МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Удосконалення підходів фінансового управління суб'єкта ЗЕД в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед-с
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Чалий В.В.
Керівник : доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.н.держ.упр.,
Оргієць О.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Чалий Віталій Валерійович

1. Тема роботи «Удосконалення підходів фінансового управління суб'єкта ЗЕД в умовах воєнного часу»
керівник роботи: Оргіець О.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук держ.упр.

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГОГ УПРАВЛІННЯ
2. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СИСТЕМОЮ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
6 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Оргієць О.М.		
2	Оргієць О.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ В.В. Чалий
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.М. Оргієць
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ПДВ – податок на додану вартість

ФБ – фінансова безпека

МСБ-малий та середній бізнес

ПП – приватне підприємство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

УФС-український фінансовий сервер

АВС-аналіз - аналіз асортименту торговельного підприємства

ПО – програмне забезпечення

ЗЕД-зовнішньоекономічна діяльність підприємства

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра 44 с., 6 рис.: «Удосконалення підходів фінансового управління суб'єкта ЗЕД в умовах воєнного часу», полягає в тому, що діяльність будь-якого підприємства в умовах війни є залежною від зовнішнього та внутрішнього фіннсування, отримання прибутку від фінансово-господарської діяльності тощо.

Метою дослідження є формування механізму фінансового забезпечення та управління підприємством у воєннй період.

Для досягнення мети необхідно поставити виконати наступні завдання:

- проаналізувати нормативно-законодавчу базу фінансового упуравлінняв Україні;
- охарактеризувати сучасний стан та методи фінансового управління;
- запропонувати сучасні методи фінансового управління.

Об'єктом дослідження є підприємство - суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є управління фінансовою діяльністю підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, порівняльний, графічний та інші.

ФІНАНСУВАННЯ, БЮДЖЕТУВАННЯ, ЦЕНТРИ ВИТРАТ, ПРИБУТОК, ПОДАТОК НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work 44 p., 6 fig.: "Improvement of approaches to financial management of a foreign economic entity in wartime",
is that the activities of any enterprise in wartime are dependent on external and internal financing, profit from financial and economic activities, etc.

The purpose of the study is to form a mechanism for financial support and management of the enterprise in wartime.

To achieve the goal, it is necessary to set and perform the following tasks:
- analyze the regulatory and legislative framework of financial management in Ukraine;
- characterize the current state and methods of financial management;
- propose modern methods of financial management.

The object of the study is an enterprise - a subject of foreign economic activity.

The subject of the study is the management of the financial activities of an enterprise - a subject of foreign economic activity.

The work used general scientific and special research methods: monographic, comparative, graphic and others.

FINANCING, BUDGETING, COST CENTERS, PROFIT, VALUE ADDED TAX

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ 11
1.1 Поняття і категорії фінансових ресурсів…… 11
1.2 Специфіка механізму фінансового управління…….. 15
1.3 Сучасні методи фінансового менеджменту……. 17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ…… 21
2.1 Стан та практичні підходи бюджетної системи…….. 21
2.2 Організація фінансового менеджменту на підприємстві…… 24
2.3 Міжнародні формати фінансового менеджменту на підприємстві…. 32
2.4 Удосконалення фінансового менеджменту на підприємстві……. 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 39

ВСТУП

Актуальність теми “Удосконалення підходів фінансового управління суб’єкта ЗЕД в умовах воєнного часу” полягає в тому, що в умовах нестачі оборотних коштів, інфляції та валютних ризиків велике значення набуває ефективність фінансового управління, як спосіб уникнення непродуктивних витрат, оптимізації податків тощо.

У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність та класифікацію фінансових ресурсів підприємства-суб’єкта ЗЕД та конкретизовано їх значення в розвитку підприємства. Обґрунтовано особливу роль управління фінансовими ресурсами як одним із головних чинників виживання, розвитку та економічного зростання підприємства. Ефективне управління підприємством та його конкурентоспроможністю можливі при якісному управління фінансовими ресурсами, відповідно всю систему управління фінансовими ресурсами проаналізовано точно як частину ефективного фінансового менеджменту підприємства. Загалом, повний комплексний підхід до вирішення цього питання дозволив розробити схему корпоративного управління фінансовими ресурсами підприємства, спрямовану на ефективне насичення акумулювання та перерозподіл фінансових ресурсів і не тільки сприяє максимізації прибутку та зростанню його ліквідності та інвестиційної привабливості, а й забезпечує стабільність продуктивного фінансового стану підприємства з позиції ліквідності та стійкості.

В сучасних умовах війни підприємства України опинилися в безпрецдентно складних умовах роботи та функціонування – руйнування логістики, відтік кваліфікованих кадрів, зростання цін на ресурси, нестабільність бізнес-очікувань через тривалість повномасштабної війни – все це стало причинами або тимчасової зупинки бізнесу, або його скорочення. Для відновлення економіки країни чи її підтримки необхідно забезпечити суб’єктів ЗЕД доступними ресурсами, особливо – фінансовими. Фінансові ресурси підприємства є об’єктом системи фінансового менеджменту та

відіграють значну роль у розвитку підприємства та у максимізації його прибутку. Відповідно, актуальність досліджуваної теми полягає в тому, що на сьогодні перед підприємствами постає завдання збереження фінансових ресурсів та ефективність управління ними.

Існуючі літературні джерела, пов’язані з управлінням фінансовими ресурсами, українські та зарубіжні дослідники такі, як М. М. Бердар, Т. В. Безбородова, Д. В. Ванькович, А. М. Поддєрьогін, Г. А. Стасюк, Д. Опачинський, М. Я. Рупняк, Н. Шевчук та ін. зробили значний внесок у теоретичні та практичні аспекти цієї сфери. Проте ми вважаємо, що досі немає ясності та консенсусу щодо сучасних методологій фінансового менеджменту, які мають вирішальне значення для ефективного розподілу та управління фінансовими ресурсами в організаціях.

Мета роботи – проаналізувати існуючі методи управління фінансовими ресурсами підприємства – суб’єкта ЗЕД та запропонувати удосконалення.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- узагальнити та систематизувати існуючі методи фінансового управління на суб’єкті ЗЕД;
- проаналізувати типові підходи до фінансового менеджменту на підприємствах – суб’єктах ЗЕД;
- запропонувати оптимальні підходи до фінансового менеджменту, прийнятні для умов війни.

В роботі використовувались загальнонаукові, спеціальні методидослідження серед яких: історико-монографічний, спостереження, графічний, абстрактно-логічний тощо.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Основні поняття і категорії фінансових ресурсів

У сучасних умовах глобалізації економіки та посилення конкуренції фінансовий менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективного функціонування будь-якого підприємства. Це не лише управління фінансами як ресурсом, а й стратегічний процес прийняття рішень, який охоплює всі аспекти фінансової діяльності підприємства. Розуміння основних понять та категорій фінансового менеджменту є запорукою грамотної побудови фінансової політики організації (табл.1.1.).

Таблиця 1.1 - Напрямки та методи фінансового менеджменту

Категорія	Опис
Фінансове планування	Процес формування бюджету, визначення потреб у ресурсах та прогнозування.
Управління капіталом	Розподіл між власним та залученим капіталом для оптимального балансу.
Інвестиційний менеджмент	Оцінка доцільності інвестицій за допомогою NPV, IRR, періоду окупності.
Ліквідність	Здатність виконувати фінансові зобов’язання у короткостроковому періоді.
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансових результатів та стану підприємства за звітністю.
Ризик-менеджмент	Виявлення, оцінка та мінімізація фінансових ризиків.
Вартість бізнесу	Фокус на зростанні ринкової вартості компанії та її економічної доданої вартості.

Фінансовий менеджмент — це система управління фінансовими потоками підприємства, що включає планування, організацію, контроль та аналіз фінансових рішень з метою забезпечення його прибутковості, платоспроможності та зростання вартості.

Однією з базових категорій є фінансове планування, що передбачає формування бюджету, прогнозування доходів і витрат, розрахунок потреб у

капіталі. Фінансове прогнозування дає змогу визначити потенційні ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Іншою важливою категорією є управління капіталом, яке поділяється на управління власним капіталом (акціонерний, резервний, нерозподілений прибуток) та залученим капіталом (позики, кредити, облігації). Раціональна структура капіталу забезпечує баланс між ризиком і рентабельністю.

У рамках інвестиційного менеджменту фінансові менеджери приймають рішення щодо доцільності капіталовкладень. Важливими показниками є чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) та період окупності інвестицій. Оцінка інвестиційних проєктів сприяє ефективному використанню ресурсів.

Не менш важливою є ліквідність — здатність підприємства виконувати свої поточні фінансові зобов’язання. У цьому контексті ключовими є показники коефіцієнта поточної ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності та грошового потоку.

Фінансовий аналіз — ще одна складова менеджменту, що дає змогу оцінити стан і результати фінансової діяльності підприємства. Основними інструментами тут є аналіз звітності, коефіцієнтний аналіз, порівняльний аналіз (бенчмаркінг) тощо.

У сучасних умовах надзвичайно важливо враховувати ризик-менеджмент, який полягає у виявленні фінансових ризиків, їх кількісній оцінці та впровадженні систем захисту (страхування, хеджування, диверсифікація активів тощо).

Нарешті, категорія вартість бізнесу дедалі більше виходить на перший план. Метою фінансового менеджменту стає не лише забезпечення прибутку, а й зростання вартості компанії для її акціонерів. Важливим є розрахунок економічної доданої вартості (EVA) та ринкової капіталізації.

Отже, сучасний фінансовий менеджмент — це багатогранна дисципліна, що інтегрує в собі економічні, управлінські та аналітичні підходи до управління

фінансовими ресурсами. Успішність бізнесу великою мірою залежить від здатності керівництва застосовувати ці категорії комплексно та стратегічно.

В сучасних економіко-політичних умовах вітчизняні підприємства стикаються з нестабільністю, що вимагає термінового формування та прийняття ефективних управ-лінських рішень щодо вирішення фінансових проблем та відновлення платоспроможності. Питання формування фінансових ресурсів для підприємств є особливо актуальним у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану та повномасштабним вторгненням на її територію.Трактування поняття «фінансові ресурси» не має єдиної думки в науковій літературі. Проте різні наукові підходи привели до таких узагальнень: під фінансовими ресурсами підприємств розуміють кошти, які або належать їм, або перебувають у їхньому розпорядженні. Ці кошти призначені для полегшення процесу простого чи розширеного відтворення або для задоволення соціальних потреб колективу. Фінансові ресурси перетворюються в госпо-дарський оборот через відповідні джерела. Їх можна розглядати з двох сторін: по-перше, як набір інструментів, що використовуються для залучення фінансових ресурсів, них для обслуговування виробничих та інших витрат організації; і по-друге, як сукупність методів, що використовуються для забезпе-чення фінансової підтримки діяльності організації. Ці методи потенційно доступні і реально використовуються в процесі створення, формування та розвитку організації. Вони забезпечують певний обсяг фінансових ресурсів [9, с. 109].Термін «ресурс» зазвичай стосується того, що після певних змін або застосування може допомогти досягти бажаного результату. Зокрема, «фінансові ресурси» – це кошти, які можна використовувати для виконання кон-кретних завдань згідно з планом, що призведе до бажаного економічного результату. Концепція фінансових ресурсів є складною, і вчені, які досліджували цю тему, дотримуються різних поглядів на її економічну природу.

Проаналізувавши праці М. М. Бердара [4, с. 35], Ю. О. Вінца [7, с. 57], Д. Опачинського [13, с. 23] стає зрозумілим, що найпоширенішою думкою є

розуміння фінансових ресурсів підприємства як грошових коштів (фондів, доходів, накопичень), що мають цільове спрямування. На думку А. М. Поддєрьогіна, першочерговими джерелами фінансових ресурсів під-приємств є власні та залучені кошти. Власний капітал суто складається з статутного капіталу, амортизаційних відрахувань, валового доходу та прибутку. Крім того, підприємства можуть отримувати субсидії, позики, акціонерний капітал, інші внески та кошти з відкритого фінансового ринку, як залучені [10, с. 265].

Має місце ще підхід, де вчені М. Я. Рупняк [1], В. І. Казакова [9], Н. Шевчук [5] під фінансовими ресурсами розуміють не лише грошові кошти, а й кошти, запозичені в основні й оборотні засоби. Фінансові ресурси, які матеріалізовані в активах підприємства розу-міються більш широко прихильниками даного підходу. На нашу думку фінансові ресурси підприємств − це ресурси, необхідні для функціонування, зростання та розширення бізнесу. Підсумовуючи все вище згадане і спираючись на власний досвід, можемо сказати, що підприємства значною мірою залежать від фінансових ресурсів, які надходять з різних джерел, таких як власний капітал, позикові кошти та інвестиції для забезпечення функціонування, а й для забезпечення зростання та розширення бізнесу. Ця формулювання наголошує на комплексному підході до ресурсів, враховуючи їхню роль у всіх аспектах життєдіяльності підприємства, включаючи перспективи та розвиток.

Основна сутність чистих фінансових ресурсів підприємства найкраще розкривається під час реалізації їх прямих фундаментальних функцій, до яких варто віднести заходи з:

– створення та підтримку малого підприємства;
– нарощування грошового ресурсного потенціалу;
– підтримку режиму безперервності торгівлі та відтворення;– виконання фінансових зобов'язань;
– забезпечення цілісної фінансової стабільності, платоспроможності, конкурентоспроможності та економічної ефективності [1, с. 19].

Фінансові ресурси мають ключове вирішальне значення для виконання фінансових зобов'язань, отримання чистого прибутку та забезпечення сталого зростання фірми.

Один з найважливіших факторів функціонування і розвитку масштабів підприємств є управлінська діяльність. На нашу думку, управління фінансовими ресурсами охоплює не тільки процеси розподілу та використання фінансових ресурсів, але також включає виробничу діяльність, яка впливає на створення фінансових ресурсів і управління грошовими потоками всере-дині підприємства.

Задача управління фінансовими ресурсами полягає у визначенні об'єктів обсягів, джерел і форм фінансових ресурсів, необхідних для господарської діяльності підприємства.Оцінюючи управління фінансовими ресурсами компанії, необхідно враховувати три ключові фактори: фінансову стабільність, ліквідність і платоспроможність. Фінансова стабільність означає здатність компанії забезпечувати необхідні кошти для своєї діяльності, включаючи витрати та інвестиції. Для забезпечення показників фінансової стабільності компанія повинна підтримувати баланс між власними та залученими коштами, бути незалежною від ринкових коливань і партнерів, заслужити довіру інвесторів і кредиторів, отримувати прибуток для підтримки самофінансування [5, с. 43].

Для ефективного функціонування підприємство повинно не тільки мати фінансові ресурси на балансі, але й правильно їх використовувати відповідно до виду діяльності. Кошти повинні бути залучені на весь термін, більший за термін їх корисного використання, і правильно сформовані для визначення цілі. Структура фінансових ресурсів підприємств та фінансові ресурси підприємств виникають при створенні підприємств як внески засновників, спрямовані у статутний капітал, що формуються за рахунок власних коштів, надходження, доходи мобілізуються на фінансовому ринку.

Отримання коштів від випуску акцій, облігацій та інших видів цінних паперів буває не у всіх. Кредитні інвестиції (що звучить дивно) підлягають

впорядкуванню при розподілі грошових надходжень, а грошові засоби, отримані від галузевих структур, концернів та асоціацій та виплати страхового відшкодування як фінансова підтримка з бюджету або інші джерела ресурсів.

Для найкращого співвідношення джерел залучення капіталу. Оптимізація структури капіталу – важливий етап стратегічного аналізу, який передбачає визначення співвідношення між вартістю, закладеною в коштах підприємства, та вартістю, інвестованою в грошові кошти для досягнення максимальної ефективності [15, с. 41]. Метою управління фінансовими ресурсами є мінімізація витрат на залучення довгострокового фінансування та надання власникам капіталу максимальної ринкової оцінки вкладених ними коштів.

Отже, фінансові ресурси − це джерело життя будь-якого підприємства. Вони життєво необхідні для здійснення всіх видів діяльності та отримання прибутку. Сутність фінансових ресурсів можна визначити за допомогою різних підходів, але всі вони зводяться до частини грошових коштів підприємства, які утворюються шляхом розподілу та перерозподілу національного багатства, національного доходу, капіталу та валового внутрішнього продукту.

Ці ресурси мають вирішальне значення для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат на розширене відтворення, отримання прибутку від виробничо-господарської діяльності.

Управління фінансовими ресурсами є найважливішим фактором організаці господарської діяльності підприємства. Це залучає фінансових менеджерів, фінансові потоки, створення ресурсної бази з відповідних джерел та забезпечення ефективного використання згенерованих ресурсів.

Оптимізація фінансового механізму підприємства, координація фінансових операцій, забезпечення їх упорядкованості, точне «збалансування» є складовою частиною управління фінансовими ресурсами підприємства. У сучасних умовах ефективна фінансово-господарська діяльність неможлива без належ-ного управління фінансовими ресурсами.Правильне управління

фінансовими ресурсами має вирішальне значення для фінансового та економічного стану компанії, а також її позиції на ринку в сучасному конкурентному середовищі. Це передбачає прийняття ефек-тивних рішень на основі професійного досвіду та поточних умов.

Управління грошовими потоками та фінансовими ресурсами є частиною загальної системи управління компанією, і її вдосконалення необхідне для підвищення ефективності виробництва, економічної діяльності та загального розвитку. Системний підхід, який узгоджується з цілями компанії та враховує внутрішні та зовнішні фактори, є ефективним для управління фінансовими ресурсами.

1.2. Поняття про механізм фінансового управління

Найбільш організованою з інституціональної точки зору формою управління є механізм фінансового управління.

Оскільки, однією з характеристик стабільного розвитку підприємства є його ефективна фінансова діяльність, яка забезпечує створення сприятливого внутрішнього середовища для досягнення ним поставлених цілей та завдань у сучасних трансформаційних умовах розвитку підприємництва в Україні. Питання, пов’язані із системою управління фінансовою діяльністю суб’єктів господарювання, є актуальними і, на нашу думку, потребують подальших наукових досліджень стосовно застосування механізму фінансового управління підприємством, адже саме на його основі здійснюється реалізація фінансової політики, мінімізуються фінансові ризики, тобто забезпечуються ефективне фінансове управління, високий рівень фінансової стійкості й платоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, кризового стану економіки тощо.

Комплексне та всебічне вивчення поняття «механізм фінансового управління підприємством» убачаємо за доцільне розпочати через розкриття

близького до нього за сутністю та змістом поняття «фінансовий механізм підпрємства».

Фінансове управління є ключовим інструментом стратегічного розвитку підприємства, державного органу або будь-якої економічної системи. Його основою виступає механізм фінансового управління, який поєднує в собі методи, важелі, інструменти та суб’єкти, що забезпечують ефективний рух і використання фінансових ресурсів для досягнення цілей. У сучасних умовах ринкової економіки роль цього механізму суттєво зростає, оскільки він слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Механізм фінансового управління — це система організаційно-економічних і правових інструментів, яка дозволяє суб’єктам управління впливати на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів. Він забезпечує фінансову стійкість, рентабельність, платоспроможність і збалансованість економічних процесів.

Його головна мета — максимізація вартості підприємства або досягнення оптимального використання ресурсів у публічному секторі.

Механізм фінансового управління складається з таких основних елементів:

Таблиця 1.2. - Складові механізму фінансового управління

Елемент	Зміст
Цілі	Досягнення фінансової стабільності, зростання прибутковості, зменшення ризиків.
Суб’єкти	Фінансові менеджери, керівники підприємств, державні органи.
Об’єкти	Грошові потоки, фінансові ресурси, активи, зобов’язання.
Методи	Аналіз, планування, бюджетування, контроль, фінансове прогнозування.
Інструменти	Податки, кредити, субсидії, інвестиції, внутрішня звітність, KPI.
Правове забезпечення	Податкове, бюджетне, фінансове законодавство.

Механізм фінансового управління має різні форми реалізації, залежно від рівня управління на рівні підприємства:

- фінансове планування (складання бюджету);
- контроль витрат;
- управління ризиками;
- оптимізація структури капіталу.

На рівні держави:

- бюджетне регулювання;
- податкова політика;
- фінансова підтримка підприємств;
- монетарна політика.

У фінансово-кредитних установах він має свою специфіку:

- управління кредитними ризиками;
- управління доходністю активів;
- дотримання нормативів ліквідності.

Приклад є такий: на машинобудівному підприємстві впроваджено механізм фінансового управління через систему бюджетування. Кожен підрозділ отримує власний бюджет, контроль витрат здійснюється щомісяця. За рахунок автоматизації звітності та аналізу KPI компанія змогла знизити операційні витрати на 15% і забезпечити позитивний грошовий потік протягом кризового періоду.

Механізм фінансового управління є комплексною системою, що охоплює всі етапи фінансової діяльності: від постановки цілей до аналізу результатів. Його ефективне функціонування забезпечує не лише фінансову стабільність підприємства, але й стратегічну конкурентну перевагу. В умовах сучасних викликів і нестабільності він стає ключовим інструментом для забезпечення довгострокового зростання та гнучкого реагування на ринкові зміни.

Наведені визначення дають підстави стверджувати, що більшість вітчизняних вчених під час трактування поняття «фінансовий механізм підприємства» передусім використовує саме ситуативний системний підхід.

Управління фінансовою діяльністю будь-якого підприємства спирається на певний механізм, який є переважно засобом реалізації певного управлінського впливу. Слід зауважити, що у трактуванні поняття «механізм фінансового управління підприємством» вітчизняні дослідники застосовують також системний підхід (система управління фінансами, система економічних відносин, система основних елементів тощо).

Необхідно зазначити, що поняття «механізм фінансового управління підприємством» та «фінансовий механізм підприємства» у сутнісному та змістовному визначенні багато в чому збігаються. Особливо це проявляється тоді, коли поняття «фінансовий механізм підприємства» розглядається дослідниками з погляду системи управління фінансами.

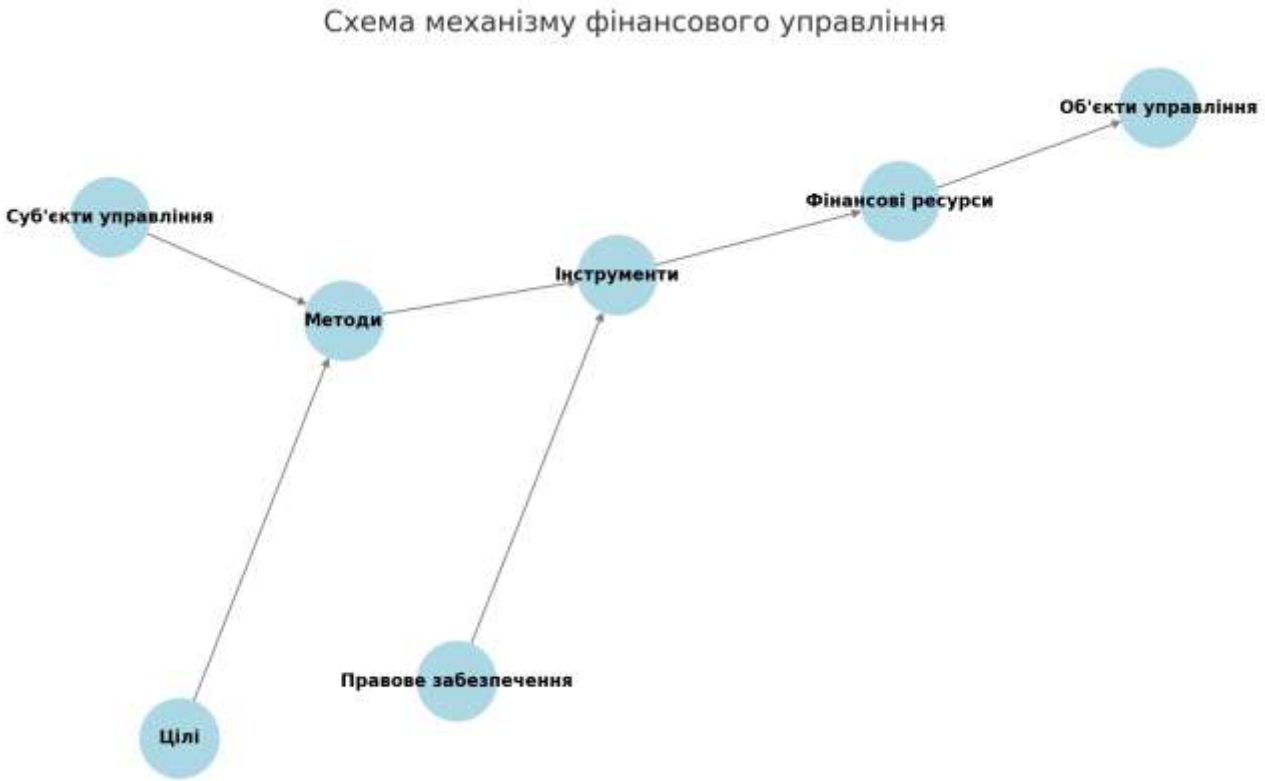


Рис.1.3. Структура механізму фіансового управління

Така ситуація щодо тлумачення даних понять дає підстави наводити структурні елементи як механізму фінансового управління, так і загалом фінансового механізму підприємства (табл. 3).

Аналіз складників механізму фінансового управління підприємством, наведених на рис.1.1. дає підстави стверджувати, що серед учених розповсюдженим є поділ їх на фінансовіметоди, фінансові важелі та різні види забезпечення (правове, нормативне, інформаційне тощо), детальну характеристику яких представимо нижче.

1.3. Загальні методи фінансового управління

Фінансові методи – основні способи і прийоми, за допомогою яких обґрунтовуються і контролюються конкретні управлінські рішення
в різних сферах фінансової діяльності підприємства [8, с. 23].
Серед основних видів фінансових методів заслуговує на увагу підхід до класифікації відомого вітчизняного вченого-економіста
І.О. Бланка: метод техніко-економічних розрахунків, балансовий метод, економіко-статистичні методи, економіко-математичні та експертні методи; методи дисконтування вартості; метод нарощення вартості; методи диверсифікації; методи амортизації активів; методи хеджування тощо [8, с. 23].

Інші вітчизняні дослідники розглядають фінансові методи з погляду управлінського підходу, а тому поділяють їх на фінансове пла нування і прогнозування, фінансове забезпечення, фінансове регулювання, фінансовий контроль [13, с. 203].

Фінансові важелі – форми впливу на процес прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері фінансової діяльності [8, с. 23]. До них належать: прибуток, дохід, ціна, відсоток, податки, амортизаційні відрахування, орендна плата, дивіденди, цільові економічні фонди, вклади, кредити, пайові внески, фінансові санкції тощо.

Серед науковців поширеними видами забезпечення механізму фінансового управління підприємства є правове забезпечення (закони України, укази Президента, постанови уряду, накази та листи міністерств та відомств та ін.);

нормативне забезпечення (інструкції, нормативи, норми, методичні вказівки та ін.); інформаційне забезпечення (звітні та оперативні дані підприємства, нормативна та інструктивна інформація, довідково-аналітична інформація тощо).

Слід зазначити, що в багатьох класифікаціях видів забезпечення механізму фінансового управління підприємством не враховується організаційне (інституційне) забезпечення.

Проте якщо проаналізувати наукові праці вчених у сфері фінансів підприємств та фінансового менеджменту, то у них зазначається, що здійснення фінансової роботи на підприємствах забезпечують відповідні структурні підрозділи (фінансовий відділ, бухгалтерія та ін.), тому вбачаємо за доцільне включати у систему забезпечення фінансового управління на підприємстві й організаційне (інституційне) забезпечення.

Інший підхід до визначення елементів механізму фінансового управління підприємством (ураховуються зовнішні та внутрішні його аспекти) пропонують І.О. Бланк і М.М. Бердар. Детальний склад основних рівнів елементів даного механізму фінансового управління підприємством показано на рис. 1.3.

Таблиця 1.3. - Рівні функціонування механізму фінансового управління

Форма реалізації	Основні інструменти	Цілі	Приклад з держсектору
На рівні підприємства	Бюджетування, аналіз витрат, KPI	Зниження витрат, оптимізація прибутку	Система ProZorro для контролю держзакупівель
На рівні держави	Податкова політика, бюджетне регулювання, субсидії	Стабільність економіки, стимулювання розвитку	Програма підтримки аграріїв через держсубсидії
У фінансово-кредитних установах	Кредитна політика, управління ризиками, нормативи ліквідності	Фінансова стійкість банків, прибутковість	Регулювання НБУ ліквідності банків через обов'язкові резерви

Отже, ми вбачаємо за доцільне складники механізму фінансового управління «система регулювання фінансової діяльності підприємства» (І.О. Бланк) та «зовнішнє регулювання» (М.М. Бердар) скорегувати та представити так, як комплекс складних елемнтів різнобічного впливу.

Екзогенні складники:

1. Державне управління фінансовою діяльністю підприємств:правове забезпечення – міжнародні правові акти, Конституція України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти (укази і розпорядження Президента України; постанови і розпорядження уряду України; накази, інструкції, положення міністерств, державних служб, агентств, комітетів тощо; рішення і постанови органів місцевого самоврядування та ін.), які регулюють фінансову діяльність підприємств;

1.2. державний контроль – забезпечує дотримання законів та інших нормативно-правових актів, які регулюють фінансову діяльність підприємств;

1.3. державне регулювання – сукупність цілеспрямованих форм, методів і напрямів впливу, що застосовуються органами державного управління для впорядкування фінансових відносин у країні з метою стабілізації і пристосвання існуючої фінансової системи до умов, що змінюються. Також це основи державної політики, яка регулює фінансову діяльність підприємств за такими напрямами: інвестиційна політика, податкова політика, цінова політика, амортизаційна політика тощо.

2. Ринковий механізм регулювання фінансової діяльності підприємств – попит і пропозиція на фінансовому ринку формують рівень цін і система Фінансових інструментів котирувань за окремими фінансовими інструментами, визначають доступність кредитних ресурсів у національній та іноземній валюті, формують систему ліквідності окремих грошових і фондових інструментів, які використовуються підприємством у процесі своєї фінансової діяльності [2, с. 23].

Аналіз різних підходів до класифікації структурних елементів механізму фінансового управління підприємством дає підстави запропонувати його вдосконалення через виділення екзогенних та ендогенних складників.

Таким чином, механізм фінансового управління підприємством є ключовим складником у системі управління підприємством, який забезпечує його ефективну діяльність та розвиток в сучасному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Сучасний стан та ситуація в системі фінансового управління

Бюджетна система є фундаментальною складовою фінансової системи будь-якої держави, адже через неї відбувається формування, розподіл і використання централізованих фінансових ресурсів для забезпечення суспільних потреб. В Україні бюджетна система відіграє критичну роль у фінансуванні державного управління, оборони, охорони здоров’я, освіти, соціального захисту та реалізації стратегічних програм розвитку.

Бюджетна система України побудована на принципах єдності, самостійності, повноти, збалансованості, ефективності, субсидіарності та публічності. Вона включає:

1. Державний бюджет — головний фінансовий план країни, що приймається щорічно Верховною Радою України. Його дохідна та видаткова частини визначають основні напрями економічної політики.
2. Місцеві бюджети — бюджети територіальних громад (областей, районів, міст, селищ, сіл), які мають власні джерела доходів і витрат. Вони забезпечують фінансування місцевих потреб.
3. Бюджети соціальних фондів — окремі кошториси фондів загальнообов’язкового соціального страхування (Пенсійного фонду, Фонду соціального страхування та ін.), які також функціонують у межах загальної бюджетної системи.

Зміст бюджетної системи полягає у формуванні, розподілі та використанні публічних фінансів через бюджетний процес. До ключових елементів цього процесу відносяться:

- бюджетне планування: оцінка доходів і прогноз витрат.
- затвердження бюджету: парламентське схвалення проекту.
- виконання бюджету: оперативне управління надходженнями та витратами.

Контроль і аудит: здійснюються Рахунковою палатою та Державною казначейською службою для забезпечення законності та ефективності використання коштів. Після 2014 року бюджетна система України зазнала низки змін у межах бюджетної децентралізації. Реформа передбачала:

- посилення фінансової автономії громад;
- передачу їм ширших повноважень з управління фінансами;
- створення об’єднаних територіальних громад (ОТГ).

Однак, війна, яка розпочалася у 2022 році, суттєво ускладнила реалізацію бюджетної політики: збільшилися витрати на безпеку, оборону та гуманітарні потреби, зросла зовнішня фінансова залежність. Проте Україна зберігає контроль над бюджетною системою, регулярно приймаючи державний бюджет і адаптуючи його до обставин воєнного часу.

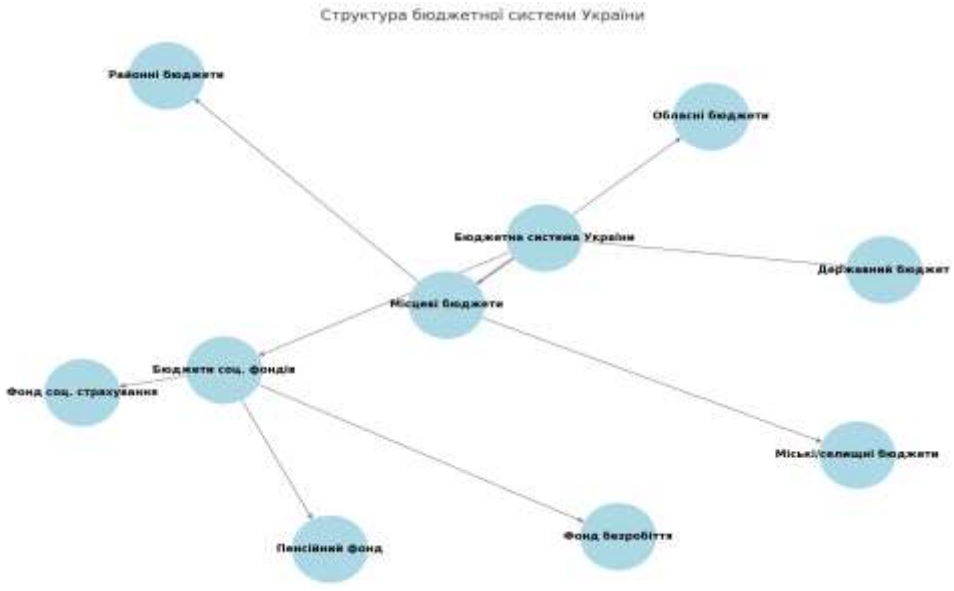


Рис.2.1. Структура бюджетної системи

Бюджетна система України є динамічним інструментом, який реагує на соціально-економічні виклики та забезпечує функціонування держави. Її структура демонструє прагнення до поєднання централізованого контролю і місцевої самостійності, а зміст вимагає прозорості, ефективності та відповідальності в управлінні фінансами. Подальше удосконалення цієї системи має орієнтуватися на стабілізацію економіки, підтримку Збройних сил та ефективне використання міжнародної допомоги.

Ось схема структури бюджетної системи України. Вона включає три основні компоненти:

1. Державний бюджет — головний фінансовий план країни.
2. Місцеві бюджети, до яких належать обласні, районні, міські та селищні бюджети.
3. Бюджети соціальних фондів — Пенсійного фонду, Фонду соціального страхування та Фонду безробіття.

Ця структура відображає багаторівневу систему розподілу фінансових ресурсів в Україні. Якщо потрібно, я можу доповнити таблицею з описом кожного елемента.

Місцеві бюджети є важливою складовою бюджетної системи України та одним із основних інструментів забезпечення фінансової самостійності територіальних громад. Їхня ефективна організація дає змогу вирішувати ключові завдання соціально-економічного розвитку на місцевому рівні, задовольняти потреби населення в освітніх, медичних, культурних, комунальних та інших послугах.

Місцевий бюджет — це план формування і використання фінансових ресурсів, що призначені для забезпечення повноважень органів місцевого самоврядування. У структурі місцевих бюджетів виділяють дохідну і видаткову частини.

До видатків місцевих бюджетів належать:

- фінансування дошкільної та середньої освіти,
- охорони здоров’я (в межах первинної медичної допомоги),

- місцевих програм соціального захисту,
- житлово-комунального господарства,
- культурних, молодіжних, спортивних заходів,
- утримання місцевих адміністрацій та служб.

Зміст місцевих бюджетів визначається завданнями, які поставлені перед громадами згідно з Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», а також Бюджетним кодексом.

Основні джерела фінансування місцевих бюджетів знаходяться в межах громад.

Місцеві бюджети формуються за рахунок власних доходів та трансфертів із Державного бюджету.

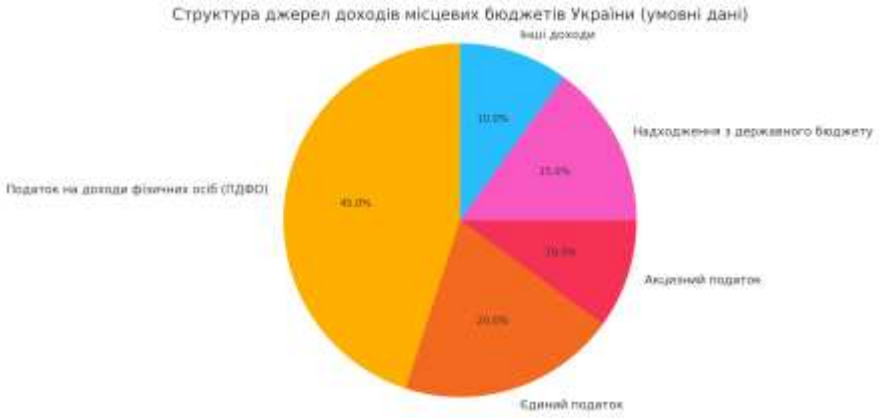


Рис.2.2. Структура доходів місцевих бюджетів

Основні джерела такі:

1. Податкові надходження:

- податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) — один із головних джерел наповнення місцевих бюджетів (до 60% в окремих громадах),
- єдиний податок від малого бізнесу,
- акцизний податок з реалізації підакцизних товарів.

2. Неподаткові надходження:

- плата за надання адміністративних послуг,
- орендна плата за використання майна комунальної власності,
- штрафи, збори, інші платежі.

3. Місцеві запозичення:

- кредити, позики, облігаційні програми, які застосовують переважно великі міста.

4. Офіційні трансферти з державного бюджету:

- дотації вирівнювання для забезпечення фінансової спроможності,
- субвенції на освіту, медицину, соціальні програми тощо.

Фінансування місцевих бюджетів – ключовий фактор у реалізації регіональної політики держави. Розширення фінансових можливостей органів місцевого самоврядування через децентралізацію та реформу фінансів дає змогу громадам ефективніше управляти ресурсами, залучати інвестиції, створювати комфортне середовище для життя громадян.

Таблиця 2.1. - Структура доходів місцевих бюджетів

Джерело доходу	Частка у структурі доходів (%)
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	35
Єдиний податок	15
Акцизний податок	8
Адміністративні збори та послуги	5
Орендна плата за комунальне майно	4
Штрафи та інші неподаткові надходження	3
Субвенції з державного бюджету	20
Дотації вирівнювання	8
Запозичення	2

Схема видатків та доходів складається із множини елементів, які входять до бюджетної системи та казначейства.

2.2. Стан бюджетного процесу в період війни

Бюджетний процес – це механізм формування, затвердження, виконання та контролю за державним і місцевими бюджетами. У мирний час він є

відображенням пріоритетів соціально-економічного розвитку країни, проте в умовах війни перетворюється на інструмент виживання держави, забезпечення обороноздатності та соціальної стабільності.

З початком повномасштабної агресії Росії проти України в лютому 2022 року бюджетна система країни зазнала суттєвих трансформацій. Держава змушена була переорієнтувати пріоритети – з розвитку на виживання. У структурі видатків бюджету домінують витрати на сектор безпеки та оборони, які у 2023–2024 роках сягали понад 50% загального обсягу державного бюджету. Значна частина бюджетних ресурсів також направляється на гуманітарні потреби, підтримку внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури.

У таких умовах різко зростає дефіцит бюджету. Доходи держави суттєво зменшились через руйнування підприємств, скорочення економічної активності, втрату територій, а також через зменшення надходжень з податків і мит. Водночас обсяги видатків зростають. Для покриття дефіциту Україна активно залучає зовнішнє фінансування – кредити та гранти від партнерів, міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк, ЄС, США та ін.).

Важливу роль у стабілізації бюджетного процесу відіграє Національний банк України, який у 2022 році здійснював емісію гривні для фінансування дефіциту бюджету, хоча з 2023 року таку практику було поступово згорнуто. Також діє режим пріоритетного фінансування – казначейство здійснює платежі лише за захищеними статтями бюджету.

Серед викликів – потреба в підвищенні прозорості витрат в умовах обмеженого громадського контролю, складності у формуванні бюджету на рік вперед за умов невизначеності воєнного часу, а також ризики пов’язані із недоотриманням міжнародної допомоги чи запровадженням політичних обмежень до фінансування певних сфер.

Бюджетний процес в Україні в період війни характеризується надзвичайною мобілізацією ресурсів, зосередженням на безпеці, виживанні та міжнародній допомозі. Попри величезні труднощі, держава демонструє

здатність до адаптації, збереження функціональності та забезпечення мінімального соціального стандарту для громадян. Перспективи бюджетної стабілізації залежать від перебігу воєнних дій, реформування податкової системи та продовження підтримки з боку міжнародних партнерів.

У 2024 році Україна продовжувала жити в умовах повномасштабної війни, що суттєво вплинуло на бюджетну політику. За даними Міністерства фінансів, державний бюджет розраховувався на покриття підвищених потреб у безпеці та дефіциту, фінансований переважно за рахунок міжнародної допомоги, запозичень і спеціального «воєнного» фінансування .

Ключові показники відображають загальний стан економіки.

За даними звітів НБУ:

- доходи склали 3,12 трлн грн, що значно перевищило початковий план (ріст на 1,21 трлн грн або +63 %) ов.
- видатки — 4,49 трлн грн, на 473 млрд (+11,8 %) більше, ніж у 2023 році ов.

Дефіцит бюджету — близько 1,36 трлн грн, що становить 17,7 % ВВП (нижче запланованого 24,2 %) .

Структура видатків має наступний вигляд (табл.2.2).

Таблиця 2.3 - Структура видатків державного бюджету

	Сума, трлн грн	% від ВВП	Примітки
Безпека та оборона	2,97	38,9 %	Фінансування через спец- та загальний фонд
Соціальні видатки	0,58	~ –	Збільшено на 8,4 % у порівнянні з 2023
Відновлення інфраструктури	–	–	Частину фінансування забезпечують гранти

Витрати на оборону становлять майже 3 трлн, що вказує на максимально можливу мобілізацію ресурсів .

Соціальні програми отримали 579 млрд грн — безобхідне збільшення в умовах війни.

План бюджету перевиконано на 373 млрд грн (+13,5 %) — це зростання порівняно з 2023 роком на 16,9 % завдяки економічному динамізму і адміністративним змінам.

Фінансування та джерела його вичерпні.

Значну частину фінансування забезпечили гранти від міжнародних партнерів — 473,9 млрд грн. Також ключову роль відіграли воєнні облігації, позики міжнародних фінансових інститутів, та двостороння допомога .

Перспективи та виклики є неоднозначними.

1. Дефіцит бюджету — 17,7 % ВВП попри нижчу за план. Викликає потребу в збільшенні внутрішніх і зовнішніх запозичень .
2. Фінансова стійкість — залежність від міжнародної підтримки.
3. Пріоритет оборони — понад третину бюджету витрачається на безпеку.
4. Адміністративна модернізація — використання грантів, програми реструктуризації боргів, інвестиційні проєкти.

Отже, 2024 рік став знаковим для державного фінансового управління в Україні:

- доходи перевиконано на 13–16 %, ·
- видатки зростали перш за все через потреби оборони та соціальної підтримки,

Дефіцит у межах очікуваного, але все ще високий – 17,7 % ВВП.

Залежність від міжнародного фінансування та потреба стабільно покривати дефіцити через податкову, боргову та реформаторську політику залишаються викликами.



Рис.2.4. Структура видатків Державного бюджету

З початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році міжнародна фінансова допомога стала одним із ключових джерел забезпечення фінансової стійкості України. Умови воєнного часу поставили українську економіку перед безпрецедентними викликами - значне зменшення надходжень до бюджету, зростання видатків на оборону, гуманітарні потреби, відновлення критичної інфраструктури. У цих умовах міжнародна допомога стала не лише підтримкою, але й фактором виживання.

Фінансова допомога Україні надходила у вигляді:

- грантів, які не підлягають поверненню;
- пільгових кредитів з відстрочкою погашення та низькими ставками;
- макрофінансової допомоги (від ЄС);
- гарантій для залучення коштів на міжнародних ринках;
- технічної допомоги (у тому числі для реформування фінансових та державних інститутів).

Серед ключових партнерів України — Європейський Союз, США, Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Японія, Канада, Велика Британія та інші донори.

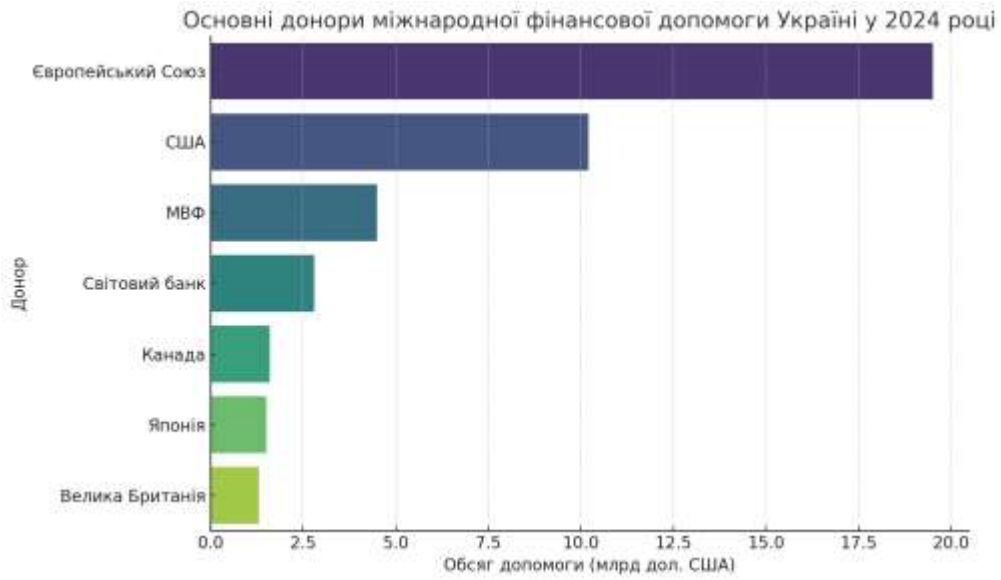


Рис.2.4. Основні джерела міжнародної допомоги.

Протягом 2022–2024 років Україна отримала понад 100 млрд доларів США зовнішньої допомоги, з яких близько 60% становили кошти бюджетної підтримки. У 2024 році найбільшими донорами залишалися:

- Європейський Союз – понад 18 млрд євро в межах програми Ukraine Facility;
- США – понад 10 млрд дол. США бюджетної підтримки (включно з оборонною допомогою);
- МВФ – програма EFF (Extended Fund Facility) загальним обсягом 15,6 млрд дол. США;
- Світовий банк – програми фінансування охорони здоров’я, енергетики, соціальної підтримки.

Міжнародна фінансова допомога потрапляє на єдиний казанчейський рахунок:

- дозволила уникнути дефолту;
- покрила дефіцит бюджету на 40–50%;
- зберегла платоспроможність держави;
- допомогла стабілізувати гривню і фінансовий ринок;
- підтримала соціальні виплати (пенсії, зарплати вчителям, лікарям тощо);
- забезпечила відновлення пошкодженої інфраструктури.

Головними викликами фінансового забезпечення залишаються:

- несвоєчасність надходження коштів (затримки конгресу США чи національних парламентів);
- необхідність звітності та прозорого використання;
- залежність державного бюджету від зовнішніх надходжень;
- перевтома донорів, яка може знизити рівень допомоги в майбутньому.

Таблиця 2.4. - Основні фінансові донори України

Донор	Фінансова допомога (млрд дол. США, еквівалент)
Європейський Союз	19.5
США	10.2
МВФ	4.5
Світовий банк	2.8
Канада	1.6
Японія	1.5
Велика Британія	1.3

Перспективи підтримки залежатимуть від продовження війни, реформ всередині країни, а також ефективного комунікування з міжнародною спільнотою. У 2025 році Україна прагне частково зменшити частку залежності від зовнішніх вливань шляхом підвищення податкових надходжень, реформ енергетичного ринку, боротьби з тіньовою економікою.

2.3. Сучасні тенденції фінансової підтримки підприємств приватного сектору

Необхідно зауважити, що, не дивлячись на запроваджені зміни, за даними Державної податкової служби України, у січні–квітні 2022 р. було сплачено 118,5 млрд грн єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування, що на 12 млрд грн, або на 11,3 %, перевищує відповідний показник минулого року. В цілому до державного бюджету у січні–квітні 2022 р. сплачено

234,4 млрд грн, що на 64,9 млрд грн, або на 38,3 %, більше відповідного періоду минулого року. Місцеві бюджети отримали 110,3 млрд грн. Це на 9,8 млрд грн, або на 9,7 %, більше за січень–квітень 2021 р. Таким чином, у цей складний воєнний час платники податків продовжують підтримувати нашу державу та сумлінно сплачувати податки. Завдяки їх громадянській позиції та патріотизму український бюджет стабільно наповнюється [18].

У зв'язку зі змінами в сфері оподаткування бізнесу в умовах воєнного стану, нагальним є питання надання роз'яснень та проведення консультацій щодо вирішення питань, які виникають у платників податків. У таких умовах ДПС має надавати консультативну підтримку оперативно, без затримок реагувати на звернення та забезпечувати якісний «податковий сервіс».

Наступне рішення Уряду, яке безпосередньо стосується полегшення діяльності суб'єктів бізнесу під час дії воєнного стану – це скасування проведення перевірок. Необхідно зазначити, що спершу було прийнято рішення про відміну майже всіх перевірок, які стосуються діяльності суб'єктів бізнесу, в тому числі камеральних та фактичних. Але потім прийняті рішення були відкориговані та внесені відповідні правки до законів. Таким чином, одним із нововведень, яке було запроваджено на період воєнного, надзвичайного стану та протягом трьох місяців після його припинення / скасування – це встановлення

мораторію на перевірки щодо повноти нарахування, декларування та сплати ЄСВ. Відповідно перевірки, розпочаті до 24 лютого, були призупинені. Штрафні санкції та пеня щодо порушення правил нарахування, декларування та сплати ЄСВ на відповідний період не застосовуються [12].

Ще однієї зміною, яка була запроваджена Урядом для полегшення та стимулювання діяльності суб'єктів бізнесу на період з 7 березня та на весь час воєнного стану – це скасування будь-яких санкцій за порушення вимог Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» у сфері застосування реєстраторів розрахункових операцій / програмних реєстраторів розрахункових операцій

(РРО/ПРРО) [13]. По суті, це означає, що застосування РРО / ПРРО під час війни скасовано, тому що:

- будь-які платежі (оплата карткою, накладні платежі, POS-термінал та ін.) можна отримувати без застосування РРО / ПРРО;

- якщо суб'єкт бізнесу не має РРО / ПРРО і воно не було встановлено – штрафів не буде;

- якщо суб'єкт бізнесу має РРО / ПРРО, він може його використовувати в своїй господарській діяльності далі, але якщо він перестане його використовувати, то штрафів не отримає;

- якщо суб'єкт бізнесу продовжить використання РРО / ПРРО, але допустить якусь помилку (невидача чека, вдача чека не на повну суму та ін.), то штрафів не буде.

Такий крок з боку держави значно полегшив ведення діяльності суб'єктів бізнесу, особливо якщо врахувати, що вимога щодо застосування РРО / ПРРО була новою (почала діяти з початку 2022 р.) і не всі підприємці повною мірою її виконували. Нагальним для суб'єктів підприємницької діяльності є питання, чи скасують застосування РРО / ПРРО після закінчення дії воєнного стану. На даний момент – це невідомо, але необхідно зазначити, що, враховуючи подання заявки на вступ України у ЄС – РРО / ПРРО, це стандартний інструмент розрахунку для будь-якого бізнесу.

Проаналізувавши всі зміни в законодавстві [12; 13], які були внесені протягом останніх місяців, можна підсумувати, що станом на початок травня 2022 р. список перевірок, які все ж таки можуть бути проведені, містить:

- фактичні (за місцем провадження господарської діяльності) перевірки можливості використання клієнтами карток для оплати, тобто наявність POS-терміналів у точках торгівлі чи надання послуг;

- використання РРО / ПРРО в разі продажу підакцизних товарів;

- облік підакцизних товарів;

- порядок ціноутворення на суспільно-значущі товари;

- камеральні (у приміщеннях ДПС) перевірки, ініційовані на підставі заяви про бюджетне відшкодування ПДВ, доданої до декларації.

Наступним кроком українського Уряду, який був розроблений з метою підтримки та стимулювання розвитку вітчизняного бізнесу, є запровадження програми щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів. Відповідно до цієї програми, українські суб'єкти бізнесу, які знаходяться у зоні активних бойових дій, можуть отримати державну допомогу в переміщенні своїх потужностей до західних областей України. Наразі реалізація програми здійснюється на основі таких нормативно-правових актів:

- Постанова Уряду № 305 від 17.03.2022 р. [15], яка регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури;

- Розпорядженням Уряду № 246-р від 25.03.2022 р. [14], яке передбачає план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію.

Програма з релокації українських виробництв за підтримки держави спрямована на збереження виробничого і трудового потенціалу та орієнтована на усі підприємства, які бажають перемістити виробництво на території західних областей України. Цією програмою може скористатися будь-яке підприємство, яке знаходиться у зоні ризику та активних бойових дій. Учасником може бути не лише велике виробництво, але й малі бізнеси з 10–20 працівниками у штаті. В першу чергу допомогу держави для вимушеного релокейту отримають стратегічно важливі підприємства та підприємства, які виробляють товари першої необхідності (хліб та інша їжа, питна вода, одяг та інше) для забезпечення потреб цивільного населення, військових та бійців територіальної оборони.

Для того щоб подати заявку, підприємству необхідно скористатися платформою цифрової взаємодії для допомоги з релокації бізнесу, яка була

запущена ДП «Прозорро.Продажі» за ініціативи Мінекономіки, за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та національного проєкту з розвитку підприємництва та експорту Дія.Бізнес. Під час заповнення заявки важливо максимально деталізувати інформацію про підприємство, що спростить та пришвидшить процес подальшого транспортування.

Перевезення здійснюють безкоштовно «Укрзалізниця» та «Укрпошта», яка відповідає за підвезення обладнання до залізничної станції, а також забезпечує оперативне проходження блокпостів, оформлює транспортні накладні. Водночас релокація є лише частиною процесу переміщення підприємства із зони бойових дій. Важливою є також підтримка місцевої влади, а саме пошук площ для розміщення виробництва, забезпечення безперебійним живленням та розміщенням працівників.

За офіційними даними, за два місяці війни 1171 українське підприємство розпочали процес евакуації своїх виробництв. Понад 400 суб'єктів бізнесу частково або повністю перевезли свої потужності, з них 216 відновили роботу. Ще близько 500 підприємців шукають майданчики для розміщення. Місцем релокації стали вісім областей у Центральній та Західній Україні: Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська [5].

У процесах переміщення підприємств, які переїжджають з епіцентрів бойових дій, лідирує Львівщина.

До цього регіону станом на 29 квітня було переміщено 115 підприємств, понад пів сотні з них вже відновили роботу [7]. Також на Хмельниччину із зони бойових дій переїхало 25 підприємств; до Вінницької громади переїхало 13 підприємств; два десятки підприємств перевезли своє виробництво на Тернопільщину.

Серед релокованих компаній можна виокремити чотири типи підприємств:

Перший – великі системні підприємства, яким дуже важко перевезти своє обладнання, часто громіздке і габаритне. Це здебільшого акціонерні товариства

та державні підприємства. Такі компанії найбільше потребують допомоги від держави.

Другий – це підприємства середнього рівня, які мають власне виробництво та ресурси. Часто переїздять до своїх бізнес-партнерів чи філій на Західній Україні. В основному ці компанії переїжджають самостійно, без допомоги держави. Від держави та органів місцевого самоврядування їм потрібна лише

комунікація та пошук нових партнерів.

Третя – ФОП, в основному мікробізнеси, які надають послуги, або займаються «крафтовим» виробництвом. Такі підприємці після переїзду швидко починають працювати. На них є попит, часто – усталена клієнтська база. Допомоги держави, як правило, не потребують.

Четверта – ІТ-бізнес. З початку активних бойових дій велика кількість компаній з ІТ-сектору переїхала на

Західну Україну. Допомоги держави не потребують, мають ресурси, щоб облаштуватися на новому місці [5].

Таким чином, завдяки запровадженій Урядом України програмі релокації, значна кількість підприємств отримала змогу працювати в нових умовах, зберегти свій бізнес та робочі місця.

В сучасних важких умовах важливим з боку Уряду є розробка та реалізація програм фінансової підтримки стимулювання та розвитку підприємництва. Така підтримка може бути здійснена на основі реалізації програм кредитування суб’єктів господарювання.

Держава може сприяти кредитуванню підприємств двома шляхами. Першим варіантом є створення спеціальних державних установ або неприбуткових організацій для кредитування і фінансування бізнесу.

При цьому вартість кредиту (який може бути і безвідсотковим) може залежати від віку, виду економічної діяльності, місця розташування підприємства тощо. Таким чином можна створювати більш сприятливі умови для новостворених фірм, підприємств певної галузі, залежно від

загальнонаціональної стратегії розвитку економіки чи задля розвитку певних місцевих ресурсів тощо. Наприклад, сьогодні в Україні фінансовою підтримкою мікро-, малих та середніх підприємств успішно займається Німецько-Український фонд (НУФ), озаснований Урядом спільно з НБУ та Німецьким державним банком розвитку [1].

Другим варіантом є державне сприяння розвитку кредитних відносин між бізнесом та комерційними банками. З метою реалізації цього напряму державної політики 18 березня 2022 р. рішенням Уряду внесено зміни до Державної програми «Доступні кредити 5–9 %», які полягають у такому:

1. Програма розширена на середні підприємства з річним доходом до 50 млн євро (раніше було 20 млн євро) та на великі підприємства з річним доходом більше 50 млн євро незалежно від кількості працюючих робітників;

2. Максимальна сума кредиту для всіх суб'єктів підприємництва збільшена з 50 до 60 млн грн з урахуванням групи пов'язаних компаній;

3. Процента ставка: 0 % річних протягом періоду воєнного стану та одного місяця після його припинення; 5 % річних після завершення вказаного вище періоду і до кінця строку кредиту;

4. Цілі кредитування: інвестиційний кредит на придбання основних засобів; кредит на поповнення обігових коштів для здійснення підприємницької діяльності;

5. Строк кредитування: інвестиційні кредити – 5 років; кредити на поповнення обігових коштів – 3 роки;

6. Термін подачі заявки на участь у програмі – у період дії воєнного стану;

7. Розмір кредитної гарантії – 50 % від суми кредиту суб'єкта мікро-, малого та середнього підприємництва (крім суб'єктів великого підприємництва) [10];

Відповідно до цілей цієї програми державні і комерційні банки мають активізувати кредитну діяльність, аби тисячі підприємців змогли відновити й модернізувати свою господарську діяльність, адаптувавши її до нових умов. Станом на початок травня за Державною програмою «Доступні кредити 5–

9 %» Фонд розвитку підприємництва уклав угоди про співробітництво з 42 банками.

Відповідно до даних Міністерства фінансів України, усього з моменту старту цієї Програми суб'єкти підприємництва станом на 16.05.2022 р. отримали від уповноважених банків 40486 кредитів на загальну суму 110,1 млрд грн, в тому числі:

- 10,25 млрд грн підприємці отримали на інвестиційні цілі;

- 58,16 млрд грн – як антикризові кредити;

- 25,35 млрд грн були видані як рефінансування попередньо отриманих кредитів;

- 13,71 млрд грн – кредити для с/г виробників, передусім, на інвестиційні цілі;

- 2,61 млрд грн – антивоєнні кредити [9].

Проведені дослідження свідчать, що Уряд нашої країни застосовує комплекс універсальних та унікальних методів державного регулювання та стимулювання розвитку підприємництва в умовах війни.

В той же час недоліки і складнощі, з якими стикаються в процесі функціонування господарські суб'єкти, свідчать про необхідність синхронно розвивати як державну систему підтримки бізнесу, так і ініціативу підприємців, малих і середніх підприємств по об'єднанню зусиль у сфері державно-фінансової діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Актуальність теми “Удосконалення підходів фінансового управління суб’єкта ЗЕД в умовах воєнного часу” полягає в тому, що в умовах нестачі оборотних коштів, інфляції та валютних ризиків велике значення набуває ефективність фінансового управління, як спосіб уникнення непродуктивних витрат, оптимізації податків тощо.

У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність та класифікацію фінансових ресурсів підприємства-суб’єкта ЗЕД та конкретизовано їх значення в розвитку підприємства. Обґрунтовано особливу роль управління фінансовими ресурсами як одним із головних чинників виживання, розвитку та економічного зростання підприємства. Ефективне управління підприємством та його конкурентоспроможністю можливі при якісному управління фінансовими ресурсами, відповідно всю систему управління фінансовими ресурсами проаналізовано точно як частину ефективного фінансового менеджменту підприємства. Загалом, повний комплексний підхід до вирішення цього питання дозволив розробити схему корпоративного управління фінансовими ресурсами підприємства, спрямовану на ефективне насичення акумулювання та перерозподіл фінансових ресурсів і не тільки сприяє максимізації прибутку та зростанню його ліквідності та інвестиційної привабливості, а й забезпечує стабільність продуктивного фінансового стану підприємства з позиції ліквідності та стійкості.

В сучасних умовах війни підприємства України опинилися в безпрецдентно складних умовах роботи та функціонування – руйнування логістики, відтік кваліфікованих кадрів, зростання цін на ресурси, нестабільність бізнес-очікувань через тривалість повномасштабної війни – все це стало причинами або тимчасової зупинки бізнесу, або його скорочення. Для відновлення економіки країни чи її підтримки необхідно забезпечити суб’єктів ЗЕД доступними ресурсами, особливо – фінансовими. Фінансові ресурси підприємства є об’єктом системи фінансового менеджменту та

відіграють значну роль у розвитку підприємства та у максимізації його прибутку. Відповідно, актуальність досліджуваної теми полягає в тому, що на сьогодні перед підприємствами постає завдання збереження фінансових ресурсів та ефективність управління ними.

В роботі аналізується існуючий стан бюджетної системи України, джерела покриття витрат та ситуація з формуванням місцевих бюджетів, програми міжнародної фінансової допомоги, донорські проекти тощо. Аналізується поняття «механізм фінансового управління», як сукупність суб'єктів та об'єктів управління, відповідних важелів та інструментів.

Мета роботи – проаналізувати існуючі методи управління фінансовими ресурсами підприємства – суб'єкта ЗЕД та запропонувати удосконалення.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- узагальнити та систематизувати існуючі методи фінансового управління на суб'єкті ЗЕД;
- проаналізувати типові підходи до фінансового менеджменту на підприємствах – суб'єктах ЗЕД;
- запропонувати оптимальні підходи до фінансового менеджменту, прийнятні для умов війни.

В якості пропозицій для удосконалення фінансового управління суб'єктом ЗЕД запропоновано застосування традиційних методів фінансового менеджменту, зокрема – бюджетування, створення локальних бюджетів та використання балансових методів. Також, пропонується фінансування приватного бізнесу за рахунок донорських програм, через мережу українських представництв іноземних банків та державних банків за спеціальними критеріями, як то створення робочих місць, своєчасна сплата податків та зборів тощо. Використання всіх наявних резервів надасть можливість підприємцям забезпечувати нестачу оборотних коштів та ресурсів для подальшого фінансування бізнесу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ареф’єва О. В. Реструктуризація системи управління фінансовими ресурсами підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2021. No 11–12. С. 17–26.

2. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : Либідь, 2022. 384 с.

3. Безбородова Т. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств. Держава та регіони. 2018. No 5. С. 21–23.

4. Бердар М. М. Впровадження прогресивних методів управління фінансовими ресурсами підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. No 5 (84). С. 31–36.

5. Бердар М. М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства на основі логістичного підходу. Актуальні проблеми економіки. 2018. No 5 (83). С. 133–138.

6. Ванькович Д. В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств. Фінанси України. 2020. No 9. С. 112–117.

7. Вінц Ю. О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства. Держава та регіони. 2017. No 10. С. 55–59.

8. Костецький В. В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2010. No 4 (29). С. 135–145.

9. Казакова В. І. Концептуальні основи управління фінансовими ресурсами підприємств. Економіка АПК. 2014. No 1. С. 109–113.

10. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 535 с.

11. Передерієнко Н. І. Фінансовий менеджмент: підручник для студ. вищих навч. закл. Львів : Українська академія друкарства, 2018. 200 с.

12. Стасюк Г. А. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Херсон : Олді-плюс, 2014. 478 с.13. Опачинський Д. Методи визначення приросту фінансових

ресурсів підприємства, напрямів та ефективності їх використання. Економіст. 2011. No 8. С. 23–27.

14. Рупняк М. Я. Формування фінансових ресурсів акціонерних товариств України: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.04.01. Київ, 2006. 20 с.15. Шевчук Н. Капітал підприємства: формування та ефективність функціонування. Ринок цінних паперів України. 2014. No 5–6. С. 39–44