

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет обліку та фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи  
на здобуття ступеня вищої освіти Магістр

на тему: «Організація та шляхи удосконалення фінансово-аналітичної  
роботи на малому підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньо-професійною програмою  
Фінанси, банківська справа та страхування  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа  
та страхування  
ступеня вищої освіти Магістр  
групи 1  
Шишацька Е. В.

**Полтава - 2021 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	9
1.1. Розвиток малого підприємництва та нормативно-правової бази .....	9
1.2. Теоретичні засади організації фінансово-аналітичної роботи на малому підприємстві .....	16
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	23
2.1. Аналіз фінансово-економічного стану суб'єкта малого підприємництва... ..	23
2.2. Організація фінансового планування та прогнозування на підприємстві.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	45
3.1. Удосконалення фінансового управління на малому підприємстві.....	45
3.2. Запровадження фінансового контролінгу на малому підприємстві .....	52
ВИСНОВКИ .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Фінансовий менеджмент малого підприємства значно відрізняється від фінансового менеджменту великих підприємств. Насамперед, необхідно враховувати специфічні властивості малих підприємств. Зокрема, мала кількість або взагалі брак спеціалістів з управління фінансами; хронічна нестача фінансових ресурсів для організації господарської діяльності; відсутність фінансового прогнозування та планування; мета малого підприємства інколи є складною і суперечливою. Відсутність спеціалістів з фінансового менеджменту зумовлена критеріями, відповідно до яких визначається належність підприємства до категорії «малих», а саме обмеженням щодо середньооблікової кількості працюючих за рік та обсягом отриманого доходу.

Актуальність даної теми обумовлена і великою кількістю проблем при впровадженні фінансового менеджменту на малому підприємстві. За дослідженнями західних аналітиків більшість банкрутств на малих підприємствах відбувається за рахунок внутрішніх причин, а саме – нераціональної організаційної структури управління, поспішного вибору постачальників, невідповідній економічному потенціалу сфері діяльності, помилковій оцінці місткості ринку тощо.

Серед вітчизняних вчених дане питання досліджували Ю. В. Банах, З. С. Варналій, М. І. Долішній, І. В. Камарницький, І. В. Лиспиц, В. М. Мельник, Й. М. Петрович, О. М. Плищук, А. Н. Поддєрьогін, В. О. Сизоненко, М. П. Скрипник та інші.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана в межах програми науково-дослідних робіт кафедри фінансів, банківської справи та страхування за темою «Удосконалення механізму фінансової діяльності підприємств, організацій і установ».

**Мета і завдання дослідження.** Мета даної роботи полягає в аналізі стану фінансово-аналітичної роботи на малих підприємствах, обґрунтуванні

теоретичних положень щодо необхідності її запровадження і удосконалення.

Виходячи з поставленої мети при написанні кваліфікаційної роботи вирішувались наступні завдання: з'ясувати сутність та виявити особливості існування малого бізнесу в Україні; дати критичну оцінку існуючої організації фінансово-аналітичної роботи на малих підприємствах; виявити особливості здійснення фінансово-аналітичної роботи у сфері управління фінансами, оподаткування підприємств малого бізнесу; розробити шляхи удосконалення фінансово-аналітичної роботи на малих підприємствах.

**Предмет і об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є організація фінансово-аналітичної роботи на підприємствах малого бізнесу. Предметом дослідження є теоретичні і методичні основи удосконалення фінансово-аналітичної роботи на малих підприємствах.

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених завдань дослідження використовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання та теоретичного узагальнення – для комплексного дослідження особливостей функціонування малих підприємств; статистичних порівнянь – для оцінки сучасного стану та тенденції в розвитку малого бізнесу в Україні; аналізу і синтезу – для узагальнення інформації щодо сучасного стану впровадження фінансово-аналітичної роботи на малих підприємствах; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення сутності та змісту поняття «мале підприємство» в Україні та за кордоном; графічний і табличний – для наочного відображення результатів дослідження; комплексно-системний – для вивчення положень національного законодавства. Основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених із проблем здійснення фінансово-аналітичної роботи на малих підприємствах.

**Інформаційна база.** Інформаційною базою дослідження виступали законодавчі та нормативно-правові акти України з питань функціонування малих підприємств, матеріали державних органів статистики, дослідження вітчизняних вчених з даного питання та власні дослідження. Базою для виконання кваліфікаційної роботи виступало ХХХ.

**Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів.**

Найбільш важливими результатами, що характеризують новизну дослідження є наступні: удосконалено методику планування грошових надходжень і видатків на 2021 рік за допомогою платіжного календаря, що дозволить уникнути несприятливих ситуацій для підприємства через підтримання належного рівня платоспроможності та ліквідності підприємства; удосконалено методичні підходи до побудови матриці SWOT-аналізу, яка передбачає групування можливостей, загроз, сильних та слабких сторін підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні висновки і пропозиції кваліфікаційної роботи можуть бути використані для підвищення ефективності здійснення фінансово-аналітичної роботи на малих підприємствах, зокрема, прикладне значення мають пропозиції щодо здійснення планування в практичній діяльності ХХХ.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки та пропозиції опрацьовані автором рекомендації щодо здійснення автоматизації даного виду робіт та, що містяться в роботі, належать особисто автору.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження доповідалися і одержали позитивну оцінку на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики» (Полтава, ПДАА, 29 жовтня 2020 року).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,3 др. арк., у тому числі 1 наукова стаття обсягом 0,2 др. арк., у матеріалах конференції – тези 1 доповіді обсягом 0,1 др. арк.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, що нараховує 50 найменувань, містить 22 таблиці, 14 рисунків, 7 додатків. Основний зміст роботи викладено на 61 сторінці друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Розвиток малого підприємництва та нормативно-правової бази

В сучасних умовах значну частку в загальній структурі підприємств країн з розвиненою економікою займає малий бізнес. На сьогоднішній день основну роль в ринковій економіці відіграє діяльність приватних підприємств, які, здійснюючи господарську діяльність сприяють підвищенню рівня життя населення і економічному розвитку країни в цілому. Найважливішою причиною великої кількості банкрутств серед малих підприємств є відсутність системи фінансового менеджменту на малих підприємствах, а при покладанні функцій фінансового менеджера на іншого працівника – у недосконалому та поверховості розуміння особливостей її інформаційного та методологічного забезпечення. Ситуація ускладнюється відсутністю компетентного у цих питаннях персоналу, або відсутністю відповідних посад на підприємстві з метою економії на витратах з оплати праці.

Малі підприємства досить часто зацікавлені в одержанні поточного прибутку, в аналізі руху готівки, в управлінні оборотним капіталом і по суті не вдаються до фінансового прогнозування та планування. Інколи на малих підприємствах один працівник відповідає за таке коло обов'язків, які не в змозі виконати. У зв'язку з цим деякі питання організації бізнесу керівник вирішує, покладаючись на інтуїцію, тобто поверхнево, не розраховуючи досконально потреби в коштах. І як наслідок, постає перед фактом, коли в нього доходи не покривають витрати. Зазначене вище і обумовлює актуальність теми дослідження.

Нестійкий фінансовий стан малих підприємств є причиною їх неплатоспроможності, погіршення фінансової стабільності, які призводять до незапланованих втрат і недосягнення необхідного фінансового результату.

Виходячи з цього, дослідження шляхів стабілізації та покращення фінансового стану є одним із найважливіших завдань фінансово-аналітичної роботи малих підприємств.

Розвиток суб'єктів підприємництва малого бізнесу в сучасних умовах стримується внаслідок:

- нестачі виробничих потужностей і приміщень;
- складностей в одержанні кредитів та нерозвиненості системи гарантій і страхування діяльності малих підприємств;
- причин бюрократичного характеру, що примушує засновників малих підприємств оббивати пороги численних інстанцій для збору підписів;
- відсутності розгалуженої мережі організаційних і управлінських організацій, які надають малим підприємствам різного роду послуги на комерційній основі;
- нестачі кваліфікованих кадрів, здатних працювати в умовах ринку [33, с. 343].

На нашу думку, для характеристики стану малого підприємництва в країні, важливою є не кількість підприємств, а їх внесок в розвиток економіки країни. Негативною тенденцією у розвитку малих підприємств є зменшення обсягу продажу продукції, робіт, послуг. В сучасних умовах існування суб'єктів малого підприємства неможливе без державної підтримки.

Створення малих підприємств в Україні має як позитивні сторони, так і негативні сторони. До основних переваг малих підприємств над середніми та великими можна віднести наступні:

- по-перше, малі підприємства не потребують великого стартового капіталу, тому негайно розпочинають діяльність, чим збільшують пропозицію товарів (послуг) на ринку та забезпечують роботою значну частину;
- по-друге, малий бізнес сприяє розвитку науки, технічному прогресу. Висока ефективність малого бізнесу у створенні нової техніки і технології досягається завдяки мобільності управління такими фірмами, швидкості прийняття рішень, концентрації зусиль на одному напрямі, залученню

висококваліфікованих спеціалістів, фінансовій підтримці великих фірм, які сподіваються використати результати малого бізнесу;

- по-третє, на підприємствах малого бізнесу спостерігається висока оборотність матеріальних та фінансових ресурсів.

- по-четверте, власника малого підприємства спонукає найбільш сильний варіант мотивації до праці. В його основі лежить найбільша серед усіх верств економічно активного населення – матеріальна зацікавленість у результатах своєї діяльності, оскільки він несе повну відповідальність за дані результати, причому, її повнота вимірюється для нього втратою власності і всього, що з нею пов'язане: неплатоспроможність, банкрутство – з одного боку, успіх і примноження статків – з іншого.

- по-п'яте, суб'єкти малого підприємництва швидше реагують на потреби споживача.

Відповідно до Указу президента України «Про державну підтримку малого підприємництва» та Податкового кодексу України для суб'єктів малого підприємництва застосовується пільгове оподаткування [25, 29].

В сучасних умовах, при збереженні несприятливих макроекономічних чинників для ведення малого бізнесу, запровадження спрощеної системи оподаткування відкрило додаткові можливості трансформації безготівкових коштів у готівкові, уникнення сплати податків та соціальних платежів, що негативно впливає на розвиток економіки країни в цілому. У той же час, запровадження системи спрощеного оподаткування суб'єктів малого підприємництва зменшило податковий тиск на малі підприємств, що повинно було б позитивно вплинути на їх розвиток.

На думку М. М. Баб'яка, основною проблемою недостатнього розвитку сектору малого бізнесу в Україні є дефіцит фінансових ресурсів [3, с. 80].

Головними факторами покращення фінансової діяльності малих підприємств, на думку самих підприємців, є наступні: зниження ставок та зменшення кількості податків – вказали 85 % опитаних; зменшення відсотків за банківськими кредитами – 63 %; забезпечення стабільності фінансового та

податкового законодавства – 48 %; спрощення та удосконалення нормативної бази, що регулює діяльність малого підприємництва – 37 %; зменшення податкових та інших перевірок – 23 %; удосконалення системи ліцензування – 16 %; спрощення системи сертифікації – 12 %; удосконалення процедури реєстрації малих підприємств – 6 % [7, с. 70].

Питома вага найманих працівників, що працювали на малих підприємствах, у загальній сукупності зайнятого населення в період з 2015 по 2019 рік зростає з 15,1 до 25,3 %. Для прикладу у світовій господарській системі малі й середні підприємства забезпечують робочими місцями майже 50 % працюючого населення усього світу, а обсяг виробництва у цьому секторі складає від 33 до 66 % валового внутрішнього продукту [10, с. 23]. Цікавою є також структура працівників, зайнятих на малих підприємствах по різних видах економічної діяльності (рис. 1.1).

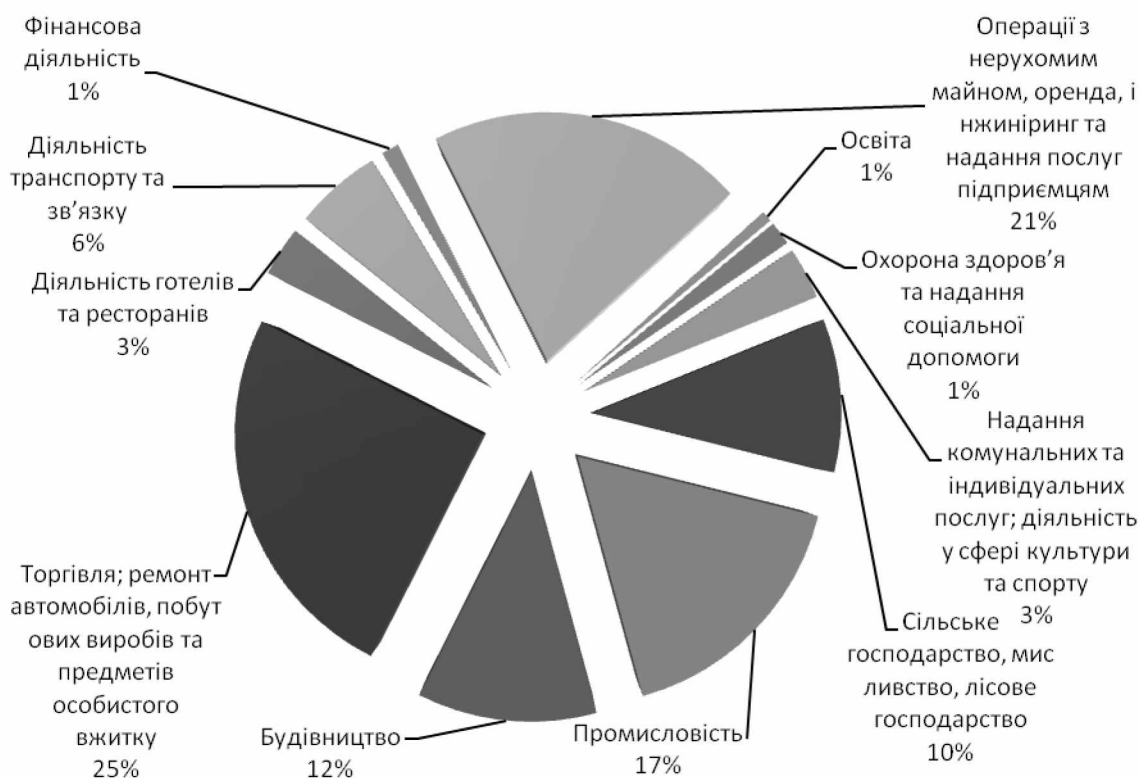


Рис. 1.1. Структура працівників, зайнятих на малих підприємствах відповідно до видів економічної діяльності у 2019 році

Як видно з даного рисунку четверта частина працівників зайнята в торгівлі. Так, у 2019 році на оптову торгівлю і посередництво в оптовій торгівлі припадає 63,6 % даного виду економічної діяльності, на роздрібну торгівлю, ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку – 26,2 %, решта – 10,3 % на торгівлю автомобілями та мотоциклами, їх технічне обслуговування та поточний і капітальний ремонт.

Даний вид економічної діяльності також забезпечує найбільший обсяг реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) серед малих підприємств – 273 335,2 млн. грн (59,2 %) (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) серед малих підприємств за 2019 рік

Держава має стимулювати розвиток малого підприємництва й забезпечувати його рівномірний розподіл за регіонами. Визначальною передумовою розвитку малого підприємництва є наявність інфраструктури

підтримки цього сектора економіки. Досить цікавим є взаємозв'язок кількості працівників із обсягом реалізації, який вони забезпечують. Доцільно для визначення цього зв'язку розрахувати обсяг реалізації на одного працівника. Дані згруповано в табл. 1.1 (додаток Г). Найбільшу частку в загальній кількості працівників і обсязі реалізації займає торгівля, що є закономірним. А от друге місце в структурі доходів на одного працівника займає фінансова діяльність. Один працівник в даному виді економічної діяльності надає послуг в середньому на 320,4 тис. грн. В інших випадках відмінності в структурі кількості працівників та структурі обсягів реалізації не такі значні як у зазначених галузях.

Процес формування та розвитку елементів інфраструктури підтримки має значення не лише щодо формування суб'єктів малого підприємництва, але й значною мірою сприяє їх ефективному функціонуванню. Інфраструктура підприємництва – це сукупність державних та громадських інститутів (організацій, установ і об'єднань), які обслуговують інтереси суб'єктів підприємницької діяльності й забезпечують їхню господарську діяльність та сприяють підвищенню її ефективності [6, с. 25]. Сьогодні в Україні відбуваються зрушення у розвитку інфраструктури підтримки суб'єктів малого підприємництва.

На думку І. О. Плужнікова ключ до вирішення проблем розвитку суб'єктів малого підприємництва лежить у вдосконаленні й посиленні державного регулювання економічних процесів, серед яких він називає: спрямування бюджетної системи на розвиток підприємництва, вдосконалення ціноутворення, стимулювання попиту тощо [20, с. 45].

З досвіду зарубіжних країн відомо, що для державної підтримки підприємництва через формування і реалізацію бюджетної політики доцільно використовувати: прямі бюджетні дотації, бюджетні кредити, бюджетні інвестиції, державні замовлення, податкові пільги, програмно-цільовий метод підтримки підприємництва, закладання коштів у спеціальний фонд державного та місцевих бюджетів на підтримку підприємництва. Бюджетні кредити

підприємництву можна вважати ефективнішою формою, ніж бюджетні дотації, а гарантії для одержання кредитів за рахунок бюджетів усіх рівнів ефективніші порівняно з бюджетними кредитами. До основних переваг бюджетних кредитів над дотаціями можна віднести практику їхнього надання на умовах платності і обов'язкового повернення, що стимулює підприємців до ефективного використання тимчасово залучених коштів. Перевагою ж банківських кредитів підприємцям під бюджетні гарантії є надання державної підтримки без використання бюджетних коштів (вони потрібні тільки при неможливості повернення кредиту).

Однак, наведені переваги реалізуються лише за певних умов: наявності ефективної системи повернення кредитів та реалізації принципу платності за них; забезпечення реальної відповідальності підприємців-позичальників; проведення державою на всіх рівнях виконавчої влади політики жорстких обмежень, яка не припускає списання боргів; надання кредитів під бюджетні гарантії лише тим підприємницьким структурам, які спроможні їх ефективно використати у ринкових умовах.

У країнах з розвинутою економікою широко використовуються як державна підтримка підприємництва, так і державні замовлення підприємницьким структурам і окремим підприємцям. Державні замовлення доцільні за таких умов: високий рівень конкуренції між потенційними постачальниками-підприємцями; проведення державних тендерів для відбору найприйнятніших контрагентів з числа підприємницьких структур; адекватне відображення інтересів споживачів у контрактах між державою і підприємницькими структурами; точне виконання державних замовлень. Податкові пільги, оскільки вони суттєво впливають на податкові надходження до бюджетів усіх рівнів, слід надавати лише новоствореним підприємницьким структурам і не на тривалий час.

Враховуючи, що підприємницькі структури розташовані у конкретних регіонах і «прив'язані» до певних місцевостей, бюджетну підтримку підприємства слід перенести в основному на регіональний рівень, і лише для

державних програм підтримки підприємництва в цілому доцільно використовувати кошти державного бюджету.

Отже говорячи про сучасний стан та перспективи розвитку сектору малого бізнесу в Україні слід пам'ятати про наявність великої кількості проблем. Їх вирішення є необхідною умовою економічного розвитку нашої держави, оскільки малий бізнес відіграє важливу роль в економічному житті, що легко прослідкувати на прикладі багатьох розвинутих країн. Якомога швидше слід подбати про удосконалення законодавчої бази, що стосується діяльності малих підприємств, особливо щодо їх державної підтримки та стимулювання. Малі підприємства володіють значним потенціалом для розвитку. Його використання в повній мірі дозволить не тільки підняти рівень життя населення, а й розв'язати низку інших соціально-економічних проблем, тому розвиток даного сектору підприємництва має бути домінуючим у найближчий час.

## **1.2. Теоретичні засади організації фінансово-аналітичної роботи на малому підприємстві**

Функціонування суб'єктів господарювання малого бізнесу в умовах нестачі фінансових ресурсів і державної підтримки спонукає їх до широкого запровадження фінансово-аналітичної роботи. Часто відсутність фінансового відділу не означає відсутність здійснення даного виду роботи, оскільки вона має чи не найважливіше значення для функціонування суб'єкта господарювання малого бізнесу. За допомогою фінансових коефіцієнтів та методів проводиться планування, прогнозування діяльності суб'єкта господарювання малого бізнесу, а також систематичний контроль за здійсненням обраної ефективної стратегії.

Здійснення фінансової роботи допомагає суб'єктам господарювання малого бізнесу не втратити основні орієнтири у своїй діяльності і систематично

порівнювати свої реальні результати з результатами конкурентів.

Фінансово-аналітична робота суб'єкта господарювання малого бізнесу – це система ефективних економічних заходів, що передбачає формування фінансових ресурсів, необхідних для ефективного та якісного забезпечення виконання фінансових планів розвитку суб'єктів господарювання малого бізнесу, систематичного контролю за їх цільовим використанням.

До основних завдань фінансово-аналітичної роботи на суб'єктів господарювання в сфері малого бізнесу належать: розробка шляхів збільшення чистого прибутку і прагнення підвищення рентабельності (прибутковості); систематичне виконання боргових зобов'язань перед постачальниками та підрядниками з оплати ТМЦ, перед працівниками суб'єкта господарювання в сфері малого бізнесу з приводу оплати праці та інших виплат; ефективний та дієвий контроль за ефективним використанням оборотних засобів.

На малому підприємстві роль фінансового менеджера, зазвичай, виконує бухгалтер. Відповідно він є відповідальним за всі обов'язки, які покладаються на фінансового менеджера великої фірми. Досить часто в сучасних умовах у результаті цього керівник суб'єкта господарювання в сфері малого бізнесу все одно не отримує повної інформації, яка вимагається від фінансового менеджера, а бухгалтер є перевантажений і постійно знаходиться в стресовій ситуації, оскільки не встигає надати керівнику необхідну інформацію, яку від нього очікують. Проблема виникає, як правило, через нерозуміння керівниками малих суб'єктів господарювання в сфері малого бізнесу відмінностей між бухгалтерією і фінансовим менеджментом. Насправді їх робота тісно взаємопов'язана, але, це абсолютно різні речі і функції, і виконувати їх мають абсолютно різні люди.

Розширення масштабів фінансового менеджменту в Америці та Європі відбувалися разом з розвитком економіки досить природним шляхом. Оскільки розвиток економіки вимагав від суб'єкта господарювання в сфері малого бізнесу якісного виконання різних завдань, фінансистам необхідно було освоювати всі етапи, які відбувалися і зарубіжних країнах [19, с. 50].

Важливе значення для здійснення фінансово-аналітичної роботи на малому підприємстві має ефективний аналіз фінансово-економічного стану та результатів діяльності за останні роки. Основним джерелом економічної інформації для його здійснення ефективного аналізу є Баланс та Звіт про фінансові результати суб'єкта господарювання в сфері малого бізнесу.

Функції, які на сьогодні покладені на бухгалтера як фінансового менеджера на малих підприємствах наведено на рис. 1.3.

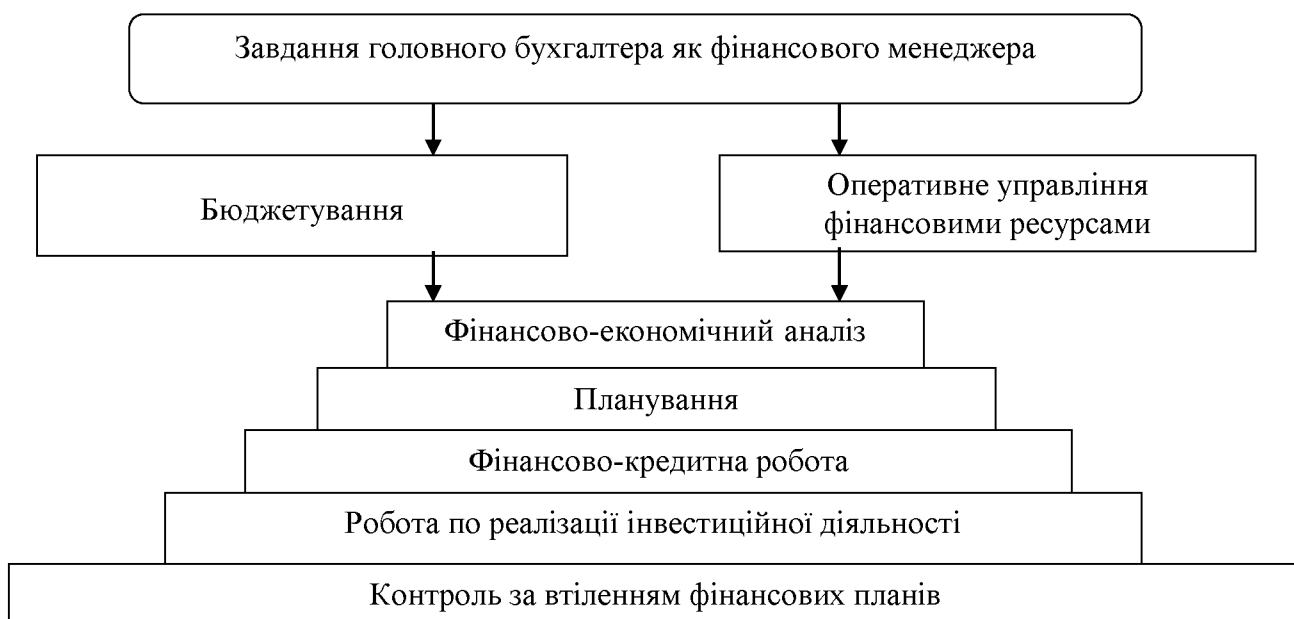


Рис. 1.3. Завдання головного бухгалтера як фінансового менеджера

Особливість фінансово-економічної роботи для суб'єктів господарювання в сфері малого бізнесу полягає у суттєвих відмінностях річної фінансової звітності, оскільки скорочено і укрупнено ряд статей.

Підприємства, які за результатами за минулий рік визнаються суб'єктами малого підприємництва, застосовують у фінансово-економічній діяльності Положення (стандарт) 25 у звітному році [28]. Якщо суб'єкти господарювання в сфері малого бізнесу не можуть бути визнані суб'єктами малого підприємництва, то фінансовий звіт складається за поточний і подальші періоди відповідно до стандартів бухгалтерського обліку.

Річна фінансова звітність є основним джерелом інформації для фінансового аналізу суб'єктів господарювання малого бізнесу. У зв'язку з особливостями складання фінансової звітності малих підприємств деякі етапи й показники здійснення аналізу втрачають свій економічний зміст. Також необхідно відмітити, що в даний час фінансовому аналізу суб'єктів малого підприємництва в економічній літературі майже не приділяється уваги. Так, наприклад, у працях вчених-економістів О. В. Павловської, Ю. С. Цал-Цалко, В. В. Іваненко, Р. І. Костирко і в праці Л. Д. Буряка, присвяченої фінансовому менеджменту на малих підприємствах, дані питання не розкриваються.

Слід зазначити, що одним із головних напрямків фінансово-аналітичної роботи на малому підприємстві є контроль за наявністю фінансових ресурсів, їх використанням. Ресурси малого підприємства – це його активи. Баланс суб'єктів господарювання малого бізнесу містить відомості про розміщення активів. Основною ознакою групування статей активу балансу є ступінь їх ліквідності. Політика управління активами суб'єктів господарювання малого бізнесу є досить ваговою, з позиції забезпечення ефективності поточної діяльності. У процесі такої фінансової діяльності відбувається перетворення величини оборотних активів на пасиви.

На нашу думку для сьогоденних умов, в яких функціонують суб'єкти господарювання малого бізнесу, найбільш поширеними є відтворення необоротних активів на простій основі, оскільки даний вид відтворення не спонукає пошуку додаткових джерел фінансування діяльності. Такі операції фінансуються за рахунок амортизації основних засобів та витрат, які є виробними.

Значну питому вагу оборотних активів суб'єктів господарювання малого бізнесу займають виробничі запаси тому необхідно приділяти їм велику увагу при здійсненні оптимізації їх діяльності. Безперечно, визначені обліковою політикою, залежить оцінка грошових коштів, які можуть бути вкладені в ТМЦ і різні значення оптимальних параметрів, які приймають участь в управлінні ними. Відповідно до Положення 9 «Запаси» при відпуску ТМЦ у виробництво,

оцінка їх здійснюється за одним із рекомендованих методів: ціни продажу, ідентифікованої собівартості запасів; середньозваженої вартості; вартості перших надходжень запасів.

Слід відзначити, що особливо важливе значення для суб'єктів господарювання малого бізнесу має ефективне та якісне використання необоротних активів, про що свідчить наведена нижче схема (рис. 1.4).

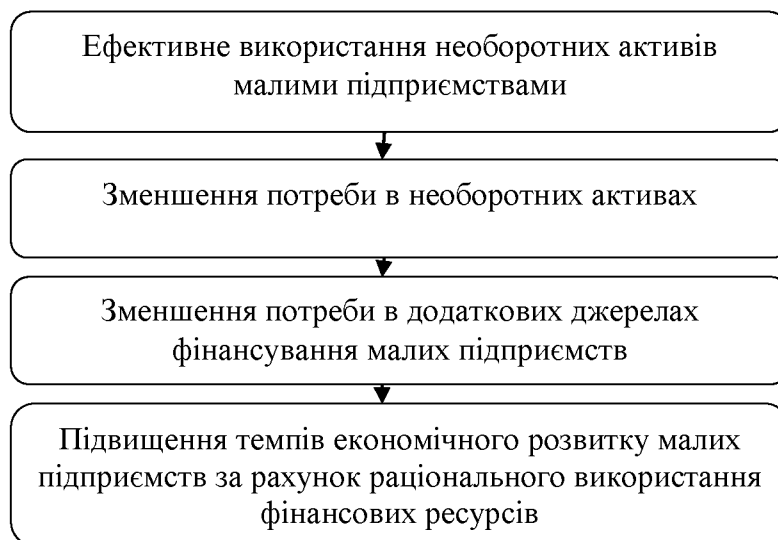


Рис. 1.4. Підвищення ефективності використання необоротних активів на малих підприємствах

Найоптимальнішим методом списання ТМЦ суб'єктів господарювання малого бізнесу є списання за середньозваженою вартістю. Оцінка за середньозваженою собівартістю проводиться по запасах шляхом ділення вартості залишку запасів на загальну вартість запасів на початок місяця [27, с. 50].

За часом погашення дебіторської заборгованості розрізняють довгострокову та поточну. Поточна дебіторська заборгованість, як правило, виникає під час операційного циклу і повинна бути погашена протягом року. Довгострокова дебіторська заборгованість виникає під час нормального операційного циклу і буде погашена після року.

Контроль за грошовими потоками суб'єктів господарювання малого бізнесу зводиться до наступних етапів (рис. 1.5).

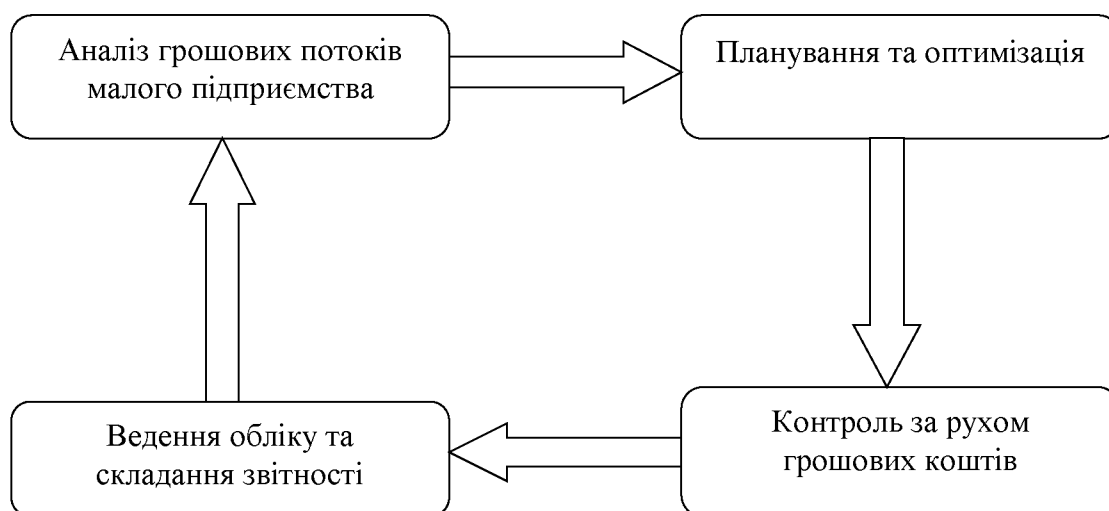


Рис. 1.5. Фази контролю грошових потоків на малих підприємствах

Фінансова робота суб'єктів господарювання малого бізнесу складається з таких етапів: фінансового планування; щоденної фінансової роботи; аналізу і контролю фінансової діяльності. В останні роки все більшого поширення серед суб'єктів господарювання малого бізнесу набуває застосування цивільно-правових договорів. Схема проведення контролінгу на малому підприємстві наведена на рис. 1.6 [18, с. 128].

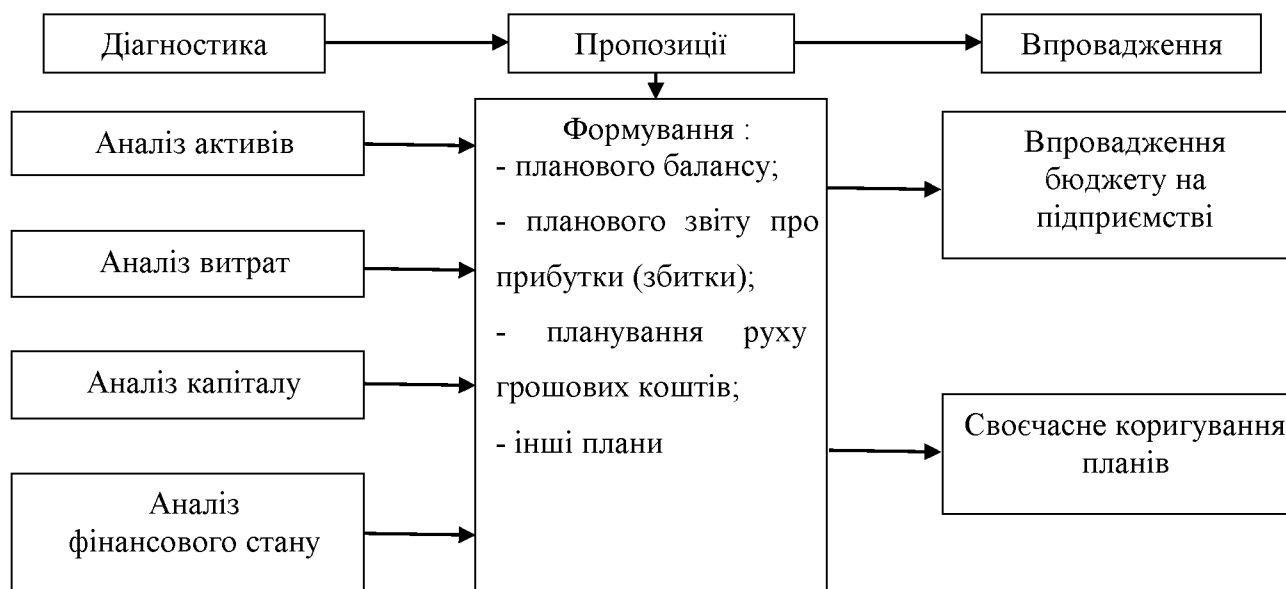


Рис. 1.6. Схема здійснення контролінгу на малому підприємстві

Говорячи про управління оборотними активами засобами суб'єктів

господарювання малого бізнесу слід згадати про поточну дебіторську заборгованість, адже саме від кредитної політики багато в чому залежить ефективна діяльність підприємства. Для ефективного управління дебіторською заборгованістю використовуються різні підходи.

Фактично на малому підприємстві перевірка грошових потоків здійснюється через оцінку розрахунків з власниками, працівниками, постачальниками, замовниками, банками та іншими органами і фінансовими установами. Якраз на основі даних напрямків розраховуються можливості в залученні грошових коштів та можливості уникнення їх витрат.

Класифікація фінансових відносин малих підприємств за цільовими ознаками показана на рис. 1.7.

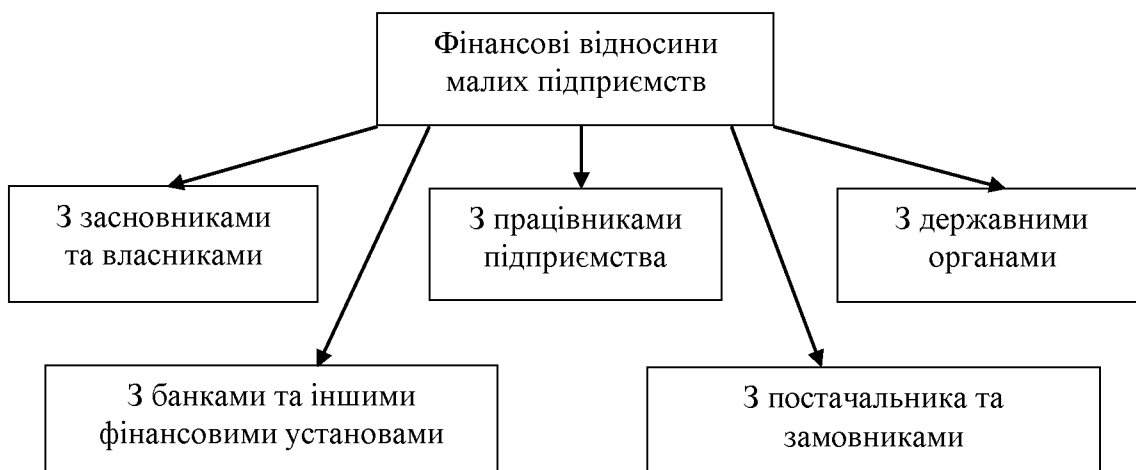


Рис. 1.7. Класифікація фінансових відносин малих підприємств за цільовими ознаками

Таким чином, цілеспрямованість аналітичного дослідження, вагомість його висновків та обґрунтованість пропозицій значною мірою залежать від організації робіт в малому підприємстві. Ефективність діяльності кожного суб'єкта господарювання малого бізнесу залежить від своєчасної мобілізації фінансових ресурсів та ефективного їх використання. У цьому зв'язку для кожного суб'єкта господарювання малого бізнесу велике значення має ефективна організація фінансово-аналітичної роботи на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### **2.1. Аналіз фінансово-економічного стану суб'єкта малого підприємництва**

Кваліфікаційна робота виконана на матеріалах фінансової звітності ХХХ (далі ХХХ). ХХХ створене рішенням загальних зборів учасників товариства з обмеженою відповідальністю ХХХ, працює у відповідності з діючим законодавством України та на підставі Положення про товариство з обмеженою відповідальністю ХХХ. Найменування підприємства: повне – товариство з обмеженою відповідальністю ХХХ, скорочене – ХХХ.

Основний вид діяльності філії – надання послуг, роздрібна торгівля непродовольчими товарами та інші види оптової торгівлі.

Середньооблікова кількість працівників за 2020 рік становила 41 чоловік. ХХХ має самостійний баланс, здійснює свою діяльність у відповідності з виробничими, фінансовими та іншими планами, що затверджуються Загальними зборами учасників товариства. ХХХ діє на принципах самоокупності та самофінансування. Товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде податкову і статистичну звітність та подає її в установленому порядку податковим органам та органам державної статистики.

Правові засади регулювання організації фінансово-аналітичної роботи та складання фінансової звітності визначається нормативно-законодавчими актами. Підприємству надано можливість самостійно обирати форму ведення обліку та складання звітності. Прибуток ХХХ формується з виручки від господарської діяльності після відшкодування матеріальних та прирівнюваних до них витрат, що включаються в собівартість.

Основна мета фінансово-аналітичної політики малого підприємства – це

забезпечення достовірної інформації про майновий та фінансовий стан підприємства, результати його діяльності, що є необхідною для всіх користувачів фінансової звітності з метою прийняття відповідних рішень.

Фінансово-аналітична політика малого підприємства – це не просто сукупність способів оцінки фінансового стану підприємства, обраних відповідно до умов підприємництва, але й вибір методів аналізу, що надає можливість використовувати різні варіанти відображення фактів підприємницького життя. Участь при формуванні фінансово-аналітичної політики, а також відповідальність за її формування беруть на себе директор та головний бухгалтер, оскільки посади фінансиста на малому підприємстві не має.

Фінансовий стан ХХХ, як і інших малих підприємств, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Він залежить від результатів комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Фінансово-економічна діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

Фінансово-економічний апарат ХХХ зосереджений в головній бухгалтерії, в ній здійснюється ведення всього аналітичного і синтетичного обліку на основі первинних та зведених документів, що виходять з окремих підрозділів підприємства та проводиться вся фінансово-аналітична робота.

Основними завданнями аналізу фінансового стану є: досягнення рентабельності та фінансової стійкості підприємства; дослідження ефективності використання майна та капіталу підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами; об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства; аналіз стану суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його

конкурентоспроможності; аналіз ділової активності підприємства; визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Результати діяльності відображаються у «Фінансовому звіті суб'єкта малого підприємництва», який включає «Баланс» (форма № 1-м) та «Звіт про фінансові результати» (форма № 2-м) (додатки А, Б, В).

Дослідження фінансового стану підприємства доцільно почати з аналізу наявного у його розпорядженні майна. Перш за все слід звернути увагу на загальну динаміку валюти балансу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Горизонтальний та вертикальний аналіз майна  
XXX за 2018-2020 рр.**

Вид активів (майна)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відносне відхилення (+, -), %	
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2018 р.
Майно всього	789	100,0	974	100,0	1412	100,0	+23,4	+78,9
Необоротні активи, всього	640	81,1	802	82,4	1231	87,2	+25,4	+92,2
Основні засоби	405	51,3	383	39,3	527	37,3	-5,4	+30,2
Незавершене будівництво	-	0,0	168	17,3	453	32,2	+100,0	у 2,7 р.б.
Довгострокові фінансові інвестиції	235	29,8	251	25,8	251	17,7	+6,4	+6,4
Оборотні активи, всього	149	18,9	172	17,6	181	12,8	+15,4	+21,7
Виробничі запаси	25	3,2	28	2,9	29	2,1	+11,1	+15,9
Поточна дебіторська заборгованість	106	13,4	117	12,0	126	8,9	+10,6	+4,3
Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1	0,1	1	0,1	1	0,1	+100,0	+100,0
Інші оборотні активи	17	2,2	26	2,6	25	1,7	+50,0	+46,6

Дані таблиці свідчать, що за час проведення дослідження вартість майна зростає з 789 тис. грн у 2018 році, до 1412 тис. грн у 2020 році – на 78,9 %. Таке

зростання відбувається за рахунок збільшення вартості необоротних та оборотних активів на 92,2 % та 21,7 %, відповідно. Необоротні активи підприємства зростають за рахунок збільшення вартості основних засобів (на 30,2 %), незавершеного будівництва (у 2,7 р. б.) та довгострокових фінансових інвестицій (на 6,4 %).

Оборотні активи зростають за рахунок збільшення вартості виробничих запасів (на 15,9 %), поточної дебіторської заборгованості (на 4,3 %), грошових коштів і поточних фінансових інвестицій (на 100,0 %) та інших оборотних активів (на 46,6 %). Вартість грошових коштів залишається незмінною, і становить 1 тис. грн, що в структурі майна становить лише 0,1 % за досліджуваний період.

Аналіз поточних зобов'язань наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Аналіз складу, структури та динаміки поточних зобов'язань

XXX за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відносне відхилення (+, -), %	
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2018 р.
Короткострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	50	72,2	143	83,7	450	82,1	+183,3	+794,8
Поточні зобов'язання за розрахунками: з бюджетом	2	2,4	5	3,2	12	2,2	+217,6	+605,9
зі страхування	4	5,0	2	1,1	1	0,1	-48,6	-91,4
з оплати праці	2	3,2	5	2,7	9	1,6	+109,1	+309,1
Інші поточні зобов'язання	12	17,2	16	9,4	77	14,0	+33,3	+540,8
Разом поточні зобов'язання	70	100,0	171	100,0	549	100,0	+144,3	+686,7

Дані таблиці свідчать, що поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями на підприємстві відсутня. Виходячи з розрахунків, проведених в таблиці, можна сказати про переважання в структурі поточних зобов'язань підприємства короткострокової заборгованості за товари, роботи, послуги. Звертає на себе увагу значний темп зростання даного показника – протягом проаналізованого періоду він зростає майже у 9 разів. Виходячи з проведеного вище аналізу доходів і витрат можна стверджувати, що дані зобов'язання у повній мірі в найближчий період підприємство погасити неспроможне.

Що стосується інших зобов'язань, то вони становлять значно меншу частку у загальній структурі зобов'язань підприємства. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом у 2020 році складають 2,2 % всіх поточних зобов'язань підприємства. Суттєвим також є темп їх зростання, що свідчить про їх збільшення більше ніж у 7 разів, хоча в абсолютному вимірі дана сума не є значною – 12,0 тис. грн. Швидкими темпами зростають інші поточні зобов'язання – за час проведення дослідження майже у 8 разів. Відображенням змін в структурі поточних зобов'язань підприємства є ситуація, що склалася на кінець 2020 року. Загальна сума поточних зобов'язань досить швидко зростає. Протягом проаналізованого періоду вона зросла майже у 8 разів. Підприємство має якомога більше скоротити свої витрати у найближчий термін для підвищення своєї платоспроможності. Враховуючи негативні тенденції в динаміці поточних зобов'язань підприємства доцільно здійснити аналіз його ліквідності та платоспроможності. Для цього в табл. 2.3 здійснимо розрахунок коефіцієнтів абсолютної, швидкої та загальної ліквідності його активів.

Таблиця 2.3

### Відносні показники оцінювання ліквідності

**XXX за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,001	0,000	$\geq 0,2$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,775	0,844	0,277	$\geq 0,7$
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,136	1,009	0,330	$\geq 2,0$

Розрахувавши коефіцієнт абсолютної ліквідності, можна сказати про невідповідність його нормативному значенню (0,2) протягом усього проаналізованого періоду. У 2018 і 2019 роках даний показник становить 0,001, у 2020 році – знижується до 0,0004, що свідчить про нездатність підприємства за рахунок наявних коштів розрахуватися за поточними зобов'язаннями. Це свідчить про велику залежність підприємства від дебіторів, що підтверджується розрахунком коефіцієнта швидкої ліквідності, який відповідає нормативу (більше 0,7) у 2018 і 2019 роках (1,775 і 0,844, відповідно) та менший за нього у 2020 році (0,227). Наведені дані свідчать про здатність підприємства розрахуватися з поточними зобов'язаннями повністю у 2018 році, на 84,4 % у 2019 і всього на 22,7 % у 2020 році. Стрімке погіршення платоспроможності у 2020 році пояснюється незначним скороченням дебіторської заборгованості (з 117,5 тис. грн у 2019 до 110,8 тис. грн у 2020 році) і значним підвищенням поточних зобов'язань (з 170,3 тис. грн у 2019 до 548,3 тис. грн у 2020 році). Після розрахунку коефіцієнта загальної ліквідності можна стверджувати про його відповідність нормативному значенню (більше 2,0) лише у 2018 році (2,136). Надалі даний показник швидко зменшується: у 2019 році (1,009) всіх оборотних активів ледь вистачає для покриття поточних зобов'язань, у 2020 році сума оборотних активів майже в 3 рази менша за поточні зобов'язання і коефіцієнт, відповідно, становить 0,330. Підприємству слід звернути увагу на поточний стан платоспроможності, оскільки на кінець проаналізованого періоду жоден із трьох вище проаналізованих показників не відповідає нормативним значенням. Швидкими темпами підвищується кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Здійснимо аналіз ділової активності ХХХ за 2018-2020 роки, розрахувавши показники оборотності активів і пасивів в табл. 2.4.

Дані таблиці свідчать про наявність негативних ознак та позитивних тенденцій в діловій активності підприємства. Звертає на себе увагу значна тривалість одного обороту активів та власного капіталу. Так, активи здійснюють один оборот у 2020 році за 1284,9 дні, що є досить значним.

**Аналіз ділової активності ХХХ за показниками оборотності активів та пасивів за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відносне відхилення (+; -), %	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2018 р.
Вихідна інформація, тис. грн					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	161,0	263,0	334,0	+63,4	+107,8
Середньорічна вартість активів	629,8	881,5	1192,9	+40,0	+89,4
Середньорічна вартість оборотних активів	142,5	160,4	176,5	+12,5	+23,9
Середньорічна вартість запасів	19,8	26,6	28,6	+34,3	+44,4
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	101,2	111,9	121,9	+10,5	+20,5
Середньорічна вартість власного капіталу	684,2	757,4	831,5	+10,7	+21,5
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	64,9	106,0	312,9	+63,3	+382,0
Показники ділової активності (оборотності активів і пасивів)					
Коефіцієнт обертання активів	0,315	0,321	0,335	x	x
Тривалість одного обороту активів, днів	1410,0	1207,5	1284,9	-14,4	-8,9
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,126	1,621	1,911	x	x
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	319,0	219,7	190,1	-31,1	-40,4
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	1,645	2,329	2,718	x	x
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	226,6	153,2	131,3	-32,4	-42,0
Коефіцієнт обертання власного капіталу	0,212	0,338	0,424	x	x
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	1531,7	1037,5	895,7	-32,3	-41,5

Власний капітал у 2020 році здійснює один оборот за 895,7 днів. Хоч даний показник і є значним, але слід виділити позитивні тенденції в його зміні. Даний показник знижується у 2019 році до 1037,5 днів (на 32,3 %), у 2020 році – до 895,7 днів (на 41,5 %). Спостерігаються позитивні тенденції і по

тривалості обороту оборотних активів, який протягом проаналізованого періоду зменшується на 40,4 %. Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості також швидко скорочується. За період з 2018 по 2020 роки вона значно зменшилася (на 42,0 %). В цілому тенденції показників ділової активності ХХХ можна охарактеризувати як позитивні.

Для здійснення аналізу фінансового стану доцільно, на основі звіту про фінансові результати за 2018-2020 роки, проаналізувати склад, структуру та динаміку доходів ХХХ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз складу, структури та динаміки доходів  
ХХХ за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відносне відхилення (+; -), %	
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2018 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	161	87,7	263	100,0	334	95,1	+63,4	+107,8
Інші операційні доходи	1	0,3	0	0,0	17	4,9	-100,0	у 17 р.б.
Інші звичайні доходи	22	12,0	0	0,0	0	0,0	-100,0	-100,0
Разом чисті доходи	184	100,0	263	100,0	351	100,0	+43,4	+91,7

Дані таблиці свідчать, що підприємство формує свої доходи переважно за рахунок реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Так, у 2018 році на дану статтю доходів припадає 87,7 % у загальній величині доходів, у 2019 році вся сума доходів сформована за рахунок даної статті, а у 2020 році на неї припадає 95,1 %. За період проведення дослідження загальна сума доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростає на 107,8 %. У структурі доходів досліджуваного ХХХ у 2018 і 2020 роках наявні інші операційні доходи, що у структурі доходів становлять 0,3 % і 4,9 %, відповідно. У 2018 році підприємством було отримано інші звичайні доходи у сумі 22 тис. грн, що складає 12,0 % у загальній структурі доходів. Наслідком вищеописаної

діяльності стала тенденція до зростання загальної суми доходів протягом усього проаналізованого періоду. Так за даний термін вона зросла на 91,7 %, що за умови більш повільного зростання витрат є позитивним для підприємства.

Оцінка доходів є досить важливою для підприємства, але вона не дає в повній мірі оцінити ефективність діяльності підприємства. Для цього необхідно оперувати даними стосовно витрат, які були понесені підприємством для отримання цих доходів.

У табл. 2.6 наведено аналіз складу, структури і динаміки витрат досліджуваного ХХХ за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.6

**Аналіз складу, структури і динаміки витрат  
ХХХ за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відносне відхилення (+; -), %	
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2018 р.
Матеріальні затрати	51	41,3	82	45,8	111	38,8	+63,6	+122,8
Витрати на оплату праці	23	18,9	37	20,7	62	21,5	+61,6	+169,4
Відрахування на соціальні заходи	8	6,6	13	7,1	21	7,3	+58,8	+163,8
Амортизація	19	16,0	25	13,9	36	12,5	+28,5	+86,0
Інші операційні витрати	21	17,2	22	12,5	57	19,9	+7,7	+174,0
Разом витрати	122	100,0	179	100,0	287	100,0	+47,7	+137,3

Основну питому вагу в структурі витрат підприємства протягом проаналізованого періоду займають матеріальні витрати. Так у 2018 році їхня частка сягає 41,3 % загальних витрат, у 2019 році зростає до 45,8 %, а у 2020 році знижується до 38,8 %. Значні частки в структурі витрат підприємства займають витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати, які протягом даного періоду зростають. Найбільше суттєво серед перерахованих видів витрат зростають останні – на

174,0 % порівняно з 2018 роком. Загальна структура витрат відображає спеціалізацію підприємства на відповідних, видах діяльності (реалізація продукції, робіт, послуг) і пояснює тенденції у відповідних статтях доходів підприємства.

В процесі своєї діяльності ХХХ не користується короткостроковими кредитами банків. Довгостроковий кредит було повністю погашено у 2020 році у сумі 4,1 тис. грн. На наступному етапі здійснимо факторний аналіз залежності зміни чистого доходу від коефіцієнта обертання оборотних активів та середньорічної вартості оборотних активів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Модель факторного аналізу чистого доходу від реалізації продукції  
ХХХ за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, (+; -), тис. грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
<b>Вихідні дані</b>					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	161,0	263,0	334,0	+102,0	+71,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	142,5	160,4	176,5	+17,9	+16,2
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,129	1,639	1,892	+0,510	+0,253
<b>Факторний аналіз чистого доходу від реалізації продукції</b>					
Чистий дохід (умовний), тис. грн	x	181,0	289,0	x	x
Загальна зміна чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	x	102,0	71,0	x	x
у тому числі за рахунок факторів:					
а) середньорічної вартості оборотних активів, тис. грн	x	20,1	26,5	x	x
б) коефіцієнта обертання оборотних активів, тис. грн	x	81,9	44,9	x	x

При проведенні факторного аналізу чистого доходу від реалізації продукції було виявлено, що у 2019 році зростання даного показника

відбувалося за рахунок впливу обох факторів. Під впливом зростання середньорічної вартості оборотних активів у 2019 році на 17,9 тис. грн відбулося збільшення чистого доходу на суму 20,1 тис. грн, зростання коефіцієнта обертання оборотних активів призвело до збільшення показника, що аналізується, на 81,9 тис. грн. У 2020 році динаміка середньорічної вартості оборотних активів (зросла на 16,2 тис. грн) та коефіцієнта обертання оборотних активів (зріс на 0,253) також призвела до зростання чистого доходу на 26,5 та 44,9 тис. грн відповідно. Для оцінки взаємозалежності вкладених коштів та отриманих за рахунок цього прибутків проаналізуємо один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва – рентабельність діяльності у 2018-2020 роках ХХХ (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз коефіцієнтів рентабельності діяльності  
ХХХ за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, (+; -)	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2018 р.
Загальна рентабельність капіталу	0,081	0,095	0,054	+0,014	-0,027
Рентабельність власного капіталу	0,091	0,111	0,077	+0,020	-0,014
Рентабельність основного капіталу	0,100	0,117	0,063	+0,017	-0,037
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,387	0,320	0,192	-0,067	-0,195
Рентабельність доходів	0,340	0,320	0,183	-0,020	-0,157
Чиста рентабельність діяльності	0,515	0,471	0,224	-0,044	-0,291

ХХХ має негативну динаміку показників рентабельності капіталу. У 2019 році спостерігається незначне їх зростання на 0,014, 0,020 і 0,017 відповідно, а у 2020 році дані показники знижуються навіть нижче рівня 2018 року і становлять 0,054, 0,077 і 0,063. Це пояснюється випередженням темпу зростання витрат над темпом зростання доходів. Негативними є також

тенденції, характерні для показників рентабельності продажів. Протягом усього періоду спостерігається зниження даних показників. За час проведення дослідження вони знижуються на 0,195 і 0,157 відповідно. Рентабельність виробництва також знижується. За час проведення дослідження її зниження сягнуло 0,291 і у 2019 році вона уже становила 0,224. Отже по всіх показниках рентабельності діяльності ХХХ спостерігаються негативні тенденції за досліджуваний період.

На основі проведеного аналізу фінансових показників діяльності підприємства ХХХ можна говорити про наявність негативних тенденцій в його розвитку. Так, одночасно із зростанням вартості необоротних та оборотних активів не відбувається відповідного зростання прибутку. Це пояснюється швидкими темпами зростання витрат виробництва та відображається у незадовільному стані показників рентабельності.

Показники ліквідності також свідчать про неспроможність ХХХ розрахуватися з власними зобов'язаннями, при чому навіть показник загальної ліквідності у 2020 році не відповідає нормативному значенню. Отже підприємству необхідно переглянути власну політику, покращити використання необоротних активів, оптимізувати витрати виробництва. Хоч на даний час воно є прибутковим, та все ж в найближчий період доведеться розраховуватися з постійно зростаючими зобов'язаннями, що особливо стосується кредиторської заборгованості за продукцію, роботи та послуги.

Однією з важливих складових фінансово-аналітичної роботи на малому підприємстві є оцінка податкового навантаження, аналіз динаміки та структури нарахованих та сплачених податків і зборів.

ХХХ перебуває на спрощеній системі оподаткування і є платником єдиного податку. Підприємство є платником податку на додану вартість, збору за першу реєстрацію транспортних засобів, податку на доходи фізичних осіб та інших. Зважаючи на те, що в країні спостерігається нестійкий кризовий стан економіки, який особливо гостро впливає на діяльність суб'єктів малого підприємництва, особливу увагу при здійсненні фінансової роботи на

підприємстві необхідно приділяти оптимізації податкового навантаження.

Нами було визначено, що ХХХ має можливість перейти на сплату єдиного податку або перебувати загальній системі оподаткування. Враховуючи те, що фінансовим результатом діяльності ХХХ за досліджуваний період є прибуток, динаміка якого є позитивною, то підприємству недоцільно переходити на загальну систему оподаткування і бути платником податку на прибуток. Тому, єдиним і найбільш вигідним варіантом для досліджуваного підприємства є сплата єдиного податку та інших податків і зборів, що передбачаються чинним законодавством.

Ще одним показником, який, на нашу думку, має важливе значення при виборі системи оподаткування є сума грошових коштів, яка витрачається підприємством для сплати всіх податків. Адже як відомо, обравши спрощену систему оподаткування підприємство незалежно від того отримало воно прибуток чи збиток буде сплачувати податок. Вітчизняна практика показує, що малим підприємствам, у тому числі і ХХХ доцільно перебувати на сплаті єдиного податку.

За результатами господарської діяльності за 2018-2020 роки досліджуване ХХХ оформляє і подає до органів державної податкової служби «Податкову декларацію платника єдиного податку» та передає до свого відділу банку платіжні доручення на сплату єдиного податку за звітний період з позначкою банку про зарахування коштів.

Для визначення доцільності перебування підприємства на спрощеній системі оподаткування проаналізуємо спочатку склад, структуру та динаміку податків, що сплачуються досліджуваним підприємством за 2018-2020 роки (табл. 2.9). За даними таблиці можна говорити про переважання в структурі податків, що сплачувалися підприємством протягом 2018-2020 років єдиного податку. Його частка протягом проаналізованого періоду коливалася в межах від 48,5 % у 2020 році і до 49,2 % у 2018 році. Значну частку у структурі сплачених підприємством податків займає єдиний соціальний внесок.

**Склад, структура та динаміка сплати податків і зборів  
ХХХ при перебуванні на спрощеній системі оподаткування**

Податки	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відносне відхилення, +; -	
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2018 р.
Єдиний податок	16,9	49,2	24,8	45,3	34,2	48,5	+46,7	+102,4
Податок на доходи фізичних осіб	4,6	13,4	11,8	21,6	9,0	12,8	+155,3	+95,4
Єдиний соціальний внесок	8,5	24,7	13,7	25,0	22,9	32,5	+61,6	+169,4
Збір за першу реєстрацію транспортних засобів	4,4	12,7	4,4	8,1	4,4	6,2	0,0	0,0
Разом	34,4	100,0	54,7	100,0	70,5	100,0	+59,0	+104,9

Дані таблиці свідчать, що його частка у 2018 році становила 24,7 %, у 2019 р. – 25,0 %, у 2020 р. – 32,5 %. Даний показник, як і більшість розрахованих податків і зборів, протягом проаналізованого періоду зростає на 169,4 %. Дані тенденції пояснюються зростанням виручки від реалізації, що є об'єктом оподаткування єдиним податком, фонду оплати праці, що використовується для здійснення нарахувань при визначенні сум єдиного соціального внеску, у результаті підвищення середньої заробітної плати та кількості працюючих. ХХХ необхідно контролювати власну діяльність у сфері оподаткування через можливість у найближчому майбутньому виявлення необхідності переходу на загальну систему оподаткування.

Таким чином, ХХХ перебуває на спрощеній системі оподаткування і сплачує єдиний податок. Існує думка, що це найбільш вигідна система оподаткування. Оскільки оптимізація податкового навантаження – одне з завдань управління фінансами малого підприємства, нами було проаналізовано оподаткування підприємства.

## **2.2. Організація фінансового планування та прогнозування на підприємстві**

Організація фінансово-аналітичної роботи передбачає пошук фінансових ресурсів, планування діяльності підприємства та прогнозування, управління фінансово-аналітичною роботою на малому підприємстві тощо.

На сьогоднішній день більшість підприємств малого бізнесу функціонують в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Специфіка їхньої діяльності дозволяє швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, та все ж раціональний розподіл та використання наявних ресурсів дозволить мінімізувати ризики і уникнути несприятливих ситуацій, пов'язаних з втратою частки прибутку.

Серед методів поліпшення використання фінансових ресурсів чільне місце посідає планування та прогнозування діяльності малих підприємств. Розрахунок планового прибутку на малому підприємстві є складовою фінансового планування діяльності суб'єкта господарювання. Від того, наскільки вірно буде визначено розмір планового прибутку залежить ефективність господарсько-фінансової діяльності суб'єкта підприємництва малого бізнесу. Визначення планового прибутку підприємства має бути економічно обґрунтовано, що дозволить своєчасно фінансувати капітальні вкладення, здійснювати розрахунки з кредиторами тощо. Прибуток малого підприємства планується окремо з кожного виду діяльності, зокрема, прибуток від реалізації продукції; прибуток від реалізації послуг нетоварного характеру; продажу основних засобів та нематеріальних активів; прибуток від позареалізаційних операцій, тощо. Використовуючи вищенаведені розрахунки, складемо платіжний календар для ХХХ на 2021 рік (табл. 2.10).

Для уникнення несприятливих ситуації обсяги дебіторської заборгованості досліджуваного суб'єкта підприємництва розподілимо з урахуванням можливих прострочень оплати (умовно 15 %) від суми придбання до одного місяця.

## Платіжний календар ХХХ на 2021 рік

Показник	Місяці											
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Виручка від реалізації, тис. грн	18,7	25,3	20,8	24,9	25,9	20,3	17,0	24,1	23,2	16,1	18,4	11,9
70 % в поточному році	13,1	17,7	14,6	17,4	18,1	14,2	11,9	16,9	16,2	11,3	12,9	8,4
15 % в наступному році	1,2	2,8	3,8	3,1	3,7	3,9	3,0	2,6	3,6	3,5	2,4	2,8
15 % через один місяць	1,8	1,2	2,8	3,8	3,1	3,7	3,9	3,0	2,6	3,6	3,5	2,4
Доходжи від орендної плати, тис. грн	5,6	16,3	16,3	6,7	6,7	9,8	9,8	3,1	12,8	7,6	5,3	3,4
Закупівля сировини, тис. грн	9,4	12,6	10,4	12,4	12,9	10,1	8,5	12,1	11,6	8,1	9,2	6,0
80 % в поточному році	7,5	10,1	8,3	10,0	10,3	8,1	6,8	9,7	9,3	6,5	7,4	4,8
20 % в наступному році	2,0	1,9	2,5	2,1	2,5	2,6	2,0	1,7	2,4	2,3	1,6	1,8
Прямі витрати на оплату праці, тис. грн	3,4	4,6	3,8	4,2	4,4	3,5	3,3	4,7	4,5	4,4	5,0	3,3
Витрати на оплату праці адмінперсоналу, тис. грн	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Нарахування на ФОП, тис. грн	-	-	6,5	-	-	6,6	-	-	6,8	-	-	6,9
Сплата єдиного податку, тис. грн	-	-	10,3	-	-	9,4	-	-	9,0	-	-	6,3
Видатки всього, тис. грн	14,8	18,5	33,3	18,2	19,2	32,2	14,1	18,0	33,9	15,2	16,0	25,1
Надходження всього	21,6	37,9	37,4	31,0	31,7	31,6	28,6	25,6	35,2	26,0	24,1	16,9
Нестача (-) чи надлишок (+) платіжних засобів	6,8	19,4	4,1	12,8	12,5	-0,5	14,6	7,6	1,2	10,8	8,1	-8,2

За результатами платіжного календаря можна побачити нестачу у платіжних засобах для підприємства у червні у сумі 0,5 тис. грн та у грудні в

сумі 8,2 тис. грн. Вона може бути покрита за рахунок надходжень коштів за попередні місяці.

При аналізі фінансових звітів малих підприємств найважливішим є фінансовий стан суб'єкта малого підприємництва у звітному періоді. Проведений аналіз дозволяє визначити можливість настання банкрутства підприємства, а також розрахувати структуру активів малого підприємства, проаналізувати його поточні та довгострокові зобов'язання, оцінити зміни в структурі активів та пасивів підприємства; проаналізувати доходи та витрати від усіх видів діяльності; визначити тенденції та ефективність розвитку суб'єкта малого підприємництва, виходячи зі співставлення фінансових результатів діяльності підприємства за певний період.

Серед показників оцінки стану підприємства доцільно виокремити коефіцієнт Бівера. Даний показник дає можливість оцінити здатність суб'єкта підприємництва малого бізнесу погасити поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок чистого прибутку підприємства. З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу та попередження можливого настання банкрутства підприємства, доцільно здійснювати щоквартальний аналіз фінансового стану суб'єктів господарювання за допомогою коефіцієнта Бівера:

$$\hat{E}_A = \frac{\times I - A}{\ddot{A}\zeta + \ddot{I}\zeta}, \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток;

A – амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Здійснимо розрахунок даного показника для ХХХ з метою оцінки відношення чистого грошового потоку до зобов'язань і, на його основі, оцінки задовільності чи незадовільності структури балансу (табл. 2.11).

**Оперативний аналіз фінансового стану підприємства за  
допомогою коефіцієнта Бівера**

Показник	На кінець відповідного кварталу 2018 р.				На кінець відповідного кварталу 2019 р.				На кінець відповідного кварталу 2020 р.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Чистий прибуток, тис. грн	16	36	53	62	12	32	54	84	17	36	53	64
Амортизація, тис. грн	5	11	16	19	4	9	16	25	10	20	30	36
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0
Поточні зобов'язання, тис. грн	73	76	73	70	84	108	135	170	275	387	486	548
Коефіцієнт Бівера	0,142	0,316	0,472	0,583	0,098	0,202	0,277	0,340	0,028	0,041	0,049	0,052

З таблиці видно, що коефіцієнт Бівера не відповідає нормативному значенню лише у першому кварталі. Далі відбувається зростання показника і у четвертому кварталі він майже втричі перевищує норматив. Це свідчить, що протягом 2018 року структура балансу ХХХ є задовільною. Підприємство генерує достатній обсяг прибутку для покриття витрат по покращенню основних фондів та для розрахунку в достатньому об'ємі з поточними та довгостроковими зобов'язаннями. Невідповідність коефіцієнта нормативному значенню пояснюється нерівномірністю розподілу прибутку протягом року.

Як свідчать розрахунки, проведені в таблиці, коефіцієнт Бівера у 2019 році загалом повторює динаміку 2018 року – у першому кварталі має незадовільне значення, а у другому, третьому та четвертому – відповідає нормативу, хоча уже значно менший від рівня минулого року. Це пояснюється більшим темпом зростання поточних зобов'язань у порівнянні з темпом зростання чистого прибутку. Отже у 2019 році структура балансу підприємства

є задовільною. Хоча досить помітною є тенденція щодо зниження значення коефіцієнта в порівнянні з відповідним кварталом попереднього року.

Зростання поточних зобов'язань в достатній мірі не відображається на зростанні прибутку, що може свідчити про неправильну фінансову політику керівництва підприємства щодо залучених ресурсів. Також це може негативно позначитися на іміджеві підприємства і через неспроможність вчасно розрахуватися з боргами ХХХ може в перспективі втратити не лише потенційних, а й існуючих клієнтів. Продовженням динаміки, наявної у 2018-2019 роках є тенденції у 2020 році.

Значення коефіцієнта Бівера протягом 2020 року не відповідає нормативному значенню, тобто у 2020 році ХХХ уже не здатне забезпечувати стабільність грошових потоків для оновлення основних фондів і розрахунку з власними зобов'язаннями. Це пояснюється зменшенням прибутку і зростанням поточних зобов'язань. Отже після аналізу коефіцієнта Бівера протягом 2018-2020 років можна сказати, що підприємство поступово погіршувало стан структури балансу починаючи з 2018 року. Оскільки коефіцієнт Бівера є функцією чотирьох показників: прибутку, амортизації, поточних та довгострокових зобов'язань, то необхідно здійснити заходи щодо оптимізації їх значень.

Для збільшення прибутку підприємства рекомендується переглянути політику стосовно запасів. Так на підприємстві знаходиться досить значний їх запас, розмір якого на нашу думку є не виправданим. Реалізація даної сировини за собівартістю може принести підприємству 20 тис. грн. Дані кошти необхідно використати на погашення частини прострочених і найбільш термінових зобов'язань. Хоча при можливості уникнення цього бажано спрямувати їх у виробництво для отримання вигід у майбутньому.

Серед заходів покращення фінансового стану ХХХ слід використати реструктуризацію дебіторської заборгованості і зміну власної кредитної політики. Реструктуризація дозволить краще оцінити теперішній стан підприємства, оскільки протягом проаналізованого періоду не відбувалося

формування резерву сумнівних боргів. Тобто значна частина відображеної у балансі дебіторської заборгованості може бути не повернута.

Оскільки ХХХ проводить не досить ретельну політику стосовно власних дебіторів, можна зробити припущення, що до наявності в структурі поточної кредиторської заборгованості частки боргів, повернення яких можна уникнути.

Перегляд кредиторської заборгованості має позитивно відобразитися на значенні проаналізованого раніше коефіцієнта Бівера.

Стосовно зміни кредитної політики, що має призвести до зростання прибутку на 3,9 тис. грн слід зазначити, що хоч це є досить незначним зростанням прибутку, та підприємству за сьогоднішнього стану слід використовувати будь-які можливості для збільшення прибутку.

Для того, щоб спрогнозувати чи спроможне підприємство відновити задовільну структуру балансу та свою платоспроможність, здійснимо розрахунок коефіцієнта відновлення та втрати платоспроможності (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

### **Оцінювання структури балансу та перспектив відновлення (втрати) платоспроможності ХХХ**

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	на початок	на кінець	на початок	на кінець	на початок	на кінець
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,632	2,136	2,136	1,009	1,009	0,330
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,357	0,504	0,504	-0,015	-0,015	-2,026
Коефіцієнт втрати платоспроможності	x	1,131	x	x	x	x
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	x	x	x	0,223	x	-0,004

У 2018 році ХХХ має задовільну структуру балансу, оскільки коефіцієнт загальної ліквідності більший 1,5 і коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами більший 0,1.

Для прогнозу можливості втрати платоспроможності доцільно розрахувати коефіцієнт втрати платоспроможності – 1,131. Таке значення

показника свідчить про реальну можливість підприємства не втратити свою платоспроможність протягом перших трьох місяців 2019 року. У 2019 році коефіцієнт загальної ліквідності і коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами не відповідають нормативним значенням, що свідчить про наявність незадовільної структури балансу.

Отже доцільно розрахувати коефіцієнт відновлення платоспроможності. Він становить 0,223, що свідчить про відсутність реальної можливості для відновлення платоспроможності у першій половині 2020 року. У 2020 році значення коефіцієнт відновлення платоспроможності показує, що підприємство має ще менше можливостей для відновлення платоспроможності. Тобто найвірогідніше ХХХ у першій половині 2020 року не зможе відновити платоспроможність.

За теперішнього стану структури балансу доцільно оцінити імовірність настання банкрутства ХХХ. На сьогодні існує декілька моделей, що дозволяють це зробити: модель Альтмана, Тафлера, Лису, Гольдера та інші.

Дані моделі розроблені зарубіжними авторами і, на нашу думку в повній мірі не відображають реалії функціонування вітчизняних підприємств. Тому спробуємо спрогнозувати настання банкрутства ХХХ за допомогою української моделі – дискримінантної функції.

Вихідні дані для її розрахунку наведено в табл. 2.13. Розрахувавши коефіцієнти для цільової функції і підставивши їх в неї отримуємо нутупні значення: у 2018 році  $Z=5,136$ , у 2019 році – 3,724, у 2020 році – 2,291. Тобто всі розраховані значення цільової функції відповідають нормативу, що свідчить про фінансову стійкість підприємства і відсутність загрози банкрутства. Хоча звертає на себе увагу динаміка показника – протягом проаналізованого періоду він постійно знижується.

За продовження таких тенденцій можна прогнозувати невідповідність показника нормативному значенню вже у 2020 році, що відобразить раніше описану динаміку коефіцієнта Бівера.

**Прогнозування ймовірності настання банкрутства ХХХ**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Cash-flow, тис. грн	81,6	108,9	100,1
Середньорічна величина зобов'язань, тис. грн	80,65	248,2	361,35
Середньорічна вартість активів, тис. грн	622,3	721,1	1016,35
Чистий прибуток, тис. грн	62,3	84,1	64,2
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	160,8	262,8	334,2
Середньорічна величина виробничих запасів, тис. грн	19,8	26,6	28,6

Отже, спостерігаються негативні тенденції. Універсальна дискримінантна функція свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства у 2020 році, хоча динаміка її цільового показника є негативною. Коефіцієнт Бівера також має негативну динаміку і вже в 2020 року у жодному кварталі не відповідає нормативному значенню. Відбувається загальне погіршення стану підприємства, що відображається у зниженні прибутку в 2020 році в порівнянні з 2019 роком і значним зростанням поточної заборгованості.

Для покращення фінансового стану крім вище запропонованих заходів можна запропонувати реалізації довгострокових фінансових інвестицій, балансова вартість яких станом на кінець 2020 року складала 250,5 тис. грн. Їх реалізації навіть нижче за собівартість дозволить отримати додаткові кошти для уникнення подальшого зростання заборгованості і спрямування їх частини на погашення найбільш термінових зобов'язань. На даний час мала частина нерухомого майна використовується. Доцільним є здача майна в оренду для забезпечення додаткових грошових потоків.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1. Удосконалення фінансового управління на малому підприємстві

Управління фінансами суб'єктів малого підприємництва суттєво відрізняються від управління на великих підприємствах, зокрема, складністю завдань, які вирішуються під час управління. Одним із головних завдань управління є розрахунок порогу рентабельності та визначення запасу фінансової стійкості малого підприємства. Отже, управління капіталом має важливе значення для всіх підприємств, а особливо для підприємств малого бізнесу, адже дозволяє раціонально використовувати кошти для залучення позикового капіталу.

Проаналізуємо діяльність ХХХ протягом 2018-2020 років, оцінивши стан та динаміку показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості (табл. 3.1).

В даній таблиці здійснимо розподіл витрат на постійні та змінні залежно від частки доходу від реалізації продукції у загальному обсязі доходу, отриманого підприємством за рік. Серед розрахованих показників звертає на себе увагу значне зростання маржинального доходу у 2019 році – на 201,8 %. Це пояснюється зростанням обсягів реалізації продукції більше ніж в 2 рази. У 2020 році спостерігається зворотна динаміка – при незначному зростанні обсягів реалізації відбувається зменшення маржинального прибутку (на 44,0 % в порівнянні з 2019 роком). Дана тенденція пояснюється зростанням цін на придбання сировини, матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей.

Розрахований поріг рентабельності не має стабільної динаміки: у 2019 році він знижується на 2,1 %, а у 2020 році – зростає на 142,8 %. Показник свідчить, що у 2018 році для покриття постійних витрат у сумі 10 тис. грн необхідно реалізувати продукцію на суму 37 тис. грн, у 2019 році для покриття

постійних витрат у сумі 14 тис. грн – на 37 тис. грн, у 2020 для покриття витрат у сумі 19 тис. грн – на 91 тис. грн. Частка порогу рентабельності в доході від реалізації продукції свідчить, що у 2020 році на покриття власних постійних витрат підприємства припадає 50,0 % обсягу реалізації.

Таблиця 3.1

**Показники порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості  
ХХХ за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відносне відхилення (+, -), %	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2018 р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	81	171	182	+110,3	+124,3
Витрати, понесені при виробництві продукції, тис. грн	69	119	164	+71,4	+135,7
а) у тому числі: змінні витрати	59	105	145	+76,7	+144,7
б) постійні витрати	10	14	19	+40,5	+82,7
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	12	52	18	+340,5	+56,8
Маржинальний дохід, тис. грн	22	66	37	+201,8	+68,8
Частка маржинального доходу в доході від реалізації продукції	0,269	0,386	0,203	x	x
Поріг рентабельності у вартісному виразі, тис. грн	37	37	91	-2,1	+142,8
Частка порогу рентабельності в доході від реалізації продукції, %	46,2	21,5	50,0	x	x
Зона фінансової стійкості, тис. грн	44	134	91	+207,0	+108,3
Запас фінансової стійкості, %	53,8	78,5	50,0	x	x

Зона фінансової стійкості свідчить, що обсяг реалізації понад порогом рентабельності у 2020 році складає 91 тис. грн. Даний показник не має стабільної динаміки – у 2019 році він підвищується до 134 тис. грн, а у 2020 році – знижується до 91 тис. грн. Запас фінансової стійкості показує, що у 2020 році обсяг реалізації в 2 рази перевищив поріг рентабельності.

Доповненням до розрахунку фінансової стійкості та порогу рентабельності, зокрема, може слугувати розрахунок операційного важеля. Він

показує, у скільки разів зміниться прибуток при зміні виручки на певну величину. Здійснимо відповідні розрахунки для ХХХ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Розрахунок операційного важеля для ХХХ за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відносне відхилення (+, -), %	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2018 р.
Обсяг реалізації, тис. грн	81	171	182	+110,3	+124,3
Змінні витрати, тис. грн	59	105	145	+76,7	+144,7
Валова маржа, тис. грн	22	66	37	+201,8	+68,8
Постійні витрати, тис. грн	10	14	19	+40,5	+82,7
Прибуток, тис. грн	12	52	18	+340,5	+56,8
Операційний важіль	1,9	1,3	2,0	x	x

За даними проведених в таблиці розрахунків можна стверджувати, що у 2018 році при певній зміні виручки від реалізації прибуток зміниться в 1,9 разів більше. У 2019 році ситуація змінюється і залежність прибутку від виручки зменшується до 1,3. У 2020 році із зміною виручки буде пов'язана у 2 рази більша зміна прибутку.

Слід зауважити, що використання даного методу передбачає рівність всіх умов для періоду, в якому розраховано силу впливу операційного важеля і періоду, на який здійснюється прогнозування рівня зміни прибутку. При здійсненні управління фінансами малого підприємства суттєву роль відіграє існування досконалої системи розрахунків з дебіторами, адже саме надходження коштів від реалізації продукції і його динаміка дозволяє обирати між альтернативними варіантами розвитку досліджуваного підприємства.

На даний момент у закордонній практиці існує два найбільш поширені методи оцінки доцільності зміни кредитної політики підприємства – метод граничного аналізу та метод аналізу за кінцевими результатами. Метод граничного аналізу полягає у порівнянні зміни рівня прибутку і зміни вартості капіталовкладень у дебіторську заборгованість.

Скористаємось даним методом для оцінки стану розрахунків дебіторів з ХХХ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Оцінка доцільності зміни кредитної політики ХХХ

Показники	Варіанти					
	базовий	1	2	3	4	5
Період надання відстрочки по розрахунках, днів	30	40	50	60	70	75
Виручка, тис. грн	334,2	340,9	350,9	364,3	367,6	387,7
Відсоток зростання виручки,%	0,00	0,02	0,05	0,09	0,10	0,16
Сума зростання виручки, тис. грн	0,0	6,8	17,5	32,8	36,8	62,0
Середній щоденний обсяг продажу, тис. грн	0,93	0,95	0,97	1,01	1,02	1,08
Середній термін повернення дебіторської заборгованості, днів	55,6	64,2	71,8	77,9	83,6	87,5
Вартість капіталу, %	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0
Сума дебіторської заборгованості, тис. грн	51,6	60,8	70,0	78,8	85,4	94,2
Зростання дебіторської заборгованості, тис. грн	0,0	9,2	18,3	27,2	33,7	42,6
Змінні витрати на одиницю продукції	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74
Зростання витрат на обслуговування дебіторської заборгованості, тис. грн	0,0	1,6	3,1	4,6	5,7	7,2
Зростання прибутку, тис. грн	0,0	1,8	4,6	8,6	9,6	16,2
Приріст чистого прибутку, тис. грн	0,0	0,2	1,5	3,9	3,9	9,0

Як видно з проведених розрахунків ХХХ може проводити зміну своєї кредитної політики. Всі наведені варіанти, по суті, є вигідними для підприємства. Якщо детальніше звернути увагу на деякі з них, то можна обрати найбільш досконалий. Так, при збільшенні періоду розрахунків з кредиторами з 30 до 40 днів відбувається досить незначне зростання чистого прибутку – 0,2 тис. грн. Не суттєво зростає прибуток і в випадку збільшення періоду розрахунків до 50 днів – на 1,5 тис. грн.

На нашу думку, таке незначне зростання річного прибутку не варте проведення змін кредитної політики. Цікавим є результат при здійсненні розрахунків з дебіторами для 60 і 70 днів. В цих випадках приріст прибутку

складе 3,9 тис. грн. В такій ситуації вигіднішим слід вважати перший з цих варіантів, оскільки він дозволить прискорити надходження коштів від дебіторів і уникнути більшого зростання сумнівних боргів та їх непогашення в майбутніх звітних періодах.

У останньому розглянутому випадку із збільшенням періоду розрахунків з дебіторами до 75 днів приріст прибутку є найбільшим – 9,0 тис. грн. Але цей варіант не можна назвати найкращим через значний період розрахунків і можливе значне зростання сумнівних боргів. Отже з наведених варіантів найбільш вигідним є збільшення періоду розрахунків з дебіторами до 60 днів.

За допомогою даного методу можна визначити максимальний рівень змінних витрат на одиницю продукції, при перевищенні якого приріст прибутку матиме позитивне значення. Так, для обраного найвигіднішого варіанту максимальний рівень змінних витрат становить 0,84. При його перевищенні відбувається зростання прибутку. Для першого, другого, четвертого та п'ятого варіантів максимально допустимий рівень змінних витрат становить відповідно 0,76, 0,81, 0,83 і 0,86.

При фінансуванні малого бізнесу в умовах обмеженості грошових ресурсів гостро постає проблема вибору джерел фінансування діяльності підприємства. З метою вибору найбільш оптимального варіанту використовують методи оптимізації капіталу. Серед них найпоширенішими є визначення середньозваженої вартості капіталу, оптимізація за критеріями максимізації рентабельності та за критерієм мінімізації вартості капіталу, ефекту фінансового левериджу.

Застосуємо методи управління капіталом для ХХХ. Для розрахунку середньозваженої вартості капіталу (WACC) необхідно спочатку визначити вартість капіталу по кожному джерелу, потім питому вагу кожного джерела у всьому капіталі, перемножити вартість кожного джерела капіталу на його питому вагу і скласти отримані добутки.

Розрахунок середньозваженої вартості капіталу для підприємства ХХХ наведено в табл. 3.4.

**Оцінка середньозваженої вартості капіталу ХХХ**

Показник	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, %
Поточна кредиторська заборгованість	450	34,2	7,3
Короткострокові кредити банків	0	0,0	23,0
Довгострокові кредити банків	4	0,3	24,5
Власний капітал	863	65,5	6,4
Всього капіталу	1317	100,0	х
Середньозважена вартість капіталу	х	х	6,8

Отже, основна частина капіталу сформована за рахунок власного капіталу – 65,5 %. Значну частину залученого капіталу ХХХ формує через відстрочення або несплату платежів за надані послуги та продукцію – 34,2 %. Крім того, в структурі залученого капіталу підприємства наявний довгостроковий кредит банку у сумі 4 тис. грн, частка якого складає 0,3 %. Отже основний вплив на середньозважену вартість капіталу матиме власний капітал і поточна кредиторська заборгованість, а вартість складатиме 6,8 %. Вартість поточної кредиторської заборгованості визначається сумами штрафів, нарахованих за прострочення заборгованості підприємством.

Отже, оскільки валова рентабельність активів перевищує вартість залученого капіталу, то його залучення є доцільним, про що й свідчить ефект фінансового левериджу (2,8 %).

Оптимізуємо структуру капіталу підприємства за критерієм мінімізації вартості капіталу, що дозволить визначити оптимальне співвідношення між власним та залученим капіталом (табл. 3.5).

На основі розрахунків, проведених в даній таблиці можна стверджувати, що середньозважена вартість капіталу серед проаналізованих варіантів мінімізується за фактичного їх відношення, а також за 5 варіанту – 60,0 % власного капіталу, 40,0 % позикового капіталу досліджуваного підприємства, і становить 6,8 %.

**Оптимізація структури капіталу ХХХ  
за критерієм мінімізації вартості капіталу**

Показники	Фактичне значення	Варіанти розрахунку				
		1	2	3	4	5
Загальна потреба в капіталі, тис. грн	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
Варіанти структури капіталу, %	-	-	-	-	-	-
власний капітал	65,5	20,0	30,0	40,0	50,0	60,0
позиковий капітал	34,5	80,0	70,0	60,0	50,0	40,0
Вартість власного капіталу, %	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4
Середньозважена вартість запозиченого капіталу, %	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Премія за ризик, %		1,5	1,0	0,5		
Рівень вартості позикового капіталу з урахуванням премії за ризик, %	7,5	9,0	8,5	8,0	7,5	7,5
Вартість складових елементів капіталу, %	-	-	-	-	-	-
власного капіталу	4,2	1,3	1,9	2,6	3,2	3,8
позикового капіталу	2,6	7,2	5,9	4,8	3,7	3,0
Середньозважена вартість капіталу, %	6,8	8,4	7,8	7,3	6,9	6,8

На основі здійсненого аналізу управління фінансами ХХХ можна сказати, що підприємство з допомогою вище описаних методів може здійснювати визначення запасу фінансової стійкості та порогу рентабельності, на основі чого здійснювати планування необхідних обсягів реалізації продукції. Було виявлено, що у 2020 році частка порогу рентабельності у доході підприємства складає 50,0 %, відповідно запас фінансової стійкості також складає 50,0 %. З допомогою аналізу кредитної політики було виявлено найбільш оптимальний шлях її реформування і максимально допустимі змінні витрати на одиницю продукції, при яких суб'єкт малого підприємництва продовжує отримувати прибуток.

Таким чином, найоптимальнішим для ХХХ буде збільшення терміну розрахунків з дебіторами до 60 днів, що призведе до зростання прибутку на 4 тис. грн. Максимально допустимий рівень змінних витрат на одиницю

продукції у цьому випадку складе 0,84. Розрахунок операційного важеля дозволив оцінити можливі ризики втрати частини виручки та їх відображення на сумі отриманого прибутку. У 2020 році була наявна залежність, коли прибуток змінюється в два рази більшими темпами, ніж виручка. Використані методи оптимізації капіталу дозволили виявити можливість використання кредитів. Ефект фінансового леввериджу виявив доцільність залучення кредитних коштів.

### **3.2. Запровадження фінансового контролінгу на малому підприємстві**

В сучасних умовах існують різні, неоднозначні визначення поняття «контролінг», які характеризують його внутрішні та зовнішні сторони. Досить часто, при цьому, його ідентифікують з певними діями, що забезпечують ефективне управління виробничо-господарською діяльністю суб'єкта підприємництва, зокрема:

- механізм координації системи управління;
- здійснення контролю, що охоплює усі сторони діяльності: управлінський облік; фінансовий облік; коментроль та ревізія;
- діяльність, спрямована на оцінку усіх сторін виробничо-господарської діяльності;
- управління процесом одержання чистого прибутку;
- діяльність, що пов'язана з інформаційним забезпеченням управління;
- механізм саморегулювання діяльності підприємства.

Слід зазначити, що фінансовий контролінг – це система управління, спрямована на визначення майбутнього позитивного фінансового результату підприємства та напрямів його досягнення. Завданням фінансового контролінгу є недопущення помилок, відхилень і прорахунків як в поточній діяльності, так і на перспективу. Зауважимо, що запровадження системи контролінгу на малому підприємстві потребує менших витрат грошових коштів та робочого часу, ніж

на великих суб'єктах підприємництва. Крім того, здійснювати контролінг на малому підприємстві є значно простішим завданням через, зазвичай, менший асортимент продукції і пов'язаних з реалізацією і виробництвом витрат [18, с. 131]. Використання фінансового контролінгу є бажаним для будь-якого підприємства.

Крім суто інформаційної підтримки контролінг виконує функції підтримки процесу управління виробничо-господарською діяльністю суб'єкта підприємництва. Основними напрямками діяльності контролера є формування та удосконалення системи планування і контролю, розроблення методів реалізації планово-контрольних розрахунків, визначення необхідної для процесу управління інформації, її джерел та шляхів надходження [11, с. 74].

Контролінг не можна ототожнювати з контролем. Він є способом мислення, орієнтованим на майбутнє, та пов'язаний з процесами, а контроль спрямований на минуле, на виявлення помилок, відхилень, прорахунків і проблем, аналізує й орієнтується на поодинокі випадки.

Правильно побудована система контролінгу спрямована «вперед», а не «назад». Тобто її завданням є не лише звіт про фактично здійснені витрати або отримані прибутки, а забезпечення менеджменту підприємства повною і якісною інформацією для прийняття рішень щодо планування майбутніх доходів і витрат.

Основною ідеєю в ході впровадження контролінгу має бути спрямованість на швидкий збір контролінгової інформації для того, щоб керівництво підприємства побачило реальну віддачу від роботи служби контролінгу. Для швидкого збору контролінгової інформації та ефективного управління підприємством бажано автоматизувати контролінг на підприємстві. Автоматизація здійснюється за допомогою інтеграції в раніше описану програму заповнення фінансової звітності необхідних для здійснення контролінгу показників.

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій використовують велику кількість методів. Поряд з окремими загально методологічними та

загальноекономічними методами використовуються специфічні. До перших методів належать такі, як спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування.

Досить ефективним інструментом розрахунку ціни продукції, робіт, послуг, планування чистого прибутку підприємства є розрахунок точки беззбитковості. Цей метод контролінгу зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції, за якого суб'єкт підприємництва може, з одного боку, забезпечити беззбиткову операційну діяльність у плановому періоді, з іншого – створити умови для самофінансування підприємства.

На основі результатів аналізу зовнішнього середовища розробляються рекомендації щодо усунення наявних слабких сторін в діяльності підприємства та ефективного використання сильних сторін. У результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища виявляється позитивний і негативний вплив на підприємство ззовні та виробляються пропозиції стосовно нейтралізації можливих ризиків та використання додаткових шансів.

Застосуємо даний метод контролінгу для ХХХ, склавши перелік сильних та слабких сторін для оцінки діяльності товариства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Визначення сильних і слабких сторін ХХХ

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
А	1	2
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність значних виробничих площ для розширення виробництва;</li> <li>- наявність досвіду у здійсненні даного виду виробництва;</li> <li>- наявність надійних постачальників сировини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність оновлення обладнання;</li> <li>- значний фізичний та моральний знос наявних технологій;</li> <li>- невикористання закордонного досвіду та досвіду конкурентів у здійсненні виробництва продукції;</li> <li>- недостатня диверсифікація продукції;</li> <li>- висока собівартість продукції в порівнянні з основними конкурентами</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність потреби у розгалуженій системі управління і низькі витрати на заробітну плату</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність кваліфікованої робочої сили необхідної спеціалізації;</li> <li>- низька чисельність працівників, що обмежує обсяги виробництва;</li> <li>- значна частка працівників, що не приймають участі в виробництві</li> </ul>

А	1	2
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- налагоджена мережа збуту;</li> <li>- наявність постійних покупців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність маркетингової служби;</li> <li>- відсутність аналізу ринку;</li> <li>- невпізнанність продукції на ринку;</li> <li>- необхідність розширення налагодженої мережі збуту</li> </ul>
Менедж-мент	<ul style="list-style-type: none"> <li>- задовільна структура управління підприємством;</li> <li>- наявність досвідченого керівництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність системи планування, фінансового відділу</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність досвідчених працівників бухгалтерії, що беруть на себе, в певній мірі, вирішення фінансових питань і дозволяють економити на заробітній платі;</li> <li>- відсутність заборгованості по сплаті кредитів та відсотків по них</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька рентабельність виробництва;</li> <li>- низька ліквідність та платоспроможність;</li> <li>- постійне зростання заборгованості підприємства;</li> <li>- нераціональне використання наявних фінансових ресурсів;</li> <li>- зростання дебіторської заборгованості за рахунок накопичення резерву сумнівних боргів</li> </ul>

Дані таблиці свідчать, що підприємство має як певні переваги так і певні недоліки. Причому, деякі характеристики мають двостороннє значення через наявність у їх існуванні як позитивних так і негативних ознак.

Головним завданням підприємства має стати розширення існуючого виробництва і розширення асортименту продукції. Незначні витрати на оплату праці дозволять ще певний час використовувати наявне застаріле обладнання. Але все ж після здійснення розширення виробництва його також бажано оновити. Для зниження собівартості продукції пропонується переглянути контракти з постачальниками, намагаючись добитися зниження ціни при збільшенні розмірів закупівель.

Сучасний стан підприємства вимагає розширення існуючої мережі збуту. Відсутність посередників при здійсненні реалізації продукції безперечно позитивно позначається на її ціні, але слід розглянути альтернативні варіанти. Можливість залучення посередників для реалізації власної продукції внесе позитивний ефект у разі здійснення реалізації одночасно через їхні канали збуту та власні канали збуту підприємства.

Наступним етапом здійснення SWOT-аналізу є аналіз ринкового

середовища діяльності підприємства. Це дозволяє оцінювати ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (заздалегідь до них підготуватися). Визначимо ринкові можливості та загрози ХХХ (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Визначення ринкових можливостей і загроз ХХХ

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Фактори попиту	- велика місткість ринку та її постійне зростання дозволяє здійснювати розширення виробництва	-
Фактори конкуренції	-	- поступове зростання кількості й посилення конкурентів; - наявність на ринку багатьох аналогів та заміників мінеральних добрив, що виробляються підприємством
Фактори збуту	- значна віддаленість постачальників сировини	- відсутність посередників дозволяє знизити ціну на продукцію підприємства
Економічні фактори	-	- значний рівень інфляції; - невизначеність стосовно майбутньої податкової політики, що стосується малих підприємств
Політичні й правові фактори	-	- політична нестабільність через постійні зміни в напрямках розвитку держави
Науково-технічні фактори	-	- низький рівень державної підтримки розвитку науки, що вимагає пошуку інноваційних рішень закордоном

З даної таблиці можна зробити висновок, що підприємство має більше загроз ніж можливостей. Причому, варто зазначити, що позитивний вплив можливостей, у разі їх реалізації, може допомогти уникнути або значно зменшити вплив більшості загроз.

На основі табл. 3.6 і 3.7 необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу. Її суть полягає у групуванні можливостей, загроз, сильних та слабких сторін і виявленні можливих дій підприємства для використання перших та уникнення других. Здійснимо дане групування в табл. 3.8.

На основі таблиці можна запропонувати декілька варіантів розвитку підприємства. Перш за все, звернемо увагу на сильні сторони діяльності досліджуваного підприємства. Серед них слід виокремити відсутність

банківського кредитування підприємства на кінець досліджуваного періоду, хоча дана перевага є суперечливою.

Таблиця 3.8

## Матриця SWOT-аналізу ХХХ

		Можливості	Загрози
Х		<ul style="list-style-type: none"> <li>- велика місткість ринку та її постійне зростання дозволяє здійснювати розширення виробництва;</li> <li>- відсутність посередників дозволяє знизити ціну на продукцію підприємства;</li> <li>- розширення потреб, що дозволяє збільшувати асортимент продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання кількості й посилення конкурентів;</li> <li>- наявність на ринку багатьох аналогів та заміників добрив, що виробляються;</li> <li>- низький рівень державної підтримки розвитку науки, що вимагає пошуку інноваційних рішень закордоном</li> </ul>
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність значних виробничих площ для розширення виробництва;</li> <li>- наявність досвіду у здійсненні даного виду виробництва;</li> <li>- наявність надійних постачальників сировини;</li> <li>- наявність досвідчених працівників бухгалтерії, що беруть на себе, в певній мірі, вирішення фінансових питань;</li> <li>- відсутність заборгованості по сплаті кредитів та відсотків по них;</li> <li>- відсутність потреби у розгалуженій системі управління і низькі витрати на заробітну плату</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання кредитів для розширення існуючого виробництва та асортименту продукції.</li> <li>2. Використання наявного обладнання при зниженні витрат за рахунок економії на оплаті праці та відсутності посередників.</li> <li>3. Можливості розширення виробництва при співпраці з існуючими постачальниками</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидке охоплення сегментів ринку з використанням банківських кредитів.</li> <li>2. Розширення асортименту продукції</li> </ol>
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значний фізичний та моральний знос наявних технологій;</li> <li>- невпізнанність продукції на ринку;</li> <li>- необхідність розширення налагодженої мережі збуту</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зношене обладнання у найближчий час потребуватиме оновлення, що вимагає здійснення додаткових інвестицій.</li> <li>2. Стимування продажу через відсутність розрекламованої торгової марки.</li> <li>3. Потреба в додаткових витратах для розширення мережі збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Втрата позицій на ринку через застаріле обладнання і посилення конкурентів.</li> <li>2. Втрата потенційних покупців на новий товар через відсутність реклами продукції</li> </ol>

На нашу думку підприємство має використати дане джерело фінансування, оскільки в умовах, коли галузь динамічно розвивається необхідно не втрачати свої позиції на ринку. В майбутньому це дозволить забезпечити стабільні грошові надходження від здійснення основної діяльності підприємства. Прийнятним варіантом на даному етапі є навіть діяльність з отриманнями збитків або перебуванням в точці беззбитковості.

У разі проведення ефективної діяльності в довгостроковій перспективі підприємству необхідно подумати про інтенсифікацію маркетингової діяльності. Коли можливості ХХХ зможуть забезпечувати великі обсяги виробництва ефективний маркетинг стане передумовою для збільшення об'ємів реалізації та закріплення позицій підприємства на ринку, знаходження постійних покупців і укладання вигідних довготривалих контрактів.

Таким чином, на основі проведеного аналізу показників діяльності досліджуваного ХХХ можна говорити про наявність негативних тенденцій поряд із невикористаними можливостями для збільшення прибутку. Фінансовий стан підприємства можна покращити за рахунок зміни кредитної політики, реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості, поліпшення ступеня використання необоротних активів, реалізації частини запасів, що знаходяться на складі і виступають у якості резерву, реалізації довгострокових фінансових інвестицій, які займають значну частку в структурі необоротних активів. Здійснення всіх цих заходів дозволить підприємству генерувати додаткові грошові потоки, але ще не являється критерієм стабільного функціонування підприємства в майбутньому. Важливо правильно їх розподілити на потреби виробництва та погашення постійно зростаючої поточної заборгованості.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного в дослідженні аналізу стану фінансово-аналітичної роботи на малих підприємствах та її критичної оцінки можна зробити наступні висновки.

1. Розвиток поняття «сектору малого бізнесу» в Україні розпочався з терміна «мале підприємство», який вперше був введений в обіг у 1990 році. Критерії віднесення підприємств до малих не одноразово переглядалися і уточнювалися. Тенденції розвитку малого бізнесу в Україні мають позитивні ознаки. Але варто зауважити, що частка прибутку від звичайної діяльності до оподаткування малих підприємств в загальному обсязі прибутку хоч поступово і зростала, та не відповідала динаміці кількості малих підприємств.

2. Постійне функціонування підприємств малого бізнесу в умовах дефіциту фінансових ресурсів і недостатньої державної підтримки стимулює їх до запровадження фінансово-аналітичної роботи. Фінансова робота на малому підприємстві – це система економічних заходів визначення фінансових ресурсів в обсягах, необхідних для забезпечення виконання планів економічного і соціального розвитку малого підприємств, контролю за їх цільовим та ефективним використанням.

3. Здійсненням фінансово-аналітичної роботи на малих підприємствах у більшості випадків займається головний бухгалтер. До кола його обов'язків як фінансового менеджера відноситься бюджетування, оперативне управління фінансовими ресурсами, фінансово-економічний аналіз, планування, фінансово-кредитна робота, робота по реалізації інвестиційної діяльності, контроль за втіленням фінансових планів. Таке широке коло обов'язків призводить до перевантаження головного бухгалтера і неякісного або неповного виконання покладених на нього завдань. Тому для роботи на малому підприємстві доцільно залучати відповідних фахівців.

4. Статутний капітал ХХХ становить 131 тис. грн. Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг у 2020 році становила 334 тис. грн, що дозволяє

підприємству перебувати на спрощеній системі оподаткування і бути платником єдиного податку. На основі здійснених в роботі розрахунків можна говорити про доцільність перебування на даній системі оподаткування, оскільки мінімізується обсяг сплачених податків.

5. Оцінка фінансового стану підприємства свідчить про переважання негативних тенденцій серед розрахованих показників. Зокрема слід звернути увагу на ліквідність ХХХ. Так, на кінець 2020 року коефіцієнти абсолютної (0,0004), швидкої (0,277) та загальної (0,330) ліквідності не відповідали нормативним значенням. На основі розрахованого значення коефіцієнта відновлення платоспроможності (-0,004) можна говорити про неспроможність підприємства відновити свою платоспроможність у першій половині 2020 року. Дохід ХХХ протягом проаналізованого періоду має позитивну динаміку. Але динаміка прибутку відрізняється від динаміки загальної суми отриманих доходів – прибуток зростає у 2019 році на 35,0 % а у 2020 році знижується майже до рівня 2018 року. Звертає на себе увагу зростання поточних зобов'язань підприємства, що протягом проаналізованого періоду збільшуються майже в 8 разів. Показники рентабельності характеризуються негативними тенденціями.

6. На основі аналізу управління фінансами у ХХХ було виявлено, що поріг рентабельності у вартісному виразі має позитивні тенденції. Так, у 2018 році він становить 37 тис. грн, у 2019 році також 37 тис. грн, а у 2020 році зростає до 91 тис. грн (на 142,8 %). Розрахунок операційного важеля виявив зростання залежності прибутку від виручки до 2,0. При оцінці кредитної політики було виявлено, при збільшенні терміну розрахунків з дебіторами до 60 днів прогнозується зростання доходу на 3,9 тис. грн. Значення ефекту фінансового лівериджу дає змогу стверджувати, що підприємство в незначних сумах може використовувати кредити банків.

7. Фінансовий стан підприємства можна покращити за рахунок зміни кредитної політики, реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості, поліпшення ступеня використання необоротних активів,

реалізації частини запасів, що знаходяться на складі і виступають у якості резерву, реалізації довгострокових фінансових інвестицій, які займають значну частку в структурі необоротних активів. Здійснення всіх цих заходів дозволить підприємству генерувати додаткові грошові потоки, але ще не являється критерієм стабільного функціонування підприємства в майбутньому. Важливо правильно їх розподілити на потреби виробництва та погашення постійно зростаючої поточної заборгованості.

На основі проведеного дослідження діяльності ХХХ можна внести наступні пропозиції щодо її удосконалення:

- для збільшення прибутку ХХХ рекомендується переглянути політику стосовно формування, зберігання та використання запасів, оскільки на підприємстві знаходиться досить значний їх розмір, що є не виправданим;

- серед заходів покращення фінансового стану ХХХ слід використати реструктуризацію дебіторської заборгованості і зміну власної кредитної політики. Реструктуризація дозволить краще оцінити теперішній стан підприємства, оскільки протягом проаналізованого періоду не відбувалося формування резерву сумнівних боргів, а зміна кредитної політики – збільшити прибуток. Необхідно переглянути склад поточних зобов'язань з метою виявлення можливостей для часткового їх відстрочення;

- ХХХ має значну кількість приміщень, які на даний час не використовуються, тому доцільним є здача майна в оренду для забезпечення додаткових грошових потоків;

- складання платіжного календаря дозволить підприємству контролювати рівень своєї платоспроможності і уникати подальшого зростання поточної заборгованості;

- введення системи контролінгу, що покликане на спостереження реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів, розроблення оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених завдань.