

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Корпоративні фінанси»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа
та страхування»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Проблематика «бюджетного запасу» та інструменти її вирішення»**

здобувача Волковського Нікіти Ігоровича

Науковий керівник: ст.викл. Невмержицький Я.І

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д.е.н., професор Терещенко О.О.

Київ 2024

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 64 сторінки, 20 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел з 30 найменувань, додатки.

«Проблематика «бюджетного запасу» та інструменти її вирішення»

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження є процес формування та управління бюджетним запасом на малому підприємстві.

Предметом дослідження є проблематика формування, оптимізації та управління бюджетним запасом підприємства, а також інструменти, методи та підходи, які застосовуються для ефективного вирішення цих питань.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – аналіз проблематики формування та управління бюджетним запасом на малому підприємстві, а також розробка інструментів для ефективного вирішення цих проблем.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити сутність поняття ліквідності підприємства;
- визначити особливості планування діяльності підприємства: аналітику бюджетного запасу та його контроль;
- розглянути інструменти та методи оцінки бюджетного запасу у формі ліквідності;
- розглянути організацію фінансового планування та прогнозування на підприємстві;
- проаналізувати активи підприємства та джерела їх фінансування;
- оцінити ефективність управління бюджетним запасом на прикладі ліквідності підприємства;
- визначити напрями забезпечення достатньої ліквідності підприємства на горизонті прогнозування;
- розробити інструменти контролю ліквідності як бюджетного запасу у поточному фінансовому плані підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Систематизовано теоретичні та практичні аспекти формування та управління бюджетним запасом, що дозволяє глибше зрозуміти його роль та значення для фінансової стратегії підприємства. Рекомендації, представлені в цій кваліфікаційній роботі, можуть бути застосовані підприємствами для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Запропоновані підходи до оптимального формування та управління бюджетним запасом допоможуть менеджерам зменшити фінансові ризики, пов'язані з непередбаченими витратами та ринковими коливаннями.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: бюджетний запас, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, ризик ліквідності.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1 Ліквідність підприємства як індикатор бюджетного запасу.....	6
1.1 Сутність поняття ліквідності підприємства.....	6
1.2 Планування діяльності підприємства: аналітика бюджетного запасу та його контроль.....	10
1.3 Інструменти та методи оцінки бюджетного запасу у формі ліквідності.....	14
Розділ 2 Аналіз рівня забезпеченості ліквідності малого підприємства	23
2.1 Організація фінансового планування та прогнозування на підприємстві.....	23
2.2 Аналітичне оцінювання активів підприємства та джерел їх фінансування...	34
2.3 Аналіз ефективності управління бюджетним запасом на прикладі ліквідності підприємства	39
Розділ 3 Контроль ліквідністю як передумова результативного виконання фінансового плану підприємства.....	45
3.1 Динаміка ліквідності підприємства та її забезпечення на горизонті прогнозування.....	45
3.2 Розробка інструментів контролю ліквідності як бюджетного запасу у поточному фінансовому плані підприємства.....	51
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Проблематика ефективного управління фінансами є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якого підприємства. У цьому процесі особливу увагу заслуговує питання «бюджетного запасу» підприємства, який виступає важливим фінансовим резервом, що забезпечує стійкість і адаптивність організації до зовнішніх і внутрішніх викликів. Бюджетний запас підприємства є резервом грошових коштів або іншого фінансового ресурсу, призначеного для покриття непередбачених витрат або зниження ризиків, пов'язаних з невизначеністю та коливаннями на ринку. Недостатність бюджетного запасу може призвести до фінансової нестабільності, втрати конкурентоспроможності, а в екстремальних випадках — до банкрутства підприємства. З іншого боку, надмірно великий бюджетний запас може свідчити про неефективне використання ресурсів і втрату можливостей для інвестування та розвитку. Таким чином дослідження проблематики формування та управління оптимального бюджетного запасу є актуальним і необхідним для забезпечення стійкого та ефективного функціонування підприємства у сучасних умовах економічної невизначеності.

На сьогоднішній день в науковій літературі існує багато досліджень, поглядів та теоретичних розробок щодо механізму управління бюджетним запасом на підприємствах, які висвітлюються у працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: С.С. Іваненко, Ю. М. Тимощенко, О.Р. Рудик, Л.В. Таратута, А. І. Голубко, І. М.Сидоренко, О. П.Колісник, І. О. Замота, О.Ф. Томчук, Л.В. Гуцаленко, О.М. Кияшко, О.Б. Чорненька та інші. Незважаючи на значну кількість напрацювань із цього питання, залишається актуальним продовження досліджень ефективних напрямів управління бюджетним запасом, що обумовлено динамічними змінами ринкового середовища, посиленням конкуренції, необхідністю оптимізації ресурсів.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз проблематики формування та управління бюджетним запасом на малому підприємстві, а також розробка

інструментів для ефективного вирішення цих проблем.

Сформульована мета для її досягнення обумовлює постановку наступних завдань:

дослідити сутність поняття ліквідності підприємства;

визначити особливості планування діяльності підприємства: аналітику бюджетного запасу та його контроль;

розглянути інструменти та методи оцінки бюджетного запасу у формі ліквідності;

розглянути організацію фінансового планування та прогнозування на підприємстві;

проаналізувати активи підприємства та джерела їх фінансування;

оцінити ефективність управління бюджетним запасом на прикладі ліквідності підприємства;

визначити напрями забезпечення достатньої ліквідності підприємства на горизонті прогнозування;

розробити інструменти контролю ліквідності як бюджетного запасу у поточному фінансовому плані підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління бюджетним запасом на малому підприємстві.

Предметом дослідження є проблематика формування, оптимізації та управління бюджетним запасом підприємства, а також інструменти, методи та підходи, які застосовуються для ефективного вирішення цих питань.

Методологічну основу дослідження склали фундаментальні наукові праці та методи економічного аналізу. Сутність понять визначалася за допомогою методів спостереження, системного аналізу, синтезу та наукової абстракції. Емпірична оцінка показників, що характеризують основні параметри рівня забезпеченості ліквідності малого підприємства, проводилася методом порівняння та статистичного аналізу. Проблеми формування та реалізації механізму управління бюджетним запасом на підприємстві виявлялися на основі функціонально-системного підходу. Результати дослідження та формулювання висновків

здійснено за допомогою методів узагальнення та систематизації.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в систематизації теоретичних та практичних аспектів формування та управління бюджетним запасом, що дозволяє глибше зрозуміти його роль та значення для фінансової стратегії підприємства, а також розробці сучасних підходів до оптимізації бюджетного запасу, які враховують специфіку та особливості діяльності малого підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що рекомендації, представлені в цій кваліфікаційній роботі, можуть бути застосовані підприємствами для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Запропоновані підходи до оптимального формування та управління бюджетним запасом допоможуть менеджерам зменшити фінансові ризики, пов'язані з непередбаченими витратами та ринковими коливаннями.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова та статистична звітність підприємства, законодавчо-нормативні акти, наукові періодичні видання, монографії, матеріали науково-практичних конференцій, розробки науково-дослідних установ та окремих учених, Інтернет-ресурси, дані Державної служби статистики України

Структура роботи обумовлена її метою, завданнями та предметом дослідження. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, якими охоплюються вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел (30 найменувань). Загальний обсяг дипломної роботи – 64 сторінки, у тому числі список використаних джерел – 3 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ЛІКВІДНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНДИКАТОР БЮДЖЕТНОГО ЗАПАСУ

1.1 Сутність поняття ліквідності підприємства

Підприємство, як складна система, є комплексом взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. Ефективність управління виробничими та технологічними процесами в організації залежить від своєчасного та грамотного вирішення комплексу різних завдань: від визначення потреби виробництва в основних засобах та матеріальних ресурсах до розробки та впровадження дієвих обліково-аналітичних систем супроводу господарських угод та операцій. Для забезпечення ефективного та безперебійного функціонування важливим аспектом виступає управління всіма господарськими та фінансовими процесами підприємства.

Ринкове середовище господарювання, що динамічно розвивається, висуває нові вимоги до організації управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства в будь-якій сфері бізнесу. Організація як економічний суб'єкт на ринку постійно перебуває у тісній взаємодії та співпраці з іншими учасниками: укладає різні договори, здійснює закупівлю сировинних ресурсів та реалізовує свою продукцію, виконує обов'язки платника податків, прагне розширення та сталого розвитку бізнесу. Рішення такого комплексу виробничих, комерційних, фінансових, соціальних та інших завдань неможливе без постійного моніторингу поточних бізнес-процесів та аналізу фінансового стану та результатів діяльності, окремим найважливішим етапом якого виступає аналіз ліквідності організації.

Поняття ліквідність не є новим, проте його інтерпретація здебільшого відображає різноманітність авторських поглядів та вказує на відсутність уніфікованого підходу у його тлумаченні. На сьогоднішній день серед науковців

сформувалися різні підходи щодо трактування поняття ліквідності(табл.1.1).

Таблиця 1.1 — Різні підходи авторів щодо визначення поняття «ліквідність»

Автор	Визначення
О.В. Люта [1]	готовність та здатність суб'єкта господарювання виконувати свої зобов'язання в повному обсязі за рахунок активів
О.О. Олійник [2]	спроможність підприємства реалізувати активи й одержувати кошти для оплати зобов'язань; відповідне співвідношення величини ліквідних активів і поточної заборгованості, тобто здатність активів підприємства швидко перетворюватись на грошові кошти
Польова Т.В. [3]	здатність підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями наявними оборотними ресурсами шляхом швидкого конвертування їх у грошові кошти
Томчук О.Ф. [4]	спроможність підприємства перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів у міру їх настання
Школьник І. О. [5]	ступінь покриття боргових зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у гроші відповідає строку погашення платіжних зобов'язань
Нікольчук Ю [6]	складна комплексна характеристика фінансового стану підприємства, що визначає його спроможність у будь-який момент провадити розрахунки за своїми внутрішніми та зовнішніми борговими та іншими зобов'язаннями виключно за рахунок внутрішніх оборотних активів, а в критичній ситуації - за рахунок зовнішніх залучених та позикових коштів для продовження нормального функціонування та розширеного відтворення

Джерело: побудовано автором за даними [1-6]

Різноманітність і суперечливість поглядів серед науковців на питання визначення даного поняття сфокусовані на двох основних підходах. Деякі дослідники ретельно розкривають його сутність і аналізують його роль через здатність підприємства перетворювати оборотні активи на платіжні засоби для забезпечення виконання поточних зобов'язань. Інші науковці, натомість, розглядають сутність ліквідності в більш широкому розумінні, як здатність підприємства перетворювати активи (оборотні та необоротні) на платіжні засоби для забезпечення виконання зобов'язань (поточних та довгострокових).

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене під ліквідністю розумітимемо спроможність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних ліквідних активів, що можуть бути швидко конвертовані в грошові кошти. Ліквідність підприємства є одним із ключових показників, що відображають його фінансовий стан і здатність своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Економічна сутність ліквідності як характеристики фінансового стану

економічного суб'єкта полягає в його здатності оперативно реагувати на появу непередбачуваних фінансових викликів та нових ринкових можливостей. Належний рівень ліквідності дозволяє підприємству нарощувати активи при зростанні обсягів реалізації продукції, вчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями шляхом конвертації оборотних активів у грошові кошти в звичайному операційному циклі. Таким чином, достатня ліквідність є безумовною передумовою мінімізації фінансових ризиків та запорукою сталого розвитку бізнесу, а ефективне управління ліквідними активами забезпечує компанії гнучкість у швидкоплинному ринковому середовищі та здатність протистояти негативним чинникам.

У фаховій літературі прийнято розрізняти кілька рівнів ліквідності:

абсолютна ліквідність - здатність негайно розраховуватися за короткостроковими боргами лише за допомогою найбільш ліквідних активів, якими є грошові кошти та їх еквіваленти;

проміжна (критична) ліквідність - можливість погасити поточні зобов'язання не тільки грошовими коштами, але й шляхом очікуваних надходжень від дебіторів у найближчий період;

загальна (поточна) ліквідність - спроможність розраховуватися за рахунок усіх оборотних активів підприємства, включаючи виробничі запаси;

перспективна ліквідність - потенційна платоспроможність у майбутньому з врахуванням можливостей залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел формування оборотних коштів.

Достатній рівень ліквідності забезпечує фінансову стійкість та кредитоспроможність підприємства, а також підвищує його інвестиційну привабливість. Водночас надлишкова ліквідність може сигналізувати про неефективне використання тимчасово вільних активів, а нестача - про загрозу банкрутства та втрату платоспроможності.

В процесі дослідження сутності та змісту поняття ліквідності, варто відзначити певний нерозривний взаємозв'язок між нею та іншою категорією платоспроможністю та розмежувати ці два поняття. Поняття «платоспроможність»

і «ліквідність» досить близькі за своїм економічним змістом, але не є тотожними. Ліквідність, насамперед, вказує на забезпеченість підприємства активами, що мають короткий термін перетворення на кошти (ліквідними активами), тобто активами, що існують у вигляді коштів, короткострокових фінансових вкладень та короткострокової дебіторської заборгованості (за винятком сумнівної та безнадійної). У той же час термін «платоспроможність підприємства» використовується для позначення його здатності розраховуватися за своїми зобов'язаннями в міру настання їх погашення[7].

Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність. Ліквідність суб'єкта господарювання визначає його платоспроможність у короткостроковій перспективі. У той самий час ліквідність характеризує як поточний стан розрахунків, так і перспективу, тоді як підприємство може бути платоспроможним на звітну дату, але мати несприятливі можливості у майбутньому. У процесі проведених досліджень економічного змісту термінів «ліквідність» та «платоспроможність», їхній безпосередній взаємозв'язок схематично можна представити таким чином (рис. 1.1).

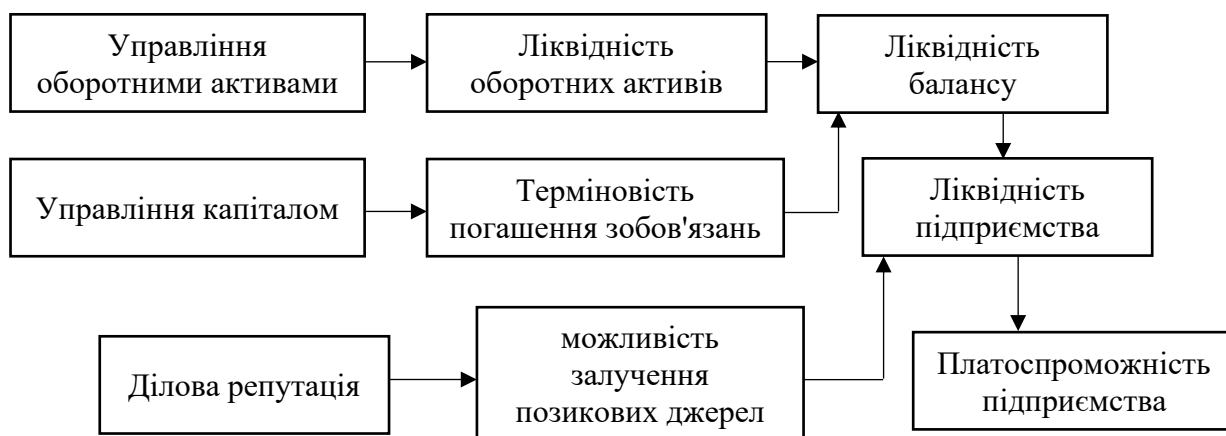


Рисунок 1.1 — Взаємозв'язок між показниками ліквідності та платоспроможності

Джерело: побудовано автором за даними [8,9]

У цьому ланцюжку взаємозв'язку найважливішим елементом виступає ліквідність балансу. У рамках сучасної економічної теорії використовують кілька пов'язаних між собою визначень ліквідності – ліквідність активів, ліквідність

балансу та ліквідність підприємства. Ліквідність підприємства – це найємніше поняття, складовим елементом якого є ліквідність балансу, яка зумовлена ліквідністю активів.

Ліквідність активу – здатність активу бути швидко та з мінімальними затратами конвертованим в грошову форму без значної втрати його вартості. Найбільш ліквідним активом є грошові засоби, наявні у касі, на рахунках у банках, короткострокових депозитах. Ступінь ліквідності активу – це період, необхідний для перетворення активу в грошову форму. Чим менше часу потрібно для отримання певного активу, тим він ліквідніший.

Ліквідність балансу являє собою можливість суб'єкта господарювання конвертувати активи у готівкові кошти та погасити свої платіжні зобов'язання, інакше – це ступінь покриття боргових зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких на готівку відповідає терміну погашення платіжних зобов'язань[8]. Вона залежить від ступеня відповідності величини наявних платіжних коштів величині короткострокових боргових зобов'язань. Ліквідність балансу передбачає пошук платіжних коштів виключно за рахунок внутрішніх джерел (реалізації активів). Але організація може залучити сторонні позикові кошти за умови ділового іміджу та інвестиційної привабливості.

Отже, управління ліквідністю є невід'ємною складовою фінансового менеджменту на підприємстві, яка полягає у забезпеченні оптимального співвідношення між ліквідними активами та поточними зобов'язаннями з метою підтримання достатнього рівня платоспроможності.

1.2 Планування діяльності підприємства: аналітика бюджетного запасу та його контроль

Планування діяльності підприємства є ключовим елементом його ефективного управління. Одним з важливих компонентів в цьому процесі виступає

аналітика бюджетного запасу та його контроль. Бюджетний запас являє собою резерв фінансових ресурсів, який призначений для покриття непередбачених витрат та забезпечення безперервної діяльності підприємства. Аналітика бюджетного запасу при цьому передбачає всебічне дослідження та оцінку потреб підприємства в товарно-матеріальних цінностях для безперебійного ведення операційної діяльності.

Належна аналітика та контроль бюджетного запасу дозволяють забезпечити безперебійність виробничо-господарської діяльності, оптимізувати витрати на формування та утримання оборотних активів, уникнути зайвої імобілізації оборотних коштів та підвищити загальну ефективність управління оборотними активами підприємства. Процес аналітики бюджетного запасу підприємства складається з декількох етапів, що представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 — Алгоритм аналітики бюджетного запасу підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [10-12]

Аналітика бюджетного запасу починається з визначення потреби у цьому запасі. Це передбачає оцінку потенційних ризиків та непередбачуваних витрат, а також аналіз минулих фінансових даних для виявлення тенденцій і частоти таких витрат. На основі цієї інформації на наступному етапі проводиться розрахунок оптимального розміру запасу, використовуючи методи фінансового моделювання та враховуючи сезонні коливання, економічні умови і специфіку діяльності підприємства. Моніторинг і аналіз використання бюджетного запасу є наступним етапом, що включає регулярне відстеження фактичного використання запасу та виявлення відхилень від запланованих показників.

Відхилення від запланованих показників бюджетного запасу можуть виникати через дію як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які можна класифікувати на об'єктивні та суб'єктивні. Розуміння природи причин відхилень має вирішальне значення для прийняття виважених управлінських рішень на основі результатів їх аналізу. Алгоритм реагування на відхилення бюджетних показників зображено на рис. 1.3.

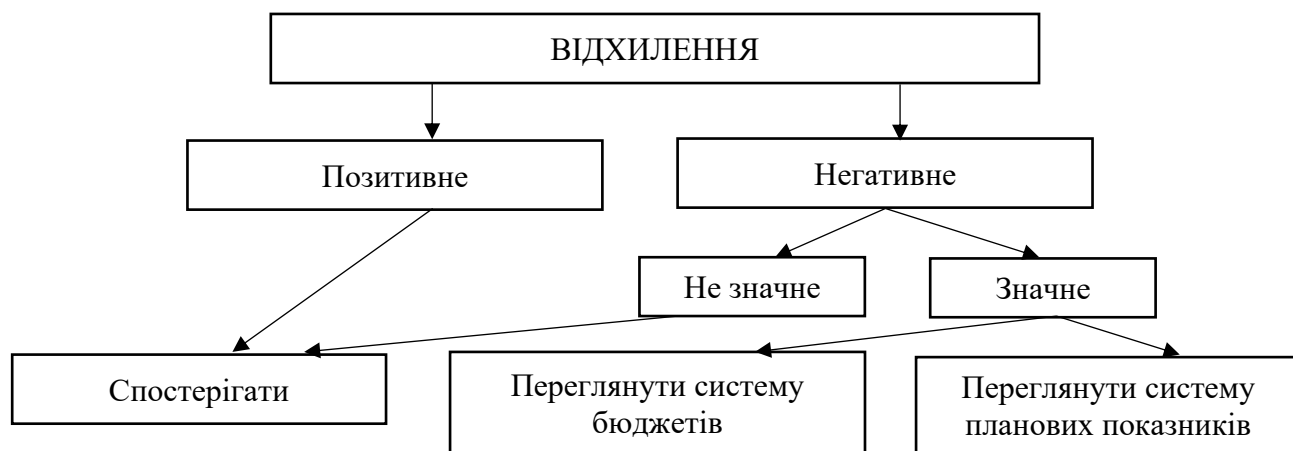


Рисунок 1.3 — Алгоритм реагування на відхилення

Джерело: побудовано автором за даними [10-12]

Обираючи той чи інший варіант дій у відповідь на виявлені відхилення, необхідно насамперед визначити характер факторів, що їх спричинив: чи є він зовнішнім або внутрішнім, а також чи можливо контролювати його вплив з боку підприємства. Якщо йдеться про чинник, некерований для компанії, слід відповідно скоригувати планові показники для забезпечення об'єктивного аналізу

відхилень. Наприклад, негативне відхилення від бюджету може бути наслідком не раціональних витрат, а об'єктивного зростання обсягів операційної діяльності через підвищення попиту на продукцію. Аналіз таких відхилень втрачає сенс. Тому під час аналізу відхилень фактичні дані варто порівнювати з плановими, скоригованими на вплив об'єктивних неконтрольованих факторів. За таких обставин потрібен перегляд усієї системи бюджетів. Отже, належне розмежування причин відхилень дозволяє своєчасно вживати необхідні дії для приведення бюджетних показників у відповідність із цілями, а також ідентифікувати можливості для вдосконалення системи бюджетування на підприємстві.

Контроль бюджетного запасу невід'ємно пов'язаний з фінансовим менеджментом підприємства. Для цього встановлюються контрольні механізми, впроваджуються політики та процедури управління запасом, а також призначаються відповідальні особи за його моніторинг та контроль. Проводяться регулярні ревізії та аудити для перевірки правильності обліку і використання запасу, оцінюється ефективність його використання та відповідність цільовому призначенню.

Звітність є важливою частиною контролю, де складаються регулярні звіти про стан бюджетного запасу. Ці звіти використовуються для прийняття управлінських рішень та коригування планів. За потреби, на основі аналізу звітів здійснюється коригування бюджетного запасу для усунення виявлених відхилень або врахування змін у умовах діяльності.

Додаткові методи для поглиблення контролю включають інтеграцію з ERP системами для автоматизації процесів планування та контролю, а також регулярне оновлення фінансових прогнозів. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє відстежувати використання запасу і приймати рішення на основі аналізу таких показників, як обсяг використаного запасу і частота його використання.

Практичні кейси контролю бюджетного запасу можуть включати запобігання дефіциту запасів шляхом вчасного виявлення можливих ситуацій дефіциту та розробки планів дій для швидкого реагування на фінансові кризи. У

виробничих компаніях оптимізація запасів знижує витрати на зберігання і підтримання необхідного рівня фінансових резервів, а в сфері послуг створення фінансових буферів допомагає покривати непередбачені витрати, пов'язані зі змінами попиту. Завдяки аналізу тенденцій і прогнозування на основі історичних даних, оцінки ефективності впроваджених заходів та використання систем бізнес-аналітики для покращення збору, аналізу та візуалізації даних забезпечується більш точний і оперативний доступ до фінансової інформації та підвищується якість прийняття рішень.

Стратегії управління бюджетним запасом передбачають диверсифікацію джерел фінансування для поповнення запасу, довгострокове фінансове планування та регулярне оновлення фінансових прогнозів. Управління ризиками при цьому є критичним елементом, який включає ідентифікацію і аналіз основних факторів, що можуть вплинути на використання запасу, а також розробку і впровадження стратегій для мінімізації їхнього впливу.

Варто додати, що у процесі бюджетування дуже важлива роль відводиться грамотному управлінню грошовими потоками. Грошові потоки є важливим індикатором розвитку сучасного підприємства, оскільки вони вказують на кількість грошових коштів, наявних у розпорядженні компанії для виробництва конкурентоспроможної продукції, використання інноваційних технологій і виходу на нові ринки. Успіх будь-якого підприємства багато в чому залежить від більш ефективного їх використання. Саме тому важливим є створення на підприємствах ефективного механізму управління, який сприяв би забезпеченню господарських процесів необхідним рівнем грошових потоків та підтримці оптимального залишку коштів шляхом регулювання збалансованості їх надходження та витрачання.

Можна виділити кілька значень поняття «грошовий потік». Так, на статичному рівні — це кількісне вираження готівки, що є в управлінні суб'єкта (підприємства чи особи) в даний момент часу — «вільний резерв». Для інвестора — прогнозований у майбутньому прибуток від вкладень (з урахуванням дисконту). З позицій керівництва підприємства, на динамічному рівні, грошовий потік є планом майбутнього руху грошових фондів підприємства у часі або зведення даних про їх

рух у попередніх періодах. У кожному випадку грошовий потік означає фактичний рух фінансових коштів. Узагальнюючи різні підходи, можна визначити грошовий потік, як сукупність грошових ресурсів, які надходять та виходять з підприємства внаслідок його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Грошовий потік визначає рух грошових коштів в межах підприємства, він не тільки відображає фінансове здоров'я організації, але і є важливим інструментом для стратегічного управління та планування.

Зазвичай економічна діяльність підприємств характеризується різноманітністю розподілених в часі платежів та надходжень коштів. Поняття грошовий потік є комплексним, що складається з різноманітних видів цих потоків, які обслуговують господарську діяльність[7]. Розкриття сутності терміну грошовий потік вимагає визначення класифікаційних ознак для встановлення стратегій управління ними під час поточної діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 — Класифікація грошових потоків підприємства

Класифікаційна ознака	Вид
Масштаб обслуговування господарського процесу	Грошовий потік по підприємству в цілому Грошовий потік за окремим структурним підрозділом Грошовий потік з окремої господарської операції
Вид господарської діяльності	Грошовий потік операційної діяльності Грошовий потік інвестиційної діяльності Грошовий потік фінансової діяльності
Спрямованість руху	Позитивний (вхідний) грошовий потік (приплив) Негативний (вихідний) грошовий потік (відтік)
Сфера звернення	Зовнішній грошовий потік Внутрішній грошовий потік
Метод обчислення обсягу	Валовий грошовий потік Чистий грошовий потік
Достатність обсягу	Надлишковий грошовий потік Оптимальний грошовий потік Дефіцитний грошовий потік
Форма здійснення	Безготівковий грошовий потік Готівковий грошовий потік
Вид валюти	Грошовий потік у національній валюті Грошовий потік в іноземній валюті
Передбачуваність	Запланований грошовий потік Непланований грошовий потік
Безперервність формування в аналізованому періоді	Регулярний грошовий потік Дискретний грошовий потік
Стабільність тимчасових інтервалів формування	Регулярний грошовий потік з рівномірними часовими інтервалами Регулярний грошовий потік із нерівномірними часовими інтервалами
Оцінка у часі	Поточний грошовий потік Майбутній грошовий потік

Джерело: складено автором за даними [7]

Отже, грошові потоки є комплексною економічною категорією, яка охоплює різноманітні їх види. Подана класифікація дозволяє систематично вести облік, проводити аналіз та розробляти плани щодо різних типів грошових потоків на підприємстві, а також вимагає розкриття існуючих методологічних підходів для їх аналізу та ефективного управління.

Аналіз грошових потоків підприємства визначається як процес дослідження системи показників, їх формування на підприємстві, виявлення ключових тенденцій та закономірностей з метою ідентифікації можливих резервів для подальшого підвищення ефективності їх управління[8]. Аналіз грошових потоків підприємства базується на використанні інформації з бухгалтерської фінансової звітності, що включає баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та приміток до річної фінансової звітності.

Аналіз грошових потоків є ключовим інструментом для забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління підприємством. Серед основних завдань, що досягаються в процесі проведення аналізу грошових потоків підприємства можна виділити:

визначення здатності підприємства вчасно виплачувати свої зобов'язання та забезпечувати нормальне функціонування;

визначення, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси та де можна здійснити оптимізацію;

виявлення можливих ризиків та вироблення стратегій їх управління для забезпечення фінансової стійкості;

визначення можливих резервів та можливостей для збільшення грошових потоків підприємства;

розробка стратегій для майбутнього, прогнозування фінансових потреб та планування ефективного використання ресурсів[9].

Таким чином, метою аналізу грошових потоків та управління ними є оцінка здатності підприємства генерувати грошові кошти в необхідному обсязі і в терміни, необхідні для покриття витрат і платежів та забезпечення необхідної та достатньої величини капіталу, вкладеного у господарський процес у грошовій формі.

В залежності від методологічних підходів до аналізу грошових потоків можна виділити різні системи дослідження цього показника. Аналіз грошових потоків доцільно проводити у декілька етапів (рис.1.4.). Перший етап передбачає проведення горизонтального та вертикального аналізу грошових потоків виходячи з звіту про рух коштів. Наступний етап аналізу грошових потоків підприємства полягає у аналізі величини чистого грошового потоку.

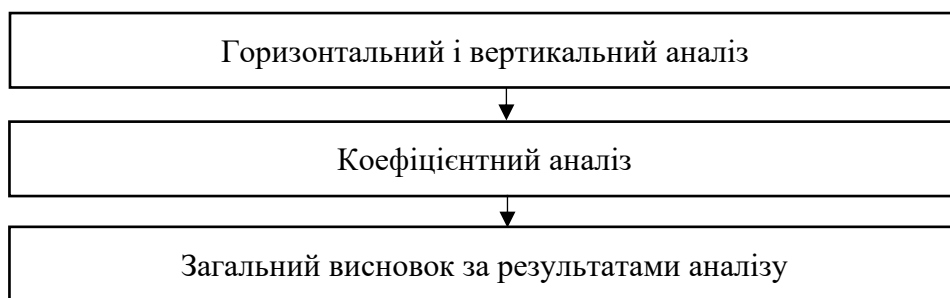


Рис. 1.4 — Етапи проведення аналізу грошових потоків підприємства
Джерело: складено автором за даними [8-10]

Горизонтальний аналіз грошових потоків охоплює вивчення динаміки утворення позитивних та негативних чистих грошових потоків підприємства в розрізі конкретних джерел. Тут визначають темпи їхнього зростання та приросту, а також вивчають загальні тенденції у зміні їх обсягу. Вертикальний (структурний) аналіз грошових потоків включає аналіз структури позитивних, негативних та чистих грошових потоків за видами господарської діяльності, в межах окремих внутрішніх структурних підрозділів, а також за окремими джерелами надходження і напрямками витрачання коштів.

Аналіз наукових джерел вказує на різноманітність підходів вчених до формування системи фінансових показників при аналізі грошових потоків, що вводить непорозуміння у розробці чіткого та послідовного підходу до організації та проведення аналізу. У додатку А наведені основні фінансові показники, які дозволяють визначити позитивні та негативні тенденції у розвитку грошових потоків, відображають результати управління грошовими потоками і підприємством в цілому. Ці показники використовуються для ідентифікації резервів у оптимізації та плануванні грошових потоків підприємства.

Таким чином, грошові потоки є серцевиною бюджетного процесу,

дозволяючи ефективно керувати наявними коштами та запобігати фінансовим проблемам у майбутньому. Якісний аналіз і прогнозування грошових потоків критично важливі для успішного бюджетування. Ефективність роботи підприємства повністю залежить від організації системи управління грошовими потоками. Ця система створюється для забезпечення виконання короткочасних і стратегічних проектів підприємства, збереження платоспроможності та фінансової стійкості, найбільш раціонального застосування його активів та джерел фінансування, а також мінімізації витрат на фінансування господарської діяльності.

За відсутності ефективно налагодженої системи управління грошовими потоками, підприємство може стикатися з таким явищем як касовий розрив, або дефіцит грошових коштів, що є однією з найбільших загроз для фінансової стабільності будь-якого підприємства. Касовий розрив виникає, коли підприємство стикається з тимчасовою нестачею грошових коштів для покриття поточних зобов'язань. Причинами касових розривів можуть бути непередбачувані витрати, затримки в надходженнях від клієнтів або неправильне планування грошових потоків. Для уникнення касових розривів важливо формувати резервний фонд для покриття непередбачених витрат, ефективно управляти дебіторською заборгованістю, залучати кредитні ресурси та оптимізувати витрати. Регулярний аналіз прогнозованих і фактичних грошових потоків дозволяє вчасно виявляти потенційні касові розриви та вживати відповідних заходів.

Корисним інструментом для запобігання дефіциту бюджетного запасу та появи касових розривів є використання платіжного календаря. Він дозволяє підприємству створити реалістичний бюджет і забезпечити достатній бюджетний запас для покриття всіх запланованих витрат. Регулярний моніторинг за допомогою платіжного календаря допомагає підтримувати оптимальний рівень бюджетного запасу та запобігати касовим розривам. Платіжний календар передбачає проведення планування вхідних грошових потоків, зокрема надходження від продажу товарів і послуг, авансові платежі та повернення дебіторської заборгованості, а також складання графіку вихідних грошових потоків, зокрема оплату постачальникам, виплату заробітної плати, погашення кредитів, виплати

відсотків, податків та інших обов'язкових платежів.

Крім того, для того щоб уникнути касового розриву, менеджментом підприємств можуть застосовуватися такі заходи:

ефективне управління дебіторською заборгованістю для прискорення надходжень;

перенесення термінів виплат або скорочення витрат у періоди дефіциту коштів; залучення короткострокового фінансування (кредитні лінії, овердрафт);

використання факторингу або інших інструментів рефінансування дебіторської заборгованості;

збільшення акціонерного капіталу.

Своєчасне виявлення та усунення касових розривів є критично важливим для фінансового здоров'я підприємства. Платіжний календар та аналіз грошових потоків допомагають керувати ліквідністю та уникати ризиків дефіциту коштів.

Отже, ефективне управління бюджетним запасом та його контроль є необхідними умовами для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження сучасних аналітичних інструментів, регулярний моніторинг та гнучке управління ризиками дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зміни та підтримувати оптимальний рівень фінансових резервів.

1.3 Інструменти та методи оцінки бюджетного запасу у формі ліквідності

Головною метою аналізу ліквідності організації є своєчасне виявлення та усунення недоліків в економічній діяльності, а також пошук резервів для покращення фінансового стану. За наявності достатнього обсягу робіт з оцінки ліквідності в економічній літературі відсутній єдиний підхід до методики її аналізу, однак загальним є: єдина інформаційна база для проведення оцінки

(бухгалтерський баланс) та основні етапи аналізу: аналіз ліквідності бухгалтерського балансу (розрахунок абсолютних показників) та розрахунок відносних коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні активів, згрупованих за рівнем їхньої ліквідності, із зобов'язаннями, згрупованими за строками їхнього погашення [8]. Методична послідовність аналізу ліквідності балансу включає п'ять етапів (рис. 1.5).

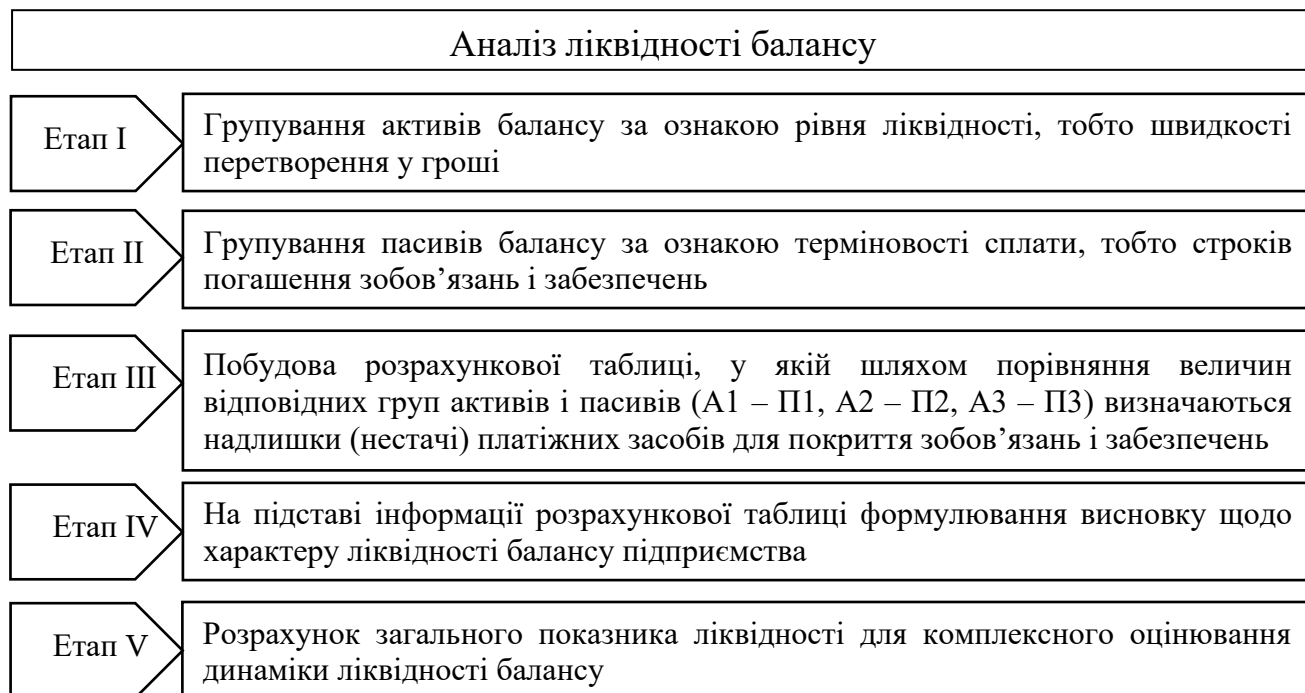


Рисунок 1.5 — Послідовність аналізу ліквідності балансу підприємства

Джерело: складено автором за даними [14-16]

Групування активів та пасивів з метою аналізу ліквідності балансу підприємства представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 — Аналіз ліквідності балансу

Актив		Пасив	
A1	найбільш ліквідні активи (грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції)	П1	найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги))
A2	швидко реалізовані активи (готова продукція, векселі отримані, дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги))	П2	короткострокові пасиви (короткострокові кредити і залучені засоби)
A3	повільно реалізовані активи (виробничі запаси, витрати майбутніх періодів, незавершене виробництво, інші оборотні активи)	П3	довгострокові пасиви (довгострокові кредити і зобов'язання)
A4	важко реалізовані активи (необоротні активи, крім довгострокових фінансових інвестицій)	П4	постійні пасиви (підсумок I розділу пасиву балансу)

Джерело: складено автором за даними [15]

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$. Якщо виконується хоча б четверта нерівність, то дотримується мінімальна умова фінансової стійкості, тобто на підприємстві є в наявності власний оборотний капітал. Таким чином, зіставляючи відповідні розділи балансу в цілому або окремі їх елементи, є можливість зрозуміти, чи сприятливе положення організації щодо її розрахунків за поточними операціями, тобто оцінити її ліквідність.

З метою комплексної оцінки ліквідності балансу рекомендується визначити загальний показник ліквідності (ЗПЛ) [8]:

$$\text{ЗПЛ} = \frac{A1 \cdot \text{ВА}1 + A2 \cdot \text{ВА}2 + A3 \cdot \text{ВА}3}{П1 \cdot \text{ВП}1 + П2 \cdot \text{ВП}2 + П3 \cdot \text{ВП}3}, \quad (1.1)$$

де ВА та ВП – питома вага відповідних груп активів та пасивів в їх загальному підсумку.

Цей показник показує відношення суми всіх платіжних засобів до суми всіх платіжних зобов'язань з урахуванням їхньої ліквідності. Він дає змогу порівнювати баланс одного підприємства за різні періоди, баланси різних підприємств та визначати найбільш ліквідні баланси [8].

Проте слід зазначити, що аналіз ліквідності балансу, що проводиться за викладеною схемою, є наближеним, більш детальним є аналіз ліквідності за допомогою фінансових коефіцієнтів. Для оцінки ліквідності підприємства крім абсолютних показників розраховують групу відносних показників, які представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 — Показники ліквідності підприємства

Показник	Методика розрахунку	Зміст	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ф.1 (р.1160+ р. 1165)/ Ф.1 р. 1695	Співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних зобов'язань. Демонструє частку поточних зобов'язань, яка може бути погашена негайно.	0,1-0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	ф.1 р.(1195-1100)/ Ф.1 р. 1695	Індикатор короткострокової ліквідності, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів.	>0,5
Коефіцієнт покриття	ф.1 р.1195/ Ф.1 р. 1695	Індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань.	1-3
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	ф.1 р.(1615÷1650)/ Ф.1 р. (1125÷1155)	Характеризує якість політики комерційного кредитування компанії. Показник враховує вплив кредиторської та дебіторської заборгованості на ліквідність і платоспроможність.	≈1

Джерело: складено автором за даними [16]

Ризик ліквідності - це ризик того, що компанія не зможе виконати свої фінансові зобов'язання, якщо вони підлягають сплаті. Основний підхід до управління ліквідністю полягає в тому, щоб забезпечити, наскільки це можливо, достатню ліквідність для виконання своїх зобов'язань у разі необхідності, як за звичайних, так і за нестандартних умов, не зазнаючи значних збитків або ризикуючи зашкодити репутації компанії. Розсудлива система управління ліквідністю передбачає підтримку достатньої кількості грошових коштів, а також наявності фінансування для виконання існуючих зобов'язань.

Наведеними коефіцієнтами не вичерпується все різноманіття способів оцінки ліквідності. Варто зазначити, що проводячи аналіз діяльності конкретного підприємства, слід враховувати його специфіку. Дані рекомендовані значення можуть уточнюватися відповідно до фази циклу фінансової стратегії, а головне з типом фінансової політики, що реалізується. Поданий коридор значень передбачає застосування різних типів фінансової політики від агресивної до консервативної.

Методи та прийоми фінансово-економічного аналізу взаємопов'язані та застосовуються одночасно в різних поєднаннях, що дозволяє глибоко аналізувати діяльність комерційних організацій, розкривати резерви можливого підвищення її ефективності та приймати правильні рішення з метою покращення діяльності. При проведенні оцінки бюджетного запасу у формі ліквідності всі господарські процеси та явища всебічно вивчаються та пізнаються у їхньому різноманітті, русі, у взаємозв'язку та взаємозалежності для розкриття тенденцій та закономірностей подальшого розвитку фінансових процесів на підприємстві.

Отже ліквідність підприємства постає одним із найважливіших показників як для вже існуючих партнерів, так і для потенційних інвесторів. Тому необхідно регулярно проводити аналіз ліквідності та платоспроможності, здійснювати контроль за платіжними зобов'язаннями організації. Високий рівень ліквідності в майбутньому здатний забезпечити стабільну фінансову ситуацію для підприємства навіть у кризових ситуаціях, а це означає, що організація матиме переваги перед іншими підприємствами того ж профілю в отриманні кредитів, залученні інвестицій, у виборі постачальників і доборі кваліфікованих кадрів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ЛІКВІДНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організація фінансового планування та прогнозування на підприємстві

ФОП Безжон Катерина Іванівна є українським малим підприємством, що спеціалізується на вирощуванні прямих, ароматичних і лікарських культур. Підприємство почало діяльність у 2017 році, і на сьогодні отримало репутацію надійного постачальника та партнера. Основна інформація про мале підприємство представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Основна інформація про мале підприємство

Скорочена назва	ФОП БЕЗЖОН КАТЕРИНА ІВАНІВНА
Дата реєстрації	2017-07-04
Юридична адреса	Україна, 08160, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Гатне, вулиця Садова, будинок 26
Основний вид діяльності	01.28 Вирощування прямих, ароматичних і лікарських культур
Керівник:	Безжон Катерина Іванівна

Джерело: побудовано автором за даними [17]

Основним напрямком діяльності підприємства є вирощування прямих, ароматичних і лікарських культур. Додатковими видами діяльності підприємства є: роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах; надання ландшафтних послуг; роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах; інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування [17].

Основними видами продукції підприємства є: різні види спецій, такі як базилік, розмарин, чебрець, які використовуються в кулінарії для надання стравам особливого аромату та смаку; рослини, які вирощуються для отримання ефірних олій, наприклад, лаванда, м'ята, меліса, що застосовуються в косметології, медицині та парфумерії; рослини, які мають лікувальні властивості і використовуються для виготовлення лікарських засобів, такі як ромашка, календула, ехінацея. Крім того в неспеціалізованих магазинах підприємство пропонує широкий асортимент продуктів харчування, напоїв, а також тютюнових виробів. В ресторанах та через послуги мобільного харчування підприємство також пропонує широкий вибір страв, виготовлених із свіжих та екологічно чистих продуктів, включаючи як повсякденні, так і гурманські пропозиції.

Основною метою роботи малого підприємства є отримання прибутку. Прибуток - це ключовий показник організації. Підприємство орієнтоване на отримання максимального прибутку. Зростання прибутку в організації обумовлюється наступними чинниками: умови добробуту і розвиток гарних відносин серед персоналу; публічна відповідальність і імідж організації; технічна ефективність, високий рівень продуктивності праці, мінімізація витрат тощо. Крім цього, іншою метою підприємства є задоволення потреб покупців, надання консультацій щодо правильного використання продукції; створення нових робочих місць, скорочення безробіття, забезпечення місцевого ринку якісною продукцією; розвиток соціальної структури міста та області.

Основним завданням діяльності підприємства є задоволення потреб населення в товарах, продукції, роботах, послугах. Діяльність підприємства на споживчому ринку спрямована на досягнення певних стратегічних і тактичних завдань, які дозволяють забезпечити конкурентоздатність і ефективну господарську діяльність, здатність виживати на ринку.

Хоча фізична особа — підприємець не є різновидом юридичної особи, а тому не має організаційно-правової форми, проте для полегшення класифікації, відповідний код включений до Класифікатора організаційно-правових форм господарювання. Фізична особа — підприємець несе відповідальність за своїми

зобов'язаннями всім своїм майном, в тому числі і майном, набутиим не у зв'язку зі здійсненням підприємницької діяльності.

Організаційна структура малого підприємства ФОП Безжон Катерини Іванівни є досить простою та лінійною, що характерно для невеликих підприємств. Нижче, на рисунку 2.1 наведено основні елементи структури.



Рисунок 2.1 — Організаційна структура управління малого підприємства

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Ця структура забезпечує ефективне управління підприємством, дозволяє оперативно приймати рішення та забезпечує гнучкість у веденні бізнесу. Конкретні особи відповідають за окремий вид діяльності. Важливе значення має поширення обов'язків. Значення ефективного розподілу компетенцій визначається тим, що воно дає основу для узгодження дій різних працівників організації. За допомогою швидкого прийняття рішень підвищується ефективність роботи підприємства, сприяючи підвищенню конкурентоздатності його послуг. Таким чином добре організоване управління в поєднанні з високою кваліфікацією персоналу зумовлюють досягнення стратегічних цілей компанії, також забезпечують безперервний розвиток та масштабування діяльності.

Через невеликі масштаби діяльності та просту організаційну структуру немає необхідності у створенні окремого фінансового підрозділу чи залученні додаткових фінансових фахівців. Основні фінансові функції виконує

безпосередньо директор Безжон Катерина Іванівна. Також основні обов'язки фінансової служби виконує головний бухгалтер. Він відповідає за розробку бюджету підприємства, планування доходів і витрат, а також за контроль за фінансовими потоками. Головний бухгалтер проводить аналіз фінансових показників, забезпечуючи ліквідність та фінансову стабільність підприємства.

Отже, мале підприємство ФОП Безжон Катерини Іванівни працює на ринку вже більше сьоми років. Весь цей час підприємство розвивається і продовжує підвищувати обсяги реалізації, перетворюючись в стабільну і ефективну організацію, здатну конкурувати на українському ринку в області реалізації високоякісних товарів, орієнтованої на вимоги клієнтів і високу якість продукції. За час роботи, компанія зуміла завоювати довіру та прихильність багатьох клієнтів та проявити себе як надійний та стабільний партнер. Підприємство ФОП Безжон Катерини Іванівни високо цінує довіру партнерів та робить усе можливе для подальшого розвитку співробітництва.

З наявних даних фінансової звітності малого підприємства (додаток А,Б), проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Аналіз обсягу і ефективності використання основних елементів ресурсного потенціалу малого підприємства за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відн. відхил., %	
				2022/2021	2023/2022
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	620,35	717,65	661,35	15,68	-7,85
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	3969,4	5213,9	6114,5	31,35	17,27
Середньорічна вартість нематеріальних ресурсів, тис. грн.	2,8	1,45	1	-48,21	-31,03
Середньооблікова чисельність працівників, тис. грн.	11	11	11	0,00	0,00
Віддача основних засобів, грн./грн.	10,55	10,97	8,06	3,96	-26,51
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об.	1,65	1,51	0,87	-8,44	-42,25
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	594,86	715,39	484,49	20,26	-32,28
Фондорентабельність, %	24,89	22,28	13,79	-10,48	-38,11
Рентабельність виробництва, %	38,51	40,40	21,25	4,91	-47,40

Джерело: складено автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 15,68% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зазнала зниження на 7,85% у 2023 році. Це може свідчити про інвестиції в основні засоби у 2022 році, які згодом частково були виведені з експлуатації або амортизовані.

Середньорічна вартість оборотних засобів стабільно зростала протягом усього аналізованого періоду: на 31,35% у 2022 році та на 17,27% у 2023 році. Це може вказувати на активізацію виробничої та торговельної діяльності компанії.

Середньорічна вартість нематеріальних ресурсів знизилася з 2,8 тис. грн у 2021 р. до 1 тис. грн у 2023 р. Це може бути наслідком списання нематеріальних активів або зменшення інвестицій у цей сегмент активів.

Середньооблікова чисельність працівників залишалася сталою протягом трьох років, що показує стабільність у кадровій політиці компанії.

Віддача основних засобів та коефіцієнт оборотності оборотних коштів також показали зниження в 2023 році, що може свідчити про зниження ефективності використання ресурсів компанії. Продуктивність праці демонструє збільшення у 2022 році та падіння у 2023 році, аналогічно до динаміки чистого доходу та валового прибутку. Фондорентабельність та рентабельність виробництва показали зниження в 2023 році, що підтверджує зниження загальної ефективності компанії в цьому періоді.

Таким чином, за результатом аналізу обсягу і ефективності використання основних елементів ресурсного потенціалу малого підприємства можна відзначити зменшення ефективності господарської діяльності підприємства у 2023 р. Причиною цього багато в чому послужили зовнішні фактори, триваюча війна, зниження ділової активності в цілому в країні, інфляція та нестабільний валютний курс. Компанія має переглянути свої стратегії з метою оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації до змін на ринку для покращення своїх фінансових результатів у майбутньому.

Фінансовий результат один із ключових показників комерційної організації, оскільки відбиває кінцевий результат ведення господарської діяльності. Проведемо розрахунок динаміки фінансового результату підприємства. Результати

представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 — Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	
				абс. тис. грн	т. пр., %
Чистий дохід від реалізації продукції	6 543,5	7 869,3	5 329,4	-1 214,1	-18,55
Собівартість реалізованої продукції	4 776,1	5 473,1	3 889,6	-886,5	-18,56
Валовий: прибуток	1 767,4	2 396,2	1 439,8	-327,6	-18,54
Інші операційні доходи	20,8			-20,8	-100,00
Інші операційні витрати	974,4	993,7	541,2	-433,2	-44,46
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	813,8	1 402,5	898,6	84,8	10,42
Інші доходи		5,5		-	-
Інші витрати	625,5	1 213,0	787,4	161,9	25,88
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	188,3	195,0	111,2	-77,1	-40,95
Витрати з податку на прибуток	-33,9	-35,1	-20,0	13,9	-41,00
Чистий фінансовий результат	154,4	159,9	91,2	-63,2	-40,93

Джерело: складено автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

За результатами отриманих розрахунків впродовж аналізованого періоду спостерігається негативна тенденція зменшення виручки на підприємстві. В 2023 році обсяг виручки склав 5329,4 тис. грн., що на -1214,1 тис. грн. або 18,56% менше за показник 2021 року. Це падіння можна пов'язати з військовими діями, що призвели до зниження попиту, збоїв у логістиці та виробництві. Разом з цим також зменшилася собівартість, в 2023 році на 18,56%. В цілому чистий прибуток на підприємстві з 2021 року скоротився на 63,2 тис. грн або 40,93% і становив 91,2 тис. грн (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 — Динаміка зміни фінансових результатів підприємства за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Загальна картина вказує на те, що війна мала глибокий негативний вплив на фінансову стабільність компанії. Це підкреслює необхідність для компанії адаптувати свої стратегії до швидкозмінних умов, фокусуючись на зменшенні ризиків, пошуку нових ринків збуту та оптимізації витрат для збереження фінансової життєздатності. Тим не менш, важливо, що компанія продовжувала працювати та розвиватися навіть під час значних зовнішніх викликів. Така поведінка на ринку може підвищити її репутацію серед клієнтів і сприяти довгостроковому зростанню. Менеджменту компанії необхідно зосередити увагу на пошуку резервів та шляхів покращення господарської діяльності.

Доцільно також провести аналіз рентабельності підприємства. Вона відображає адекватність системи управління та доцільність управлінських заходів у процесі функціонування підприємства[18]. Підвищення рентабельності підприємства є необхідним компонентом не тільки його подальшого успішного розвитку, а й можливості існування, свого роду гарантія від банкрутства. Результати розрахунку показників рентабельності наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 — Аналіз показників рентабельності за 2021-2023 рр.,%

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Δ23/21
Рентабельність активів(за прибутком до оподаткування)	4,10	3,29	1,64	-2,46
Рентабельність активів (за чистим прибутком)	3,36	2,70	1,35	-2,02
Рентабельність власного капіталу	5,52	4,18	1,94	-3,58
Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	4,53	3,43	1,59	-2,93
Рентабельність операційної діяльності	14,15	21,69	20,28	6,13
Рентабельність продукції	2,36	2,48	2,09	-0,27
Рентабельність продажу	27,01	30,45	27,02	0,01
Рентабельність підприємства	3,08	2,33	1,36	-1,72

Джерело: складено автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Оцінюючи показники прибутковості варто відзначити низьку ефективність господарської діяльності, про що свідчать дуже низькі значення показників рентабельності. Крім того впродовж аналізованого періоду помічається негативна динаміка погіршення ефективності підприємства по всіх показниках рентабельності, крім рентабельності продаж та основної діяльності.

Рентабельність активів за досліджуваний період знизився на 2,46%, що свідчить про падіння ефективності використання всього майна компанії для

генерації прибутку та вказує на зменшення загальної прибутковості бізнесу. Зниження рентабельності власного капіталу також вказує на зменшення ефективності використання власного капіталу.

На відміну від інших показників, рентабельність операційної діяльності зросла з 14,15% до 20,28%, що вказує на покращення ефективності операційної діяльності. Це відбулося за рахунок підвищення операційних доходів. Невелике збільшення рентабельності продаж вказує на збільшення прибутковості продажів. Це свідчить, що підприємство, незважаючи на численні виклики, спровоковані початком війни та зниженням загальної ефективності господарської діяльності не втратило конкурентоспроможність на ринку, а продукція підприємства продовжує користуватися попитом.

Таким чином за досліджуваний період відмічається зниження ефективності використання активів та майна підприємства. Основною причиною зменшення ефективності послужили зовнішні фактори, триваюча війна, зниження ділової активності в цілому в країні, інфляція та нестабільний валютний курс.

Слід відзначити, що мале підприємство, на сьогоднішній день, не застосовує стратегічне фінансове планування. Це пов'язано з тим, що реалізація стратегічного плану в умовах нестабільності та невизначеності факторів зовнішнього середовища, які ускладнюють передбачення наслідків управлінських рішень на тривалі інтервали часу, є досить складним завданням. Також проблемою стратегічного фінансового планування на підприємстві є те, що при його здійсненні не прогнозуються якісні та кількісні параметри, що характеризують стан зовнішнього середовища та не прораховуються сценарні варіанти розвитку.

Поточне фінансове планування на підприємстві базується на розробці фінансової політики за ключовими аспектами фінансово-господарської діяльності, яка конкретизує і деталізує цілі фінансової стратегії та дозволяє виявити майбутні джерела фінансування розвитку підприємства та оптимальні пропорції їх розподілу, визначити структуру активів і капіталу, сформувати структуру його доходів та витрат. Фактично поточне планування обмежується прогнозуванням виручки від реалізації продукції, прибутку та рентабельності, хоча, крім цього,

повинно передбачатись складання балансу доходів та видатків, плану надходжень та витрачання грошових коштів у яких би відображались не тільки необхідні обсяги фінансових ресурсів, а й напрямки їх використання.

В практиці управління на малому підприємстві застосовуються різні методи планування, серед яких можна виділити економіко-статистичні, евристичні, економіко-математичні, метод техніко-економічних розрахунків. Одним з поширених методів прогнозування на малому підприємстві є метод екстраполяції, або трендовий метод, суть якого полягає в перенесенні виявлених тенденцій на майбутній період. Відповідно, даний метод має ті ж самі переваги та недоліки, що й інші економіко-статистичні методи. Використання економіко-математичних методів надає можливість більш точного та обґрунтованого планування, оскільки вони ґрунтуються на статистичному аналізі даних та виявленні закономірностей. Водночас, слід враховувати, що результати, отримані за допомогою цих методів, можуть бути недостатньо точними через вплив численних факторів та мінливість економічного середовища. Тому для забезпечення максимальної ефективності нормування оборотних активів доцільно поєднувати різні методи та підходи, враховуючи специфіку діяльності підприємства та галузі.

В додатках Г,Д,Ж розроблено прогнозування фінансових результатів, активів та джерел фінансування на 2024 та 2025 роки. Розглянемо більш детально прогнозування чистого доходу малого підприємства на 2024 та 2025 рр. за допомогою методу екстраполяції (рис. 2.3).

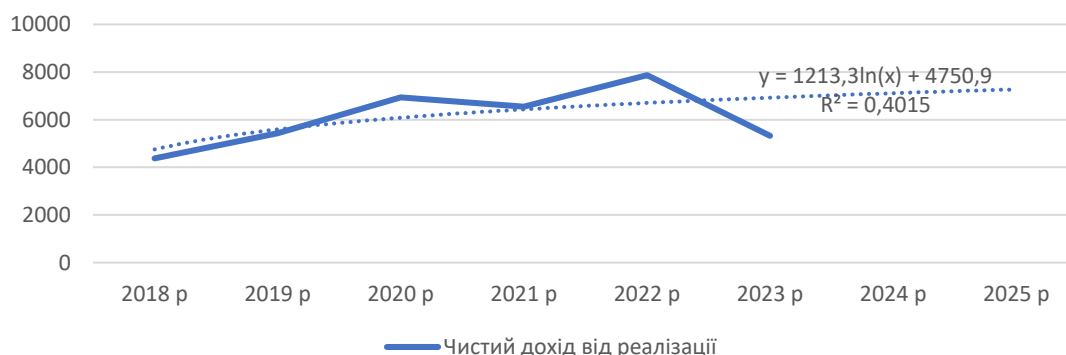


Рисунок 2.3 — Прогнозування динаміки виручки малого підприємства на 2024-2025 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Побудова рівняння тренду передбачає аналітичне вирівнювання ряду динаміки, визначення параметрів рівняння. З цією метою було використано функціонал MS Excel. За показником вірогідності апроксимації R^2 було обрано найбільш якісну функцію для побудови тренду:

$$y = 1213,3 \ln(x) + 4750,9$$

$$R^2 = 0,4015$$

Логарифмічна функція забезпечує найвище значення показника R^2 . Прогнозні значення доходу за отриманою для нашого прикладу логарифмічною функцією на 2024 і 2025 рр. становлять:

$$Y_{2024} = 1213,3 \ln(x) + 4750,9 = 7111,87 \text{ тис. грн}$$

$$y_{2025} = 1213,3 \ln(x) + 4750,9 = 7273,89 \text{ тис. грн}$$

Таким чином за прогнозом чистий дохід підприємства в наступні роки має збільшитися, в 2024 за розрахунками він має становити 7111,87 тис. грн, а 2025 р. 7273,89 тис.грн. Вочевидь такий приріст реалізованої продукції малого підприємства пояснюється перед усім інфляційними чинниками, а не підвищенням попиту або масштабування діяльності компанії. На тлі складної ситуації в державі, зокрема триваючої війни, низької ділової активності та існуванні безлічі ризиків, компанії слід продовжувати шукати резерви підвищення ефективності господарської діяльності.

Для успішної роботи в сучасних умовах малому підприємству необхідна реалізація всіх систем фінансового планування, що дозволить здійснювати якісний моніторинг, аналіз та контроль за всіма аспектами фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

На сьогоднішній день головними причинами відсутності належного фінансового планування на підприємстві є:

високий рівень нестабільності зовнішнього середовища та макроекономічних параметрів;

недосконалість ґрунтовних методологічних засад стратегічного фінансового планування щодо аналізу та врахування впливу чинників зовнішнього середовища та практичних способів їх реалізації;

неможливість передбачення часто змінних вимог податкового законодавства;

особливості організаційної структури, відсутність належного інформаційного, технічного та програмного забезпечення, сучасних автоматизованих систем обліку, планування та управління підприємством;

недостатня забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами для впровадження у практику ефективних для вітчизняних підприємств систем фінансового планування.

Можна сформулювати основні напрямки удосконалення фінансового планування на малому підприємстві: перехід від поточного і оперативного фінансового планування до стратегічного з поступовим збільшенням горизонту планування; розробка моделей та методів стратегічного фінансового планування, які б враховували можливі негативні впливи зовнішнього середовища різної природи; підвищення узгодженості локальних цілей поточного та оперативного фінансового планування і стратегічної мети функціонування підприємства; підсилення координації окремих рівнів фінансового планування; впровадження інформаційних технологій та сучасного програмного забезпечення в процес здійснення фінансового планування на всіх рівнях тощо.

Таким чином, для досягнення успіху в сучасних ринкових реаліях вкрай важливо на підприємстві запровадити комплексні системи фінансового планування. Це дозволить здійснювати ретельний моніторинг, глибинний аналіз та ефективний контроль над усіма аспектами фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Фінансовий план має забезпечувати достатність фінансових ресурсів для всіх напрямків роботи компанії та збалансовувати їх пропорційний розподіл. Адже різні складові фінансового плану охоплюють та взаємопов'язують між собою всі сфери діяльності: виробництво, маркетинг, науково-технічний розвиток, управління персоналом. Лише за умови ґрунтовного фінансового планування можна досягти злагодженої роботи всіх підрозділів і максимально ефективно використовувати наявні ресурси для розвитку бізнесу.

2.2 Аналітичне оцінювання активів підприємства та джерел їх фінансування

З наявних даних річної фінансової звітності підприємства, оцінимо структуру та динаміку напрямів використання фінансових ресурсів. Результати розрахунків наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 — Динаміка обсягу, складу і структури активів підприємства за 2021-2023

Види активів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023/2021		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	абс.	п.в.	т.пр
1. Необоротні активи	671,6	13,38	766,6	11,19	558,1	8,32	-113,5	-5,06	-16,90
1.1. Нематеріальні активи	1,9	0,28	1	0,13	1	0,18	-0,9	-0,10	-47,37
1.2. Основні засоби	669,7	99,72	765,6	99,87	557,1	99,82	-112,6	0,10	-16,81
2. Оборотні активи	4346,4	86,62	6081,4	88,81	6147,6	91,68	1801,2	5,06	41,44
2.1 Товарно-матеріальні запаси	4 181,5	96,21	5 910,9	97,20	6 121,4	99,57	1939,9	3,37	46,39
2.2 Дебіторська заборгованість	254	5,84	139,7	2,30	11,8	0,19	-242,2	-5,65	-95,35
2.3 Грошові кошти	-95,2	-2,19	27,3	0,45	6,5	0,11	101,7	2,30	-106,83
2.4 Інші оборотні активи	6,1	0,14	3,5	0,06	7,9	0,13	1,8	-0,01	29,51
Активи - всього	5018	100	6848	100	6705,7	100	1687,7	0,00	33,63

Джерело: складено автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

З наведених даних можна відзначити зростання вартості активів підприємства протягом досліджуваного періоду на 33,63% з 5018 тис. грн до 6705,7 тис. грн. У результаті аналізу основних статей балансу спостерігається зменшення величини необоротних активів на 113,5 тис. грн або 16,9% та збільшення оборотних активів підприємства на 1801,2 тис. грн або 41,44 % в 2023 році порівняно з 2021 р. Загалом збільшення активів свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства. Варто також відзначити переважання темпу приросту оборотних активів над необоротним, що є ознакою «позитивного» балансу

В структурі активів балансу найбільшу частку займають оборотні активи. В 2023 році вони склали – 91,68%, натомість необоротні активи 8,32% (рис. 2.4). В цілому структуру активів можна охарактеризувати як «легку», оскільки у ній

переважають оборотні активи.

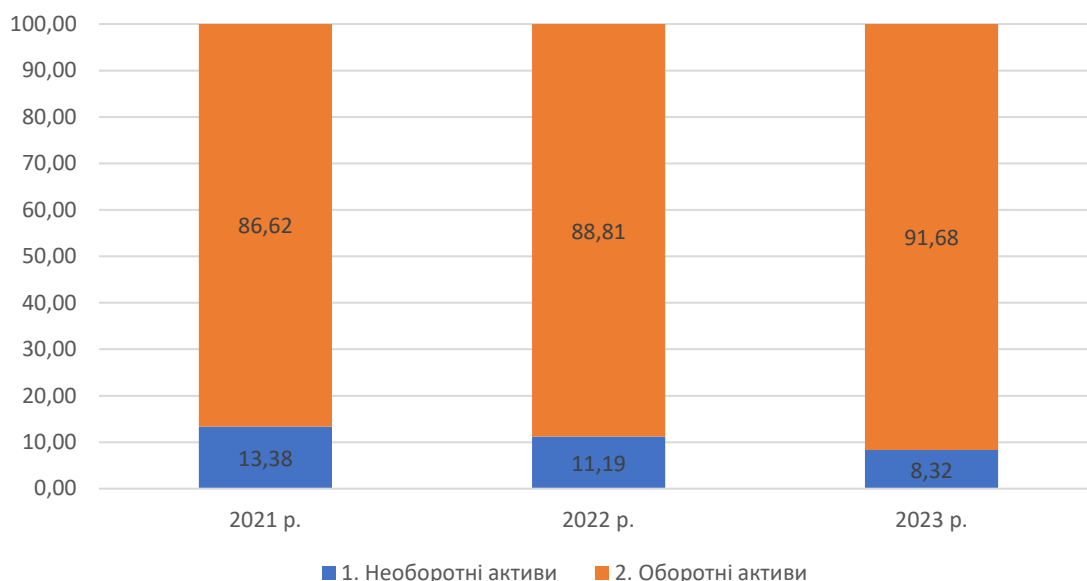


Рисунок 2.4 — Структура активів підприємства за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

У складі необоротних активів переважають основні засоби, частка яких залишалася дуже високою і стабільною (близько 99,72% до 99,82%). Це показує, що основні фонди є основним компонентом необоротних активів. Нематеріальні активи становлять незначну частку від необоротних активів, з невеликим коливанням від 0,28% у 2021 році до 0,18% у 2023 році.

В структурі оборотних активів найбільшу частку протягом досліджуваного періоду займали запаси, що характерно для торговельних підприємств. В 2023 р. їх питома вага становила 99,57%, збільшившись на 3,37%.

Загальна тенденція структури активів малого підприємства відображає необхідність забезпечення більшої ліквідності для адаптації до змінюваних ринкових умов. Такий підхід зумовлений змінами у зовнішньому середовищі, збільшенням конкуренції, та необхідністю швидшої реакції на ринкові можливості та виклики.

З наявних даних річної фінансової звітності підприємства, оцінимо структуру та динаміку джерел формування фінансових ресурсів. Результати розрахунків наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 — Динаміка обсягу, складу і структури капіталу підприємства за 2021-2023

Види активів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023/2021		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	абс.	п.в.	т.пр
1. Власний капітал	3875,6	77,23	5444,1	79,50	6021,3	89,79	2145,7	12,56	55,36
1.1.Зареєстрований (пайовий) капітал	2800	72,25	4600	84,50	5600	93,00	2800	20,76	100,00
1.2.Нерозподілений прибуток	1076,2	27,77	1236,1	22,71	1327,3	22,04	251,1	-5,73	23,33
2.Довгостроковий позиковий капітал	37,3	0,74	37,3	0,54	37,3	0,56	0	-0,19	0,00
3.Короткостроковий позиковий капітал	1105,1	22,02	1366,6	19,96	647,1	9,65	-458	12,37	-41,44
Капітал - всього	5018	100	6848	100	6705,7	100	1687,7	0,00	33,63

Джерело: складено автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

В структурі пасивів балансу найбільшу частку займає власний капітал, в 2023 р. він становив 89,79%, збільшившись на 12,56% за досліджуваний період. Частка довгострокового позикового капіталу зменшилася з 0,74% до 0,56%, що вказує на відносне зменшення значення довгострокових позик у загальній структурі капіталу. Поточні зобов'язання та забезпечення становили у 2023 р. 9,65%, зменшившись з 22,02% у 2021 р (рис. 2.5).

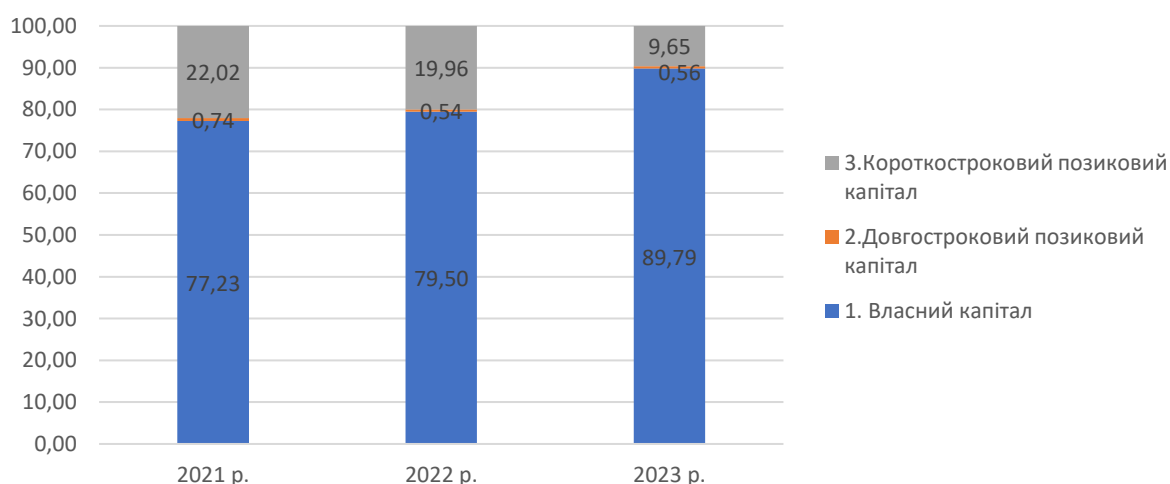


Рисунок 2.5 — Структура пасивів підприємства за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Подібна структура пасивів означає, що компанія має достатньо власних ресурсів для свого розвитку та менш залежить від зовнішнього фінансування. Збільшення частки власного капіталу свідчить про збільшення рівня фінансової

незалежності підприємства і покращення його резервного позикового потенціалу, тобто здатності підприємства залучати позикові кошти на вигідніших умовах.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до збільшення власного капіталу компанії. Так, у 2023 році власний капітал компанії збільшився на 2145,7 тис. грн або на 55,36% порівняно з 2021 р., що досить суттєво та становив 6021,3 тис. грн (рис. 2.6). Це відбулося, насамперед, за рахунок збільшення зареєстрованого капіталу.

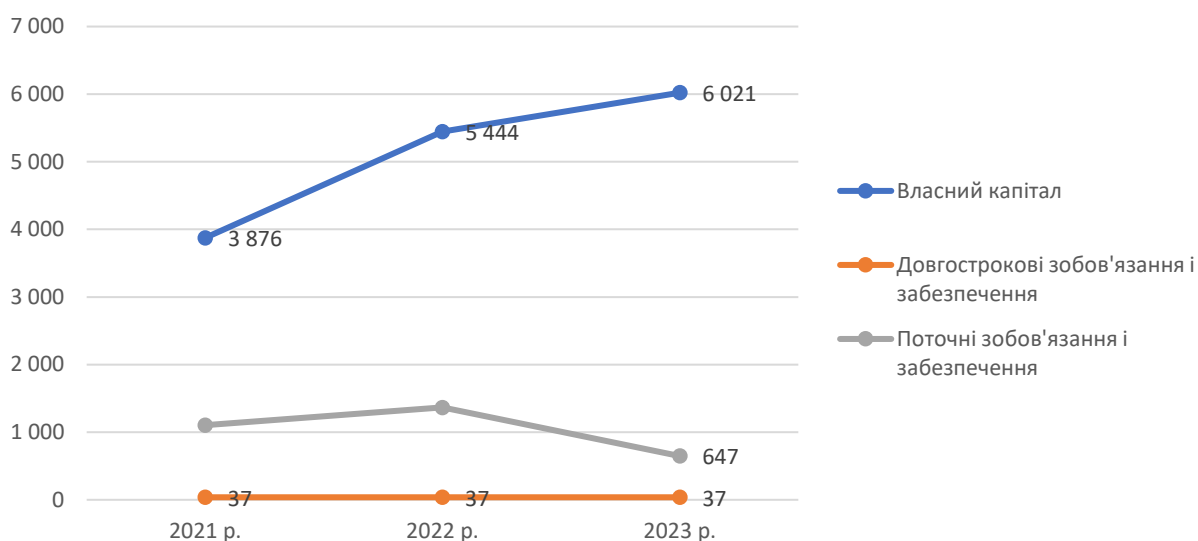


Рисунок 2.6 — Динаміка зміни обсягу пасивів підприємства за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Довгостроковий позиковий капітал залишився стабільним на рівні 37,3 тис. грн за всі роки. Короткострокова заборгованість компанії зменшилася на -458 тис. грн або 41,44% у 2023 році., що є доброю ознакою. Зменшення кредиторської заборгованості є позитивним для економічної стійкості господарюючих суб'єктів, адже це автоматично впливає на покращення значень основних індикаторів фінансової стійкості, що є складовою економічної[19]. Так, зменшення кредиторської заборгованості призводить до зменшення поточних зобов'язань, це, в свою чергу — до збільшення показника фінансової стабільності та зменшення фінансового ризику.

Наступним кроком оцінимо відповідність малого підприємства золотому

правилу фінансування. Золоте правило фінансування являє собою базовий принцип управління активами та пасивами підприємства. Воно передбачає, що довгострокові (необоротні) активи мають фінансуватися з довгострокових джерел (власного капіталу та довгострокових зобов'язань), а короткострокові (оборотні) активи - з короткострокових джерел (поточних зобов'язань). Дотримання вимог золотого правила фінансування забезпечує підприємству стабільну ліквідність і платоспроможність[20.] Невідповідність умовам правила свідчить про потенційну неплатоспроможність. Результати розрахунків представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 — Оцінка дотримання підприємством золотого правила фінансування

Показники	Роки			Оцінка дотримання
	2021	2022	2023	
Перший критерій: Довгострокові активи/Довгострокові пасиви ≤ 1				
Довгострокові активи, тис. грн.	672	767	558	Дотримано
Довгострокові пасиви, тис. грн.	3 913	5 481	6 059	
Співвідношення довгострокових активів і довгострокових пасивів	0,17	0,14	0,09	
Другий критерій: Короткострокові активи/Короткострокові пасиви ≥ 1				
Короткострокові активи, тис. грн.	4 346	6 081	6 148	Дотримано
Короткострокові пасиви, тис. грн.	1 105	1 367	647	
Співвідношення короткострокових активів і короткострокових пасивів	3,93	4,45	9,50	

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

За отриманими даними, можна зробити висновки, що протягом досліджуваного періоду спостерігається дотримання критеріїв золотого правила фінансування. Відповідність умовам правила свідчить про платоспроможність підприємства.

Доцільно також оцінити відповідність підприємства золотому правилу балансу. З метою досягнення паралельності строків мобілізації і використання фінансових ресурсів воно вимагає дотримання певних співвідношень між окремими статтями пасивів та активів. Дане правило вимагає виконання двох умов: потребу в капіталі для фінансування необоротних активів слід покривати за рахунок власного капіталу і довгострокових позичок; довгострокові

капіталовкладення повинні фінансуватися за рахунок коштів, мобілізованих на довгостроковий період, тобто довгострокові пасиви повинні використовуватися не тільки для фінансування необоротних активів, а й для довгострокових оборотних активів (наприклад, оборотні засоби, авансовані в стратегічні запаси сировини, неліквідні товари тощо)[21]. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.4

Таблиця 2.8 — Оцінка дотримання підприємством золотого правила балансу

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Критерій А	7,15	10,86	7,15
Критерій Б	-	-	-

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Відповідно до отриманих даних, можна зробити висновки, що протягом досліджуваного періоду спостерігається дотримання першого критерію золотого правила балансу. Оцінку відповідності другого критерію, під час проведення зовнішнього аналізу, здійснити неможливо, оскільки інформацією про довгострокові оборотні активи володіють лише фінансові та бухгалтерські служби підприємства.

2.3 Аналіз ефективності управління бюджетним запасом на прикладі ліквідності підприємства

З метою визначення ступеню забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності, а також своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями проведемо аналіз ліквідності підприємства. Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні активів, згрупованих за рівнем їхньої ліквідності, із зобов'язаннями, згрупованими за строками їхнього погашення [22].

Проведемо розрахунок ліквідності балансу. Результати представлено в

таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 — Аналіз ліквідності балансу малого підприємства

Актив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Пасив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Платіжний надлишок або нестача		
								2021 р.	2022 р.	2023 р.
A1	-95	27	7	П1	1 065	1 053	635	-1 160	-1 025	-629
A2	254	140	12	П2	40	314	12	214	-174	0
A3	4 188	5 914	6 129	П3	37	37	37	4 150	5 877	6 092
A4	672	767	558	П4	3 876	5 444	6 021	-3 204	-4 678	-5 463
Баланс	5 018	6 848	6 706	Баланс	5 018	6 848	6 706	-	-	-

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Для визначення ліквідності балансу порівнюємо підсумки згрупованих активів та пасивів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 — Порівняння активів та пасивів балансу

2021 р.	2022 р.	2023 р.
A1<П1	A1<П1	A1<П1
A2>П2	A2<П2	A2=П2
A3>П3	A3>П3	A3>П3
A4<П4	A4<П4	A4<П4

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Баланс вважається ліквідним якщо:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4$$

Невиконання однієї з перших трьох нерівностей свідчить про порушення ліквідності балансу. При цьому нестача коштів за однією групою активів компенсується їх надлишком за іншою групою лише теоретично, оскільки при цьому має місце компенсація за вартісною величиною. Однак у реальній платіжній ситуації менш ліквідні засоби не можуть замінити більш ліквідні. Тому якщо будь-яка з нерівностей має знак, протилежний зафіксованому в оптимальному варіанті, ліквідність балансу більшою або меншою мірою буде відрізнятися від абсолютної.

Проаналізувавши перегруповану структуру балансу, можна дійти висновку, що протягом аналізованих трьох років два співвідношення груп активів та пасивів ($A3 > P3$; $A4 < P4$) відповідає умовам абсолютної ліквідності. Зіставлення найбільш ліквідних коштів та швидко реалізованих активів із найбільш терміновими зобов'язаннями та короткостроковими пасивами свідчить про

неплатоспроможність підприємства на найближчий час. У 2023 р. підприємство не було здатне погасити поточну заборгованість у сумі -629 тис. грн. Платіжна нестача за активами, що швидко реалізуються (A2) спостерігалася у 2021 р., яких було недостатньо для покриття середньострокових зобов'язань (П2). Запаси підприємства (A3) покривають кредиторську заборгованість (П3), що свідчить про достатню величину запасів підприємства. Виконання останньої нерівності свідчить про достатність власного капіталу організації (П4) для покриття важкореалізованих активів (A4).

Аналіз ліквідності балансу дає загальне уявлення про співвідношення різних елементів поточних активів та пасивів підприємства. Його важливість обумовлюється місцем та значенням у процесі прийняття рішень у практичній фінансовій діяльності. Проте за всієї його значущості, щоб одержати більш повну картину про стан ліквідності та рівень платоспроможності, слід доповнити оцінку ліквідності розрахунками відповідних коефіцієнтів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 — Аналіз ліквідності та платоспроможності малого підприємства за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			$\Delta 2023/2021$
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,93	4,45	9,50	5,57
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,15	0,12	0,04	-0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,09	0,02	0,01	0,10
Чистий оборотний капітал, тис. грн	3 204	4 678	5 463	2259,20

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає здатність компанії покрити короткострокові зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів. Початковий негативний показник у 2021 році покращився до 0,01 у 2023 році, що свідчить про збільшення доступної готівки та еквівалентів готівки для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності натомість навпаки зменшився протягом досліджуваного періоду на 0,11, що, вказує на зменшення обсягу ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Показник поточної ліквідності визначає здатність компанії покрити свої

короткострокові зобов'язання за допомогою своїх поточних активів. Зростання коефіцієнта з 3,93 у 2021 році до 9,50 у 2023 році свідчить про значне підвищення ліквідності компанії. Це стало результатом збільшення поточних активів та скорочення короткострокових зобов'язань. Високе значення коефіцієнта поточної ліквідності зазвичай вважається позитивним, але також може вказувати на надмірне накопичення оборотних активів, що не використовуються ефективно.

Обсяг доступного власного оборотного капіталу збільшився на 2259,20 тис. грн та становив 5 463 тис. грн, тому можна стверджувати про покращення загальної платоспроможності малого підприємства.

Загалом, аналіз показує значне поліпшення загальної ліквідності та фінансової стабільності компанії, хоча певні показники вимагають уваги, зокрема коефіцієнт швидкої та абсолютної ліквідності. Отже, наявні показники ліквідності свідчать про стійкість підприємства до можливих непередбачуваних ситуацій в майбутньому і про низьку ймовірність виникнення труднощів з виплатою заборгованість при настанні сильної необхідності. Ефективне управління ліквідністю в майбутньому покликане сприяти генеруванню прибутковості бізнесу та зміцненню фінансового стану підприємства на ринку.

Для визначення здатності малого підприємства витримувати короткострокові та довгострокові фінансові потрясіння, виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, а також забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому доцільно провести аналіз фінансової стійкості. Розрахунок абсолютних показників фінансової стійкості наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 — Абсолютні показники фінансової стійкості підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Δ 2023/2021
1	2	3	4	5
1. Постійні пасиви	3 876	5 444	6 021	2145,7
2. Активи, що важно реалізуються	672	767	558	-113,5
3. Власні обігові кошти	3 204	4 678	5 463	2259,2
4. Довгострокові зобов'язання	37	37	37	0
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	3 241	4 715	5 501	2259,2
6. Короткострокові кредити банків	0	300	0	0

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	3 241	5 015	5 501	2259,2
8 Запаси	4 182	5 911	6 121	1939,9
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	-978	-1 233	-658	319,3
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	-940	-1 196	-621	319,3
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	-940	-896	-621	319,3

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

За даними, власні обігові кошти малого підприємства мають негативний показник протягом всіх досліджуваних років, що вказує на відсутність достатнього фінансування з власних джерел для покриття потреб у оборотних активах. Одночасно, спостерігається залежність від довгострокових та короткострокових зобов'язань. Це становище вимагає уважного управління та ретельного планування грошових потоків для забезпечення фінансової стабільності та уникнення ризиків, пов'язаних з нестачею оборотних активів.

Для отримання найбільш повної картини про стан фінансової стійкості малого підприємства доповнимо аналіз розрахунком відповідних коефіцієнтів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 — Аналіз фінансової стійкості малого підприємства за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	$\Delta 2023/2021$
1. Коефіцієнт автономії	0,77	0,79	0,90	0,13
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,29	1,26	1,11	-0,18
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,83	0,86	0,91	0,08
4. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,78	0,80	0,90	0,12
5. Коефіцієнт боргового навантаження	0,23	0,20	0,10	-0,13

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Аналізуючи показники фінансової стійкості, можна відзначити збільшення можливостей компанії профінансувати активи за рахунок власного капіталу, на що вказує коефіцієнт автономії. На кінець 2023 року компанія може профінансувати 90% активів за рахунок власного капіталу, що на 13% більше за 2021 рік.

Збільшення значення даного показника сигналізує про зменшення рівня ризиків і збільшення стійкості компанії в середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився на 0,18 за аналізований період та становив 1,11. Це свідчить про зменшення залежності компанії від позикових коштів.

Позитивне значення коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом досліджуваного періоду свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Це веде до збільшення фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує ступінь покриття активів власним капіталом. Зростання з 0,78 у 2021 році до 0,90 у 2023 році є індикатором покращення фінансової стійкості компанії.

Коефіцієнт боргового навантаження показує відсоток загальних активів, які фінансуються за рахунок боргу. Зниження з 0,23 у 2021 році до 0,10 у 2023 році вказує на значне зниження боргового навантаження, що зменшує фінансові ризики та залежність від кредиторів.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості за період з 2021 по 2023 рік вказує на покращення фінансової стійкості малого підприємства. В цілому, отримані дані вказують на ефективне управління фінансами, що сприятиме подальшому розвитку та зміцненню позицій підприємства на ринку. Однак, необхідно продовжувати моніторинг показників фінансової стійкості для забезпечення гнучкості та адаптації до змінних ринкових умов. Зміцнення фінансової стійкості підприємства сприятиме не лише збільшенню його конкурентоспроможності, але й зменшенню вразливості перед потенційними економічними коливаннями та фінансовими кризами[23]. В свою чергу систематичний аналіз та управління фінансовою стійкістю та ліквідністю є ключовими для забезпечення довгострокового успіху підприємства, його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів та використовувати стратегічні переваги для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

КОНТРОЛЬ ЛІКВІДНІСТЮ ЯК ПЕРЕДУМОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ВИКОНАННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Динаміка ліквідності підприємства та її забезпечення на горизонті прогнозування

В сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються високим ступенем невизначеності та появою нових численних ризиків, розробка та реалізація дієвої системи управління ліквідністю та платоспроможністю набуває критичного значення для забезпечення виживання та сталого функціонування малого підприємства ФОП Безжон К.І. Нинішня ситуація, спричинена військовими діями на території України, відбивається на показниках ліквідності більшості компаній, відображаючи негативний вплив кризових явищ на їхню операційну діяльність. Значне скорочення споживчого попиту спровокувало спад виробництва, погіршення господарської діяльності організацій, скорочення робочої сили та зниження ділової активності. Чимало підприємств стикаються з проблемами збуту продукції, а також із зростанням кількості випадків затримки оплати за відвантажені товари та надані послуги від контрагентів. Незважаючи на те, що наразі більшість українських компаній можуть продовжувати безперервну діяльність, подальший розвиток воєнних дій матиме суттєвий короткостроковий та довгостроковий вплив на їхнє функціонування, особливо в аспектах управління ліквідністю та забезпечення платоспроможності.

Для забезпечення необхідного рівня ліквідності на горизонті прогнозування малому підприємству необхідно ретельно враховувати низку ключових факторів, що безпосередньо впливають на результати його господарської діяльності (див. рис. 3.1).



Рисунок 3.1 — Фактори, що впливають на ліквідність малого підприємства

Джерело: систематизовано та складено автором за даними [24-25]

Лише за умови безперервного моніторингу та контролю стану ліквідності мале підприємство матиме змогу вчасно виявляти загрози та розробляти адекватні рішення для протидії впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, здатних спричинити погіршення фінансового становища компанії. Своєчасне реагування на зміни у структурі грошових потоків, платіжній дисципліні контрагентів, доступності фінансових ресурсів тощо дозволить мінімізувати ризики виникнення дефіциту ліквідності та забезпечити стійку платоспроможність підприємства.

Забезпечення стійкої ліквідності та платоспроможності малого підприємства в умовах воєнного стану стикається з численними складнощами, які можуть кардинально вплинути на безперебійність його функціонування. Перш за все, підвищена невизначеність майбутнього перешкоджає довгостроковому плануванню та призводить до затримок у генеруванні доходів і надходженні платежів. Крім того, доступ до фінансових ресурсів та кредитування стає проблематичним через потенційну нестабільність банківської системи та посилену

обережність кредиторів при наданні позик. Ще одним серйозним викликом є можливість пошкодження або знищення активів компаній внаслідок бойових дій, що може різко зменшити їхню сукупну вартість та ліквідність. В таблиці 3.1 було систематизовано актуальні ризики управління ліквідністю малого підприємства та визначено можливі шляхи протидії їм.

Таблиця 3.1 — Ризики управління ліквідністю на малому підприємстві

№	Ризик	Вплив на мале підприємство	Напрями подолання
1.	Погіршення платіжної дисципліни контрагентів	Порушення платіжної дисципліни серед контрагентів; затримки платежів; прострочена дебіторська заборгованість	Перегляд кредитної політики, застосування операцій факторингу
2.	Невизначеність майбутнього	Ускладнення довгострокового та середньострокового планування	Реалізація гнучких стратегій, що дозволяють швидко адаптуватися до змін у бізнес середовищі.
3.	Логістичні перебої	Затримки у доставці матеріалів та продукції	Диверсифікація постачальників, локалізація виробництва.
4.	Зниження доступу до фінансування	Труднощі з отриманням зовнішнього фінансування через підвищені ризики.	Використання альтернативних методів фінансування, зокрема факторинг, лізинг
5.	Пошкодження активів	Зниження вартості та ліквідності активів, перебої в операціях.	Страхування активів, створення резервних фондів для відновлення.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ідентифікувавши основні ризики та загрози для малого підприємства, можна зробити висновок про необхідність застосування передусім гнучких стратегій управління ліквідністю. Серед ключових заходів - формування резервних фондів для забезпечення безперебійності операцій, диверсифікація джерел надходжень для зниження ризиків, а також ретельна оптимізація структури витрат задля підвищення ефективності використання коштів. Вкрай важливо також налагодити міцні партнерські стосунки з постачальниками та клієнтами для забезпечення стабільності ланцюгів поставок і збереження високого рівня довіри до бізнесу.

Відповідно, керівництву малого підприємства необхідно адаптувати підходи до управління платоспроможністю з урахуванням цих ключових факторів. Пріоритетними є жорсткий контроль грошових потоків, оптимізація витрат, пошук

альтернативних джерел фінансування та формування резервів ліквідності. Лише комплексні та гнучкі рішення в управлінні ліквідністю дозволять мінімізувати ризики та забезпечити безперервність діяльності в цей нелегкий період.

Для оцінки поточної стратегічної позиції малого підприємства та визначення найбільш відповідних стратегій для майбутнього розвитку доцільно провести SPACE - аналіз. SPACE-аналіз дозволяє комплексно оцінити позицію компанії та обрати найбільш доцільну стратегію залежно від поєднання впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Його застосування сприяє більш обґрунтованому стратегічному плануванню[26].

Для всебічної оцінки стратегічної позиції малого підприємства в процесі аналізу було застосовано комплексний підхід із залученням низки ключових критеріїв. Зовнішнє середовище організації оцінювалось за рівнем стабільності макросередовища та привабливістю відповідної галузі. В фокусі першого критерію були фактори економічної ситуації, курс валют; інфляція; оподаткування; нормативний тиск; вартість кредитних ресурсів. Другий критерій враховував потенціал зростання галузі, інвестиційну привабливість; рівень розвитку; державну підтримку; інноваційність.

Для аналізу внутрішнього середовища використовувались показники конкурентних переваг та фінансового стану підприємства. Оцінка конкурентоспроможності базувалася на таких аспектах, як якість продукції, ефективність збуту, інноваційність та кваліфікація персоналу. Фінансовий стан вивчався через призму ліквідності, рентабельності, структури капіталу, грошових потоків та інвестиційних можливостей.

Таблиця 3.1 – Фактори SPACE - аналізу малого підприємства

Стабільність макросередовища (ES)	Потенціал сектора економіки (IS)
Курс валют; Інфляція; Оподаткування; Нормативний тиск; Вартість кредитних ресурсів	Інноваційність; Темпи зростання; Інвестиційна привабливість галузі; Рівень розвитку галузі; Державна підтримка
Конкурентні переваги (CA)	Фінансовий потенціал (FS)
Якість продукції; Імідж бренду; Рентабельність продаж; Кваліфікація персоналу; ефективність збуту	Ліквідність; Економічна рентабельність; Фінансова стійкість; Грошові потоки; Інвестиційні можливості

Джерело: розроблено автором

Комплексний розгляд зазначених груп критеріїв дозволив всебічно проаналізувати стратегічну позицію компанії, виявити ключові сильні та слабкі сторони, загрози і можливості з метою подальшого обґрунтованого вибору оптимальної стратегії розвитку бізнесу. У додатку К наведено результати розрахунку зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для малого підприємства. На рис. 3.2 представлено стратегічне положення малого підприємства.

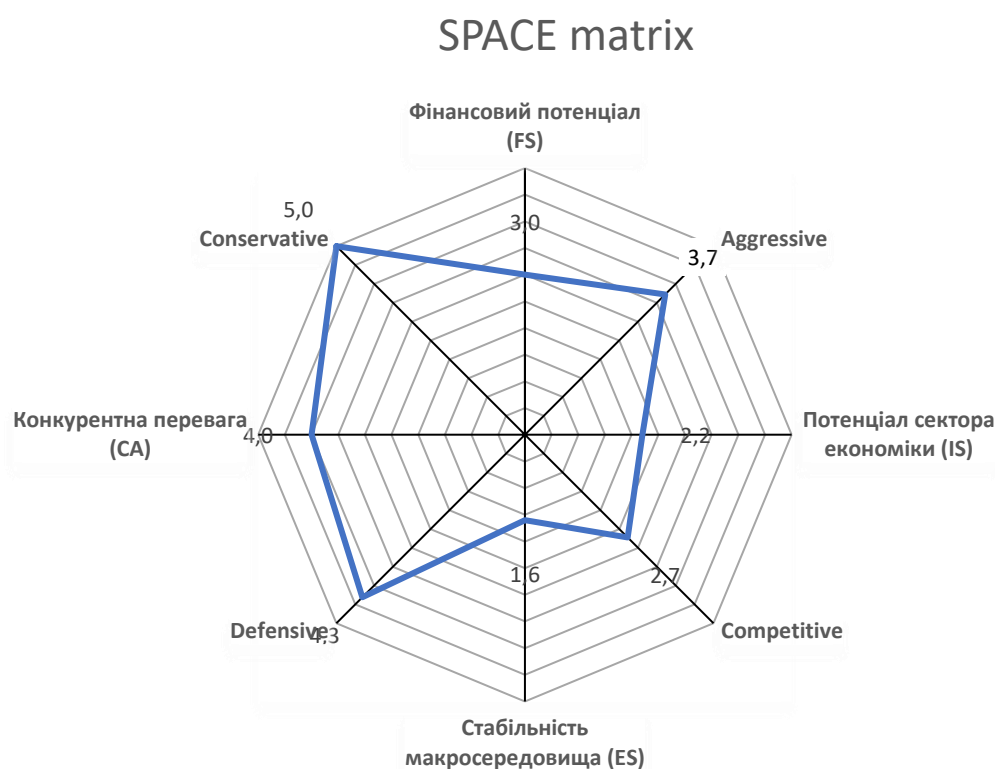


Рис. 3.2 – Стратегічне положення малого підприємства

Джерело: розроблено автором

Мале підприємство ФОП Безжон К.І. має достатні конкурентні переваги однак наразі функціонує в умовах значних фінансових викликів і невизначеністю бізнес середовища. З рис. 3.3. видно, що на даний момент для малого підприємства пріоритетний напрям у бік консервативної стратегії. Це вимагає акценту на стратегічне планування, адаптацію до змінних умов та зміцнення фінансової стійкості, щоб мінімізувати ризики і забезпечити стабільне майбутнє.

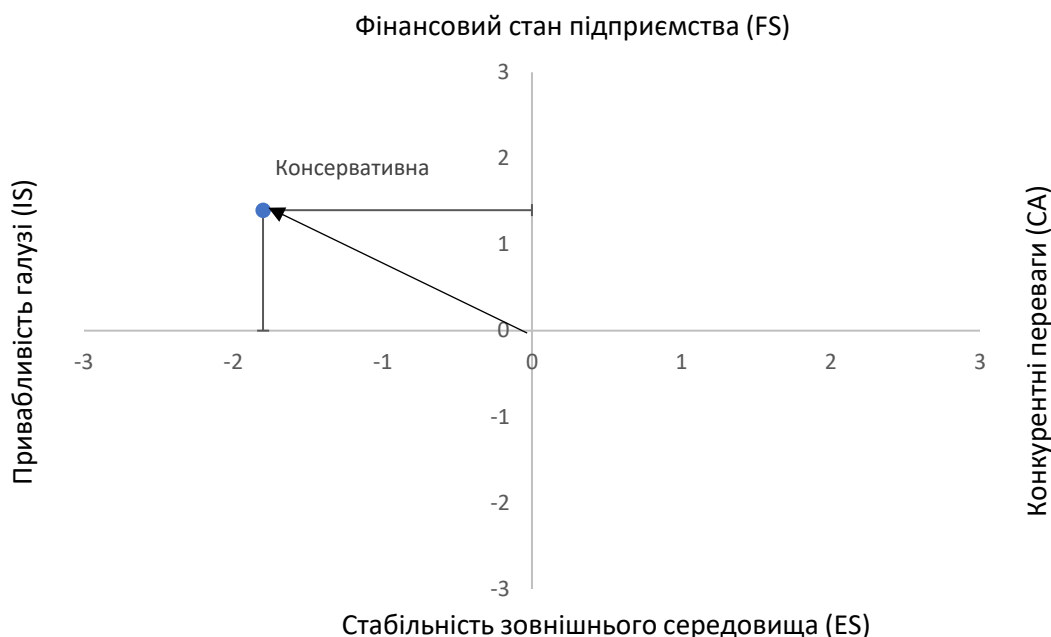


Рис. 3.3 – Побудова вектору стратегії за методом SPACE-аналізу для малого підприємства

Джерело: розроблено автором

Враховуючи визначену майбутню стратегію малого підприємства, слід окреслити особливості консервативного підходу до управління основними елементами оборотних активів

Таблиця 3.2 – Зміст консервативного підходу до управління основними елементами оборотних активів малого підприємства

Реалізація на практиці	Співвідношення прибутковості й ризику
Товарні запаси	
Формування завищеного обсягу страхових і резервних запасів на випадок перебоїв з поставками й інших форс-мажорних обставин	Більші втрати, пов'язані із зберіганням товарних запасів і відволіканням коштів із обороту. Як наслідок – зниження прибутковості. Рівень ризику перебоїв у торгово-технологічному процесі – мінімальний
Дебіторська заборгованість	
Тверда політика надання кредиту й інкасації заборгованості, мінімальна відстрочка платежу, робота тільки з надійними покупцями	Мінімальні втрати від виникнення безнадійної заборгованості та затримки оплати, але рівень продажів і конкурентоспроможність невеликі
Грошові кошти	
Зберігання великого страхового залишку коштів на рахунках	Можливість вчасно робити плановані платежі навіть за наявності тимчасових проблем із інкасацією може привести до їхнього знецінення

Джерело: побудовано автором за даними [27]

Таким чином, консервативна стратегія оборотних активів мінімізує ризики, але й обмежує потенційну прибутковість малого бізнесу. Керівництву слід зважити переваги та недоліки і прийняти збалансоване рішення відповідно до обраної стратегії розвитку.

Підсумовуючи, варто ще раз підкреслити, що стабільний фінансовий стан компанії залежить від численних взаємопов'язаних процесів, які формують її спроможність розраховуватися за зобов'язаннями та підтримувати необхідний рівень ліквідних активів. Грамотне управління та своєчасність прийняття рішень є основою для сталого розвитку компанії на ринку. Ігнорування факторів, що впливають на платоспроможність та ліквідність, призводить до помилкових рішень щодо управління активами і пасивами, доходами та видатками, що, зрештою, підриває фінансову безпеку підприємства. Серед усіх чинників найбільш вагомий вплив мають внутрішні, які безпосередньо визначають результати діяльності організації. Належне управління ліквідністю з урахуванням усього комплексу факторів дозволить компанії зберегти стійке фінансове становище та забезпечити сталий розвиток.

3.2 Розробка інструментів контролю ліквідності як бюджетного запасу у поточному фінансовому плані підприємства

Грунтуючись на проведеному в попередньому розділі аналізу бюджетного запасу у формі ліквідності було встановлено, що мале підприємство має достатній рівень поточної ліквідності, однак має певні проблеми з показниками абсолютної та швидкої ліквідності. Це сигналізує про наявність ризиків в платоспроможності підприємства за найбільш терміновими зобов'язаннями та вимагає управлінського втручання.

Беручи до уваги здатність малого підприємства розплатитися за своїми зобов'язаннями, хоча й у довгостроковій перспективі, головна проблема ліквідності

компанії полягає в тому, що значний обсяг оборотних активів підприємства зосереджено у запасах, тобто важко реалізованих активах, а короткострокові зобов'язання занадто великі в порівнянні з часткою активів, що швидко реалізуються. Відтак, виникає нагальна потреба пошуку та реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення процесів управління ліквідністю, що дозволить максимізувати використання наявного фінансового потенціалу малого підприємства та істотно знизити ризики виникнення фінансових складнощів.

При формуванні шляхів удосконалення процесу управління ліквідністю на малому підприємстві необхідно ідентифікувати внутрішні чинники, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати перетворенню активів на ліквідні кошти (рис. 3.4). Ретельний аналіз таких факторів допоможе розробити ефективні заходи для підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства.

У процесі розробки напрямів, щодо покращення процесу управління ліквідністю важливо визначити внутрішні фактори, які здатні покращувати або навпаки погіршувати спроможність активів конвертуватися у грошові кошти (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 — Ідентифікація внутрішніх факторів, що впливають на ліквідність малого підприємства

Джерело: систематизовано та складено автором за даними [24-25]

Найпоширенішими способами підвищення ліквідності є скорочення короткострокових зобов'язань та нарощування частки високоліквідних оборотних активів. Малому підприємству доцільно скористатися найбільш простим і дієвим методом - реструктуризацією короткострокових кредитів і позик у довгострокові зобов'язання. Це дозволить істотно знизити тиск на ліквідність у короткостроковій перспективі та отримати час для вжиття інших заходів з оптимізації активів і зобов'язань. Ще одним важливим кроком може стати перегляд структури необоротних активів з метою вивільнення коштів від реалізації надлишкового або застарілого обладнання, устаткування чи іншого майна, що не задіяне у виробничому процесі. Вивільнені кошти можна спрямувати на погашення короткострокових зобов'язань або поповнення оборотних коштів.

Для покращення ліквідності малому підприємству передусім доцільно застосувати важелі управління оборотними активами задля оптимізації їх структури та збільшення частки найбільш ліквідних складових. Зокрема, слід переглянути політику формування запасів з метою виявлення прихованих резервів підвищення платоспроможності. Крім того, прискорення оборотності активів дозволить вивільнити частину обігових коштів та мінімізувати потребу в залученні позикового фінансування. Досягти цього можна шляхом скорочення операційного та фінансового циклів за рахунок більш ефективного управління дебіторською заборгованістю, запасами, грошовими потоками.

Для малого підприємства пріоритетним напрямком у системі управління оборотним капіталом є оптимізація товарно-матеріальних запасів. Рациональне управління запасами забезпечить наявність необхідного асортименту товарів у потрібний час, водночас мінімізуючи витрати на їх зберігання та ризики застарівання чи псування. Скорочення обсягів нереалізованої продукції дозволить мобілізувати заморожені в них кошти, що позитивно позначиться на прискоренні оборотності активів, зростанні прибутковості та рентабельності діяльності. Ключовими заходами з оптимізації товарних запасів можуть бути:

- впровадження ефективної системи контролю та нормування залишків;
- перегляд асортиментної політики, вилучення неліквідних позицій;

застосування прогресивних методів планування закупівель
удосконалення логістичних процесів збуту та розподілу
стимулювання збуту шляхом гнучкої цінової/маркетингової політики

Вивільнені за рахунок оптимізації запасів обігові кошти можна спрямувати на погашення кредиторської заборгованості, інвестування або розширення операційної діяльності, що дозволить малому підприємству підвищити ліквідність, платоспроможність і загальну фінансову стійкість.

Заходи направлені на стимулювання збуту, що пропонується реалізувати на підприємстві представлені на рис 3.5.



Рисунок 3.5 —Заходи стимулювання збуту

Джерело: розроблено автором

Розрізняють три узагальнених типи стимулювання: загальне, вибіркове та індивідуальне. Переваги та недоліки різних засобів стимулювання збуту представлено у додатку Л.

Не менш важливе місце в системі управління оборотними активами

займають заходи, пов'язані з управлінням дебіторської заборгованості. Одним з найбільш ефективних важелів для підвищення рівня абсолютної ліквідності компанії є розблокування грошових ресурсів, які «зависли» у формі дебіторської заборгованості. Для цього використовують факторинг - інструменту передачі прав вимоги боргів третій стороні, який відкриває нові можливості для рефінансування дебіторської заборгованості шляхом її швидкої конвертації в інші високоліквідні форми обігових коштів, головним чином готівку чи високоліквідні цінні папери.

Факторинг є фінансовою операцією, за якою постачальник товарів чи послуг передає права вимоги на стягнення дебіторської заборгованості факторинговій компанії або банку. При цьому постачальник одразу отримує від фактора певний відсоток від загальної суми боргів, зазвичай 70-90%. Коли боржники (дебітори) здійснюють оплату за відвантажену продукцію, факторингова установа перераховує постачальнику залишок за вирахуванням свого винагородження. Таким чином, факторинг дозволяє постачальнику миттєво поповнити обігові кошти, не очікуючи повної оплати від контрагентів. Водночас факторингова компанія бере на себе ризики неплатежів та витрати із стягнення боргів. Вартість факторингових послуг для клієнта включає відсоток від суми боргу, сплачений авансом, а також комісійну винагороду фактору. В таблиці 3.3 зібрано актуальні ставки фінансових установ, що пропонують послуги факторингу.

Таблиця 3.3 — Умови надання факторингу банками України станом на травень-червень 2024 р.

Банк	Процентна ставка	Максимальна сума фінансування	Комісія за обслуговування	Термін фінансування	Інші умови
ПриватБанк	18% річних	До 80% від суми рахунку	1-2% від суми фінансування	До 120 днів	Вимагається страхування дебіторської заборгованості
Ощадбанк	16% річних	До 90% від суми рахунку	0.5-1% від суми фінансування	До 180 днів	Вимагається кредитна історія контрагента
УкрСиббанк	15-17% річних	До 85% від суми рахунку	0.75% від суми фінансування	До 90 днів	Застава не потрібна
ПУМБ	18% річних	До 80% від суми рахунку	0.5-1% від суми фінансування	До 150 днів	Потрібна оцінка ризиків дебітора
Кредобанк	20% річних	До 70% від суми рахунку	0.75% від суми фінансування	До 90 днів	Мінімальний оборот за останній рік – 10 млн грн

Джерело: побудовано автором за даними відкритих джерел

Короткострокова дебіторська заборгованість покупців та замовників малого підприємства на кінець 2023 р. склала 11800 грн. Розглянемо економічний ефект від укладання факторингового договору на всю суму дебіторської заборгованості. Для обґрунтування застосування факторингу розрахуємо суму додатково вивільнених коштів від здійснення операції факторингу, якщо попередня оплата банком боргових вимог складе 80% мінус плата за факторинг 2%:

$$\text{Додаткові грошові кошти} = (11\,800 \cdot 0,8) - (11\,800 \cdot 0,02) = 9204 \text{ грн.}$$

Таким чином, після здійснення операції факторингу мале підприємство матиме змогу вивільнити зі складу дебіторської заборгованості 80% дебіторської заборгованості терміном до 12 місяців, перевівши її у склад грошових коштів. Інші 20% суми факторингової операції будуть сплачені банком на користь малого підприємства після того, як дебіторами буде погашена сума їх боргу.

Ефективність факторингової операції для малого підприємства визначається шляхом зменшення тривалості операційного циклу та покращення ліквідності підприємства.

За рахунок запропонованих заходів застосування факторингу та підвищення ефективності управління запасами, операційний цикл малого підприємства може скоротитися на 15 днів, що підвищить ефективність використання оборотних активів компанії (рис. 3.6).

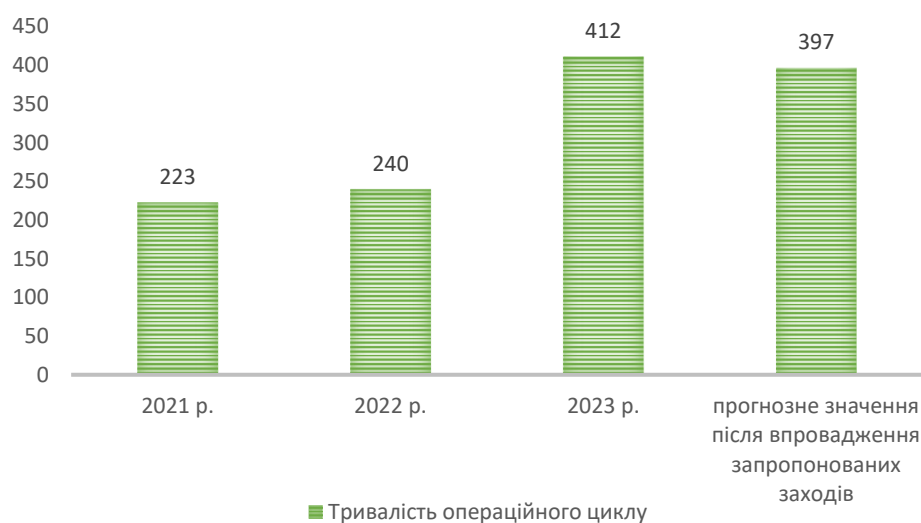


Рисунок 3.6 — Тривалість операційного циклу малого підприємства

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Крім того за рахунок застосування факторингу відбудеться збільшення найбільш ліквідних активів обсягом 9204 тис. грн. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в результаті зросте на 0,1, та буде становити 0,02 (рис.3.7).

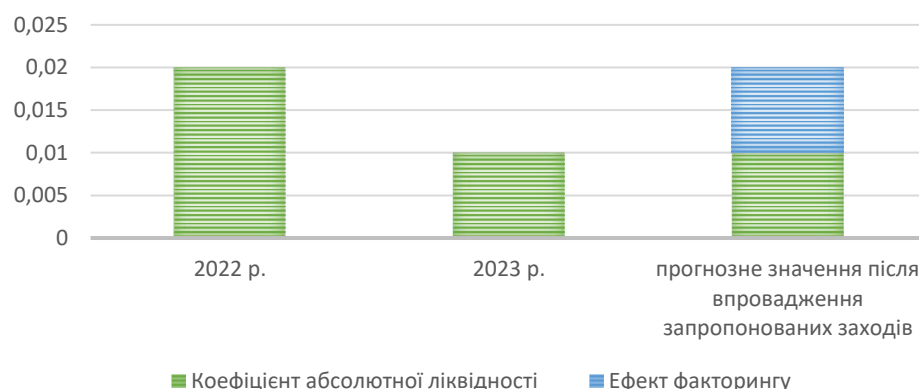


Рисунок 3.7 — Вплив зменшення дебіторської заборгованості на абсолютну ліквідність малого підприємства

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Незважаючи на те, що на початковому етапі економічний ефект від факторингової операції виявиться незначним, тому що безпосередньо залежатиме від суми переданих вимог, у перспективі, така практика, як елемент управління та контролю ліквідності підприємства, призведе до зростання платоспроможності.

Таким чином, належний рівень ліквідності формує фінансовий буфер, який допомагає малому підприємству протистояти кризовим явищам, що надзвичайно актуально в умовах воєнного стану. Втім, не варто абсолютизувати значення високої ліквідності як єдиного критерію фінансової стабільності підприємства. Прибутковість операцій, оптимальне співвідношення необоротних і оборотних активів, а також джерел їх фінансування, раціональне використання всіх видів ресурсів і здатність залучати внутрішні резерви також відіграють визначальну роль у забезпеченні стійкого фінансового стану. Таким чином, належний рівень ліквідності має розглядатися лише як один з компонентів комплексної стратегії зміцнення довгострокової фінансової стійкості організації. Збалансований підхід до управління ліквідністю, прибутковістю, структурою капіталу та операційною ефективністю забезпечить стійке функціонування малому підприємству як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За темою кваліфікаційної роботи було досліджено проблематику бюджетного запасу на малому підприємстві та інструменти її вирішення. За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. В процесі роботи встановлено, що під ліквідністю слід розуміти спроможність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних ліквідних активів, що можуть бути швидко конвертовані в грошові кошти. Ліквідність підприємства є одним із ключових показників, що відображають його фінансовий стан і здатність своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Економічна сутність ліквідності як характеристики фінансового стану економічного суб'єкта полягає в його здатності оперативно реагувати на появу непередбачуваних фінансових викликів та нових ринкових можливостей.

2. Розроблено алгоритм аналітики бюджетного запасу підприємства, який складається з декількох етапів: оцінки потенційних ризиків та непередбачуваних витрат; аналізу минулих фінансових даних для виявлення тенденцій і частоти таких витрат; розрахунку оптимального розміру запасу, використовуючи методи фінансового моделювання та враховуючи сезонні коливання, економічні умови і специфіку діяльності підприємства; моніторингу і аналізу використання бюджетного запасу.

3. Обґрунтовано, що належна аналітика та контроль бюджетного запасу дозволяють забезпечити безперебійність виробничо-господарської діяльності, оптимізувати витрати на формування та утримання оборотних активів, уникнути зайвої імобілізації оборотних коштів та підвищити загальну ефективність управління оборотними активами підприємства.

4. Розглянуто інструменти та методи, що використовуються для оцінки бюджетного запасу у формі ліквідності. Встановлено, що за наявності достатнього обсягу робіт з оцінки ліквідності в економічній літературі відсутній єдиний підхід до методики її аналізу, однак загальним є: єдина інформаційна база для проведення

оцінки (бухгалтерський баланс) та основні етапи аналізу: аналіз ліквідності бухгалтерського балансу (розрахунок абсолютних показників) та розрахунок відносних коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності.

5. Проаналізовано організацію фінансового планування та прогнозування на досліджуваному підприємстві ФОП Безжон К.І. Встановлено, що мале підприємство, на сьогоднішній день, не застосовує стратегічне фінансове планування, що пов'язано з тим, що реалізація стратегічного плану в умовах нестабільності та невизначеності факторів зовнішнього середовища, які ускладнюють передбачення наслідків управлінських рішень на тривалі інтервали часу, є досить складним завданням. Поточне фінансове планування на підприємстві базується на розробці фінансової політики за ключовими аспектами фінансово-господарської діяльності, яка конкретизує і деталізує цілі фінансової стратегії та дозволяє виявити майбутні джерела фінансування розвитку підприємства та оптимальні пропорції їх розподілу, визначити структуру активів і капіталу, сформувати структуру його доходів та витрат. Фактично поточне планування обмежується прогнозуванням виручки від реалізації продукції, прибутку та рентабельності, хоча, крім цього, повинно передбачатись складання балансу доходів та видатків, плану надходжень та витрачання грошових коштів у яких би відображались не тільки необхідні обсяги фінансових ресурсів, а й напрямки їх використання.

6. Проведено прогнозування чистого доходу від реалізації малого підприємства за допомогою методу екстраполції. За прогнозом чистий дохід підприємства в наступні роки має збільшитися, в 2024 за розрахунками він має становити 7111,87 тис. грн, а 2025 р. 7273,89 тис. грн. Вочевидь такий приріст реалізованої продукції малого підприємства пояснюється перед усім інфляційними чинниками, а не підвищенням попиту або масштабування діяльності компанії. На тлі складної ситуації в державі, зокрема триваючої війни, низької ділової активності та існуванні безлічі ризиків, компанії слід продовжувати шукати резерви підвищення ефективності господарської діяльності.

7. Аналітичне оцінювання активів підприємства та джерел їх фінансування

показало наступні тенденції: в структурі активів переважають оборотні активи, що характерно для торговельного підприємства та обумовлено специфікою операційної діяльності, для якої критично важливим є підтримання достатніх обсягів товарних запасів для безперебійного забезпечення споживачів необхідною продукцією; більш високі темпи росту оборотних активів порівняно з необоротними активами свідчать про покращення ліквідності та оперативної ефективності компанії; власний капітал підприємства значно більший за позиковий, що підкреслює фінансову незалежність та забезпечує стабільність компанії, зменшуючи при цьому фінансові ризики; мале підприємство дотримується вимог золотого правила фінансування та балансу, що забезпечує підприємству стабільну ліквідність і платоспроможність.

8. Аналіз ліквідності показав стійкість підприємства до можливих непередбачуваних ситуацій в майбутньому і про низьку ймовірність виникнення труднощів з виплатою заборгованість при настанні сильної необхідності. Разом з цим певні показники вимагають уваги, зокрема коефіцієнт швидкої та абсолютної ліквідності. Оцінка фінансової стійкості вказує на ефективне управління фінансами, що сприятиме подальшому розвитку та зміцненню позицій підприємства на ринку.

9. Ідентифіковано ризики управління ліквідністю на малому підприємстві та на основі цього обґрунтовано необхідність застосування гнучких стратегій управління ліквідністю. Серед ключових заходів - формування резервних фондів для забезпечення безперебійності операцій, диверсифікація джерел надходжень для зниження ризиків, а також ретельна оптимізація структури витрат задля підвищення ефективності використання коштів. Важливо також налагодити міцні партнерські стосунки з постачальниками та клієнтами для забезпечення стабільності ланцюгів поставок і збереження високого рівня довіри до бізнесу. Керівництву малого підприємства необхідно адаптувати підходи до управління платоспроможністю з урахуванням цих ключових факторів.

10. Проведено SPACE - аналіз, в процесі якого оцінено поточну стратегічну позицію малого підприємства та на основі цього визначено найбільш відповідну

стратегію для майбутнього розвитку діяльності малого підприємства. Визначено пріоритетний напрям у бік консервативної стратегії. На основі цього окреслено особливості консервативного підходу до управління основними елементами оборотних активів.

11. Для розробки інструментів контролю ліквідності як бюджетного запасу у поточному фінансовому плані підприємства визначено головну проблему ліквідності малого підприємства, яка полягає у тому, що значний обсяг оборотних активів підприємства зосереджено у запасах, тобто важко реалізованих активах, а короткострокові зобов'язання занадто великі в порівнянні з часткою активів, що швидко реалізуються.

12. Обґрунтовано необхідність для покращення ліквідності малому підприємству застосувати важелі управління оборотними активами задля оптимізації їх структури та збільшення частки найбільш ліквідних складових. Для скорочення обсягів нереалізованої продукції, що дозволить мобілізувати заморожені в них кошти, що позитивно позначиться на прискоренні оборотності активів, зростанні прибутковості та рентабельності діяльності, розроблено заходи стимулювання збуту. Визначено та систематизовано переваги та недоліки різних засобів стимулювання збуту для малого підприємства.

13. Для контролю рівня абсолютної ліквідності малого підприємства запропоновано застосовувати операції факторингу. Обґрунтовано ефективність факторингової операції для малого підприємства, яка визначається шляхом зменшення тривалості операційного циклу та покращення ліквідності підприємства.

Отже, проведене дослідження дозволило поглибити розуміння проблематики «бюджетного запасу», та за рахунок яких інструментів можна контролювати ліквідність на малому підприємстві. Отримані результати можуть бути корисними ФОП Безжон К.І. для подальшого удосконалення стратегії управління ліквідністю та платоспроможністю, спрямованої на досягнення більш прогнозованої та стабільної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Люта О.В., Пігуль Н.Г., Глядько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2019. № 4. С. 14–23
2. Олійник О.О., Роговий С.М. Фінансовий стан підприємства в контексті ліквідності та платоспроможності. Агросвіт. 2018. № 19. С. 34–38.
3. Польова Т.В., Кравцова Ю.В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПрАТ «Бондарівське». Ефективна економіка. 2018. № 10. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
4. Томчук О.Ф., Фабіянська В.Ю., Довгополук Г.Ю. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті фінансового стану підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 5(05). С. 345–351.
5. Школьник І. О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 368 с.
6. Нікольчук Ю., Лопатовська, О. і Пономарьова, К. (2023) «Архітектоніка механізму управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства», Трансформаційна економіка, (2 (02), с. 38-44.
7. Фінанси підприємств: навч. посіб. / за ред. Аніловської Г. Я., Висоцької І. Б. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 440 с.
8. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.
9. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. / Укладачі: Самко О.О. – Чернігів: ЧНТУ, 2020. – 112 с.
10. Череп А.В., Бугай В.З., Горбунова А.В., Череп О.Г. Фінансове планування : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавр спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньо-професійної

програми «Фінанси і кредит». Київ : Видавничий дім «Кондор», 2023. 292 с.

11. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Васьківська К. В., Сич О. А. . – Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. – 236 с.

12. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посібник; вид. 2-ге, доп. Харків: ХДУХТ, 2019. 144 с.

13. Кудлак В.Я. Фінансове планування та прогнозування : курс лекцій / В.Я. Кудлак. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 94 с.

14. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. / Укладачі: Самко О.О. – Чернігів: ЧНТУ, 2020. – 112 с.

15. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Навчальний посібник / О. Я. Базилінська. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 328 с.

16. Кобилецький В. Р., Фінансовий аналіз підприємства: розрахунки та висновки / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/>

17. Основна інформація про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/fop_details/32778875/

18. Кондратенко Н. О., Великих К. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 166 с.

19. Фінансовий аналіз. Кредитно-модульний курс. Посібник / Загурський О.. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 472 с.

20. Фінанси підприємств. Підручник / О.Б.Курило, Л.П.Бондаренко, О.Й Вівчар, О.М.Чубка - К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. — 340 с.

21. Отенко І. П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с.

22. Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємств / І. А. Бержанір // Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України: колективна монографія / за ред. Слатвінського М.А. – Умань: ФОП Жовтий О. О., 2016. – С. 151–156.

23. Сидорчук А.А. Фінансова стійкість домогосподарств: теоретичні основи

та прикладні аспекти: моногр. Тернопіль: ЗУНУ, 2023.- 474 с.

24. Нікольчук, Ю., Лопатовська, О. і Пономарьова, К. (2023) «Архітектоніка механізму управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства», Трансформаційна економіка, (2 (02), с. 38-44.

25. Шергіна Л.А., Домшина Т.Р. Фактори впливу на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства в період кризи. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32614233.pdf>

26. Овсієнко Н. В. Методичні підходи маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств. / Н. В. Овсієнко // Моделювання та інформаційні системи в економіці. - 2013. - Вип. 88. - С. 12-23.

27. Управління оборотними активами на підприємствах роздрібної торгівлі : монографія / Н.О. Власова [та ін.]. – Х. : ХДУХТ, 2014. – 258 с.

28. Крижко, О. В.; Єсмаханова, А. У.; Побережна, С. М. Особливості стимулювання збуту на підприємстві залежно від суб'єктів стимулювання. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2020, 1: 141-148.

29. Давидчук, Я. В. Стимулювання збуту та його роль у сучасному маркетингу. ББК 65.42, 2023, 14. С76

30. Андрос, С. В. Форми фінансування підприємств малого агробізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 2021, 36-37.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 — Основні показники, які використовуються при аналізі грошових потоків

Показник	Алгоритм розрахунку та умовні позначення	Характеристика
Ліквідність грошових потоків		
1. Коефіцієнт ліквідності грошових потоків (КЛ _{гп})	$КЛ_{гп} = ПГП / ВГП,$ де ПГП – сума позитивного грошового потоку; ВГП – сума від’ємного грошового потоку.	Характеризує здатність підприємства покривати необхідні витрати грошових коштів позитивним грошовим потоком у звітному періоді.
Синхронність формування позитивного і від’ємного грошових потоків		
2. Коефіцієнт кореляції вхідного та вихідного грошових потоків (КК _{гп})	$КК_{гп} = \sum_{t=1}^n P_{п, в} \left[\frac{ПГП_t - ПГП}{\sigma_{пгп}} \right] \times \left[\frac{ВГП_t - ВГП}{\sigma_{вгп}} \right],$ де Р _{п, в} - частота виникнення відхилень позитивного та від’ємного грошових потоків у досліджуваному періоді; ПГП (ВГП) - позитивний (від’ємний) грошовий потік в одному інтервалі досліджуваного періоду; ПГП (ВГП) - середній обсяг позитивного (від’ємного) грошового потоку в одному інтервалі досліджуваного періоду; $\sigma_{пгп}$ ($\sigma_{вгп}$) - середньоквадратичне відхилення позитивного (від’ємного) грошового потоку в досліджуваному періоді; п – загальна кількість інтервалів у досліджуваному періоді.	Характеризує синхронність позитивного і від’ємного грошових потоків у часі.
Якість чистого грошового потоку		
3. Коефіцієнт якості чистого грошового потоку (К _я)	$К_{я} = ЧПрп / ЧГП,$ де ЧПрп - обсяг чистого прибутку від реалізації продукції; ЧГП - обсяг чистого грошового потоку.	Визначає якість чистого грошового потоку за рахунок збільшення питомої ваги чистого прибутку, який отриманий від реалізації продукції і зниження її собівартості.
Достатність чистого грошового потоку		
4. Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку (КД _{чгп})	$КД_{чгп} = ЧГП / ОБ + \Delta З_{тм} + Д,$ де ОБ - сума виплат основного боргу по кредитах та позиках; $\Delta З_{тм}$ - сума приросту запасів товарно-матеріальних цінностей в складі обігових активів; Д – сума дивідендів, що сплачуються.	Визначає достатність акумульованого підприємством чистого грошового потоку з позицій його потреб.
Рівномірність грошових потоків		
5. Середньоквадратичне відхилення грошових потоків ($\sigma_{гп}$) і коефіцієнт варіації в досліджуваному періоді часу ($CV_{гп}$)	$\sigma_{гп} = \sqrt{\sum_{t=1}^n (ГП_t - \overline{ГП})^2 \times P_t}; CV_{гп} = \sigma_{гп} / \overline{ГП}$ де $\sigma_{гп}$ - середньоквадратичне (стандартне) відхилення грошових потоків в досліджуваному періоді часу; $ГП_t$ - сума грошових потоків в конкретних ін-тервалах t досліджуваного періоду часу; $\overline{ГП}$ - середня сума грошових потоків в одному інтервалі досліджуваного періоду часу; P_t - питома вага інтервалу t в досліджуваному періоді часу; п – загальне число інтервалів в досліджуваному періоді часу.	Вказують на ступінь рівномірності формування грошових потоків підприємства
Ефективність грошових потоків		
6. Коефіцієнт ефективності грошового потоку в досліджуваному періоді (КЕ _{гп})	$КЕ_{гп} = ЧГП / ВГП,$ де ЧГП - обсяг чистого грошового потоку; ВГП – сума від’ємного грошового потоку.	Визначає результативність управлінських рішень щодо грошових потоків, їх вплив на стан фінансової рівноваги.
7. Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку (КР _{чгп})	$КР_{чгп} = ЧГП - \Delta P_I + \Delta F_{Ід},$ де ΔP_I - сума приросту реальних інвестицій; $\Delta F_{Ід}$ - сума приросту довгострокових фін. інвестицій.	Показує частку грошових інвестицій спрямованих на заміну активів зростання виробництва.

Джерело: складено автором за даними [7-11]

Таблиця Б1— Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021-2023 роки

АКТИВ	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1,9	1,0	1,0
первісна вартість	1001	15,8	15,8	15,8
накопичена амортизація	1002	-13,9	14,8	14,8
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010	669,7	765,6	557,1
первісна вартість	1011	1 107,3	1 422,6	1 429,9
знос	1012	-437,6	657,0	872,8
Довгострокові фінансові інвестиції:які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	671,6	766,6	558,1
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100	4 181,5	5 910,9	6 121,4
виробничі запаси	1101			
незавершене виробництво	1102			
готова продукція	1103			
товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	33,0	16,4	7,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38,5		
з бюджетом	1135		59,2	0,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		1,7	0,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	182,5	64,1	3,5
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	-95,2	27,3	6,5
готівка	1166			
рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	6,1	3,5	7,9
Усього за розділом II	1195	4 346,4	6 081,4	6 147,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
БАЛАНС	1300	5 018,0	6 848,0	6 705,7

Продовження додатку Б

ПАСИВ	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 800,0	4 600,0	5 600,0
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 076,2	1 236,1	1 327,3
Неоплачений капітал	1425	-0,6	-392,0	-906,0
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	3 875,6	5 444,1	6 021,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
у тому числі з виплат персоналу	1521			
Усього за розділом II	1595	37,3	37,3	37,3
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		300,0	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	981,8	969,5	568,9
розрахунками з бюджетом	1620	35,8	42,5	43,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	32,1	35,1	20,0
розрахунками зі страхування	1625	11,6	10,7	9,9
розрахунками з оплати праці	1630	35,6	30,0	13,5
одержаними авансами	1635			
розрахунками з учасниками	1640			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	40,3	13,9	11,8
Усього за розділом III	1695	1 105,1	1 366,6	647,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
БАЛАНС	1900	5 018,0	6 848,0	6 705,7

Джерело: Побудовано автором за даними ФОП Безжон Катерини Іванівни

Додаток В

Таблиця В1 — Звіт про фінансові результати за 2021-2023 роки

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 543,5	7 869,3	5 329,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 776,1	5 473,1	3 889,6
Валовий: прибуток	2090			
Інші операційні доходи	2120	20,8		
Адміністративні витрати	2130			
Витрати на збут	2150			
Інші операційні витрати	2180	974,4	993,7	541,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240		5,5	
Фінансові витрати	2250			
Інші витрати	2270	625,5	1 213,0	787,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	188,3	195,0	111,2
Витрати з податку на прибуток	2300	-33,9	-35,1	-20,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	154,4	159,9	91,2

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Безжсон Катерини Іванівни

Додаток Г

Таблиця Г1 — Планування показників фінансового результату малого підприємства на 2024-2025 рр., тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р.				2025 р.
					I Q	II Q	III Q	IV Q	
Чистий дохід від реалізації продукції	6 543,50	7 869,30	5 329,40	7 111,87	924,54	2 204,68	2 418,04	1 564,61	7273,89
Собівартість реалізованої продукції	4 776,10	5 473,10	3 889,60	5 873,00	763,49	1 820,63	1 996,82	1 292,06	5925
Валовий: прибуток	1 767,40	2 396,20	1 439,80	1 238,87	161,05	384,05	421,22	272,55	1348,89
Інші операційні доходи	20,8			75,00	38,00		37,00		
Інші операційні витрати	974,4	993,7	541,2	680,00	230,00	350	73	27	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	813,8	1 402,50	898,6	633,87	-30,95	34,05	385,22	245,55	1348,89
Інші доходи		5,5		135,00	25,00	18	45	47	
Інші витрати	625,5	1 213,00	787,4	508,00	130,00	125	180	73	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	188,3	195	111,2	260,87	-135,95	-72,95	250,22	219,55	1348,89
Витрати з податку на прибуток	-33,9	-35,1	-20	46,96	-	-	-	-	242,8
Чистий фінансовий результат	154,4	159,9	91,2	213,91	-	-	-	-	1106,09

Джерело: розроблено автором

Додаток Д

Таблиця Д1 — Планування показників активів малого підприємства на 2024-2025 рр., тис. грн

Види активів	Абсолютні значення, тис. грн					Питома вага, %				
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Необоротні активи	671,6	766,6	558,1	551,93	495,183	13,38	11,19	8,32	6,82	5,47
1.1. Нематеріальні активи	1,9	1	1	0,40		0,28	0,13	0,18	0,07	0,00
1.2. Основні засоби	669,7	765,6	557,1	551,53	495,183	99,72	99,87	99,82	99,93	100,00
2. Оборотні активи	4346,4	6081,4	6147,6	7540,37	8553,07	86,62	88,81	91,68	93,18	94,53
2.1 Товарно-матеріальні запаси	4181,5	5910,9	6121,4	7344,50	8314,45	96,21	97,20	99,57	97,40	97,21
2.2 Дебіторська заборгованість	254	139,7	11,8	107,00	98	5,84	2,30	0,19	1,42	1,15
2.3 Грошові кошти	-95,2	27,3	6,5	81,23	132,083	-2,19	0,45	0,11	1,08	1,54
2.4 Інші оборотні активи	6,1	3,5	7,9	7,63	8,53333	0,14	0,06	0,13	0,10	0,10
Активи - всього	5018	6848	6705,7	8092,30	9048,25	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: розроблено автором

Додаток Ж

Таблиця Ж1 — Планування показників активів малого підприємства на 2024-2025 рр., тис. грн

Види активів	Абсолютні значення, тис. грн					Питома вага, %				
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Власний капітал	3875,6	5444,1	6021,3	7064,3	8089,85	77,23	79,50	89,79	87,30	90,53
1.1.Зареєстрований (пайовий) капітал	2800	4600	5600	5600	6500	72,25	84,50	93,00	79,27	80,35
1.2.Нерозподілений прибуток	1076,2	1236,1	1327,3	1464,3	1589,85	27,77	22,71	22,04	20,73	19,65
2.Довгостроковий позиковий капітал	37,3	37,3	37,3	446,40	446,4	0,74	0,54	0,56	5,52	5,00
3.Короткостроковий позиковий капітал	1105,1	1366,6	647,1	581,6	512,00	22,02	19,96	9,65	7,19	5,73
Капітал - всього	5018	6848	6705,7	8092,30	8936,15	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: розроблено автором

Таблиця К1 — Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу

№	Категорія та параметри	Рейтинг
1	Конкурентна перевага (CA)	3,2
1.1	Якість продукції	4
1.2	Частка ринку	3
1.3	Імідж бренду	4
1.4	Рентабельність продаж	4
1.5	Управлінська команда	3
1.6	Потужний науково-дослідний потенціал	1
2	Привабливість галузі (IS)	3,0
2.1	Бар'єри для нових учасників	5
2.2	Темпи зростання	3
2.3	Інвестиційна привабливість галузі	3
2.4	Рівень розвитку галузі	3
2.5	Державна підтримка	1
2.6	Капіталосємність	3
	Фінансовий стан підприємства (FS)	3,5
3.1	Ліквідність	5
3.2	Економічна рентабельність	1
3.3	Доступ до дешевого фінансування	5
3.4	Фінансова стійкість	4
3.5	Грошові потоки	3
3.6	Ризики	3
4	Стабільність зовнішнього середовища (ES)	1,7
4.1	Курс валют	1
4.2	Інфляція	1
4.3	Оподаткування	1
4.4	Нормативний тиск	1
4.5	Вартість кредитних ресурсів	1
4.6	Цінова еластичність попиту	5

Джерело: розроблено автором

Таблиця Л1— Переваги та недоліки різних засобів стимулювання збуту

Засоби	Переваги	Недоліки
Знижки	Високий рівень стимулювання сфери торгівлі і споживачів. Ефективний засіб збільшення обсягів збуту	Потребують точного розрахунку. Можуть зашкодити іміджу товару
Зразки товарів	Дають змогу споживачам безпосередньо ознайомитись з товаром, випробувати його. Приваблюють нових споживачів, знижують ризик купівлі	Великі витрати; Ефективні тільки щодо нових товарів, які суттєво відрізняються від традиційних. Складність у визначенні перспектив збуту
Купони: розсилання поштою; розміщення в журналах чи газетах; безпосереднє надання споживачам; розміщення на упаковці	Цілеспрямоване привертання уваги споживачів до товару; Стимулює початкові і повторні закупки; Високий рівень привертання уваги; Швидкість і зручність; Широта охоплення споживачів. Порівняно невеликі витрати; Особистий контакт, селективність, високий рівень сприйняття споживачами.	Тривалий період від розсилання до реакції у відповідь; Залежність від якості письмового звернення; Потребує точного планування; Низький рівень сприйняття; Споживачами; Трудомісткість. Висока вартість Потребує точного планування
Премії	Стимулюють активність споживачів; Створюють контингент постійних покупців; Підвищують престиж товарної марки	Потребують точного планування
Гарантії	Підвищують престиж фірми; Сприяють формуванню нових ринків	Занадто тривале очікування результату
Упаковки	Збільшують обсяг реалізації. Наочність і зручність використання	Низька міра цілеспрямованості. Шкодить престижу товарної марки
Конкурси, лотереї, ігри	Сприяють приверненню уваги нових покупців. Підвищують імідж і популярність	Висока вартість. Потребують творчих чи аналітичних рішень. Вузьке коло споживачів
Заліки	Сприяють збільшенню обсягів збуту. Підвищують популярність товару	Висока вартість
Картки лояльності	Сприяють закріпленню споживачів за торговельним закладом, нагромадженню інформації про покупців	Потребують організації спеціальних інформаційних маркетингових систем
Зниження цін	Вигода для споживачів. Мотивації для короткострокового збільшення обсягів збуту	Легко копіюється конкурентами. Може зашкодити іміджу товарів
Демонстрації	Високий рівень привертання уваги. Наочність	Потребують підготовки і використання спеціального персоналу. Висока вартість
Конференції продавців	Підвищують кваліфікацію торговельних працівників	Висока вартість

Джерело: складено автором за даними [28-29]