

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ**

Управління фінансовим потенціалом підприємства

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти - другий (магістерський)**

Виконав:

здобувач другого курсу, групи 272-2м
денної форми навчання

спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»

Рошкулець Юрій Васильович _____

Керівник:

доцент Юрій Едуард Олександрович _____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № 6 від «2» грудня 2025 р.

В.о. зав. кафедри фінансів і кредиту
_____доц. Бак Н. А.

АНОТАЦІЯ

Рошкулець Ю.В. Управління фінансовим потенціалом підприємства. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025. 88 с.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних аспектів та практичних питань управління фінансовим потенціалом підприємства. Визначено економічний зміст фінансового потенціалу підприємства та його роль у забезпеченні економічного зростання, дано характеристику системі управління фінансовим потенціалом підприємства, систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом. Проаналізовано динаміку фінансового потенціалу ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки на основі ресурсного підходу. Виконано комплексне оцінювання фінансового потенціалу підприємства та досліджено ефективність управління ним за допомогою таксономічного аналізу. Розглянуто фінансовий контролінг як механізм зміцнення фінансового потенціалу підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Визначено основні напрями підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства, що можуть бути застосовані для оптимізації фінансових процесів на підприємстві.

Ключові слова: фінансовий потенціал, управління фінансовим потенціалом, ефективність, таксономічний аналіз, фінансовий контролінг, сталий розвиток підприємства.

ANNOTATION

Roshkulets Y.V. Management of the Financial Potential of an Enterprise. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in the specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market". Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025. 88 p.

The qualification work conducted a study of the theoretical aspects and practical issues of managing the financial potential of an enterprise. It defines the economic content of an enterprise's financial potential and its role in ensuring economic growth, characterizes the system of managing an enterprise's financial potential, and systematizes methodological approaches to assessing the effectiveness of financial potential management. The dynamics of the financial potential of the Chernivtsi Forestry Enterprise for 2020-2024 are analyzed based on a resource approach. A comprehensive assessment of the financial potential of the enterprise is performed, and the effectiveness of its management is investigated using taxonomic analysis. Financial controlling is considered as a mechanism for strengthening the financial potential of the enterprise and ensuring its sustainable development. The main directions for improving the efficiency of the use of the financial potential of

the enterprise, which can be applied to optimize financial processes at the enterprise, are determined.

Key words: financial potential, management of financial potential, efficiency, taxonomic analysis, financial controlling, sustainable development of the enterprise.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Ю.В. Рошкулець

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічний зміст фінансового потенціалу підприємства та його роль у економічному зростанні.....	8
1.2. Характеристика системи управління фінансовим потенціалом підприємства.....	14
1.3.Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП «ЧЕРНІВЕЦЬКЕ ВІЙСЬКОВЕ ЛІСНИЦТВО» ЗА 2020-2024 РОКИ.....	32
2.1. Аналіз фінансового потенціалу підприємства за ресурсним підходом.....	32
2.2. Комплексне оцінювання фінансового потенціалу підприємства.....	41
2.3. Аналіз ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства засобами таксономічного аналізу	51
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	58
3.1. Фінансовий контролінг як механізм зміцнення фінансового потенціалу підприємства та забезпечення його сталого розвитку.....	58
3.2. Напрями підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства.....	65
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Якісні та кількісні параметри фінансового потенціалу формують фундамент для ухвалення як довгострокових стратегічних, так і короткострокових тактичних управлінських рішень. Саме вони визначають стартові умови функціонування підприємства, його можливості, обмеження та перспективні напрями розвитку. Фінансовий потенціал доцільно розглядати як ключовий індикатор, що передбачає здатність суб'єкта господарювання нарощувати складові свого економічного зростання.

У сучасних умовах особливої значущості набуває науково обґрунтоване формування й ефективне використання підходів до генерування, розподілу та застосування фінансових ресурсів, зважаючи на виклики повномасштабної війни та потреби майбутнього відновлення. І воєнний, і післявоєнний періоди характеризуються високим рівнем невизначеності, що суттєво ускладнює процес прогнозування та планування господарської діяльності.

Згідно з результатами дослідження «Стан та потреби бізнесу в Україні», значна частина українських підприємств стикається зі скороченням виробничих обсягів, накопиченням надлишкових товарних запасів, падінням кількості замовлень і порушеннями логістичних ланцюгів. Відчутна частка суб'єктів господарювання повністю або частково призупинила роботу. Серед головних бар'єрів для відновлення бізнесу підприємства називають непередбачуваність внутрішнього ринку, нестачу обігового капіталу, низьку платоспроможність клієнтів, а також обмежений доступ до кредитних ресурсів і грантових програм. Усе це формує низькі очікування бізнесу та стримує активізацію економічних процесів.

У таких умовах особливо актуальним стає пошук та впровадження ефективних інструментів управління фінансовим потенціалом, які дадуть змогу підприємствам раціонально акумулювати та розподіляти ресурси, формувати внутрішні резерви й підвищувати результативність господарської діяльності

попри зростаючу невизначеність зовнішнього середовища.

Проблематика змісту фінансового потенціалу та особливостей його управління активно розглядається у працях багатьох науковців, серед яких Є. Попов, В. Катасонов, В. Родіонов, Е. Неживенко, Л. Сосненко, М. Федотов, А. Бородін, О. Белокрилова, О. Кавтиш, В. Мартиненко, В. Марченко, А. Гречко та інші дослідники. Окремий науковий пласт стосується управління фінансовим потенціалом у середовищі підвищеної невизначеності, конфліктів і в контексті післявоєнного відновлення. Ці аспекти знайшли відображення у роботах О. Кравченко, І. Бланка, Дж. Брейлі, Ю. Брігхема, С. Мішиної, С. Майєрса, Є. Мниха, В. Ковальова, В. Опаріна та інших фахівців.

Попри значний доробок учених, існуючі публікації потребують подальшої систематизації й узагальнення, що дозволить сформувати цілісну методологічну основу для наступних наукових досліджень і розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом у сучасних економічних умовах.

Таким чином, метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування науково-методичних підходів та формування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання, з метою забезпечення його сталого розвитку.

Відповідно до мети в роботі було поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначено економічний зміст фінансового потенціалу підприємства та його роль у економічному зростанні;
- дано характеристику системі управління фінансовим потенціалом підприємства;
- систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства;
- проаналізовано фінансовий потенціал ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки за ресурсним підходом;
- проведено комплексне оцінювання фінансового потенціалу

підприємства;

- досліджено ефективність управління фінансовим потенціалом підприємства засобами таксономічного аналізу;
- розглянуто фінансовий контролінг як механізм зміцнення фінансового потенціалу підприємства та забезпечення його сталого розвитку;
- окреслено напрями підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження виступає комплекс процесів, пов'язаних з організацією, плануванням, контролюванням та раціональним використанням фінансового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження виступає процес управління ефективністю застосування фінансового потенціалу ДП «Чернівецьке лісове господарство» у рамках його виробничо-господарської діяльності.

У магістерському дослідженні було застосовано широкий комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили ґрунтовність теоретичних висновків і практичних результатів. Для розкриття економічної сутності фінансового потенціалу підприємства, визначення принципів, функцій та методів його управління, а також для формування методичних підходів до оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами використано системний підхід, методи наукового та логічного узагальнення, а також прийоми аналізу й синтезу. У ході дослідження фінансово-економічного стану підприємства та оцінювання показників, що характеризують результативність управління його фінансовим потенціалом, були застосовані графічний і табличний методи, метод порівняння та коефіцієнтний аналіз. Для комплексного визначення рівня розвитку системи управління фінансовим потенціалом було використано інструментарій таксономічного аналізу. Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства здійснювалося із застосуванням методів прогнозування та спостереження, що дозволило сформулювати практично орієнтовані та науково виважені рекомендації.

Інформаційну основу дослідження сформували чинні законодавчі та нормативно-правові акти, спеціалізована наукова література, матеріали профільних конференцій і періодичних видань, а також статистичні дані ДП «Чернівецьке лісове господарство».

Практичне значення отриманих у дослідженні результатів полягає в тому, що сформульовані теоретичні положення та розроблені на їх основі прикладні рекомендації можуть слугувати надійною базою для подальшого розвитку наукових підходів до управління фінансовим потенціалом підприємств. Запропоновані рішення мають прикладний характер і можуть бути використані для удосконалення фінансово-господарської діяльності ДП «Чернівецьке лісове господарство», сприяючи підвищенню ефективності управління фінансовим потенціалом й посиленню конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота включає: вступ, основну частину, яка складається з трьох розділів, висновки, список використаних джерел. Результати кваліфікаційного дослідження викладені на 79 сторінках, список використаних джерел включає 69 найменувань. Робота містить 19 таблиць, 6 рисунків та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст фінансового потенціалу підприємства та його роль у економічному зростанні

Чітке формування теоретичного підходу до трактування поняття «фінансовий потенціал підприємства», його класифікації та методів оцінювання є фундаментом для наукового аналізу можливостей подальшого функціонального розвитку підприємства. Тому виникає потреба у визначенні теоретичних засад, що ґрунтуються на концепції програмно-модульного управління, аби забезпечити коректне оцінювання потенціалу та окреслити результативні напрями розвитку.

Розглядаючи фінансовий потенціал у широкому значенні, слід підкреслити, що він відображає властивості суб'єкта господарювання або економічної системи загалом. Ця характеристика проявляється через здатність підприємства забезпечувати фінансовий розвиток, здійснювати самостійне відтворення ресурсів та ефективно їх використовувати у майбутній діяльності. Існування різноманітних наукових підходів і трактувань підтверджує багатовимірність поняття фінансового потенціалу [2, с.57]. Водночас аналіз літературних джерел засвідчив, що досі немає універсального й достатньо вичерпного визначення категорії «фінансовий потенціал».

У науковій літературі виділяють декілька ключових підходів до трактування фінансового потенціалу підприємства: ресурсний, результативний, а також вартісний і процесно-цільовий. Наприклад, А. С. Назаренко зазначає, що в межах ресурсного підходу фінансовий потенціал фактично прирівнюється до сукупності фінансових ресурсів, тоді як результативний підхід пов'язує його з показниками, які відображають рівень фінансової стійкості підприємства [44,

с.23]. У працях інших дослідників, зокрема В. В. Глуценка [9, с.17], простежується комплексне бачення сутності категорії. Згідно з таким підходом, фінансовий потенціал охоплює показники попередніх, поточних і перспективних періодів, які дозволяють оцінити ресурси у кількісному вимірі, а результати діяльності — у якісному.

На нашу думку, саме комплексний підхід є найбільш доцільним, оскільки він дозволяє одночасно врахувати й кількісні, і якісні параметри формування, використання та подальшого розвитку фінансового потенціалу підприємства.

Проведений аналіз і узагальнення наукових праць дозволяють виокремити декілька ключових підходів до трактування поняття «фінансовий потенціал підприємства».

1. Фінансовий потенціал як здатність підприємства. У цьому підході наголошується на можливості суб'єкта господарювання генерувати достатні позитивні грошові потоки, що відповідають його фінансовому стану [10, с.12]. Інші автори пропонують розглядати фінансовий потенціал як сукупність реальних і потенційних можливостей підприємства щодо залучення, нарощення та трансформації фінансових ресурсів у відповідні фактори виробництва для досягнення стратегічних і тактичних цілей [5]. Подібної думки дотримується й К. М. Ільїна, яка трактує фінансовий потенціал як сукупність фінансових можливостей, що визначаються наявністю ресурсів та ефективністю їх організації й використання [20].

2. Фінансовий потенціал як сукупність фінансових ресурсів та можливостей управління ними. Р.О. Толпежніков визначає фінансовий потенціал підприємства як поєднання власних і залучених фінансових ресурсів та можливостей їхнього результативного управління для забезпечення операційної та інвестиційної діяльності, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища [57]. Аналогічну позицію висловлює Н. М. Давиденко, підкреслюючи, що фінансовий потенціал — це оптимальний обсяг власних, позикових і залучених фінансових ресурсів, якими підприємство може ефективно розпоряджатися з метою покриття поточних та перспективних

витрат [15].

Погляди щодо трактування поняття «фінансовий потенціал підприємства» представлені на рис. 1.1.

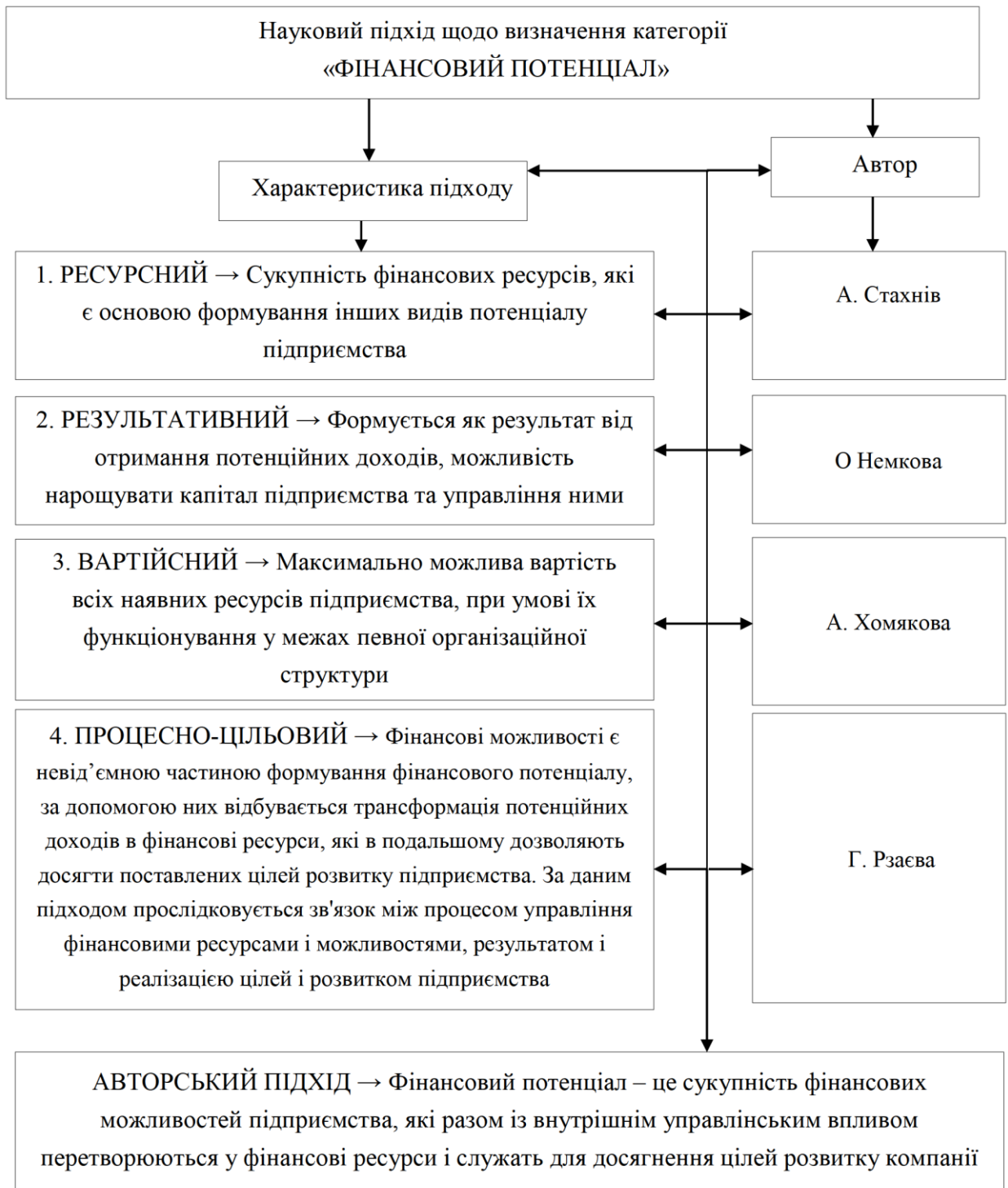


Рис. 1.1. Погляди щодо трактування поняття «фінансовий потенціал підприємства»

Сьогодні фінансовий потенціал підприємства реалізує такі основні

функції, що зображено на рис. 1.2.

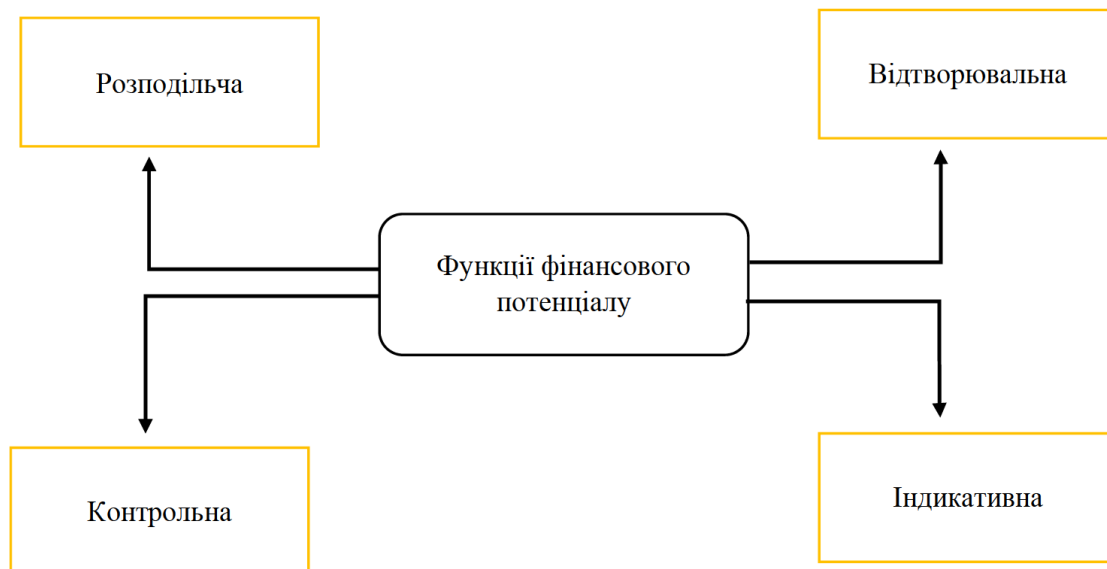


Рис. 1.2. Функції фінансового потенціалу підприємства

Розподільча функція забезпечує упорядкований розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів між учасниками економічних відносин відповідно до попиту, пропозиції, наявних потреб, доцільності, мотивів, а також визначених цілей і стратегічних орієнтирів розвитку.

Відтворювальна – створює необхідний обсяг фінансових ресурсів у розпорядженні економічних суб'єктів, що дозволяє підтримувати їхню господарську та фінансову діяльність [47, с.243].

Контрольна функція дає змогу відстежувати процес формування, нагромадження, використання й оновлення фінансових активів відповідно до чинних норм права та коротко- і довгострокових пріоритетів розвитку підприємства.

Індикативна – забезпечує можливість оцінити фінансовий стан, визначити ключові тенденції й ризики, а також оцінити здатність суб'єкта господарювання підтримувати процес відтворення для досягнення поставлених цілей [36, с.94].

Фінансовий потенціал підприємства є комплексним показником, що визначає його здатність забезпечувати безперебійну господарську діяльність, реалізовувати стратегічні цілі та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У довоєнний період фінансові можливості підприємств формувалися в умовах відносної економічної стабільності, що сприяло орієнтації на розвиток, модернізацію та підвищення ефективності [7, с.123]. Із початком воєнного стану структура та пріоритети використання фінансових ресурсів зазнали суттєвих змін, що відобразилося на ключових компонентах фінансового потенціалу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння компонентів фінансового потенціалу підприємств в довоєнний період та в умовах воєнного стану

Компоненти фінансового потенціалу	Особливості в довоєнний період	Трансформації в умовах воєнного стану
Власні фінансові ресурси	Стабільні грошові потоки від операційної діяльності, значні амортизаційні відрахування	Скорочення доходів на 20-30%, перерозподіл ресурсів на невідкладні потреби безпеки та відновлення
Інвестиційний потенціал	Орієнтація на розширення та впровадження нових технологій	Акцентування на відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення резервних
Кредитний потенціал	Доступ до комерційних кредитів на ринкових умовах	Обмежений доступ до комерційних кредитів, зростання ролі пільгових програм та міжнародної підтримки
Податковий потенціал	Стандартний режим оподаткування з окремими галузевими пільгами	Податкові преференції для відновлення інфраструктури в постраждалих регіонах
Інноваційний потенціал	Впровадження нових послуг та технологічних рішень для розширення ринку	Інновації, спрямовані на адаптацію до кризових умов, забезпечення стійкості та безпеки

Представлені дані показують, що фінансовий потенціал підприємства зазнав суттєвих зрушень під впливом війни. Зокрема, якщо у довоєнний період підприємства мали передбачувані грошові потоки та достатні амортизаційні ресурси, що забезпечувало стабільність, то в період воєнного стану доходи підприємств падають на 20–30%, а частину коштів доводиться спрямовувати на безпекові та відновлювальні заходи [52]. Тобто фінансова автономність зменшується, а структура витрат стає більш «кризовою». Відтак, підприємства

працюють у режимі економії та пріоритезації життєво важливих напрямів.

До початку війни інвестиційна діяльність підприємств була зорієнтована на розширення виробництва, удосконалення технологічних процесів та оновлення основних фондів. Воєнний стан зміщує вектор інвестицій у напрямі відновлення пошкодженої інфраструктури, підтримання працездатності критичного обладнання та створення резервних виробничих потужностей. Основна мета інвестицій зміщується від розвитку до забезпечення функціональної стійкості підприємства.

У довоєнний період доступ підприємств до кредитних ресурсів був достатньо широким, а умови кредитування – ринковими та передбачуваними. Війна спричинила обмеження доступу до комерційних кредитів, що пов'язано зі зростанням ризиків, погіршенням фінансових результатів підприємств та зменшенням активності банківського сектору. Натомість зростає роль пільгових кредитних програм, державних гарантій та міжнародної фінансової допомоги, які компенсують нестачу класичних кредитних джерел [54].

Податкова система у довоєнний час функціонувала переважно у стандартному правовому полі з окремими пільгами для визначених галузей. У воєнний період держава впроваджує додаткові податкові стимули для підприємств, що здійснюють діяльність у постраждалих регіонах або реалізують проєкти з відновлення інфраструктури. Такі зміни спрямовані на підтримку економічної активності та стимулювання інвестицій у відбудову.

У період стабільного функціонування підприємства активно впроваджували нові технологічні рішення, інноваційні продукти та послуги з метою посилення конкурентних позицій. Після початку війни інноваційна діяльність трансформувалася в напрямі створення рішень, що забезпечують оперативну адаптацію до кризових умов: цифровізація процесів, оптимізація логістики, впровадження засобів безпеки, підвищення енергоефективності. Таким чином, інновації виконують роль інструменту підтримання стійкості та мінімізації ризиків [52].

Отже, фінансовий потенціал підприємства є багатовимірною категорією, яка охоплює як фінансові ресурси, так і здатність підприємства ефективно їх

формувати, розподіляти та використовувати для досягнення стратегічних цілей. Комплексний підхід до його трактування є найбільш обґрунтованим, оскільки дозволяє врахувати кількісні й якісні характеристики, а також оцінити розвиток підприємства у динаміці. Важливими залишаються функції фінансового потенціалу — розподільча, відтворювальна, контрольна та індикативна, які забезпечують цілісність фінансових процесів та стабільність діяльності.

Війна докорінно змінює структуру фінансового потенціалу підприємства: від розвитку — до виживання; від інвестицій у майбутнє — до інвестицій у безпеку та відновлення. Фінансова система стає більш залежною від державної підтримки та міжнародних ресурсів, а інновації — більш прагматичними й оборонними.

1.2. Характеристика системи управління фінансовим потенціалом підприємства

Розміри підприємства та результативність його роботи значною мірою визначаються наявними фінансовими ресурсами, тобто фінансовим потенціалом. Раціональне використання цього потенціалу залежить від ефективності системи управління, яка охоплює процеси його формування, розвитку та підтримання. Налагоджене управління дає змогу узгодити дії всіх учасників господарського процесу задля досягнення спільних цілей [6, с.8].

Глибоке дослідження механізмів управління фінансовим потенціалом потребує ретельного аналізу його змісту та природи. Поняття «управління фінансовим потенціалом» стало предметом вивчення багатьох економістів, у результаті чого сформувалися різні наукові підходи й тлумачення. Узагальнення цих підходів наведено у табл. 1.2.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна стверджувати, що управління фінансовим потенціалом:

- є системою взаємопов'язаних процесів, які, з одного боку, спираються

на цілі підприємства у коротко-, середньо- та довгостроковому періодах, а з іншого – за результатами впливають на коригування цих цілей та ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях;

– характеризується певною організаційною структурою, функціональними елементами та системою взаємодії між зацікавленими сторонами [46, с.31];

– повинне ґрунтуватися на комплексі науково обґрунтованих принципів, що визначають підхід до формування та реалізації управлінських рішень;

– залежить від ефективності загальної системи управління підприємством у межах окремих функцій чи бізнес-процесів;

– орієнтується на забезпечення фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємства шляхом планування, організації й реалізації фінансових управлінських рішень на оперативному та тактичному рівнях;

– має враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть діяти як позитивно, так і негативно [62, с.94].

Таблиця 1.2

Авторські підходи до визначення сутності управління фінансовим потенціалом підприємства

Автор, джерело	Визначення
1	2
Л. Ляхович	«Система управління фінансовим потенціалом - це сукупність взаємопов'язаних елементів, цільовою функцією взаємодії яких є досягнення бажаного стану об'єкта за допомогою прийняття і реалізації управлінських рішень» [36].
Т. Кузенко	«Управління фінансовим потенціалом підприємства передбачає планування, організацію, контроль забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами для ведення виробничо-господарської діяльності з урахуванням стратегічних перспектив, а також забезпеченість власним капіталом в обсязі, необхідному для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості» [32].
Т. Назарова	«Процес розробки фінансової стратегії управління, що забезпечує підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку промислового підприємства, ґрунтується на використанні механізмів та інструментів фінансового менеджменту» [45].

Продовження табл. 1.2

1	2
О. Гудзь,	«Спрямоване на забезпечення систематизованого надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової та кредитної дисципліни, адже використання рівня фінансового потенціалу - це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства» [14].
Г. Корнійчук	«Цілеспрямована та керована система організаційних, економічних, нормативних, управлінських та регулюючих дій, способів, технологій та інструментів, які активно впливають на процеси формування (залучення), акумулювання та розподілу фінансових ресурсів за окремими видами діяльності й напрямками їх використання, а також трансформації їх в інші види економічних ресурсів для забезпечення ними виробничих, інвестиційних, соціальних та інших потреб підприємства» [28].
Р. Толпежніков	«Є інтегрованим набором управлінських функцій, основними із яких є планування, організація, практичне керівництво та контроль за досягненням результатів з подальшим коригуванням у разі необхідності, нерозривно пов'язане з затвердженими стратегічними цілями господарюючого суб'єкта, доступом на ринки капіталу і якістю діючої системи менеджменту» [57].
О. Мордовцев, А. Алефіренко	«Управління фінансовим потенціалом підприємства є складним поетапним процесом, що зумовлює використання різних науково обґрунтованих підходів та передбачає прийняття управлінських рішень з метою оптимізації фінансових потоків, а також збільшення позитивного фінансового результату відповідно до обраної стратегії» [42].
Н. Кондратенко, М. Новікова, Н. Спасів	«Система адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства являє собою сукупність дій, методів та інструментів, здатних забезпечити фінансову стійкість господарюючому суб'єкту та можливість пристосовуватися до змін зовнішнього середовища для пошуку найефективніших варіантів ухвалення і виконання управлінських рішень» [27].
А. Гречко	«Сутність управління фінансовим потенціалом полягає в ефективному використанні фінансового механізму для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, головним завданням управління фінансовим потенціалом підприємства є оптимізація фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату» [12].

Узагальнення різних наукових підходів дає змогу найповніше розкрити зміст управління фінансовим потенціалом і сформулювати практичні засади для його результативного впровадження. Саме інтеграція цих поглядів забезпечує глибоке розуміння природи управління фінансовим потенціалом та створює підґрунтя для його прикладного використання.

Процес управління фінансовим потенціалом доцільно трактувати як

сукупність трьох ключових компонентів: формування, використання (розподілу) та розвитку фінансового потенціалу. Формування передбачає пошук і залучення фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення стабільних умов діяльності підприємства, досягнення визначених цілей та виявлення можливостей підвищення його життєздатності. Використання фінансового потенціалу має базуватися не лише на ефективному застосуванні наявних ресурсів, а й на виборі оптимальних варіантів їх розподілу, що дають змогу максимально реалізувати як наявні, так і приховані можливості. Розвиток фінансового потенціалу спрямований на збільшення резервів та поліпшення фінансових показників шляхом раціонального використання ресурсів з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників та стратегічних орієнтирів [5].

Структуру управління фінансовим потенціалом варто аналізувати через взаємодію об'єкта та суб'єкта управління. Погоджуючись із дослідниками, можна зазначити, що об'єктом управління виступають не лише фінансові ресурси чи фінансовий потенціал як такий, а й уся сукупність взаємовідносин, що формуються в процесі його створення, використання та розвитку [24, с.163]. Суб'єкти управління мають охоплювати як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів, які впливають на формування й нарощування фінансового потенціалу. До суб'єктів управління слід відносити посадових осіб або групи фахівців/підрозділів, що приймають управлінські рішення щодо формування, використання та розвитку фінансових можливостей підприємства, а також забезпечують функціонування системи взаємодії між стейкхолдерами. На них покладаються завдання фінансового планування і прогнозування, діагностики й оцінювання, регулювання й координації, контролю, мотивації та забезпечення належної комунікації [58, с.26].

Система управління фінансовим потенціалом являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, взаємодія яких спрямована на досягнення оптимального стану об'єкта шляхом ухвалення та реалізації управлінських рішень. Така система формує ключові пріоритети та охоплює мету, чинники впливу, принципи, завдання, методичні підходи, інструменти забезпечення й

функції управління [59, с.28].

Створюючи інтегровану систему управління фінансовим потенціалом підприємства, необхідно враховувати принципи менеджменту. Аналіз наукових джерел демонструє, що дослідники пропонують широкий спектр таких принципів, зокрема:

- принципи, що лежать в основі формування фінансового потенціалу: узгодженість, взаємодоповнюваність, комплексність, синергетичність, підпорядкованість, відкритість;

- принципи розроблення та впровадження фінансових рішень: інтегративність, цілісність, динамізм, гнучкість, стратегічна орієнтація;

- принципи формування фінансового потенціалу підприємства: системність і комплексність, безперервність у часі й просторі, гнучкість, наукова обґрунтованість параметрів, результативність управлінських дій, адаптація до специфіки суб'єкта управління [3; 24; 37].

На нашу думку, побудова принципів управління фінансовим потенціалом повинна спиратися на поєднання загальнонаукових засад управління підприємством і спеціалізованих принципів фінансового менеджменту, що охоплюють процеси планування, прогнозування, організації, контролю та враховують мотиваційний компонент. До найважливіших загальнонаукових принципів управління фінансовим потенціалом доцільно віднести: системність; наукову обґрунтованість; комплексність; цілеспрямованість; адаптивність; альтернативність; ефективність.

Стосовно специфічних принципів можна зазначити, що під час планування фінансового потенціалу варто орієнтуватися як на загальновідомі принципи планування (безперервність, узгодженість оперативних і стратегічних планів, залучення персоналу тощо), так і на принципи, притаманні саме фінансовому плануванню. До останніх належать: забезпечення рентабельності інвестицій, відповідність між строками надходження та використання коштів, оптимізація джерел фінансування, підтримання платоспроможності та раціональний розподіл фінансових ризиків [12, с.227].

У сфері організації управління фінансовим потенціалом ключовими є такі принципи, як чіткий розподіл функцій, визначення повноважень і відповідальності, а також дотримання пропорційності в управлінських процесах. У частині контролю важливо враховувати відповідність обраних методів та інструментів контрольним завданням, об'єктивність оцінювання, оперативність реагування й результативність контрольних заходів.

Менеджери підприємства мають бути мотивовані до досягнення позитивних фінансових результатів, тому система мотивації повинна будуватися на принципах справедливості, прозорості, доступності, оптимального поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, своєчасності, адекватності та ефективності [62, с.97].

Регулювання структурних змін фінансового потенціалу підприємства може здійснюватися шляхом управління процесами формування та використання фінансових ресурсів. До інструментів, що забезпечують формування ресурсної бази, належать: прибуток, доходи, амортизаційні відрахування, система цін і тарифів, дивідендні виплати, процентні ставки, пайові внески, фінансові санкції, різні форми розрахунків і види кредитування.

До механізмів, пов'язаних із напрямками використання фінансових ресурсів, можна віднести: оплату праці, преміювання, надбавки, соціальні пільги, страхування життя та здоров'я, пенсійне забезпечення, інвестиції в інноваційні проєкти, а також податкові інструменти регулювання [58, с.27].

Методи управління фінансовим потенціалом підприємства являють собою комплекс прийомів і способів, що дозволяють здійснювати інформаційно-аналітичний вплив на фінансові ресурси. Усі методи управління фінансовим потенціалом можна класифікувати за групами відповідно до етапів управлінського процесу, які мають виконуватися у визначеній логічній послідовності: методи формування фінансового потенціалу; методи раціонального використання фінансових ресурсів; методи контролю за фінансовим потенціалом; методи регулювання фінансового потенціалу [7, с.124]. Дані методи зображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Методи управління фінансовим потенціалом підприємства

Методи формування фінансового потенціалу спрямовані на нарощування фінансових можливостей підприємства шляхом залучення власних коштів, збільшення статутного капіталу, акумулювання нерозподіленого прибутку, реінвестування доходів, а також отримання кредитів, позик чи залучення коштів через емісію цінних паперів.

Методи ефективного використання фінансових ресурсів покликані забезпечити раціональне застосування наявних коштів підприємства. Одним із ключових завдань є досягнення оптимального балансу між власними та позиковими ресурсами, скорочення витрат на виробництво та збут, а також оптимізація адміністративних витрат. Важливим напрямом є інвестування в розвиток підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Доцільно впроваджувати заходи, які зміцнюють фінансову стійкість, платоспроможність і рентабельність [12, с.227].

Методи контролю фінансового потенціалу мають забезпечувати своєчасне виявлення і усунення негативних тенденцій у його розвитку. Це передбачає впровадження інструментів для забезпечення достовірності облікових даних, запобігання та виявлення фінансових порушень, проведення оцінювання фінансового стану підприємства, визначення його сильних і слабких сторін, а також прогнозування можливих змін у майбутньому.

Методи регулювання фінансового потенціалу спрямовані на коригування небажаних тенденцій у його розвитку, зниження фінансових ризиків та

забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед кредиторами. Вони також покликані підтримувати рентабельність підприємства. Вибір конкретного набору методів управління фінансовим потенціалом залежить від стратегічних цілей підприємства, його фінансового стану, зовнішніх умов функціонування та доступності необхідної інформації [58, с.28].

У процесі управління фінансовим потенціалом підприємства всі елементи системи мають функціонувати у тісній взаємодії. Визначення пріоритетних завдань у межах цього процесу повинно ґрунтуватися на ієрархізації цілей розвитку підприємства та фінансового менеджменту, причому кожне завдання має узгоджуватися з головною метою управління.

Отже, управління фінансовим потенціалом підприємства є складним і багатокомпонентним процесом, що охоплює формування, використання та розвиток фінансових ресурсів. Ефективність цього процесу визначається узгодженістю дій усіх учасників, дотриманням принципів системності, наукової обґрунтованості, адаптивності та комплексності, а також здатністю підприємства реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Важливо, що управління фінансовим потенціалом базується на поєднанні стратегічних і тактичних рішень, що забезпечує стабільність і можливість зростання.

Методи та інструменти управління фінансовим потенціалом спрямовані на оптимізацію формування ресурсної бази, ефективне їх використання, контроль і регулювання фінансових потоків. Вони дозволяють підтримувати платоспроможність, рентабельність і фінансову стійкість підприємства. Узагальнення наукових підходів і принципів дає змогу створити цілісну систему управління, яка слугує підґрунтям для забезпечення довгострокового розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення високої ефективності управління фінансовим потенціалом підприємству необхідно володіти сучасними, надійними та результативними методиками його оцінювання. Тому подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на аналіз існуючих підходів до оцінки фінансового потенціалу.

1.3.Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства

Однією з ключових проблем, з якою нині стикаються фінансові аналітики, є забезпечення точної та надійної оцінки фінансового потенціалу підприємства. Попри актуальність цього завдання, на сьогодні так і не сформовано універсального, загальновизнаного підходу чи методики, що дозволяла б однозначно визначати рівень фінансового потенціалу.

Аналіз фінансового потенціалу — це всебічне дослідження наявних і майбутніх можливостей підприємства щодо оптимального формування та регулювання обсягів і структури його фінансових потоків. Його основна мета полягає у своєчасному отриманні достовірних даних про стан фінансового потенціалу, оцінці перспектив його зміцнення та визначенні стратегічних орієнтирів для ефективного управління процесами створення й використання цього потенціалу [31].

До ключових завдань аналізу фінансового потенціалу належать:

- неупереджена оцінка забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, обґрунтованість їх розподілу, ефективність використання та раціональність розміщення;
- точне визначення поточного фінансового стану підприємства, зокрема наявності ресурсів, необхідних для підтримання належного рівня ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості;
- встановлення фактичного рівня фінансового потенціалу підприємства;
- виявлення сильних і слабких аспектів політики формування та застосування фінансового потенціалу, а також оцінка фінансової спроможності в умовах сучасної економіки;
- визначення можливостей удосконалення системи фінансового менеджменту та пошук резервів для подальшого зростання фінансового потенціалу підприємства [43, с.128].

Методичні підходи до дослідження фінансового потенціалу підприємства спрямовані на те, щоб розкрити його зміст і, використовуючи набір оціночних методів, підходів та показників, простежити структуру й тенденції зміни його кількісних і якісних характеристик [50].

Зважаючи на багатовимірність самого поняття та різні методики його оцінювання, виникає потреба впорядкувати ключові підходи до визначення фінансового потенціалу підприємства, що й відображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства

Підхід	Характеристика
1	2
Ресурсний	Передбачає дослідження обсягів, структури, динаміки та джерел формування фінансових ресурсів підприємства як елементів ФПП
Результативний	Полягає у дослідженні фінансових результатів від провадження виробничо-господарської діяльності та віддачі використовуваних при цьому ресурсів, які формують ФПП
Факторний	Передбачає дослідження системи факторів, що кількісно чи якісно чинять вплив на ФПП
Вартісний	Полягає у визначенні обсягу фінансового потенціалу підприємства у вартісних показниках
Порівняльний	Полягає в аналітичному дослідженні ФП одного підприємства у порівнянні з іншим
Експертно- бальний	Передбачає визначення рівня ФПП на основі експертних оцінок
Рейтинговий	Передбачає складання рейтингу підприємств за кількісно-якісними показниками ФПП
Ринковий	Оснoваний на наявній інформації про ринкові угоди з аналогічними об'єктами. Передбачає застосування методів: ринку капіталу; угод; галузевих коефіцієнтів
Витратний	Оснoваний на фінансовій оцінці майнового й організаційного комплексу підприємства шляхом обліку всіх витрат, які необхідні для його заміщення на певну дату. Передбачає застосування методологічних прийомів, як-от метод чистих активів, ліквідаційної вартості
Дохідний	Полягає в прогнозуванні майбутніх доходів від використання об'єкта на один або декілька років з наступним перетворенням доходів на поточну вартість об'єкта. Передбачає застосування методів капіталізації та дисконтованих грошових потоків
Інтегральний	Передбачає розрахунок інтегрального показника, оснoваного на аналізі сукупності часткових показників фінансової діяльності підприємства. Застосовуються методи комплексного аналізу (метод системного аналізу, аналізу ієрархій, дезагрегації)

Продовження табл. 1.3

1	2
Метод таксономічного аналізу	Порівняння підприємства з підприємством-аналогом, яке має найкращі фінансові показники. Передбачає використання методів порівняльного аналізу
Коефіцієнтний	Передбачає оцінювання фінансового потенціалу на основі обчислення системи коефіцієнтів, які характеризують різні аспекти фінансового стану підприємства

Методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу, подані в табл. 1.3, охоплюють ключові процеси, що відбуваються у різних функціональних підсистемах підприємства. Водночас жоден із них не може вважатися універсальним, адже кожен має свої обмеження.

Традиційно для оцінювання фінансового потенціалу підприємства застосовують ресурсний, результативний та коефіцієнтний підходи. Однак ресурсний підхід не дозволяє встановити, наскільки наявний фінансовий потенціал відповідає показникам, що визначають ефективність його реалізації. Результативний підхід фіксує лише кінцеві результати, не розкриваючи причин погіршення використання фінансових ресурсів; до того ж підприємства з однаковим обсягом фінансових інструментів можуть демонструвати різні фінансові результати через відмінності в ефективності їх використання. Коефіцієнтний підхід технічно простий, проте не забезпечує комплексної оцінки фінансового потенціалу [53, с.176].

Вартісний підхід розглядається як сучасний метод оцінювання фінансового потенціалу підприємства, що базується на здатності фінансових ресурсів перетворюватися у процесі виробництва на додану вартість. Але його використання ускладнюється недостатністю доступної інформації. Подібні труднощі характерні для дохідного, витратного та ринкового підходів: вони потребують значного обсягу даних, є трудомісткими та вимагають проведення численних попередніх розрахунків. Експертний підхід є більш простим у практичному застосуванні, проте відзначається високою суб'єктивністю результатів [50].

До сильних сторін порівняльного підходу можна віднести легкість його використання, достатню статистичну обґрунтованість і довіру до отриманих результатів. Водночас серед недоліків варто згадати його статичний характер та відсутність можливості визначити рівень ефективності [22, с.239].

Методичні підходи, подані в табл. 1.3, охоплюють основні процеси, що відбуваються у різних функціональних підрозділах підприємства, проте жоден із них не може слугувати універсальним інструментом, оскільки кожен має свої специфічні обмеження.

Серед традиційних підходів до аналізу фінансового потенціалу підприємства найчастіше застосовують ресурсний, результативний та коефіцієнтний. Ресурсний підхід не дає можливості оцінити відповідність фінансового потенціалу встановленим критеріям ефективності. Результативний підхід працює лише з підсумками, не дозволяючи визначити причини погіршення використання фінансових ресурсів; крім того, підприємства з однаковим обсягом фінансових можливостей можуть мати абсолютно різні результати через відмінності в управлінні потенціалом. Коефіцієнтний підхід є технічно простим, але не забезпечує комплексної оцінки фінансового потенціалу [4, с.39].

Вартісний підхід розглядає фінансові ресурси через їхню здатність генерувати додану вартість у процесі виробництва. Проте застосування цього методу ускладнюється недостатністю інформаційних джерел. Аналогічні проблеми характерні для доходного, витратного та ринкового підходів: вони потребують значних інформаційних ресурсів, є трудомісткими та передбачають виконання широкого спектра попередніх розрахунків. Експертний підхід, хоча й простий у реалізації, характеризується високим рівнем суб'єктивності отриманих оцінок [50].

До сильних сторін порівняльного підходу можна віднести легкість застосування, опору на статистично обґрунтовані дані та довіру до отриманих результатів. Водночас його слабкі місця полягають у статичному характері оцінок та неспроможності відобразити рівень ефективності адаптації

підприємства до змін зовнішнього середовища [19].

Таксономічний аналіз є одним із найрезультативніших інструментів, що поєднує різні алгоритмічні підходи для впорядкування сукупності показників, які визначають стабільний розвиток підприємства. Завдяки комплексному інтегральному індексу цей метод дозволяє всебічно оцінити стан організації, відобразивши різні напрями її діяльності, та сформувати ключові орієнтири відповідно до стратегічних цілей. Його використання дає змогу систематизувати великий обсяг багатовимірної інформації та звести її до узагальненої оцінки. Метод таксономії широко застосовують як для порівняння різних об'єктів у межах одного періоду, так і для аналізу одиничних об'єктів на основі динамічних рядів, що дозволяє простежити розвиток у часі [35, с.115].

Сутність таксономічного підходу ґрунтується на кількох принципових положеннях. Насамперед формується модель «еталонного» або ідеального об'єкта, що містить найкращі можливі значення показників. Саме він використовується як точка відліку для визначення відстаней між реальними об'єктами у багатовимірному просторі. Це дає змогу оцінити не лише ступінь наближеності до оптимального стану, а й зрозуміти, як ця відстань пов'язана з ефективністю функціонування.

Наступним етапом є ранжування досліджуваних одиниць відповідно до їх близькості до ідеальної моделі. Такий підхід допомагає визначити найбільш ефективні варіанти, керуючись принципом мінімальної відстані до еталона. Основна гіпотеза методу полягає в тому, що чим менша різниця між двома об'єктами за їх параметрами, тим подібнішими вони є.

Для вимірювання рівня подібності чи відмінностей застосовується таксономічна відстань, яка може визначатися як між самими об'єктами, так і між окремими їх характеристиками. Це створює можливість здійснювати кількісне порівняння та впорядковувати об'єкти відповідно до встановлених критеріїв. Перевагою такого підходу є те, що він дозволяє не лише фіксувати поточний стан, а й прогнозувати потенційні зміни, відхилення та напрями розвитку, що є важливим для стратегічного управління [22, с.240].

Оскільки показники часто мають різну розмірність, перед аналізом проводять стандартизацію. Вона передбачає перетворення початкових значень у безрозмірну форму (X_{ij}^*), що включає центрованість даних довкола нуля та нормування дисперсії й стандартного відхилення до одиниці. Завдяки цьому забезпечується порівнюваність показників і коректність подальших розрахунків.

Таксономічний аналіз широко використовується як інструмент порівняння, однак його недоліком є те, що він «згладжує» силу та напрям впливу зовнішніх чинників [18].

Сьогодні значної популярності набули інтегральні методики оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Їх переваги полягають у простоті обчислень, чіткій інтерпретації одержаних результатів та можливості визначити проблемні зони, що дає змогу виявити резерви підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Окремі аспекти оцінювання фінансового потенціалу вже врегульовані низкою українських нормативних документів. Серед них — Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств і організацій [40]; Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій [41]; Положення щодо аналізу фінансового стану підприємств, які підлягають приватизації [48]; а також Положення про формування резервів для покриття можливих втрат за кредитними операціями банків [49].

Як слушно зазначає А. Ситник, більшість дослідників дотримується думки, що формування системи показників фінансового потенціалу підприємства передбачає виокремлення певних груп фінансових індикаторів, визначення конкретних показників у межах кожної групи та встановлення підходів до їх розрахунку й оцінки. При цьому потенційний перелік коефіцієнтів може перевищувати сотню. Зрозуміло, що в одному аналітичному дослідженні така кількість не використовується, тому постає завдання оптимального добору найнеобхідніших і водночас достатніх фінансових

показників [53].

У дисертації Я. Блацака здійснено ґрунтовний огляд основних фінансових показників, які найчастіше використовуються для оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Серед них — коефіцієнт абсолютної ліквідності, автономії, поточної ліквідності, рентабельність активів і продажів, показник забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт стійкості фінансування, оборотності активів, чистого прибутку, а також рентабельність власного капіталу [3]. Проте, на наш погляд, наведений набір показників не охоплює всі грані такого складного й багатокomпонентного явища, як фінансовий потенціал, що потребує виокремлення його ключових функціональних елементів.

Спираючись на напрацювання науковців [22; 38], структуру фінансового потенціалу підприємства доцільно розглядати через систему функціональних складових, серед яких: потенціал фінансових результатів, потенціал платоспроможності та ліквідності, потенціал фінансової стійкості, спроможність формувати власні фінансові ресурси, здатність залучати позикові кошти, а також потенціал інвестиційного забезпечення.

Для більш глибокого оцінювання рівня фінансового потенціалу підприємства пропонується методика комплексного аналізу, що передбачає обчислення інтегрального показника за кожною з виокремлених функціональних складових, а також визначення зведеного інтегрального індикатора [22, с.240].

Перелік показників, які використовуються в межах запропонованої методики, подано в додатку А.

Як свідчать подані дані, до запропонованої методики включено лише ті показники, які виступають стимуляторами, тобто для яких характерним є позитивний ефект від їх зростання. Для того щоб забезпечити можливість порівняння цих показників під час обчислення інтегральних індикаторів оцінки складових фінансового потенціалу підприємства, пропонуємо визначати зважене значення кожного показника та надавати йому оцінку відповідно до

його вагомості.

Перевагою цієї методики є її комплексність, адже вона охоплює основні елементи фінансового потенціалу, а також те, що для її застосування аналітику достатньо інформації, яка міститься у відкритій фінансовій звітності підприємства [19].

Отже, фінансовий потенціал підприємства є багатограним і складним об'єктом оцінювання, для якого досі не існує універсальної методики. Розглянуті підходи — ресурсний, результативний, коефіцієнтний, вартісний, ринковий, витратний, дохідний, експертний та порівняльний — мають свої сильні сторони, але й значні обмеження, пов'язані з технічною складністю, інформаційною насиченістю чи суб'єктивністю. У таких умовах особливого значення набувають таксономічний та інтегральний методи, що дають змогу комплексно опрацювати різномірні показники, оцінити динаміку розвитку та отримати узагальнені індикатори фінансового потенціалу.

Запропонована методика комплексного аналізу ґрунтується на системі функціональних складових фінансового потенціалу та передбачає обчислення інтегральних показників на основі зважених стимулюючих параметрів. Її ключовими перевагами є простота застосування, достатність даних відкритої фінансової звітності та можливість отримати об'єктивну, порівнювану й практично корисну оцінку рівня фінансового потенціалу підприємства, що відкриває перспективи для формування ефективних управлінських рішень і визначення резервів розвитку.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретико-методичних основ управління фінансовим потенціалом підприємства дозволяє сформулювати наступні узагальнення.

Поняття фінансового потенціалу є багатовимірним і комплексним. У

науковій літературі воно трактується як здатність підприємства генерувати фінансові ресурси, як сукупність фінансових можливостей або як поєднання ресурсів і ефективності їх використання. Багатогранність трактувань свідчить про відсутність універсального визначення, що актуалізує потребу у чіткій теоретичній систематизації. Найбільш доцільним є комплексний підхід, адже він враховує як кількісні, так і якісні параметри формування та використання фінансових ресурсів, а також оцінює результати діяльності у динаміці – минулій, теперішній і перспективній.

Загалом, воєнний стан істотно змінив підходи до формування та використання фінансового потенціалу підприємства. Його структура змістилася від стратегічно-орієнтованої до кризово-адаптивної моделі, що передбачає концентрацію ресурсів на забезпеченні безперервності діяльності, збереженні матеріально-технічної бази та підтримці стійкості до зовнішніх загроз. Усі компоненти фінансового потенціалу – від власних ресурсів до інноваційної складової – трансформуються відповідно до нових викликів, що вимагає переорієнтації фінансової політики та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Управління фінансовим потенціалом є багатокомпонентним процесом. Воно включає формування, використання та розвиток фінансових ресурсів, а також постійне коригування управлінських рішень відповідно до стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Реалізація управлінських рішень спирається на інструментальний та методичний апарат. Методи управління фінансовим потенціалом поділяються на методи його формування, раціонального використання, контролю та регулювання. Вони дозволяють забезпечити зростання фінансових можливостей підприємства, підвищити їх ефективність і стабільність.

Проблематика оцінювання фінансового потенціалу підприємства залишається однією з найбільш актуальних у сучасній аналітичній практиці. Попри значну кількість наукових напрацювань, досі не існує універсальної методики, яка б дозволяла однозначно й об'єктивно визначити його рівень. Це

зумовлено багатовимірністю та складністю самого поняття, а також різною інформаційною доступністю даних.

Розглянуті методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу демонструють, що кожен із них має власні переваги та обмеження. Традиційні підходи – ресурсний, результативний та коефіцієнтний – є технічно простими, але не забезпечують комплексності та не враховують взаємозв'язок між елементами фінансової системи підприємства. Вартісний, витратний, ринковий і дохідний підходи вважаються більш глибокими, проте їхнє використання ускладнюють значні інформаційні та методичні вимоги. Експертний підхід характеризується суб'єктивністю, а порівняльний – статичністю та обмеженою здатністю відображати ефективність.

Таксономічний аналіз та інтегральні методики є найбільш результативними для сучасних умов, оскільки дозволяють опрацьовувати великі масиви різнорідної інформації, зводити її до узагальнених показників та оцінювати рівень фінансового потенціалу у динаміці. Особливо важливо, що такі підходи забезпечують комплексність оцінювання та можливість порівняння підприємств як у межах одного періоду, так і з урахуванням часових змін.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП «ЧЕРНІВЕЦЬКЕ ВІЙСЬКОВЕ ЛІСНИЦТВО» ЗА 2020-2024 РОКИ

2.1. Аналіз фінансового потенціалу підприємства за ресурсним підходом

У сучасних умовах підвищеної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем його фінансового потенціалу – внутрішніми можливостями формувати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси для забезпечення сталого розвитку. Одним із найбільш обґрунтованих методологічних підходів до оцінювання фінансового потенціалу є ресурсний підхід, який передбачає комплексний аналіз усіх видів фінансових ресурсів підприємства, їх структури, динаміки та ефективності використання.

Фінансові ресурси підприємства традиційно формуються з двох основних джерел — власного капіталу та позикових коштів. Незважаючи на те, що механізм самофінансування вважається найбільш вигідним з позиції мінімізації витрат та збереження фінансової незалежності, на практиці підприємства часто змушені доповнювати його залученням позикового капіталу. Це дозволяє підтримувати необхідний рівень оборотності, реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

ДП «Чернівецьке лісове господарство» не є винятком: у структурі його пасиву водночас присутні як власні ресурси, так і залучені фінансові зобов'язання. Таке поєднання джерел формування капіталу забезпечує гнучкість фінансової політики підприємства та створює умови для підтримання його стабільної операційної діяльності. У табл. 2.1 на основі даних фінансової звітності (додаток Б, В, Г, Д, Е) подано динаміку зміни капіталу ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 рр., що дозволяє оцінити

особливості його фінансового потенціалу.

Таблиця 2.1

Динаміка складу та структури фінансових ресурсів ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	2020		2021		2022		2023		2024	
	сума	пит. вага	сума	пит. вага	сума	пит. вага	сума	пит. вага	сума	пит. вага
1. Власний капітал	19210	89,43	19245	87,94	19294	84,81	19351	84,81	12127	88,06
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	1513	7,04	1513	6,91	1513	6,65	1513	6,65	1513	10,99
1.2. Капітал у дооцінках	18073	84,13	18073	82,59	18073	79,44	18073	79,44	10801	78,43
1.3. Додатковий капітал	25	0,12	25	0,11	25	0,11	25	0,11	25	0,18
1.4. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-401	-1,87	-366	-1,67	-317	-1,39	-260	-1,39	-212	-1,54
2. Позиковий капітал	2271	10,57	2639	12,06	3456	15,19	2657	15,19	1644	11,94
2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2.2. Короткострокові кредити банків	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2.3. Поточні зобов'язання і забезпечення	2271	10,57	2639	12,06	3456	15,19	2657	15,19	1644	11,94
3. Всього ресурсів	21481	100,0	21884	100,0	22750	100,0	22008	100,0	13771	100,00

Загальний обсяг фінансових ресурсів підприємства збільшувався у 2020–2022 рр. (з 21481 до 22750 тис. грн.), однак у 2023 р. почав зменшуватися, а у 2024 р. різко скоротився до 13771 тис. грн., тобто на 7710 тис. грн. або 35,89% загалом за досліджуваний період. Причинами даного падіння є: зменшення капіталу в дооцінках; зниження позикових ресурсів; загальне скорочення майнової бази підприємства.

У 2020-2023 рр. власний капітал підприємства залишався стабільним та

коливався у межах від 19210 тис. грн. у 202 р. до 19351 тис. грн. у 2023 р. При цьому його питома вага зменшилася з 89,43% у 2020 р. до 84,81% у 2022–2023 рр., що свідчить про поступове зростання залежності підприємства від позикових ресурсів. Однак у 2024 р. відбувся різкий спад власного капіталу до 12127 тис. грн., хоча його частка зросла до 88,06% внаслідок одночасного скорочення загальних ресурсів підприємства.

Також протягом досліджуваного періоду відбулись наступні структурні зміни в межах власного капіталу:

- зареєстрований капітал залишається незмінним протягом усіх років (1513 тис. грн.), але його питома вага зросла з 7,04% у 2020 р. до 10,99% у 2024 р. через зменшення загального обсягу ресурсів;

- капітал у дооцінках є найбільшою складовою власного капіталу. Протягом 2020–2023 рр. його обсяг залишався сталим, а саме 18073 тис. грн., але у 2024 р. зменшився до 10801 тис. грн. (на 7272 тис. грн. або 40,24%, що стало головною причиною скорочення загального обсягу капіталу;

- додатковий капітал залишається практично незмінним та не має значного впливу на структуру (0,11%);

- нерозподілений збиток протягом років поступово зменшувався з –401 тис. грн. до –212 тис. грн. у 2024 р. (на 189 тис. грн. або 47,13%), що свідчить про незначне, але стабільне покращення фінансових результатів діяльності.

Динаміка позикового капіталу є неоднорідною та демонструє хвилеподібні зміни. Його обсяг виріс з 2271 тис. грн. у 2020 р. до 3456 тис. грн. у 2022 р. (на 1185 тис. грн. або 52,18%), після чого зменшився до 1644 тис. грн. у 2024 р. (на 1812 тис. грн. або 52,43% в порівнянні з 2023 р.). Питома вага позикового капіталу мала аналогічні тенденції: зросла з 10,57% у 2020 р. до 15,19% у 2022–2023 рр., а у 2024 р. зменшилася до 11,94%.

Підприємство не має довгострокових зобов'язань протягом усього періоду — це свідчить про відсутність масштабних інвестиційних кредитів або довгострокових фінансових договорів. Усі позикові кошти представлені поточними зобов'язаннями, що може підвищувати ризики нестачі ліквідності.

Короткострокові кредити банків відсутні, що свідчить або про обережну фінансову політику, або про обмежений доступ до кредитування.

Загалом, як видно з рис. 2.1, структура капіталу ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки є задовільною й достатньою для нормального функціонування та виконання своїх зобов'язань.

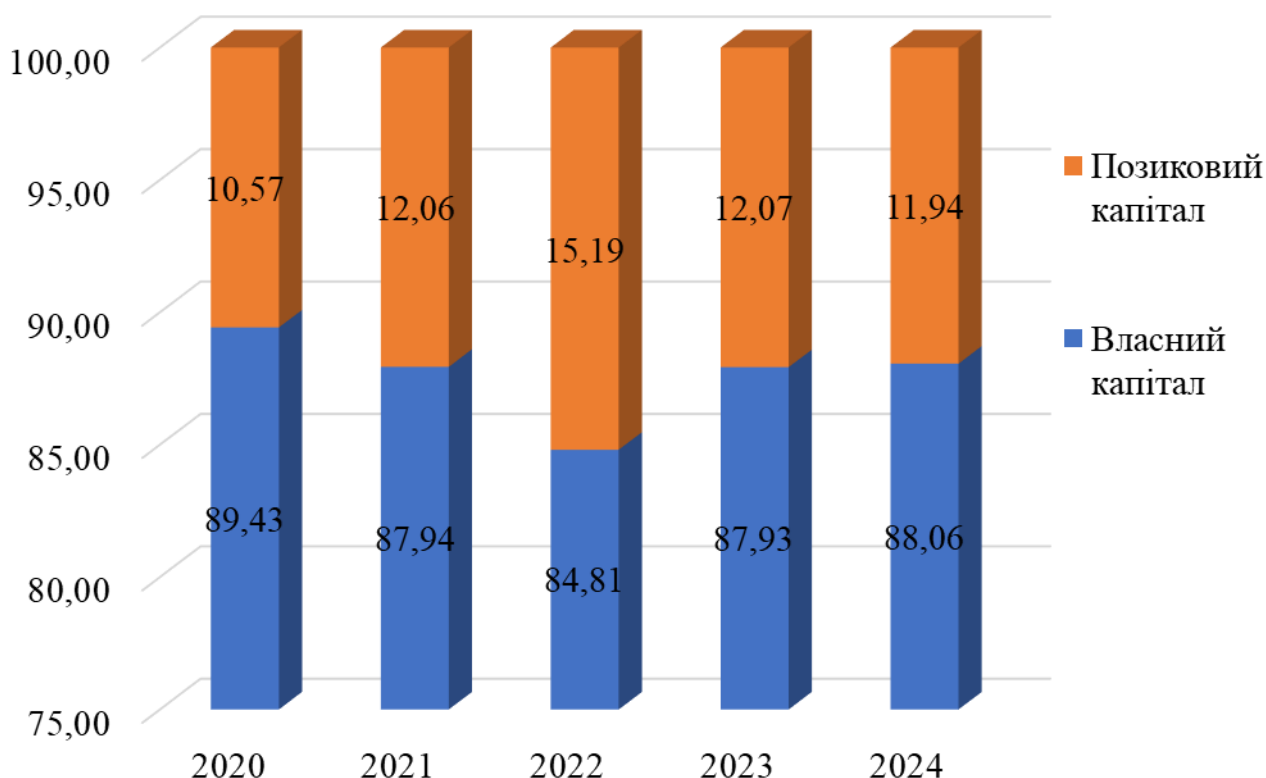


Рис. 2.1. Структура капіталу ДП «Чернівецьке лісове господарство»

Для оцінки раціональності застосування фінансових ресурсів необхідно визначити, які статті активу потребують найбільших вкладень та наскільки продуктивно вони працюють. Це дозволяє своєчасно коригувати структуру активів, оптимізувати витрати та посилити фінансову стійкість.

З цією метою проаналізуємо динаміку складу та структури активів ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки, що подана в табл. 2.2. Дослідження таких змін дає змогу окреслити напрями, у які підприємство інвестує найбільше коштів, і визначити ефективність використання його фінансових ресурсів у зазначений період.

Таблиця 2.2

Динаміка складу та структури фінансових ресурсів ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	2020		2021		2022		2023		2024	
	сума	пит. вага	сума	пит. вага	сума	пит. вага	сума	пит. вага	сума	пит. вага
1. Необоротні активи	18256	84,99	17998	82,24	17727	77,92	17376	78,95	9801	71,17
1.1. Основні засоби	17746	82,61	17488	79,91	17684	77,73	17290	78,56	9674	70,25
1.2. Відстрочені податкові активи	510	2,37	510	2,33	43	0,19	86	0,39	127	0,92
2. Оборотні активи	3225	15,01	3886	17,76	5023	22,08	4632	21,05	3970	28,83
2.1. Виробничі запаси	342	1,59	361	1,65	438	1,93	548	2,49	473	3,43
2.2. Незавершене виробництво	633	2,95	0	0,00	0	0,00	0	0,00	350	2,54
2.3. Готова продукція	803	3,74	746	3,41	2739	12,04	1474	6,70	1164	8,45
2.4. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	289	1,35	156	0,71	94	0,41	727	3,30	408	2,96
2.5. Інша поточна дебіторська заборгованість	875	4,07	926	4,23	877	3,85	256	1,16	46	0,33
2.6. Гроші та їх еквіваленти	201	0,94	1405	6,42	646	2,84	1510	6,86	1302	9,45
2.7. Інші оборотні активи	80	0,37	80	0,37	169	0,74	73	0,33	52	0,38
3. Всього активів	21481	100,00	21884	100,00	22750	100,00	22008	100,00	13771	100,00

Аналіз активів ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020–2024 роки показує суттєві зміни як у їх загальному обсязі, так і у структурному розподілі.

Необоротні активи ДП «Чернівецьке лісове господарство» представлені основними засобами та відстроченими податковими активами. Протягом 2020-2023 рр. відбувалось поступове зниження обсягу необоротних активів підприємства (на 1,0–1,5% щороку), що є нормальним процесом амортизації та оновлення основних засобів. Однак у 2024 році їх обсяг скоротився на 7575 тис.

грн. або 43,59%, що свідчить про масове списання та продаж основних засобів.

Динаміка відстрочених податкових активів у 2020–2024 рр. демонструє падіння після стабільного періоду та поступове відновлення, що відображає: зміни у фінансових результатах підприємства; коригування облікової політики; коливання обсягу тимчасових податкових різниць. На тлі загального скорочення необоротних активів (до 9801 тис. грн. у 2024 р.) зростання відстрочених податкових активів у 2023–2024 рр. вказує на можливе поступове відновлення економічної активності та адаптацію підприємства до нових умов. Зокрема, відстрочені податкові активи загалом за досліджуваний період зменшились із 510 тис. грн. до 127 тис. грн., тобто на 383 тис. грн. або 75,10%. Однак протягом останнього року дослідження зросли на 41 тис. грн. або 47,67%.

Оборотні активи ДП «Чернівецьке лісове господарство» мали нестійку динаміку: 2020–2022 рр. – зростання на 1788 тис. грн., що відображає збільшення обігових ресурсів; 2023 рік – зменшення на 391 тис. грн.; 2024 рік – ще одне скорочення на 662 тис. грн. або 14,29% до 3970 тис. грн.

Попри це, їх питома вага зростала від 15,01% у 2020 році до 28,83% у 2024 році. Однак, це не означає збільшення їх обсягу, а вказує на швидше скорочення необоротних активів.

Найбільші коливання оборотних активів спостерігалися у готовій продукції та грошових коштах, що свідчить про проблеми зі збутом та нестабільністю грошових потоків.

Зокрема, у 2022 році спостерігається значне зростання обсягу готової продукції із 803 тис. грн. у 2020 р. до 2739 тис. грн. (на 1936 тис. грн. або 241,10%). У 2023 р. відбулось зниження до 1474 тис. грн., а у 2023 р. ще на 361 тис. грн. до рівня 1164 тис. грн., що вказує на проблеми зі збутом продукції у 2022 р., накопичення складських залишків і поступове їх погашення надалі.

Динаміка грошових коштів показує високу мінливість та відображає нестабільність фінансових потоків підприємства.

Динаміка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги свідчить

про порушення платіжної дисципліни контрагентів. Зокрема, із 289 тис. грн. у 2020 р. дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги скоротилась у 2022 р. до 94 тис. грн., а у 2023 р. досягла свого найвищого за досліджуваний період значення – 727 тис. грн., що вказує на затримки оплат та збільшення обсягу реалізації з відстрочкою платежу. У 2024 р. обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги зменшився в порівнянні з 2023 р. на 119 тис. грн. або 43,88% і склав 408 тис. грн.

У структурі фінансових ресурсів ДП «Чернівецьке лісове господарство» (рис. 2.2) протягом усіх років домінували необоротні активи, однак їхня частка стабільно зменшувалась із 84,99% у 2020 р. до 71,17% у 2024 р.

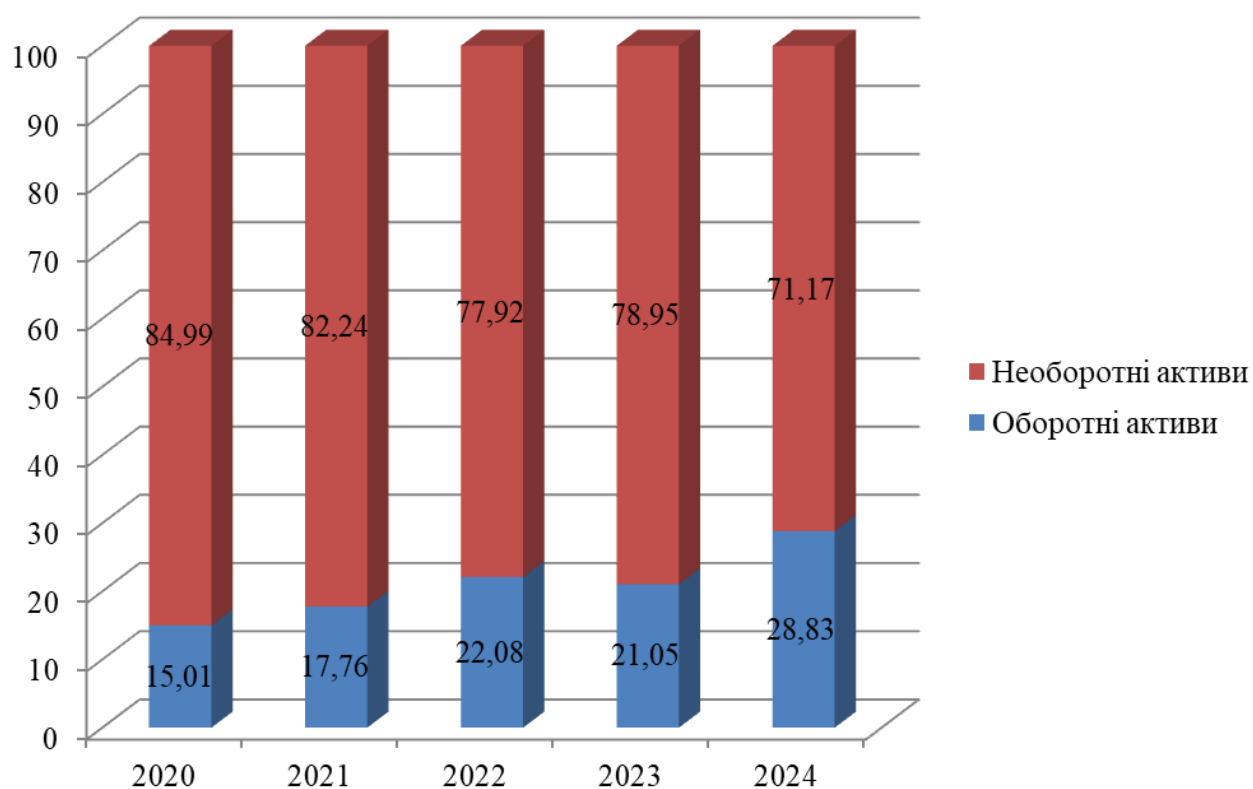


Рис. 2.2. Структура активів ДП «Чернівецьке лісове господарство»

До 2022 р. оборотні активи ДП «Чернівецьке лісове господарство» демонстрували стале зростання й становили 22,08%. У 2023 р. відбулося невелике скорочення, а у 2024 році частка оборотних активів різко підвищилася до 28,83%. Однак, це не є результатом їх зростання, а відображає падіння

необоротних активів більшими темпами.

Проведемо оцінку рівня фінансового потенціалу на підставі даних рівня забезпеченості запасів джерелами їх формування за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Тип фінансової стійкості та рівень фінансового потенціалу ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	Рік					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
Наявність власного оборотного капіталу (тис. грн)	954	1247	1567	1975	2326	1372	351
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів і позик (тис. грн)	954	1247	1567	1975	2326	1372	351
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів і позик (тис. грн)	954	1247	1567	1975	2326	1372	351
Запаси (тис. грн)	1780	1109	3179	2022	1987	207	-35
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	-826	138	-1612	-47	339	1165	386
Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових зобов'язань	-826	138	-1612	-47	339	1165	386
Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	-826	138	-1612	-47	339	1165	386
Запас стійкості фінансового стану, днів	-21,96	2,75	-24,80	-0,64	4,63	26,58	5,27
Надлишок (+), нестача (-) джерел фінансування на 1 грн. запасів, грн.	-0,46	0,12	-0,51	-0,02	0,17	0,63	0,19
Тип фінансової стійкості та рівень фінансового потенціалу підприємства	Кризовий тип та критичний рівень фінансового потенціалу	Абсолютна фінансова стійкість - високий рівень фін. потенціалу	Кризовий тип та критичний рівень фінансового потенціалу	Кризовий тип та критичний рівень фінансового потенціалу	Абсолютна фінансова стійкість - високий рівень фін. потенціалу	-	-

Аналіз динаміки основних показників, що визначають тип фінансової стійкості підприємства, свідчить про значну мінливість фінансового стану ДП «Чернівецьке лісове господарство» протягом 2020–2024 рр. Ключовим індикатором є наявність власного оборотного капіталу, який демонструє стійке зростання: від 954 тис. грн. у 2020 р. до 2326 тис. грн. у 2024 р., що формує позитивне абсолютне відхилення +1372 тис. грн. Разом з тим динаміка запасів була нестабільною: їхній обсяг різко збільшився у 2022 р. (3179 тис. грн.), що спричинило дефіцит власних джерел покриття запасів (-1612 тис. грн.). У 2024 р. підприємство вже демонструє надлишок власних оборотних коштів (+339 тис. грн.), що майже повністю усуває дефіцити попередніх років.

Показники надлишку/нестачі джерел фінансування запасів підтверджують нестійкий характер фінансового стану: у 2020, 2022 та 2023 рр. підприємство працювало в умовах нестачі ресурсів, що формувало кризовий тип фінансової стійкості. Натомість у 2021 та 2024 рр. надлишок ресурсів дозволив досягти абсолютної фінансової стійкості, що відповідає високому рівню фінансового потенціалу. Значно покращився й запас фінансової стійкості: із -21,96 днів у 2020 році він зріс до +4,63 дня у 2024 році. Додатковим підтвердженням покращення є позитивна динаміка показника надлишку джерел фінансування на 1 грн. запасів: від -0,46 грн. у 2020 р. до +0,17 грн. у 2024 р.

Узагальнюючи, фінансовий потенціал підприємства характеризується циклічністю: роки з кризовим типом фінансової стійкості (2020, 2022, 2023) змінюються періодами суттєвого відновлення фінансових можливостей (2021, 2024). Найкращі значення фінансового потенціалу спостерігаються у 2024 р., коли підприємство завдяки ефективнішому використанню оборотного капіталу, скороченню запасів та покращенню структури джерел фінансування знову забезпечило високий рівень фінансового потенціалу та абсолютну фінансову стійкість.

Проведений аналіз вказує, що ДП «Чернівецьке лісове господарство» демонструє здатність до відновлення фінансової рівноваги, однак потребує

оптимізації обсягів запасів, підвищення стабільності оборотних активів та посилення контролю за балансом джерел фінансування для уникнення повторних кризових станів у майбутньому.

У 2020–2023 роках структура фінансових ресурсів підприємства була стабільною, з переважанням власного капіталу та поступовим збільшенням короткострокових зобов'язань. Однак у 2024 році відбулося різке скорочення загального капіталу — насамперед через падіння обсягу капіталу в дооцінках. Така тенденція може свідчити як про негативні економічні чинники, так і про переоцінку активів. Це знижує фінансову стійкість підприємства та потребує посилення контролю за ефективністю використання ресурсів.

2.2. Комплексне оцінювання фінансового потенціалу підприємства

Комплексне оцінювання фінансового потенціалу ДП «Чернівецьке лісове господарство» в 2020-2024 роках та ефективність його використання проведемо на базі аналізу системи показників його оцінювання, що систематизовані в додатку А.

В табл. 2.4 розраховано потенціал фінансової результативності ДП «Чернівецьке лісове господарство» в 2020-2024 роках.

Упродовж 2020–2024 рр. ДП «Чернівецьке лісове господарство» демонструє помітне зростання фінансових результатів, передусім завдяки збільшенню чистого доходу. Обсяг реалізації зріс на 12838 тис. грн. або 94,79% в порівнянні з 2020 р., що свідчить про розширення виробничої діяльності та ефективніше використання ресурсів. Хоча у 2024 р. доходи майже не змінилися порівняно з 2023 р., підприємству вдалося зберегти стабільні обсяги реалізації. Чистий прибуток за п'ять років зріс більш ніж у два рази (на 125 тис. грн. або 106,86%), однак у 2024 р. зафіксовано його зниження на 43 тис. грн. або 15,09% відносно попереднього року, що може свідчити про зростання витрат або менш

сприятливі ринкові умови.

Таблиця 2.4

Динаміка потенціалу фінансової результативності ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	Рік					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	13544	18041	23399	26360	26382	12838	22
Чистий прибуток, тис. грн.	117	174	244	285	242	125	-43
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	70	69	74	74	72	2	-2
Прибуток (збиток) на одного працівника, тис. грн.	1,67	2,52	3,30	3,85	3,36	1,69	-0,49
Коефіцієнт трансформації	0,62	0,83	1,05	1,18	1,47	0,86	0,30
Рентабельність продукції,%	12,13	10,12	10,81	14,36	23,00	10,87	8,64
Рентабельність активів (ROA), %	0,53	0,80	1,09	1,27	1,35	0,82	0,08

Показники ефективності використання трудових ресурсів у цілому покращилися: прибуток на одного працівника за п’ятирічний період збільшився на 1,69 тис. грн. або 101,20%, попри незначне скорочення чисельності персоналу. У 2024 р. відбулося невелике зниження цього показника, що корелює зі спадом чистого прибутку. Важливою позитивною тенденцією є збільшення коефіцієнта трансформації із 0,62 у 2020 р. до 1,47 у 2024 р., що свідчить про підвищення здатності підприємства перетворювати витрати у прибуток. Рентабельність продукції та активів також зростає: рентабельність продукції підвищилася на 10,87%, а ROA – на 0,82% порівняно з 2020 р. Це вказує на значне покращення ефективності діяльності, хоча у 2024 р. рентабельність продукції зросла помітніше, ніж ROA, що свідчить про точкове підвищення прибутковості окремих операцій.

Динаміка потенціалу платоспроможності й ліквідності ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 рр. відображена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка потенціалу платоспроможності й ліквідності ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	Рік					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
Коефіцієнт покриття	1,420	1,473	1,453	1,743	2,415	0,995	0,672
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,089	0,532	0,187	0,568	0,792	0,703	0,224
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,636	1,052	0,534	0,982	1,206	0,570	0,224

Упродовж 2020–2024 рр. ДП «Чернівецьке лісове господарство» демонструє стійке покращення ліквідності та здатності своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт покриття зріс із 1,420 до 2,415 (на 0,995 загалом за досліджуваний період), що свідчить про істотне зміцнення загальної платоспроможності. Показник перевищив нормативне значення ($\geq 1,5$) у 2023 р., а у 2024 р. досяг комфортного рівня, що вказує на достатній запас оборотних активів для покриття поточних боргів. Зростання цього коефіцієнта на 0,672 за останній рік підтверджує позитивну тенденцію.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ДП «Чернівецьке лісове господарство» за п'ять років підвищився на 0,703: з 0,089 до 0,792, значно наблизившись до рекомендованих меж (0,2–0,25). Це означає, що частка найбільш ліквідних активів ДП «Чернівецьке лісове господарство» (грошові кошти та їх еквіваленти) істотно збільшилася. Підвищення на 0,224 протягом 2023-2024 рр. свідчить про посилення короткострокової фінансової стійкості.

Коефіцієнт поточної платоспроможності також демонструє позитивну динаміку: з 0,636 у 2020 р. він виріс до 1,206 у 2024 р. (на 0,570). Попри певні коливання у 2022–2023 рр., ДП «Чернівецьке лісове господарство» досягло рівня вище нормативного (≥ 1), що підтверджує здатність покривати короткострокові зобов'язання власними ресурсами. Ріст на 0,224 за останній рік

свідчить про стабілізацію фінансових потоків.

ДП «Чернівецьке лісове господарство» демонструє чітке посилення своєї ліквідності та платоспроможності. Усі ключові показники зростають як у довгостроковому (2020-2024 рр.), так і короткостроковому (2023-2024 рр.) періодах. Це свідчить про покращення структури оборотних активів, збільшення обсягу високоліквідних ресурсів і загальне зростання фінансового потенціалу ДП «Чернівецьке лісове господарство».

На наступному етапі, дослідимо динаміку потенціалу фінансової стійкості ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка потенціалу фінансової стійкості ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	Рік					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
Коефіцієнт автономії	8,459	7,293	5,583	7,283	7,377	-1,082	0,093
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,894	0,879	0,848	0,879	0,881	-0,014	0,001
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,050	0,065	0,081	0,102	0,192	0,142	0,090
Власний оборотний капітал	954	1247	1567	1975	2326	1372	351

Як видно з табл. 2.6, у період 2020-2024 рр. фінансова стійкість ДП «Чернівецьке лісове господарство» характеризується змішаною динамікою, однак загальні тенденції свідчать про її зміцнення у 2023-2024 рр. Коефіцієнт автономії за п'ять років знизився з 8,459 до 7,377 (тобто, на 1,082), що може вказувати на певне зростання залежності від позикових ресурсів. Проте у 2024 р. спостерігалось невелике покращення (зростання на 0,093), що свідчить про стабілізацію структури капіталу та збереження високої частки власних ресурсів. Навіть за зниження у довгостроковому періоді рівень автономії залишається дуже високим, що забезпечує ДП «Чернівецьке лісове господарство» достатній запас фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом 2020-2024 рр. змінювався незначно (від 0,894 у 2020 р. до 0,881 у 2024 р.), знижуючись лише на 0,014, що підтверджує стабільність співвідношення власних і позикових коштів. Його невелике підвищення у 2024 р. (на 0,001) підтверджує поступове вирівнювання структури капіталу. Натомість коефіцієнт маневреності власного капіталу має чітко позитивну тенденцію: зростання з 0,050 у 2020 р. до 0,192 у 2024 р. (на 0,142 протягом всього досліджуваного періоду) демонструє розширення можливостей ДП «Чернівецьке лісове господарство» щодо формування мобільної частини власного капіталу – тобто збільшення частки коштів, придатних для оперативного фінансування поточної діяльності. Значний приріст у 2024 р. (на 0,090 в порівнянні з 2023 р.) свідчить про підвищення фінансової гнучкості.

Власний оборотний капітал ДП «Чернівецьке лісове господарство» також зростав стабільно: з 954 тис. грн. у 2020 р. до 2326 тис. грн. у 2024 р. (на 1372 тис. грн.), що є суттєвим посиленням внутрішніх ресурсів для підтримання ліквідності та фінансової стійкості. Приріст на 351 тис. грн. порівняно з 2023 р. підтверджує активну тенденцію нарощення фінансового «запасу міцності».

Динаміка потенціалу формування позикових фінансових ресурсів ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 рр. (табл. 2.7) демонструє змішані тенденції.

Таблиця 2.7

Динаміка потенціалу формування позикових фінансових ресурсів ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	Рік					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,705	0,938	1,214	1,364	1,676	0,971	0,312
Рентабельність власного капіталу,%	0,61	0,90	1,27	1,47	1,54	0,93	0,06

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт капіталізації прибутку	5,087	4,971	4,980	5,000	5,042	5,087	4,971
Власний капітал, тис. грн.	19210	19245	19294	19351	12127	-7083	-7224

Зокрема, коефіцієнт оборотності власного капіталу ДП «Чернівецьке лісове господарство» зріс із 0,705 до 1,676 (на 0,971 протягом досліджуваного періоду), що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання власних ресурсів у формуванні доходу. Позитивна динаміка стала особливо помітною у 2023-2024 рр., де зростання становило 0,312. Таке покращення означає, що ДП «Чернівецьке лісове господарство» з кожним роком активніше залучає власний капітал у господарський оборот, що підвищує його кредитоспроможність.

Рентабельність власного капіталу зростає стабільно: з 0,61% у 2020 р. до 1,54% у 2024 р. (на 0,93%). Хоча показники залишаються відносно низькими в абсолютному вимірі, позитивна динаміка свідчить про поступове зміцнення бази для потенційного залучення позикових ресурсів, адже кредитори зазвичай оцінюють рентабельність власного капіталу як індикатор платоспроможності та фінансової стійкості. Приріст у 2024 р. становив 0,06%, що підтверджує збереження висхідного тренду.

Коефіцієнт капіталізації прибутку ДП «Чернівецьке лісове господарство» протягом п'яти років коливався незначно, фактично утримуючись на рівні близько 5,0. Така стабільність свідчить про незмінний підхід до розподілу прибутку: підприємство підтримує усталену пропорцію між споживанням і реінвестуванням. Це означає, що внутрішні можливості накопичення ресурсів для обслуговування боргових зобов'язань залишаються рівномірними.

Найбільш проблемною ділянкою є динаміка власного капіталу. У 2020-2023 рр. його величина поступово зростала – з 19210 до 19351 тис. грн., що створювало сприятливі умови для формування позикових ресурсів. Однак у 2024 р. стався різкий спад до 12127 тис. грн. (на 7083 тис. грн. або 36,87% у

порівнянні з 2020 р. та на 7224 тис. грн. або 37,33% порівняно з 2023 р.). Таке стрімке зменшення може бути пов'язане з переоцінкою активів, зменшенням нерозподіленого прибутку або зміною структури капіталу. Це зниження є потенційним ризиком для кредитоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство» в найближчій перспективі.

Протягом досліджуваного періоду ДП «Чернівецьке лісове господарство» демонструє значне посилення здатності формувати та обслуговувати позикові фінансові ресурси.

Таблиця 2.8

Динаміка потенціалу формування позикових фінансових ресурсів ДП
«Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	Рік					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,416	2,398	2,985	3,364	4,419	3,003	1,055
Рентабельність позикового капіталу, %	4,34	7,09	8,01	9,32	11,25	6,91	1,93
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,636	1,052	0,534	0,982	1,206	0,570	0,224

Як видно з табл. 2.8 коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс із 1,416 до 4,419 (на 3,003), що свідчить про помітне прискорення розрахунків із постачальниками та іншими кредиторами. Приріст за 2024 р. відносно 2023 р. становить 1,055, що відображає зростання фінансової дисципліни та підвищення довіри контрагентів. Висока оборотність означає, що ДП «Чернівецьке лісове господарство» ефективно управляє короткостроковими зобов'язаннями та має достатній грошовий потік для погашення кредиторської заборгованості.

Рентабельність позикового капіталу ДП «Чернівецьке лісове господарство» продемонструвала стабільно позитивну динаміку: з 4,34% у 2020

р. до 11,25% у 2024 р. (на 6,91%). Це означає, що залучені позикові кошти використовуються результативно, а їхня прибутковість поступово зростає. Показник збільшився ще на 1,93% за останній рік, що свідчить про зростання ефективності фінансового важеля. Для потенційних кредиторів така тенденція є позитивним сигналом, адже демонструє здатність ДП «Чернівецьке лісове господарство» генерувати прибуток, достатній для покриття вартості позикових ресурсів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом аналізованого періоду також покращився з 0,636 до 1,206 (на 0,570), а порівняно з 2023 р. – на 0,224. Це свідчить про підвищення здатності ДП «Чернівецьке лісове господарство» швидко та без залучення запасів погашати поточні зобов'язання. Повернення показника в зону >1 у 2024 р. означає, що досліджуване підприємство має достатній обсяг ліквідних активів для короткострокових розрахунків, що підвищує його кредитоспроможність та інвестиційну привабливість.

ДП «Чернівецьке лісове господарство» демонструє загалом позитивну, хоча й нерівномірну динаміку інвестиційного потенціалу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка потенціалу інвестиційного забезпечення ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	Рік					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
Чистий грошовий потік	455	507	670	752	718	263	-34
Коефіцієнт інвестування	1,052	1,069	1,088	1,114	1,237	0,185	0,124
Коефіцієнт Бівера	0,200	0,192	0,194	0,283	0,437	0,236	0,154

Чистий грошовий потік за цей період зріс із 455 до 718 тис. грн. (на 263 тис. грн. або 57,80%), що свідчить про посилення внутрішніх можливостей фінансування інвестицій. Проте у 2024 р. він дещо знизився порівняно з 2023 р. (на 34 тис. грн. або 4,52%), що може відображати тимчасове зростання витрат або коливання операційної діяльності. Загалом зберігається тенденція до

розширення інвестиційного ресурсу, хоча динаміка не є безперервно зростаючою.

Коефіцієнт інвестування ДП «Чернівецьке лісове господарство» підвищився з 1,052 у 2020 р. до 1,237 у 2024 р. (на 0,185), а за останній рік – на 0,124, що свідчить про активізацію вкладень у розвиток та оновлення активів. Поступове зростання цього показника вказує на збільшення інвестиційних можливостей підприємства, що є важливим для довгострокового розвитку та модернізації.

Коефіцієнт Бівера продемонстрував найвиразнішу позитивну динаміку: з 0,200 до 0,437 (на 0,236 загалом за досліджуваний період). Його приріст у 2024 р. порівняно з 2023 р. становить 0,154, що є істотним покращенням. Зростання свідчить про посилення здатності підприємства генерувати грошовий потік, достатній для покриття зобов’язань, а також про зміцнення загальної фінансової стійкості – ключового чинника інвестиційної привабливості.

Розрахувавши зважене значення показників комплексної оцінки фінансового потенціалу ДП «Чернівецьке лісове господарство» і присвоївши оцінку за вагомістю кожному показнику, розрахуємо інтегральний показник оцінки окремої складової та загальний інтегральний показник рівня фінансового потенціалу за формулою середньої геометричної (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати розрахунку інтегральних групових показників та загального інтегрального показника фінансового потенціалу ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	Рік					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Потенціал фінансової результативності	0,056	0,305	0,545	0,744	0,785	0,730	0,042
Платоспроможності й ліквідності	0,046	0,442	0,055	0,534	1,000	0,955	0,466

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Потенціал фінансової стійкості	0,550	0,464	0,556	0,615	0,722	0,172	0,108
Потенціал формування власних фінансових ресурсів	0,132	0,138	0,172	0,476	0,432	0,299	-0,044
Потенціал формування позикових фінансових ресурсів	0,030	0,444	0,421	0,681	1,000	0,970	0,319
Потенціал інвестиційного забезпечення	0,008	0,102	0,360	0,610	0,954	0,946	0,344
Загальний інтегральний показник рівня фінансового потенціалу	0,181	0,346	0,354	0,651	0,880	0,699	0,229

Отже, використовуючи шкалу визначення рівня фінансового потенціалу підприємства за пропонованою методикою (додаток Ж) можна зробити наступні висновки.

Протягом 2020–2024 років ДП «Чернівецьке лісове господарство» пройшло шлях від дуже низького до верхньої межі середнього рівня фінансового потенціалу. Динаміка є різко позитивною, а посилення платоспроможності та інвестиційної спроможності стало основним стимулом зростання інтегрального показника.

У 2024 році ДП «Чернівецьке лісове господарство» уже фактично знаходиться на порозі високого рівня фінансового потенціалу, а відтак має передумови для стабільного розвитку, модернізації та подальшого зміцнення фінансової стійкості. Основним обмеженням, яке заважає перейти у «високий» клас, є скорочення власного капіталу у 2024 році.

2.3. Аналіз ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства засобами таксономічного аналізу

Для аналізу рівня ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства доцільно застосувати метод таксономічного аналізу, який базується на визначенні ступеня наближення досліджуваного об'єкта до умовного еталонного стану. Він дозволяє узагальнити багатофакторну інформацію та сформувавши інтегральний показник, що відображає якість фінансового управління у динаміці.

У процесі оцінювання використано систему показників, які відображають ключові елементи фінансового потенціалу ДП «Чернівецьке лісове господарство»: коефіцієнти самофінансування, ліквідності, фінансової стійкості, ефективності використання активів, рентабельності, рівня забезпечення власними оборотними засобами, а також дані про дохід, витрати, зобов'язання та чистий прибуток за 2020-2024 рр. Більшість показників мають стимулюючий характер, тоді як коефіцієнт фінансової залежності визначено як дестимулюючий.

Дані інформаційної бази ДП «Чернівецьке лісове господарство» для розрахунку таксономічного показника рівня управління фінансового потенціалу суб'єкта господарювання наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для проведення таксономічного аналізу ефективності управління фінансовим потенціалом ДП «Чернівецьке лісове господарство»

Показники	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт самофінансування	1,052	1,069	1,088	1,114	1,237
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,089	0,532	0,187	0,568	0,792
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,636	1,052	0,534	0,982	1,206
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,420	1,473	1,453	1,743	2,415
Коефіцієнт фінансової залежності (напруженості)	1,118	1,137	1,179	1,137	1,136

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,894	0,879	0,848	0,879	0,881
Коефіцієнт ефективності використання активів	0,619	0,832	1,048	1,178	1,475
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,296	0,321	0,312	0,426	0,586
Рентабельність власного капіталу	0,006	0,009	0,013	0,015	0,015
Рентабельність активів	0,005	0,008	0,011	0,013	0,014
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	13544	18041	23399	26360	26382
Витрати (тис. грн.)	13434	17898	23242	26220	26227
Зобов'язання (тис. грн.)	2271	2639	3456	2657	1644
Чистий прибуток (тис. грн.)	117	174	244	285	242

Для забезпечення порівнянності показників була виконана нормалізація методом мін-макс. Для стимуляторів використаємо формулу:

$$X_n = (X - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min}) \quad (2.1)$$

де X_n – нормалізоване значення показника;

X – фактичне значення показника;

$X_{\min}$ – мінімальне значення показника;

$X_{\max}$ – максимальне значення показника.

Для дестимуляторів (витрати, зобов'язання та коефіцієнт фінансової залежності) використаємо формулу:

$$X = (X_{\max} - X) / (X_{\max} - X_{\min}) \quad (2.2)$$

Нормалізовані значення показників (X) представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Нормалізовані значення показників ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Показники	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт самофінансування	0,000	0,092	0,195	0,335	1,000
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,630	0,139	0,681	1,000

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,152	0,771	0,000	0,667	1,000
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,000	0,053	0,033	0,325	1,000
Коефіцієнт фінансової залежності (напруженості)	1,000	0,689	0,000	0,689	0,705
Коефіцієнт фінансової незалежності	1,000	0,674	0,000	0,674	0,717
Коефіцієнт ефективності використання активів	0,000	0,249	0,501	0,653	1,000
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,000	0,086	0,055	0,448	1,000
Рентабельність власного капіталу	0,000	0,333	0,778	1,000	1,000
Рентабельність активів	0,000	0,333	0,667	0,889	1,000
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	0,000	0,350	0,768	0,998	1,000
Витрати (тис. грн.)	1,000	0,651	0,233	0,001	0,000
Зобов'язання (тис. грн.)	0,654	0,451	0,000	0,441	1,000
Чистий прибуток (тис. грн.)	0,000	0,339	0,756	1,000	0,744

Для оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом обчислимо таксономічну відстань від нормалізованого вектору показників до ідеального вектора за формулою:

$$D = \sqrt{\sum_{j=1}^m (1 - X_j^*)^2} \quad (2.3)$$

де D – таксономічна відстань;

m – загальна кількість показників, що включені в розрахунок (14);

j – індекс показників;

X_j – нормалізоване значення показника j -го показника.

Інтегральний таксономічний показник обчислимо за формулою:

$$CI = 1 - \frac{D}{\sqrt{m}} \quad (2.4)$$

де CI – інтегральний таксономічний показник.

Показники відстані між вектором-еталоном та елементами нормованої матриці, а також показники загального рівня розвитку відобразимо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Рівень розвитку управління фінансовим потенціалом ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020-2024 роки

Рік	Відстань між елементами нормованої матриці та вектором еталоном (D)	Рівень розвитку (CI)
2020	3,13675	0,162
2021	2,384058	0,363
2022	2,885729	0,229
2023	1,750069	0,532
2024	1,110159	0,703

Середнє значення відстані до еталону становить 2,2533, а максимальна відстань між елементами матриці та вектором-еталоном становить 3,13675.

Далі графічно відобразимо динаміку зміни рівня показника рівня розвитку управління фінансовим потенціалом ДП «Чернівецьке лісове господарство» (рис. 2.3).

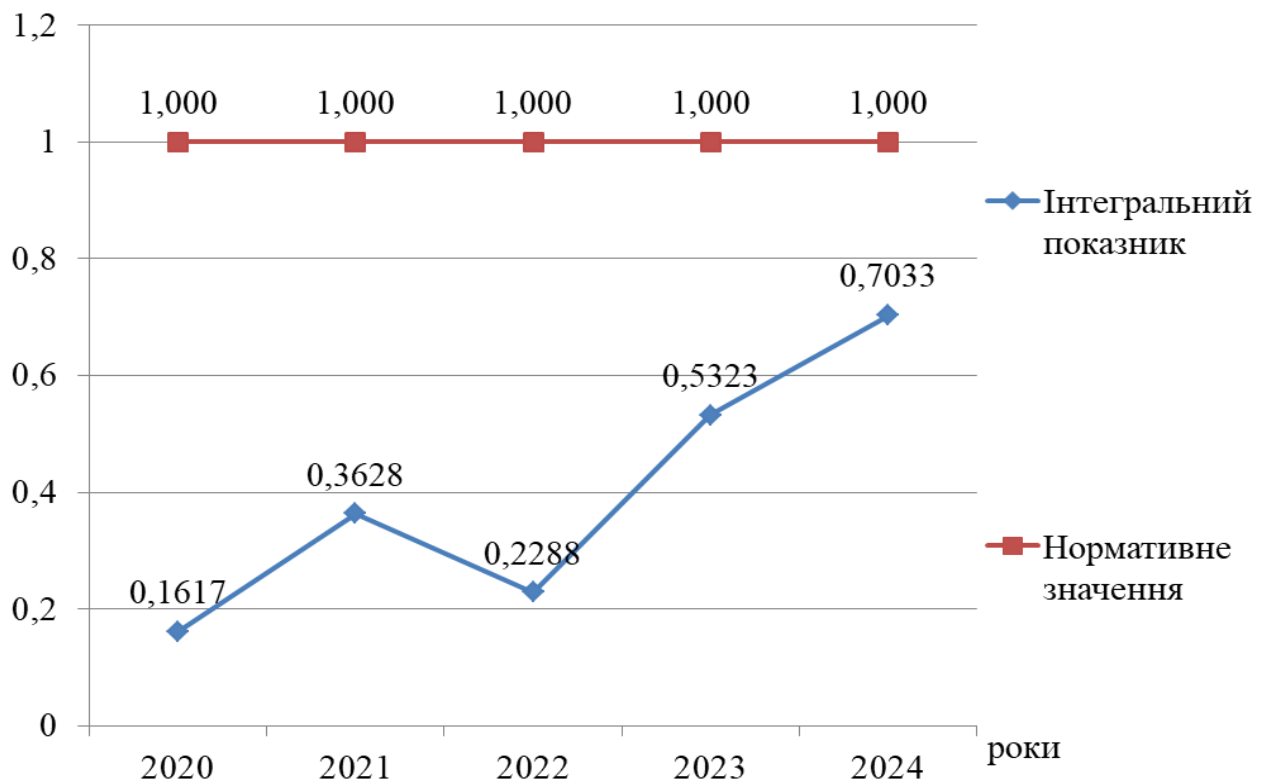


Рис. 2.3. Динаміка показника рівня розвитку ефективності управління фінансовим потенціалом ДП «Чернівецьке лісове господарство»

Загальна динаміка інтегрального показника демонструє значне підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом у періоді 2020–2024 рр. – від дуже низького рівня у 2020 р. ($\approx 0,16$) до високого рівня в 2024 р. ($\approx 0,70$). Це свідчить про послідовне покращення сукупності фінансових показників ДП «Чернівецьке лісове господарство» і наближення їх до «еталонної» (бажаної) структури.

У 2021 році відбулося помітне покращення ($CI \approx 0,36$), однак у 2022 році спостерігається тимчасове погіршення (спад до $\approx 0,23$). Аналіз нормалізованих компонент показує, що 2022 рік характеризувався менш вигідною комбінацією окремих показників (наприклад, тимчасові коливання ліквідності або прибутковості), що знизило узагальнений результат.

У 2023–2024 роках спостерігається сильне відновлення і зростання CI – до 0,53 у 2023 р. та 0,70 у 2024 р. Це покращення зумовлене одночасним підвищенням ліквідності (швидкі та поточні коефіцієнти), ефективності використання активів, забезпеченості власними оборотними засобами й показниками рентабельності, а також сприятливою зміною окремих детимуляторів (зниження абсолютного рівня зобов'язань порівняно з попередніми роками).

Сильними сторонами ДП «Чернівецьке лісове господарство» у 2024 р. є: висока поточна та швидка ліквідність, поліпшення коефіцієнта ефективності активів та значне зростання коефіцієнта самофінансування — усе це зміцнює оперативну та стратегічну стійкість підприємства. Слабкі або ризикові моменти: відносно невисока (але зростаюча) рентабельність, хвилеподібність показників у проміжні роки (особливо 2022 р.), а також зниження власного капіталу.

Отже, проведений таксономічний аналіз дав можливість комплексно оцінити динаміку управління фінансовим потенціалом ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020–2024 рр. та узагальнити вплив ключових фінансових показників у єдиний інтегральний індикатор.

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження встановлено, що фінансовий потенціал ДП «Чернівецьке лісове господарство» у 2020–2024 рр. зазнав істотних змін. До 2022 року підприємство демонструвало зростання активів і стабільну структуру капіталу, однак у 2023–2024 рр. відбулося різке скорочення необоротних активів та загальної ресурсної бази, що негативно вплинуло на обсяг власного капіталу.

Водночас фінансова стійкість у 2024 році суттєво покращилася: зросли власні оборотні ресурси, запаси були повністю покриті джерелами формування, а підприємство перейшло до найвищого типу фінансової стійкості. Показники ліквідності також наблизилися до нормативних або перевищили їх, а чистий грошовий потік збільшився, що підвищило інвестиційний потенціал.

Економічні результати діяльності свідчать про зміцнення прибутковості, хоча у 2024 році зафіксовано певний спад.

Інтегральний показник рівня управління фінансовим потенціалом ДП «Чернівецьке лісове господарство» демонструє суттєвий позитивний тренд. Значення індексу зросло з дуже низького рівня у 2020 р. ($\approx 0,16$) до високого рівня у 2024 р. ($\approx 0,70$), що свідчить про системне покращення фінансового менеджменту та наближення параметрів діяльності до оптимального («еталонного») стану. Покращення у 2021 р. та подальше відновлення у 2023–2024 рр. свідчать про здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зростання у ці роки було зумовлене підвищенням ліквідності, підсиленням фінансової стійкості, збільшенням власних оборотних ресурсів та покращенням рентабельності.

Спад інтегрального показника у 2022 році ($\approx 0,23$) є наслідком негативних коливань окремих фінансових індикаторів, зокрема зменшення ліквідності та прибутковості. Це свідчить про чутливість фінансового потенціалу підприємства до зовнішніх та внутрішніх ризиків і потребує посилення політики ризик-менеджменту.

У 2024 році підприємство досягло найкращих фінансових параметрів за весь період аналізу. Найбільш значущими позитивними змінами стали: зростання коефіцієнтів ліквідності; збільшення рівня самофінансування; покращення ефективності використання активів; зменшення фінансової залежності; укріплення позицій за рахунок зростання власних оборотних засобів.

У цілому підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, покращити фінансову структуру та зміцнити позиції для подальшого розвитку. Разом з тим підприємству необхідно контролювати структуру капіталу, оптимізувати запаси та підвищувати стабільність грошових потоків.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Фінансовий контролінг як механізм зміцнення фінансового потенціалу підприємства та забезпечення його сталого розвитку

У сучасних умовах функціонування лісогосподарських підприємств України, зокрема ДП «Чернівецьке військове лісництво», одним із найбільш дієвих та гнучких інструментів підвищення результативності управління фінансовим потенціалом виступає система фінансового контролінгу. Її впровадження забезпечить можливість своєчасної, достовірної та комплексної оцінки фінансового стану підприємства, дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та обирати оптимальні управлінські рішення щодо ефективного використання фінансових ресурсів, включаючи доходи від лісокористування, реалізації деревини та супутніх послуг.

Узагальнюючи існуючі наукові підходи, фінансовий контролінг для ДП «Чернівецьке військове лісництво» доцільно розглядати як інтегрований механізм забезпечення сталого розвитку підприємства, спрямований на оптимізацію фінансових потоків, підвищення прибутковості та зменшення фінансових ризиків, пов'язаних із коливанням ринку деревини, сезонністю діяльності та загрозами військового часу. Його суть розкривається через такі функції, як координація управлінських процесів, формування фінансової стратегії, бюджетне планування, контроль виконання бюджетів лісництв, внутрішній консалтинг, методичний супровід та аудит [23, с.47].

Відповідно до специфіки роботи підприємства, фінансовий контролінг може бути реалізований у двох напрямках: стратегічному та оперативному.

Стратегічний контролінг має сприяти досягненню довгострокових цілей, зокрема забезпеченню фінансової стабільності підприємства, впровадженню сучасних технологій заготівлі та переробки, модернізації основних фондів та зміцненню позицій на ринку лісопродукції. Оперативний контролінг покликаний підтримувати ефективність щоденної діяльності підприємства через моніторинг витрат, оперативне планування обсягів заготівлі, реалізації та забезпечення ресурсами [27, с.80].

Для впровадження ефективної системи контролінгу ДП «Чернівецьке військове лісництво» доцільно застосовувати низку спеціалізованих інструментів, а саме:

1. Аналіз точки беззбитковості. Метод дозволить визначити мінімальні обсяги реалізації деревини та інших видів продукції, необхідні для беззбиткового функціонування, а також сприятиме прогнозуванню можливостей самофінансування інвестицій у технічне переоснащення лісництва.

Таблиця 3.1

Аналіз порогу рентабельності ДП «Чернівецьке військове лісництво»
за 2020-2024 роки

Показники	Рік					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Операційні доходи, тис. грн.	13551	18072	23486	26505	26469	12918	-36
2.Операційні витрати, тис. грн., у т.ч.	13408	17860	23188	26158	26174	12766	16
2.1. змінні витрати	9658	13018	16047	18775	18850	9192	75
2.2. постійні витрати	3750	4842	7141	7383	7324	3574	-59
3.Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	143	212	298	347	295	152	-52
4.Маржинальний дохід, тис. грн.	3893	5054	7439	7730	7619	3726	-111

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
5.Питома вага маржинального доходу в операційному доході	0,287	0,280	0,317	0,292	0,288	0,001	-0,004
6.Поріг рентабельності, тис. грн.	13053	17314	22545	25315	25444	12391	129
7.Питома вага порогу рентабельності в операційному доході, %	96,33	95,80	95,99	95,51	96,13	-0,20	0,62

За даними табл. 3.1 можна зробити висновок, що фінансовий результат ДП «Чернівецьке військово-лісництво» є низькомаржинальним та залежним від великого обсягу виробництва. А постійні витрати зростають швидше за маржинальний дохід, що збільшує ризики непокриття витрат.

Так, маржинальний дохід ДП «Чернівецьке військово-лісництво» збільшився на 3726 тис. грн. за п'ять років, але скоротився на 111 тис. грн. у порівнянні з 2023 р. Частка маржинального доходу в операційних доходах практично не зазнала суттєвих змін: 0,001% у 2024 р. від рівня 2020 р. та -0,004% від рівня 2023 р. Це свідчить про стабільність структури витрат, але без значного покращення ефективності.

Поріг рентабельності ДП «Чернівецьке військово-лісництво» зріс на 12391 тис. грн. за 2020–2024 рр., що є сигналом про збільшення витратної бази підприємства. У 2024 р. він додатково збільшився на 129 тис. грн. порівняно з 2023 р. Такий тренд свідчить про погіршення запасу фінансової міцності.

Питома вага порогу рентабельності в доходах залишилася критично високою: близько 9% протягом аналізованих років. У 2024 р. цей показник навіть зріс на 0,62%, що свідчить про зниження стійкості операційної діяльності: підприємство працює на межі беззбитковості. Відтак, ДП «Чернівецьке військово-лісництво» доцільно впровадити систему фінансового контролінгу, яка дозволить системно контролювати витрати й прибутковість кожного виробничого підрозділу.

2. Бенчмаркінг. Рекомендується регулярно порівнювати показники ДП «Чернівецьке військове лісництво» з аналогічними державними лісогосподарськими підприємствами регіону. Це дасть змогу виявляти сильні та слабкі сторони, запозичувати найкращі практики організації заготівлі, реалізації та охорони лісів.

3. Функціонально-вартісний аналіз. Доречний для оцінювання ефективності витрат на виконання окремих видів робіт (лісокультурних, лісозахисних, заготівельних тощо) та визначення можливостей оптимізації витрат на виробничі процеси [19].

4. Портфельний аналіз. Підприємству варто застосовувати його для оцінювання дохідності різних видів продукції — кругляку, дров, пиломатеріалів, побічної продукції та послуг. Це дасть змогу сформувати оптимальний «портфель» продукції та визначити напрямки, що потребують розвитку або реструктуризації.

5. ABC-аналіз. Рекомендується для ідентифікації найбільш значущих для лісництва споживачів, постачальників, видів продукції та статей витрат. Поєднання з XYZ-аналізом дозволить підвищити точність управління запасами, особливо запасами матеріалів, ПММ та комплектувальних виробів [62, с.99].

Застосуємо ABC-аналіз до видів продукції ДП «Чернівецьке військове лісництво». У табл. 3.2 представлено ABC-аналіз за видами реалізованої продукції станом на кінець 2024 р.

Таблиця 3.2

ABC-аналіз за видами реалізованої продукції ДП «Чернівецьке військове лісництво»

Продукція	Річний обсяг доходу, тис. грн.	Частка в загальному доході, %	Група
1	2	3	4
Ділова деревина (хвойні породи)	13692	51,9%	A
Ділова деревина (твердолистяні)	6 253	23,7%	A

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Паливна деревина	2 665	10,1%	В
Щепа технологічна	976	3,7%	С
Ліс у круглому вигляді на спецпотреби	1 003	3,8%	С
Побічна продукція (ягоди, живиця)	396	1,5%	С
Послуги транспортування	897	3,4%	С
Послуги лісокультурних робіт	501	1,9%	С

Група А ($\approx 70\text{--}80\%$ доходу, найважливіші позиції): ділова деревина хвойних порід; ілова деревина твердолистяних порід. Це ключові продукти, що формують основний фінансовий потік підприємства. Саме на цю продукцію слід спрямовувати максимальну увагу: контроль якості, оптимізація заготівлі, маркетинг, аналіз ціноутворення.

Група В ($\approx 10\text{--}20\%$ доходу, важливі, але не ключові): паливна деревина. Позиція стабільна, але має середній рівень впливу на фінансовий результат. Можлива оптимізація логістики, розширення кола покупців, коригування сезонних продажів.

Група С ($\approx 5\text{--}10\%$ доходу, найменший внесок): щепа технологічна; ліс на спец потреби; побічні лісові продукти; послуги транспортування; лісокультурні послуги. Ці позиції не є ключовими, але важливі для диверсифікації доходів і виконання соціально-екологічних функцій підприємства. Можливі напрямки: автоматизація обліку, зниження витрат, підвищення ефективності побічних напрямів.

АВС-аналіз показує, що головними джерелами доходу ДП «Чернівецьке військове лісництво» є ділова деревина хвойних і твердолистяних порід (група А), які потребують першочергової управлінської уваги — від виробництва до збуту. Інші категорії відіграють допоміжну роль, але можуть бути оптимізовані для зростання ефективності та збільшення загального фінансового результату. Такий підхід дозволяє підприємству раціонально управляти ресурсами,

визначати пріоритети та зміцнювати фінансову стійкість.

6. SWOT-аналіз. Доцільно сформуванати повний перелік сильних і слабких сторін ДП «Чернівецьке військово лісництво», а також можливостей і загроз зовнішнього середовища (табл. 3.3). Це стане базою для формування стратегії розвитку та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз ДП «Чернівецьке військово лісництво»

Сильні сторони (S) 1. Значні площі лісових ресурсів у користуванні. 2. Державний статус та стратегічне значення підприємства. 3. Кваліфікований персонал із досвідом лісгосподарських робіт. 4. Наявність власної інфраструктури для заготівлі та первинної обробки деревини.	Слабкі сторони (W) 1. Зношеність частини виробничих та лісгосподарських засобів. 2. Обмеженість інвестицій для оновлення матеріально-технічної бази. 3. Недостатня цифровізація управлінських процесів. 4. Потенційно високі операційні витрати.
Можливості (O) 1. Розширення участі в екологічних та міжнародних програмах сталого розвитку. 2. Запровадження сучасних технологій обліку та відстеження лісових ресурсів. 3. Розвиток переробки деревини та збільшення доданої вартості продукції. 4. Підвищення попиту на екологічно чисту сертифіковану продукцію.	Загрози (T) 1. Нестабільність економічної ситуації та інфляційні ризики. 2. Погіршення кліматичних умов і ризики лісових пожеж. 3. Посилення конкуренції на ринку лісоматеріалів. 4. Регуляторні зміни у сфері лісокористування.

SWOT-матриця свідчить, що ДП «Чернівецьке військово лісництво» має суттєвий природний, виробничий та кадровий потенціал, однак потребує удосконалення системи управління, технічної модернізації та запровадження сучасних фінансових інструментів (контролінгу, бюджетування, ABC/XYZ-аналізу). При правильній стратегії підприємство може зміцнити свою фінансову стійкість і значно підвищити рівень власної ефективності.

Оскільки основним завданням фінансового контролінгу є забезпечення довгострокової фінансової стабільності, важливою рекомендацією для ДП

«Чернівецьке військове лісництво» є створення власної служби фінансового контролінгу або введення відповідної посади у складі фінансового відділу. Така служба повинна забезпечувати формування достовірних інформаційних потоків, контроль фінансових результатів підрозділів, оцінювання ризиків, аудит витрат і розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності.

Доцільно передбачити таку структуру служби контролінгу: керівник служби, контролер-координатор лісництв, фахівець із управлінського обліку та спеціаліст із цифрових інформаційних систем. Узгоджена робота такої команди дозволить систематично контролювати витрати, удосконалювати бюджетування, а також забезпечувати своєчасне коригування фінансових показників.

З огляду на виклики воєнного часу та підвищену невизначеність, актуальним для підприємства є впровадження елементів антикризового контролінгу. Його застосування дасть можливість швидше реагувати на зміни ринку деревини, збої в логістиці, кадрові та технологічні ризики, а також сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до нестабільності зовнішнього середовища [54].

Отже, ДП «Чернівецьке військове лісництво» має значний потенціал, але його реалізація можлива лише за умови впровадження повноцінної системи фінансового контролінгу. Контролінг забезпечить оптимізацію витрат, підвищення прибутковості, покращення управління фінансовими потоками та зміцнення стійкості підприємства в умовах нестабільності. Застосування сучасних інструментів (ABC/XYZ-аналіз, ФВА, портфельний аналіз, бенчмаркінг, антикризовий контролінг) створить основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

3.2. Напрями підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки України лісове господарство, зокрема діяльність державних лісогосподарських підприємств, відіграє важливу роль у підтриманні ресурсної безпеки країни, розвитку регіональної інфраструктури та забезпеченні стабільних надходжень до бюджету. ДП «Чернівецьке військове лісництво» як суб'єкт спеціалізованого лісового господарювання формує стратегічно важливий ресурсний потенціал, займаючись заготівлею, переробкою та реалізацією деревини. Водночас підприємство працює в умовах підвищених ризиків – коливання попиту на лісоматеріали, зростання витрат, зміни нормативної бази, а також вплив загальнодержавних економічних чинників та воєнного стану. У таких обставинах надзвичайно важливим є удосконалення системи управління фінансовим потенціалом підприємства, що дозволяє зміцнити його конкурентоспроможність і забезпечити стабільність діяльності.

Фінансовий потенціал лісогосподарського підприємства охоплює сукупність фінансових ресурсів, можливостей їх мобілізації, управління та ефективного використання. Для ДП «Чернівецьке військове лісництво» це означає здатність формувати достатній обсяг власних коштів, раціонально використовувати доходи від реалізації деревини та послуг, контролювати витрати і вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Ефективне управління фінансовим потенціалом передбачає системний аналіз, планування, контроль та оптимізацію фінансових потоків, що дозволяє мінімізувати ризики, підвищити рентабельність та забезпечити стале функціонування підприємства навіть за умов економічної нестабільності. У нинішніх реаліях особливо важливо адаптувати фінансову стратегію до зовнішніх викликів, щоб посилити фінансову результативність і створити умови для подальшого розвитку лісового господарства регіону [7, с.125].

Управління фінансовим потенціалом ДП «Чернівецьке військове лісництво» охоплює комплекс заходів, спрямованих на раціональне формування та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства для забезпечення стабільної господарської діяльності та підвищення його економічної результативності. Сукупність таких елементів створює єдину систему, яка дозволяє підприємству зміцнювати фінансову стійкість, підвищувати продуктивність використання ресурсів та забезпечувати конкурентні переваги на ринку лісопродукції.

1. Фінансове планування. Фінансове планування є одним із ключових інструментів управління фінансовим потенціалом лісгосподарського підприємства. Воно формує основу для визначення оптимальної структури ресурсів, балансу між доходами та витратами, а також для стратегічного розвитку підприємства [45].

Для ДП «Чернівецьке військове лісництво» ефективне фінансове планування передбачає:

- аналіз фактичного фінансового стану, зокрема динаміки доходів від реалізації деревини та супутніх послуг;
- оцінку ризиків, пов'язаних із коливанням цін на лісопродукцію, зміною попиту, сезонністю заготівлі та переробки;
- прогнозування майбутніх фінансових потреб, включаючи витрати на оновлення техніки, розвиток інфраструктури та підвищення рівня безпеки лісових робіт;
- формування бюджетів підрозділів та контроль за їх виконанням;
- планування ресурсів для середньострокових і довгострокових виробничих циклів, з урахуванням строків вирощування та відновлення лісових насаджень.

Специфіка діяльності лісництва потребує також врахування сезонних піків у заготівлі, зміни вартості паливно-мастильних матеріалів, коливань транспортних витрат та впливу нормативно-правових обмежень на вирубку, реалізацію та перевезення деревини.

Оптимізація фінансової діяльності через планування передбачає визначення ключових показників ефективності, таких як: рентабельність основної діяльності; рівень ліквідності та фінансової стійкості; показники оборотності оборотних активів; частка витрат у структурі операційних доходів; динаміка маржинального доходу.

Крім того, важливо враховувати зовнішні макроекономічні чинники, такі як інфляційні тенденції, зміни податкової політики у сфері лісового господарства, обмеження ринку експорту деревини та доступність фінансових інструментів для модернізації матеріально-технічної бази.

2. Управління оборотним капіталом. Оборотний капітал ДП «Чернівецьке військове лісництво» – це частина ресурсів підприємства, вкладених у поточні активи: виробничі запаси (лісопродукція, паливо, матеріали), дебіторську заборгованість, грошові кошти та інші короткострокові активи. Ефективне управління цими ресурсами є критичним для забезпечення безперервності лісгосподарської діяльності, стабільності розрахунків та збереження фінансової стійкості.

Раціональна організація оборотного капіталу дозволяє:

- уникати дефіциту ліквідності у періоди підвищених витрат (наприклад, під час заготівельних сезонів);
- мінімізувати втрати від надмірного накопичення матеріальних запасів;
- забезпечувати вчасне фінансування операційних потреб та природоохоронних заходів;
- знижувати ризики, пов'язані з несвоєчасними розрахунками контрагентів [6, с.10].

Одним із ключових завдань є підтримання оптимального балансу між поточними активами та короткостроковими зобов'язаннями, що дозволяє уникнути касових розривів або неефективного «замороження» коштів у запасах.

Ключовими напрямками управління оборотним капіталом у лісництві є:

- управління запасами. Для лісгосподарських підприємств особливо

важливим є ефективний контроль за обсягами деревини на складі, паливно-мастильних матеріалів, запасних частин та інструменту. Надлишкові запаси збільшують витрати на зберігання, тоді як їх нестача може зупиняти виробничий процес або порушувати графік лісозаготівель. Тому пріоритетом є визначення оптимальних рівнів запасів із урахуванням сезонності робіт;

– управління дебіторською заборгованістю. Оскільки реалізація деревини часто здійснюється з відстрочкою платежу, підприємству важливо контролювати своєчасність надходжень коштів. Для цього варто застосовувати: попередній аналіз платоспроможності покупців; оновлення умов оплати; скорочення термінів дебіторської заборгованості; систематичний моніторинг ризикових контрагентів. Зменшення простроченої заборгованості напряду підсилює фінансову стійкість підприємства;

– управління грошовими потоками. ДП «Чернівецьке військо лісництво» повинно підтримувати достатній обсяг коштів для розрахунків за обов'язковими лісгосподарськими роботами, виплатою заробітної плати, закупівлями технічних матеріалів та обслуговуванням техніки. Стале управління грошовими потоками допомагає уникати касових розривів та забезпечує можливість інвестувати у модернізацію технічної бази.

Ефективне управління оборотним капіталом сприяє формуванню оптимальної фінансової структури підприємства, зменшує потребу у короткострокових залучених коштах, знижує фінансові ризики та підвищує рентабельність діяльності. Для лісництва це означає більш гнучку реакцію на сезонність ринку деревини, зміну цінових тенденцій та зовнішні економічні чинники, що в підсумку підсилює його конкурентоспроможність і фінансову стабільність [6].

3. Інвестиційний менеджмент. Інвестиційний менеджмент для ДП «Чернівецьке військо лісництво» охоплює систему заходів із планування, організації, обліку та контролю інвестиційної діяльності, спрямованої на підвищення економічної ефективності підприємства, модернізацію матеріально-технічної бази та зміцнення його довгострокової фінансової

стійкості. У контексті лісгосподарської діяльності інвестиції можуть стосуватися оновлення лісозаготівельної техніки, розвитку лісовідновлювальних програм, впровадження технологій глибокої переробки деревини, підвищення рівня пожежної безпеки та посилення природоохоронних заходів.

Ефективний інвестиційний менеджмент передбачає врахування таких ключових аспектів:

- аналіз фінансового стану підприємства. Оцінювання ліквідності, платоспроможності, рівня прибутковості та присутніх ризиків дає змогу визначити можливості підприємства щодо залучення додаткових інвестиційних ресурсів, а також виявити проблемні ділянки, які потребують модернізації або оптимізації;

- формування інвестиційної стратегії. Для ДП «Чернівецьке військове лісництво» пріоритетними напрямками можуть бути: оновлення парку техніки (харвестери, форвардери, пожежні авто), створення сучасних тепличних комплексів для вирощування садивного матеріалу, енергоефективні рішення на виробничих ділянках, розширення можливостей переробки та реалізації продукції з вищою доданою вартістю;

- оптимізація структури капіталу. Забезпечення раціонального співвідношення власних і залучених коштів дає можливість зменшити вартість капіталу, посилити фінансову гнучкість підприємства та скоротити залежність від зовнішніх джерел фінансування;

- оцінка інвестиційних проектів. Перед впровадженням будь-якого проекту важливо використовувати сучасні методи оцінювання: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), термін окупності (PP). Такі розрахунки дають змогу визначити, які інвестиції дійсно посилюють економічну ефективність підприємства;

- моніторинг та контроль реалізації інвестицій. Підприємству необхідно систематично відстежувати стан виконання інвестиційних проектів, порівнювати фактичні показники з плановими, своєчасно виявляти відхилення

та вживати коригувальних заходів.

Узагальнюючи, ефективний інвестиційний менеджмент у діяльності ДП «Чернівецьке військове лісництво» сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів, підвищенню продуктивності, скороченню операційних витрат та зміцненню конкурентоспроможності. У сучасних економічних умовах це стає особливо важливим, оскільки підприємство повинно оперативно адаптуватися до змін, підтримувати високий рівень екологічної відповідальності та забезпечувати сталий розвиток лісового господарства в регіоні.

4. Фінансовий контроль і аналіз. Для ДП «Чернівецьке військове лісництво» фінансовий контроль і аналіз відіграють ключову роль у виявленні резервів підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та забезпеченні стабільної роботи підприємства в умовах економічної нестабільності й змін нормативного середовища. Саме ці інструменти дозволяють підприємству своєчасно реагувати на загрози, підтримувати фінансову стійкість та рухатися до стратегічних цілей [59, с.29].

Фінансовий контроль включає комплекс заходів, спрямованих на дотримання фінансової дисципліни, раціональне використання коштів та запобігання ризикам, пов'язаним із неефективними операціями чи порушеннями у фінансовій звітності. Особливу увагу приділяють внутрішньому контролю, який забезпечує прозорість фінансових потоків, відповідність управлінських рішень затвердженим регламентам, а також своєчасне виявлення відхилень у витратах, собівартості лісгосподарських робіт чи використанні матеріальних ресурсів.

Фінансовий аналіз доповнює контроль і дає змогу глибше дослідити динаміку основних показників, таких як ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість та рентабельність діяльності. Використання методів вертикального та горизонтального аналізу, коефіцієнтного та факторного підходів дозволяє оцінити вплив різних внутрішніх та зовнішніх чинників на результати роботи лісництва. Окреме значення має аналіз собівартості

лісозаготівельних робіт, лісовідновлення, доглядів за культурами та інших виробничих процесів, оскільки саме ці статті витрат формують економічну основу діяльності підприємства [52].

Виявлення неефективно використаних ресурсів, аналіз відхилень у витратах, дослідження рентабельності окремих напрямів (деревина, послуги, побічні лісові продукти) дає можливість сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки цьому підприємство може оптимізувати структуру капіталу, скоротити фінансові ризики, посилити свою конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий сталий розвиток [6, с.11].

У підсумку, інтеграція фінансового контролю та аналізу створює для ДП «Чернівецьке військово-лісництво» надійну основу для ефективного планування, управління та адаптації до сучасних викликів – від коливань ринку деревини до змін державної політики у сфері лісового господарства.

5. Оптимізація податкових платежів. Для ДП «Чернівецьке військово-лісництво» оптимізація податкових платежів є важливою складовою підвищення фінансової стійкості та ефективного використання бюджетних і власних ресурсів. У сучасних умовах, коли змінюється як податкове законодавство, так і вимоги щодо обліку державних підприємств, правильне податкове планування стає необхідним інструментом управління фінансовим потенціалом [19].

Першим кроком є детальний аналіз податкового середовища: вивчення актуальних норм оподаткування у сфері лісового господарства, можливих пільг, а також специфічних вимог щодо плати за землю, екологічних податків, лісових рент та інших платежів. Такий аналіз дає можливість знайти законні способи зменшення податкового навантаження, зокрема через оптимальний облік витрат на лісогосподарські заходи, природоохоронні роботи та охорону лісів.

Другим важливим напрямом є планування податкових платежів, що включає розрахунок оптимального співвідношення між доходами, витратами та податковими зобов'язаннями. Це дає змогу уникати пікових фінансових

навантажень, забезпечити стабільний грошовий потік і підвищити прогнозованість фінансових результатів. Для підприємства, яке працює з сезонними видами діяльності та залежить від державних регламентів, це особливо цінно [6, с.10].

Також значну роль відіграє структуризація фінансових потоків. Для лісгоспу це може включати правильний розподіл витрат між видами діяльності (лісозаготівля, реалізація деревини, послуги, рекреаційна діяльність), використання державних програм фінансування, а також раціональне управління активами. У деяких випадках можливо ефективно застосовувати механізми партнерств, довгострокових контрактів або залучення інвестицій для модернізації техніки, що також впливає на податкове планування.

Окремо виділяється автоматизація бухгалтерського обліку та звітності. Сучасні програмні рішення дозволяють мінімізувати ризики помилок у податковій звітності, прискорити обробку документів, забезпечити прозорість фінансових операцій і оперативно реагувати на зміни законодавства. Для державного підприємства це також важливий інструмент підвищення довіри контролюючих органів [17, с.71].

Важливо, що оптимізація податків має здійснюватися з урахуванням соціальної відповідальності та вимог державного сектору. Прозорість у податкових платежах, дотримання етичних стандартів і своєчасність розрахунків сприяють зміцненню репутації підприємства, що позитивно впливає на співпрацю з органами влади, громадами, партнерами й потенційними інвесторами.

6. Фінансовий аудит. Для ДП «Чернівецьке військове лісництво» фінансовий аудит є одним із ключових інструментів оцінювання реального стану підприємства, ступеня ефективності використання бюджетних і власних ресурсів, а також здатності підприємства забезпечувати стійке функціонування в умовах зростаючих вимог державного регулювання та нестабільної економічної ситуації [26, с.105].

Проведення фінансового аудиту передбачає комплексну перевірку

структури активів і зобов'язань, аналіз ліквідності, фінансової стійкості та рівня платоспроможності. Для лісогосподарського підприємства це особливо важливо, адже діяльність пов'язана з тривалими виробничими циклами, значними витратами на лісовідновлення, охорону та догляд за лісами, а також залежністю від сезонності та державних нормативів.

Одним із ключових завдань аудиту є визначення реального фінансового потенціалу підприємства, тобто його здатності:

- стабільно генерувати доходи від реалізації деревини, супутніх лісових послуг і побічних видів діяльності;
- забезпечувати раціональний розподіл коштів;
- вкладати ресурси у відновлення основних фондів, модернізацію техніки, протипожежні заходи та охорону лісів.

Рівень фінансового потенціалу значною мірою залежить від таких чинників, як:

- ефективне управління оборотними коштами;
- мінімізація непродуктивних витрат;
- оптимізація дебіторської заборгованості (особливо при роботі з переробниками та покупцями деревини);
- контроль за витратами на лісогосподарські заходи;
- належне фінансове планування та дисципліна в обліку [15, с.123].

Фінансовий аудит дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й виявити слабкі місця, зокрема: неефективні витрати; проблеми з оборотністю коштів; ризики втрати ліквідності; невідповідності у фінансових потоках; нераціональну структуру активів.

Результати аудиту допомагають розробити стратегічні та тактичні заходи щодо зміцнення фінансової стабільності, підвищення рентабельності виробничих процесів і зниження ризиків. Для ДП «Чернівецьке військове лісництво» це може включати модернізацію технічного парку, оптимізацію витрат на заготівлю та транспортування деревини, перегляд підходів до

ціноутворення, підвищення прозорості фінансових операцій і покращення внутрішнього контролю.

Окрім цього, фінансовий аудит сприяє зміцненню довіри з боку державних органів, партнерів та потенційних інвесторів, оскільки забезпечує прозорість фінансової звітності, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дає змогу покращити контроль за використанням бюджетних коштів та державного майна.

Отже, ефективне управління фінансовим потенціалом ДП «Чернівецьке військове лісництво» ґрунтується на комплексному поєднанні фінансового планування, контролю оборотного капіталу, інвестиційного менеджменту, податкової оптимізації та фінансового аудиту. Системний підхід до цих елементів дозволяє підприємству забезпечувати стабільність діяльності, раціонально використовувати ресурси, підвищувати рентабельність і залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах економічної нестабільності та зовнішніх ризиків, що особливо актуально для лісгосподарської сфери.

Висновки до розділу 3

Сучасні умови діяльності лісгосподарських підприємств України — висока мінливість ринку, сезонність, воєнні ризики, обмежені ресурси — вимагають впровадження гнучких і дієвих управлінських механізмів. Контролінг забезпечує підприємство своєчасною, достовірною та комплексною інформацією для прийняття рішень, що особливо важливо для оптимального використання фінансового потенціалу.

Сучасні економічні та регуляторні умови, у тому числі вплив воєнного стану, роблять ефективне управління фінансами критично важливим для забезпечення стабільної діяльності та стратегічного розвитку підприємства.

Фінансове планування є фундаментом ефективного управління. Воно дозволяє оптимізувати структуру доходів і витрат, прогнозувати потреби підприємства та враховувати сезонність, галузеві ризики й зовнішні економічні чинники.

Управління оборотним капіталом забезпечує безперервність операційної діяльності. Раціональна робота із запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими потоками дозволяє уникнути дефіциту ліквідності, зменшити витрати та підвищити гнучкість підприємства на ринку.

Інвестиційний менеджмент спрямований на модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток нових напрямів переробки та підвищення ефективності виробничих процесів. Використання сучасних методів оцінки інвестиційних проєктів дозволяє обґрунтовувати капіталовкладення та зменшувати ризики.

Фінансовий контроль і аналіз створюють основу для своєчасного виявлення відхилень, оцінювання ефективності ресурсів та оптимізації витрат. Це підсилює фінансову стійкість і дає змогу швидко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Оптимізація податкових платежів підвищує економічну результативність підприємства, забезпечуючи законне зниження податкового навантаження, раціональне планування платежів і прозорість фінансових операцій.

Фінансовий аудит забезпечує об'єктивну оцінку фінансового стану та виявляє потенційні проблеми в управлінні ресурсами. Результати аудиту сприяють зміцненню довіри до підприємства, покращують якість управлінських рішень та підвищують ефективність використання державного майна.

У цілому, системний підхід до управління фінансовим потенціалом дозволяє ДП «Чернівецьке військово-лісництво» підвищити свою конкурентоспроможність, стійкість до зовнішніх викликів та забезпечити довгостроковий, екологічно орієнтований розвиток.

ВИСНОВКИ

Фінансовий потенціал підприємства є комплексною характеристикою, що поєднує обсяг фінансових ресурсів, їх структуру, здатність підприємства ефективно їх використовувати та формувати фінансові результати. Він визначає можливості економічного зростання, рівень стійкості та адаптації до зовнішніх загроз. В умовах воєнної економіки його роль ще більше зростає, оскільки підприємства стикаються з падінням виробництва, нестачею капіталу, зниженням платоспроможності споживачів і обмеженим доступом до кредитів.

Система управління фінансовим потенціалом має бути комплексною та інтегрованою, включати планування, організацію, контроль і регулювання фінансових потоків. Вона базується на принципах системності, адаптивності, наукової обґрунтованості та орієнтації на стійкий розвиток. Ефективність такої системи визначається узгодженістю цілей, оптимізацією використання фінансових ресурсів і здатністю підприємства гнучко реагувати на ризики.

Оцінювання фінансового потенціалу потребує застосування поєднання методів — ресурсного, результативного, коефіцієнтного, порівняльного, експертного та інтегрального. Серед них найбільш інформативним є інтегральний підхід, що дозволяє узагальнити багатофакторну інформацію в один узагальнений показник. Він забезпечує цілісну оцінку рівня фінансового потенціалу, дозволяє відстежувати його динаміку та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо його зміцнення.

У ході дослідження фінансового потенціалу ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2020–2024 рр. встановлено, що підприємство проходило періоди як послаблення, так і відновлення своїх фінансових можливостей, проте загальна тенденція характеризується зміцненням фінансової стійкості та підвищенням ефективності управління ресурсами.

Структура фінансових ресурсів підприємства у 2020–2023 рр. залишалася стабільною, з домінуванням власного капіталу та поступовим зростанням

короткострокових зобов'язань. Проте у 2024 р. відбулося істотне зменшення загального капіталу, насамперед через суттєве скорочення капіталу в дооцінках. Це негативно вплинуло на фінансову незалежність, хоч частка власних коштів відносно зросла внаслідок зменшення загальної ресурсної бази.

Активи ДП «Чернівецьке лісове господарство» зазнали суттєвих структурних зрушень. Якщо у 2020–2022 рр. загальний обсяг активів зростав, то у 2023–2024 рр. відбулося різке скорочення, переважно через масове списання або переоцінку основних засобів. Хоча частка оборотних активів зросла, це було наслідком не їх реального збільшення, а швидшого зменшення необоротних активів. Підприємство зіткнулося з проблемами збуту (накопичення готової продукції у 2022 р.) та коливаннями дебіторської заборгованості.

Фінансова стійкість підприємства має хвилеподібний характер, проте у 2024 р. досягнуто найкращих результатів за весь період. Власний оборотний капітал ДП «Чернівецьке лісове господарство» значно збільшився, забезпечивши підприємству надлишок джерел покриття запасів та перехід до абсолютного типу фінансової стійкості. Покращився також показник маневреності власного капіталу, що свідчить про зростання фінансової гнучкості.

Економічні результати діяльності підприємства демонструють загальне зміцнення фінансової результативності. Чистий дохід майже подвоївся, прибуток зріс більш ніж удвічі, а ефективність використання трудових ресурсів та рентабельність активів поступово підвищувалися. Незважаючи на зниження прибутку у 2024 р., ДП «Чернівецьке лісове господарство» зберегло позитивну прибутковість та високий коефіцієнт трансформації витрат у результат.

Платоспроможність і ліквідність ДП «Чернівецьке лісове господарство» значно покращилися. Коефіцієнт покриття у 2024 р. перевищив нормативні значення, показники абсолютної та швидкої ліквідності наблизилися або перевищили рекомендовані межі. Це вказує на здатність підприємства

своєчасно обслуговувати свої короткострокові зобов'язання та підвищення якості управління оборотними активами.

Інвестиційний потенціал підприємства зростає, хоча і нерівномірно. Чистий грошовий потік за п'ять років збільшився майже на 60%, підвищився коефіцієнт інвестування та коефіцієнт Бівера, що свідчить про посилення можливостей щодо оновлення активів та зростання інвестиційної привабливості підприємства.

Результати таксономічного аналізу підтверджують суттєве зростання ефективності управління фінансовим потенціалом. Інтегральний показник підвищився з дуже низького рівня у 2020 р. до високого у 2024 р., що свідчить про системне вдосконалення фінансового менеджменту, покращення фінансових пропорцій та зростання результативності використання активів.

Загалом, за досліджуваний період ДП «Чернівецьке лісове господарство» помітно зміцнило свої фінансові позиції. Незважаючи на певні кризові прояви у 2020, 2022 та 2023 рр., у 2024 році ДП «Чернівецьке лісове господарство» вийшло на рівень, близький до високого, за інтегральною оцінкою фінансового потенціалу. Основним стримувальним чинником залишається різке зменшення власного капіталу у 2024 р., що потребує додаткової уваги та перегляду підходів до управління необоротними активами.

Для системного підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом ДП «Чернівецьке військове лісництво» варто здійснити наступні заходи:

1. Створити службу фінансового контролінгу. Рекомендується запровадити структурний підрозділ або окрему посаду контролера. Основні функції: розроблення бюджетів лісництв і контроль їх виконання; розрахунок маржинальності продукції та виробничих підрозділів; аналіз відхилень у витратах і доходах; оцінка та мінімізація фінансових ризиків; формування системи управлінського обліку. Структура служби: керівник, контролер-координатор лісництв, фахівець з управлінського обліку, спеціаліст з цифрових систем.

2. Оптимізувати витрати через інструменти контролінгу, а саме: впровадити аналіз точки беззбитковості для всіх підрозділів; встановити індикатори витрат (KPI) на виробничі процеси – заготівля, транспортування, догляди, лісовідновлення; проводити ФВА (функціонально-вартісний аналіз) для пошуку неефективних операцій.

3. Удосконалення структури продукції та ринкової стратегії. Аналіз показав, що найбільший фінансовий ефект формує група А (≈ 75 % доходів). Це визначає потребу в розвитку продуктів високої маржинальності та скороченні неефективних напрямів.

Стратегія для групи А (ділова деревина хвойних і твердолистяних): удосконалити систему сортування й вимірювання для уникнення недооцінки продукції; розширити співпрацю з великими переробними підприємствами через довгострокові договори; впроваджувати електронні торги для підвищення конкурентності ціни; проаналізувати доцільність інвестицій у первинну переробку (стрічкові пилорами, системи калібрування).

Стратегія для групи В (паливна деревина): автоматизація пакування та обліку; формування гнучкої цінової політики; розширення збуту серед населення та котелень.

Стратегія для групи С (побічні продукти, послуги): формування окремих бізнес-напрямів для підвищення їх рентабельності; використання цифрових додатків для замовлення послуг; оптимізація цінової політики на послуги з догляду за лісом, посадкою, розчищенням.

4. Підсилити стратегічне та оперативне планування шляхом створення системи щомісячного бюджетування та контролю виконання планів; формування середньострокової стратегії інвестицій та розвитку продукції; прогнозування цінових коливань ринку деревини та моделювання фінансових сценаріїв.

5. Поліпшити управління оборотним капіталом. Оскільки оборотний капітал ДП «Чернівецьке військове лісництво» характеризується нерівномірністю використання та ризиками надмірного накопичення окремих

запасів, необхідно: застосувати ABC/XYZ-аналіз запасів деревини, ПММ, матеріалів; впровадити нормування запасів для кожного лісництва; створити централізовану електронну систему управління запасами; розробити політику управління дебіторською заборгованістю із визначенням лімітів, строків і регламентів повернення; запровадити щотижневий моніторинг грошових потоків із деталізацією надходжень і витрат.

6. Модернізувати матеріально-технічну базу через інвестиційний менеджмент, а саме: провести оцінку інвестиційних проєктів за методами NPV, IRR, PP; пріоритетні інвестиції (оновлення лісозаготівельної техніки, створення тепличних комплексів, розширення потужностей із переробки, пожежна безпека та цифровізація обліку лісових ресурсів).

7. Оптимізувати податкові платежі шляхом проведення аудиту податкового навантаження; впровадження автоматизації обліку для зменшення ризику помилок; застосовування податкового планування та правильний розподіл витрат між видами діяльності.

8. Регулярно проводити внутрішній та зовнішній фінансовий аудит, а саме: перевірка відповідності обліку реальним потокам ресурсів; аудит ефективності витрат на лісогосподарські роботи; аналіз ризиків втрати ліквідності та дебіторської заборгованості; формування рекомендацій щодо підвищення рентабельності діяльності.

Запропоновані заходи дозволять ДП «Чернівецьке військове лісництво» зменшити ризики, підвищити маржинальність, збалансувати виробничі процеси та забезпечити високий фінансовий потенціал підприємства в умовах економічної та воєнної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова О.В., Петченко М.О. Теоретичні підходи до оцінки складових елементів фінансового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2023. № 2. С. 35-41.
2. Бахчиванжи Л.А., Богач В.М. Роль інституційних трансформацій у формуванні фінансового потенціалу аграрних підприємств у воєнний і повоєнний періоди. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, Вип. 1. С.55-61.
3. Блащак Б. Я. Удосконалення системи управління фінансовим потенціалом підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2019. 221 с.
4. Богма О., Камінський С., Гутник П. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 2. С. 36-47.
5. Васильєва Т.А., Гриценко Л.Л., Кожушко І.О., Гапоненко С.О., Куценко В.І. Структурно-організаційна декомпозиція фінансового потенціалу підприємств сфери туризму та гостинності. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_10_24.
6. Великих К. О. Ефективність управління фінансовими ресурсами як складової частини фінансового потенціалу підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 7. С. 7-11.
7. Верзун А., Агрес О., Войнич Л. Управління фінансовим потенціалом аграрних підприємств: реалії сьогодення. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 1. С. 121-128.
8. Гаврилко П.П., Ковач М.Й., Індус К.П. Складання прогнозних фінансових документів у механізмі планування фінансового потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 78-83.
9. Глущенко В. В. Концептуальні основи формування фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в Україні. *Фінансовий потенціал*

суб'єктів господарювання як чинник сталого розвитку ринкової економіки. 2013. С. 13-25.

10. Горошанська О. О., Маккі Л. М. Фінансовий потенціал підприємства: теоретичний аспект. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1(27). С. 7-16.

11. Грабчук О. М. Фінансовий потенціал: природа та властивості з точки зору синергетичного підходу. *БізнесІнформ*. 2018. № 3. С. 280-284.

12. Гречко А.В., Нечипорук С.О. Теоретичні засади управління фінансовим потенціалом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 13. С. 225-230.

13. Гринько Т., Вознюк О. Оцінка фінансового потенціалу підприємства-боржника в процедурі банкрутства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_12_16.

14. Гудзь О. Є. Діагностика та управління фінансовим потенціалом підприємства. *Облік і фінанси*. 2015. №1. С.71-76.

15. Давиденко Н.М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2007. 328 с.

16. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 55-58.

17. Демчишак Н.Б., Шевчук Р.С., Онофрійчук А.О. Фінансовий потенціал розвитку підприємств інформаційно-комунікаційної сфери в умовах воєнного стану та вартісно-орієнтованого управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 67-73.

18. Дзюбенко О.М. Властивості фінансового потенціалу як об'єкта економічного аналізу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. Вип. 3. С. 43-54.

19. Дзюбенко О.М. Підходи до методики економічного аналізу фінансового потенціалу лісгосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5921>.

20. Ільїна К. М. Аналіз фінансового потенціалу стійкості інноваційного підприємства. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2010. Вип. 43. С. 54-63.
21. Індус К. П., Рябець М. Ф., Гарагонич В. Г. Окремі аспекти формування фінансового потенціалу підприємства. *Фінансові дослідження*. 2017. № 1. С. 174-179.
22. Іщенко Н. А. Оцінювання рівня фінансового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 238-243.
23. Іщенко Н. А. Фінансовий контролінг як інструмент управління фінансовим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2022. Вип. 7. С. 45-50.
24. Кавтиш О.П., Чепурний Д.О. Аналіз підходів до управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах зростання невизначеності. *Economic synergy*. 2023. Iss. 2. С. 159-176.
25. Камінська І. М., Мишко О. А., Шишка Д. С. Методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 107-113.
26. Ковалів В., Явна І. Механізм реалізації фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств на основі ідеї «спіралі росту». *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15, № 3-4. С. 101-107.
27. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 78-84.
28. Корнійчук Г. В. Модернізація механізму управління фінансовим потенціалом агроформувань. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2016. № 5(4). С. 4-9.
29. Костирко Л.А., Соломатіна Т.В., Чернодубова Е.В. Оцінка впливу фінансового потенціалу на вибір стратегії розвитку аграрних підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 6. С. 67-74.

30. Крамченко Р.А. Організаційно-економічні засади формування фінансового потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 9. С. 70-74.

31. Крисак А. О. Методи оцінки потенціалу малих підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=118>.

32. Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №4. С.123-130

33. Куриліна О. В. Управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 3(1). С. 69-74.

34. Кучер Г. Фінансовий потенціал економічного розвитку: теоретичний аспект. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 4. С. 92-105.

35. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 2. С. 114-117.

36. Ляхович Л.А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 22. С. 92-97.

37. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6644>.

38. Маслак О.І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Випуск 6(77). С. 124-129.

39. Маслиган О.О., Кулініч Т.В., Сойма С.Ю. Каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 11-18.

40. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, затверджена наказом Агентства з питань

запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 р. № 37. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98#Text>.

41. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій, затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 21.03.1999 р. № 37. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97/stru2>.

42. Мордовцев О. С., Алефіренко А. В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Сер. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків. НТУ «ХПІ»*. 2017. № 54 (1257). С. 90-94.

43. Нагорнюк О. В. Інноваційні підходи до формулювання критеріїв оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XI Міжнародного бізнес-форуму*. Київ, 22 березня 2018 р. С. 127-129.

44. Назаренко І. Ф. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та економічний аналіз. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. - С. 56-64.

45. Назарова Т. Ю. Управління фінансовим потенціалом промислових підприємств на засадах синергетичного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук. спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами». Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» Харків, 2016. 5 с.

46. Нікольчук Ю.М., Ягодзінська О.М. Теоретико-методичні аспекти системи управління фінансовим потенціалом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17(2). С. 30-34.

47. Пілецька С.Т., Васюткіна Н.В., Білоус Н.П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 241-248.

48. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, затверджене наказом Міністерства

фінансів та Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01/stru>.

49. Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків, затверджене постановою Правління НБУ від 6.07.2000 р. № 279. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-12#Text>.

50. Самофалова М.О. Оцінка потенціалу та фінансових результатів машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_62.

51. Саух І. 2017. Фінансовий потенціал підприємства як об'єкт стратегічного аналізу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 1. С. 132-140.

52. Сизон М.-О. І., Русин-Гриник Р.Р., Федорчак О.Є. Пріоритети циркулярної економіки як орієнтири для формування і реалізації фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_51.

53. Ситник Г. В., Хмельовська Н. Г. Методичні підходи до оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Вісник ЛТНУ*. 2011. Вип. 4. С. 174-179.

54. Сосюра В. В. Роль фінансового потенціалу для підприємства в умовах військового стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_84.

55. Терещенко А.М., Багацька К.В. Контроль формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі як складник фінансової стійкості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 37-41.

56. Терещенко А.М. Підходи до інтегральної оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Grail of Science*. 2023. № 31. С. 46-47.

57. Толпежніков Р.О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2(1). С. 277-282.

58. Халатур С.М., Карамушка Д.К., Базавлуцький О.О. Концептуальні засади побудови системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 20. С. 24-29.

59. Ходюк О. О. Управління фінансовим потенціалом підприємства ПАТ «ЗЗБК ім. С. Ковальської». *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 7(2). С. 27-30.

60. Центр розвитку інновацій. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Міністерство цифрової трансформації, національний проект Дія. Бізнес, Міністерство економіки. листопад, 2022. URL: <https://cid.center/analytics/the-state-and-needs-of-business-in-ukraine/>.

61. Шабатура Т.С., Лагодієнко Н.В. Методологічне забезпечення реалізації фінансового потенціалу підприємств аграрного виробництва. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 3. С. 101-106.

62. Шевчук А.Л. Управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі для оптимізації їх діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 4. С. 92-101.

63. Шкроміда В. В., Шкроміда Н. Я. Методичні засади моніторингу фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Вип. 7(2). С. 188-192.

64. Epstein M.J., Buhovac A.R. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. Routledge, 2017.

65. Ishak Z, Fong S.L., Shin S.C. SMART KPI Management System Framework. IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology (ICSET). Shah Alam, 2019, pp. 172-177.

66. Niven J.R. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Wiley, 2018. 6. Green P.T., Cheng M.M. Assessing the Impact of Management Information Systems on Corporate Financial Performance. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2019. № 38(2). pp. 105-120.

67. P.R. Martins de Andrade, S. Sadaoui. Improving business decision making based on KPI management system. IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC). Banff, 2017. pp. 1280-1285.

68. W. Pan, H. Wei. Research on Key Performance Indicator (KPI) of Business Process. 2012 Second International Conference on Business Computing and Global Informatization. Shanghai, 2012. pp. 151-154.

69. Wannes A., Ghannouchi S.A. KPI-Based Approach for Business Process Improvement. Procedia Computer Science. 2019. Vol. 164. pp. 265-270.

ДОДАТОК А

Таблиця 1

Система показників оцінювання фінансового потенціалу підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічна сутність показника
Потенціал фінансової результативності		
Прибуток (збиток) на одного працівника	Відношення чистого прибутку до середньооблікової чисельності	Розмір чистого прибутку, що припадає на одного працівника
Коефіцієнт трансформації	Відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічного	Розмір чистого доходу з кожної гривні капіталу підприємства
Рентабельність продукції	Відношення валового прибутку до чистого доходу від реалізації продукції	Розмір валового прибутку підприємства з кожної гривні реалізації продукції
Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку до середньорічної величини капіталу підприємства	Чистий прибуток підприємства з кожної гривні інвестованого капіталу
Валовий прибуток	Звіт про фінансові результати, ряд 2000	Результативність основної операційної діяльності підприємства
Чистий прибуток	Звіт про фінансові результати, ряд 2350	Підсумкова ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства
Потенціал платоспроможності й ліквідності		
Коефіцієнт покриття	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства	Характеризує здатність підприємства швидко розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення грошей та еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань підприємства	Характеризує здатність підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями абсолютно ліквідними активами
Коефіцієнт поточної платоспроможності	Відношення суми середньомісячного доходу, коштів, дебіторської заборгованості, термін оплати якої очікується протягом 12 місяців, і короткострокових фінансових вкладень	Характеризує наявність мобільних засобів підприємств для покриття поточних зобов'язань
Чистий рух коштів підприємства	Звіт про рух коштів, ряд 3400	Є критерієм оцінки наявності (відсутності) проблем у сфері ліквідності
Потенціал фінансової стійкості		
Коефіцієнт автономії	Відношення суми власних коштів до підсумку балансу	Характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів
Коефіцієнт фінансової стійкості	Відношення суми власних коштів до загальної суми зобов'язань	Відображає суму власних коштів, що припадає на кожну гривню зобов'язань
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Відношення власного оборотного капіталу до власного капіталу	Відображає частку власних оборотних коштів у загальному розмірі власного капіталу, характеризує мобільність власних коштів підприємства
Власний оборотний капітал	Різниця власного капіталу та необоротних активів підприємства	Являє собою мінімальну умову фінансової стійкості підприємства

Потенціал формування власних фінансових ресурсів		
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічного розміру власного капіталу	Відображає швидкість обороту власних коштів підприємства
Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньорічного розміру власного капіталу	Відображає віддачу у вигляді чистого прибутку від власних коштів підприємства
Коефіцієнт капіталізації прибутку	Відношення чистого прибутку до зміни нерозподіленого прибутку підприємства	Характеризує розмір чистого прибутку, який реінвестується в діяльність підприємства
Власний капітал	Баланс, ряд 1495	Характеризує розмір власних коштів підприємства
Потенціал формування позикових фінансових ресурсів		
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відношення собівартості від реалізації продукції до середньорічного розміру кредиторської заборгованості	Відображає швидкість обороту найбільш термінової заборгованості підприємства
Рентабельність позикового капіталу	Відношення чистого прибутку до середньорічного розміру позикового капіталу	Відображає віддачу у вигляді чистого прибутку від позикових коштів підприємства
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Відношення швидколіквідних активів до розміру поточних зобов'язань	Характеризує можливість підприємства вчасно розраховуватися за своїми поточними боргами за рахунок швидколіквідних активів (саме на нього звертають особливу увагу кредитори з усієї групи коефіцієнтів ліквідності при прийнятті рішення щодо надання позикових коштів позичальнику)
Потенціал інвестиційного забезпечення		
Чистий грошовий потік	Сума прибутку від усіх видів діяльності й амортизаційних відрахувань	Характеризує можливість підприємства здійснювати інвестування за рахунок власних внутрішніх джерел фінансування
Коефіцієнт інвестування	Дорівнює відношенню власного капіталу до необоротних активів	Характеризує частку джерел власних коштів суб'єкта господарювання, інвестованих у покриття позабігових активів
Коефіцієнт Бівера	Відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових та поточних зобов'язань	Відображає розширення (скорочення) частки прибутку, який спрямовується на розвиток виробництва

ДОДАТОК Ж

Шкала визначення рівня фінансового потенціалу підприємства

Рівень фінансового	Значення інтегрального	Характеристика
Високий	0.90 і більше	Високий рівень фінансового потенціалу підприємства, що дає змогу забезпечити його фінансову стійкість, прибутковість та можливість розвитку
Середній	0.60-0.89	Рівень фінансового потенціалу підприємства перебуває в допустимих межах, що уможливорює нормальні параметри його функціонування. Однак можуть виникнути труднощі з модернізацією виробництва, що створює загрози розширеному відтворенню і прибутковості та стійкості функціонування підприємства в майбутньому
Низький	0.35-0.59	Рівень фінансового потенціалу підприємства недостатній для здійснення розширеного відтворення і забезпечення стійкого функціонування, проте існують можливості зміни параметрів функціонування на краще у разі зміцнення відповідних функціональних складових фінансового потенціалу
Дуже низький	0-0.34	Рівень фінансового потенціалу підприємства не забезпечує нормального функціонування виробництва, і підприємство потребує модернізації у зв'язку із загрозою збитковості та банкрутства. Отже, вказаний рівень фінансового потенціалу генерує критичні загрози існуванню підприємства як соціально-економічної системи