

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему:

«ВПЛИВ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент ІV курсу, групи МТ-21
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Костянтин ПАВЛОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Анна ЧЕРНЯЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Олена КІР'ЯН
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Перевірка на антиплагіат _____/Сергій ГОДУНОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«24» лютого 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачу Костянтину ПАВЛОВУ

1. Тема: «Вплив фінансового менеджменту на ефективність підприємства» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/925 від «11» квітня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «10» травня 2025 р. _____.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити: теоретичні основи фінансового менеджменту та його впливу на ефективність підприємства; аналіз фінансово-господарської діяльності та управління фінансами на підприємстві ФОП «БЛОНД»; підвищення ефективності діяльності ФОП «БЛОНД» шляхом удосконалення фінансового менеджменту.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): Основні функції фінансового менеджменту в системі управління підприємством. Функції фінансового менеджменту та їх вплив на ефективність підприємства. Модель впливу фінансового менеджменту на ефективність підприємства. Організаційна структура ФОП «БЛОНД». Техніко-економічні показники ФОП «БЛОНД». Показники ефективності діяльності ФОП «БЛОНД» за 2021–2023 роки. Основні сезонні періоди ФОП «БЛОНД».

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «24» лютого 2025 р.

Керівник:

(підпис)

Анна ЧЕРНЯЄВА

Завдання прийняв до виконання:

(підпис)

Костянтин ПАВЛОВ

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	24.02.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	10.03.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	24.03.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	14.04.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	28.04.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	05.05.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	10.05.2025 р.	

Здобувач

(підпис)

Костянтин ПАВЛОВ

Перевірка на антиплагіат

(підпис)

Сергій ГОДУНОВ

АНОТАЦІЯ

Павлов К.К. Вплив фінансового менеджменту на ефективність підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Українська інженерно – педагогічна академія. – Харків, 2025. – 85 с.

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена впливу фінансового менеджменту на ефективність підприємства.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження фінансово-господарської діяльності ФОП «БЛОНД» та розробка рекомендацій щодо впровадження інструментів фінансового менеджменту для підвищення ефективності управління фінансами на підприємстві.

В бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено сутність, цілі та функції фінансового менеджменту в системі управління підприємством; охарактеризовано основні інструменти та методи фінансового менеджменту, які можуть бути використані в діяльності суб'єктів малого бізнесу; проаналізовано загальні відомості про діяльність ФОП «БЛОНД», включаючи організаційно-економічні характеристики; виявлено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в діяльності підприємства шляхом проведення SWOT-аналізу; визначено структуру товарного асортименту та ключові позиції для підприємства за допомогою ABC-аналізу; виявлено основні проблеми у сфері фінансового управління підприємства; розроблено рекомендації щодо впровадження ефективних інструментів фінансового планування, бюджетування та контролю; запропоновано заходи щодо оптимізації витратної частини бюджету та підвищення прибутковості діяльності ФОП «БЛОНД»; обґрунтовано доцільність застосування фінансових показників як основи для прийняття управлінських рішень; сформульовано практичні пропозиції щодо підвищення ефективності фінансового менеджменту та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємства.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, управління фінансами, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, платоспроможність, рентабельність, бюджетування, підприємництво, ефективність управління.

ANNOTATION

Pavlov K.K. Influence of financial management on the efficiency of the enterprise.

Bachelor's qualification work in the specialty 073 «Management».– Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy. – Kharkiv, 2025. – 85 p.

Bachelor's qualification work is devoted to the impact of financial management on the efficiency of the enterprise.

The bachelor's qualification work is to study the financial and economic activities of the FLP «BLOND» and develop recommendations for the implementation of financial management tools to improve the efficiency of financial management at the enterprise.

The bachelor's qualification work examines the essence, goals and functions of financial management in the enterprise management system; characterizes the main tools and methods of financial management that can be used in the activities of small business entities; analyzes general information about the activities of the individual entrepreneur «BLOND», including organizational and economic characteristics; identifies strengths and weaknesses, opportunities and threats in the activities of the enterprise by conducting a SWOT analysis; determines the structure of the product range and key positions for the enterprise using ABC analysis; identifies the main problems in the field of financial management of the enterprise; develops recommendations for the implementation of effective financial planning, budgeting and control tools; proposes measures to optimize the expenditure part of the budget and increase the profitability of the activities of the individual entrepreneur «BLOND»; justifies the feasibility of using financial indicators as a basis for making management decisions; formulates practical proposals for increasing the efficiency of financial management and competitiveness of the enterprise in the market.

The results of the developments can be applied in the practical activities of the enterprise.

Keywords: financial management, financial analysis, SWOT analysis, ABC analysis, solvency, profitability, budgeting, entrepreneurship, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність та функції фінансового менеджменту в системі управління підприємством.....	10
1.2 Взаємозв'язок фінансового менеджменту з показниками ефективності діяльності підприємства.....	24
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «БЛОНД».....	32
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ФОП «БЛОНД».....	32
2.2 Аналіз фінансового стану та ефективності управління фінансами на ФОП «БЛОНД».....	37
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ.....	50
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «БЛОНД» ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	52
3.1 Впровадження інструментів фінансового менеджменту для оптимізації ключових аспектів діяльності ФОП «БЛОНД».....	52
3.2 Оцінка очікуваної ефективності впровадження інструментів фінансового менеджменту у ФОП «БЛОНД».....	59
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ.....	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, коли зовнішнє середовище є нестабільним, а конкуренція посилюється, для забезпечення ефективної діяльності суб'єктів малого підприємництва особливого значення набуває фінансовий менеджмент. Саме він є ключовим інструментом для забезпечення раціонального використання ресурсів, зростання прибутковості, мінімізації ризиків та досягнення стратегічних цілей. Фінансове управління дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, впроваджувати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стійкість в умовах економічної невизначеності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення системи фінансового менеджменту у сфері малого бізнесу, що має обмежені ресурси, проте високу гнучкість та здатність швидко реагувати на виклики середовища. На прикладі діяльності ФОП «БЛОНД», яке здійснює роздрібну торгівлю товарами першої необхідності через нестационарні торгові об'єкти, виявлено низку практичних проблем у сфері фінансового планування, аналізу та контролю. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту для забезпечення ефективності функціонування підприємства.

Теоретичні аспекти фінансового менеджменту в системі управління підприємством, зокрема його вплив на ефективність діяльності суб'єктів малого бізнесу, висвітлюються у працях таких науковців, як Васьківська К. В. [10], Верланов Ю. Ю. [11], Гайбура Ю. А. [15], Жигалкевич Ж. М. [23], Журавльова І. В. [25], та ін.

Метою дипломної роботи є дослідження фінансово-господарської діяльності ФОП «БЛОНД» та розробка рекомендацій щодо впровадження інструментів фінансового менеджменту для підвищення ефективності управління фінансами на підприємстві.

Для досягнення цієї мети було сформовано і вирішено такі завдання:
дослідити сутність, цілі та функції фінансового менеджменту в системі управління підприємством;

охарактеризувати основні інструменти та методи фінансового менеджменту, які можуть бути використані в діяльності суб'єктів малого бізнесу;

проаналізувати загальні відомості про діяльність ФОП «БЛОНД», включаючи організаційно-економічні характеристики;

виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в діяльності підприємства шляхом проведення SWOT-аналізу;

визначити структуру товарного асортименту та ключові позиції для підприємства за допомогою ABC-аналізу;

виявити основні проблеми у сфері фінансового управління підприємства;

розробити рекомендації щодо впровадження ефективних інструментів фінансового планування, бюджетування та контролю;

запропонувати заходи щодо оптимізації витратної частини бюджету та підвищення прибутковості діяльності ФОП «БЛОНД»;

обґрунтувати доцільність застосування фінансових показників як основи для прийняття управлінських рішень;

сформулювати практичні пропозиції щодо підвищення ефективності фінансового менеджменту та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Об'єктом дослідження виступає система фінансового менеджменту в суб'єктах малого підприємництва.

Предметом дослідження є процеси фінансового планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень у діяльності ФОП «БЛОНД».

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих у роботі рекомендацій для удосконалення фінансового

менеджменту, що сприятиме підвищенню прибутковості, оптимізації витрат та зміцненню конкурентних позицій ФОП «БЛОНД».

Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано загальнонаукові й прикладні методи дослідження: методи групування та порівняння – для визначення основних інструментів фінансового менеджменту, а також для структурування внутрішніх показників діяльності підприємства за напрямками; фінансовий аналіз – для оцінки фінансового стану підприємства дослідження динаміки основних показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання активів; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища з метою формування стратегічного бачення розвитку; ABC-аналіз – для визначення пріоритетних товарних груп за критерієм їхнього внеску у загальний обсяг реалізації, оптимізації асортиментної політики та підвищення ефективності управління товарними запасами; економіко-математичне моделювання – для розрахунку можливих фінансових наслідків управлінських рішень, прогнозування ефективності впровадження інструментів фінансового менеджменту; ситуаційний аналіз – для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства у сучасних умовах ринку, моделювання сценаріїв розвитку подій та прийняття відповідних управлінських рішень; експертне оцінювання – для якісної оцінки перспектив розвитку підприємства та ефективності впровадження рекомендованих заходів у сфері фінансового управління.

Апробація результатів дослідження висвітлена в публікації тез доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі» (12-13 травня 2025 р.). на тему: «Фінансовий менеджмент як ключовий фактор успіху підприємства» [75].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та функції фінансового менеджменту в системі управління підприємством

Фінансовий менеджмент є ключовим елементом системи управління підприємством, який визначає якість прийняття фінансових рішень та їхній вплив на фінансову стійкість, прибутковість і довгострокову конкурентоспроможність підприємства. В умовах сучасного економічного середовища, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю та зростанням фінансових ризиків, роль фінансового менеджменту зростає, адже саме він забезпечує раціональний розподіл ресурсів, баланс між доходами й витратами, керування активами та капіталом.

Під фінансовим менеджментом розуміють систему принципів, методів і практичних прийомів управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, що ґрунтується на використанні економічних законів, інструментів фінансового аналізу, планування, прогнозування та контролю. Головним завданням фінансового менеджменту є досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне управління його фінансовими ресурсами.

Фінансовий менеджмент включає в себе формування, розподіл і використання фінансових ресурсів з урахуванням поточних завдань та довгострокових орієнтирів. У цьому контексті управління фінансами є не лише технічною функцією, а складовою стратегічного мислення менеджменту [10].

В теоретичному аспекті, фінансовий менеджмент розглядається як прикладна наука, що спирається на економічну теорію, бухгалтерський облік, фінанси, інвестиційний аналіз і теорію управління.

Головною метою фінансового менеджменту є максимізація ринкової вартості підприємства та забезпечення його фінансової стабільності у довгостроковій перспективі [11]. Це досягається шляхом:

- забезпечення прибутковості діяльності;
- оптимізації структури активів і пасивів;
- зменшення фінансових ризиків;
- забезпечення платоспроможності та ліквідності;
- ефективного управління оборотним капіталом;
- підтримки стабільного грошового потоку.

Фінансовий менеджмент також забезпечує умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях управління – від оперативного до стратегічного.

Фінансовий менеджмент охоплює широкий спектр функцій, які формують основу для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері фінансів. Кожна з цих функцій має стратегічне значення і забезпечує цілісність системи управління фінансовими ресурсами підприємства [38].

1. Фінансове планування. Це процес визначення фінансових цілей підприємства та шляхів їх досягнення. У рамках цієї функції передбачається:

- прогнозування обсягів майбутніх доходів і витрат;
- визначення потреб у зовнішньому та внутрішньому фінансуванні;
- складання поточних, середньо- та довгострокових фінансових планів (у тому числі бюджетів);
- виявлення потенційних загроз і розробка сценаріїв реагування.

Ефективне фінансове планування дозволяє підприємству підготуватися до змін ринкової кон'юнктури, уникнути дефіциту грошових ресурсів та підтримувати стабільність у фінансовій сфері.

2. Фінансовий аналіз. Ця функція передбачає комплексну оцінку фінансового стану підприємства та виявлення резервів для його покращення [15]. До основних завдань належать:

- аналіз фінансової звітності (балансу, звіту про фінансові результати, рух грошових коштів);
- розрахунок фінансових коефіцієнтів (ліквідності, рентабельності, оборотності, платоспроможності);
- виявлення слабких місць у фінансовій політиці підприємства;
- обґрунтування управлінських рішень на основі кількісних показників.

Фінансовий аналіз є інформаційною базою для подальших дій менеджменту та дозволяє обґрунтувати зміну фінансової стратегії [38].

3. Формування фінансової політики. Це стратегічна функція, яка визначає загальний напрям фінансового розвитку підприємства. Вона включає:

- розробку політики управління прибутком (реінвестування чи виплата дивідендів);
- вибір підходів до структури капіталу (співвідношення власного та позикового капіталу);
- управління кредитною політикою та дебіторською заборгованістю;
- встановлення внутрішніх стандартів ефективного використання фінансових ресурсів.

Грамотно сформована фінансова політика забезпечує довгострокову стабільність та підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

4. Контроль за фінансовою діяльністю. Контрольна функція реалізується через:

- моніторинг виконання фінансових планів і бюджетів;
- виявлення відхилень між плановими та фактичними показниками;

- аналіз причин відхилень і формування коригувальних дій;
- перевірку раціональності використання фінансових ресурсів.

Контроль дозволяє не лише фіксувати проблеми, а й вчасно реагувати на них, запобігаючи фінансовим втратам та нераціональним витратам.

5. Регулювання фінансових потоків. Ця функція забезпечує безперервність фінансово-господарських операцій шляхом управління грошовими потоками. Вона охоплює:

- контроль за надходженнями та витратами грошових коштів;
- управління обігом оборотного капіталу;
- підтримання оптимального рівня ліквідності;
- координацію фінансових потоків між підрозділами підприємства.

Ефективне регулювання дозволяє уникати касових розривів, затримок у розрахунках і порушення платоспроможності.

6. Прийняття фінансових рішень. Центральна функція, що полягає у виборі найбільш раціональних варіантів дій на основі аналізу та оцінювання фінансової інформації [10]. Вона включає:

- вибір джерел фінансування (власних, позикових, змішаних);
- оцінку інвестиційних проєктів;
- формування оптимального бюджету витрат;
- визначення порядку розподілу прибутку.

Від якості прийнятих рішень залежить не лише поточна ефективність, а й довгострокова життєздатність підприємства.

Структурна взаємодія основних функцій фінансового менеджменту представлена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні функції фінансового менеджменту в системі управління підприємством

Таким чином, усі функції фінансового менеджменту, такі як планування, організація, мотивація, облік, контроль та аналіз, тісно взаємопов'язані та синергетично доповнюють одна одну. Це формує комплексну, багаторівневу систему управління фінансами підприємства, що охоплює широкий спектр аспектів - від розробки довгострокових стратегічних цілей і політик до оперативного управління поточними фінансовими операціями. Їхнє грамотне, своєчасне та ефективне виконання є не просто бажаним, а й критично необхідним для забезпечення фінансової стабільності підприємства, оптимізації його ресурсів, мінімізації ризиків та, в кінцевому підсумку, сталого підвищення загальної ефективності діяльності [38].

З метою систематизації основних функцій фінансового менеджменту та їх впливу на ключові параметри ефективності діяльності підприємства, інформацію узагальнено в таблиці 1.1.

Функції фінансового менеджменту та їх вплив на ефективність підприємства

Функція фінансового менеджменту	Короткий зміст функції	Вплив на ефективність підприємства
Фінансове планування	Визначення фінансових цілей, складання бюджетів, прогнозування ресурсів	Забезпечує цілеспрямований розвиток, запобігає дефіциту ресурсів, сприяє стабільності
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансової звітності, розрахунок коефіцієнтів, виявлення резервів	Дає змогу обґрунтовано приймати рішення, виявляти проблеми й потенціал для покращення
Формування фінансової політики	Визначення стратегічних напрямів управління прибутком, капіталом, витратами	Сприяє довгостроковій стабільності, підвищує інвестиційну привабливість
Контроль за фінансовою діяльністю	Моніторинг бюджету, аналіз відхилень, оцінка ефективності витрат	Знижує ризик фінансових втрат, забезпечує дисципліну й контроль витрат
Регулювання фінансових потоків	Управління надходженнями, витратами, ліквідністю та обігом капіталу	Забезпечує платоспроможність, безперервність операцій, знижує ризики дефіциту коштів
Прийняття фінансових рішень	Вибір джерел фінансування, оцінка інвестицій, розподіл прибутку	Впливає на фінансові результати, прибутковість, темпи зростання підприємства

Як видно з таблиці, кожна функція фінансового менеджменту виконує не лише технічну, а й стратегічну роль, прямо впливаючи на фінансову стабільність, прибутковість і конкурентоспроможність підприємства. Їхня реалізація забезпечує комплексний підхід до управління фінансовими

ресурсами, дозволяє оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики й формувати надійну основу для сталого розвитку бізнесу.

Фінансовий менеджмент є не ізольованим елементом, а інтеграційною складовою загальної системи управління підприємством. Він пронизує всі ключові аспекти господарської діяльності – від стратегічного планування до поточних операцій – і тісно взаємодіє з такими підсистемами, як маркетинг, виробництво, постачання, логістика, управління персоналом та інновації.

У сфері маркетингу фінансовий менеджмент забезпечує розрахунок економічної ефективності рекламних кампаній, ціноутворення, визначення рентабельності окремих товарів або послуг. Він бере участь у формуванні маркетингового бюджету, контролює витрати та оцінює фінансову доцільність просування на нові ринки [55].

У виробничому процесі фінансові рішення пов'язані з визначенням обсягів виробництва, оптимізацією витрат на сировину, модернізацією обладнання, вибором постачальників. Управління виробничим бюджетом безпосередньо впливає на собівартість продукції та прибутковість підприємства.

У логістиці та постачанні фінансовий менеджмент формує підходи до планування товарних запасів, транспортних витрат, обігових коштів у запасах. Правильне управління фінансовими потоками в логістичних ланцюгах дозволяє скорочувати витрати та уникати надмірного заморожування ресурсів.

Взаємодія з кадровою службою проявляється у формуванні фонду оплати праці, розробці систем преміювання, мотивації персоналу з урахуванням фінансових можливостей підприємства. Фінансова служба також бере участь у плануванні витрат на підвищення кваліфікації та навчання працівників [56].

Таким чином, фінансовий менеджмент виконує координуючу роль, забезпечуючи злагоджену роботу всіх функціональних підрозділів підприємства в межах єдиної фінансової стратегії. Він дозволяє оцінювати

альтернативні сценарії розвитку, обґрунтовано розподіляти ресурси та забезпечувати контроль на всіх етапах реалізації управлінських рішень.

Успішне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання залежить, зокрема, від здатності фінансової служби:

- забезпечити підприємство необхідними фінансовими ресурсами в оптимальних обсягах і у потрібний момент часу;
- раціонально розподіляти наявні кошти між пріоритетними напрямками діяльності;
- здійснювати контроль за ефективністю використання капіталу;
- швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі (економічну кон'юнктуру, зміни оподаткування, курсові коливання, інфляцію тощо).

У цьому контексті фінансовий менеджмент виступає інструментом досягнення фінансової стабільності, а також платформою для інноваційного та інвестиційного розвитку. Він забезпечує підприємству не лише виживання в умовах конкуренції, а й формує передумови для довгострокового зростання, збільшення вартості бізнесу, підвищення привабливості для інвесторів і кредиторів.

Отже, фінансовий менеджмент – це не просто управління грошовими потоками, а стратегічна основа для ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі. Саме завдяки якісному фінансовому управлінню досягається гармонія між зростанням прибутку, оптимізацією витрат, фінансовою безпекою та підвищенням загальної ефективності діяльності.

У сучасних умовах фінансовий менеджмент зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлені динамічними змінами у глобальному та національному економічному середовищі. Ряд нових викликів обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління фінансами, підвищує вимоги до гнучкості, адаптивності, стратегічного мислення та цифрової компетентності фінансових служб [60].

Одним із ключових факторів є стрімка діджиталізація фінансових процесів. Сучасні підприємства активно впроваджують автоматизовані системи управлінського обліку, програмні рішення для бюджетування, прогнозування та аналізу (ERP, CRM, BI-системи), використовують хмарні сервіси для фінансового документообігу, аналізують великі масиви даних (big data) для прийняття рішень у реальному часі. Така цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності фінансового управління, але водночас створює нові ризики – зокрема, пов’язані з кібербезпекою, технічною сумісністю та потребою у висококваліфікованих кадрах.

Ще одним значним викликом є глобальні зміни в системі міжнародного податкового регулювання. Поширення ініціатив ОЕСР (зокрема BEPS, Pillar One і Pillar Two) ставить перед підприємствами завдання забезпечення прозорості фінансової звітності, податкової відповідності та правильного трансфертного ціноутворення, особливо для суб’єктів, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або входять до транснаціональних груп. У контексті України це доповнюється постійним оновленням фіскальної політики, цифровізацією податкового адміністрування та необхідністю дотримання міжнародних стандартів обліку (МСФЗ) [9].

Валютні коливання та геополітична нестабільність також значно ускладнюють діяльність підприємств. Зміни валютного курсу, обмеження на валютні операції, ризики втрати зовнішніх ринків збуту чи постачання, зниження довіри іноземних інвесторів створюють додаткові труднощі для фінансового планування, формування резервів і управління дебіторською заборгованістю. Це потребує активного використання інструментів хеджування, сценарного аналізу, постійного моніторингу валютних і геополітичних ризиків.

Особливо відчутним для вітчизняного бізнесу є інфляційний тиск. Зростання вартості енергоносіїв, сировини, логістичних послуг, заробітної плати та інших витрат призводить до підвищення собівартості продукції, зменшення маржі та потребує постійного перегляду цінової політики. У

поєднанні з високою обліковою ставкою НБУ це також ускладнює доступ до кредитних ресурсів, роблячи їх надто дорогими для більшості підприємств, що гальмує реалізацію інвестиційних програм [11].

Нестабільність бізнес-середовища в Україні, викликана воєнним станом, частими змінами законодавства, податковими та регуляторними новаціями, обмеженнями в логістиці, кадровими втратами, перебоями в енергопостачанні – формує умови високої невизначеності. У таких умовах фінансова служба має не лише здійснювати оперативний контроль і облік, а й розробляти гнучкі фінансові моделі, проводити стрес-тестування, розраховувати ймовірні сценарії розвитку подій та готувати резервні стратегії.

Отже, сучасний фінансовий менеджмент виходить за межі суто облікової функції й трансформується у ключовий елемент стратегічного управління підприємством. Саме він дозволяє не лише реагувати на ризики, а й проактивно формувати політику адаптації до змін, забезпечувати стабільність у короткостроковій перспективі та створювати передумови для сталого зростання в майбутньому.

Вплив інструментів фінансового менеджменту на результати діяльності підприємства відображено на рисунку 1.2.

Останніми роками у фінансовому менеджменті спостерігається значне зростання уваги до ESG-факторів (Environmental, Social, and Governance). Це означає, що компанії все більше враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти своєї діяльності при прийнятті фінансових рішень. Екологічні фактори стосуються впливу діяльності компанії на навколишнє середовище, включаючи викиди парникових газів, використання природних ресурсів, управління відходами та забруднення. Соціальні фактори охоплюють відносини компанії з працівниками, клієнтами, постачальниками та місцевими громадами, включаючи умови праці, охорону здоров'я, безпеку, різноманітність та інклюзивність. Фактори управління відносяться до структури управління компанією, етики ведення бізнесу, прозорості, підзвітності та прав акціонерів. Врахування ESG-факторів має значний вплив

на інвестиційні рішення, оскільки інвестори все частіше враховують ESG-показники при прийнятті рішень про інвестування, вважаючи, що компанії з високими ESG-показниками є менш ризикованими та мають більший потенціал для довгострокового зростання. Компанії з сильними ESG-показниками мають легший доступ до фінансування та можуть залучати капітал на вигідніших умовах. Врахування ESG-факторів також допомагає компаніям ідентифікувати та управляти потенційними ризиками, пов'язаними з екологічними катастрофами, соціальними конфліктами або проблемами управління, а також позитивно впливає на їхню репутацію та бренд [73].

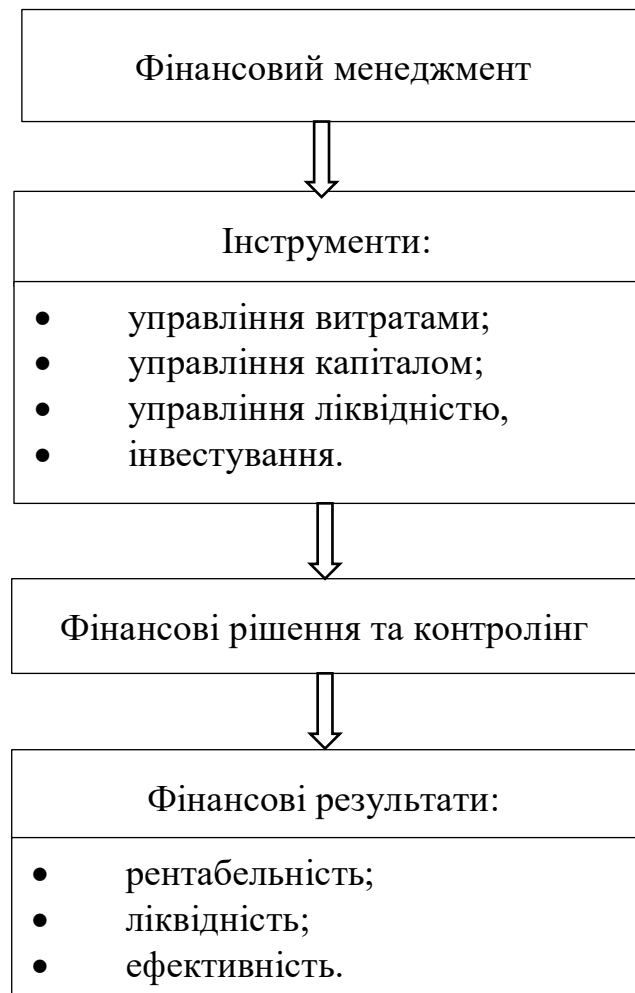


Рис. 1.2. Модель впливу фінансового менеджменту на ефективність підприємства

Цифрові технології здійснюють революційний вплив на всі аспекти фінансового менеджменту, змінюючи способи збору, обробки та аналізу фінансової інформації, а також прийняття фінансових рішень. FinTech (Фінансові технології) охоплює широкий спектр технологічних інновацій у фінансовій сфері, включаючи мобільні платежі, онлайн-банкінг, краудфандинг, P2P-кредитування, автоматизоване консультування з інвестицій (robo-advisors) та інші, підвищуючи ефективність, знижуючи витрати та розширюючи доступ до фінансових послуг. Блокчейн забезпечує безпечні, прозорі та незмінні транзакції, що може бути використано для оптимізації розрахунків, управління ланцюгами поставок, випуску цінних паперів та інших фінансових операцій. Штучний інтелект (ШІ) дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних для виявлення закономірностей та трендів, прогнозувати фінансові показники, оцінювати ризики та приймати більш обґрунтовані рішення. Вплив цифрових технологій на фінансовий менеджмент проявляється в автоматизації та підвищенні ефективності фінансових процесів, покращенні аналізу даних, підвищенні точності прогнозування, зниженні витрат, а також підвищенні прозорості та безпеки фінансових транзакцій [27].

Сучасний бізнес стикається з безпрецедентним рівнем невизначеності, спричиненої глобальними кризами, геополітичними подіями, швидкими технологічними змінами та іншими факторами. Управління ризиками в таких умовах стає критично важливим для забезпечення фінансової стабільності та виживання компаній. Воєнні дії створюють значні ризики для бізнесу, включаючи руйнування інфраструктури, перебої в постачанні, втрату ринків збуту, нестабільність валютних курсів та політичну нестабільність. Пандемії можуть призвести до зупинки виробництва, порушення ланцюгів поставок, зниження попиту, фінансових втрат та невизначеності щодо майбутнього. Економічні кризи характеризуються спадом економічної активності, зниженням споживчого та інвестиційного попиту, зростанням безробіття, інфляцією, девальвацією валют та нестабільністю фінансових ринків. Ключові

аспекти управління ризиками в умовах невизначеності включають ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку стратегій управління ризиками, сценарне планування, стрес-тестування, забезпечення гнучкості та адаптивності, створення резервів та страхування. Водночас, у відповідь на виклики сучасного середовища, компанії дедалі частіше звертаються до цифрових рішень, які радикально змінюють підхід до фінансового менеджменту.

Цифрові технології здійснюють революційний вплив на всі аспекти фінансового менеджменту, змінюючи способи збору, обробки та аналізу фінансової інформації, а також прийняття фінансових рішень

У сучасних умовах цифровізація стала ключовим фактором трансформації фінансового менеджменту на підприємствах. Впровадження інформаційних технологій дозволяє не лише підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, а й забезпечити прозорість, точність та оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Одним із основних напрямів цифровізації є використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які інтегрують фінансову, виробничу, збутову та інші функції підприємства в єдину інформаційну платформу. Завдяки ERP-системам забезпечується централізоване управління всіма фінансовими потоками, контроль витрат, формування звітності в реальному часі та прогнозування грошових потоків.

Ще одним вагомим трендом є розвиток фінтех-рішень – цифрових інструментів і сервісів, які автоматизують фінансові операції, зокрема облік, платежі, фінансове планування, кредитування тощо. Такі сервіси, як Finmap, Xero, QuickBooks, дозволяють підприємствам ефективно вести бухгалтерію, прогнозувати витрати й уникати фінансових ризиків.

Автоматизація бюджетування також сприяє зменшенню впливу людського фактора, підвищенню точності даних та спрощенню процесів погодження бюджетів. Це дозволяє керівникам швидше ухвалювати рішення, засновані на фактичних і прогнозних фінансових даних.

Загалом цифрові інструменти створюють нову якість у фінансовому управлінні, даючи змогу підприємствам адаптуватися до динамічного середовища, оперативно реагувати на виклики та забезпечувати фінансову стійкість.

Таким чином, ефективне управління фінансами є ключовим фактором стабільного функціонування підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій або економічної невизначеності. Теоретичні положення набувають особливої значущості, коли розглядаються в контексті реальних подій.

У 2022 році, з початком повномасштабної війни в Україні, одна з українських ІТ-компаній зіткнулася з різким зменшенням замовлень, релокацією працівників та загальною економічною нестабільністю. Для збереження фінансової стійкості керівництво впровадило сучасну систему фінансового обліку. Завдяки використанню сервісу Finmap стало можливим прозоро контролювати грошові потоки, оперативно реагувати на зміни та уникати касових розривів [28].

Автоматизація звітності, контроль витрат і запровадження платіжного календаря дозволили оптимізувати бюджет і забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Попри кризу, компанії вдалося стабілізувати свою діяльність, зберегти команду та забезпечити подальший розвиток. Цей приклад підтверджує важливість стратегічного підходу до управління фінансами як інструменту подолання викликів у нестабільному середовищі.

Отже, теоретичні засади управління фінансами повинні поєднуватися з практичними підходами, що враховують поточну економічну ситуацію, потреби бізнесу та наявні інструменти. У наступному розділі буде розглянуто особливості стратегічного фінансового планування як одного з основних елементів системи управління фінансами підприємства.

1.2. Взаємозв'язок фінансового менеджменту з показниками ефективності діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки визначається здатністю отримувати стабільні доходи, контролювати витрати, підтримувати фінансову стійкість і забезпечувати зростання вартості бізнесу в довгостроковій перспективі. Усі ці показники прямо залежать від того, наскільки якісно на підприємстві організований фінансовий менеджмент.

Фінансовий менеджмент виступає інструментом не лише збереження фінансової стабільності, а й активного впливу на основні параметри ефективності підприємства. Залежність між ними є двосторонньою: з одного боку, ефективна фінансова політика стимулює підвищення результативності роботи підприємства, з іншого – досягнутий рівень ефективності визначає можливості подальшого розвитку фінансового управління. При цьому важливо враховувати, що на ефективність діяльності впливають не лише внутрішні чинники, керовані фінансовим менеджментом, а й зовнішні фактори, такі як економічна ситуація в країні, конкуренція на ринку, зміни в законодавстві, а також стратегічні цілі підприємства, які визначають пріоритети у фінансовій політиці. Крім того, ефективність діяльності охоплює не лише фінансові результати, а й інші аспекти, такі як інноваційність, соціальна відповідальність та сталий розвиток [25].

Важливо підкреслити, що на показники ефективності діяльності підприємства впливають конкретні управлінські рішення у сфері фінансового менеджменту. Наприклад, політика управління запасами (методи оцінки, рівень запасів, частота замовлень) безпосередньо впливає на показники обіговості запасів, витрати на зберігання та логістичні витрати, що, в свою чергу, позначається на рентабельності. Обрання методу амортизації (лінійний, прискорений) впливає на величину амортизаційних відрахувань, собівартість продукції та податкові платежі, що впливає на показники прибутковості.

Рішення про виплату дивідендів (частка прибутку, форма виплати) впливає на структуру капіталу, вартість власного капіталу та інвестиційну привабливість підприємства.

Ключові напрями впливу фінансового менеджменту на ефективність:

1. Управління доходами та витратами. Фінансовий менеджмент забезпечує системний підхід до формування доходів і контролю витрат. Через бюджетування, аналіз беззбитковості, контроль собівартості підприємство може оптимізувати структуру витрат і максимізувати прибуток.

2. Забезпечення ліквідності та платоспроможності. Раціональне управління грошовими потоками дозволяє уникати касових розривів і забезпечує здатність підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання, що є базовою умовою його стабільного функціонування.

3. Оптимізація структури капіталу. Ефективний фінансовий менеджмент передбачає баланс між власним і позиковим капіталом, що дозволяє підприємству зберігати фінансову автономію та водночас використовувати переваги фінансового левериджу (ефекту фінансового важеля).

4. Інвестиційна діяльність. Фінансовий менеджмент оцінює доцільність інвестиційних проєктів з точки зору окупності, прибутковості, ризиків і впливу на загальний фінансовий стан. Від рішень у сфері інвестування залежить інноваційність та конкурентоспроможність підприємства.

5. Управління оборотним капіталом. Контроль над дебіторською та кредиторською заборгованістю, запасами та грошовими коштами дає змогу ефективно використовувати ресурси й уникати надлишкових витрат, що безпосередньо впливає на обіговість та прибутковість.

6. Фінансовий контроль і аналіз. Фінансова звітність, управлінський облік та система контролю дозволяють своєчасно виявляти проблеми, визначати тенденції розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

7. Управління інноваційною діяльністю. Фінансовий менеджмент забезпечує фінансування досліджень та розробок, оцінює економічну доцільність інноваційних проєктів, управляє фінансовими ризиками, пов'язаними з інноваціями.

8. Управління соціальною відповідальністю та сталим розвитком. Фінансовий менеджмент визначає обсяги фінансування соціальних програм, екологічних проєктів, оцінює їхній вплив на репутацію та фінансові результати підприємства.

Оцінка ефективності фінансового менеджменту на підприємстві потребує застосування комплексу фінансово-економічних показників. Вони відображають, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси, управляє витратами, забезпечує прибутковість і фінансову стійкість. При цьому важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція, зміни валютних курсів, економічні кризи, на значення цих показників. До основних груп таких показників належать:

1. Показники рентабельності. Ця група характеризує ефективність використання ресурсів підприємства та здатність генерувати прибуток [33]:

- Рентабельність активів (ROA) – відображає, скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в активи. Вища рентабельність свідчить про ефективне управління майном підприємства. Формула:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} * 100\%, \quad (1.1)$$

- Рентабельність власного капіталу (ROE) – показує прибутковість інвестицій власників підприємства. Формула:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}} * 100\%, \quad (1.2)$$

- Рентабельність продукції (продажів) – визначає прибуток, отриманий із кожної гривні реалізованої продукції. Формула:

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Виручка}} * 100\%, \quad (1.3)$$

2. Показники прибутковості. Ці коефіцієнти характеризують загальну ефективність господарської діяльності підприємства на всіх етапах формування фінансового результату [22]:

- Валова прибутковість – свідчить про прибутковість основної діяльності без урахування адміністративних і збутових витрат.
- Операційна прибутковість – відображає ефективність операційної діяльності підприємства.
- Чиста прибутковість – узагальнюючий показник, який враховує усі доходи та витрати, включаючи податки та інші зобов'язання.

3. Коефіцієнти ліквідності. Показують здатність підприємства вчасно погашати короткострокові зобов'язання [15]:

- Коефіцієнт поточної ліквідності. Формула:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (1.4)$$

Оптимальне значення – 1,5–2,5.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності – аналог попереднього, але без урахування запасів, які менш ліквідні.
- Абсолютна ліквідність – відображає спроможність підприємства погасити борги миттєво (за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів).

4. Показники фінансової стійкості. Характеризують стабільність джерел фінансування та залежність від зовнішніх запозичень [15]:

- Коефіцієнт автономії. Формула:

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Підсумок балансу}}, \quad (1.5)$$

Високе значення свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

- Коефіцієнт покриття (фінансової стабільності) – визначає, наскільки власні кошти покривають довгострокові активи та частину обігових.

5. Показники обіговості активів. Ці коефіцієнти демонструють, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для створення обсягу реалізації [15]:

- Обіговість активів – загальний показник ефективності використання майна підприємства. Формула:

$$OA = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середня вартість активів}}, \quad (1.6)$$

- Обіговість дебіторської заборгованості – характеризує швидкість надходження коштів від клієнтів.

- Обіговість запасів – показує, як часто за рік реалізуються товарно-матеріальні запаси.

- Коефіцієнт обіговості власного капіталу – дає змогу оцінити продуктивність використання інвестованих коштів.

6. Показники інноваційної діяльності:

- Витрати на дослідження та розробки (R&D) – показують обсяг інвестицій підприємства в створення нових продуктів, технологій, процесів.

- Кількість нових продуктів або послуг, введених на ринок за період, – характеризує інноваційну активність підприємства.

- Патентна активність – відображає здатність підприємства захищати свої інновації.

7. Показники соціальної відповідальності та сталого розвитку:

- Витрати на охорону навколишнього середовища – характеризують зусилля підприємства щодо зменшення негативного впливу на екологію.
- Витрати на соціальні програми для працівників та місцевих громад – відображають внесок підприємства у розвиток суспільства.
- Показники споживання енергії та ресурсів – характеризують ефективність використання ресурсів та енергозбереження.

Для комплексної оцінки ефективності фінансового менеджменту доцільно використовувати не лише окремі показники, а й інтегровані методи, такі як:

- Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) – дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства з різних перспектив (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та зростання).
- Аналіз економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA) – показує, скільки вартості створює підприємство для своїх власників з урахуванням вартості залученого капіталу.

Узагальнена оцінка наведених показників дозволяє керівництву підприємства оцінити якість фінансового менеджменту, виявити слабкі місця в управлінні ресурсами та сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення. Сукупність цих показників створює основу для фінансового контролю, планування та прогнозування, а також слугує орієнтиром у розробці заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Розділ 1 присвячено дослідженню теоретичних засад фінансового менеджменту, що є необхідною передумовою для глибокого розуміння його ролі в діяльності сучасного підприємства.

Проведений аналіз дає змогу стверджувати, що фінансовий менеджмент являє собою комплексну систему, яка поєднує принципи, методи та інструменти управління фінансовими ресурсами. Ця система охоплює широкий спектр функцій – від стратегічного планування та формування фінансової політики до оперативного управління грошовими потоками та фінансового контролю.

У сучасних умовах роль фінансового менеджменту значно розширюється. Він перестає бути суто обліковою функцією та трансформується в ключовий елемент стратегічного управління підприємством. Це зумовлено впливом таких факторів, як цифровізація економіки, посилення уваги до принципів сталого розвитку та зростання невизначеності зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим, до фінансових менеджерів висуваються нові вимоги. Вони повинні не лише володіти глибокими знаннями в галузі фінансів, а й мати стратегічне мислення, здатність адаптуватися до змін, використовувати сучасні інформаційні технології та враховувати екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Важливим аспектом, розглянутим у розділі, є взаємозв'язок фінансового менеджменту з ефективністю діяльності підприємства. Ефективне управління фінансами є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. При цьому, на показники ефективності впливають як внутрішні фактори, керовані фінансовим менеджментом, так і зовнішні чинники, що перебувають поза контролем підприємства.

Для оцінки ефективності фінансового менеджменту використовується система фінансово-економічних показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Крім традиційних показників рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, все більшого значення набувають показники інноваційної діяльності, соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Отже, перший розділ закладає теоретичні основи для подальшого дослідження проблем управління фінансами підприємства в сучасних умовах. Він підкреслює складність та багатоаспектність фінансового менеджменту, його важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності та сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «БЛОНД»

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ФОП «БЛОНД»

ФОП «БЛОНД» – це підприємство, що спеціалізується на роздрібній торгівлі з лотків і на ринках різними товарами. Підприємство було засноване у 2018 році в місті Харків. Власницею підприємства є Блонд Анастасія Сергіївна. Підприємство знаходиться за адресою: 61183, Харківська обл., місто Харків, Салтівський район, вулиця Дружби народів, будинок **А, квартира **.

ФОП «БЛОНД» здійснює роздрібну торгівлю в лотках. Роздрібна торгівля в лотках – це торгівля в переносних об'єктах, що використовуються для організації роздрібного продажу обмеженого асортименту товарів за допомогою відкритого пристрою зі складною конструкцією, який можна легко переміщати з одного місця на інше.

На початковому етапі своєї діяльності компанія зосередилася на дослідженні ринку та аналізі потреб потенційних клієнтів. Перспективні майданчики для розташування лотків обиралися з урахуванням високої прохідності та наявності транспортної інфраструктури. У перший рік роботи ФОП «БЛОНД» зосередився на продажу товарів першої необхідності, таких як побутова хімія, посуд, дрібна побутова техніка, текстиль та інші дрібниці. Згодом, асортимент було розширено і включив в себе сезонні товари, дитячі іграшки, канцелярські товари та інші споживчі товари.

Перевагою ФОП «БЛОНД» є досконало налагоджена організаційна структура (рис. 1), що базується на чіткому розподілі обов'язків між

співробітниками та ефективній комунікації між підрозділами. Це забезпечує оперативність прийняття рішень, оптимізацію бізнес-процесів та стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища.

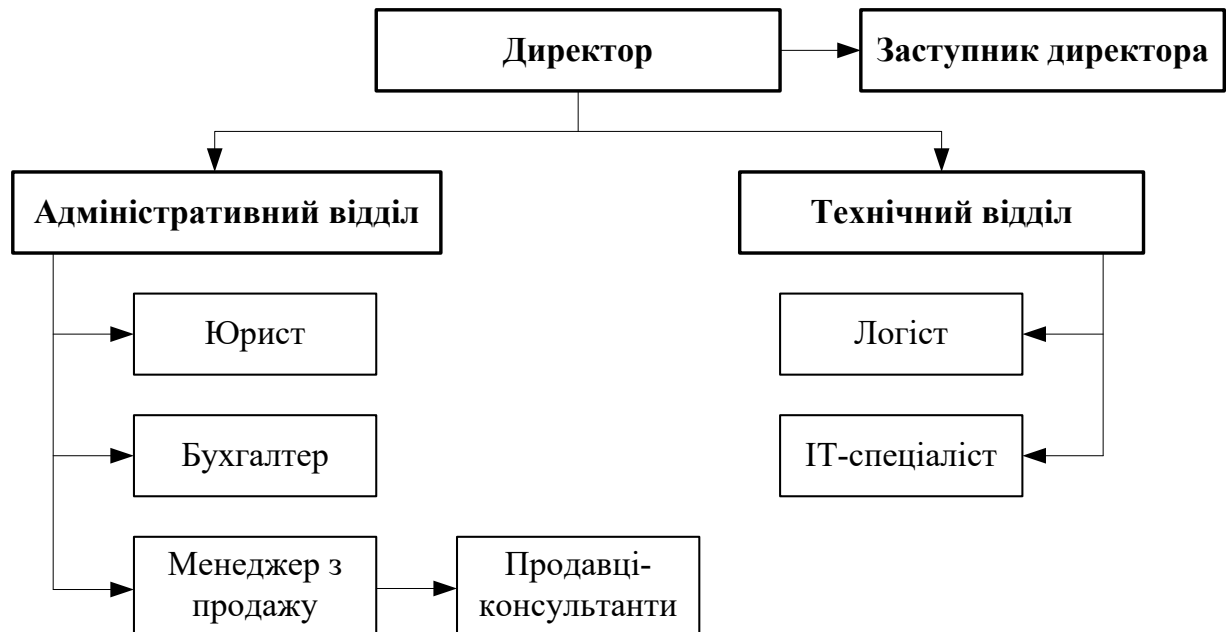


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП «БЛОНД»

Організаційна структура підприємства побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління, контроль за всіма бізнес-процесами та оперативне реагування на потреби ринку. На чолі підприємства стоїть власниця – Блонд Анастасія Сергіївна. Вона виконує функції стратегічного керівника, зосереджуючи увагу на довгостроковому розвитку бізнесу, прийнятті ключових рішень, розробці асортиментної політики, формуванні інвестиційної стратегії, а також здійснює контроль за фінансовими потоками. Саме вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, формує бачення його майбутнього та контролює реалізацію основних цілей.

У випадках, коли власниця відсутня або передає повноваження, оперативне управління покладається на заступника керівника. Ця посадова особа відповідає за координацію діяльності всіх структурних підрозділів, виконує управлінські функції, ухвалює рішення щодо щоденних питань, а

також представляє інтереси підприємства перед партнерами, клієнтами та державними установами. Його діяльність спрямована на забезпечення безперебійної роботи організації та реалізацію поточних завдань.

Адміністративний персонал є важливим елементом підтримки діяльності компанії. Зокрема, менеджер з продажу забезпечує ефективну організацію торговельного процесу, слідкує за рівнем запасів на складах, аналізує динаміку продажів, підтримує ділові контакти з постачальниками та контролює якість обслуговування клієнтів на торгових точках. Його робота тісно пов'язана із щоденними бізнес-операціями та дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту чи поведінки споживачів.

Важливою функцією є ведення фінансового обліку, яким займається бухгалтер. Він контролює рух коштів, веде облікову документацію, складає фінансову та податкову звітність, аналізує рентабельність підприємства, а також допомагає виявляти і мінімізувати ризики, пов'язані з витратами. Завдяки його роботі забезпечується прозорість фінансових операцій та дотримання вимог законодавства.

Юридична підтримка, хоча і залучається не на постійній основі, є критично важливою у випадках укладення договорів, взаємодії з контролюючими органами або захисту інтересів підприємства. Юрист консультує з правових питань, забезпечує відповідність правовим нормам, готує необхідні документи та представляє інтереси підприємства у разі потреби.

Операційну діяльність забезпечують продавці-консультанти та складські працівники. Продавці безпосередньо працюють з клієнтами, здійснюють продаж товарів, надають консультації, приймають оплату та підтримують порядок на торгових точках. Вони також фіксують побажання споживачів, що дозволяє оперативно враховувати зворотний зв'язок у роботі підприємства. Своєю чергою, складські працівники відповідають за прийом і зберігання товарів, маркування, підготовку до реалізації та контроль за

залишками. Їхня діяльність критично важлива для дотримання логістичної дисципліни та уникнення товарного дефіциту.

Підтримку технічного функціонування підприємства здійснюють логіст і IT-спеціаліст. Логіст організовує доставку товару від постачальників, а також забезпечує своєчасне постачання на торгові точки, оптимізує маршрути, контролює витрати на логістику і шукає шляхи покращення ланцюга постачання. IT-фахівець, у свою чергу, забезпечує безперебійну роботу електронної облікової системи, відповідає за кібербезпеку та впровадження інновацій у сфері автоматизації обліку, звітності та процесів продажів.

Загалом, така структура дозволяє підприємству бути гнучким, ефективно реагувати на зміни ринку, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів та досягати стабільного розвитку.

Цільова аудиторія підприємства ФОП «БЛОНД» чітко окреслена – це споживачі з середнім та нижчим за середній рівнем доходів, для яких основними критеріями вибору товару є доступна ціна, функціональність та актуальність до поточних потреб. Такі покупці, як правило, здійснюють щоденні чи періодичні закупи на міських ринках, де можуть отримати не лише вигідні цінові пропозиції, але й персоналізоване обслуговування. В умовах економічної нестабільності та інфляційних процесів саме ця категорія споживачів становить найбільш активну та стабільну частину ринку роздрібної торгівлі.

ФОП «БЛОНД» пропонує низку конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно конкурувати як з іншими підприємцями на ринку, так і з великими мережевими торговельними структурами та онлайн-маркетплейсами. Однією з ключових переваг є політика доступних цін, яка формується завдяки оптимізованій системі постачання та низьким витратам на інфраструктуру. Постійне оновлення асортименту відповідно до сезону, святкових періодів та змін у поведінці споживачів дозволяє зберігати актуальність товарної пропозиції та підвищувати обсяги продажів. Гнучкий графік роботи, який включає роботу у вихідні, святкові дні та з урахуванням

пікових годин активності клієнтів, забезпечує максимальну доступність товарів для покупців. Окрему увагу приділено індивідуальному підходу до обслуговування клієнтів: продавці-консультанти мають змогу враховувати побажання постійних покупців, пропонувати альтернативи, надавати рекомендації та сприяти формуванню довіри й лояльності до бренду.

Особливості організації торгівлі в межах підприємства також заслуговують на увагу. Формат діяльності поєднує стаціонарні торгові точки на ринках міста з мобільними лотками, що дозволяє охоплювати більшу територію та бути присутнім у місцях з найвищим трафіком потенційних клієнтів. Такий підхід забезпечує гнучкість у розміщенні торговельних об'єктів залежно від змін у споживчій активності або ринкових умовах.

Асортиментна політика підприємства є адаптивною – вона базується на постійному моніторингу попиту, сезонних тенденцій, наявності товарів на ринку, цінової ситуації та специфіки цільової аудиторії. Це дозволяє своєчасно змінювати товарні позиції, зменшувати залежність від залишків та уникати затоварювання.

Система постачання організована через прямі закупівлі на оптових базах у межах регіону, що значно скорочує логістичні витрати, прискорює оновлення товарів і дозволяє оперативно реагувати на дефіцит чи зміни у структурі попиту. Така система є також більш гнучкою та менш ризикованою, порівняно з централізованими каналами постачання великих мереж.

Конкурентне середовище, в якому працює ФОП «БЛОНД», є досить напруженим. Підприємству доводиться змагатися не лише з іншими приватними підприємцями, які здійснюють торгівлю в тих самих умовах, а й з великими роздрібними мережами, які мають доступ до ширших ресурсів, маркетингових бюджетів і цифрових платформ. Водночас ФОП має перевагу у швидкості прийняття рішень, гнучкості у формуванні цін і підходів до обслуговування, а також в особистій взаємодії з клієнтами.

Режим роботи підприємства передбачає щоденну присутність на торгових майданчиках, включно з вихідними та святковими днями. Це

дозволяє не втрачати контакт із постійною клієнтурою, збільшувати обсяги продажу в пікові дні, а також створює імідж стабільного та надійного продавця.

Загалом, діяльність ФОП «БЛОНД» орієнтована на динамічний оборот товару, максимальне скорочення витрат та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Підприємство демонструє адаптивність до ринкових умов і прагне до тісної взаємодії з клієнтами, що дозволяє йому успішно функціонувати навіть в умовах високої конкуренції та економічної турбулентності. Однак, для повної оцінки ефективності діяльності ФОП «БЛОНД», необхідно звернутися до аналізу його фінансового стану. Тому, наступним кроком буде розгляд фінансового стану та ефективності управління фінансами на підприємстві.

2.2 Аналіз фінансового стану та ефективності управління фінансами на ФОП «БЛОНД»

Фінансовий стан підприємства є результатом його виробничо-господарської діяльності, а ефективність управління фінансами безпосередньо впливає на прибутковість, платоспроможність та конкурентоспроможність. У межах цього підрозділу проведемо оцінку основних техніко-економічних показників ФОП «БЛОНД» за 2022–2024 роки, а також проаналізуємо їх через призму інструментів фінансового менеджменту. У таблиці 2.1 наведено узагальнені дані щодо виторгу, прибутку та витрат.

Техніко-економічні показники ФОП «БЛОНД»

№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2022	2023	2024
1.	Обсяг реалізованої продукції, грн.	3450750	4160347	4377015
2.	Собівартість товарної продукції, грн.	2 500 500	2 973 565	3 118 010
3.	Валовий прибуток, грн.	950250	1 186 782	1 259 005
4.	Чистий прибуток, грн	545000	798400	898045
5.	Середньорічна вартість основних засобів, грн.	2530450	2760280	2904610
6.	Середньорічна вартість оборотних активів, грн	2107090	2369010	2409800
7.	Середньорічна вартість необоротних активів, грн	1030450	1109700	1340070
8.	Чисельність ПВП, осіб	13	18	25
9.	Річний фонд зарплати, грн.	1714200	2575200	3 124 000
10.	Коефіцієнт ліквідності	1,4	1,58	1,71

Як видно з наведених даних, ФОП «БЛОНД» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції: з 3,45 млн грн у 2022 році до 4,38 млн грн у 2024 році (+26,8 %), що свідчить про активне розширення діяльності та успішне реагування на ринковий попит. Така динаміка підтверджує конкурентоспроможність продукції, ефективну маркетингову стратегію та зростання клієнтської бази.

Собівартість товарної продукції зросла з 2,5 млн грн до 3,1 млн грн за аналізований період. Хоча витрати збільшились, це є очікуваним явищем при масштабуванні бізнесу. Важливо, що темпи зростання собівартості не

перевищують темпи зростання виторгу, що дозволяє зберігати позитивну маржинальність.

Валовий прибуток (різниця між виручкою та собівартістю) продемонстрував позитивну динаміку – від 950 тис. грн у 2022 році до 1,26 млн грн у 2024 році. Це свідчить про те, що компанія зберігає прибутковість основної діяльності, що є базою для покриття операційних і адміністративних витрат, а також отримання чистого прибутку.

Чистий прибуток зріс на 64,8 % – з 545 тис. грн до майже 900 тис. грн. Такий результат є показником високої ефективності фінансового управління та здатності підприємства контролювати витрати, включаючи податкові й адміністративні, а також уникати збиткових операцій.

Середньорічна вартість основних засобів поступово зростає, що свідчить про інвестиції у виробничу інфраструктуру. Це важливий фактор для довгострокового розвитку, оскільки розширення матеріально-технічної бази забезпечує стабільність та потенціал для подальшого зростання.

Середньорічна вартість оборотних активів також демонструє позитивну динаміку, що вказує на зростання товарних запасів, дебіторської заборгованості чи грошових коштів. Це забезпечує гнучкість у поточному фінансуванні діяльності.

Чисельність персоналу зросла майже вдвічі – з 13 до 25 осіб. Хоча це позитивно з точки зору зростання масштабів виробництва, варто відзначити, що зростання чисельності працівників супроводжується зниженням продуктивності праці, що потребує управлінського реагування.

Фонд заробітної плати виріс на понад 80 %, що свідчить про підвищення витрат на персонал. Це може бути як результатом розширення штату, так і підвищенням зарплат для збереження кваліфікованих кадрів.

Коефіцієнт ліквідності (поточний) – важливий показник платоспроможності. Його зростання з 1,40 до 1,71 демонструє підвищення здатності підприємства розраховуватися за короткостроковими

зобов'язаннями, що позитивно впливає на довіру з боку постачальників і банків.

Для кращого розуміння динаміки фінансової ефективності підприємства проаналізуємо додаткові показники рентабельності, ліквідності, оборотності та продуктивності, наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності діяльності ФОП «БЛОНД» за 2021–2023 роки

№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2021	2022	2023
1.	Рентабельність валового прибутку, (%)	27,5	28,5	28,8
2.	Рентабельність чистого прибутку, (%)	15,8	19,2	20,5
3.	Оборотність активів	0,74	0,76	0,77
4.	Коефіцієнт ліквідності	1,4	1,58	1,71
5.	Чистий прибуток на одного працівника, грн	41923	44411	35922
6.	Зміна чисельності працівників (%)	92,3		
7.	Зміна фонду зарплати (%)	82,4		

Дані таблиці свідчать про поступове зростання рентабельності валового та чистого прибутку, що є позитивною ознакою стабільного фінансового розвитку. Так, рентабельність валового прибутку зросла з 27,5 % у 2021 році до 28,8 % у 2023 році. Це означає, що кожна гривня реалізованої продукції забезпечує близько 29 копійок валового прибутку. Така динаміка є свідченням ефективного управління прямими витратами.

Рентабельність чистого прибутку – ще точніший показник, який враховує всі витрати. Її підвищення до 20,5 % у 2023 році свідчить про

підвищення загальної прибутковості підприємства після оподаткування. Це створює фінансову базу для інвестування та резервування.

Оборотність активів підвищується з 0,74 до 0,77, що означає: підприємство ефективніше використовує наявні ресурси для генерації доходу. Один обіг активів генерує більший виторг, що є позитивною тенденцією в умовах зростання.

Чистий прибуток на одного працівника – важливий індикатор продуктивності. Його зниження у 2023 році до 35 922 грн на одного працівника (порівняно з 44 411 грн у 2022 році) вказує на зниження ефективності використання трудових ресурсів, ймовірно через швидке розширення штату без належної оптимізації процесів.

Це може бути наслідком кількох взаємопов'язаних чинників.

По-перше, швидке збільшення кількості працівників без належної автоматизації процесів призводить до розпорошення ресурсів і дублювання функцій. В умовах зростаючого обсягу операцій ручна праця та паперове адміністрування вже не є ефективними – відсутність цифрових інструментів ускладнює контроль за продуктивністю та збільшує витрати часу на виконання стандартних завдань.

По-друге, брак чітко визначених внутрішніх KPI (ключових показників ефективності) для працівників знижує мотивацію і робить неможливим об'єктивне оцінювання результатів роботи. У таких умовах персонал не має чіткого розуміння очікувань з боку керівництва, що ускладнює досягнення цілей підприємства.

По-третє, можна припустити відсутність або недостатність навчання персоналу та неефективний розподіл функцій між працівниками. Якщо нові працівники не проходять відповідні тренінги або не отримують достатнього наставництва, це негативно позначається на їхній адаптації та продуктивності. Крім того, нераціональне завантаження працівників або дублювання функціональних обов'язків також знижує загальну ефективність роботи.

Таким чином, для підвищення продуктивності праці ФОП «БЛОНД» доцільно впровадити систему автоматизації бізнес-процесів, розробити та закріпити систему внутрішніх KPI, а також інвестувати у розвиток персоналу через навчальні програми та оптимізацію функціонального навантаження.

Зміна чисельності працівників (+92,3 %) та фонду зарплати (+82,4 %) у 2021 році вказують на суттєве масштабування бізнесу. Проте подібне зростання персоналу повинне супроводжуватись підвищенням продуктивності праці – інакше це створює надмірне навантаження на фонд оплати праці й знижує прибутковість на одиницю робочої сили.

Загалом, динаміка показників свідчить про те, що ФОП «БЛОНД» має позитивну фінансову траєкторію: зростає виручка, прибуток, фінансова стійкість. Разом з тим, є певні виклики, пов'язані зі зниженням продуктивності праці та високою питомою вагою витрат на персонал, що потребує вдосконалення системи управління персоналом і процесами.

Однак для більш глибокого розуміння специфіки функціонування підприємства необхідно враховувати не лише фінансові показники, а й зовнішні чинники, які безпосередньо впливають на його діяльність. Одним із таких чинників є сезонність попиту, що формує циклічну зміну обсягів реалізації, структури асортименту та прибутковості протягом року. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на дослідженні сезонних коливань, які є характерними для формату торгівлі, що здійснює ФОП «БЛОНД».

Для надання повнішої картини сезонності в діяльності ФОП «БЛОНД» доцільно наведено таблицю 2.3, яка містить детальну інформацію про характер попиту та товари з підвищеним попитом у різні пори року. Ця таблиця є важливим інструментом для аналізу та планування асортименту відповідно до сезонних коливань попиту.

Таблиця 2.3

Основні сезонні періоди ФОП «БЛОНД»

Період	Характеристика попиту	Товари, що мають підвищений попит
Весна (березень–травень)	Активізація споживачів після зими; попит на новий асортимент	господарчі товари, сезонний текстиль, аксесуари
Літо (червень–серпень)	Висока прохідність у пішохідних зонах, підвищений туристичний і дачний трафік	сонцезахисні аксесуари, напої, господарчі товари
Осінь (вересень–жовтень)	Стабільний попит, підготовка до холодного сезону	утеплений одяг, побутова хімія, текстиль
Зима (листопад–лютий)	Зниження активності, особливо в морозні дні. Попит зростає напередодні свят	новорічні товари, подарункові набори, побутові дрібниці

Діяльність ФОП «БЛОНД», який здійснює роздрібну торгівлю з лотків на ринках міста Харкова, значною мірою залежить від сезонних змін попиту та зовнішніх умов. Сезонність є важливою характеристикою цього формату торгівлі, адже від неї залежать обсяги продажів, структура асортименту, рівень витрат і прибутковість.

Загалом, найсприятливішими для підприємства є весняно-літній та передсвятковий періоди. Починаючи з березня, коли погодні умови покращуються, відбувається активізація покупців, що пов'язано як з психологічним оновленням після зимового періоду, так і з практичною необхідністю придбання господарчих товарів для дому, дачі або благоустрою. Весняні місяці супроводжуються зростанням попиту на широкий спектр продукції, зокрема текстильні вироби, засоби для прибирання, аксесуари для оселі, що формує підвищене торговельне навантаження.

Літній період, зокрема червень і липень, також сприяє зростанню виручки, адже в теплу пору року значно підвищується інтенсивність

пішохідного трафіку, особливо в місцях стихійної торгівлі. Люди більше часу проводять на вулиці, часто здійснюють імпульсні покупки, що створює сприятливе середовище для торгівлі з лотків. Крім того, сезонна міграція частини населення до дач або приміських селищ формує попит на практичні господарські товари, дрібну побутову продукцію, недорогі аксесуари.

Особливо інтенсивним періодом є передсвяткові дні, коли споживачі демонструють високий рівень готовності до купівель. Напередодні новорічних та весняних свят відзначається зростання попиту на подарункові товари, елементи декору, святкову упаковку, побутову дрібницю. У цей час підприємець адаптує асортимент, розширюючи його відповідно до очікувань цільової аудиторії, часто застосовуючи акційні пропозиції або додаткове візуальне оформлення торгової точки для привернення уваги.

Натомість зимові місяці, особливо січень і лютий, вважаються періодом спаду купівельної активності. Після завершення новорічного ажіотажу споживачі знижують обсяги витрат, а несприятливі погодні умови (мороз, снігопади, ожеледиця) знижують відвідуваність ринкових зон. Це, у свою чергу, призводить до падіння обсягів реалізації та зменшення доходів. У такі періоди підприємство або скорочує асортимент до базових позицій, або працює в обмеженому режимі, аби зменшити операційні витрати.

Також слід зазначити, що у міжсезоння, особливо восени, попит стабілізується, але є чутливим до погодних змін. У дощові або вітряні дні кількість покупців зменшується, що прямо впливає на денну виручку. У відповідь на це підприємець зазвичай коригує час роботи та обирає найбільш ефективні години для торгівлі.

Таким чином, сезонність є критичним фактором у плануванні діяльності ФОП «БЛОНД». Успішне ведення бізнесу передбачає гнучке управління асортиментом залежно від періоду року, підготовку до високих навантажень у пікові сезони та оптимізацію витрат у періоди зниження попиту. Глибоке розуміння сезонної специфіки дозволяє підприємству не лише утримувати

позиції на ринку, але й підвищувати ефективність діяльності за рахунок своєчасного реагування на зміну зовнішніх умов.

Щоб забезпечити таке гнучке управління асортиментом відповідно до сезонних коливань попиту, важливо розуміти, які саме товари мають ключове значення для формування виручки підприємства. У цьому контексті доцільним є застосування АВС-аналізу, який дозволяє ідентифікувати найважливіші товарні позиції за рівнем їхнього внеску у загальний дохід та визначити напрями для оптимізації товарної структури.

АВС-аналіз товарного асортименту ФОП «БЛОНД» дає змогу визначити найважливіші групи товарів за критерієм їхнього внеску у загальний обсяг виручки, що, у свою чергу, дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо формування та оптимізації асортименту [5].

У ході аналізу було розглянуто дані про обсяги продажів окремих товарів за останній звітний рік. Товари були ранжовані за величиною виручки у спадному порядку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

АВС-аналіз товарного асортименту ФОП «БЛОНД» за 2023 рік

№	Товар	Продажі (грн)	Частка у загальному обсязі (%)	Накопичена частка (%)	Категія
1	2	3	4	5	6
1	Гель для прання	230 000	7.88	7.88	А
2	Контейнер для зберігання їжі	198 700	6.81	14.69	А
3	Машинка	198 000	6.78	21.47	А
4	Ваги кухонні	190 000	6.78	27.98	А
5	Підставка для гарячого	186 000	6.37	34.35	А
6	Засіб для чищення сантехніки	176 800	6.06	40.41	А

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
7	Конструктор	150 600	5.16	45.57	А
8	Електричний блендер для кави	145 600	4.99	50.56	А
9	Лялька	102 500	3.51	54.07	В
10	Рушник паперовий	104 500	3.58	57.65	В
11	Надувний матрац	106 570	3.65	61.30	В
12	Блокноти	93 000	3.19	64.49	В
13	Гумка	9560	0.33	89,71	С

Далі було обчислено накопичувальний відсоток у загальній виручці та на цій основі здійснено поділ на три категорії:

- Категорія А охоплює найбільш прибуткові товари, які формують приблизно 70–80% сукупного доходу. Це відносно невелика частина всього асортименту (приблизно 10–20%), однак саме ці позиції є ключовими для забезпечення фінансової стійкості підприємства. До цієї групи в ФОП «БЛОНД» увійшли: сезонні аксесуари (наприклад, сонцезахисні окуляри та парасолі), побутова хімія, дрібна господарча продукція, які мають стабільний попит незалежно від сезону або користуються підвищеною популярністю у пікові періоди.

- Категорія В включає товари, що забезпечують 15–25% виручки. Ці продукти мають середній обіг і зазвичай включають товари з нестійким попитом або ті, що користуються популярністю в окремі періоди. Вони мають потенціал до переведення в групу А при правильному позиціонуванні, акціях або зміні місця розміщення. У ФОП «БЛОНД» до цієї групи належать, зокрема, текстильні вироби для дому, святковий декор, недорогий посуд, які мають середню інтенсивність продажів.

- Категорія С охоплює товари, що приносять лише 5–10% доходу, але становлять значну частину номенклатури (до 50%). Це товари з низькою оборотністю, які займають торговельну площу та пов'язані з ризиком

надлишкових залишків. Наприклад, маловідомі марки господарчих товарів або сезонні позиції, які втратили актуальність. Незважаючи на низький внесок у дохід, їхнє наявність іноді виправдана з погляду забезпечення широти вибору, підтримання іміджу або задоволення нішевого попиту.

Проведення ABC-аналізу дозволяє не лише ідентифікувати найбільш ефективні товари, але й сформувати більш збалансовану асортиментну політику. Зокрема, підприємству доцільно зосередити маркетингові зусилля на групі А, забезпечити належний контроль залишків у категорії В та переглянути доцільність зберігання частини позицій з категорії С. Такий підхід сприятиме підвищенню оборотності товару, зменшенню витрат на зберігання та збільшенню загального прибутку.

Зважаючи на отримані результати та необхідність подальшого стратегічного планування, наступним кроком є комплексна оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

У цьому контексті доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони ФОП «БЛОНД», а також виявити потенційні можливості та загрози для ефективного фінансового управління (рис. 2.2).

Проведений SWOT-аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП «БЛОНД» дозволив отримати цілісну картину поточного фінансового стану підприємства, виявити ключові внутрішні характеристики, а також проаналізувати зовнішнє середовище, що впливає на ефективність фінансового управління [36].

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Раціональне використання фінансових ресурсів, відсутність боргового навантаження. • Оперативний контроль за витратами, гнучкість у прийнятті рішень. • Високий обіг оборотного капіталу. • Здатність швидко адаптувати витрати до ринкових умов.	• Низький рівень фінансового планування та прогнозування. • Відсутність бюджетування як складової фінансового менеджменту. • Недостатній аналіз фінансових ризиків і резервів. • Відсутність оцінки фінансової ефективності інвестицій.
Можливості	Загрози
• Впровадження сучасних фінансових інструментів: cash flow-аналіз, ROI, точка беззбитковості. • Автоматизація бухгалтерського обліку для оптимізації витрат. • Можливість залучення кредитних ресурсів на розвиток. • Створення внутрішньої системи фінансового контролю.	• Економічна нестабільність, що спричиняє коливання доходів і витрат. • Інфляція та девальвація національної валюти. • Податкове навантаження на малий бізнес. • Зниження купівельної спроможності споживачів.

Рис. 2.2. SWOT-аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП «БЛОНД» у контексті фінансового менеджменту.

Серед сильних сторін підприємства слід відзначити ефективне та раціональне використання фінансових ресурсів, гнучкість управлінських рішень, високий обіг оборотного капіталу, а також відсутність боргового навантаження. Це створює потужну базу для реалізації стратегічних фінансових рішень і забезпечує адаптивність підприємства до коливань ринку.

Водночас, слабкі сторони, виявлені під час аналізу, свідчать про певну недосконалість існуючої системи фінансового менеджменту. Йдеться, зокрема, про відсутність довгострокового фінансового планування, інструментів бюджетування, аналізу інвестиційної ефективності та управління фінансовими ризиками. Всі ці аспекти потребують невідкладної уваги, оскільки саме стратегічне фінансове планування є основою стабільності та конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта господарювання.

У зовнішньому середовищі ФОП «БЛОНД» має ряд можливостей, серед яких важливу роль відіграють впровадження сучасних інструментів фінансового аналізу, автоматизація обліку, створення системи внутрішнього контролю та потенційне залучення кредитних ресурсів для розвитку. Ці фактори можуть стати ключовими драйверами зростання, особливо за умов грамотного стратегічного підходу до їх реалізації.

Разом з тим, не можна ігнорувати і зовнішні загрози, що формуються внаслідок економічної нестабільності, інфляційних процесів, девальвації гривні, податкового навантаження та зниження платоспроможності населення. Вони становлять серйозні ризики для малого бізнесу в Україні, і саме системний підхід до управління фінансами дозволяє мінімізувати їх вплив.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать, що ФОП «БЛОНД» має всі передумови для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку повинно стати формування інтегрованої системи фінансового менеджменту, що поєднуватиме стратегічне планування, бюджетування, управління ризиками та оцінку інвестиційної привабливості. Систематизація цих процесів, підкріплена цифровізацією та аналітичними інструментами, дозволить підприємству не лише утримати свої позиції в умовах економічної нестабільності, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз показує, що ФОП «БЛОНД» має потенціал для зростання ефективності своєї фінансово-господарської діяльності, але потребує систематизації фінансового менеджменту, впровадження прогностичних та аналітичних інструментів, а також посилення контролю за ефективністю використання ресурсів.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

У межах другого розділу було здійснено комплексне дослідження фінансово-господарської діяльності ФОП «БЛОНД», що дало змогу всебічно охарактеризувати поточний стан підприємства, виявити ключові чинники, які впливають на його фінансову стабільність та ефективність, а також визначити шляхи для подальшого вдосконалення системи фінансового менеджменту. Проведений аналіз дозволив дійти висновку, що підприємство успішно функціонує у сфері роздрібної торгівлі, маючи високу мобільність, здатність до швидкої адаптації до змін ринкового середовища та ефективне оперативне управління.

У межах дослідження було проведено АВС-аналіз, що дозволив ідентифікувати найбільш ефективні товарні позиції, оптимізувати асортиментну політику та посилити контроль за товарними залишками. Визначено, що основні доходи підприємства генеруються групою товарів категорії А, що вимагає концентрації маркетингових зусиль саме на цьому сегменті. Такий підхід сприяє підвищенню оборотності товарів, зниженню витрат на зберігання та, відповідно, підвищенню рентабельності діяльності.

Фінансова діяльність ФОП «БЛОНД» має переважно позитивні характеристики: стабільну платоспроможність, відсутність боргового навантаження, раціональне використання обігових коштів і високий рівень гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Ці переваги дозволяють підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності в країні.

Разом із тим, було виявлено низку слабких сторін фінансового менеджменту: відсутність стратегічного планування, інструментів бюджетування, недостатній аналіз фінансових ризиків та інвестиційної ефективності. Це створює загрозу втрати стабільності у довгостроковій

перспективі та потребує впровадження сучасних підходів до управління фінансами.

SWOT-аналіз проведений у межах розділу, дозволив узагальнити сильні й слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні можливості та зовнішні загрози. Результати аналізу свідчать про значний потенціал для підвищення ефективності управління фінансами завдяки впровадженню нових фінансових інструментів, автоматизації облікових процесів та залученню інвестицій. Водночас важливо своєчасно реагувати на зовнішні ризики, зокрема інфляційні процеси, коливання попиту та посилення податкового тиску.

Отже, підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що ФОП «БЛОНД» має стійку фінансову основу та перспективи подальшого розвитку. Пріоритетними завданнями для підприємства є впровадження прогнозно-аналітичних методів, підвищення рівня стратегічного фінансового планування, систематизація фінансового контролю та вдосконалення асортиментної політики на основі результатів ABC-аналізу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності фінансового менеджменту, забезпеченню стабільного зростання і конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «БЛОНД» ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Впровадження інструментів фінансового менеджменту для оптимізації ключових аспектів діяльності ФОП «БЛОНД»

У сучасному конкурентному середовищі ефективно управління фінансами є одним із найважливіших чинників успішної діяльності малого бізнесу. Для ФОП «БЛОНД», який спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами першої необхідності, впровадження системного фінансового менеджменту є ключовим кроком для забезпечення стабільності, прибутковості та підвищення конкурентоспроможності.

Підприємство зіштовхується з низкою операційних ризиків як внутрішнього, так і зовнішнього походження, серед яких слід відзначити невизначеність споживчого попиту, сезонні коливання в реалізації товарів, перебої у функціонуванні ланцюгів постачання, вплив валютних коливань, технічні несправності облікових систем, слабкий контроль витрат, а також ризики, пов'язані з людським фактором. (рис. 3.1).

Ефективна відповідь на ці виклики можлива через впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту, які сприятимуть не лише мінімізації ризиків, але й загальному підвищенню результативності управлінських рішень. Одним із таких інструментів є система бюджетування. Її використання дозволяє визначати реалістичні фінансові цілі, здійснювати контроль за витратами та забезпечувати ефективне розподілення ресурсів. Бюджетування формує основу фінансового планування підприємства, створюючи умови для прогнозування грошових потоків і ресурсного забезпечення ключових напрямів діяльності [61].

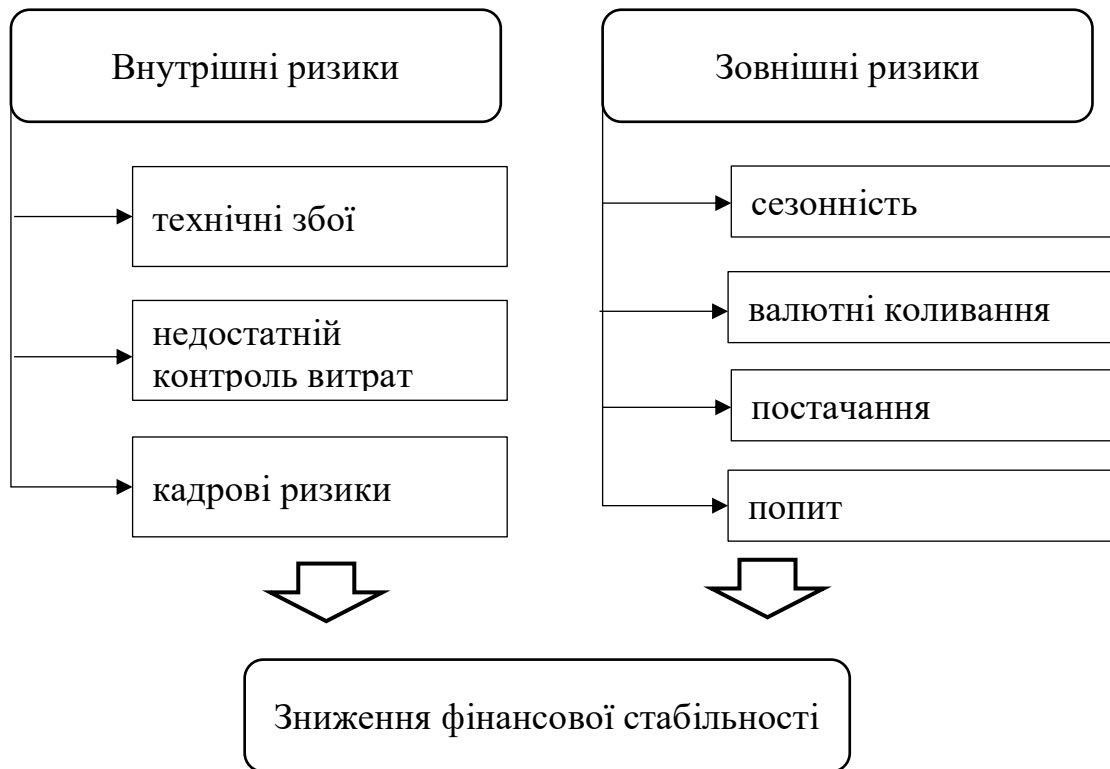


Рис. 3.1. Основні операційні ризики ФОП «БЛОНД»

Ефективна відповідь на ці виклики можлива через впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту, які сприятимуть не лише мінімізації ризиків, але й загальному підвищенню результативності управлінських рішень. Одним із таких інструментів є система бюджетування. Її використання дозволяє визначати реалістичні фінансові цілі, здійснювати контроль за витратами та забезпечувати ефективне розподілення ресурсів. Бюджетування формує основу фінансового планування підприємства, створюючи умови для прогнозування грошових потоків і ресурсного забезпечення ключових напрямів діяльності.

Для досягнення максимальної ефективності доцільно охопити бюджетуванням усі основні напрями фінансової діяльності підприємства. Зокрема, операційний бюджет забезпечує планування доходів і витрат та дозволяє здійснювати контроль за прибутковістю щоденної діяльності.

Наприклад, операційний бюджет ФОП «БЛОНД» може включати такі статті доходів, як виторг від продажу побутової хімії, посуду, текстилю, та такі статті витрат, як закупівля цих товарів, орендна плата за торгові місця, виплата заробітної плати продавцям, витрати на транспортування товарів та податки. Регулярне порівняння фактичних показників з бюджетними дозволить оперативно виявляти відхилення та вживати заходів для їх усунення. Це сприятиме підвищенню рентабельності продажів та контролю за витратами.

Бюджет грошових потоків забезпечує ефективне управління надходженнями і видатками, що особливо важливо за умов нерівномірного руху коштів. Він дає змогу прогнозувати, коли саме підприємство матиме достатньо коштів для своєчасних розрахунків з постачальниками, виплати зарплати та інших обов'язкових платежів, а коли можуть виникнути тимчасові «касові розриви». Це дозволяє заздалегідь планувати залучення короткострокового фінансування або оптимізувати графік оплат. Такий підхід допоможе підтримувати належний рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

Планування закупівель у межах спеціального бюджету дозволяє узгоджувати обсяги і періодичність замовлень із прогнозами попиту.

Наприклад, застосовуючи ABC-аналіз, товари категорії А (найбільш ходові) закупаються невеликими партіями, але часто, щоб забезпечити їх постійну наявність та мінімізувати витрати на зберігання. Для товарів категорії С (найменш ходові) закупівлі здійснюються рідше і в менших обсягах, або ж розглядається можливість виключення їх з асортименту. Крім того, для розрахунку оптимального розміру замовлення для конкретного товару може бути використана модель EOQ, яка враховує витрати на зберігання одиниці товару та витрати на здійснення одного замовлення. Це дозволить оптимізувати рівень запасів, підвищити оборотність активів та зменшити витрати на зберігання [5].

Інвестиційне планування дає змогу реалізовувати довгострокові проєкти, такі як модернізація обладнання або розвиток ІТ-інфраструктури.

Наприклад, при плануванні закупівлі нового касового обладнання, бюджет має включати не лише вартість самого обладнання, але й витрати на його встановлення, навчання персоналу та можливі витрати на технічне обслуговування. Оцінка потреби в зовнішньому фінансуванні відбувається через фінансовий бюджет, що дозволяє заздалегідь формувати кредитну стратегію. Наприклад, якщо прогнозується сезонне збільшення обсягів продажів, може виникнути потреба у збільшенні оборотних коштів для закупівлі більшої кількості товарів. Фінансовий бюджет допоможе визначити розмір необхідного кредиту, оптимальні умови кредитування та терміни його погашення.

Доцільним є також впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для централізованого управління бюджетами та залучення персоналу до процесу планування з метою підвищення їхньої відповідальності та залученості. Це можуть бути, наприклад, хмарні сервіси для малого бізнесу, які дозволяють автоматизувати процеси формування бюджетів, контролю за їх виконанням та аналізу відхилень. Автоматизація бюджетного процесу сприятиме підвищенню оперативності та точності фінансового планування.

Не менш важливою складовою фінансового управління є регулярний моніторинг ключових фінансових коефіцієнтів. Аналіз рентабельності інвестицій дозволяє оцінити ефективність вкладення коштів у розвиток бізнесу, а рентабельність активів демонструє здатність підприємства створювати прибуток з наявних ресурсів. Додатково, показники поточної та швидкої ліквідності забезпечують розуміння платоспроможності, а розрахунок точки беззбитковості допомагає визначити критичний обсяг продажів, необхідний для покриття витрат, що дозволяє зберігати контроль над прибутковістю.

Для зменшення ризиків, пов'язаних із помилками в обліку та затримками в отриманні фінансової інформації, необхідно впровадити автоматизацію облікових процесів. Наприклад, впровадження сучасних облікових програм, таких як BAS Малий бізнес або хмарні сервіси, дозволить

автоматизувати облік продажів, закупівель, складських операцій та формування фінансової звітності. Інтеграція облікових програм із банківськими сервісами, CRM-системами та касовим обладнанням створить єдиний інформаційний простір, що дозволить оперативніше ухвалювати управлінські рішення, зменшить операційні витрати та мінімізує ризик помилок.

Особливу увагу слід приділити системі управління запасами. У ФОП «БЛОНД» наявний ризик утворення як надлишкових, так і дефіцитних товарних залишків. Застосування аналітичного підходу з урахуванням сезонності, обсягів продажу та маржинальності продукції дозволить оптимізувати використання оборотного капіталу, уникнути втрат і зберегти ефективність товарного обігу.

Ураховуючи вплив валютних коливань на закупівельні ціни, підприємству доцільно використовувати елементи валютного планування та хеджування. Наприклад, укладання довгострокових контрактів з постачальниками в національній валюті дозволить мінімізувати вплив коливань курсу гривні. Це можуть бути як укладення контрактів у національній валюті, так і створення валютних резервів для захисту від девальвації. Ще одним аспектом є ефективне управління дебіторською заборгованістю. Співпраця з гуртовими покупцями на умовах відтермінування платежу потребує наявності формалізованої кредитної політики, яка передбачає системний контроль за своєчасністю оплати й реагуванням на прострочення. Наприклад, кредитна політика може передбачати надання відстрочки платежу на 30 днів для постійних оптових покупців та на 15 днів для нових клієнтів, а також застосування штрафних санкцій за прострочення платежів. Це сприятиме прискоренню оборотності дебіторської заборгованості та зменшить ризик неповернення коштів.

Захист від непередбачених фінансових втрат досягається також через впровадження страхування. Страхові інструменти мають охоплювати майно (торгові лотки, обладнання, товарні запаси), обладнання (касові апарати,

холодильне обладнання), відповідальність перед клієнтами (у випадках продажу неякісного товару або заподіяння шкоди) та працівниками (страхування від нещасних випадків на виробництві), що дозволяє створити додатковий рівень безпеки у випадках технічних збоїв, крадіжок, пожеж або інших надзвичайних ситуацій [71]. Наприклад, страхування майна від пожежі забезпечить компенсацію збитків у разі пошкодження або знищення товарів, а страхування відповідальності перед клієнтами захистить підприємство від фінансових претензій у разі виникнення проблем з якістю продукції. Важливо ретельно проаналізувати всі потенційні ризики та обрати оптимальний пакет страхових послуг, який забезпечить комплексний захист фінансових інтересів ФОП «БЛОНД». Система фінансового менеджменту ФОП «БЛОНД» охоплює комплекс інструментів, які формують основу ефективного управління ресурсами підприємства (рис. 3.2).

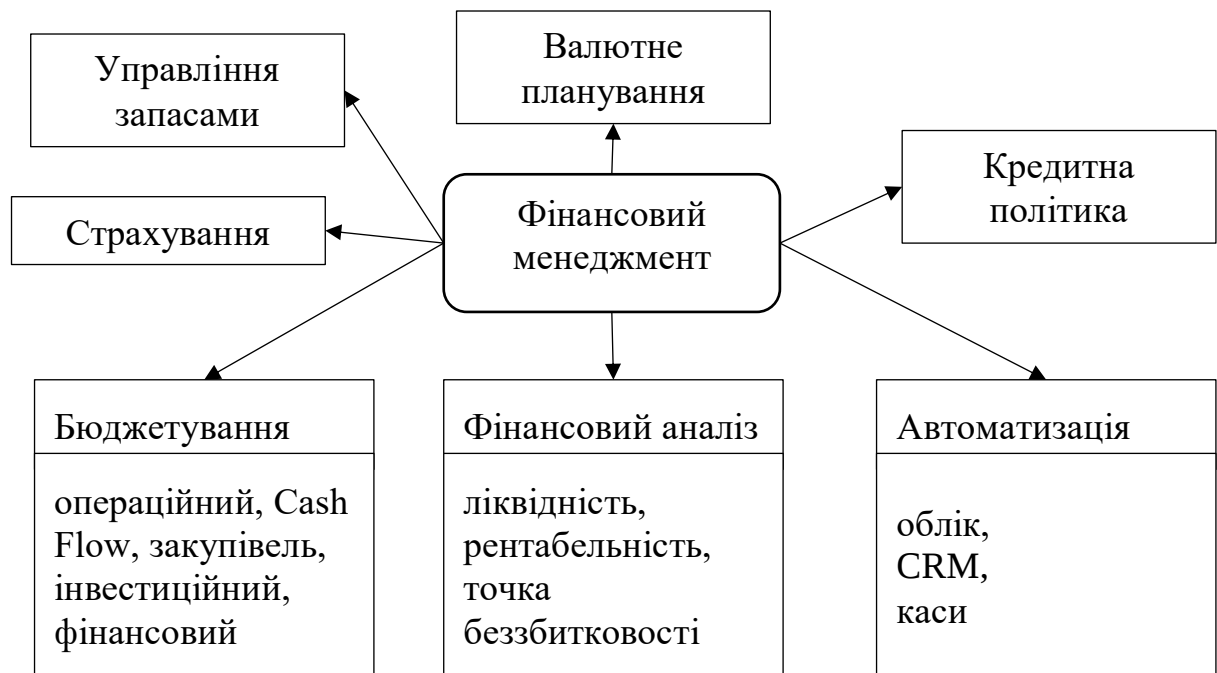


Рис. 3.2. Інструменти фінансового менеджменту ФОП «БЛОНД»

Отже, системне впровадження фінансового менеджменту на підприємстві ФОП «БЛОНД» має охоплювати всі основні напрями його діяльності: планування, облік, аналіз, контроль та регулювання фінансових

операцій. Такий комплексний підхід дозволить не лише мінімізувати вплив операційних ризиків, пов'язаних з невизначеністю попиту, сезонністю, збоями в постачанні, коливаннями валютних курсів та іншими факторами, а й забезпечити довгострокову фінансову стійкість підприємства. Це, в свою чергу, створить міцну основу для адаптації до постійних змін у зовнішньому середовищі, включаючи зміни в споживчих перевагах, посилення конкуренції та економічні коливання. Формування ефективної моделі сталого зростання стане можливим завдяки оптимізації використання ресурсів, підвищенню рентабельності та забезпеченню збалансованого розвитку всіх сфер діяльності підприємства. Комплексне бачення оптимізації ключових аспектів фінансової діяльності підприємства, що включає управління активами, зобов'язаннями, капіталом, грошовими потоками та фінансовими ризиками, відображено на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Модель оптимізації фінансової діяльності ФОП «БЛОНД»

Після впровадження запропонованих заходів доцільним є проведення комплексного аналізу їхньої потенційної ефективності та всебічної оцінки впливу на загальний рівень операційних ризиків підприємства. Цей аналіз має охоплювати як кількісні показники, такі як зміна фінансових коефіцієнтів (рентабельність, ліквідність, оборотність активів, фінансова стійкість), обсяги прибутку (валовий та чистий прибуток) та рівень витрат (загальні витрати, витрати на персонал, витрати на зберігання запасів), так і якісні аспекти, включаючи покращення процесів управління (оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів), підвищення оперативності та обґрунтованості прийняття управлінських рішень (за рахунок автоматизації обліку та аналізу даних), зниження впливу негативних факторів зовнішнього середовища (мінімізація впливу сезонності, валютних коливань, інфляції). Важливо також оцінити, наскільки впроваджені інструменти сприяли досягненню стратегічних цілей ФОП «БЛОНД», таких як збільшення частки ринку, підвищення конкурентоспроможності, розширення асортименту, та забезпечили його сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Окрему увагу слід приділити аналізу впливу впроваджених заходів на рівень задоволеності клієнтів та лояльність персоналу, оскільки ці фактори також мають значний вплив на фінансові результати підприємства.

3.2. Оцінка очікуваної ефективності впровадження інструментів фінансового менеджменту у ФОП «БЛОНД»

Після впровадження запропонованих інструментів фінансового менеджменту, необхідно провести комплексну оцінку їхньої потенційної ефективності та впливу на зниження рівня операційних ризиків ФОП «БЛОНД». Цей аналіз буде здійснюватися шляхом порівняння поточних

фінансових показників та прогнозованих змін, які очікуються внаслідок реалізації запропонованих заходів. Часовий горизонт оцінки становить 1 рік після повного впровадження системи фінансового менеджменту.

Для наочності результати оцінки наведено в таблиці 3.1, яка відображає зміни ключових фінансових показників підприємства до та після впровадження інструментів фінансового управління.

Таблиця 3.1

**Порівняння основних фінансових показників до та після
впровадження інструментів фінансового менеджменту у ФОП «БЛОНД»**

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Динаміка / Зміна	Причини змін
1	2	3	4	5
Рентабельність продажів (ROS), %	6,5	8,5–9,5	+2–3 п.п.	Зменшення витрат на зберігання, автоматизація адміністративних функцій
Рентабельність активів (ROA), %	4,2	5,2–6,2	+1–2 п.п.	Зменшення надлишкових запасів, оптимізація оборотних активів
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	9,8	12,8–13,8	+3–4 п.п.	Зростання прибутку, стабілізація структури фінансування
Поточна ліквідність	1,3	1,5–2,0	+0,2–0,7	Зниження залишків запасів, контроль дебіторської заборгованості
Швидка ліквідність	0,7	0,9–1,0	+0,2–0,3	Скорочення обігового циклу, пришвидшення надходження коштів
Оборотність запасів, днів	45	38–40	–5–7 днів	АВС-аналіз, усунення повільнообертових позицій
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	28	23–25	–3–5 днів	Політика кредитного контролю, стандарти взаємодії з клієнтами

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Чистий прибуток, тис. грн	180	210–220	+15-20%	Оптимізація витрат, зростання доходів
Операційні витрати, % від виручки	72	70–71	-1-2 п.п.	Автоматизація обліку, оптимізація персоналу
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	420	480–500	+14-19%	Впровадження КРІ, оптимізація функцій, навчання
Касові розриви (випадки на рік)	4	0–1	-75-100%	Бюджетування, планування руху коштів

* Дані у колонці «Після впровадження» є прогнозними та базуються на очікуваних ефектах від впровадження інструментів упродовж 1 року.

З наведених у таблиці даних видно, що очікуване покращення фінансових результатів є суттєвим і багатограним. Зокрема:

- Рентабельність продажів (ROS): Очікується зростання на 2–3% за рахунок скорочення витрат на зберігання товарних запасів (впровадження ABC-аналізу), а також зменшення загальних адміністративних витрат унаслідок автоматизації обліку та бюджетування.
- Рентабельність активів (ROA): Ймовірне підвищення на 1–2% завдяки кращому використанню оборотних активів – зокрема, зниженню надлишкових запасів та пришвидшенню інкасації дебіторської заборгованості.
- Рентабельність власного капіталу (ROE): Прогнозоване зростання на 3–4% унаслідок підвищення чистого прибутку та стабілізації структури джерел фінансування.
- Коефіцієнти ліквідності: Очікується підтримання коефіцієнта поточної ліквідності в межах 1.5–2.0, а швидкої ліквідності – зростання на 0.2–0.3, з огляду на зменшення обсягів запасів та пришвидшення обігу коштів.
- Оборотність запасів: Ймовірне скорочення тривалості обороту на 5–7 днів через раціоналізацію асортименту і відмову від повільнообертових товарів.

- **Оборотність дебіторської заборгованості:** Очікуване прискорення на 3–5 днів завдяки запровадженню стандартів обслуговування клієнтів і політики кредитного контролю.
- **Чистий прибуток:** Зростання на 15–20% унаслідок зменшення непродуктивних витрат та поліпшення структури доходів.
- **Операційні витрати:** Зменшення на 1–2% від виторгу завдяки автоматизації процесів обліку й контролю, оптимізації обслуговуючого персоналу та зменшенню витрат на зберігання.

У контексті діяльності ФОП «БЛОНД» бюджетування відіграє ключову роль у стабілізації фінансових потоків. У 2022–2023 роках підприємство стикалося з касовими розривами, що перешкоджало своєчасному розрахунку з постачальниками та спричиняло залежність від короткострокових запозичень. Запровадження системи бюджетування дозволить завчасно прогнозувати надходження і витрати, тим самим мінімізуючи ризики фінансової нестабільності. Крім того, бюджетний контроль сприятиме зниженню частки непланових витрат, а також підвищить загальну фінансову дисципліну.

Щодо управління запасами, актуальним є зменшення товарних залишків, які негативно впливали на обіг коштів і створювали ризики псування продукції. Використання ABC-аналізу дасть змогу оптимізувати складські запаси, сфокусувавши ресурси на найбільш прибуткових і затребуваних товарних позиціях. Це сприятиме уникненню ситуацій, коли відсутність необхідного асортименту призводить до втрати клієнтів і доходів.

Впровадження чіткої політики управління дебіторською заборгованістю дозволить забезпечити більш регулярне надходження коштів, що особливо важливо для підтримання платоспроможності в умовах нестабільного попиту. Це також допоможе знизити ризики втрати готівки через прострочення платежів або неповернення боргів.

Автоматизація обліку, у свою чергу, суттєво підвищить ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Раніше значна частина облікової роботи

виконувалася вручну, що уповільнювало формування звітності та призводило до помилок у фінансових документах. Завдяки автоматизації очікується скорочення часу на обробку інформації, а також покращення точності даних, що лягають в основу управлінських рішень.

Протягом 2023–2024 років підприємство зіткнулося з падінням продуктивності праці, що частково було викликане швидким розширенням штату без належної автоматизації, відсутністю внутрішніх KPI та неефективним розподілом функцій. Запропоновані зміни дадуть змогу провести тренінги для персоналу, впровадити систему оцінки ефективності, усунути дублювання обов’язків і підвищити мотивацію працівників, що, своєю чергою, позитивно вплине на операційну ефективність.

Варто також врахувати можливі ризики впровадження інструментів фінансового менеджменту. До таких належать: недостатній рівень цифрової підготовки персоналу, потенційний опір змінам, необхідність додаткових інвестицій у програмне забезпечення, а також ризики затягування строків окупності інвестицій. Орієнтовно очікується, що період окупності основних витрат на автоматизацію, навчання персоналу та налаштування облікових систем становитиме 6–12 місяців.

Для забезпечення ефективності реалізованих заходів доцільно впровадити систему постійного моніторингу результатів – із щоквартальним переглядом ключових фінансових і операційних показників (KPI), таких як динаміка рентабельності, швидкість обігу активів, зниження витрат, продуктивність праці.

Нематеріальні вигоди також мають важливе значення. Передбачається покращення якості управлінських рішень, зростання задоволеності клієнтів завдяки стабільності обслуговування, а також підвищення корпоративної культури через впровадження прозорої системи оцінювання результатів праці.

Інструменти валютного планування та страхування наразі не належать до першочергових для ФОП «БЛОНД», однак можуть стати актуальними на етапі масштабування діяльності. У разі розширення на зовнішні ринки чи

активнішої співпраці з імпортерними постачальниками застосування валютного хеджування дозволить мінімізувати вплив коливань курсу. Страхування бізнес-процесів стане важливим елементом зниження ризиків у разі непередбачених подій, сприяючи загальній фінансовій стійкості.

Незважаючи на очікувані позитивні результати, впровадження нових інструментів фінансового менеджменту у ФОП «БЛОНД» супроводжується певними ризиками та бар'єрами, які можуть обмежити або відтермінувати очікувану ефективність.

Одним із ключових викликів є недостатній рівень цифрової грамотності персоналу. Частина співробітників не має практичного досвіду роботи з сучасними обліковими чи аналітичними системами, що може ускладнити адаптацію до нових процесів. Зокрема, автоматизація обліку, впровадження електронних систем бюджетування чи контролю запасів потребують базового розуміння цифрових інструментів. Якщо цей аспект не буде врахований на етапі підготовки, підприємство зіткнеться з необхідністю частої технічної підтримки, зниженням темпів роботи та збільшенням кількості помилок.

Також слід враховувати опір змінам з боку персоналу, що є типовим явищем у процесі трансформації внутрішніх процесів. Співробітники можуть сприймати нові системи як загрозу для звичних робочих підходів або як інструмент для посилення контролю, що породжує недовіру і знижує мотивацію. У таких випадках важливо не лише інформувати працівників про мету змін, а й залучати їх до процесу впровадження через навчання, відкриті обговорення і надання можливості впливати на формування нових процедур.

Ще одним обмеженням є потреба в додаткових інвестиціях у програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу. Повноцінна автоматизація вимагає закупівлі або ліцензування відповідних облікових програм, налаштування систем з урахуванням специфіки діяльності підприємства, а також проведення інструктажів і тренінгів. У короткостроковому періоді це означає суттєве навантаження на бюджет підприємства, що може викликати

сумніви щодо доцільності інвестицій, особливо за умови низької маржинальності або нестабільного виторгу.

Можливе затягування періоду окупності витрат на впровадження інструментів – ще один важливий фактор. У деяких випадках ефект від нововведень стає помітним не одразу, а лише після стабілізації нових бізнес-процесів, завершення адаптації персоналу та усунення технічних недоліків. Це може призвести до песимізму в команді чи навіть до зупинки ініціатив через відсутність швидких результатів.

Крім того, не варто виключати ризики неповної реалізації запропонованих заходів. Якщо підприємство зупиниться на частковому впровадженні (наприклад, лише на автоматизації бухгалтерського обліку без адаптації процесів бюджетування або без зміни системи мотивації персоналу), синергійний ефект буде втраченим, а очікувані фінансові покращення – обмеженими.

Іншим чинником є організаційна незрілість підприємства, що проявляється у відсутності внутрішніх процедур, політик або управлінських стандартів, без яких впровадження нових інструментів відбуватиметься хаотично або формально. Наприклад, автоматизація обліку без чітко описаних процедур документообігу призведе до технічного хаосу, а впровадження бюджетування без відповідальності та контрольних точок – до формального планування без реального контролю.

Важливо також враховувати зовнішні ризики – економічну нестабільність, коливання попиту, зміну регуляторного середовища, які можуть знизити ефективність будь-яких управлінських рішень, навіть добре підготовлених. Зовнішні фактори здатні не лише вплинути на результати, а й поставити під сумнів обґрунтованість вкладених ресурсів.

Для ефективного впровадження змін у сфері фінансового менеджменту критично важливою є наявність чіткого плану управління ризиками, що включає заходи з адаптації персоналу, комунікаційної підтримки, розробки

інструкцій, вибору відповідного програмного забезпечення та впровадження інструментів із поступовим переходом і постійним моніторингом результатів.

Процес реалізації змін має відбуватися в кілька послідовних етапів. Спершу проводиться діагностика поточного стану фінансових процесів і систем, формується команда впровадження з чітким розподілом ролей та відповідальності. На цьому ж етапі розробляється детальний план-графік із часовими межами та визначаються необхідні ресурси. Важливим є і підготовка персоналу через навчання та інформування про майбутні зміни.

Далі розпочинається етап безпосереднього впровадження, під час якого поступово впроваджуються інструменти фінансового менеджменту. Спочатку це може бути бюджетування, а згодом – автоматизація облікових процесів. Паралельно здійснюється налаштування програмного забезпечення, тестування нових рішень та запуск пілотних процесів, що супроводжується збором даних і постійним моніторингом.

Після цього настає етап стабілізації, який передбачає повноцінний запуск нової системи, аналіз ефективності за допомогою ключових показників, внесення необхідних коригувань до процедур і процесів, а також документування змін та розробку супровідних інструкцій.

Щоб забезпечити дотримання термінів, важливо заздалегідь встановити конкретні часові межі для кожного етапу та візуалізувати їх, наприклад, у форматі Gantt-діаграми. Необхідно також передбачити можливі затримки й розробити заходи для їхнього мінімізації.

Успішна реалізація плану неможлива без призначення відповідальних осіб за кожне завдання. Це забезпечує чіткий розподіл обов'язків і ефективну координацію дій між усіма учасниками процесу.

Для оцінки результатів впровадження використовуються фінансові та операційні ключові показники ефективності. До перших належать такі як рентабельність продажів, активів, власного капіталу, чистий прибуток, рівень витрат, ліквідність, оборотність запасів та дебіторської заборгованості. Операційні показники включають продуктивність праці, кількість касових

розривів, швидкість обробки документів, точність облікових даних, а також рівень задоволеності клієнтів і працівників.

Процес визначення КРІ повинен ґрунтуватися на цілях впровадження кожного інструменту, з чітким встановленням цільових значень, періодичністю оцінки, а також побудовою системи звітності та візуалізації.

Важливо забезпечити механізми зворотного зв'язку, які дозволяють оперативно реагувати на проблеми. До них належать регулярні зустрічі команди, під час яких аналізується прогрес, виявляються труднощі та визначаються шляхи вирішення. Окрему увагу слід приділяти збору зворотного зв'язку від працівників через опитування, інтерв'ю або фокус-групи, що допомагає врахувати їхню думку та забезпечити підтримку змін.

Моніторинг КРІ та аналіз звітності дозволяють виявити відхилення, тенденції й закономірності. Це дає змогу своєчасно коригувати план, перерозподіляти ресурси, змінювати терміни або переглядати цілі впровадження. Гнучкість і адаптивність плану є ключовими факторами для успішного управління змінами та досягнення очікуваних результатів.

З метою наочного представлення та практичного застосування результатів аналізу, а також для узагальнення впливу впроваджених інструментів фінансового менеджменту на діяльність ФОП «БЛОНД», у таблиці 3.2 наведено зведену оцінку ефективності. Ця таблиця слугує ключовим інструментом для прийняття управлінських рішень, оскільки систематизує інформацію про очікувані зміни у фінансових показниках, операційних процесах та рівні ризиків, дозволяючи оцінити загальний ефект від впроваджених заходів.

**Зведена оцінка ефективності впровадження інструментів
фінансового менеджменту у ФОП «БЛОНД»**

Категорія ефекту	Очікувані результати	Потенційна користь
Фінансові показники	Зростання рентабельності на 2–4 п.п., прибутку на 15–20%	Підвищення загальної фінансової ефективності
Ліквідність і обіг коштів	Зростання ліквідності, скорочення обороту запасів і дебіторки	Покращення платоспроможності та грошових потоків
Операційна ефективність	Зниження витрат на 1–2%, підвищення продуктивності праці на 14–19%	Зростання ефективності використання ресурсів
Управлінські процеси	Впровадження бюджетування, КРІ, автоматизованого обліку	Поліпшення управління та контролю
Зниження ризиків	Усунення касових розривів, покращення контролю запасів і дебіторки	Менше операційних збоїв і фінансових втрат
Бар'єри та ризики впровадження	Недостатня цифрова грамотність, опір змінам, інвестиційні витрати	Необхідність навчання, комунікації та початкових вкладень
Нематеріальні вигоди	Покращення корпоративної культури, прозорості, якості управлінських рішень	Підвищення лояльності персоналу та стабільності бізнесу

Як свідчить зведена оцінка, впровадження інструментів фінансового менеджменту у ФОП «БЛОНД» має потенціал досягти не лише фінансових покращень, але й істотного посилення управлінської культури та операційної стійкості бізнесу. Очікувані ефекти охоплюють як кількісні показники (прибуток, рентабельність, ліквідність), так і якісні зміни, зокрема покращення процесів прийняття рішень, зростання залученості персоналу та зниження ризиків.

Разом з тим, успіх реалізації залежатиме від послідовності впровадження, готовності підприємства до змін і здатності оперативно реагувати на бар'єри. Врахування ризиків, поетапне впровадження нововведень та постійний моніторинг результатів мають стати ключовими умовами досягнення запланованої ефективності.

Таким чином, інтеграція сучасних інструментів фінансового менеджменту здатна стати основою довгострокової стабільності та зростання ФОП «БЛОНД», якщо супроводжуватиметься системним підходом до управління змінами та розвитком внутрішнього потенціалу підприємства.

Протягом наступних 2–3 років компанії варто зосередитися на кількох стратегічних напрямках, що взаємно підсилюють одне одного. Насамперед доцільно активніше використовувати дані про поведінку споживачів для диверсифікації асортименту. Це дасть змогу точніше адаптувати пропозицію до реального попиту, тестувати нові товарні категорії та поступово формувати більш гнучку товарну політику. Застосування інструментів аналітики й A/B тестування допоможе швидше перевіряти гіпотези щодо продуктів, тим самим знижуючи ризики виведення новинок на ринок.

Другий важливий крок – впровадження сучасної CRM-системи. Це не лише полегшить управління продажами, а й дозволить вибудувати персоналізовану комунікацію з клієнтами, підвищити рівень їх утримання й стимулювати повторні покупки. Завдяки автоматизованим сценаріям обслуговування та сегментації клієнтської бази, бізнес зможе краще розуміти потреби аудиторії та ефективніше з нею взаємодіяти.

Паралельно варто розвивати онлайн-канал продажів як ключовий напрямок масштабування. Це відкриє доступ до нових регіонів і клієнтських груп, а також зменшить залежність від фізичної присутності. Важливо не просто запустити e-commerce платформу, а інтегрувати її з CRM та фінансовою звітністю для повної прозорості операцій і контролю за воронкою продажів.

У міру розвитку компанії стає критично важливою якісна фінансова аналітика. Впровадження ВІ-систем дасть змогу автоматизувати аналіз ключових показників, виявляти слабкі місця в бізнес-моделі й своєчасно реагувати на зміни. Це також забезпечить вищу якість управлінських рішень, що особливо важливо в умовах масштабування.

Зрештою, доцільним кроком стане регулярне залучення зовнішніх консультантів або аудиторів для щорічного перегляду фінансової моделі. Такий підхід допоможе уникати замилювання внутрішньої картини, забезпечити об'єктивну оцінку ефективності діяльності й своєчасно вносити корективи. Крім того, це підвищить довіру з боку потенційних інвесторів або партнерів у разі залучення фінансування чи виходу на нові ринки.

Загалом, впровадження інструментів фінансового менеджменту у ФОП «БЛОНД» дозволяє сформувати стійку фінансову основу для подальшого розвитку підприємства. Попри можливі ризики, зважений підхід до планування, поетапне впровадження змін, адаптація персоналу та системний контроль за результатами дозволять досягти позитивних фінансових, операційних і стратегічних результатів у коротко- та середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Впровадження комплексної системи фінансового менеджменту є не просто бажаним, а й життєво необхідним для забезпечення стабільності, прибутковості та підвищення конкурентоспроможності ФОП «БЛОНД» в умовах динамічного та часто непередбачуваного сучасного ринку. Розділ 3 всебічно розглядає комплекс взаємопов'язаних інструментів, націлених на оптимізацію ключових аспектів фінансової діяльності підприємства. До них належать бюджетування як основа для фінансового планування та контролю

за ресурсами, управління запасами для мінімізації витрат на зберігання та оптимізації оборотного капіталу, валютне планування та кредитна політика з метою управління валютними ризиками та дебіторською заборгованістю, страхування для захисту від непередбачених фінансових втрат, а також фінансовий аналіз та автоматизація обліку для оперативного прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Розділ детально розкриває важливість кожного етапу впровадження змін, починаючи від підготовки та закінчуючи стабілізацією нових процесів. Чітко визначені ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу прогресу та оцінки результатів впровадження. Особлива увага приділяється механізмам зворотного зв'язку та коригування плану, що забезпечує гнучкість та адаптивність до змінних умов.

Водночас, розділ реалістично оцінює потенційні ризики та бар'єри, які можуть виникнути в процесі впровадження. До них належать недостатня цифрова грамотність персоналу, опір змінам та необхідність значних інвестицій.

Зведена оцінка ефективності, представлена в розділі, переконливо показує, що впровадження інструментів фінансового менеджменту має значний потенціал для комплексного покращення діяльності ФОП «БЛОНД». Це стосується не лише кількісних показників, таких як прибутковість, рентабельність та ліквідність, але й якісних змін, включаючи підвищення операційної ефективності, вдосконалення управлінських процесів та зниження рівня ризиків.

Підсумовуючи, розділ підкреслює, що комплексна та системна інтеграція сучасних інструментів фінансового менеджменту є невід'ємною умовою для забезпечення довгострокової стабільності, адаптивності та сталого розвитку ФОП «БЛОНД». Успішна реалізація цієї мети вимагає від підприємства не лише інвестицій у нові технології та процеси, а й формування культури безперервного вдосконалення та готовності до змін.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було з'ясовано, що ефективний фінансовий менеджмент є фундаментом успішної діяльності будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, зокрема й у сфері роздрібної торгівлі. Його завдання полягає не лише у контролі фінансових потоків і ресурсів, а й у формуванні стратегії стабільного розвитку підприємства за умов високої конкуренції, економічної нестабільності та динамічних змін ринку. У першому розділі роботи розкрито теоретичні засади фінансового менеджменту, що дозволило визначити його ключові функції, цілі та інструменти, а також сформулювати уявлення про його практичне значення для малих підприємств.

Поглиблений аналіз діяльності ФОП «БЛОНД», проведений у другому розділі, дав змогу оцінити фактичний фінансовий стан підприємства, виявити ключові тенденції розвитку, сильні й слабкі сторони господарювання. Детальний аналіз структури доходів і витрат, динаміки прибутковості, фінансової стійкості та платоспроможності показав, що підприємство має потенціал для розвитку, однак стикається з певними труднощами у сфері стратегічного фінансового планування. Зокрема, було встановлено, що на підприємстві відсутні системи бюджетування та фінансового прогнозування, обмежений аналіз інвестиційної доцільності, а також недостатньо використовується інформація про фінансові ризики для управлінських рішень.

Проведення SWOT-аналізу дозволило комплексно оцінити внутрішнє середовище підприємства та вплив зовнішніх чинників. Сильними сторонами ФОП «БЛОНД» виявилися гнучкість у прийнятті фінансових рішень, раціональне управління витратами, відсутність боргового навантаження та високий рівень обігу оборотного капіталу. Разом із тим, виявлені слабкі сторони вказують на потребу у впровадженні системного фінансового підходу. Важливою частиною дослідження став проведений ABC-аналіз, який дозволив класифікувати товарний асортимент за рівнем впливу на фінансові

результати підприємства, що створює основу для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління запасами, закупівельної політики та оптимізації асортименту.

Третій розділ роботи був присвячений обґрунтуванню конкретних напрямів удосконалення фінансового менеджменту на підприємстві. На основі результатів аналізу розроблено практичні рекомендації, що включають впровадження інструментів бюджетування, фінансового контролю, планування грошових потоків, цифрових засобів обліку та аналізу. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення рівня фінансової прозорості, дисципліни й гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Підприємству рекомендовано систематично застосовувати сучасні аналітичні методи для оцінки ефективності діяльності, а також орієнтуватися на цільове використання ресурсів задля досягнення сталого фінансового результату.

На основі проведеного дослідження доцільним є запровадження таких пропозицій для підвищення ефективності фінансового менеджменту ФОП «БЛОНД»:

По-перше, слід розробити систему фінансового планування з урахуванням цілей підприємства, сезонності продажів та прогнозування витрат. Доцільно впровадити бюджетування як інструмент контролю та управління грошовими потоками, що дозволить уникати касових розривів і підвищити дисципліну витрат.

По-друге, рекомендується впровадити внутрішню аналітичну систему, яка базується на регулярному моніторингу ключових фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, оборотність активів, рентабельність окремих товарів. Особливої уваги заслуговує постійне оновлення результатів ABC-аналізу для підтримання актуального асортиментного портфеля.

По-третє, доцільно автоматизувати фінансовий облік і застосувати цифрові інструменти для ведення статистики, аналізу закупівель і планування. Це забезпечить оперативність обробки даних, точність розрахунків і підвищить якість управлінських рішень.

По-четверте, варто ініціювати стратегічний підхід до інвестиційної діяльності, навіть у межах малих капіталовкладень, з урахуванням рентабельності, строку окупності та ризиків. Це дозволить ФОП «БЛОНД» не лише зберегти поточні позиції, а й поступово розширити сферу діяльності.

Загалом, реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стабільності, підвищенню ефективності використання ресурсів і посиленню конкурентних переваг підприємства. Такий підхід забезпечить сталий розвиток ФОП «БЛОНД» в умовах мінливої ринкової кон'юнктури та дозволить ефективно використовувати інструменти фінансового менеджменту в реальному секторі економіки.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що фінансовий менеджмент є потужним інструментом забезпечення ефективності функціонування підприємства. У випадку ФОП «БЛОНД» застосування комплексного підходу до управління фінансами дозволить не лише зберегти стабільність у короткостроковій перспективі, але й забезпечити поступовий розвиток, зміцнення конкурентних позицій на ринку та формування довготривалої фінансової стійкості. Впровадження розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності, оптимізації ресурсів і, зрештою, зростанню прибутковості бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. Повне досьє на кожну компанію України. URL: <https://youcontrol.com>. (дата звернення: 21.04.2025)
2. Архипенко Т. А., Іванова М. І. Теоретичне дослідження небезпек, загроз та ризиків у економічній безпеці підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1. С. 1–10.
3. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/34623.pdf> (дата звернення 16.04.2025).
4. Бас Ю. В. Теоретичні основи формування фінансової стратегії підприємства *Наука і економіка*. 2016.- Вип.1(41). С.73–78.
5. Баталова Т. В., Сєдих О.Л. АВС-аналіз товарного асортименту. *Інформаційні технології в соціокультурній сфері, освіті та економіці* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених. Київ : Видавничий центр КНУКіМ, 2023. С. 13–14.
6. Бланк І. А. Енциклопедія фінансового менеджменту. Концептуальні засади фінансового менеджменту. Одеса, 2018. 415 с.
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник К. : Атіка, 2004. 480 с.
8. Братун В., Кравчук А. Управління ризиками в малому бізнесі в умовах інформатизації. *Дослідження та інновації*. Том 1 № 1 (4) 2025. С. 124–131.
9. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту. Київ: Молодь, 1997. 1000 с.
10. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: Галич-Прес, 2017. 236 с.

11. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Вид. 2-ге. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
12. Войтенко В. В. Фінансовий контроль як категорія фінансових відносин у системі державного управління. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(91), 2020. С. 99–103.
13. Воронкова Т. Є., Безпалько Н. Ю. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 19. С. 42–44.
14. Гайбура Ю. А. Методичні підходи щодо оцінки і прогнозування прибутковості підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. № 38. 2023. URL: https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/152/128 (дата перегляду: 18.04.2025)
15. Гайбура Ю. А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2021. 176 с.
16. Гвоздєй Н. І., Бондарук І. С., Вінницька О.А. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2018. Т. 28. № 1. С. 216–221.
17. Горошанська О. О., Кащена Н. Б. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. № 11. 2016. с. 162–166.
18. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2021. №8. С. 219–223.
19. Дараган, А. В., Геворкян, А. Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*, (167), 2021. С. 55–58.
20. Дмитренко Д. Концептуальний підхід до формування ефективної системи фінансової діагностики діяльності підприємства. *Економіка та*

суспільство, (52). 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2562/2481> (дата звернення: 26.04.2025)

21. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

22. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 189-192.

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

24. Жук О. І., Томашевська А. В., Боришкевич І. І. фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Випуск 18, Том 2ю 2022. С. 103–112.

25. Журавльова І. В., Сабліна Н. В. Фінансовий менеджмент і контролінг у сфері бізнесу: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 174 с.

26. Заїчко І. В. Фінансова стійкість підприємств як інструмент реалізації фінансової безпеки. *Молодий вчений*. 2019. № 10. С. 651–656.

27. Заїчко, І., Богріновцева, Л. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. *Економіка та суспільство*, (45). 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1933/1861> (дата звернення: 23.04.2025)

28. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*, (4(26), 2023. С. 38–47.

29. Іванченко Л. В., Степаненко С. В., Євтушевська О. О. Фінансовий і податковий менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 125–129.

30. Калінін О. В., Омеляненко Т. В., Колос І. В. Адаптація операційного менеджменту до викликів кризових ситуацій. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Випуск 2 (32), 2024. С. 115–129.
31. Кальченко О., Шишкіна О., Данилович В. Фінансова звітність як інструмент фінансового менеджменту. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1 (37). 2024. С. 288–300.
32. Капліна А. І. Роль менеджменту для розвитку малого бізнесу. *Агросвіт* №11, 2023. С. 32–35.
33. Кобилецький В. Р. Рентабельність. Сутність та показники. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/229-rentabelnist> (дата перегляду: 25.04.2025)
34. Коваль Н., Ткачук Л., Панасенко І. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*, (62). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3962/3885> (дата звернення: 20.04.2025)
35. Кондратенко Н. О. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий менеджмент» (для студентів 5 курсу всіх форм навчання за спеціальностями 7.03060101 та 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 81 с.
36. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський, Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, (61). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (дата звернення 16.04.2025).
37. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (43). 2022. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694> (дата перегляду: 18.04.2025)

38. Кравченко В. Функції фінансового менеджменту. *Livingfo*. URL: <https://livingfo.com/funktsii-finansovoho-menedzhmentu/> (дата звернення: 20.04.2025)

39. Кучер Г.В. Фінансовий потенціал як економічна категорія. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 9. С. 46–52.

40. Кушнірук В. С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2017. 124 с.

41. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*, (67). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4805/4745> (дата перегляду: 13.04.2025)

42. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. №5 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064> (дата звернення: 23.04.2025)

43. Максимцова М. М., Горфінкель В. Я. Менеджмент малого бізнесу: Підручник. М., 2007. 269 с.

44. Малий І. Й., Радіонова І. Ф., Ємельяненко Л. М. Антикризисне управління національною економікою. Київ, 2017. 368 с.

45. Менеджмент і адміністрування: підручник. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.

46. Менеджмент стартап проектів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко, Н. І. Ситник, Ж. М. Жигалкевич, К. О. Бояринова, О. В. Гук, Г. А. Мохонько, Є. В. Дергачов, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с.

47. Митяй О. В. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 311 с.

48. Модель фінансового менеджменту. *United Nations Development Programme*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/model-finansovoho-menedzhmentu> (дата звернення: 20.04.2025)
49. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія. Т.2. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
50. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/420746a8-d2cd-4694-840b-c435d296d8fe/content> (дата звернення: 23.04.2025)
51. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(1), 2022. С. 44–49.
52. Остапчук О., Баксалова О., Бабій, І. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 2022. 167–172.
53. Павлішина Н., Пацелій, Д. Управління фінансовими ресурсами в умовах кризи. *Підприємництво та інновації*, (32), 2024. 180-185.
54. Пальчик І. М., Кужелєв М. О., Желіховська М. В. Операції нии менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2, с. 246–252.
55. Панченко О. В., Ліснічук О. А., Солодовчук Н. О. Дослідження маркетингової діяльності в процесі розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 80. 2023. С. 99–104.
56. Пестовська З. С., Романова К. С., Розенберг О. С. практичні аспекти сучасного антикризового фінансового менеджменту. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. № 1 (32). С. 91–107.
57. Плотніков О. В. Фінансовий менеджмент у транснаціональних

корпораціях. К.: Кондор, 2004. 252 с.

58. Поддєрьогін А. М., Невмержицький Я. І. Фінансовий менеджмент. К.: КНЕУ, 2005. 535 с.

59. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf (дата звернення: 26.04.2025)

60. Поляк Г. Б. Фінансовий менеджмент. Київ. 2019. 315 с.

61. Пояснення фінансового ризику. Binance Academy, 2019 URL: <https://academy.binance.com/uk/articles/financial-risk-explained> (дата звернення: 23.04.2025)

62. Проценко А. К. Оцінка ефективності впровадження CRM-систем у діяльність підприємств малого бізнесу. *Via Economica*. Випуск 4, 2024. С. 165–170.

63. Рябоволик Т., Андросук І. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 390–395.

64. Словник української мови: академічний тлумачний словник URL: <http://sum.in.ua/s/struktura>. (дата звернення: 15.11.2024).

65. Сутність моделей фінансового управління. URL: <http://ahd.vlynko.com/27st.htm> (дата звернення: 19.04.2025)

66. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза, небезпека / Н. І. Гавловська та ін. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 35–39. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/20/22> (дата звернення: 23.04.2025)

67. Ткаченко І. С., Євась Т. В., Заярнюк В. О. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів малого підприємства. *Подільський*

науковий вісник №1 (21) 2022. С. 19–24.

68. Третяк Н. М., Нагайчук Н. Г. Оцінка ефективності системи фінансового менеджменту на підприємствах малого бізнесу. *Економіка і суспільство*. Випуск № 9. 2017. С. 1072–1078.

69. Ушеренко С. В., Лісовська О. Л. Напрями удосконалення фінансового менеджменту як основа системної протидії банкрутству підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 10. С. 160–163.

70. Федоренко В. Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Алерта, 2015. 492 с.

71. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Стасишин А. В., Гукалюк А. Ф., Західна О. Р., Сич О. А., Шушкова Ю. В.]; за заг. ред. Н. С. Ситник. - Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 724 с.

72. Халатур С. М., Гончаренко О. В., Хомук Н. Д. Інструментарій фінансового інжинірингу для комплексної оцінки фінансового стану підприємств. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 39–44.

73. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 6(74), 2019. С. 160–167.

74. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Основні засади використання ключових показників ефективності в системі управління підприємством. *Управління розвитком складних систем*, № 10. 2012. С. 87–91.

75. Черняєва А. О., Павлов К. К. Фінансовий менеджмент як ключовий фактор успіху підприємства. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інет.-конф 12-13 травня 2025 р. С.255-256.

76. Шевцова О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка*. 2013. Т. 21, Вип. 7(4). С. 132–136.

77. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: Підручник. К., 2013.

375 с.

78. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Навч. посібн. К. : Видавництво КНЕУ, 2004. 386 с.

79. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

80. Що таке KPI: ключові показники ефективності. *Hurma*. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата перегляду: 13.04.2025)

81. Янковська Л., Pawlowski G., Піхоцька О. М., Кошовий Б.-П. О., Стецяк О. Теоретичні засади організації фінансового менеджменту на підприємстві крізь призму інтердисциплінарного підходу. *Академічні візії*, (13). 2022. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/92/84> (дата звернення: 20.04.2025)

ДОДАТКИ

Асортимент продукції ФОП «БЛОНД»

Продукція	Роки		
	2021, грн.	2022, грн.	2023, грн.
1	2	3	4
Побутова хімія, з них:	304 420	421 010	420 700
— Засіб для миття посуду	98 500	102 000	13 900
— Гель для прання	108 000	174 000	230 000
— Засіб для чищення сантехніки	97 920	145 010	176 800
Товари для дому, з них:	470 020	519 100	580 700
— Рушник паперовий	95 000	98 000	104 500
— Контейнер для зберігання їжі	154 000	167 050	198 700
— Підставка для гарячого	134 020	158 300	186 000
— Форма для випікання	87 000	95 750	91 500
Дрібна побутова техніка, з них:	378 650	442 400	396 950
— Соковитискач	67 000	75 400	61 350
— Електричний блендер для кави	101 650	132 000	145 600
— Ваги кухонні	210 000	235 000	190 000
Сезонні товари, з них:	267 900	326 955	337 370
— Свічка	75 000	85 600	91 200
— Парасолька	72 000	71 500	69 800
— Надувний матрац	56 400	98 550	106 570
— пляжне покривало	64 500	71 305	69 800
Дитячі іграшки, з них:	429 200	612 040	451 100
— Конструктор	133 000	197 850	150 600
— Машинка	152 000	203 740	198 000
— Лялька	144 200	210 450	102 500
Канцелярські товари, з них:	450 310	452 060	431 190
— Зошит	55 000	59 020	51 300
— Олівці кольорові	67 800	73 200	69 840
— Ручка синя, чорна, червона	34 000	35 600	34 200
— Набори для творчості	77 050	75 600	69 500
— Блокноти	85 200	91 700	93 000
— Стикери для маркування	45 200	41 230	38 500
— Гумка	14 000	10 600	9 560
— Лінійка	17 500	13 570	12 600
— Альбом для малювання	23 000	21 540	22 100
— Фарби	31 560	30 000	30 590
Всього	2 300 500	2 773 565	2 918 010