення та задоволенням соціальних потреб».

На думку А. М. Поддєрьогіна [2, с. 17]: «фінанси підприємства – це економічні відносини, пов'язані з формуванням, розподілом і використанням грошових коштів, які забезпечують безперервність і ефективність виробничо-господарської діяльності». Поддєрьогін А. М. акцентує увагу на функціональному призначенні фінансів у процесах управління підприємства.

Більш сучасне тлумачення пропонує Т. П. Білуха, яка вважає, що [3, с. 92]:

«фінанси підприємства – це економічна категорія, яка відображає сукупність грошових відносин, що виникають у процесі руху фінансових ресурсів та є інструментом реалізації фінансової політики суб'єкта господарювання». Білуха Т. П. підкреслює роль фінансів як елемента фінансового механізму управління.

Згідно з визначенням Л. П. Примостки [4, с. 14]: «фінанси підприємства – це система економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання грошових ресурсів з метою забезпечення діяльності підприємства, його розвитку та задоволення потреб власників».

Інше визначення надає Т.А. Васильєва [5, с. 26]: «фінанси підприємства – це сукупність грошових відносин, пов'язаних із формуванням і використанням грошових фондів у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства». Визначення Васильєвої Т. А. акцентує увагу на трьох головних сферах фінансової діяльності та пов'язує фінанси з процесами руху грошових потоків.

Також варто звернути увагу на визначення С. І. Юрія, згідно з яким [6, с. 32]: «фінанси підприємств – це економічні відносини, що виникають у процесі створення, розподілу і використання фондів грошових коштів підприємствами для забезпечення своєї статутної діяльності».

Представимо підходи до визначення поняття «фінанси підприємств» у таблиці 1.1.

Спільним у всіх підходах є визнання того, що фінанси – це не лише грошові кошти, а передусім економічні відносини, які мають цільовий характер. Їх структура охоплює фінансові ресурси, фонди грошових коштів, а також грошові потоки (як у надходженні, так і у витрачанні), що відображають результати господарської діяльності.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «фінанси підприємств»

Науковець	Визначення
В. М. Опарін [1]	«Фінанси підприємства – це сукупність економічних відносин, що виникають у процесі створення, розподілу і використання грошових доходів і нагромаджень, пов'язаних із забезпеченням розширеного відтворення та задоволенням соціальних потреб».
А. М. Поддєрьогін [2]	«Фінанси підприємства – це економічні відносини, пов'язані з формуванням, розподілом і використанням грошових коштів, які забезпечують безперервність і ефективність виробничо-господарської діяльності».
Т. П. Білуха [3]	«Фінанси підприємства – це економічна категорія, яка відображає сукупність грошових відносин, що виникають у процесі руху фінансових ресурсів та є інструментом реалізації фінансової політики суб'єкта господарювання».
Л. П. Примостка [4]	«Фінанси підприємства – це система економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання грошових ресурсів з метою забезпечення діяльності підприємства, його розвитку та задоволення потреб власників».
Т.А. Васильєва [5]	«Фінанси підприємства – це сукупність грошових відносин, пов'язаних із формуванням і використанням грошових фондів у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства».
С. І. Юрій [6]	«Фінанси підприємств – це економічні відносини, що виникають у процесі створення, розподілу і використання фондів грошових коштів підприємствами для забезпечення своєї статутної діяльності».

У системі управління підприємством фінанси виконують наступні ключові функції:

- 1) планування – визначення обсягів і напрямів використання фінансових ресурсів, прогнозування доходів і витрат;
- 2) контрольна – забезпечення моніторингу за фінансовими результатами діяльності підприємства, оцінка ефективності використання ресурсів;
- 3) регулююча – вплив на пропорції розподілу фінансових ресурсів між

напрямами діяльності;

4) стимулююча – формування умов для підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток мотиваційних механізмів для персоналу;

5) інформаційна – забезпечення керівництва актуальною фінансовою інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

З огляду на це, фінанси виступають засобом управлінського впливу на всі сфери функціонування підприємства. Як зазначає О. М. Поддєрьогін в [2]: «фінансове управління – це невід’ємна частина загального процесу управління підприємством, що має вирішальне значення для забезпечення його рентабельності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості».

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні вимагають від підприємств фінансової гнучкості, адаптивності та здатності до ефективного управління ризиками. З цією метою фінансова система підприємства повинна включати наступні елементи:

- фінансове планування (довгострокове й оперативне);
- бюджетування на рівні підрозділів;
- фінансовий аналіз та контроль виконання бюджетів;
- казначейські функції (управління грошовими потоками, розрахунками, залишками на рахунках);
- управління фінансовими ризиками, зокрема валютними, процентними та кредитними [7].

В умовах ринкової економіки фінанси стають основою для прийняття стратегічних управлінських рішень. Як зазначає С. В. Мочерний в [8, с. 203]: «без ефективного управління фінансами неможливо забезпечити довгострокову платоспроможність, інвестиційну привабливість та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі».

У міжнародній практиці фінансова функція дедалі більше інтегрується із стратегічним менеджментом. Це виявляється в переході до концепції фінансів як бізнес-партнера (Finance Business Partnering), де фінансисти стають учасниками прийняття ключових рішень на всіх рівнях управління підприємством. Згідно з

результатами дослідження KPMG [9], сучасна роль фінансового менеджера полягає у створенні вартості підприємства через аналіз даних, автоматизацію процесів та стратегічне планування.

Крім того, в сучасних умовах зростає значення інтеграції фінансів з іншими функціональними підсистемами управління – маркетингом, виробництвом, логістикою, персоналом. Це формує потребу в застосуванні системного підходу до організації фінансового управління, де фінанси є не лише підзвітною функцією, а активним інструментом досягнення стратегічних цілей [10].

Таким чином, фінанси є стрижневим елементом системи управління підприємством. Їх ефективна організація і управління ними є запорукою довгострокової конкурентоспроможності та стабільності підприємства в умовах економічної невизначеності та постійних змін.

1.2 Структура, функції та підходи системи управління фінансами підприємства

Управління фінансами підприємства – це багатофункціональний процес, що включає планування, організацію, контроль і регулювання руху фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей господарської діяльності. Ефективна система фінансового управління є ключовою передумовою фінансової стійкості, платоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

Фінансова система підприємства – це сукупність взаємозв'язаних елементів, що забезпечують ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів. Типова структура системи управління фінансами підприємства передбачає наявність таких взаємопов'язаних компонентів (Рисунок 1.1):

- фінансове планування – передбачає розробку фінансової стратегії, бюджетування та прогнозування фінансових потоків [2, с. 49];
- управління доходами і витратами – охоплює аналіз прибутковості, оптимізацію витрат та контроль за їх доцільністю;
- управління активами і пасивами – забезпечує баланс між ліквідністю, прибутковістю та фінансовим ризиком [7, с. 58];
- контроль і аудит фінансової діяльності – реалізується через внутрішній фінансовий контроль, звітність та аналіз фінансових результатів;
- управління інвестиціями – включає прийняття рішень щодо доцільності капіталовкладень, оцінку їх ефективності;
- управління ризиками – дозволяє ідентифікувати, оцінити та мінімізувати фінансові ризики підприємства.

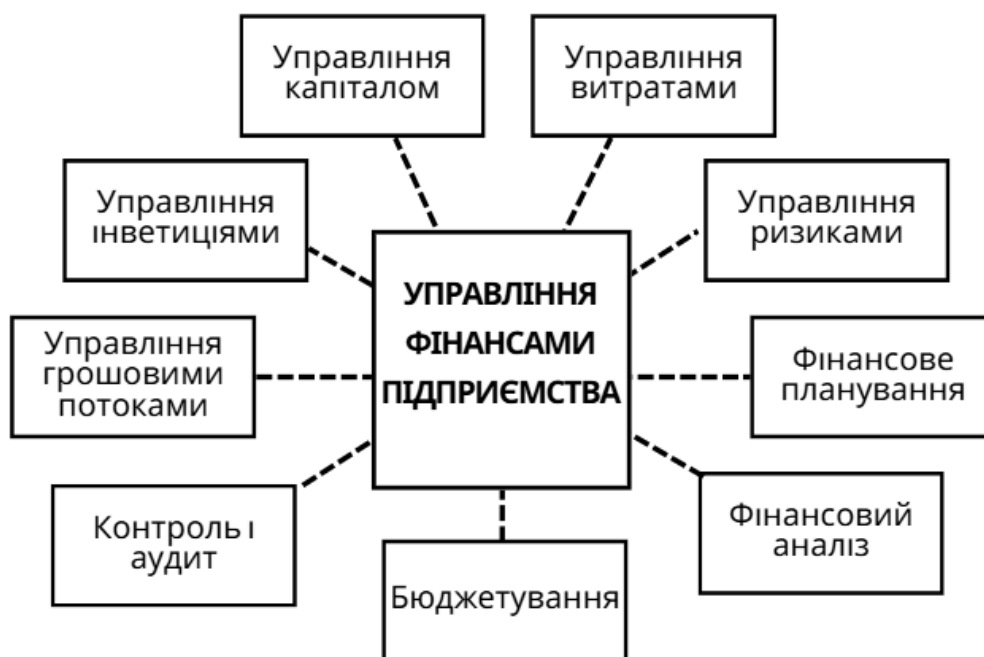


Рисунок 1.1 – Структура системи управління фінансами підприємства

Загальна логіка функціонування фінансової системи підприємства представлена у вигляді циклу: планування → реалізація → контроль → коригування.

Основні функції системи управління фінансами поділяються на класичні

(базові) та сучасні (інтеграційні, аналітичні, стратегічні) (Рисунок 1.2):

- планова функція – полягає у визначенні фінансових цілей та шляхів їх досягнення;
- організаційна функція – пов’язана з побудовою структури фінансового управління на підприємстві [11, с. 66];
- контрольна функція – забезпечує оцінку відхилень від запланованих показників та ухвалення відповідних рішень;
- регулятивна функція – передбачає розробку заходів щодо оптимізації структури капіталу, обігових коштів тощо;
- стимулююча функція – впливає на мотивацію персоналу через фінансове заохочення, участь у прибутку тощо;
- аналітична функція – включає оцінювання фінансових результатів і формування пропозицій для покращення діяльності [12, с. 124].

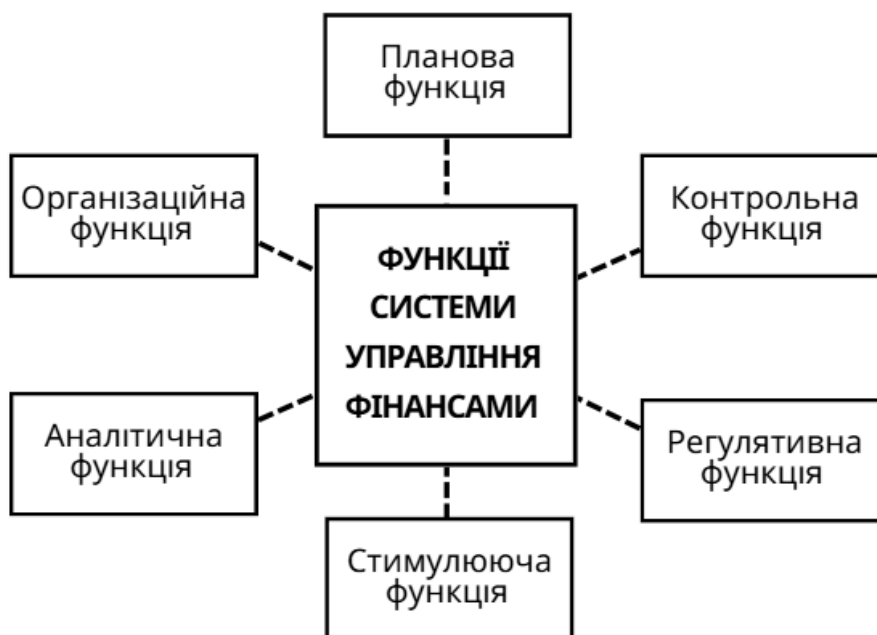


Рисунок 1.2 – Основні функції системи управління фінансами

У сучасній науковій літературі виділяють кілька основних підходів до побудови системи управління фінансами (Рисунок 1.3):

- функціональний підхід – акцентує увагу на управлінні окремими

функціями фінансів: доходами, витратами, інвестиціями, оборотними коштами [13, с. 81];

- стратегічний підхід – базується на інтеграції фінансів у стратегічне планування, управління вартістю (value-based management), визначенні цілей на довгостроковий період [14, с. 92];

- процесний підхід – розглядає управління фінансами як сукупність взаємопов’язаних бізнес-процесів, із чітким розподілом відповідальності;

- системний підхід – трактує фінанси як частину загальної системи управління, що взаємодіє з маркетингом, виробництвом, персоналом тощо [15, с. 38];

- інноваційний підхід – включає цифровізацію фінансових процесів, автоматизацію бюджетування, впровадження ERP-систем (SAP, 1С:Підприємство, Microsoft Dynamics) [16].

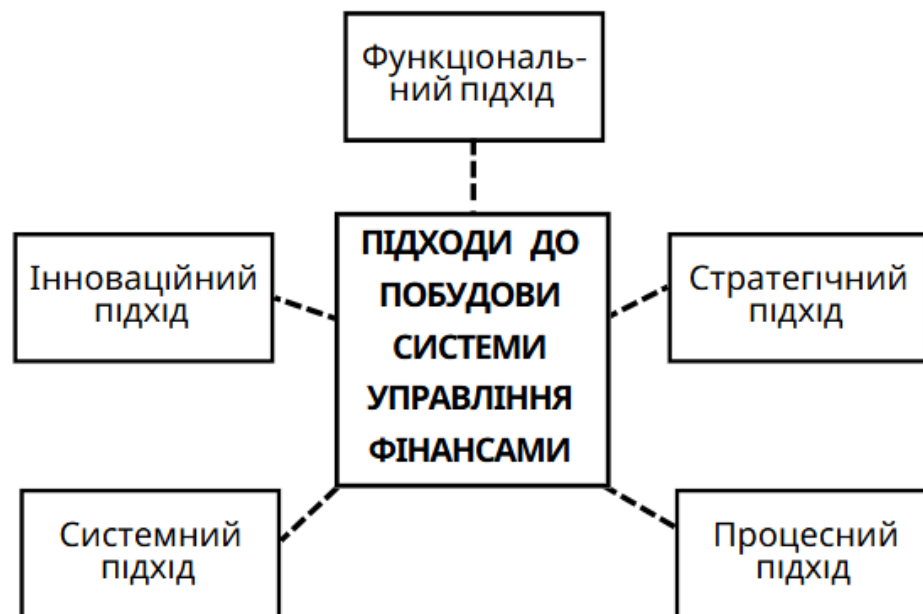


Рисунок 1.3 – Підходи до побудови системи управління фінансами

У межах кожного підходу ключовим фактором успішного управління є наявність достовірної інформації, кваліфікованого персоналу та чітко визначеної фінансової стратегії підприємства.

Фінансова система є інтегративною складовою загальної системи

управління підприємством. Саме фінанси акумулюють результативність усіх господарських процесів – виробництва, збуту, інвестиційної та інноваційної діяльності. Як зазначає Л.М. Савчук, ефективна система фінансового управління забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства та поточними фінансовими рішеннями [17, с. 118].

Особливої актуальності набуває застосування ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які дозволяють інтегрувати всі елементи управління фінансами в єдиний інформаційний простір. Це дає змогу ефективніше управляти витратами, прогнозувати грошові потоки, аналізувати фінансову звітність у режимі реального часу [18].

Таким чином, структура та функції системи управління фінансами мають бути адаптовані до масштабів підприємства, галузевої специфіки, рівня ризиків і загального стратегічного вектору розвитку.

1.3 Проблеми та сучасні концепції організації фінансового управління на підприємстві

Система фінансового управління є ключовим елементом менеджменту підприємства, що забезпечує його стабільність, ефективність та конкурентоспроможність. Проте в умовах динамічного зовнішнього середовища, глобалізаційних процесів, цифровізації та зростання фінансових ризиків традиційні підходи до управління фінансами дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу у переосмисленні концептуальних основ та інструментарію фінансового менеджменту.

За даними численних досліджень, основні проблеми фінансового управління українських підприємств пов'язані з такими факторами (Рисунок 1.4):

– недостатній рівень фінансової стратегії підприємств: переважна більшість суб'єктів господарювання діє за ситуативними сценаріями, не маючи чітко визначених довгострокових фінансових планів [19, с. 245];

– фінансова нестабільність та низька платоспроможність підприємств: постійні коливання валютного курсу, інфляційні ризики та зростання вартості капіталу призводять до погіршення фінансової стійкості [20, с. 304];

– високий рівень фінансових ризиків: економічна та політична нестабільність, глобальні кризи (зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні) виявили вразливість більшості підприємств до зовнішніх шоків [21];

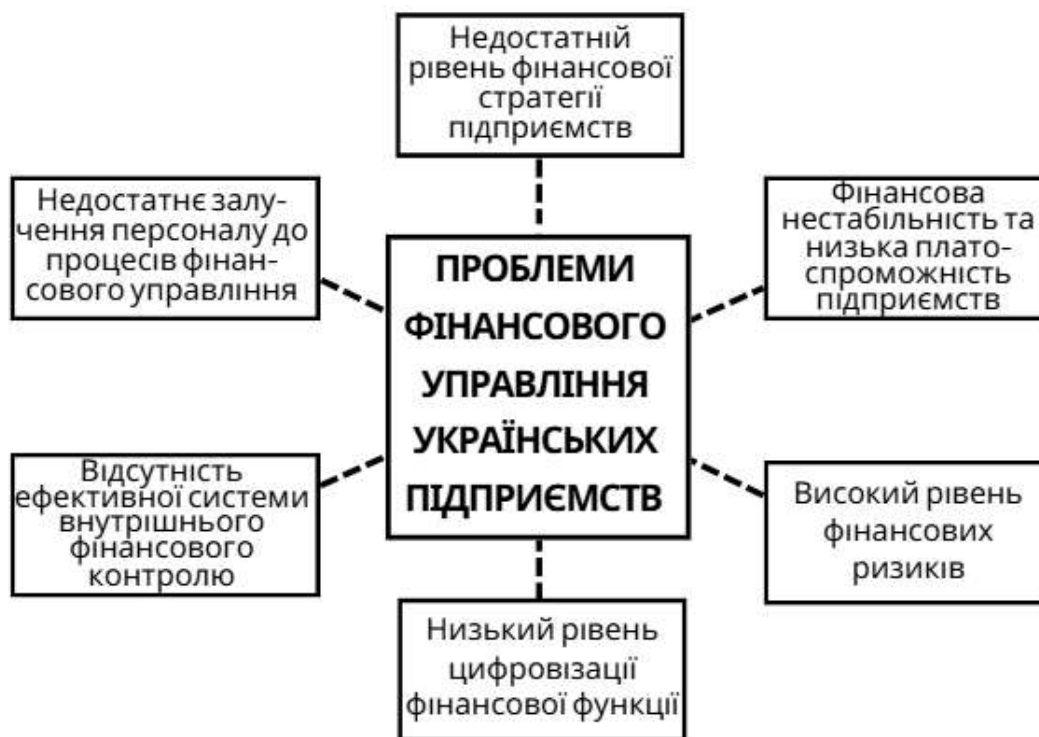


Рисунок 1.4 – Проблеми фінансового управління українських підприємств

– низький рівень цифровізації фінансової функції: більшість підприємств досі не використовують сучасні ERP-системи, BI-аналітику, хмарні сервіси для управління фінансами [22]. Застарілі програмні продукти не дозволяють ефективно інтегрувати бухгалтерський облік із фінансовим менеджментом;

– відсутність ефективної системи внутрішнього фінансового контролю: проблеми із виявленням фінансових втрат, шахрайства, неефективного витрачання коштів, що підтверджується результатами аудитів [18];

– недостатнє залучення персоналу до процесів фінансового управління: через відсутність систем мотивації, прозорих KPI та культури фінансової відповідальності.

Ці проблеми часто посилюються браком кваліфікованих фінансових менеджерів, а також низьким рівнем фінансової культури в цілому.

Як зазначає В. І. Єфіменко, ключовим викликом сьогодення є «трансформація фінансової системи підприємства у відкриту, мобільну, цифрову структуру, що здатна оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні зміни» [23, с. 9].

Науковці та практики пропонують нові підходи, що можуть забезпечити адаптивність та ефективність фінансового управління (Рисунок 1.5):



Рисунок 1.5 – Сучасні концепції організації фінансового управління на підприємстві

Розглянемо особливості кожної концепції організації фінансового управління на підприємстві.

Концепція інтегрованого фінансового управління – базується на поєднанні стратегічного, тактичного та оперативного управління фінансами в єдину узгоджену систему. Її суть полягає у створенні наскрізного процесу управління фінансами – від бюджетування до аналізу ефективності – в межах ERP-рішень [24] (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Особливості концепції інтегрованого фінансового управління підприємства

Концепція	Сутність	Ключові елементи	Переваги	Недоліки
Концепція інтегрованого фінансового управління (Integrated Financial Management)	Поєднання функцій стратегічного, оперативного та тактичного управління фінансами в єдину керовану систему, що дозволяє досягати ефективності через координацію планування, контролю, аналізу та звітності	<ul style="list-style-type: none"> – ERP-системи як ядро управління фінансами (SAP, Oracle, 1C); – централізоване бюджетування та планування; – взаємозв'язок між стратегічними та оперативними фінансовими цілями. 	Висока узгодженість рішень, мінімізація фінансових розривів, точне управління грошовими потоками	Високі витрати на впровадження, потреба у високій кваліфікації персоналу
Концепція управління, орієнтованого на створення вартості (value-based management)	Головна мета – не прибуток, а зростання ринкової вартості підприємства через збільшення економічної доданої вартості (EVA), зростання CFROI (Cash Flow Return on Investment) та інших показників.	<ul style="list-style-type: none"> – Показник EVA (Eco-nomic Value Added): $EVA = NOPAT - (WACC \times IC)$ де NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування, WACC – середньозважена вартість капіталу, IC – інвестований капітал. – Моделі дисконтованого грошового потоку (DCF). – KPI, пов'язані з вартістю (Value Drivers). 	Орієнтація на довгостроковий ефект, прозорість рішень.	Складність розрахунків, обмежена застосовність для малих підприємств.

Сутність концепції управління, орієнтованого на створення вартості (value-based management) полягає у пріоритеті довгострокового зростання вартості підприємства, що вимірюється показниками EVA (економічна додана вартість), CFROI (прибутковість інвестованого капіталу), MVA тощо (Таблиця 1.2). Такий підхід стимулює прийняття інвестиційних і фінансових рішень з урахуванням ризиків та очікуваної прибутковості [25].

Концепція цифрового фінансового управління (Digital Finance Management) передбачає впровадження цифрових технологій у фінансову функцію (автоматизація бюджетування, предиктивна аналітика, блокчейн, RPA), що дозволяє зменшити витрати на управління та прискорити прийняття рішень (Таблиця 1.3). Особливо актуально для агро- та переробних підприємств в Україні [26].

Таблиця 1.3 – Особливості концепції цифрового фінансового управління

Концепція	Сутність	Ключові елементи	Переваги	Недоліки
Концепція цифрового фінансового управління (Digital Finance Management)	Передбачає використання сучасних цифрових технологій (Big Data, AI, RPA, блокчейн) для автоматизації та оптимізації фінансових процесів.	– RPA (роботизована автоматизація процесів) для звітності, обліку, контролю платежів. – AI/ML для прогнозування грошових потоків, виявлення шахрайства. – Хмарні фінансові системи (Xero, QuickBooks Online, SAP Cloud). – BI-аналітика (Power BI, Tableau) для прийняття обґрунтованих рішень.	Швидкість обробки даних, зниження ризиків людського фактора, стратегічна прозорість.	Інвестиції у цифрову інфраструктуру, кіберризики.

Концепція сталого фінансового управління (ESG Finance) полягає в тому, що фінансові рішення приймаються з урахуванням екологічних (E), соціальних (S) та управлінських (G) факторів (Таблиця 1.4). Підприємства, що впроваджують ESG-стратегії, мають кращий доступ до фінансування та вищу довіру з боку інвесторів [27].

Таблиця 1.4 – Особливості концепції сталого фінансового управління

Концепція	Сутність	Ключові елементи	Переваги	Недоліки
Концепція сталого фінансового управління (ESG) (Sustainable Finance)	Врахування екологічних (E), соціальних (S) та управлінських (G) факторів при прийнятті фінансових рішень. Підприємство має не тільки генерувати прибуток, а й діяти відповідально.	– Green bonds та сталий банкінг; – звітування за ESG-стандартами (GRI, SASB, TCFD); – інтеграція ESG-метрик в інвестиційне планування.	Лояльність інвесторів, доступ до «зеленого» фінансування, репутаційні вигоди.	Витрати на екологізацію, звітність, потреба в навчанні персоналу.

Концепція фінансової децентралізації (Responsibility Center-Based Finance) передбачає делегування функцій фінансового управління на рівень підрозділів (центри відповідальності), що підвищує гнучкість та мотивацію персоналу, а також дозволяє швидше реагувати на зміни [28] (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Концепція фінансової децентралізації

Концепція	Сутність	Типи центрів відповідальності	Переваги	Недоліки
Концепція фінансової децентралізації (Responsibility Center-Based Finance)	Делегування фінансових повноважень окремим підрозділам (центрам витрат, доходу, прибутку) для підвищення гнучкості та відповідальності.	– центри витрат (Cost Centers); – центри доходу (Revenue Centers); – центри прибутку (Profit Centers); – інвестиційні центри (Investment Centers).	Підвищення прозорості, гнучкості, зростання мотивації.	Ризик дублювання витрат, складність координації.

Таким чином, сучасне фінансове управління перебуває на перетині традиційних інструментів, цифрових інновацій та нових стратегічних викликів. Підприємства, що прагнуть забезпечити сталий розвиток і фінансову стабільність, повинні впроваджувати інноваційні концепції та реагувати на виклики, зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Перехід до цифрової, ціннісно-орієнтованої та інтегрованої моделі фінансового управління – основна передумова конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» – один із найвідоміших виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Засноване у 1980 році, підприємство стало першим в Україні пивоварним заводом, побудованим із нуля. З моменту свого створення компанія постійно розвивалася, впроваджуючи новітні технології та розширюючи асортимент продукції [29]. Компанія також активно займається експортом своєї продукції, поставляючи її до понад 50 країн світу.

Головний завод компанії розташований у Києві. Крім того, ПрАТ «Оболонь» має дев'ять підприємств у різних регіонах України, зокрема в містах Красилів, Фастів, Олександрія, Чемерівці, Бершадь та Охтирка. Така географічна диверсифікація дозволяє ефективно охоплювати ринки всієї країни та забезпечувати гнучку логістику [29].

На рисунку 2.1 представлено географічну структуру, де зеленим кольором відмічені території, де розташовані дочірні підприємства, що входять до складу корпорації.

Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є структурною одиницею ПрАТ «Оболонь», розташоване в м. Красилів Хмельницької області, підприємство відіграє вагомий роль у загальній виробничо-комерційній системі корпорації. Основне призначення – забезпечення регіонального виробництва, розливу, реалізації продукції та підтримка логістичної інфраструктури.



Рисунок 2.1 – Географічне розташування дочірніх підприємств корпорації ПРАТ «Оболонь»

Основні напрями діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

- виробництво та розлив пива та безалкогольних напоїв;
- контроль якості та безпеки продукції;
- забезпечення логістики, збуту та сервісного обслуговування в західному регіоні України;
- роздрібна реалізація продукції через мережу фірмових магазинів, бар-магазинів тощо.

Підприємство має розвинену інфраструктуру з численними структурними підрозділами, що дає змогу реалізовувати виробничі завдання автономно в межах стратегічних цілей корпорації.

Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – це комплексна система, побудована за принципом функціонального поділу обов’язків і відповідальності. Управління здійснюється директором підприємства, якому підпорядковані заступники, керівники служб, цехів, відділів та філій (Рисунок 2.1).

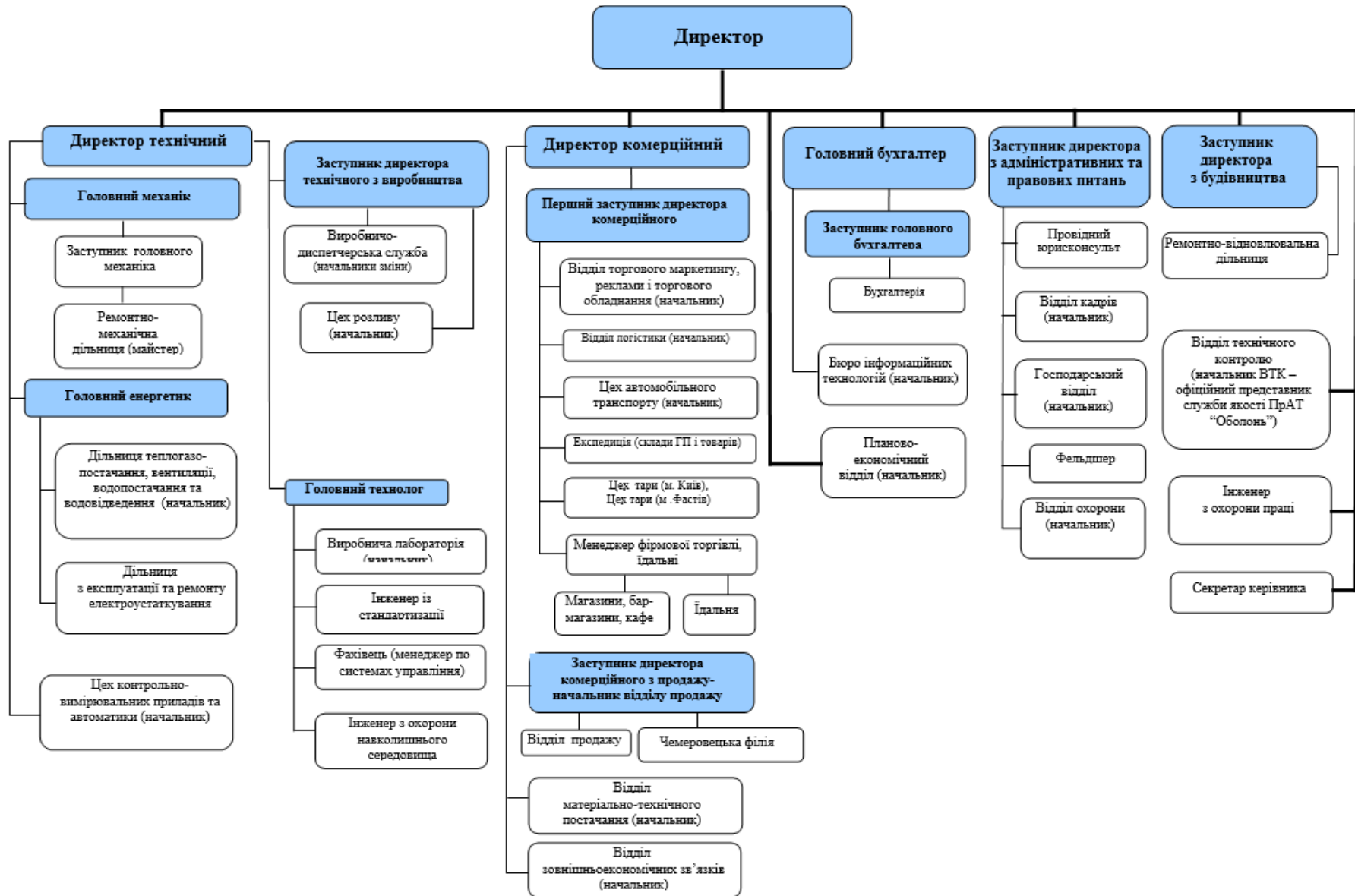


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

До складу структури входять:

- технічний напрям: директор технічний, головний механік, головний енергетик, заступник з виробництва, ремонтно-механічна дільниця, дільниця теплогазопостачання, цех КВПіА, інженери з охорони праці та довкілля;
- виробничий напрям: цех розливу, виробнича лабораторія, виробничо-диспетчерська служба, філії з виготовлення тари у Києві та Фастові;
- комерційний напрям: комерційний директор, заступник з продажу, відділ збуту, маркетингу, логістики, ЗЕД, їдальня, магазини та кафе;
- адміністративно-господарський блок: відділ кадрів, господарський відділ, відділ охорони, бухгалтерія, планово-економічний відділ, юридичний відділ.

Така структура забезпечує належну взаємодію всіх функціональних блоків, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та виконанню виробничих завдань (Рисунок 2.2).

Розташування підприємства у місті Красилів дозволяє обслуговувати споживачів Хмельницької, Тернопільської, Рівненської та інших прилеглих областей. Доступ до місцевої сировинної бази (зерно, вода) та регіональних ринків збуту забезпечує оптимізацію логістичних витрат та швидкість реагування на потреби ринку.

Таким чином, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є важливим виробничим підрозділом, що виконує стратегічні функції у регіоні. Його організаційна структура забезпечує ефективне управління технологічними, комерційними, адміністративними та логістичними процесами. У подальших підрозділах кваліфікаційної роботи буде проаналізовано фінансово-економічні показники підприємства та організацію фінансового управління в межах заданої структури.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства є ключовим етапом у діагностиці його фінансового стану, визначенні динаміки розвитку та ефективності управління ресурсами. Такий аналіз дозволяє виявити тенденції зміни доходів, прибутковості, структури активів і зобов'язань, а також рівень фінансової стійкості підприємства.

В умовах постійних економічних викликів, зокрема воєнного стану, інфляції та нестабільності ринків, аналіз динаміки доходів, чистого прибутку, грошових коштів, капіталу та зобов'язань дозволяє вчасно реагувати на ризики та формувати ефективну фінансову стратегію підприємства. Далі розглянемо основні фінансові показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2020–2024 роки та розрахуємо темпи їх зростання (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та темпи їх приросту за 2020–2024 роки

Показник, тис.грн.	Період, рік					Темп зміни, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021- 2020	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
Дохід	513 695	590 398	772 224	1 119 184	1 331 802	14,93	30,80	44,93	19,00
Чистий прибуток	848	153	23 191	102 044	139 568	-81,96	15 057,52	340,02	36,77
Активи	238 206	237 493	259 040	394 880	622 611	-0,30	9,07	52,44	57,67
Гроші та їх еквіваленти	2 008	7 455	9 259	13 935	21 114	271,26	24,20	50,50	51,52
Поточні зобов'язання	34 279	33 413	31 769	65 565	64 024	-2,53	-4,92	106,38	-2,35
Власний капітал	203 927	204 080	227 271	329 315	558 587	0,08	11,38	44,97	69,63

Упродовж 2020–2024 років ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє стійке зростання за ключовими фінансовими показниками. Дохід зріс майже в 2,6 рази, що свідчить про розширення ринків збуту та зростання

виробничих потужностей досліджуваного підприємства (Рисунок 2.2). Чистий прибуток зростає протягом 2022–2024 років. Активи підприємства збільшилися більш ніж у 2,6 рази за період 2020–2024 років, що свідчить про інвестиційне зростання (Рисунок 2.2).

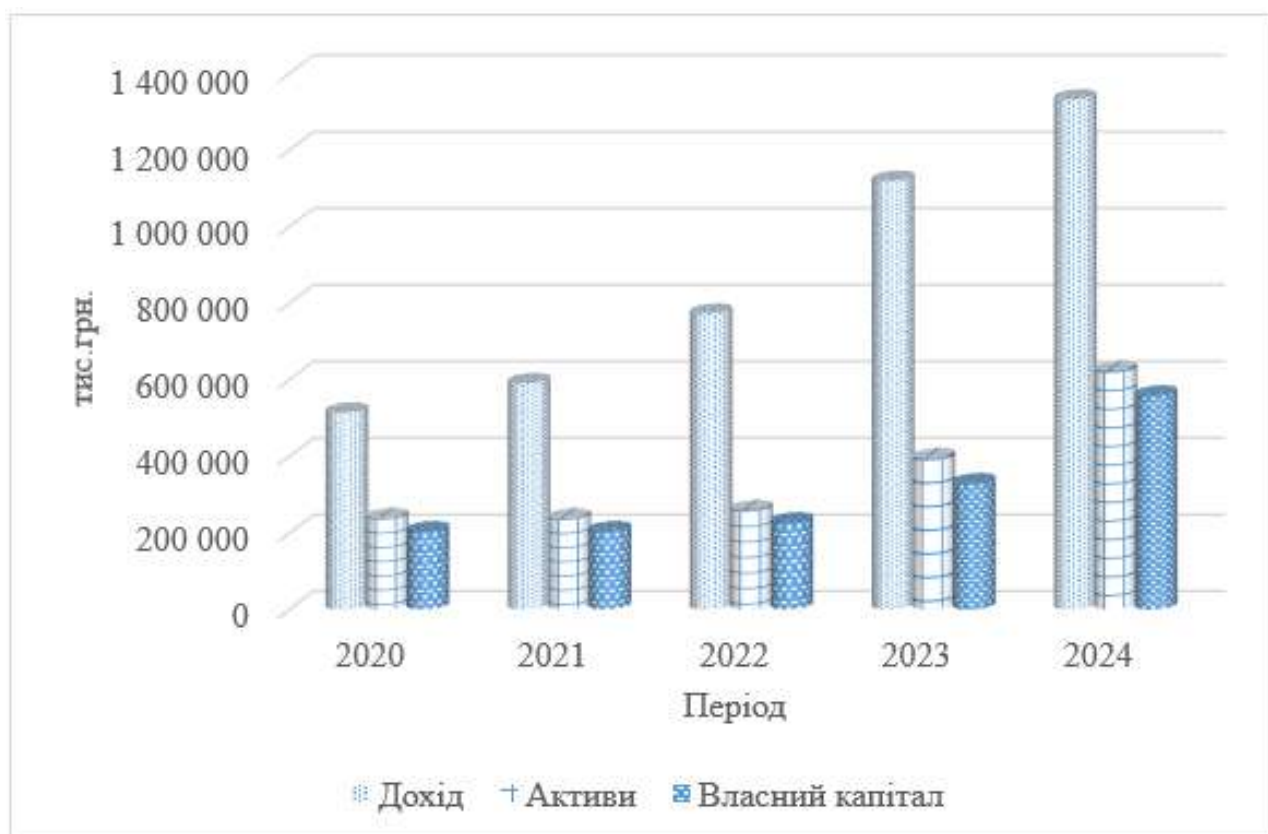


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське» за 2020–2024 роки

Власний капітал також збільшився в 2,7 рази, що вказує на покращення фінансової незалежності та платоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Рисунок 2.2). Також спостерігаємо значне зростання грошових залишків, що свідчить про підвищення ліквідності підприємства. Поточні зобов'язання суттєво зросли у 2023 році, однак у 2024 році дещо знизилися (Рисунок 2.3).

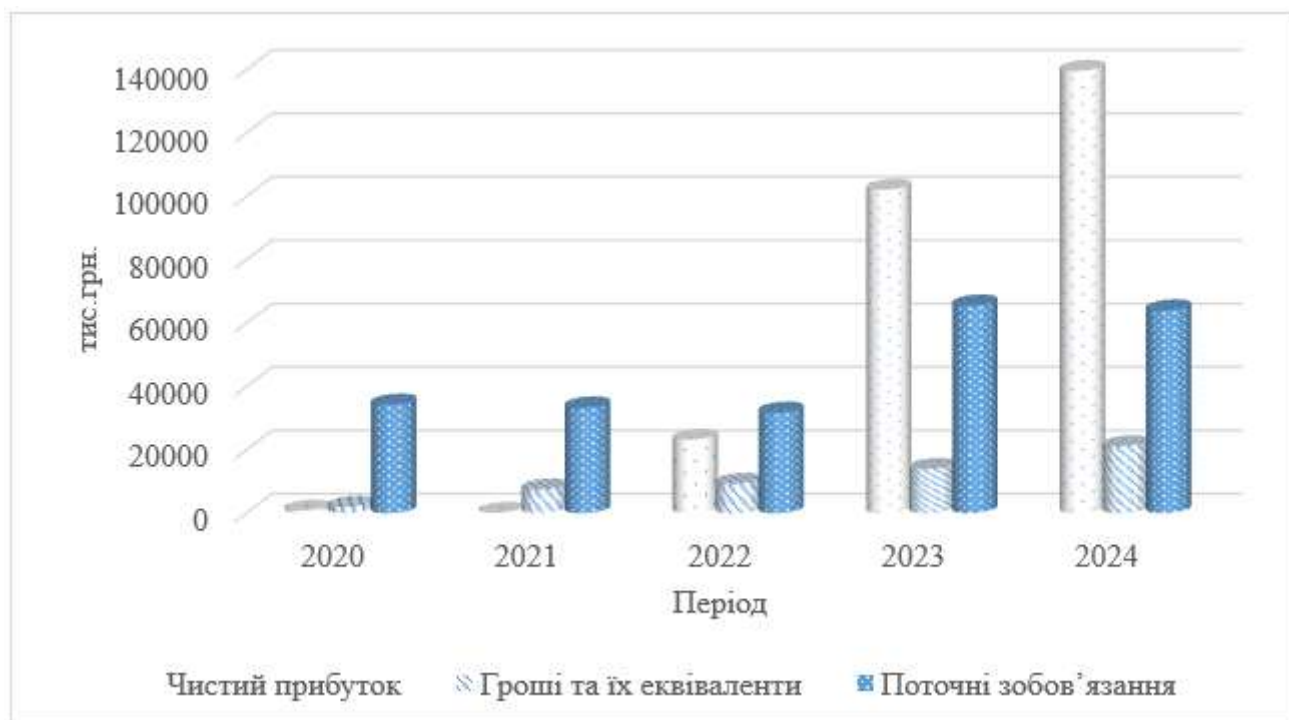


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2020–2024 роки

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників дає змогу оцінити загальну ефективність виробничо-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», масштаб змін і результати прийнятих управлінських рішень. У межах дослідження організації системи управління фінансами такий аналіз буде слугувати відправною точкою для виявлення резервів зростання та оцінки стратегічної стабільності (таблиця 2.2).

У 2022–2024 рр. спостерігається суттєве нарощування обсягів реалізації продукції, що є результатом активізації маркетингової політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Ріст чистого прибутку більш як у 6 разів (з 23,2 млн до 139,6 млн грн) свідчить про підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства. При цьому частка витрат зростала помірними темпами, що вказує на контрольовану собівартість. Значне зростання власного капіталу (на 145% за два роки) вказує на реінвестування прибутку в розвиток та стратегію фінансової незалежності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Рисунок 2.4).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних техніко-економічних показників підприємства

Показник	Період, рік			Темп зміни, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Кількість працівників, осіб	495	491	532	-0,8	8,4
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	772 224	1 119 184	1 331 802	44,9	19,0
Собівартість реалізації, тис. грн	599 083	823 339	948 379	37,4	15,2
Валовий прибуток, тис. грн	173 141	295 845	383 423	70,8	29,6
Операційний прибуток, тис. грн	28 401	124 542	170 939	338,4	37,3
Чистий прибуток, тис. грн	23 191	102 044	139 568	340,1	36,8
Власний капітал, тис. грн	227 271	329 315	558 587	44,9	69,6
Валюта балансу, тис. грн	259 040	394 880	622 611	52,5	57,7

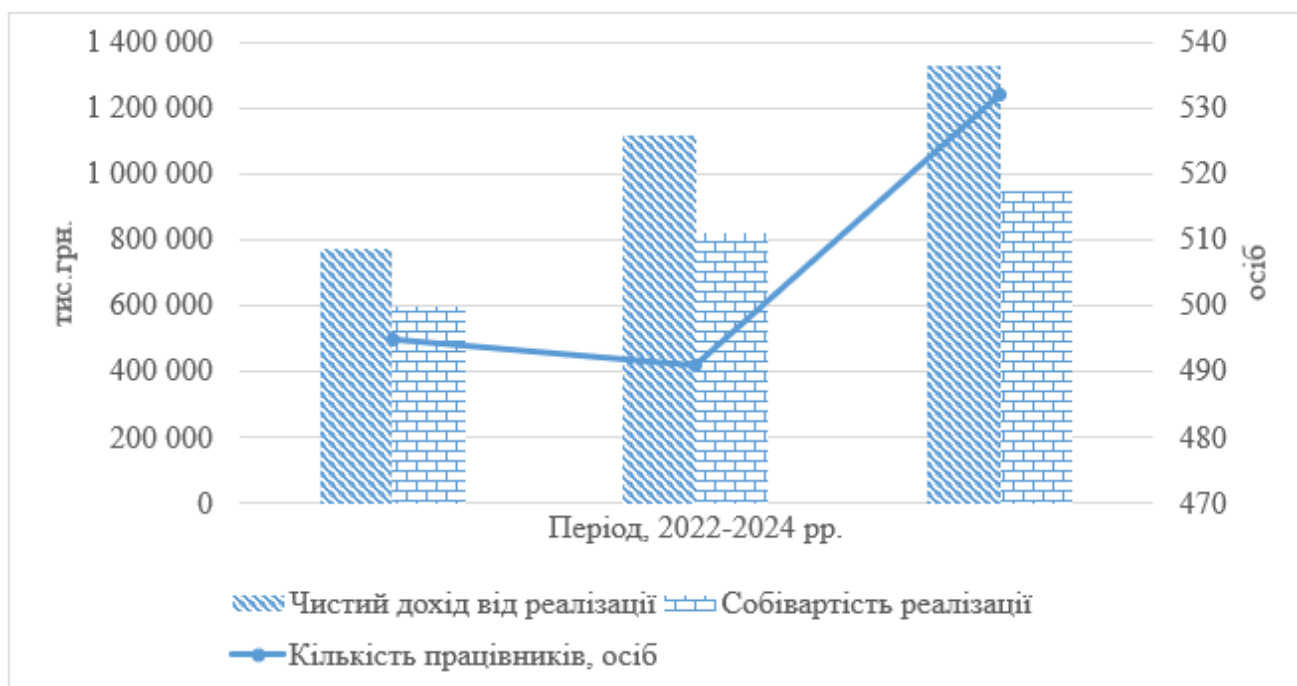


Рисунок 2.4 – Динаміка основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024рр.

Аналіз показників рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволить оцінити фінансову віддачу на вкладені ресурси, ефективність використання витрат та прибутковість діяльності досліджуваного підприємства. Це має ключове значення для оцінки якості управління фінансами, прийняття рішень щодо інвестування, оптимізації структури витрат і управління собівартістю (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників рентабельності діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Показник, %	Період, рік			Абсолютне відхилення 2024/2022, %
	2022	2023	2024	
Рентабельність реалізації продукції	3,7	11,1	12,8	9,1
Рентабельність чистого прибутку	3,0	9,1	10,5	7,5
Рентабельність власного капіталу	10,2	31,0	25,0	14,8

Рентабельність реалізації продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зросла більш, ніж утричі протягом досліджуваного періоду, що вказує на підвищення продуктивності використання ресурсів. Підприємство змогло суттєво підвищити свою маржинальність, зберігаючи при цьому конкурентні ціни. Рентабельність власного капіталу в 2023 році досягла максимального значення – 31%, проте у 2024 дещо знизилася до 25% (Рисунок 2.5). Це характеризується стабілізацією фінансової віддачі на вкладений капітал після періоду активного зростання.

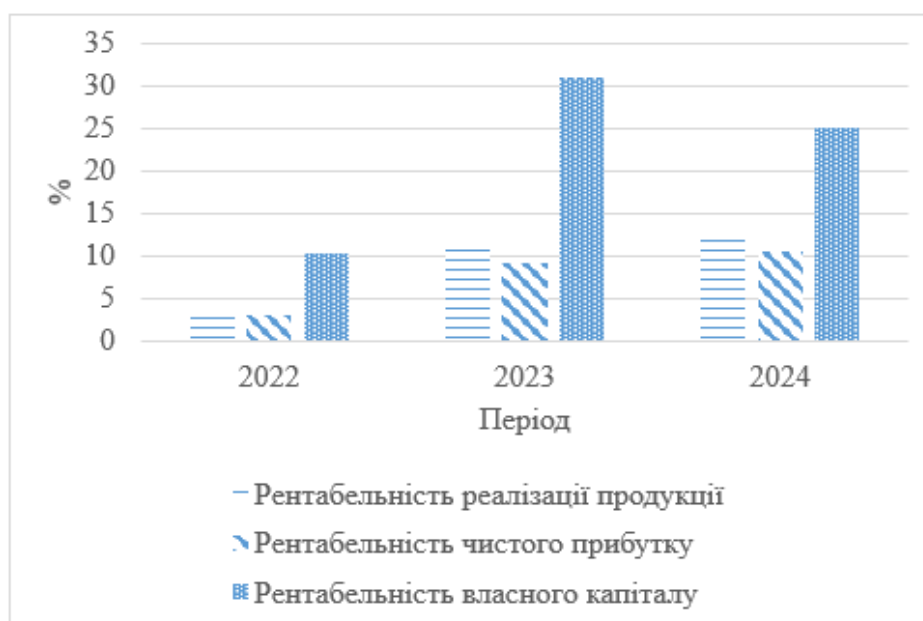


Рисунок 2.5 – Динаміка основних показників рентабельності діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Фінансова стійкість та ліквідність є базовими характеристиками фінансової надійності ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Їх аналіз дозволяє визначити здатність досліджуваного підприємства розраховуватись за зобов'язаннями, підтримувати стабільність у разі кризи та ефективно управляти фінансовими потоками. В межах управління фінансами – це фундамент для планування фінансової структури й оптимізації оборотного капіталу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників фінансової стійкості та ліквідності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Показник, од.вим.	Період, рік			Темп зміни 2024/2022, %
	2022	2023	2024	
Частка власного капіталу, %	87,7	83,4	89,7	2,0
Поточні активи, тис. грн	178 461	285 714	468 919	162,7
Поточні зобов'язання, тис. грн	31 769	65 565	64 024	101,5
Коефіцієнт покриття	5,6	4,4	7,3	30,4

ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» характеризується надзвичайно високою ліквідністю. Значення коефіцієнта покриття значно перевищує нормативні значення (2,0), що є свідченням високої платоспроможності. При цьому власний капітал зберігає домінуючу роль у фінансуванні активів, що забезпечує фінансову стабільність та мінімізує ризики банкрутства або залежності від кредиторів.

Структура витрат ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дає уявлення про те, як формуються витрати досліджуваного підприємства, які з них є найбільш значущими та наскільки ефективно вони використовуються. Аналіз цієї групи показників допомагає сформулювати підґрунтя для розробки заходів зі зниження собівартості, оптимізації ресурсного забезпечення й підвищення економічної ефективності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Показник, тис.грн.	Період, рік			Темп зміни 2024/2022, %
	2022	2023	2024	
Матеріальні витрати	536 055	712 480	838 978	56,5
Витрати на оплату праці	99 441	146 653	205 145	106,4
Відрахування на соціальні заходи	20 748	30 742	40 779	96,5
Амортизація	10 890	10 659	11 710	7,5

У структурі витрат ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» найбільшими складовими залишаються матеріальні витрати, однак найвищі темпи зростання демонструють витрати на оплату праці (Рисунок 2.6). Це свідчить про підвищення соціальної відповідальності компанії та необхідність забезпечення кваліфікованого персоналу в умовах розширення виробництва. Амортизаційні витрати зростають повільно, що свідчить або про стабільність активної частини основних засобів, або про потребу в оновленні.

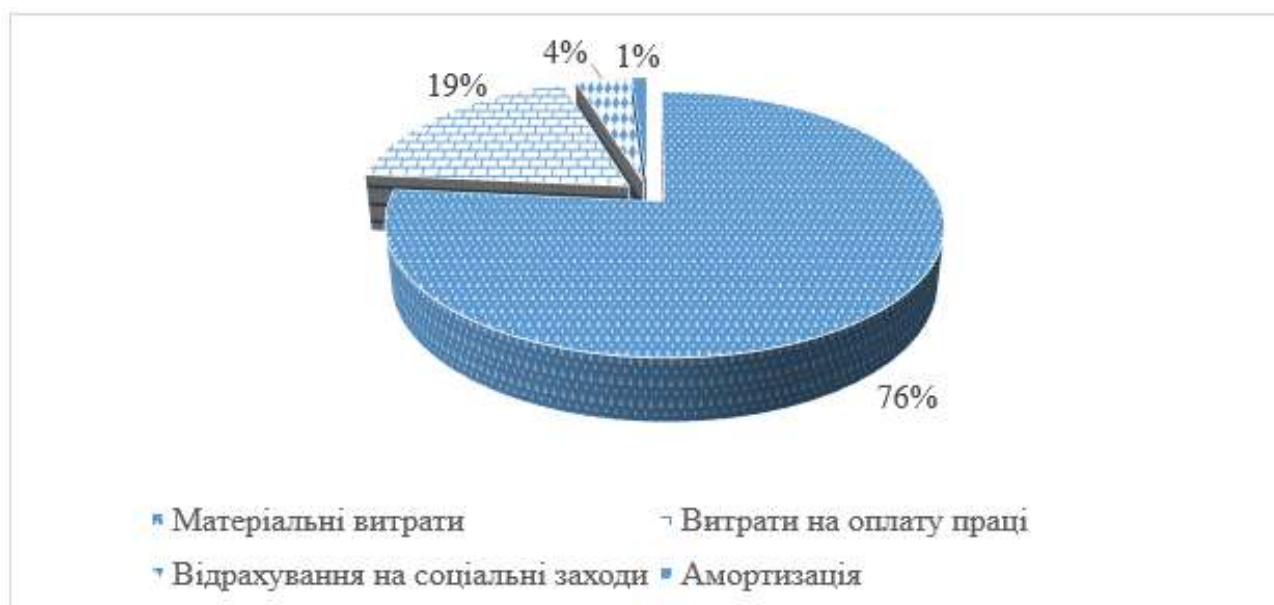


Рисунок 2.6 – Структура витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2024 р.

Таким чином, здійснений аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показав значне покращення фінансово-економічних результатів підприємства у 2022–2024 рр., що стало наслідком ефективного управління фінансами. Підприємство демонструє стійке зростання доходів, високий рівень рентабельності, платоспроможність і фінансову стійкість. Водночас аналіз витрат виявив потребу в підвищенні ефективності використання ресурсів, особливо в частині фонду оплати праці та матеріальних витрат. Отримані результати стануть основою для формулювання практичних рекомендацій у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

2.3 Оцінка стану та ефективності фінансового управління на підприємстві

Оцінка ефективності фінансового управління є критично важливою для будь-якого підприємства, оскільки дозволяє з'ясувати, наскільки доцільно та результативно використовуються наявні ресурси, як формуються доходи й витрати, чи забезпечується прибутковість і стабільність функціонування. У рамках теми кваліфікаційної роботи, що присвячена організації системи управління фінансами, цей аналіз дає змогу виявити ключові напрямки для вдосконалення політики підприємства, оцінити якість прийнятих управлінських рішень і сформулювати обґрунтовані рекомендації.

Аналіз доходів і прибутковості ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволить визначити, наскільки ефективно досліджуване підприємство формує свої доходи, контролює витрати та забезпечує фінансовий результат у вигляді прибутку (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники доходності та прибутковості ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Показник, тис.грн.	Період, рік			Темп зміни, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід	772 224	1 119 184	1 331 802	44,9	19,0
Собівартість реалізації	599 083	823 339	948 379	37,4	15,2
Операційний прибуток	28 401	124 542	170 939	338,4	37,3
Чистий прибуток	23 191	102 044	139 568	340,1	36,8

Аналізуючи показники таблиці 2.6, робимо висновок про зростання основних фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Темпи приросту чистого доходу випереджають темпи зростання собівартості, що дозволяє досліджуваному підприємству збільшувати прибуток. Особливо позитивною тенденцією є зростання операційного та чистого прибутку, що є прямим свідченням ефективного управління виробництвом і реалізацією продукції ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Це свідчить про успішну реалізацію стратегії фінансового управління в частині доходів і витрат досліджуваного підприємства.

Оцінка структури витрат дозволяє виявити ключові елементи витратної частини та оцінити ефективність управління ресурсами, зокрема трудовими та матеріальними (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура витрат ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Показник, тис. грн.	Період, рік			Темп зміни, % 2024/2022
	2022	2023	2024	
Матеріальні витрати	536 055	712 480	838 978	56,5
Витрати на оплату праці	99 441	146 653	205 145	106,4
Соціальні відрахування	20 748	30 742	40 779	96,5

Найбільш витратною статтею залишаються матеріали, однак найвищі темпи приросту демонструє фонд оплати праці, що свідчить про соціальну орієнтацію ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Зростання витрат відбувається в межах темпів приросту доходів, що дає змогу зробити висновок про контрольованість витратної політики досліджуваного підприємства. Це підтверджує спроможність ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ефективно управляти своїми ресурсами.

Аналіз рентабельності дає можливість оцінити фінансову результативність діяльності ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та ефективність використання ресурсів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Показник, %	Період, рік			Абсолютне відхилення, 2024/2022
	2022	2023	2024	
Рентабельність реалізації	3,7	11,1	12,8	9,1
Рентабельність чистого прибутку	3,0	9,1	10,5	7,5

Рентабельність ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зросла більш, ніж утричі, що характеризує суттєве покращення фінансового управління досліджуваного підприємства. ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не лише ефективно формує прибуток, а й постійно підвищує віддачу на вкладені ресурси. Це є ознакою правильної фінансової стратегії та добре організованого фінансового менеджменту підприємства.

Ліквідність як показник платоспроможності дає можливість перевірити здатність ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розраховуватись за своїми короткостроковими зобов'язаннями (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Показник ліквідності ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022-2024 рр.

Показник	Період, рік			Абсолютне відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття	5,6	4,4	7,3	1,7

Коефіцієнт покриття ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» суттєво перевищує нормативне значення, що означає надлишкову ліквідність. Досліджуване підприємство має достатньо ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань. Водночас це сигналізує про потенціал для активнішого використання грошових коштів у інвестиційній діяльності підприємства.

Оцінка структури капіталу ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дає змогу оцінити баланс між власними та залученими ресурсами у фінансуванні підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура капіталу ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2024 р.

Показник, %	Період, рік
	2024
Частка власного капіталу	89,7
Довгострокові зобов'язання	0

Фінансова модель ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є консервативною – підприємство повністю функціонує за рахунок власного капіталу. Відсутність довгострокових зобов'язань знижує фінансові ризики, однак обмежує можливості масштабного розвитку через залучення кредитних ресурсів.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє високий рівень фінансової керованості, стабільну прибутковість, контрольовану витратну політику та надмірну ліквідність. Усе це свідчить про ефективне фінансове управління, однак також вказує на неповне використання потенціалу зовнішнього фінансування та недостатню інвестиційну активність.

2.4 SWOT-аналіз фінансового управління підприємства

Ефективна система управління фінансами неможлива без глибокого розуміння зовнішніх та внутрішніх чинників, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства [30]. У межах теми кваліфікаційної роботи, SWOT-аналіз дозволить систематизовано виявити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також можливості та загрози, що формують стратегічні вектори управління фінансами.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз фінансового управління ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Висока ліквідність (коєф. покриття 7,3); – Висока рентабельність реалізації (12,8%); – Самофінансування без зовнішніх боргів; – Зростання власного капіталу на 69% за два роки; – Диверсифікована структура витрат. 	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Відсутність інвестиційної активності; – Недостатній рівень управлінського обліку; – Висока частка витрат на оплату праці без аналізу продуктивності; – Орієнтація лише на традиційні канали збуту.
<p>Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Державні програми підтримки агропромислових підприємств; – Діджиталізація фінансового обліку; – Можливість залучення грантів або кредитів під модернізацію; – Зростання внутрішнього попиту на продукцію. 	<p>Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Інфляція та девальвація національної валюти; – Енергетична нестабільність та подорожчання сировини; – Військові дії в країні та ризики логістики; – Податкове навантаження та нестабільність регуляторної політики.

Розглянемо детальні кожену складову SWOT-аналізу фінансового управління ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Сильні сторони – ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє стабільну фінансову стійкість, що відображено в його високих коефіцієнтах ліквідності та рентабельності. Самофінансування дає змогу уникати ризиків, пов'язаних із кредитними зобов'язаннями. Упродовж 2022–2024 років досліджуване підприємство нарощувало як дохід, так і прибуток, що вказує на ефективне стратегічне управління прибутковістю.

Слабкі сторони – незважаючи на фінансову стабільність, ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не демонструє активного інвестування у розвиток (немає збільшення необоротних активів, капіталовкладень чи кредитних ліній). Це свідчить про консервативну політику, яка може обмежувати потенціал росту. Відсутність розвиненої системи управлінського обліку ускладнює оперативне фінансове планування та контроль.

Можливості – зовнішнє середовище створює низку потенційних точок росту: цифровізація фінансового управління (впровадження ERP-систем, автоматизованого бюджетування), участь у державних програмах підтримки агропромислового сектору, можливість залучення зовнішнього фінансування від банків, донорів, інвесторів.

Загрози – серед ключових зовнішніх ризиків є нестабільна макроекономічна ситуація в Україні, військові дії, ризики енергозабезпечення, коливання валютного курсу. Всі ці фактори безпосередньо впливають на собівартість продукції, можливість експорту та загальну фінансову стабільність.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз дозволив системно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні виклики, які формують фінансову ситуацію на ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». У контексті управління фінансами ключовими є такі висновки:

- підприємство має потужну фінансову основу для зростання, однак наразі реалізує консервативну фінансову стратегію;
- наявні слабкі сторони свідчать про потребу в модернізації системи управління фінансами, особливо в частині управлінського обліку та контролю;
- зовнішнє середовище створює як виклики, так і нові можливості – головне завдання керівництва полягає в адаптивності до змін та швидкому реагуванні на ризики;
- результати SWOT-аналізу стануть основою для формулювання практичних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи, що стосуються зміцнення системи фінансового управління підприємством.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Шляхи вдосконалення механізмів управління фінансовими потоками підприємства

Фінансові потоки підприємства – це цілеспрямований рух грошових коштів, які забезпечують фінансування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [30]. Ефективне управління цими потоками є ключовим для стабільного функціонування підприємства, забезпечення платоспроможності, ліквідності та підвищення прибутковості [34].

Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», проведений в другому розділі кваліфікаційної роботи, показав, що хоча підприємство має високий рівень ліквідності, частина грошових коштів накопичується на рахунках без ефективного використання (наприклад, залишки грошових коштів зросли з 9,3 млн грн у 2022 р. до 18,5 млн грн у 2024 р.). В той же час на підприємстві не проводиться робота із залучення зовнішнього фінансування для інвестування у розвиток, а фінансове планування не є централізованим або автоматизованим. Це створює ситуацію, коли спостерігається неповне використання потенціалу грошових потоків ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

На рисунку 3.1 представлено схему, яка відображає загальну модель управління фінансовими потоками ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Для ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» пропонуються наступні напрями удосконалення:

1. Запровадження автоматизованої системи управління фінансовими потоками (АСУФП). АСУФП – це електронна платформа, яка забезпечує інтегроване управління надходженням, розподілом та контролем грошових коштів у режимі реального часу. Вона дозволяє об'єднати фінансові процеси підприємства в єдину логічну систему, скоротивши ручну працю, підвищивши прозорість і швидкість обробки інформації.

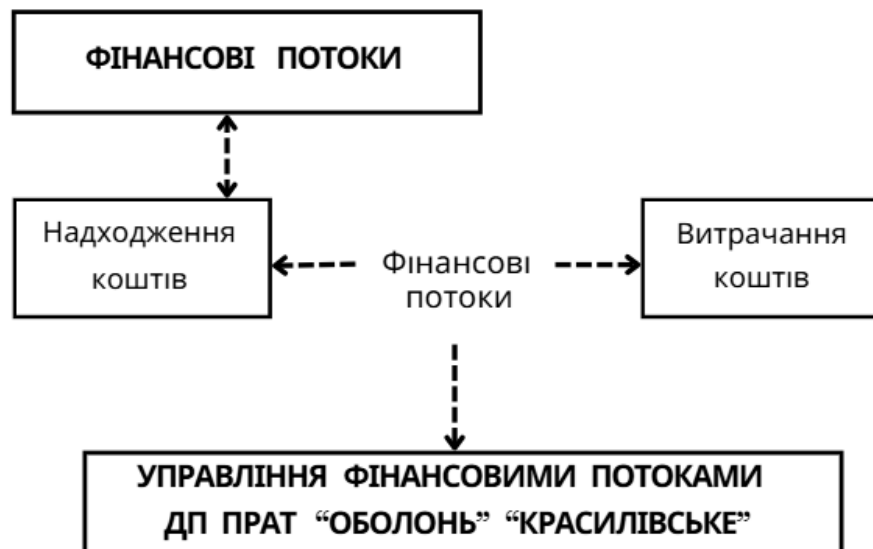


Рисунок 3.1 – Модель управління фінансовими потоками ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

У випадку ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» актуальність впровадження такої системи підтверджується наступними причинами:

- накопиченням значних обсягів грошових коштів на рахунках без ефективного використання;
- відсутністю централізованого планування грошових потоків;
- необхідністю контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- потребою у зниженні ризиків затримок платежів і перевитрат коштів.

Для ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» пропонуються для впровадження наступні системи: BAS ERP, Microsoft Dynamics 365 Finance або SAP Business One:

- BAS ERP – найпоширеніша ERP-система в Україні, адаптована до бухгалтерського та податкового обліку [39].
- Microsoft Dynamics 365 Finance – більш масштабна система з гнучкими фінансовими модулями, інтеграцією з CRM [40].
- SAP Business One – рекомендована для середніх підприємств, особливо у виробничому секторі.

Основними функціями автоматизованої системи управління фінансовими потоками є:

- автоматичний облік руху грошових коштів (касові й безготівкові операції);
- щоденне формування фінансового балансу;
- контроль лімітів платежів за підрозділами/центрами відповідальності;
- прогнозування грошових потоків на тиждень/місяць/квартал;
- аналітика відхилень фактичних потоків від планових;
- інтеграція з банківськими сервісами (автоматичне завантаження виписок).

Етапи впровадження автоматизованої системи управління фінансовими потоками ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлені в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Етапи впровадження автоматизованої системи управління фінансовими потоками ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Етап	Назва	Опис
1	Аудит процесів	Аналіз фінансових потоків і процесів документообігу
2	Вибір платформи	Порівняння ERP-рішень, вибір оптимального варіанту
3	Технічне впровадження	Інсталяція системи, налаштування модулів
4	Навчання персоналу	Проведення тренінгів для фінансистів та бухгалтерії
5	Тестування	Пілотна експлуатація на одному з підрозділів
6	Повна інтеграція	Запуск системи на всіх рівнях підприємства

Очікувані результати впровадження автоматизованої системи управління фінансовими потоками ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 – Очікувані результати впровадження автоматизованої системи управління фінансовими потоками ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Ефект
Час обробки платіжних документів	2–3 дні	1–2 години	-90% часу
Помилки в обліку потоків	5–10%	<1%	мінімізація ризиків
Прогнозування руху коштів	ручне	автоматизоване	+ точність
Коефіцієнт використання коштів	0,75	0,95	+26% ефективності

На Рисунку 3.2 наведено приклад схеми роботи АСУФП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».



Рисунок 3.2 – Схема роботи АСУФП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Вартість базового впровадження BAS ERP для середнього підприємства складає орієнтовно 300–400 тис. грн, а терміном окупності складає 1–1,5 року за рахунок економії часу, зниження помилок і зростання ефективності.

Впровадження автоматизованої системи управління фінансовими потоками окупиться швидше за умови:

- високої кількості операцій;
- наявності філій або підрозділів;
- потреби в гнучкому плануванні.

Таким чином, впровадження АСУФП для ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволить автоматизувати ключові процеси управління грошовими потоками, знизити вплив людського чинника, забезпечити оперативне планування та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів. Це особливо актуально в умовах активного зростання доходів і прибутку, коли ручне

управління вже не здатне забезпечити стратегічне фінансове управління на якісному рівні.

2. Розробка політики управління дебіторською заборгованістю. У процесі фінансово-господарської діяльності підприємство надає відстрочку платежу своїм клієнтам, що є звичайною практикою на ринку. Проте відсутність чіткої політики щодо управління дебіторською заборгованістю призводить до:

- затримок у надходженні коштів;
- зниження оборотності капіталу;
- формування проблемної заборгованості (прострочення понад 90 днів);
- ризику втрати платоспроможності.

У випадку ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 рр. середній період погашення дебіторки збільшився, що свідчить про послаблення контролю за розрахунками з контрагентами.

Мета політики управління дебіторською заборгованістю підприємства – забезпечення системного, контрольованого і мінімально ризикованого управління дебіторською заборгованістю з одночасним збереженням обсягів продажу, шляхом встановлення правил надання комерційного кредиту, моніторингу платіжної дисципліни та процедур інкасації.

Основні компоненти, етапи впровадження політики управління дебіторською заборгованістю представлено в таблицях 3.3 та 3.4 відповідно.

Таблиця 3.3 – Основні компоненти політики управління дебіторською заборгованістю

Компонент	Зміст
Кредитна політика	Встановлення правил і критеріїв надання відстрочок платежів (за рейтингом, обсягами закупівель, історією оплати)
Кредитні ліміти	Визначення максимально допустимої суми заборгованості для кожного покупця
Платіжна дисципліна	Контроль за строками оплати, нарахування пені/штрафів, надання знижок за дострокову оплату
Моніторинг дебіторки	Щотижневий або щомісячний аналіз вікової структури дебіторської заборгованості (до 30, 60, 90 днів і більше)
Робота з простроченою заборгованістю	Система автоматичних нагадувань, претензійна робота, передача боргу до колекторської служби (за потреби)
Автоматизація	Впровадження модуля управління дебіторкою в ERP-систему (BAS ERP або інші)

Таблиця 3.4 – Етапи впровадження політики управління дебіторською заборгованістю

Етап	Зміст
1	Аналіз поточного стану дебіторської заборгованості
2	Розробка внутрішнього нормативного документу: «Політика управління дебіторською заборгованістю»
3	Визначення ключових показників: середній період обороту, частка простроченої заборгованості
4	Навчання персоналу (бухгалтерія, фінансовий менеджмент, відділ збуту)
5	Автоматизація обліку через ERP-систему
6	Постійний моніторинг, аналіз, коригування політики

В таблиці 3.5 представлено очікувані результати від впровадження від політики управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Таблиця 3.5 – Очікувані результати від впровадження від політики управління дебіторською заборгованістю підприємства

Показник	Поточний стан	Після впровадження	Очікуване покращення
Середній строк погашення дебіторки	72 дні	45 днів	-37,5%
Частка простроченої заборгованості (>60 днів)	18%	8%	-10%
Оборотність дебіторки (коефіцієнт)	5,2	8,1	+55,8%
Частка проблемної заборгованості	5%	<1%	-80%

На рисунку 3.3 представлено схему взаємодії в системі управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Таким чином, впровадження системної політики управління дебіторською заборгованістю дозволить:

- зменшити фінансові втрати від прострочених платежів;
- покращити обіг капіталу й ліквідність підприємства;
- забезпечити стабільність грошових потоків;
- підвищити фінансову дисципліну клієнтів.

Це один із базових кроків до стратегічного вдосконалення фінансового управління на ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».



Рисунок 3.3 – Алгоритм управління дебіторською заборгованістю підприємства

3: Активізація внутрішнього фінансового планування через бюджети. На сучасному етапі функціонування ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показало значне зростання доходів і прибутку, що вимагає переходу від ситуативного прийняття фінансових рішень до системного стратегічного планування та контролю. Аналіз свідчить, що на підприємстві відсутня інтегрована система бюджетування, що створює такі проблеми:

- неузгодженість між витратами різних підрозділів;
- відсутність механізмів контролю за фінансовими планами;
- складність у формуванні фінансових прогнозів та аналізі ефективності рішень.

Суть цієї пропозиції полягає в запровадженні системи бюджетування на підприємстві – це створення структури фінансового планування, яка охоплює складання, затвердження, моніторинг та контроль виконання бюджетів у розрізі підрозділів, видів діяльності або центрів відповідальності.

Мета і завдання бюджетування полягає у:

- забезпеченні узгодженості цілей підприємства та ресурсного забезпечення;
- зменшенні ризиків перевитрат і недоотримання доходів;
- встановленні чітких меж відповідальності для керівників підрозділів;
- створенні інформаційної основи для ухвалення управлінських рішень.

В таблиці 3.6 наведено види бюджетів, які доцільно використовувати для активізації внутрішнього фінансового планування на підприємстві.

Таблиця 3.6 – Види бюджетів, які доцільно використовувати для активізації внутрішнього фінансового планування на підприємстві

Вид бюджету	Призначення
Бюджет доходів і витрат	Планування операційного прибутку
Бюджет руху грошових коштів (БРГК)	Управління ліквідністю та платоспроможністю
Бюджет інвестицій	Планування модернізації та довгострокових вкладень
Бюджет по підрозділах / ЦВО	Визначення відповідальності керівників за витрати
Консолідований бюджет	Загальний фінансовий план підприємства

В таблиці 3.7 представлено етапи впровадження системи бюджетування підприємства.

Таблиця 3.7 – Етапи впровадження системи бюджетування підприємства

Етап	Опис
1	Аналіз поточних джерел доходів та витрат
2	Визначення фінансових центрів відповідальності
3	Формування шаблонів бюджетів
4	Розробка регламенту бюджетного процесу (хто, коли, що планує)
5	Впровадження автоматизованої системи контролю (наприклад, модуль у BAS ERP)
6	Щомісячний моніторинг виконання, аналіз відхилень, коригування

В таблиці 3.8 наведено очікувані результати від впровадження системи бюджетування підприємства.

Таблиця 3.8 – Очікувані результати від впровадження системи бюджетування підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Час на формування бюджету	10–12 днів	2–3 дні	-75%
Частота перевищення бюджету	>30% випадків	<10%	-67%
Своєчасність аналізу відхилень	епізодично	щомісячно	систематизація
Рівень контролю витрат	середній	високий	+

На Рисунку 3.4 наведено схему, яка представляє собою алгоритм бюджетного процесу на підприємстві.



Рисунок 3.4 - Алгоритм бюджетного процесу на підприємстві

Інструменти для реалізації, які можуть використовуватися для активізації внутрішнього фінансового планування:

- BAS Бюджетування – готове рішення для обліку і контролю бюджетів у розрізі періодів і ЦВО [39];
- Excel з макросами – для невеликих підприємств на перехідному етапі;
- Microsoft Power BI – для візуального контролю за ключовими фінансовими показниками.

Таким чином, впровадження системи внутрішнього фінансового планування через бюджети дозволить підприємству:

- посилити контроль за витратами;
- планувати грошові потоки та інвестиції;
- підвищити прозорість фінансових процесів;
- сформувати основу для аналітичного управління.

Для ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» таке рішення забезпечить перехід від тактичного до стратегічного управління фінансами з урахуванням усіх підрозділів підприємства.

4. Раціоналізація залишків коштів і реінвестування. У результаті аналізу фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 роки встановлено тенденцію до накопичення залишків грошових коштів на рахунках (наприклад, на 2024 рік – понад 18,5 млн грн). Незважаючи на безумовну важливість підтримання ліквідності, така ситуація свідчить про неефективне використання вільних фінансових ресурсів, що не приносять прибутку і можуть втрачати свою вартість в умовах інфляції. В умовах зростаючих доходів і прибутку, підприємству доцільно змінити підхід до управління залишками коштів – від пасивного накопичення до активного фінансового управління через реінвестування.

Раціоналізація залишків грошових коштів – це:

- визначення оптимального мінімального залишку на рахунках;
- перерозподіл надлишкових коштів у продуктивні напрями;
- формування політики коротко- та середньострокових вкладень;
- підвищення загальної дохідності підприємства через обіг грошей.

Напрями реінвестування можуть бути наступні (таблиця 3.9):

Таблиця 3.9 – Можливі напрями реінвестування для ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Напрямок	Обґрунтування	Приклад
Оновлення основних засобів	Підвищення енергоефективності, зниження витрат	Закупівля сучасного енергозберігаючого обладнання
Формування резервного (страхового) фонду	Захист від непередбачуваних витрат (криза, сезонність)	5–10% від операційного прибутку щороку
Інвестування у фінансові інструменти	Отримання додаткового доходу	Депозити, ОВДП, корпоративні облигації
Маркетингове інвестування	Збільшення ринку збуту, лояльність клієнтів	Розширення каналів дистрибуції, онлайн-продажів
Розширення обсягів виробництва	Відповідь на зростаючий попит	Розширення цехів, найм персоналу

Етапи реалізації раціоналізації залишків коштів і реінвестування підприємства наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Етапи реалізації раціоналізації залишків коштів і реінвестування підприємства

Етап	Дія
1	Аналіз середнього фактичного залишку грошових коштів за 12 міс.
2	Визначення мінімального страхового залишку (на 1 місяць операційної діяльності)
3	Формування таблиці пріоритетів для реінвестування
4	Розподіл надлишку за напрямками (з урахуванням дохідності, ризиків, термінів)
5	Контроль ефективності вкладень – звітність і аналіз віддачі

Алгоритм реінвестування надлишкових коштів підприємства наведено у вигляді схеми (Рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Алгоритм реінвестування надлишкових коштів підприємства

В результаті впровадження цієї пропозиції очікується:

- зростання дохідності активів підприємства на 8–12% річних;
- зменшення залежності від зовнішнього фінансування;
- підвищення готовності до кризових ситуацій;
- раціональне використання грошового потенціалу підприємства.

Таким чином, пасивне зберігання грошових коштів на рахунках – це втрачені можливості. ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має достатній фінансовий

ресурс для активного вкладення в розвиток, оновлення, зростання. Раціоналізація залишків і політика реінвестування дозволять перетворити фінансову стабільність на довгострокову конкурентну перевагу, що особливо важливо у контексті модернізації фінансового управління.

5: Розробка політики залучення зовнішнього фінансування. Актуальність цієї пропозиції для досліджуваного підприємства полягає у тому, що фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 роки свідчить про відсутність залучених довгострокових або короткострокових зобов'язань, що означає повну залежність від власного капіталу. Попри стабільне зростання доходів і прибутків, така політика обмежує: темпи розширення виробництва; можливості оновлення основних фондів; доступ до нових ринків.

У ринкових умовах підприємства з високою прибутковістю, такими як ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», мають використовувати фінансовий леверидж – механізм залучення сторонніх коштів для примноження прибутку на власний капітал.

Політика залучення зовнішнього фінансування – це внутрішній документ, який регламентує:

- мету, джерела та умови залучення позикових коштів;
- процедуру ухвалення рішень щодо позик;
- ліміти навантаження на капітал;
- вимоги до дохідності та безпеки кредитування.

Можливими джерелами зовнішнього фінансування підприємства можуть бути (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Джерела зовнішнього фінансування підприємства

Джерело	Переваги	Обмеження
Банківський кредит	Гнучкі суми, прогнозованість витрат	Необхідність застави, відсотки
Фінансовий лізинг	Безпечна форма оновлення обладнання	Дорожчий за купівлю
Державні програми (Дія.Бізнес, Агро-кредити)	Пільгові ставки, відтермінування	Обмежена доступність
Грантові кошти (USAID, ЄБРР, EU4Business)	Безповоротні	Конкуренція, бюрократія
Факторинг / форфейтинг	Прискорення обігу коштів	Комісії, залежність від обсягу продажів

Ключовими принципами політики залучення зовнішнього фінансування є:

- обґрунтованість – залучення коштів лише під конкретні інвестиційні або операційні цілі;
- безпечність – контроль допустимого рівня фінансового левериджу ($Debt/Equity \leq 0,5$);
- економічна доцільність – перевага тих форм фінансування, які забезпечують віддачу вище вартості залучених коштів;
- прозорість – погодження рішень через фінансовий комітет;
- аналіз ризиків – оцінка валютного, процентного, інфляційного ризику.

Етапи впровадження політики залучення зовнішнього фінансування підприємства представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Етапи впровадження політики залучення зовнішнього фінансування підприємства

Етап	Зміст
1	Оцінка потреб у додатковому фінансуванні (на 1–3 роки)
2	Формування матриці джерел фінансування з оцінкою умов
3	Розробка нормативного документу «Політика залучення зовнішнього фінансування»
4	Погодження лімітів боргового навантаження
5	Проведення переговорів з банками, фондами, партнерами
6	Впровадження механізмів звітності та контролю

Алгоритм залучення зовнішнього фінансування підприємства можна представити у вигляді схеми (Рисунок 3.6).

Очікувані результати впровадження можуть бути наступними:

- зростання фінансової гнучкості підприємства;
- поява додаткових джерел для реалізації проектів;
- підвищення рентабельності власного капіталу на 4–6%;
- оптимізація структури капіталу;
- зниження ризиків касових розривів.



Рисунок 3.6 – Алгоритм залучення зовнішнього фінансування підприємства

Таким чином, на сучасному етапі розвитку ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має потенціал для переходу до стратегічного управління фінансами, що передбачає поєднання самофінансування і цільового залучення позикових коштів. Системна політика зовнішнього фінансування забезпечить обґрунтованість таких рішень, підвищить ефективність використання ресурсів та дозволить реалізовувати більш масштабні інвестиційні проекти.

Запропоновані заходи дозволяють сформувати комплексну модель управління фінансовими потоками, яка поєднує автоматизацію, планування, контроль і стратегічне управління ресурсами. Очікуваний ефект – підвищення швидкості обігу капіталу, мінімізація непродуктивних залишків, своєчасне виконання фінансових зобов'язань та зміцнення фінансової гнучкості підприємства.

З огляду на специфіку діяльності ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», такі заходи не лише оптимізують існуючу систему управління грошовими потоками, але й створюють підґрунтя для формування стратегічної фінансової політики підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2 Розробка заходів з підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Як було неодноразово підкреслено у дослідженні, фінансові ресурси підприємства – це один із найважливіших факторів забезпечення безперервної діяльності підприємства, конкурентоспроможності та зростання. Успішне функціонування системи управління фінансами передбачає не лише контроль за обігом коштів, а й ефективне використання наявного фінансового потенціалу. Проведений аналіз в другому розділі кваліфікаційної роботи виявив, що ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє стійке зростання прибутковості, має надлишкову ліквідність, але не використовує свої грошові ресурси в повному обсязі для розвитку. Запропоновані напрями вдосконалення управління фінансовими потоками досліджуваного підприємства створюють базу для конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання його фінансових ресурсів:

1. Модернізація системи управління витратами підприємства. Понад 78% витрат припадає на матеріальні ресурси та оплату праці, що потребує більш гнучкого механізму контролю й оптимізації.

В таблиці 3.13 наведено заходи для модернізації системи управління витратами підприємства та очікуваний ефект.

Таблиця 3.13 – Заходи та очікуваний ефект від впровадження модернізації системи управління витратами ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Напрямок вдосконалення управління фінансовими потоками	Заходи	Очікуваний ефект
Модернізація системи управління витратами підприємства	-Впровадження аналітики витрат за центрами відповідальності (ЦВО); -Визначення нормативних витрат та аналіз відхилень (АВС-аналіз); -Використання КРІ за напрямками витрат.	-Зниження неефективних витрат на 7–10%; -Підвищення прозорості та контрольованості операційних витрат.

2. Активне фінансове планування та бюджетування підприємства. Відсутність бюджету як інструменту планування призводить до нерівномірного використання ресурсів.

В таблиці 3.14 наведено заходи в напрямку активного фінансового планування та бюджетування підприємства, а також очікуваний ефект від впровадження цього заходу.

Таблиця 3.14 – Заходи та очікуваний ефект від впровадження активного фінансового планування та бюджетування ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Напрямок вдосконалення управління фінансовими потоками	Заходи	Очікуваний ефект
Активне фінансове планування та бюджетування підприємства	-Запровадження системи щомісячного бюджетування за доходами, витратами та грошовими потоками; -Розробка консолідованого бюджету підприємства з прогнозом на рік; -Регулярний аналіз відхилень з поясненнями та управлінськими рішеннями.	-Підвищення точності планування; -Мінімізація дефіциту / профіциту коштів; -Узгодженість витрат із реальними обсягами реалізації.

3. Стратегічне реінвестування прибутку підприємства. Накопичення грошових коштів на рахунках без капіталізації призводить до втрати потенційного прибутку.

В таблиці 3.15 наведено заходи стратегічного реінвестування прибутку підприємства, а також очікуваний ефект від впровадження цього заходу.

Таблиця 3.15 – Заходи та очікуваний ефект від впровадження стратегічного реінвестування прибутку ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Напрямок вдосконалення управління фінансовими потоками	Заходи	Очікуваний ефект
Стратегічне реінвестування прибутку підприємства	-Формування інвестиційного фонду підприємства з надлишку прибутку; -Реалізація цільових проектів: модернізація обладнання, логістика, маркетинг; -Розгляд варіантів партнерського співфінансування (гранти, субсидії, державні програми).	-Зростання продуктивності та обсягів реалізації; -Поліпшення матеріально-технічної бази; -Диверсифікація джерел доходів.

4. Залучення зовнішнього фінансування з високою віддачею. ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не використовує позиковий капітал, хоча має високий рівень кредитоспроможності.

В таблиці 3.16 наведено заходи в напрямку залучення зовнішнього фінансування, а також очікуваний ефект від впровадження цього заходу.

Таблиця 3.16 – Заходи та очікуваний ефект від залучення зовнішнього фінансування ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Напрямок вдосконалення управління фінансовими потоками	Заходи	Очікуваний ефект
Залучення зовнішнього фінансування з високою віддачею	-Розробка політики залучення зовнішніх коштів (див. п. 3.1); -Проведення оцінки ефективності проектів перед залученням фінансування (NPV, IRR); -Залучення коштів під конкретні проекти (необоротні активи, модернізація).	-Підвищення фінансового мультиплікатора (ROE); -Стимулювання масштабування бізнесу; -Підвищення гнучкості капіталу.

5. Автоматизація обліку і контролю фінансових ресурсів підприємства. Низький рівень автоматизації обмежує швидкість прийняття рішень на підприємстві.

В таблиці 3.17 наведено заходи в напрямку автоматизації обліку і контролю фінансових ресурсів підприємства, а також очікуваний ефект від впровадження цього заходу.

Таблиця 3.17 – Заходи та очікуваний ефект від впровадження автоматизації обліку і контролю фінансових ресурсів ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Напрямок вдосконалення управління фінансовими потоками	Заходи	Очікуваний ефект
Автоматизація обліку і контролю фінансових ресурсів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> -Впровадження ERP-системи з модулями фінансового обліку; -Створення панелі моніторингу показників (Dashboard) для керівників; -Використання електронного документообігу для скорочення часових витрат. 	<ul style="list-style-type: none"> -Підвищення швидкості управлінських реакцій; -Мінімізація помилок і дублювання даних; -Посилення внутрішнього контролю.

Запропоновані заходи формують єдиний комплекс системного вдосконалення ефективності використання фінансових ресурсів на підприємстві. Вони спрямовані не лише на економію коштів, але й на створення стійкої, стратегічно орієнтованої фінансової системи, яка дозволить: максимально ефективно використовувати кожен гривню фінансового ресурсу; прискорити зростання прибутковості та конкурентоспроможності; зменшити залежність від кон'юнктурних коливань; підготувати підприємство до масштабування.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» переходить від утримуючої моделі фінансового управління до активної, інвестиційно-орієнтованої моделі, що є вкрай важливою в сучасних економічних умовах.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено теоретичне узагальнення сутності, структури та сучасних підходів до організації фінансового управління на підприємстві. Проведений аналіз дозволив виявити ключові аспекти, які формують наукову основу для дослідження.

Розкрито сутність та значення фінансів підприємства в системі управління. Встановлено, що фінанси є невід'ємною складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечують планування, контроль, мотивацію та реалізацію стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Узагальнення наукових підходів дозволило дійти висновку, що фінанси підприємства слід розглядати як цілісну систему мобілізації, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів з метою досягнення конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Проаналізовано структуру, функції та підходи до організації системи управління фінансами. На підставі опрацювання економічної літератури визначено, що система управління фінансами охоплює взаємопов'язані елементи: суб'єкти управління, об'єкти (фінансові ресурси), методи, принципи, інструменти та нормативне забезпечення. Основними функціями цієї системи є планування, контроль, аналіз, регулювання та прогнозування. Розглянуто підходи до фінансового управління із визначенням їх переваг і обмежень.

Проведено аналіз актуальних проблем та сучасних концепцій організації фінансового управління на підприємстві. Було виявлено, що серед найпоширеніших проблем сучасних українських підприємств – недостатній рівень стратегічного планування, низька цифровізація фінансових процесів, фрагментарність контролю, кадровий дефіцит та слабка інтеграція фінансової функції з операційною діяльністю. У цьому контексті особливу увагу було приділено сучасним концепціям управління фінансами: вартісно-орієнтованому підходу (VBM), збалансованій системі показників (BSC), фінансовому управлінню на основі ризиків, цифровому фінансовому управлінню, ESG-

фінансам тощо. Ці підходи формують теоретичну і методологічну основу для адаптації фінансової системи підприємства до умов глобальної нестабільності, цифрової трансформації та зростання важливості сталого розвитку.

Таким чином, перший розділ дозволив не лише узагальнити існуючі наукові підходи до розуміння фінансів у системі управління підприємством, але й сформувавши цілісне уявлення про принципи, структуру та проблематику функціонування сучасних систем фінансового менеджменту. Здобуті теоретичні висновки слугували базою для подальшого аналізу системи управління фінансами на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у другому розділі кваліфікаційної роботи.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено всебічне дослідження фінансово-економічного стану та ефективності системи фінансового управління на прикладі діяльності ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2022–2024 роки. Аналіз техніко-економічних показників, показників рентабельності, платоспроможності, структури витрат, а також SWOT-аналіз дозволив сформувавши об'єктивну картину поточного стану підприємства та окреслити ключові проблеми, резерви та можливості для вдосконалення управління фінансами.

У результаті аналізу основних фінансово-економічних показників встановлено, що за досліджуваний період ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє позитивну динаміку основних фінансових результатів: чистий дохід зріс на понад 72%, операційний прибуток збільшився більш ніж у 6 разів, а чистий прибуток – на 501,7%. Така тенденція свідчить про ефективне використання внутрішніх ресурсів, посилення позицій на ринку, а також про вдало організовану політику витрат і реалізації продукції. Водночас значне зростання рентабельності реалізації (з 3,7% до 12,8%) та рентабельності чистого прибутку (з 3,0% до 10,5%) є підтвердженням зростаючої фінансової ефективності підприємства.

Оцінка фінансової стійкості показала, що ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має надзвичайно високий рівень ліквідності (коефіцієнт покриття 7,3 у 2024 році), а структура капіталу вказує на повну залежність від власного капіталу (89,7%).

Відсутність довгострокових зобов'язань дозволяє підприємству зберігати фінансову стабільність навіть у кризових умовах. Проте така консервативна політика обмежує масштабування бізнесу, стримує інвестиційний розвиток та модернізацію виробництва.

Детальний аналіз витрат показав, що хоча матеріальні витрати залишаються основною складовою собівартості, найвищі темпи зростання спостерігаються у фонді оплати праці та соціальних нарахуваннях. Це свідчить про певну переорієнтацію політики витрат на соціальну сферу, однак відсутність механізмів вимірювання продуктивності праці може в перспективі знижувати ефективність такої політики.

Також було здійснено комплексну оцінку ефективності фінансового управління, яка засвідчила наявність ознак стратегічного мислення у фінансовій політиці, проте виявила також низку обмежень: зокрема, низький рівень інвестиційної активності, відсутність управлінського обліку, невикористання потенціалу зовнішнього фінансування. Така ситуація вимагає вдосконалення внутрішньої системи контролю, бюджетування, аналітичної обробки фінансових даних для прийняття рішень.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, які слід враховувати в управлінні фінансами. Основними сильними сторонами є висока ліквідність, рентабельність, фінансова автономія, а серед слабких – обмежене стратегічне планування, відсутність цифровізації та управлінських механізмів. До зовнішніх можливостей слід віднести державні програми підтримки, доступ до грантів, розвиток цифрових технологій, тоді як основні загрози формуються внаслідок військової агресії, нестабільної податкової політики, інфляції та енергетичної нестабільності.

Загалом, результати другого розділу кваліфікаційної роботи свідчать, що система управління фінансами на ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є функціонально ефективною, але не до кінця стратегічно налаштованою. Підприємство має міцну фінансову основу, але не використовує у повній мірі свої

потенційні можливості розвитку. Це відкриває широке поле для формування обґрунтованих практичних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено конкретні шляхи вдосконалення системи управління фінансами підприємства, засновані на ґрунтовному аналізі техніко-економічних показників та фінансового стану ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Запропоновані заходи мають на меті не лише покращення оперативного управління фінансовими потоками, а й стратегічну трансформацію підходів до використання фінансових ресурсів.

Сформовані ключові напрями вдосконалення механізмів управління фінансовими потоками. Зокрема, рекомендовано:

- запровадження автоматизованої системи управління фінансовими потоками (АСУФП) для підвищення швидкості, точності та прозорості фінансових операцій;

- створення системної політики управління дебіторською заборгованістю, що дозволить зменшити прострочені платежі та прискорити обіг коштів;

- активізацію фінансового планування через бюджетування, що забезпечить кращу координацію витрат і доходів між підрозділами;

- реінвестування надлишкових грошових коштів у розвиток виробництва, маркетинг, оновлення основних засобів;

- розробку політики залучення зовнішнього фінансування, що дасть змогу використовувати ефект фінансового левериджу для прискорення зростання підприємства.

Також запропоновано практичні заходи щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, серед яких:

- удосконалення контролю витрат за допомогою системи бюджетів і центрів фінансової відповідальності;

- стратегічне використання прибутку не лише для покриття поточних потреб, але й для реального інвестування;

- підвищення гнучкості фінансової структури за рахунок залучення безпечного зовнішнього капіталу;
- автоматизація обліку, моніторингу й аналітики для підвищення управлінської ефективності.

Запропоновані заходи та механізми створюють цілісну систему управління фінансами, яка поєднує операційну ефективність із стратегічною перспективою розвитку досліджуваного підприємства. Вони є повністю адаптованими до реального стану та потенціалу ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», відповідають сучасним вимогам до управління фінансами та створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності та сталого зростання підприємства у динамічному ринковому середовищі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Опарін В.М. Фінанси (загальна теорія): підручник. – К.: КНЕУ, 2021. – 512 с.
2. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 448 с.
3. Білуха Т.П. Економіка підприємства: навчальний посібник. – К.: Знання, 2022. – 366 с.
4. Примостка Л.П. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2018. – С. 14.
5. Васильєва Т.А. Управління фінансами підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – С. 26
6. Юрій С.І., Пасічник Ю.В. Фінанси підприємств: підручник. – К.: Знання, 2020. – С. 32
7. Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту. – К.: Ніка-Центр, 2020. – Т.1. – 552 с.
8. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3 т. – Т.2. – К.: Академія, 2022. – 864 с.
9. KPMG Global CEO Outlook, 2023. – <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/10/ceo-outlook.html>
10. Лісовий І.М. Системний підхід до управління фінансами підприємства // Економіка та управління. – 2023. – №1(45). – С. 112–117.
11. Крамаренко Г.О. Фінанси підприємств: навчальний посібник. – К.: Знання, 2022. – 372 с.
12. Савчук В.П. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – К.: Ліра-К, 2023. – 280 с.
13. Кіреєва О.І. Система управління фінансами підприємства // Економіка та управління. – 2022. – № 2(48). – С. 78–84.

14. Слоневська А.В. Стратегічне управління фінансами підприємства. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. – 248 с.
15. Редько О.В. Менеджмент фінансових ресурсів підприємства. – Чернівці: Рута, 2023. – 212 с.
16. Ситник Г.П. Інноваційні технології у фінансовому менеджменті // Фінанси України. – 2023. – № 6. – С. 90–97.
17. Савчук Л.М. Інтеграція фінансів у систему управління підприємством // Вісник економіки. – 2022. – № 5. – С. 115–122.
18. Інститут бюджету та соціально-економічних досліджень. Управління фінансами підприємства: сучасні практики та виклики. – К., 2023. – 116 с.
19. Савлук М.І. Теорія фінансів. – К.: КНЕУ, 2020. – 376 с.
20. Поддєрьогін О.М. Фінанси підприємств. – К.: КНЕУ, 2021. – 412 с.
21. Baker S.R., Bloom N., Davis S.J. COVID-Induced Economic Uncertainty. // NBER Working Paper No. 26983, 2020.
22. PWC. Future of Finance Survey Report, 2023. – <https://www.pwc.com/future-finance>
23. Єфіменко В.І. Актуальні виклики фінансового управління в період глобальних змін // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2022. – № 4. – С. 7–14.
24. Weber J., Schäffer U. Introduction to Controlling. – Springer Gabler, 2021.
25. Stewart G.B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. – Harper Business, 2020.
26. PWC. Future of Finance Survey Report, 2023. – <https://www.pwc.com/future-finance>
27. World Economic Forum. Measuring Stakeholder Capitalism: ESG Metrics, 2022. – <https://www.weforum.org>
28. Савченко Т.Г. Сучасні підходи до організації фінансового управління. // Економіка і держава. – 2021. – № 10. – С. 30–34.
29. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua>.

30. Ларін О. І. Управління фінансами підприємства. – Київ: Центр учбової літератури, 2020.
31. Ковальчук А. В. Стратегічний аналіз підприємства. – Тернопіль: ТНЕУ, 2019.
32. PEST & SWOT Analysis Techniques // Harvard Business Review. – Режим доступу: <https://store.hbr.org/product/hbr-tools-swot-analysis/TLSWOT?sku=TLSWOT-ZIP-ENG>.
33. Національний банк України. Огляд макроекономічної ситуації. –Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
34. Кірейцев Г. Г. Стратегія управління фінансами підприємств: монографія. – Київ: НАУ, 2021.
35. Harvard Business Review. Financial Flow Optimization Techniques. – Режим доступу: <https://hbr.org>.
36. ERP-системи для бізнесу: огляд і порівняння // Finance.ua, 2023 – Режим доступу: <https://finance.ua>.
37. Шевчук В. О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019.
38. Стандарт ISO 9001:2015 – Системи менеджменту якості. Вимоги щодо планування процесів.
39. Офіційний сайт BAS ERP –Режим доступу: <https://bas-soft.eu>.
40. Microsoft Learn. Dynamics 365 Finance documentation. – Режим доступу: <https://learn.microsoft.com>.

ДОДАТКИ

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Ілія ТЮРІНИ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)
Артем Малафєєвич, МН-11-2
ТУАТ

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.

5.06.2025

дата


підпис