

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
(НА ПРИКЛАДІ ФОП «ПОНОМАРЕНКО Ю.О.»)**

Кваліфікаційна робота
здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»
Пономаренко Альони Романівни
Керівник: к.е.н., доц. Мурашко І. С.
Рецензент: доцент кафедри
управління в транспортній галузі ДІ
НУ «ОМА», к.е.н., доцент Гилка У. В.

Ізмаїл – 2026

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницької та туристичної діяльності

протокол № 15 від «10» червня 2026р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«24» червня 2026р.

Оцінка

85 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мурашко Т.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	8
1.1. Сутність ефективності менеджменту підприємства в сучасних умовах.....	8
1.2. Напрями та інструменти оптимізації управлінських процесів.....	12
1.3. Методика комплексної оцінки ефективності управління організацією	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП «ПОНОМАРЕНКО Ю. О.».....	22
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження..	22
2.2. Оцінка фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності підприємства	26
2.3. Діагностика ефективності існуючої системи управління та виявлення управлінських ризиків.....	31
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	46
3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності управління організацією	46
3.2. Впровадження системи бюджетування як інструменту підвищення ефективності управління підприємством.....	52
3.3. Моделювання системи бюджетів ФОП Пономаренко Ю. О. як чинника підвищення ефективності управління.....	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується безпрецедентним рівнем системної нестабільності ринкового середовища, посиленням конкурентного тиску та динамічними технологічними трансформаціями. За таких умов здатність суб'єктів господарювання до виживання, збереження ліквідності й прогресивного ринкового розвитку безпосередньо визначається якістю їхньої управлінської системи. Ефективність менеджменту сьогодні трансформується з суто математичного показника у складну динамічну систему проактивного проектування майбутнього. Вона виступає інтегральним індикатором життєздатності фірми, оскільки пов'язує до купи якість організаційної структури, раціональність використання ресурсних потоків та чіткість реалізації класичних функцій планування, організації, мотивації й контролю.

Організаційні чи кадрові перетворення на підприємствах часто залишаються малоефективними, якщо вони не підкріплені точними інструментарієм фінансової координації та жорсткого ресурсного лімітування. У системі загальних функцій управління особливої актуальності набувають фінансово-економічні інструменти, здатні об'єднати організаційну структуру, технологічні ланцюжки та людські ресурси в єдину вимірювану модель. Ключовим інтеграційним інструментом у межах процесного підходу виступає бюджетування, яке виконує функцію операційно-стратегічного «навігатора» для бізнес-структур. Воно дозволяє декомпонувати абстрактні стратегічні орієнтири у систему чітких цифрових показників, фінансових лімітів та операційних завдань. Необхідність модернізації методичних підходів до організації бюджетного процесу на вітчизняних підприємствах, а також брак комплексних прикладних досліджень щодо впровадження наскрізного бюджетного моделювання у секторі диверсифікованого малого бізнесу зумовлюють актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій і прогнозних моделей щодо підвищення ефективності управління організацією на основі впровадження інтегрованої системи бюджетування (на прикладі ФОП Пономаренко Ю. О.).

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи, сутність та архітектуру ефективності менеджменту підприємства в сучасних умовах;
2. Здійснити класифікацію напрямів та прикладних інструментів оптимізації управлінських процесів;
3. Розглянути методику оцінки ефективності управління організацією через систему фінансово-економічних індикаторів;
4. Надати загальну організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження та проаналізувати динаміку його майнових і фінансових результатів;
5. Провести глибоке дослідження діючої системи управління та оцінити її ефективність за показниками рентабельності, ділової активності, ліквідності й фінансової стійкості;
6. Обґрунтувати теоретико-прикладні засади впровадження бюджетування як інтеграційного інструменту підвищення ефективності діяльності;
7. Розробити практичні рекомендації щодо проектування наскрізної системи бюджетного моделювання для об'єкта дослідження та оцінити її прогнозний ефект.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності функціонування системи управління суб'єктом господарювання на прикладі Фізичної особи-підприємця Пономаренко Юрія Олександровича (ФОП Пономаренко Ю. О.). **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо оптимізації управлінських процесів та моделювання наскрізного бюджетного процесу на підприємстві.

Методична база дослідження. Методологічну основу роботи становить загальнонауковий та спеціальний інструментарій пізнання економічних явищ та управлінських процесів. У першому розділі (теоретико-методологічному) застосовано: метод порівняльного та системного аналізу — для уточнення понятійного апарату й розкриття сутності ефективності менеджменту; метод класифікації та групування — для систематизації напрямів оптимізації управлінських процесів та виокремлення критеріїв оцінки; табличний метод — для наочного представлення наукових підходів та архітектоніки ефективності. У другому розділі (аналітично-практичному) використано методи фінансово-економічного аналізу (вертикальний, горизонтальний, трендовий аналіз балансу та фінансових результатів); коефіцієнтний аналіз — для розрахунку показників рентабельності, ділової активності (оборотності ресурсів), ліквідності та довгострокової фінансової стійкості капіталу; графічний метод — для візуалізації динаміки активів, пасивів та прибутку суб'єкта господарювання. У третьому розділі (проектно-рекомендаційному) застосовано метод моделювання та наскрізного проектування — для розробки взаємопов'язаної архітектури операційних та фінансових бюджетів (бюджету продажів, витрат, прогнозного балансу); метод порівняльного аналізу та девіацій — для зіставлення історичних і прогнозних даних; метод економічного прогнозування — для оцінки впливу запропонованих інструментів на кінцеву ефективність та прибутковість бізнесу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи склали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку діяльність, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері загального менеджменту, фінансового контролінгу та бюджетування (зокрема, праці У. М. Ніконенко, А. М. Милика, О. Сидорович, В. В. Пасенко, Я. П. Пастернак, Н. М. Купріної, С. В. Коробко, В. П. Пильної та інших). Емпіричною базою дослідження слугували дані первинного обліку, книги обліку доходів і витрат, фінансова звітність та внутрішні відомості ФОП Пономаренко Ю. О. за період 2023–2025 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на X Всеукраїнській науково–практичній конференції молодих вчених та студентів «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (19 травня 2026 року, м. Ізмаїл) на тему «Оптимізація системи управління сучасною організацією».

Студенткою також були опубліковані наукові праці у співавторстві із науковим керівником: Мурашко І. С., Пономаренко А. Р. Бюджетування як інтегральний інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Наукові перспективи. 2026. 5 (71). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-5\(71\)-4373-4383](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-5(71)-4373-4383)

Структура роботи. Кваліфікаційна робота побудована за логічним принципом і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність ефективності менеджменту підприємства в сучасних умовах

В умовах системної нестабільності ринкового середовища, посилення конкурентного тиску та стрімких технологічних трансформацій здатність організації до виживання й прогресивного розвитку безпосередньо визначається якістю її управлінської системи. Категорія ефективності менеджменту належить до фундаментальних понять економічної науки, оскільки вона відображає ступінь доцільності використання обмежених ресурсів суб'єкта господарювання для досягнення його місії. У сучасних наукових дискурсах сутність цього феномену трактується як інтегральна характеристика, що відображає пропорційне співвідношення між сукупними результатами діяльності компанії та витратами, пов'язаними з утриманням і функціонуванням самого апарату управління. При цьому архітектоніка ефективності менеджменту передбачає розгляд управлінської вертикалі як складної структурованої системи, де кожен рівень та елемент робить свій специфічний внесок у загальний синергетичний ефект [21].

Наукова спільнота сформувала широкий спектр методологічних підходів до дефініції та оцінювання результативності управлінських процесів. Залежно від базових орієнтирів дослідники виокремлюють цільовий, ресурсний, внутрішньопроцесний та системний підходи, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах життєдіяльності організації. Систематизація ключових поглядів на природу ефективності управління дозволяє глибше зрозуміти багатоаспектність цієї категорії (таблиця 1.1).

Аналізуючи внутрішню будову досліджуваного феномену, варто підкреслити, що загальна архітектоніка ефективності менеджменту складається з кількох взаємопов'язаних рівнів.

Таблиця 1.1

Методологічні підходи до розуміння сутності ефективності менеджменту

Науковий підхід	Критеріальна основа підходу	Специфікація управлінського фокуса
Цільовий підхід	Ступінь досягнення встановлених стратегічних та оперативних цілей	Оцінка здатності менеджменту забезпечувати виконання планових показників прибутку, обсягів реалізації чи частки ринку незалежно від витрачених зусиль.
Ресурсний підхід	Оптимальність залучення та експлуатації обмежених ресурсів	Визначення здатності керівництва мінімізувати витрати сировини, капіталу та праці для одержання фіксованого обсягу корисного результату.
Внутрішньопроектний підхід	Якість, швидкість та злагодженість внутрішніх бізнес-процесів	Аналіз виконавчої дисципліни, раціональності документообігу, відсутності внутрішніх конфліктів та швидкості прийняття управлінських рішень.
Системний підхід	Здатність організації адаптуватися до викликів зовнішнього середовища	Оцінка довгострокової життєздатності бізнесу, його фінансової стійкості, гнучкості та інтеграції з контрагентами і державними інститутами.

Джерело: розроблено автором за даними [14, 22, 34, 40]

Традиційно в економіці виділяють внутрішню управлінську ефективність, яка безпосередньо характеризує якість роботи менеджерів, та зовнішню економічну ефективність, що проявляється через загальні фінансові індикатори суб'єкта господарювання. Крім того, у сучасній парадгмі сталого розвитку особливої ваги набуває соціально-екологічна складова, яка відображає задоволеність персоналу умовами праці та рівень соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. Для забезпечення стабільного ринкового позиціонування керівництво підприємства повинно забезпечувати гармонійне поєднання та взаємне збалансування всіх елементів архітектури менеджменту (таблиця 1.2).

Узагальнюючи теоретичні засади, можна констатувати, що в сучасній економічній системі ефективність менеджменту трансформується з суто математичного показника у складну динамічну систему проактивного проектування майбутнього.

Таблиця 1.2

Архітектоніка та компонентна структура ефективності управління

Компонент загальної архітектоніки	Об'єкт безпосереднього оцінювання	Ключові прикладні індикатори
Внутрішня (апаратно-управлінська)	Якість функціонування менеджерів та служб	Продуктивність праці управлінського персоналу, витрати на утримання апарату управління, коефіцієнт оперативності прийняття рішень.
Зовнішня (економічна)	Рівень впливу рішень на кінцеві результати бізнесу	Динаміка чистого прибутку, рентабельність активів та капіталу, темпи зростання ринкової вартості підприємства, обсяг додаткової вартості.
Соціально-психологічна	Стан внутрішнього середовища та людського капіталу	Рівень плинності кадрів, ступінь задоволеності працівників системою мотивації, коефіцієнт лояльності та соціальний клімат у колективі.

Джерело: розроблено автором за даними [14, 22, 34, 42]

Вона виступає інтегральним індикатором життєздатності фірми, оскільки пов'язує до купи якість організаційної структури, раціональність використання ресурсних потоків та чіткість реалізації класичних функцій планування, організації, мотивації й контролю. Розуміння архітектоніки цього процесу створює передумови для подальшого пошуку та впровадження конкретних прикладних інструментів оптимізації управління, серед яких особливе місце посідають процесно-орієнтовані технології жорсткого фінансового лімітування, контролю витрат та координації міжфункціональної взаємодії структурних підрозділів суб'єкта господарювання.

У ринкових умовах господарювання ефективність організації як відкритої системи доцільно розглядати у двох основних формах, якими є внутрішня та зовнішня складові. Внутрішня форма концентрується на продуктивності використання внутрішнього ресурсного потенціалу, управлінні капіталом та витратами, тоді як зовнішня форма проявляється через здатність компанії капіталізувати ринкові можливості. Посилення процесів глобалізації та інтеграції як на макро-, так і на мікрорівнях змушує підприємства безперервно ускладнювати й оновлювати методичний інструментарій оцінювання, підлаштовуючи його під мінливі чинники навколишнього середовища [39].

Проте практичне впровадження новітніх аналітичних систем часто стикається з комплексом внутрішніх перешкод. До них науковці відносять інформаційні бар'єри у вигляді дефіциту якісних первинних даних, недостатню готовність кадрового потенціалу до проведення складних математичних обчислень, а також брак розуміння з боку керівництва щодо об'єктивної необхідності модернізації класичних підходів до менеджменту. На якісні параметри процесу також суттєво впливають такі чинники, як рівень залучення колективу до розробки рішень, наукова організація праці та кваліфікаційний склад управлінського персоналу.

Критерії результативності управлінської діяльності відображають найбільш глибокі якісні сторони роботи менеджерів. Головними серед них виступають оперативність прийняття рішень, загальна надійність системи управління, якість виконання закріплених функцій та оптимальність організаційної побудови. Для формування об'єктивного підґрунтя під час оптимізації процесів оцінюванню підлягає як керована, так і керуюча підсистеми організації. При цьому в практичній діяльності менеджменту важливо враховувати багатоаспектну класифікацію ефектів, що виникають у процесі виробництва (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація видів ефективності

Ознака класифікації	Видові прояви ефективності	Зміст та сутнісна спрямованість
За характером наслідків	Соціальна, економічна, екологічна	Оцінка фінансових результатів, суспільної користі та рівня техногенного навантаження.
За місцем отримання ефекту	Локальна (госпрозрахункова), народногосподарська	Фіксація результату на рівні конкретного підприємства або економіки держави в цілому.
За ступенем кумуляції	Первинна (одноразова), мультиплікаційна	Розмежування миттєвого ефекту від багаторазово повторюваного в часі ланцюгового результату.
За метою оцінювання	Абсолютна, порівняльна	Визначення загальної величини віддачі ресурсів або вибір оптимального варіанта з кількох рішень.

Джерело: розроблено автором за даними [4, 14, 22, 36]

Підсумовуючи результати теоретичного аналізу, під дефініцією «ефективність менеджменту» пропонуємо розуміти інтегральну

результативність управлінської діяльності, що виражається у ступені досягнення стратегічної місії та кінцевих цілей організації, а також у рівні реалізації її потенційних можливостей за умови оптимізації використання ресурсів у конкретно визначених параметрах зовнішнього середовища. Отже, забезпечення стабільного функціонування підприємства вимагає безперервного проектування та вдосконалення управлінських систем. Цей процес актуалізується під впливом необхідності формування нових цільових орієнтирів, принципів та методів господарювання, здатних ефективно залучати нових споживачів та гнучко відповідати на жорсткі запити сучасного ринку.

1.2. Класифікація напрямів та інструментів оптимізації управлінських процесів

Оптимізація управлінських процесів на сучасних підприємствах розглядається як безперервний процес цілеспрямованого вдосконалення функцій, процедур та зв'язків усередині керуючої підсистеми задля досягнення максимальної результативності бізнесу. Багатоаспектна природа менеджменту зумовлює різноманітність підходів до трансформації його елементів, що вимагає чіткої класифікації базових напрямів оптимізації. У науковій літературі виділяють кілька стратегічних векторів модернізації систем управління, кожен з яких оперує власним унікальним методологічним інструментарієм та впливає на конкретні ланки організаційної структури підприємства.

Для формування цілісного уявлення про можливості трансформації системи менеджменту доцільно систематизувати ключові напрями оптимізації за їхнім функціональним змістом. Основними векторами вдосконалення виступають структурно-організаційний, процесно-технологічний, кадровий та фінансово-економічний напрями, які у своїй сукупності забезпечують комплексне оновлення системи прийняття управлінських рішень.

Кожен із зазначених напрямів реалізується через систему специфічних прикладних інструментів, які менеджмент вибирає залежно від масштабів діяльності підприємства, його галузевої приналежності та стратегічних завдань.

Таблиця 1.4.

Класифікація ключових напрямів оптимізації управлінських процесів

Напрямок оптимізації	Об'єкт безпосереднього впливу	Сутнісна мета перетворень
Структурно-організаційний	Ієрархічна архітектура організації та зв'язки між відділами	Спрощення рівнів управління, усунення дублювання функцій, ліквідація зайвих ланок та делінеція меж персональної відповідальності.
Процесно-технологічний	Технологічні карти виконання операцій та документообіг	Оптимізація послідовності виконання процедур, усунення часових затримок, автоматизація рутинних завдань і цифровізація процесів.
Кадровий (поведінковий)	Людський капітал та внутрішня корпоративна культура	Підвищення кваліфікації персоналу, модернізація систем мотивації, впровадження гнучких моделей лідерства та залучення колективу до управління.
Фінансово-економічний	Системи розподілу ресурсів, лімітування та контролінгу	Налагодження жорсткого моніторингу витрат, узгодження планів із наявним капіталом та координація міжфункціональної взаємодії через грошові вимірники.

Джерело: розроблено автором за даними [3, 4, 14, 22, 36]

Особливе місце в сучасній теорії управління посідають інструменти реінжинірингу бізнес-процесів, які передбачають фундаментальне переосмислення та радикальне проектування операцій з нуля, а також концепція ощадливого виробництва, спрямована на виявлення та усунення будь-яких видів втрат у керуючій та керованій підсистемах. Останніми роками стрімкого розвитку набули цифрові інструменти автоматизації, що дозволяють інтегрувати інформаційні потоки всіх підрозділів у єдиному цифровому просторі та суттєво прискорити цикл прийняття управлінських рішень.

Для детального аналізу прикладного інструментарію оптимізації та оцінки характеру його впливу на результативність організації доцільно згрупувати найефективніші методичні підходи, що використовуються у вітчизняній та закордонній практиці менеджменту (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика прикладних інструментів оптимізації систем управління

Група інструментів	Приклади конкретних методів	Очікуваний ефект від практичного впровадження
Методи моделювання процесів	Реінжиніринг (BPR), карти потоків створення цінності (VSM)	Створення прозорої логіки бізнес-процесів, ліквідація неефективних операцій та оптимізація витрат часу.
Технології автоматизації	ERP-системи, CRM-системи, платформи, електронного документообігу	Формування єдиної інформаційної бази, підвищення достовірності первинних даних, мінімізація людського фактора.
Мотиваційні інструменти	Матриці KPI, системи грейдуювальних окладів, МБО (управління за цілями)	Пряма прив'язка результативності праці конкретного виконавця до стратегічних та оперативних цілей бізнесу.
Інструменти координації та контролю	Центри фінансової відповідальності, балансовий підхід, бюджетування	Жорстке лімітування витрат у місцях їх виникнення, оперативне виявлення девіацій та забезпечення ліквідності.

Джерело: розроблено автором за даними [3, 4, 9, 14, 36]

Узагальнюючи видову різноманітність представлених інструментів, необхідно підкреслити, що найбільшу складність для менеджменту становить інтеграція різних методів у цілісний механізм. Організаційні чи кадрові перетворення часто залишаються малоефективними, якщо вони не підкріплені точними інструментами фінансової координації та жорсткого ресурсного лімітування. Саме тому в системі загальних функцій управління особливої актуальності набувають фінансово-економічні інструменти, здатні об'єднати організаційну структуру, технологічні ланцюжки та людські ресурси в єдину вимірювану модель, що створює об'єктивне наукове підґрунтя для переходу від загального огляду існуючих методів оптимізації до детального дослідження бюджетування як інтеграційного інструменту проактивного управління підприємством.

1.3. Методика оцінки ефективності управління організацією

Методологічне обґрунтування оцінки ефективності менеджменту вимагає розробки чіткої, послідовної процедури, яка дозволяє комплексно діагностувати

стан системи управління підприємством. Процес оцінювання не може обмежуватися одноразовим вимірюванням окремих параметрів, а повинен розгортатися як структурований алгоритм. На першому етапі здійснюється чітке визначення цілей та завдань аналізу, а також формування інформаційної бази дослідження, яка традиційно охоплює дані бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати. Другий етап передбачає безпосередній розрахунок системи аналітичних показників, що характеризують різні зрізи господарської діяльності. На заключному третьому етапі проводиться ретроспективне порівняння отриманих результатів із нормативними значеннями або трендами минулих років, на основі чого менеджмент формулює висновки щодо якості управлінських рішень та розробляє рекомендації для оптимізації системи управління.

Головним інструментом цієї методики виступає коефіцієнтний аналіз, оскільки якість системи менеджменту віддзеркалюється у фінансово-економічних результатах підприємства. Першою фундаментальною групою критеріїв є показники рентабельності, які демонструють здатність керівництва забезпечувати прибутковість діючих бізнес-процесів та ефективно окупати залучені ресурси суб'єкта господарювання (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Система показників оцінки рентабельності в системі менеджменту

Показник	Порядок розрахунку показника	Стратегічне значення для оцінки управління
1	2	3
Рентабельність продажів	Відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції	Оцінює ефективність цінової політики підприємства та рівень контролю за операційними витратами в процесі збуту.
Рентабельність виробництва	Відношення чистого прибутку до собівартості реалізованої продукції	Характеризує результативність управління виробничими витратами та якість технологічних процесів.
Рентабельність діяльності	Відношення чистого прибутку до сукупної величини доходів підприємства	Відображає загальну прибутковість усіх видів діяльності компанії, включаючи операційну та фінансову сфери.
Рентабельність основних засобів	Відношення чистого прибутку до середньорічної вартості основних засобів	Демонструє віддачу від довгострокових інвестицій керівництва у матеріально-технічну базу фірми.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньої вартості власного капіталу	Виступає головним індикатором успішності менеджменту з позиції власників та інвесторів бізнесу.
Рентабельність оборотних активів	Відношення чистого прибутку до середньорічної вартості оборотних активів	Оцінює якість управління мобільними ресурсами підприємства та швидкість генерування прибутку від їх використання.

Джерело: розроблено автором за даними [3, 4, 9, 14, 36]

Узагальнення представленої групи коефіцієнтів дозволяє констатувати, що високі значення показників рентабельності свідчать про здатність управлінського персоналу підтримувати оптимальний баланс між витратами та доходами компанії. Зниження цих індикаторів у динаміці є прямим сигналом про необхідність перегляду ціноутворення, модернізації виробництва або оптимізації адміністративних видатків.

Другим найважливішим вектором оцінки є аналіз ділової активності, який дозволяє виміряти швидкість обороту капіталу компанії. Якість менеджменту тут визначається спроможністю мінімізувати час перебування ресурсів у негрошовій формі та прискорити трансформацію запасів і заборгованості в реальні ліквідні кошти (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Індикатори оцінки ділової активності та оборотності ресурсів

Показник	Порядок розрахунку показника	Стратегічне значення для оцінки управління
1	2	3
Коефіцієнт оборотності активів	Відношення чистого доходу від реалізації до середньої вартості всіх активів	Показує кількість оборотів сукупного капіталу підприємства за аналізований період.
Період обороту активів	Добуток тривалості періоду у днях та середньої вартості активів, поділений на чистий дохід	Визначає середню тривалість одного повного оберту всього капіталу підприємства у днях.
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Відношення чистого доходу від реалізації до середньорічної вартості основних засобів	Відомий як фондвіддача, що оцінює інтенсивність експлуатації обладнання та споруд.
Період обороту основних засобів	Добуток тривалості періоду на середню вартість основних засобів, поділений на чистий дохід	Фіксує часовий інтервал, протягом якого капіталізовані активи окупаються через виручку.

Продовження таблиці 1.7.

1	2	3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Відношення чистого доходу від реалізації до середньої вартості власного капіталу	Характеризує швидкість обороту власних джерел фінансування підприємства.
Період обороту власного капіталу	Добуток тривалості періоду на середню вартість власного капіталу, поділений на чистий дохід	Відображає тривалість одного оберту власних фінансових ресурсів організації у днях.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Відношення чистого доходу від реалізації до середньої вартості оборотних активів	Оцінює швидкість руху найбільш мобільних та ліквідних ресурсів компанії.
Період обороту оборотних активів	Добуток тривалості періоду на середню вартість оборотних активів, поділений на чистий дохід	Показує середню кількість днів, необхідних для трансформації оборотних коштів у гроші.
Коефіцієнт оборотності запасів	Відношення собівартості реалізованої продукції до середньої вартості запасів	Вимірює швидкість відновлення складських ресурсів підприємства в процесі діяльності.
Період обороту запасів	Добуток тривалості періоду на середню вартість запасів, поділений на собівартість продукції	Показує середній час зберігання сировини та готової продукції на складах компанії.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Відношення чистого доходу від реалізації до середньої дебіторської заборгованості	Оцінює ефективність комерційного кредитування клієнтів та якість роботи з витребування боргів.
Період обороту дебіторської заборгованості	Добуток тривалості періоду на дебіторську заборгованість, поділений на чистий дохід	Фіксує середній термін очікування надходження грошових коштів від покупців.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відношення чистого доходу або собівартості до середньої кредиторської заборгованості	Характеризує швидкість розрахунків підприємства за своїми зобов'язаннями перед постачальниками.
Період обороту кредиторської заборгованості	Добуток тривалості періоду на кредиторську заборгованість, поділений на чистий дохід	Показує середній термін використання компанією безвідсоткового товарного кредиту постачальників.

Джерело: розроблено автором за даними [3, 4, 14, 17, 22]

Резюмуючи параметри ділової активності, варто відзначити, що прискорення оборотності свідчить про високу мобільність системи управління та здатність менеджменту ефективно керувати операційним циклом. Уповільнення руху капіталу в днях вказує на наявність затовареності складів або неефективну політику розрахунків із дебіторами, що вимагає негайного коригування.

Третім найважливішим блоком методики є оцінка платоспроможності та ліквідності, яка характеризує здатність підприємства вчасно і в повному обсязі розраховуватися за своїми невідкладними зобов'язаннями. Для менеджменту ці коефіцієнти виступають головним індикатором захищеності від банкрутства у короткостроковій перспективі (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства

Показник	Порядок розрахунку показника	Стратегічне значення для оцінки управління
Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення сукупної вартості оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства	Характеризує загальну забезпеченість компанії оборотними коштами для покриття короткострокових боргів.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Відношення суми грошей, дебіторської заборгованості та фінансових інвестицій до поточних зобов'язань	Оцінює платоспроможність підприємства за умови своєчасного розрахунку дебіторів.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення суми грошових коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань підприємства	Демонструє частку короткострокових боргів, яку компанія здатна погасити миттєво, вже сьогодні.

Джерело: розроблено автором за даними [3, 4, 14, 17, 22]

Узагальнення показників ліквідності свідчить, що підтримання балансу між наявними ліквідними активами та поточними боргами є ключовим завданням фінансового менеджменту. Занадто низькі значення свідчать про високий ризик втрати платоспроможності, тоді як надмірні показники вказують на неефективне управління грошима, які лежать без руху замість того, щоб приносити прибуток.

Четвертим блоком методики виступає аналіз фінансової стійкості, який оцінює довгострокову стабільність бізнесу через призму структури джерел фінансування. Якість управління тут проявляється у здатності керівництва мінімізувати залежність від зовнішніх кредиторів та підтримувати високу автономію підприємства (таблиця 1.9).

Підсумкове узагальнення параметрів фінансової стійкості дозволяє зробити висновок, що оптимальна структура пасивів гарантує незалежність організації від зовнішніх шоків.

Таблиця 1.9

Критерії оцінки довгострокової фінансової стійкості капіталу

Показник	Порядок розрахунку показника	Стратегічне значення для оцінки управління
Коефіцієнт автономії	Відношення величини власного капіталу до загальної валюти балансу підприємства	Відображає частку майна компанії, яка сформована за рахунок власних, а не запозичених коштів.
Коефіцієнт фінансової стійкості	Відношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до валюти балансу	Демонструє частку стабільних джерел фінансування в загальному обсязі ресурсів бізнесу.
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Відношення суми позикових коштів (довгострокових і поточних) до власного капіталу	Оцінює рівень фінансового ризику та залежності від зовнішніх запозичень.
Власні оборотні кошти	Різниця між власним капіталом та необоротними активами підприємства	Показує абсолютну величину власних коштів, які спрямовані на фінансування мобільних активів.
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	Відношення власних оборотних коштів до загальної вартості оборотних активів	Характеризує ступінь незалежності процесу формування запасів і дебіторки від позикового капіталу.
Маневреність робочого капіталу	Відношення грошових коштів підприємства до загального обсягу його власного оборотного капіталу	Оцінює частку чистих оборотних активів, яка перебуває у найбільш мобільній, абсолютній формі.
Маневреність власного капіталу	Відношення власних оборотних коштів до загальної суми власного капіталу підприємства	Демонструє, яка частина власного капіталу перебуває у рухомій формі, а яка заморожена в майні.

Джерело: розроблено автором за даними [3, 4, 14, 17, 22]

Оцінка цих показників дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо залучення кредитів та розподілу прибутку, що закладає надійний фундамент для довгострокового капіталізованого зростання суб'єкта господарювання.

Висновки до розділу 1. У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад оцінювання та підвищення ефективності управління організацією в умовах сучасної ринкової економіки. Одержані результати дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Досліджено сутність та внутрішню природу категорії «ефективність менеджменту», яку в умовах системної нестабільності ринкового середовища запропоновано трактувати не як статичний математичний показник, а як складну багатокомпонентну динамічну систему проактивного проектування майбутнього. Вона виступає інтегральним індикатором життєздатності фірми, оскільки пов'язує якість організаційної структури, раціональність використання обмежених ресурсів та чіткість реалізації класичних функцій планування, організації, мотивації й контролю для досягнення стратегічної місії підприємства.

2. Систематизовано ключові методологічні підходи до розуміння сутності ефективності менеджменту (цільовий, ресурсний, внутрішньопроектний та системний) і доведено, що для формування об'єктивного підґрунтя оцінювання необхідно поєднувати їхні критерії. Розкрито архітектуру досліджуваного феномену, яка охоплює внутрішню (апаратно-управлінську), зовнішню (економічну) та соціально-психологічну складові, що вимагає від керівництва забезпечення їхнього гармонійного балансу задля уникнення інформаційних, кадрових чи організаційних бар'єрів.

3. Здійснено класифікацію базових стратегічних напрямів та прикладних інструментів оптимізації управлінських процесів за їхнім функціональним змістом, серед яких виділено структурно-організаційний, процесно-технологічний, кадровий та фінансово-економічний вектори. Доведено, що найбільшу складність для менеджменту становить інтеграція різних методів (реінжинірингу, автоматизації, КРІ-матриць) у цілісний механізм. Будь-які кадрові чи організаційні перетворення залишаються малоефективними, якщо вони не підкріплені точними інструментами фінансової координації, жорсткого ресурсного лімітування та міжфункціональної взаємодії, роль яких виконує система бюджетування.

4. Обґрунтовано триетапну методику комплексної оцінки ефективності управління організацією, головним інструментом якої визначено фінансово-економічний коефіцієнтний аналіз, оскільки якість системи менеджменту

безпосередньо віддзеркалюється у фінансових результатах суб'єкта господарювання. Визначено чотири фундаментальні блоки критеріїв аналізу керованої та керуючої підсистем, а саме, показники рентабельності (продажів, виробництва, діяльності, капіталу), що демонструють здатність керівництва забезпечувати прибутковість бізнесу й контролювати операційні витрати; індикатори ділової активності (коефіцієнти та періоди обороту активів, капіталу, запасів і заборгованостей), які вимірюють швидкість руху мобільних ресурсів та тривалість операційного циклу; показники ліквідності та платоспроможності (поточної, швидкої, абсолютної), що характеризують захищеність фірми від ризиків банкрутства у короткостроковій перспективі; критерії фінансової стійкості (коефіцієнти автономії, стійкості, маневреності, забезпеченості власними коштами), які оцінюють довгострокову стабільність та рівень незалежності організації від зовнішніх кредиторів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФОП ПОНОМАРЕНКО Ю. О.

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП Пономаренко Ю. О.

Комплексний аналіз та оцінка ефективності системи управління сучасним суб'єктом господарювання потребують детального дослідження його організаційно-економічних параметрів. Об'єктом практичного дослідження у виступає Фізична особа-підприємець Пономаренко Юрій Олександрович (ФОП Пономаренко Ю. О.).

Профільованим напрямком діяльності суб'єкта є виробництво інших керамічних виробів. З метою диверсифікації підприємницьких ризиків та розширення ринкових ніш, ФОП також здійснює супутню діяльність, зокрема, виробництво господарських і декоративних керамічних виробів, виробництво інших виробів з деревини, корка, соломки та рослинних матеріалів, виробництво готових металевих виробів, а також неспеціалізована оптова торгівля.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства у сфері виробництва керамічних та декоративних виробів критично залежить від раціонального співвідношення між необоротними засобами (обладнання для обробки, печі для випалу, інструменти) та оборотними матеріальними ресурсами (сировина, запаси готової продукції, грошові кошти для поточних розрахунків). Для визначення тенденцій капіталізації бізнесу та ступеня його ліквідності, доцільно здійснити детальний аналіз динаміки активів ФОП Пономаренко Ю. О., результати якого систематизовано та представлено на рис. 2.1.

До складу необоротних активів ФОП Пономаренко Ю. О., які формують матеріально-технічний базис виробництва керамічної продукції, відносяться основні засоби. У межах аналізованого мікропідприємства вони матеріалізуються у вигляді виробничого обладнання, печей для

високотемпературного випалу, гончарних кругів та допоміжного інструментарію, що забезпечують довгостроковий технологічний цикл.

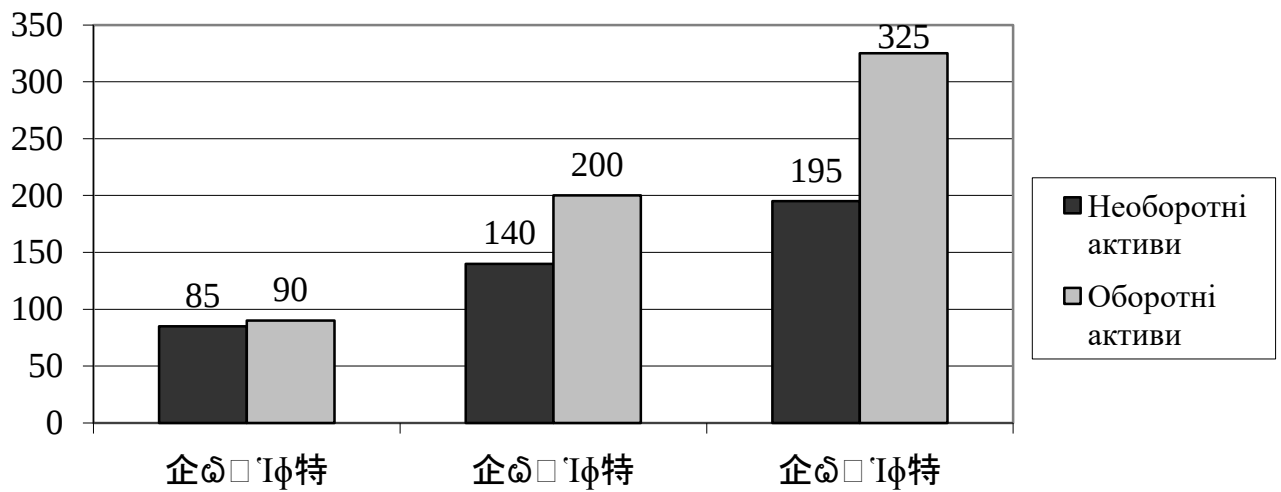


Рис. 2.1. Динаміка активів ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [29]

У свою чергу, мобільну частину майнового потенціалу, яка безпосередньо обслуговує операційний кругообіг капіталу, формує другий вагомий блок елементів. Відповідно до архітектури представленого рисунка, до оборотних активів суб'єкта господарювання відносяться: запаси (що охоплюють як виробничу сировину (глину, глазурі, пігменти, пакувальні матеріали), так і готову до реалізації керамічну продукцію на складі); дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (яка відображає обсяг фінансових зобов'язань контрагентів та гуртових покупців перед підприємцем за відвантажені вироби); грошові кошти (що перебувають у касі ФОП та на поточному рахунку IBAN у банківських установах, забезпечуючи абсолютну платоспроможність бізнесу у будь-який момент часу).

Проведений аналіз числових показників, що відображені на рисунку та в облікових відомостях ФОП Пономаренко Ю. О., свідчить про стрімке нарощування майнового потенціалу суб'єкта господарювання протягом 2024–2026 років. Загальна вартість майна підприємця (валюта балансу) за досліджуваний період зросла майже втричі з 175,0 тис. грн наприкінці 2024 року до 340,0 тис. грн у 2025 році, досягши значень у 520,0 тис. грн станом на 31.12.2026 року. Зокрема, основні засоби продемонстрували стійку тенденцію до

зростання. Якщо наприкінці 2024 року їхня залишкова вартість становила 85,0 тис. грн, то впродовж 2025 року вона збільшилася до 140,0 тис. грн, а на кінець 2026 року склала 195,0 тис. грн.

Оборотні активи також зазнали суттєвих кількісних трансформацій, зростаючи випереджальними темпами — з 90,0 тис. грн у 2024 р. до 325,0 тис. грн у 2026 р.

Динаміка пасивів ФОП Пономаренко Ю. О. наведена на рис.2.2.

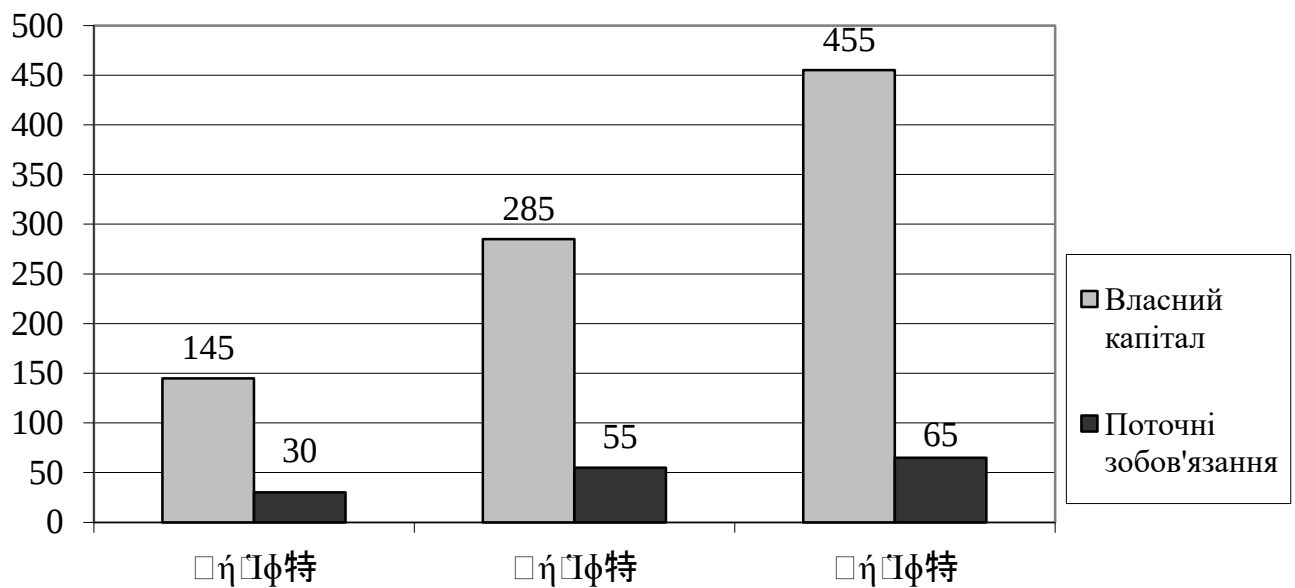


Рис. 2.2. Динаміка пасивів ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [29]

У 2023 році показники демонструють значну перевагу власного капіталу, який становив 145 тис. грн, тоді як поточні зобов'язання залишалися на порівняно низькому рівні — 30 тис. грн. Уже у 2024 році помітно стрімке розширення діяльності, зокрема, власний капітал зріс майже вдвічі, досягнувши позначки 285 тис. грн. Паралельно відбулося і збільшення короткострокових боргових зобов'язань ФОП, які зросли до 55 тис. грн, що є логічним процесом при масштабуванні бізнесу.

У 2025 році зафіксовано пікові значення для обох показників. Власний капітал знову продемонстрував потужний темп зростання, збільшившись до 455 тис. грн. Водночас темпи приросту поточних зобов'язань суттєво

уповільнилися, зокрема, вони становили 65 тис. грн, що лише на 10 тис. грн більше за показник попереднього періоду.

Загалом, представлена динаміка свідчить про високу фінансову стійкість ФОП Пономаренко Ю. О. За три роки власний капітал зріс більш ніж утричі (на 310 тис. грн). Оскільки темпи приросту власного капіталу значно випереджають збільшення поточних зобов'язань, можна зробити висновок про підвищення рівня фінансової незалежності підприємця, зміцнення його платоспроможності та успішне самофінансування бізнесу.

Динаміка фінансових результатів ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025 рр. наведена на рис. 2.3.

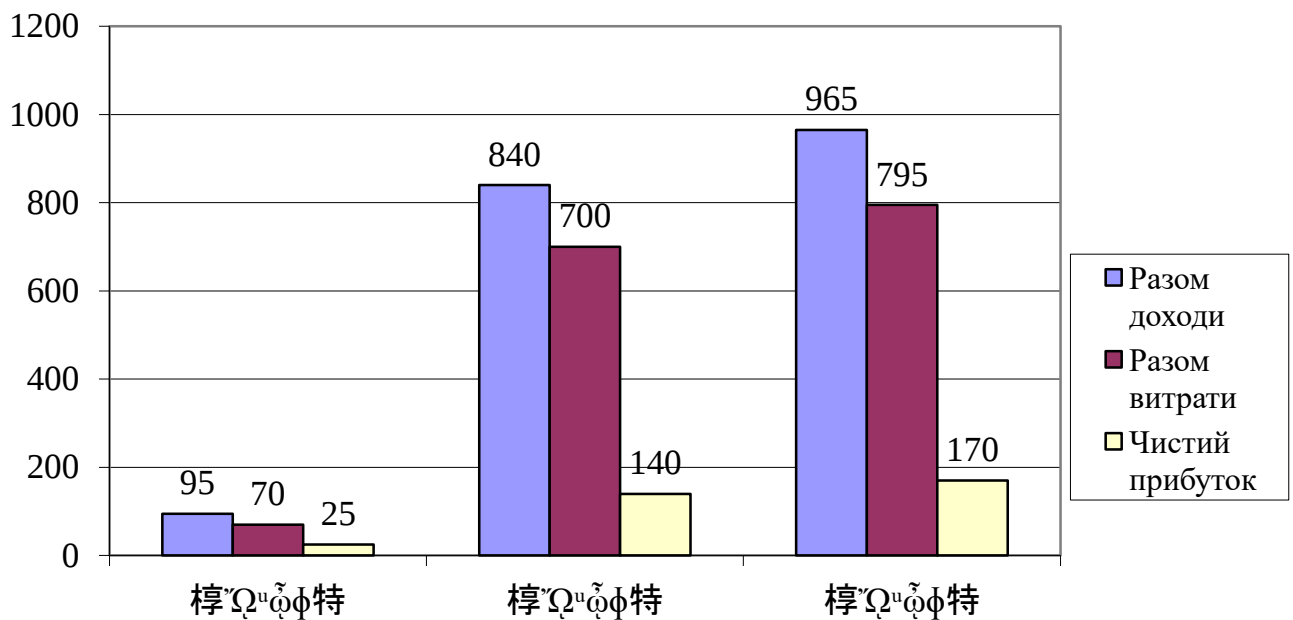


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [29]

У 2023 році підприємство лише починало набирати оберти, тому показники були порівняно невеликими. Доходи становили 95 тис. грн, а витрати — 70 тис. грн. У результаті такого співвідношення чистий прибуток за перший рік склав 25 тис. грн, що є цілком природним стартовим результатом для малого бізнесу.

Наступний 2024 рік став періодом стрімкого масштабування діяльності. Доходи ФОП зросли майже в дев'ять разів і досягли 840 тис. грн. Разом із

доходами очікувано збільшилися й витрати, які становили 700 тис. грн. Завдяки такому активному розвитку чистий прибуток зріс до 140 тис. грн, що свідчить про високу окупність витрачених ресурсів.

У 2025 році позитивна тенденція закріпилася, хоча темпи зростання трохи стабілізувалися. Доходи підприємця досягли пікового значення — 965 тис. грн, а витрати склали 795 тис. грн. Ефективне управління витратами дозволило отримати найбільший за три роки чистий прибуток у розмірі 170 тис. грн.

Загалом, фінансові результати ФОП Пономаренко Ю. О. за три роки демонструють стабільне та успішне зростання. Бізнес є повністю прибутковим, адже в кожному періоді доходи впевнено перевищували витрати. Постійне збільшення чистого прибутку (з 25 тис. грн до 170 тис. грн) підтверджує правильність обраної стратегії управління та фінансову успішність підприємницької діяльності.

2.2. Дослідження діючої системи управління ФОП Пономаренко Ю. О.

Специфіка видів діяльності ФОП Пономаренко Ю. О. суттєво впливає на побудову його організаційної структури. Оскільки профільованим напрямком є виробництво інших керамічних виробів, а також господарського та декоративного посуду, підприємство має чітко виражений виробничий характер. Водночас наявність супутніх виробництв (виробів з деревини, корка, соломки та готових металевих виробів) разом із неспеціалізованою оптовою торгівлею вимагає гнучкої, але простої системи управління. З огляду на це, на підприємстві сформовано лінійну організаційну структуру з мінімальною кількістю рівнів, де всі ключові управлінські та адміністративні функції зосереджені безпосередньо на керівникові (власнику).

Адміністративний блок підприємства повністю замикається на постаті самого ФОП Пономаренко Ю. О. Власник одноосібно виконує функції генерального менеджменту, стратегічного планування, маркетингового просування товарів та пошуку великих оптових покупців. Окрім цього, через

відсутність окремої кадрової служби чи HR-менеджера, керівник самостійно здійснює підбір персоналу, веде кадровий облік, вирішує питання мотивації працівників та контролює дотримання трудової дисципліни і техніки безпеки на виробничих ділянках.

Фінансове забезпечення та контроль господарської діяльності здійснює єдиний фахівець — головний бухгалтер, який перебуває у прямому підпорядкуванні керівника. До кола обов'язків головного бухгалтера належить ведення податкового обліку ФОП, нарахування заробітної плати та преміальних працівникам, контроль за проведенням розрахунків із постачальниками сировини (глини, глазури, деревини, металу) та оптовими покупцями. Також бухгалтер відповідає за формування фінансової звітності та моніторинг поточних зобов'язань підприємства, забезпечуючи його фінансову стабільність.

Основну масу персоналу підприємства зосереджено у виробничому відділі (цеху), який підпорядкований безпосередньо власнику. Оскільки виробництво є диверсифікованим, у структурі цього відділу логічно виокремлюються три технологічні дільниці: дільниця керамічного виробництва (основна), дільниця деревообробки та дільниця металовиробів (супутні). На чолі кожної дільниці або безпосередньо в цеху перебуває старший майстер, який контролює технологічний процес, якість готової продукції на виході та раціональне використання сировини, звітуючи безпосередньо ФОП Пономаренко Ю. О.

Функцію збуту та логістики, зважаючи на наявність КВЕДу щодо неспеціалізованої оптової торгівлі, частково виконує сам керівник (робота з ключовими клієнтами), а частково — закріплений менеджер зі збуту (або комірник-логіст). Ця посадова особа відповідає за приймання готової продукції з виробничих дільниць на склад, організацію зберігання, формування оптових партій товарів та координацію відвантаження або доставки замовникам. Така організація дозволяє забезпечити безперервний зв'язок між етапом виготовлення продукції та її кінцевою реалізацією.

Таким чином, організаційна структура ФОП Пономаренко Ю. О. є лаконічною, але повністю адаптованою до його багатопрофільної діяльності.

Вона дозволяє уникати зайвих витрат на утримання адміністративного апарату, забезпечує прямий контроль власника за якістю виробництва та високу швидкість прийняття рішень. Проте, така модель створює суттєві ризики через надмірне завантаження керівника операційними задачами, що обмежує можливості для стратегічного планування та довгострокового підвищення ефективності управління організацією.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства безпосередньо залежить від системи методів управління, які керівництво застосовує для впливу на персонал та координації виробничо-господарських процесів. У практиці менеджменту ФОП Пономаренко Ю. О. використовується комплексний підхід, що поєднує економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи. Оскільки підприємство має диверсифіковане виробництво (кераміка, деревообробка, металовироби), застосування цих методів спрямоване не лише на стимулювання продуктивності праці, а й на забезпечення чіткого дотримання технологічних регламентів та вимог безпеки на робочих місцях. Деталізований взаємозв'язок між групами методів управління та конкретними заходами з їх реалізації у діяльності ФОП Пономаренко Ю. О. систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Методи управління та заходи з їх реалізації у ФОП Пономаренко Ю. О.

Група методів управління	Конкретні заходи з реалізації на підприємстві
1	2
Економічні методи	1. Виплата базової заробітної плати відповідно до відпрацьованого часу чи обсягів виготовленої продукції (відрядна форма для майстрів виробничих дільниць). 2. Преміювання персоналу за підсумками виконання плану збуту (для менеджера з оптової торгівлі) та за перевищення норм виробітку (для працівників цеху). 3. Застосування системи матеріальної відповідальності за допущення браку під час виготовлення керамічних, дерев'яних чи металевих виробів. 4. Фінансовий контроль витрат на закупівлю сировини та розрахунок собівартості кожної партії товару головним бухгалтером.

Продовження таблиці 2.1.

1	2
Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи	1. Організаційне регламентування: затвердження ФОП Пономаренко Ю. О. штатного розпису, посадових інструкцій для головного бухгалтера, менеджера зі збуту та майстрів. 2. Розпорядчий вплив, наприклад, видання усних та письмових розпоряджень керівника щодо черговості виконання замовлень та термінів відвантаження продукції. 3. Встановлення та контроль жорстких правил внутрішнього трудового розпорядку, графіків роботи виробничих дільниць. 4. Обов'язкове проведення інструктажів із техніки безпеки та охорони праці на робочих місцях (особливо при роботі з печами для випалювання кераміки, верстатами для обробки дерева та металу).
Соціально-психологічні методи	1. Застосування методів морального стимулювання, зокрема, усна похвала та висловлення подяки керівником за якісне та вчасне виконання складних або індивідуальних замовлень. 2. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі через безпосереднє спілкування власника з найманими працівниками та оперативне розв'язання внутрішніх конфліктів. 3. Дотримання засад ділової етики, поваги та демократичного стилю спілкування під час обговорення поточних виробничих завдань. 4. Врахування індивідуальних особливостей та кваліфікації майстрів при закріпленні їх за конкретними технологічними процесами (художнє ліплення, глазурування, робота з металом тощо).

Джерело: розроблено автором за даними [29]

Економічні методи управління на ФОП Пономаренко Ю. О. виступають ключовим інструментом матеріального стимулювання персоналу та забезпечення рентабельності виробництва. Реалізація цих методів чітко регламентується такими внутрішніми документами, як Положення про оплату праці та Положення про преміювання й матеріальну мотивацію персоналу. Зокрема, відрядна форма оплати праці для майстрів основних та супутніх виробничих дільниць (кераміки, деревообробки та металовиробів) затверджується у Штатному розписі та фіксується в індивідуальних Трудових договорах. Матеріальна відповідальність за допущення технологічного браку чи псування матеріалів регулюється Положенням про матеріальну відповідальність працівників та відповідними договорами про повну матеріальну відповідальність, які підписуються під час прийому на роботу. Фінансовий контроль витрат і розрахунок собівартості продукції здійснюються головним бухгалтером на основі затверджених керівником Калькуляцій собівартості продукції та щомісячних Бюджетів витрат.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління формують обов'язковий організаційний каркас діяльності підприємства та забезпечують суворе виконання управлінських рішень. Основним документом, що фіксує і закріплює організаційне регламентування (штатний розпис, вимоги до посад та підпорядкованість), є Посадові інструкції працівників, затверджені безпосередньо ФОП Пономаренко Ю. О. Поточний розпорядчий вплив, пов'язаний із черговістю виконання замовлень та логістикою, реалізується через Розпорядження та накази керівника з основної діяльності. Встановлення та жорсткий контроль правил внутрішнього трудового розпорядку, а також графіків роботи диверсифікованих виробничих ділень регламентуються Правилами внутрішнього трудового розпорядку ФОП Пономаренко Ю. О., які є обов'язковими для ознайомлення під розпис усім персоналом.

Особливе місце в системі адміністративних методів посідає забезпечення безпеки праці на виробництві. Обов'язкове проведення інструктажів із техніки безпеки та охорони праці на робочих місцях (особливо при роботі з високотемпературними печами для випалювання кераміки, верстатами для обробки дерева та металу, а також на складах при завантаженні важких оптових партій) здійснюється відповідно до Положення про охорону праці та техніку безпеки на підприємстві. Проходження цих інструктажів працівниками суворо фіксується у Журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці. Крім того, робота з виробничим обладнанням цеху додатково регламентується специфічними Інструкціями з техніки безпеки при роботі на конкретному виді устаткування (наприклад, Інструкція з ТБ при експлуатації печі для випалювання керамічних виробів).

Соціально-психологічні методи управління орієнтовані на формування здорового морально-психологічного клімату в колективі та підвищення внутрішньої лояльності працівників до бізнесу. Через невеликі масштаби підприємства та безпосередній контакт власника з підлеглими, ці заходи здебільшого мають неформальний характер. Заходи морального стимулювання, такі як оголошення усної похвали чи подяки за виконання складних художніх

замовлень, прописуються як нематеріальні стимули у загальному Положенні про мотивацію персоналу. Врахування індивідуальних психологічних особливостей та рівня кваліфікації майстрів при їх закріпленні за технологічними процесами (наприклад, тонка ручна робота, художнє ліплення чи робота з металом) реалізується керівником під час щоденного оперативного планування та відображається у графіках змінності й індивідуальних планах виробітку.

2.3. Оцінка ефективності управління ФОП Пономаренко Ю. О.

В умовах динамічного ринкового середовища та високого рівня конкуренції стабільний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від якості та обґрунтованості управлінських рішень. Оцінка ефективності управління є критично важливим елементом аналітичного забезпечення діяльності підприємства, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки раціонально керівництво використовує наявні ресурси для досягнення стратегічних та операційних цілей. Для фізичної особи-підприємця Пономаренко Ю. О. таке дослідження має особливе практичне значення, адже воно дає змогу виявити внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності, оптимізувати витрати та сформувати надійну основу для антикризового менеджменту.

Проведення комплексного аналізу системи менеджменту вимагає застосування чіткої системи критеріїв, що спроможні кількісно та якісно охарактеризувати результати діяльності суб'єкта господарювання. Ключовими індикаторами в процесі оцінки ефективності управління ФОП Пономаренко Ю. О. виступають показники рентабельності та показники ділової активності. Показники рентабельності (прибутковості) відображають кінцеву результативність управління, демонструючи здатність підприємця генерувати чистий дохід на кожну одиницю вкладеного капіталу, здійснених витрат або отриманого виторгу від реалізації. Показники ділової активності (оборотності) дозволяють оцінити інтенсивність та ефективність використання

наявних ресурсів (активів, дебіторської заборгованості, запасів тощо) у часі, що безпосередньо впливає на ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Аналіз показників рентабельності ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025 рр. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз показників рентабельності ФОП Пономаренко Ю. О.
за 2023-2025 рр.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
				2024-2023рр.	2025-2024рр.	2024-2023рр.	2025-2024рр.
Чистий прибуток	25	140	170	115	30	460	21,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	95	840	965	745	125	784,2	14,9
Собівартість реалізованої продукції (матеріали, електроенергія для печей)	50	460	516	410	56	820,0	12,2
Середньорічна вартість активів	175	257,5	430	82,5	172,5	47,1	67,0
Середньорічна вартість основних засобів	80	112,5	167,5	32,5	55	40,6	48,9
Середньорічна вартість власного капіталу	140	215	370	75	155	53,6	72,1
Середньорічна вартість оборотних активів	90	145	262,5	55	117,5	61,1	81,0
Рентабельність продажів, %	26,3%	16,7%	17,6%	-9,6%	0,9%		
Рентабельність виробництва, %	50,0%	30,4%	32,9%	-19,6%	2,5%		
Рентабельність діяльності, %	14,3%	54,4%	39,5%	40,1%	-14,8%		
Рентабельність основних засобів, %	31,3%	124,4%	101,5%	93,2%	-23,0%		
Рентабельність власного капіталу, %	17,9%	65,1%	45,9%	47,3%	-19,2%		
Рентабельність оборотних активів, %	27,8%	96,6%	64,8%	68,8%	-31,8%		

Джерело: розроблено автором за даними [29]

Аналіз динаміки доходів та витрат свідчить про стрімке розширення масштабів діяльності підприємця. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс у понад 10 разів з

95,0 тис. грн у 2023 р. до 965,0 тис. грн у 2025 р. Найбільш суттєве нарощення обсягів реалізації відбулося у 2024 р., коли абсолютний приріст становив 745,0 тис. грн. У 2025 р. позитивна тенденція збереглася — дохід збільшився ще на 125,0 тис. грн або на 14,9% порівняно з попереднім роком.

Паралельно зі зростанням доходів спостерігалось збільшення собівартості реалізованої продукції, що зумовлено специфікою виробничого процесу (витрати на матеріали та електроенергію для печей). У 2024 р. собівартість зросла на 410,0 тис. грн, а у 2025 р. — на 56,0 тис. грн, досягши значення 516,0 тис. грн. Важливо зазначити, що у 2025 р. темп приросту чистого доходу (14,9%) випередив темп приросту собівартості (12,2%), що є позитивним індикатором оптимізації витрат та свідчить про належний рівень контролю за виробничими витратами з боку менеджменту.

Внаслідок випереджаючих темпів зростання доходів над витратами, чистий прибуток ФОП Пономаренко Ю. О. продемонстрував стійку висхідну динаміку. За три роки він збільшився з 25,0 тис. грн до 170,0 тис. грн. У 2024 р. прибуток зріс на 115,0 тис. грн, а у 2025 р. — ще на 30,0 тис. грн.

Розвиток бізнесу супроводжувався активним нарощенням його майнового потенціалу. Зокрема, середньорічна вартість активів зросла з 175,0 тис. грн до 430,0 тис. грн (загальний приріст за два роки склав 255,0 тис. грн). Модернізація матеріально-технічної бази підтверджується зростанням вартості основних засобів на 32,5 тис. грн у 2024 р. та на 55,0 тис. грн у 2025 р. (досягши 167,5 тис. грн). Оборотні активи збільшилися на 61,1% у 2024 р. та на 81,0% у 2025 р., що свідчить про формування необхідних запасів та грошових коштів для забезпечення безперебійної операційної діяльності. Власний капітал зріс зі 140,0 тис. грн до 370,0 тис. грн, що підвищує рівень фінансової незалежності суб'єкта господарювання.

Дослідження відносних показників ефективності (рентабельності) дозволяє деталізувати якість управлінського процесу. Протягом 2023–2025 рр. динаміка коефіцієнтів мала нерівномірний характер. У 2024 р. спостерігалось зниження рентабельності продажів (на 9,6%) та рентабельності виробництва (на 19,6%), що

пояснюється ефектом «швидкого старту», коли темпи залучення капіталу та капітальних інвестицій тимчасово випереджали чисту віддачу. Проте вже у 2025р. завдяки стабілізації ринкових позицій ефективність менеджменту покращилася, зокрема, рентабельність продажів зросла на 0,9% (до 17,6%), а рентабельність виробництва — на 2,5% (до 32,9%).

Особливу увагу слід звернути на показники рентабельності діяльності, основних засобів, власного капіталу та оборотних активів, які досягли свого піку у 2024 р. (зокрема, рентабельність основних засобів становила рекордні 124,4%, а власного капіталу — 65,1%). У 2025 р. відбулося їхнє помірне коригування (зниження в межах 14,8–31,8%), що не є ознакою кризи, а свідчить про значне розширення бази розрахунку — суттєве інвестування в активи та капітал, які мають довший період окупності. Навіть після зниження, рівень рентабельності власного капіталу (45,9%) та оборотних активів (64,8%) у 2025 р. залишається надзвичайно високим, що підтверджує високу економічну ефективність системи управління ФОП Пономаренко Ю. О.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про високу ефективність операційного та стратегічного управління досліджуваного ФОП, здатність менеджменту адаптуватися до ринкових умов та забезпечувати стабільне генерування прибутку на тлі масштабування бізнесу.

Аналіз показників ділової активності ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025рр. наведено у таблиці 2.3.

Аналіз розрахованих коефіцієнтів свідчить про наявність двох протилежних, але економічно обґрунтованих тенденцій у періодах 2024 та 2025 років.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ділової активності ФОП Пономаренко Ю. О.
за 2023-2025рр.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
-----------	--------	--------	--------	--------------------	------------------

				2024- 2023pp.	2025- 2024pp.	2024- 2023pp.	2025- 2024pp.
Чистий дохід від реалізації продукції	95	840	965	745	125	784,2	14,9
Собівартість реалізованої продукції	50	460	516	410	56	820,0	12,2
Середньорічна вартість активів	175	257,5	430	82,5	172,5	47,1	67,0
Середньорічна вартість осн. засобів	80	112,5	167,5	32,5	55	40,6	48,9
Сер. варт. влас. капіт.	140	215	370	75	155	53,6	72,1
Середньорічна вартість обор. активів	90	145	262,5	55	117,5	61,1	81,0
Сер. вартість запасів	45	70	122,5	25	52,5	55,6	75,0
Середньорічна вартість дебіт. заборг.	10	17,5	32,5	7,5	15	75,0	85,7
Сер. вартість кредит. заборгованості	30	42,5	60	12,5	17,5	41,7	41,2
Коеф. оборот. активів	0,5	3,3	2,2	3	-1	500,9	-31,2
Період обороту акт.	663	110	160	-553	50	-83,4	45,4
Коефіцієнт оборот. основних засобів	1,2	7,5	5,8	6	-2	528,8	-22,8
Період обороту основних засобів	303	48	62	-255	14	-84,1	29,6
Коефіцієнт оборот. власного капіталу	0,7	3,9	2,6	3	-1	475,8	-33,2
Період обороту власного капіталу	531	92	138	-438	46	-82,6	49,8
Коефіцієнт оборот. оборотних активів	1,1	5,8	3,7	5	-2	448,8	-36,5
Період обороту оборотних активів	341	62	98	-279	36	-81,8	57,6
Коефіцієнт оборотності запасів	1,1	6,6	4,2	5	-2	491,4	-35,9
Період обороту запасів	324,0	54,8	85,5	-269	31	-83,1	56,0
Коефіцієнт оборот. дебіт. заборгованості	9,5	48	29,7	39	-18	405,3	-38,1
Період обороту дебіт. заборгованості	38	8	12	-30	5	-80,2	61,7
Коефіцієнт оборот. кредит. заборг.	1,7	10,8	8,6	9	-2	549,4	-20,5
Період обороту кредит. заборг.	216	33	42	-183	9	-84,6	25,9

Джерело: розроблено автором за даними [29]

У 2024 році менеджмент ФОП Пономаренко Ю. О. досяг максимальної інтенсивності використання всіх видів ресурсів. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,5 до 3,3 обороту (на 500,9%), що дозволило скоротити період їхнього обороту з 663 до 110 днів (менше на 553 дні). Фондовіддача (оборотність

основних засобів) збільшилася з 1,2 до 7,5 обороту, тобто кожна гривня, інвестована в обладнання (зокрема, печі), почала приносити у понад шість разів більше виторгу. Період обороту основних засобів скоротився на 255 днів. Швидкість оборотності оборотних активів зросла з 1,1 до 5,8 обороту, а період їхнього чищення зменшився з 341 до 62 днів.

Така динаміка 2024 року вказує на надзвичайно високу операційну ефективність, коли наявна матеріально-технічна база та оборотні кошти працювали на межі своєї потужності для забезпечення стрімкого зростання чистого доходу (до 840,0 тис. грн).

У 2025 році спостерігається помірне уповільнення ділової активності, що є природним наслідком масштабного інвестування в бізнес та розширення його структури. Коефіцієнт оборотності активів знизився на 1,0 оборот (або на 31,2%) і становив 2,2 обороту, відповідно тривалість одного оборотного циклу збільшилася на 50 днів (до 160 днів). Оборотність запасів уповільнилася з 6,6 до 4,2 обороту, а період їхнього зберігання на складі зріс на 31 день — до 85,5 днів. Це безпосередньо пов'язано із нарощенням середньорічної вартості запасів на 75,0% (до 122,5 тис. грн) задля запобігання дефіциту сировини при зростаючих обсягах виробництва. Оборотність дебіторської заборгованості знизилася з 48,0 до 29,7 обороту (період збору оплат зріс з 8 до 12 днів), що свідчить про певне пом'якшення кредитної політики ФОП щодо своїх покупців з метою стимулювання збуту, що є виправданим кроком при масштабуванні.

Важливим аспектом фінансового менеджменту є взаємозв'язок між дебіторською та кредиторською заборгованістю. У 2025 році дебіторська заборгованість поверталася підприємцю в середньому за 12 днів, тоді як за своїми зобов'язаннями перед постачальниками (кредиторська заборгованість) ФОП розраховувався в середньому за 42 дні (коефіцієнт оборотності — 8,6). Оскільки період обороту кредиторської заборгованості значно перевищує період обороту дебіторської, ФОП Пономаренко Ю. О. успішно використовує безвідсотковий капітал постачальників для фінансування власної діяльності, що свідчить про грамотне та вигідне управління грошовими потоками.

Уповільнення оборотності власного капіталу у 2025 році на 33,2% (до 2,6 обороту) та збільшення періоду його обороту до 138 днів підтверджує, що капіталізація прибутку та приплив власних коштів (зростання на 72,1%) тимчасово випередили темпи приросту доходу.

Таким чином, попри загальне уповільнення показників ділової активності у 2025 році порівняно з рекордно інтенсивним 2024 роком, їхні значення залишаються суттєво кращими за базовий 2023 рік. Поточний стан свідчить про перехід ФОП Пономаренко Ю. О. зі стадії «агресивного старту» до стадії стабільного, капіталомісткого розвитку, де сформовано достатній запас міцності та ресурсів для подальшого функціонування.

У контексті комплексного оцінювання ефективності управління суб'єктом господарювання аналіз показників ліквідності посідає одне з ключових місць, оскільки він дозволяє оцінити якість менеджменту через призму фінансової безпеки та платоспроможності. Ефективне управління не обмежується лише максимізацією прибутку чи інтенсифікацією оборотності капіталу; воно обов'язково має забезпечувати здатність підприємства своєчасно і в повному обсязі розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Моніторинг ліквідності дає змогу керівництву оцінити, наскільки збалансованою є структура активів за ступенем їхньої трансформації у живі грошові кошти порівняно з темпами зростання короткострокових боргів. Таким чином, високий рівень ліквідності виступає надійним індикатором фінансової стійкості, мінімізує ризики банкрутства та свідчить про зважену, стратегічно грамотну політику менеджменту в сфері управління ліквідними ресурсами.

У таблиці 2.4. наведено аналіз показників ліквідності ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025 рр.

Показники	31.12. 2023р.	31.12. 2024р.	31.12. 2025р.	Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
				2024- 2023рр.	2025- 2024рр.	2024- 2023рр.	2025- 2024рр.

Запаси	45	95	150	50	55	111,1	57,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10	25	40	15	15	150,0	60,0
Гроші та їх еквіваленти	35	80	135	45	55	128,6	68,8
Разом оборотні активи	90	200	325	110	125	122,2	62,5
Поточна кредиторська заборгованість (за товари, роботи, послуги)	30	55	65	25	10	83,3	18,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	3	3,64	5	0,64	1,4	21,2	37,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,5	1,9	2,7	0,41	0,8	27,3	41,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,2	1,5	2,1	0,29	0,6	24,7	42,8

Джерело: розроблено автором за даними [29]

Результати горизонтального та вертикального аналізу свідчать про динамічне зростання капіталу підприємця, що супроводжується суттєвим зміцненням його платоспроможності. Загальний обсяг оборотних активів за досліджуваний період зріс майже у 3,6 раза — з 90,0 тис. грн станом на кінець 2023 р. до 325,0 тис. грн на кінець 2025 р. Позитивним є те, що це зростання забезпечено якісним покращенням структури майна. Запаси збільшилися з 45,0 тис. грн до 150,0 тис. грн (приріст у 2024 р. становив 111,1%, у 2025 р. — 57,9%), що зумовлено розширенням виробничих потужностей та необхідністю формування матеріальної бази. Дебіторська заборгованість демонструвала помірне зростання (з 10,0 тис. грн до 40,0 тис. грн), що свідчить про контроль за розрахунками з покупцями. Грошові кошти та їх еквіваленти (найбільш ліквідна частина активів) продемонстрували стрімку висхідну тенденцію, збільшившись з 35,0 тис. грн до 135,0 тис. грн (темп приросту у 2024 р. склав 128,6%, у 2025 р. — 68,8%). Наявність значного обсягу вільних грошових коштів свідчить про високу здатність бізнесу генерувати чистий грошовий потік.

Водночас темпи зростання поточних зобов'язань (кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги) були значно нижчими за темпи нарощення оборотних активів. За три роки кредиторська заборгованість збільшилася з 30,0 тис. грн до 65,0 тис. грн. При цьому у 2025 р. темп її приросту

суттєво уповільнився і становив лише 18,2% (приріст на 10,0 тис. грн) порівняно з 83,3% у 2024 р.

Таке випереджаюче зростання ліквідних коштів над зобов'язаннями зумовило виключно позитивну динаміку всіх розрахованих коефіцієнтів ліквідності, значення яких суттєво перевищують загальноприйняті нормативні межі. Коефіцієнт поточної ліквідності (норматив більше за 1,0–2,0) протягом усього періоду мав тенденцію до зростання з 3,0 у 2023 р. до 3,64 у 2024 р., а на кінець 2025 р. досяг значення 5,0 (абсолютний приріст у 2025 р. склав 1,4 або 37,5%), що означає, що у 2025 р. на кожну гривню короткострокових боргів підприємця припадає 5 гривень оборотних активів, що свідчить про абсолютну покритість зобов'язань та надвисокий рівень поточної платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності (норматив більше за 0,7–1,0) зріс з 1,5 у 2023 р. до 1,9 у 2024 р. та до 2,7 у 2025 р. (приріст у 2025 р. становив 41,0%). Навіть без урахування матеріальних запасів, за рахунок лише грошових коштів та дебіторської заборгованості, ФОП може покрити свої поточні борги майже у 3 рази, що мінімізує будь-які операційні ризики. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норматив більше за 0,2–0,3) демонструє унікальні для вітчизняної практики показники. Протягом аналізованого періоду він збільшився з 1,2 до 2,1 (приріст у 2024 р. — 24,7%, у 2025 р. — 42,8%). Тобто вже сьогодні ФОП Пономаренко Ю. О. має можливість негайно погасити свої поточні зобов'язання у двократному розмірі виключно за рахунок наявних «живих» грошей на рахунках, що підтверджує абсолютну фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування у короткостроковому періоді.

Узагальнюючи результати аналізу ліквідності, можна зробити однозначний висновок про бездоганну ефективність фінансового менеджменту ФОП Пономаренко Ю. О. Система управління підприємця побудована за консервативною, але максимально безпечною моделлю, яка забезпечує колосальний запас фінансової міцності, високу довіру з боку постачальників та повну захищеність від зовнішніх ринкових шоків чи касових розривів.

Дослідження фінансової стійкості є завершальним та найважливішим етапом оцінювання ефективності управління організацією, оскільки воно відображає довгострокову стабільність бізнесу та його захищеність від стратегічних ризиків. Якщо показники рентабельності ілюструють поточну прибутковість, а ліквідність — здатність розраховуватися за боргами негайно, то фінансова стійкість характеризує загальну структуру капіталу підприємства та ступінь його незалежності від зовнішніх кредиторів. Якісний менеджмент полягає у формуванні такої фінансової архітектури, за якої розвиток та масштабування суб'єкта господарювання забезпечуються переважно власними ресурсами, а не нарощенням критичного рівня зобов'язань. Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості дозволяє з'ясувати, чи здатна система управління зберігати рівновагу в умовах можливих макроекономічних криз, зміни ринкової кон'юнктури або затримок у розрахунках. Отже, високий рівень фінансової стійкості є прямим свідченням стратегічної зрілості управління та формування надійного фундаменту для довгострокового економічного зростання.

Аналіз показників фінансової стійкості ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025 рр. наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості ФОП Пономаренко Ю. О.
за 2023-2025 рр.

Показники	31.12. 2023р.	31.12. 2024р.	31.12. 2025р.	Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
				2024- 2023рр.	2025- 2024рр.	2024- 2023рр.	2025- 2024рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал	145	285	455	140	170	96,6	59,6
Короткострокові зобов'язання	30	55	65	25	10	83,3	18,2
Разом пасиви	175	340	520	165	180	94,3	52,9
Необоротні активи	85	140	195	55	55	64,7	39,3
Запаси	45	95	150	50	55	111,1	57,9
Оборотні активи	90	200	325	110	125	122,2	62,5

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	0,83	0,84	0,88	0,01	0,04	1,2	4,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,83	0,84	0,88	0,01	0,04	1,2	4,4
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,2	0,2	0,1	-0,01	-0,05	-6,7	-26,0
Власні оборотні кошти	60	145	260	85	115	141,7	79,3
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,67	0,73	0,80	0,06	0,08	8,8	10,3
Маневреність робочого капіталу	0,75	0,66	0,58	-0,09	-0,08	-12,6	-11,9
Маневреність власного капіталу	0,41	0,51	0,57	0,09	0,06	23,0	12,3

Джерело: розроблено автором за даними [29]

Динаміка абсолютних показників свідчить про високу ефективність політики реінвестування прибутків. За досліджуваний трирічний період загальний обсяг пасивів (балансу) зріс майже втричі — з 175,0 тис. грн до 520,0 тис. грн., що відбулося переважно завдяки випереджаючому зростанню власного капіталу, який збільшився з 145,0 тис. грн у 2023 р. до 455,0 тис. грн у 2025 р. (абсолютний приріст за весь період склав 310,0 тис. грн). При цьому залучення позикового капіталу (короткострокових зобов'язань) було жорстко контрольованим: їхній обсяг зріс лише з 30,0 тис. грн до 65,0 тис. грн, а темп приросту у 2025 р. сповільнився до 18,2%.

Така фінансова стратегія менеджменту зумовила виключно позитивні та стабільні тенденції відносних коефіцієнтів стійкості. Коефіцієнт автономії та Ккоефіцієнт фінансової стійкості (через відсутність довгострокових кредитів ці показники є тотожними) продемонстрували стійке зростання з і без того високого рівня 0,83 у 2023 р. до 0,84 у 2024 р. та 0,88 у 2025 р. Загальноприйнята нормативна межа для цих коефіцієнтів становить понад 0,50. Значення 0,88 свідчить про те, що станом на кінець 2025 р. 88% усіх активів ФОП Пономаренко Ю. О. сформовано за рахунок власного капіталу, і лише 12% — за рахунок залучених коштів постачальників, що підтверджує абсолютну фінансову

незалежність підприємця від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового лівериджу) підтверджує зниження фінансових ризиків. Протягом 2023–2024 рр. він утримувався на безпечному рівні 0,2, а у 2025 р. скоротився вдвічі — до 0,1 (зниження на 26,0%), що означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає лише 10 копійок боргу, що зводить ризик втрати платоспроможності до нуля. Власні оборотні кошти (робочий капітал) зросли у понад 4,3 раза — з 60,0 тис. грн до 260,0 тис. грн, що свідчить про те, що ФОП Пономаренко Ю. О. повністю забезпечує свою операційну діяльність власними фінансовими ресурсами, не вдаючись до деструктивних короткострокових позик. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами демонструє висхідну динаміку, збільшившись з 0,67 у 2023 р. до 0,73 у 2024 р. та досягши 0,80 у 2025 р. (при нормативі не менше 0,1).

Особливий інтерес для оцінки гнучкості менеджменту становлять показники маневреності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс з 0,41 до 0,57 (рост на 23,0% у 2024 р. та на 12,3% у 2025 р.), що вказує на оптимізацію структури розподілу капіталу: більше половини (57%) власного капіталу перебуває у мобільній, грошовій та оборотній формі, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни, тоді як менша частина (43%) іммобілізована у необоротні активи (обладнання). Маневреність робочого капіталу закономірно знизилася з 0,75 до 0,58, що не є негативним трендом, оскільки є прямим наслідком свідомого управлінського рішення щодо накопичення виробничих запасів (зростання з 45 до 150 тис. грн) для забезпечення безперебійної роботи печей в умовах зростання попиту.

Таким чином, система стратегічного управління ФОП Пономаренко Ю. О. характеризується найвищим рівнем надійності. Менеджмент успішно реалізує модель самофінансування, коли масштабування бізнесу (зростання активів та модернізація обладнання) відбувається виключно за рахунок капіталізації чистого прибутку. Такий підхід забезпечує стовідсоткову фінансову стійкість, невразливість до коливань кредитних ставок та створює бездоганні передумови для подальшого безпечного розвитку організації.

Висновки до розділу 2. У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики, досліджено діючу систему менеджменту, а також здійснено глибоку коефіцієнтну оцінку фінансово-економічної ефективності управління Фізичної особи-підприємця Пономаренко Юрія Олександровича за період 2023–2025 (2026) рр. Одержані результати дозволили сформулювати такі аналітичні висновки:

1. На основі аналізу організаційно-економічних параметрів ФОП Пономаренко Ю. О. встановлено, що суб'єкт господарювання має диверсифікований характер діяльності з фокусом на виробництво інших керамічних виробів (господарського та декоративного посуду) та супутніми напрямками (обробка деревини, металовироби, оптова торгівля). Виявлено стрімке нарощування майнового потенціалу бізнесу: валюта балансу протягом досліджуваного періоду зросла майже втричі — зі 175,0 тис. грн до 520,0 тис. грн, що супроводжувалося активним оновленням основних засобів (із 85,0 тис. грн до 195,0 тис. грн) та випереджаючим приростом мобільних оборотних активів (із 90,0 тис. грн до 325,0 тис. грн). На тлі масштабування зафіксовано високу фінансову стійкість: власний капітал зріс більш ніж втричі (до 455,0 тис. грн у 2025 р.), суттєво випереджаючи темпи залучення поточних зобов'язань, що свідчить про успішне самофінансування фірми.

2. Дослідження архітекtonіки діючої системи управління об'єкта показало, що на підприємстві сформовано класичну лінійну організаційну структуру з мінімальною кількістю рівнів ієрархії. Усі ключові функції генерального менеджменту, кадрового обліку, маркетингу та стратегічного планування одноосібно замикаються безпосередньо на власнику. Фінансово-обліковий блок делеговано головному бухгалтеру, а виробничий процес координується старшими майстрами технологічних дільниць. Управлінський вплив базується на комбінації методів: економічних (відрядна оплата, преміювання, розрахунок калькуляцій собівартості), організаційно-розпорядчих (посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку, жорсткі інструктажі з техніки безпеки при

експлуатації високотемпературних печей) та неформальних соціально-психологічних. Організаційна структура є лаконічною та економною, проте створює критичні ризики через надмірне завантаження керівника рутинними операційними задачами.

3. Проведений аналіз показників рентабельності підтвердив високу загальну ефективність системи управління. Чистий прибуток ФОП зріс із 25,0 тис. грн у 2023 р. до 170,0 тис. грн у 2025 р. на тлі десятикратного збільшення чистого доходу від реалізації (до 965,0 тис. грн). Ефект «швидкого старту» та масштабні капітальні інвестиції 2024 року спричинили тимчасове зниження рентабельності продажів та виробництва, проте вже у 2025 році показники стабілізувалися (рентабельність продажів склала 17,6%, виробництва — 32,9%). Незважаючи на помірне коригування відносних індикаторів через розширення бази розрахунку, рентабельність власного капіталу (45,9%) та оборотних активів (64,8%) залишається на надзвичайно високому рівні.

4. Оцінка індикаторів ділової активності засвідчила перехід ФОП Пономаренко Ю. О. від фази агресивного ринкового насичення до етапу стабільного, капіталомісткого розвитку. Пікова інтенсивність руху капіталу зафіксована у 2024 році (коефіцієнт оборотності активів зріс до 3,3, період обороту скоротився до 110 днів). Модерація ділової активності у 2025 році (уповільнення оборотності активів до 2,2, запасів — до 4,2 обороту, дебіторської заборгованості — до 29,7 обороту) є логічним результатом свідомого формування страхових складських запасів сировини (глини, глазури) для уникнення дефіциту та пом'якшення комерційного кредитування клієнтів. Фінансовий менеджмент об'єкта демонструє високу якість управління оборотним капіталом: період збору дебіторської заборгованості (12 днів) є значно меншим за період погашення власної кредиторської заборгованості перед постачальниками (42 дні), що дозволяє безкоштовно акумулювати в операційному циклі кошти контрагентів.

5. Комплексний аналіз ліквідності та платоспроможності підтвердив надійний рівень захищеності мікропідприємства від ризиків короткострокового

банкрутства завдяки збалансованій структурі мобільних активів та грошових коштів на рахунках IBAN.

Разом з тим, проведене аналітичне дослідження виявило фундаментальну внутрішню деструкцію, екстенсивне масштабування виробництва, ускладнення грошових потоків та розширення асортименту продукції увійшли у гостре протиріччя з архаїчними інструментами управління. Брак наскрізного фінансового планування, відсутність чітких центрів відповідальності та оперативного лімітування витрат у місцях їхнього виникнення зумовлюють високу залежність бізнесу від ринкових коливань та перевантажують керівника, що актуалізує об'єктивну необхідність модернізації системи менеджменту ФОП Пономаренко Ю. О. шляхом розробки та впровадження сучасного інтеграційного інструменту — наскрізного процесно-орієнтованого бюджетування, що й буде детально обґрунтовано у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності управління організацією

В умовах динамічних ринкових трансформацій та жорсткого конкурентного тиску безперервне вдосконалення управлінських процесів стає базовою передумовою життєздатності й прогресивного розвитку будь-якої бізнес-структури. Ефективність менеджменту в сучасному дискурсі розглядається як комплексна категорія, що відображає архітектоніку співвідношення між досягнутими результатами діяльності підприємства, такими як обсяг прибутку, ринкова частка й темпи масштабування, та сукупними витратами ресурсів на забезпечення функціонування самої системи управління.

У межах сучасної теорії менеджменту традиційно виокремлюють кілька ключових векторів, за якими організації здійснюють оптимізацію внутрішніх процесів. Організаційно-структурний напрям орієнтований на модернізацію архітектури підприємства, скорочення надлишкових рівнів ієрархії та чітке розмежування повноважень і зон відповідальності між ланками. Технологічний вектор передбачає впровадження інструментів автоматизації та цифровізації, що прискорює збір і верифікацію даних для прийняття рішень. Кадровий підхід фокусується на розвитку компетенцій менеджерів, оптимізації умов праці та створенні прозорих систем мотивації, тоді як процесно-орієнтований напрям спрямований на вдосконалення механізмів планування й координації всіх наявних видів ресурсів.

Системний аналіз світового та вітчизняного досвіду доводить, що найбільш критичним і складним етапом у цьому переліку є гармонізація стратегічних планів із фактичними ресурсними можливостями фірми. За наявності сильної стратегії та кваліфікованого персоналу організація може зазнати значних втрат,

якщо процеси планування та контролю витрат залишаються розбалансованими. Саме тому в межах процесного підходу ключовим інтеграційним інструментом підвищення ефективності діяльності виступає бюджетування.

Варто зауважити, що попри фундаментальне значення цього інструменту, в науковій спільноті досі немає єдиного консенсусу щодо його теоретичного змісту. Погляди дослідників охоплюють широкий спектр: від розуміння бюджетування як локального операційного механізму або елемента фінансового контролінгу до його визначення як гнучкої філософії стратегічного моделювання та проактивного управління організацією, що зумовлює необхідність глибшого аналізу наявних теоретичних підходів. Зокрема, у працях У. М. Ніконенко та А. М. Милика бюджетування розглядається як комплексний механізм реалізації стратегії через чотири базові засади: стратегічну орієнтацію, інтегрованість, вимірюваність результатів та сценарну гнучкість для швидкої адаптації до ринку [24].

Своєю чергою, О. Сидорович наголошує на докорінній зміні філософської парадигми бюджетування, пропонуючи перехід від ретроспективної фіксації облікових даних до стратегічного моделювання майбутнього. У контексті методології проєктного менеджменту сучасний підхід позиціонує бюджет як інструмент випереджального проєктування діяльності, де фінансові параметри адаптуються під стратегічні орієнтири, дозволяючи прораховувати варіанти розвитку подій ще до старту активної фази проєктів [33].

Аналізуючи сутність досліджуваної категорії, В. В. Пасенко та Я. П. Пастернак виділяють чотири ключові вектори її розуміння. У межах першого підходу бюджетування розглядається суто як процесуальний механізм формування кошторисів. Другий підхід трактує його як комплексну технологію безперервного планування й контролю грошових потоків. Третій напрям акцентує увагу на управлінській функції бюджетування як динамічній інформаційній основі для прийняття оперативних рішень, тоді як четвертий, найбільш системний підхід, визначає його як стратегічне планування всієї життєдіяльності компанії через архітектуру взаємопов'язаних бюджетів [30].

У дослідженнях Н. М. Купріної бюджетування дефініюється як багатовимірний інструмент, що поєднує в собі три виміри: компонент управлінського обліку для оцінки рішень, елемент оперативного фінансового контролінгу для прогнозування ліквідності та інструмент стратегічного менеджменту для довгострокового управління витратами. При цьому дослідниця зауважує, що на практиці потенціал інструменту часто звужують до простого моніторингу цифр, хоча його повноцінне впровадження є потужним драйвером ефективності виробництва [14].

Схожу позицію займає С. В. Коробко, який визначає сутність бюджетування через інтегровану систему розробки та контролю виконання планів на основі аналізу відхилень. Кінцевою метою цього процесу є забезпечення фінансової стабільності та синергії підрозділів шляхом збалансування доходів і видатків відповідно до місії компанії [12]. Водночас у працях В. П. Пильової та Д. О. Пильнова акцент зміщується на контролінгову природу бюджетування, де головна роль відводиться побудові системи абсолютних прогнозних показників та глибокому аналізу відхилень планових значень від фактичних для збереження високого рівня керованості бізнесу [31].

Систематизація поглядів дослідників дозволяє стверджувати, що зміст бюджетування не обмежується фінансовим обліком, а безпосередньо пронизує всі класичні функції загального менеджменту. Функція планування реалізується через трансформацію абстрактної місії у систему конкретних цифрових показників та сценарне моделювання діяльності наперед. Організаційну функцію відображає інтеграція та координація ресурсів, що дозволяє синхронізувати роботу підрозділів і чітко закріпити відповідальність за центрами фінансової відповідальності. Функція мотивації забезпечується завдяки прозорості бюджетних лімітів, які стають основою для побудови об'єктивної системи оцінювання ефективності персоналу (KPI). Нарешті, функція контролю втілюється через оперативний контролінг та аналіз девіацій, що дозволяє керівництву вчасно виявляти відхилення й приймати регулюючі рішення в умовах дефіциту часу.

Підсумовуючи результати теоретичного аналізу, можна запропонувати авторське визначення бюджетування як інструменту управління, під яким варто розуміти інтегровану, проактивну систему наскрізного моделювання, координації, мотивації та контролю фінансово-господарської діяльності підприємства. Ця система шляхом оптимізації та збалансування ресурсів забезпечує трансформацію стратегічних цілей у вимірювані поточні результати задля збереження стійкого фінансового стану та адаптивності організації в мінливому середовищі. Наочним підсумком проведеного дослідження є систематизований аналіз, який демонструє тісний взаємозв'язок загальних функцій менеджменту із внутрішнім інструментарієм бюджетного процесу.

У контексті сучасного менеджменту бюджетування виконує функцію операційно-стратегічного «навігатора» для бізнес-структур. Цей інструмент дозволяє декомпонувати абстрактні стратегічні орієнтири вищого керівництва (наприклад, цільове зростання прибутку на 20%) у систему чітких цифрових показників, фінансових лімітів та операційних завдань для кожного структурного підрозділу.

Як зазначають У. М. Ніконенко та А. М. Милик, ключова роль бюджетного процесу полягає в трансформації довгострокових векторів розвитку підприємства у конкретні практичні кроки та вимірювані критерії ефективності. Це досягається завдяки тому, що під час формування бюджетів менеджмент збалансовує цільові орієнтири з наявним ресурсним потенціалом та потенційними ризиками, розбудовує ефективні канали внутрішніх комунікацій і забезпечує швидке прийняття рішень в умовах часового дефіциту [24].

Своєю чергою, О. В. Чумак та О. І. Дацій наголошують, що бюджетування є дієвим важелем регулювання економічних процесів та оптимізації ресурсного забезпечення фірми. Впровадження модернізованих методичних підходів до організації бюджетного процесу стає гарантом стабільної та прогнозованої життєдіяльності суб'єкта господарювання у майбутньому відповідно до науково обґрунтованих стратегічних параметрів [37].

Гармонійна інтеграція бюджетування в архітектуру загальних функцій менеджменту дозволяє конвертувати теоретичні положення теорії управління у прикладні конкурентні переваги. Для глибшого розуміння практичної цінності цієї системи варто детально дослідити причинно-наслідковий механізм її впливу на організаційну структуру компанії, що дасть змогу чітко простежити, за допомогою яких саме внутрішніх трансформацій бюджетний інструментарій забезпечує досягнення стратегічних та економічних результатів діяльності підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Детермінація впливу бюджетування на підвищення ефективності системи управління підприємством

Напрями підвищення ефективності управління	Прикладний механізм дії інструменту	Очікувані управлінські та економічні результати
Координація та узгодженість дій	Синхронізація планових завдань та забезпечення крос-функціональної взаємодії між ключовими ланками (виробничим, маркетинговим, логістичним відділами та службою збуту) на етапі проектування бюджетів.	Ліквідація дисбалансу між ринковим попитом та наявними виробничими потужностями, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, усунення неузгодженостей у діях підрозділів.
Контроль витрат та режим економії	Проектування жорстких фінансових обмежень, нормативів та лімітів використання коштів окремо для кожного центру фінансової відповідальності (ЦФВ).	Запобігання неконтрольованому та нецільовому використанню фінансових ресурсів, оптимізація собівартості продукції, зростання загального рівня рентабельності бізнесу.
Делегування повноважень та відповідальності	Передача прав з оперативного управління фінансами керівникам середньої ланки в межах затверджених кошторисів із делінеацією меж їхньої персональної відповідальності.	Розвантаження топ-менеджменту від рутинного мікроменеджменту, прискорення циклу прийняття рішень на місцях, підвищення організаційної гнучкості.
Мотивація персоналу	Кореляція планових бюджетних індикаторів із загальнокорпоративною системою ключових показників ефективності (KPI).	Створення прозорого та зрозумілого механізму преміювання й матеріального стимулювання працівників за виконання та перевиконання затверджених планів.
Управління ризиками та ліквідністю	Проактивне моделювання та прогнозування грошових потоків, заздалегідь спрямоване на виявлення періодів можливого дефіциту грошових коштів.	Своєчасна діагностика та запобігання виникненню «касових розривів», оптимізація графіка розрахунків із контрагентами, підтримка постійної платоспроможності компанії.

Джерело: розроблено автором за даними [12, 14, 24, 30, 33, 37]

Для забезпечення високої ефективності менеджменту на підприємстві формується зведений або так званий Майстер-бюджет. Ця комплексна система традиційно об'єднує два масштабні та взаємопов'язані блоки, якими є операційні та фінансові плани.

Перший блок становлять операційні бюджети, що детально описують поточні господарські процеси організації. Вони відображають виробничі та комерційні цикли, використовуючи як натуральні, так і вартісні вимірники. Стартовою точкою та фундаментом усього процесу виступає бюджет продажів, який чітко визначає заплановані обсяги реалізації та цінову політику компанії. На основі цих орієнтирів, а також з урахуванням поточних складських залишків готової продукції, розраховується бюджет виробництва. Він своєю чергою стає базою для формування бюджету прямих матеріальних витрат, який визначає точну потребу в закупівлі та використанні сировини й матеріалів. Паралельно розробляється бюджет витрат на оплату праці, що акумулює планові видатки на виробничий персонал. Завершує цей блок бюджет накладних витрат, який охоплює загальновиробничі, адміністративні та комерційні статті, включаючи фінансування маркетингових кампаній, оренду приміщень та загальне утримання офісу.

Другий блок охоплює фінансові бюджети, які інтегрують результати всіх операційних планів для демонстрації загального фінансового стану бізнесу виключно у грошовому вираженні. Економічну ефективність та підсумкову рентабельність діяльності відображає бюджет доходів та витрат, також відомий як план прибутків та збитків, який демонструє здатність підприємства генерувати прибуток за вказаний період. Головним інструментом контролю ліквідності є бюджет руху грошових коштів, який фіксує виключно реальні потоки наявних грошей у вигляді надходжень та виплат, що дозволяє компанії гарантувати постійну платоспроможність та вчасно розраховуватися з персоналом і постачальниками. Фінальним елементом цієї системи є прогнозний баланс, який наочно демонструє майбутню структуру активів підприємства у

вигляді його майна та пасивів, що відображають джерела фінансування й зобов'язання компанії на кінець планового періоду.

Таким чином, підвищення ефективності управління організацією вимагає переходу від інтуїтивного менеджменту до чіткого процесно-орієнтованого планування. Бюджетування виступає інтегральним інструментом такого переходу, оскільки воно забезпечує жорсткий контроль над витратами, оптимізує використання ресурсів і надає керівництву об'єктивну інформацію для прийняття стратегічних рішень.

3.2. Впровадження системи бюджетування як інструменту підвищення ефективності управління підприємством

Головним пріоритетом під час розгортання системи бюджетування на підприємстві є забезпечення його чіткої організації, а також налагодження дієвого моніторингу за реалізацією планів. З цією метою виникає потреба закріпити єдині правила, очікувані орієнтири та операційні процедури у внутрішній нормативній базі компанії. Практичне застосування зрозумілого та структурованого бюджетного регламенту дозволяє у стислі терміни діагностувати наявні прорахунки в управлінні й оперативно мобілізувати приховані ресурси для оптимізації загальних результатів господарювання.

Якісна організація цього процесу безпосередньо залежить від залучення до розробки планів якомога більшої кількості структурних ланок, що перетворює стандартизацію та документування на ключовий фундамент системи. Бюджетний регламент законодавчо фіксує послідовність проектування, передачі, візування, консолідації, а також подальшого план-фактного аналізу та оцінювання результативності планів усіх рівнів. При цьому такі внутрішні інструкції деталізують алгоритм дій посадових осіб та вимоги до підсумкових звітів у формі, яка логічно пов'язує та гармонізує роботу різних служб між собою.

Досвід провідних закордонних та вітчизняних корпорацій підтверджує, що суворе дотримання внутрішніх нормативних стандартів є запорукою високої

результативності фінансового планування. Перед безпосереднім моделюванням регламентних процедур керівництву необхідно збалансувати організаційно-функціональну архітектуру фірми та детально розписати стадії бюджетного циклу, починаючи від підготовчого етапу і завершуючи фазами контролю та ретроспективного аналізу. Головним інструментом у цій системі виступає Положення про бюджетування, яке вважається основним нормативним документом і регламентує весь порядок практичного здійснення бюджетного управління в організації (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендована архітектура та змістовне наповнення Положення про
бюджетування

№	Структурний блок Положення	Сутнісний зміст та специфікація розділу
1	2	3
1	Загальні положення	Визначення ключової мети та стратегічних завдань фінансового планування. Понятійно-термінологічний апарат. Коло суб'єктів бюджетного процесу. Регламент затвердження та введення документа в дію.
2	Стандартизація бюджетних форм	Окреслення базових параметрів і макетів планів. Уніфікація та класифікація бюджетних статей. Формування системи ключових індикаторів у розрізі окремих бюджетів. Гармонізація планових форм і показників із фінансовими центрами відповідальності.
3	Процедурні карти розробки документів	1. Підготовча стадія: опис початкових заходів (затвердження структури статей, формування довідників, видання розпорядчих наказів), закріплення відповідальних осіб, визначення дедлайнів та очікуваних результатів. 2. Етап проектування: перелік планів у розрізі структурних одиниць, відповідальних за збір та передачу інформаційної бази. Встановлення логічної послідовності та часових меж старту розробки. 3. Графік документообігу. 4. Математичні алгоритми та формули розрахунку планових і фактичних показників.
4	Регламент міжфункціональної взаємодії підрозділів	Типологія та зміст внутрішньої документації, що передається між суміжними службами. Графіки та терміни обміну даними. Розподіл зон відповідальності за підготовку й своєчасне надання звітних форм.
5	Верифікація та затвердження планів	Опис послідовності етапів погодження та механізмів внесення коригувань. Порядок фінального візування та затвердження бюджетів вищим керівництвом. Графічні схеми та алгоритми консолідації фінансових даних під час планування та формування фактичних звітів.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
6	Горизонти та періодизація планування	Класифікація бюджетів за часовими інтервалами (місячні, поквартальні, річні). Опис механізмів їхньої взаємоув'язки та узгодженості із загальною довгостроковою стратегією компанії.
7	Закріплення повноважень та відповідальності	Сукупність прав та обов'язків службових осіб, залучених до бюджетного процесу. Система інформування та ознайомлення персоналу з їхніми функціями. Фіксація часових нормативів для кожної операції. Процедура розгляду та врегулювання зауважень у поточній роботі.
8	Моніторинг та контроль реалізації бюджетів	Налагодження контролю на основі підсумкових звітів після збору фактичних даних. Оцінка дотримання виконавчої дисципліни та часових лімітів. Перевірка виконання обов'язків та відповідності досягнутих результатів плановим орієнтирам. Регламент подання запитів до центрів відповідальності та критерії оцінки рівня виконання планів.
9	План-фактний аналіз відхилень	Здійснення компаративного (порівняльного) аналізу цільових та фактичних маркерів. Ідентифікація девіацій (відхилень), визначення їхнього характеру та діагностика причин і факторів, що до них призвели.
10	Механізм бюджетного коригування	Опис процедури та умов перегляду затверджених показників на основі ретроспективного аналізу виконання планів (або під впливом інших чинників) задля нівелювання негативних тенденцій у майбутніх періодах.

Джерело: розроблено автором за даними [29]

Практична реалізація затверджених регламентів дозволяє керівництву фокусувати увагу на рентабельності ключових бізнес-процесів, які генерують додану вартість, що допомагає виявляти приховані резерви та окреслювати стратегічні напрями їхнього використання для зміцнення загального фінансово-економічного стану організації. Бюджетування є багаторівневим механізмом, життєздатність якого безпосередньо залежить від синергії всіх його базових елементів, зокрема бюджетної архітектури, системи, моделі та відповідних процедур.

Досліджуючи технологічний складник цього процесу, варто наголосити на важливості розробки функціональних планів, що оцінюють базові вектори діяльності підприємства, такі як матеріально-технічне постачання, виробничий цикл і збут, а також операційних бюджетів, призначених для вимірювання внеску кожного центру фінансової відповідальності у підсумкові фінансові результати. У межах застосування комплексної моделі бюджетні дані цих двох груп

акумулюються у трьох зведених документах підприємства, якими є бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та прогнозний баланс.

Своєчасне й економічно обґрунтоване проектування планів вимагає створення належної організаційної інфраструктури, яка включає три ключові компоненти. Першим є інформаційне забезпечення, що охоплює нормативну базу, внутрішню звітність, стратегічні орієнтири, прогнози розвитку та історичні дані минулих періодів. Другим складником виступають кадровий потенціал та трудові ресурси, що передбачає надання фахівцям фінансово-економічних служб необхідних повноважень для організації процесу. Третім елементом є техніко-технологічна платформа, яка гарантує своєчасну технічну підтримку та впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації розрахунків.

Зважаючи на багатоаспектну природу бюджетних технологій, під час розробки функціональних планів виникає потреба в дотриманні чіткої послідовності етапів з урахуванням специфіки державних підприємств. Сформована етапність дозволяє менеджерам враховувати макроекономічні та внутрішні чинники, які здійснюють найбільший вплив на планові показники, передбачати потенційні ризики, а також впроваджувати обмеження у формі лімітів за окремими статтями витрат. Після встановлення фінансових лімітів застосовуються обмеження щодо обсягів матеріальних запасів, які мають перебувати у розпорядженні підрозділів у необхідній кількості та у визначений час для безперебійного виконання поточних завдань. Це зумовлює необхідність безперервного моніторингу динаміки фактичних індикаторів відносно затверджених стандартів, причому всі обмеження мають бути збалансованими між собою за ключовими параметрами платежів, активів та витрат.

Процес формування інформаційного масиву та координації показників має відбуватися за участю всіх структурних ланок, забезпечуючи максимальну достовірність даних у розрізі процесів та своєчасне їх надходження до користувачів. Бюджети розробляються за допомогою різноманітного інструментарію, проте їхнім фундаментом є балансовий метод, який допомагає

гармонізувати потреби компанії з її реальними ресурсами, зіставити підсумки надходжень і видатків, а також визначити конкретні джерела покриття для кожної статті. При виборі методів складання функціональних бюджетів науковці виділяють поопераційний, або процесно-орієнтований підхід, програмно-цільовий метод за центрами відповідальності чи напрямками бізнесу, а також змішану матричну модель. Розробка процесно-орієнтованих планів базується на попередньо побудованих картах бізнес-процесів організації.

З огляду на операційні орієнтири підприємства визначаються цільові індикатори для окремих бізнес-процесів на плановий період, розраховуються обсяги споживання ресурсів, моделюються грошові потоки, фінансові результати та майбутня структура балансу. Вибір конкретного методичного інструментарію державним підприємством зумовлюється його виробничою та організаційною архітектурою. Впровадження бюджетування за центрами фінансової відповідальності дозволяє здійснювати локальний моніторинг ресурсів, доходів і витрат безпосередньо у місцях їх виникнення, а також оцінювати ступінь впливу кожної ланки на виконання загальних планів.

Враховуючи різноманітність існуючих планових документів, на підприємстві доцільно сформувати стабільну бюджетну структуру, яка базується на трьох ключових аспектах господарської діяльності, а саме на організації виробничого процесу, регулюванні грошових потоків та залученні додаткового фінансування за умови збереження фінансової стійкості й ліквідності, визначених на основі балансових показників. Обрані види бюджетів мають відповідати встановленим цілям та конкретним об'єктам управління. Проектування базової структури передбачає затвердження переліку бюджетних форм, формування системи статей та розрахунок цільових індикаторів первинного бюджету з подальшою передачею даних виконавцям. На цьому етапі визначаються типи планів за їхнім вимірником, зокрема натуральні, вартісні, комбіновані натурально-вартісні та суто грошові форми.

Для досягнення максимальної ефективності управління варто враховувати, що за кожним виділеним процесом має закріплюватися лише один профільний

бюджет. При цьому плануванню підлягають усі напрями діяльності компанії, за винятком тих процесів, які мають нульову або мінімальну рентабельність, що не перевищує десяти відсотків, оскільки деталізоване планування таких операцій є економічно недоцільним. Побудова бюджетної архітектури також вимагає наукового обґрунтування та вибору системи релевантних показників. Оскільки функціональні плани містять інформацію про ключові кількісні та вартісні параметри ефективності процесів, вони автоматично визначають межі їхньої реалізації, включаючи обсяги реалізації, цінову політику та очікувані доходи.

На етапі формування бюджетної структури її проекціями можуть виступати проекція господарських операцій, проекція функціональних бюджетів на рівень окремих статей, а також проекція центрів фінансової відповідальності. На цьому ж кроці здійснюється групування статей для кожного плану, що передбачає розробку алгоритмів розрахунку інтегральних показників та підготовку форматів статей із можливістю їхньої деталізації до рівня первинних господарських операцій, що гарантує узгодженість вихідних даних із результатами операційних планів.

У сучасній практиці виділяють три базові підходи до організації бюджетного планування, якими є метод «знизу вгору», принцип «зверху вниз» та комбінована модель. Для підприємств, чия прибутковість лімітована державними замовленнями або монопольним становищем на ринку, найбільш доцільним є використання саме комбінованого підходу. За такої схеми вище керівництво спускає зверху стратегічні фінансові орієнтири, після чого у напрямку «знизу вгору» формується деталізована система локальних бюджетів, які згодом тестуються на відповідність цільовим параметрам оборотності та рентабельності.

Оскільки інструменти гнучкого бюджетування гарантують високу адаптивність планів завдяки моделюванню різних діапазонів ділової активності за мінливих прогнозів, державним підприємствам рекомендовано впроваджувати елементи гнучкого планування з обов'язковим урахуванням стратегічної місії, адже за умов збиткової діяльності вимога миттєвого зростання

прибутковості не завжди є раціональною. Використання гнучкого бюджету дозволяє розмежувати загальне відхилення на девіації, викликані безпосередньо внутрішніми факторами, та відхилення, скориговані з урахуванням фактичних масштабів діяльності. У наукових працях також виділяють програмне бюджетування, методичною основою якого є розробка фінансових планів на програмно-цільовій засаді, коли кожен напрям економічної діяльності або структурний підрозділ має доводити свою спроможність за критерієм економічної ефективності використання виділених коштів.

Удосконалена архітектура бюджетування дозволяє компанії суттєво покращити підсумкові фінансові результати, забезпечує раціональний розподіл та експлуатацію наявних ресурсів. Вона сприяє оптимізації витрат та впровадженню оперативного моніторингу за ними, підвищує рівень платоспроможності підприємства через ефективний менеджмент грошових потоків, покращує якість та швидкість прийняття управлінських рішень, а також координує дії окремих служб задля досягнення глобальних стратегічних завдань.

3.3. Моделювання системи бюджетів ФОП Пономаренко Ю. О. як чинника підвищення ефективності управління

Процес розгортання бюджетного управління починається з аналізу ринкових можливостей та формування бюджету продажів. Цей крок є фундаментом усього Майстер-бюджету, оскільки саме від запланованого обсягу доходів залежать усі наступні витрати. Базою для моделювання стає фактичний чистий дохід за 2025 рік, який досяг значення 965 тисяч гривень. Враховуючи динаміку розвитку ФОП Пономаренко Ю. О. та збереження сформованого ринкового тренду, плановий обсяг реалізації на перспективу розраховується із прогнозованим приростом, що дозволяє визначити цільовий орієнтир продажів у розмірі 1110 тисяч гривень.

На другому етапі відбувається проектування виробничих потреб і формування бюджету прямих матеріальних витрат. Цей процес безпосередньо

пов'язує плановані продажі із залишками матеріальних ресурсів на складах бізнесу. Враховуючи, що на кінець 2025 року обсяг запасів ФОП становив 150 тисяч гривень, а бізнес масштабується, плановий рівень матеріальних витрат розраховується з урахуванням оптимізації логістичних процесів. Завдяки впровадженню жорстких нормативів витрачання сировини, частка собівартості у структурі доходів знижується з фактичних 53,5% до планових 51%, що дозволяє зафіксувати бюджет матеріальних витрат на рівні 566 тисяч гривень і забезпечити оптимальний обсяг складських запасів.

Третій етап присвячений плануванню підтримуючих процесів через розробку бюджету накладних та інших операційних витрат. Сюди відносяться статті, які забезпечують загальну життєдіяльність ФОП, включаючи маркетинг, оренду, комунальні платежі та амортизаційні відрахування, динаміка яких у звітності відображена зростанням зносу основних засобів до 50 тисяч гривень. На основі аналізу фактичних витрат минулого періоду, які становили 279 тисяч гривень, у плановому бюджеті закладається ліміт у розмірі 290 тисяч гривень. Незначне зростання цієї статті порівняно з темпами збільшення доходів свідчить про високу ефективність контролю накладних видатків та реалізацію режиму внутрішньої економії (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Система операційних бюджетів ФОП Пономаренко Ю. О. на плановий період

Назва операційного бюджету	Фактична база (2025 р.), тис. грн	Алгоритм планування та обґрунтування показника	Плановий показник, тис. грн
Бюджет продажів (доходів)	965	Екстраполяція тренду із запланованим зростанням ділової активності на 15%	1110
Бюджет прямих матеріальних витрат	516	Оптимізація нормативів: зниження частки собівартості у дохідній частині з 53,5% до 51%	566
Бюджет накладних та інших операційних витрат	279	Встановлення лімітів та жорсткого режиму економії на загальногосподарські потреби	290
Разом витрати	795	Сума матеріальних та накладних планових витрат	856

Джерело: розроблено автором за даними [29]

На четвертому етапі здійснюється інтеграція отриманих даних у бюджеті доходів і витрат, який моделює майбутню рентабельність ФОП Пономаренко Ю. О. Цей зведений план розраховується за методом нарахування і поєднує в собі результати всіх попередніх етапів. Зіставлення запланованих доходів у сумі 1110 тисяч гривень та оптимізованих сукупних витрат, які складуть 856 тисяч гривень, дозволяє спрогнозувати чистий прибуток. У результаті впровадження бюджетного інструментарію цільовий чистий прибуток досягне 254 тисяч гривень, що підтверджує зростання економічної ефективності діяльності порівняно з фактичними 170 тисячами гривень у 2025 році (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Зведений бюджет доходів і витрат

Найменування статті	Фактичний результат 2025 р., тис. грн	Прогнозний показник, тис. грн	Економічний зміст трансформації
Чистий дохід від реалізації	965	1110	Збільшення масштабів діяльності
Собівартість (матеріали)	516	566	Економія ресурсів на одиницю продукції
Інші операційні витрати	279	290	Стимування зростання постійних витрат
Чистий прибуток	170	254	Зростання ефективності на 49,4%

Джерело: розроблено автором за даними [29]

П'ятий етап передбачає перехід до управління ліквідністю та розрахунками через побудову бюджету руху грошових коштів. Цей крок є критично важливим, оскільки він оперує виключно реальними грошовими потоками, згладжуючи часові розриви між відвантаженням продукції та її фактичною оплатою. За основу розрахунку береться вхідний залишок грошей на рахунках фірми, який наприкінці 2025 року становив 135 тисяч гривень. З урахуванням планової дебіторської заборгованості покупців та кредиторських зобов'язань перед постачальниками матеріалів, бюджет руху грошових коштів балансує

надходження та виплати так, щоб чистий грошовий потік склав 215 тисяч гривень, гарантуючи абсолютну платоспроможність ФОП (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Зведений бюджет руху грошових коштів

Стаття грошових потоків	Значення, тис. грн	Методика формування та джерело даних
Залишок коштів на початок періоду	135	Фактичні «Гроші та їх еквіваленти» на 31.12.2025 р.
Надходження від покупців	1100	Плановий дохід (1110) мінус приріст дебіторської заборгованості
Виплати постачальникам та підрядникам	(560)	Оплата матеріалів з урахуванням погашення кредиторської заборгованості
Операційні грошові виплати	(290)	Фінансування накладних та інших поточних витрат
Чистий грошовий потік за період	250	Сальдо надходжень та видатків (1100 - 560 - 290)
Залишок коштів на кінець періоду	385	Сума вхідного залишку та чистого потоку (135 + 250)

Джерело: розроблено автором за даними [29]

На заключному шостому етапі формується прогнозний баланс, який відображає трансформацію майнового стану та джерел фінансування бізнесу на кінець планового періоду. В основу цього документа покладено балансовий підхід, де підсумкова сума активів повинна ідеально збігатися з пасивами. На основі розрахованих параметрів прибутку, залишків матеріальних запасів та грошових коштів формується нова структура балансу, де нерозподілений прибуток збільшується до 589 тисяч гривень, а загальна валюта балансу зростає до 745 тисяч гривень, фіксуючи високу фінансову стійкість суб'єкта господарювання (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозний баланс ФОП Пономаренко Ю. О.

Актив	Плановий показник, тис. грн	Пасив	Плановий показник, тис. грн
1	2	3	4
Залишкова вартість основних засобів	210	Зареєстрований капітал	120
Запаси	100	Нерозподілений прибуток	589

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість	50	Усього власний капітал	709
Гроші та їх еквіваленти	385	Поточна кредиторська заборгованість	36
БАЛАНС	745	БАЛАНС	745

Джерело: розроблено автором за даними [29]

Проведене дослідження практичних аспектів розгортання бюджетного процесу для ФОП Пономаренко Ю. О. дозволяє стверджувати, що впровадження бюджетування виступає визначальним фактором радикального підвищення ефективності системи управління суб'єктом господарювання. Головна управлінська роль цього інструменту полягає у здатності трансформувати розрізнені історичні дані минулих періодів у єдину, наскрізну та логічно узгоджену систему орієнтирів. Проходячи через шість послідовних етапів проектування — від оцінки ринкового потенціалу в бюджеті продажів до фінальної побудови прогнозного балансу — менеджмент отримує унікальну можливість здійснювати проактивне випереджальне керівництво бізнесом, замість пасивної реєстрації фінансових фактів, що відбулися.

Управлінська цінність бюджетного моделювання чітко простежується через механізми оптимізації витрат та мобілізації внутрішніх резервів підприємства. Впровадження жорстких нормативів і лімітів у межах операційних планів забезпечує реалізацію режиму суворої внутрішньої економії. Це підтверджується здатністю системи стримувати зростання накладних видатків і знижувати частку матеріальної собівартості в дохідній частині з фактичних 53,5% до цільових 51%. Таким чином, бюджетування перестає бути просто технічним розрахунком, а перетворюється на дієвий важіль контролю, який безпосередньо впливає на результативність бізнесу та забезпечує прогнозоване зростання чистого прибутку на 49,4%.

З позиції фінансового менеджменту, інтеграція підсистем операційного планування у зведені фінансові плани вирішує найважливіше завдання координації ліквідності та платоспроможності. Моделювання реальних

грошових потоків у бюджеті руху грошових коштів дозволяє керівництву заздалегідь згладжувати часові девіації між відвантаженням продукції та розрахунками контрагентів, повністю нівелюючи ризик виникнення касових розривів. Завершальний етап балансового узагальнення надає топ-менеджменту чітке бачення майбутньої структури капіталу й активів. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що впровадження запропонованої архітектури бюджетування переводить систему управління ФОП Пономаренко Ю. О. на якісно новий рівень стійкості, де кожен бізнес-процес стає прозорим, вимірюваним та повністю підконтрольним управлінському персоналу.

Висновки до розділу 3. У третьому розділі здійснено комплексне теоретико-методичне обґрунтування та розроблено прикладний інструментарій впровадження системи бюджетного управління для ФОП Пономаренко Ю. О. як визначального чинника підвищення загальної ефективності менеджменту суб'єкта господарювання. За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки:

1. Досліджено теоретико-методологічну сутність бюджетування як багатовимірного процесу, що безпосередньо пронизує та інтегрує всі класичні функції менеджменту (планування, організацію, мотивацію та контроль). Запропоновано авторське визначення бюджетування як інтегрованої, проактивної системи наскрізного моделювання, координації та контролю фінансово-господарської діяльності, яка забезпечує декомпозицію абстрактних стратегічних орієнтирів компанії у вимірювані поточні результати задля збереження фінансової стійкості бізнесу в мінливому ринковому середовищі.

2. Обґрунтовано організаційно-регламентне забезпечення розгортання бюджетного процесу. Доведено, що життєздатність бюджетної архітектури залежить від гармонізації внутрішньої нормативної бази. З метою ліквідації управлінських прорахунків та координації крос-функціональної взаємодії підрозділів розроблено рекомендовану архітектуру базового документа — «Положення про бюджетування», що охоплює 10 структурних блоків: від

стандартизації планових форм і процедурних карт документообігу до регламентів моніторингу, план-фактного аналізу девіацій та коригування бюджетів. Визначено, що ефективна інфраструктура бюджетування потребує синергії інформаційного, кадрового та техніко-технологічного забезпечення.

3. Сформовано та розраховано комплексну систему операційних бюджетів ФОП Пономаренко Ю. О. на плановий період. На основі аналізу ринкових трендів і фактичної бази 2025 року змодельовано бюджет продажів із прогнозованим приростом ділової активності на 15%, що дозволило визначити цільовий орієнтир доходів у сумі 1110 тис. грн. Завдяки оптимізації логістичних процесів та впровадженню жорстких фінансових лімітів і нормативів, у бюджеті прямих матеріальних витрат передбачено зниження частки собівартості у дохідній частині з 53,5% до 51%.

4. Побудовано наскрізний Майстер-бюджет підприємства шляхом інтеграції операційних планів у систему зведених фінансових документів. Зокрема, бюджет доходів і витрат продемонстрував зростання економічної ефективності діяльності, а саме, прогнозується збільшення цільового чистого прибутку на 49,4% — з фактичних 170 тис. грн у 2025 році до 254 тис. грн у плановому періоді. Бюджет руху грошових коштів, оперуючи виключно реальними грошовими потоками, забезпечив балансування виплат і надходжень (чистий грошовий потік — 250 тис. грн), що дозволяє накопичити залишок коштів на кінець періоду у розмірі 385 тис. грн та повністю нівелювати ризик виникнення касових розривів. Прогнозний баланс зафіксував позитивну трансформацію майнового стану та капіталу суб'єкта господарювання.

5. Резюмовано, що практична реалізація запропонованого бюджетного інструментарію переводить систему управління ФОП Пономаренко Ю. О. з інтуїтивного рівня на якісно новий рівень проактивного випереджального менеджменту, де кожен бізнес-процес стає прозорим, вимірюваним, оптимізованим за витратами та повністю підконтрольним управлінському персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування, комплексний аналітичний аналіз та розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організацією шляхом проєктування та впровадження інтегрованої системи бюджетування на прикладі Фізичної особи-підприємця Пономаренко Юрія Олександровича (ФОП Пономаренко Ю. О.). Одержані в ході дослідження результати дозволили сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Доведено, що в умовах системної нестабільності ринкового середовища категорія «ефективність менеджменту» трансформується зі статичного математичного коефіцієнта у складну багатокomпонентну динамічну систему проактивного проєктування майбутнього. Вона є інтегральним індикатором життєздатності фірми, оскільки поєднує якість організаційної побудови, раціональність використання обмежених ресурсів та чіткість реалізації класичних функцій планування, організації, мотивації й контролю. Досліджено архітекtonіку цього феномену, що охоплює внутрішню (апаратно-управлінську), зовнішню (економічну) та соціально-психологічну складові, гармонійний баланс яких мінімізує внутрішні бар'єри.

2. Визначено чотири базові вектори модернізації систем управління: структурно-організаційний, процесно-технологічний, кадровий та фінансово-економічний. Обґрунтовано, що будь-які організаційні чи кадрові перетворення (включаючи реінжиніринг та автоматизацію) залишаються малоефективними, якщо вони не підкріплені точними інструментами фінансової координації, жорсткого ресурсного лімітування та міжфункціональної взаємодії підрозділів, інтеграційну роль яких безпосередньо виконує наскрізне бюджетування.

3. Сформовано послідовний триетапний алгоритм діагностики стану менеджменту за допомогою фінансово-економічних індикаторів. Методика базується на чотирьох взаємопов'язаних аналітичних блоках: показниках рентабельності (оцінка прибутковості бізнес-процесів і контролю витрат),

індикаторах ділової активності (вимірювання швидкості обороту капіталу), коефіцієнтах ліквідності й платоспроможності (захищеність від короткострокового банкрутства) та критеріях довгострокової фінансової стійкості (рівень автономії та незалежності від зовнішніх кредиторів).

4. Встановлено, що ФОП Пономаренко Ю. О. є диверсифікованим суб'єктом малого бізнесу, профільованим напрямом діяльності якого є виробництво інших керамічних виробів (господарського та декоративного призначення), а також виробництво виробів з деревини, металу й оптова торгівля. Аналіз динаміки доходів за період 2023–2025 рр. засвідчив стрімке масштабування бізнесу — чистий дохід від реалізації зріс у понад 10 разів (з 95,0 тис. грн до 965,0 тис. грн), що супроводжувалося паралельним збільшенням виробничих витрат і матеріальної собівартості.

5. Проведено глибокий аналіз діючої системи управління ФОП Пономаренко Ю. О. Емпіричні розрахунки засвідчили високу операційну ефективність та фінансову безпеку бізнесу. Протягом 2023–2025 рр. валюта балансу зросла майже втричі переважно завдяки реінвестуванню чистого прибутку у власний капітал (зріс з 145,0 тис. грн до 455,0 тис. грн). Станом на кінець 2025 року коефіцієнт автономії досяг 0,88, підтверджуючи, що 88% активів сформовано за рахунок власних джерел, а коефіцієнт фінансового лівериджу скоротився до 0,1, мінімізувавши ризик втрати платоспроможності. Водночас виявлено брак системного фінансового планування, наявність касових ризиків через відсутність координації грошових потоків у часі та тенденцію до зростання матеріальних витрат.

6. Для переходу від пасивної реєстрації фінансових фактів минулого до проактивного випереджального управління розроблено та запропоновано наскрізну архітектуру бюджетного моделювання. Спроектовано шестиетапний прикладний алгоритм побудови взаємопов'язаних бюджетних форм: від початкового прогнозування ринкового потенціалу в бюджеті продажів, лімітування видатків у операційних бюджетах витрат, інтеграції даних у бюджеті доходів і витрат, до моделювання ліквідності у бюджеті руху грошових коштів

та узагальнення майбутнього майнового стану в прогностному балансі. Для нормативного закріплення процедур розроблено проєкт внутрішнього документу — «Положення про бюджетування».

7. Доведено, що впровадження наскрізного фінансового моделювання забезпечує виражений позитивний управлінський та економічний ефект. Встановлення жорстких лімітів та нормативів використання ресурсів дозволяє активізувати режим суворої внутрішньої економії, знизивши частку матеріальної собівартості в дохідній частині з фактичних 53,5% до цільових 51%. Моделювання реальних кеш-флоу повністю ліквідує ризики виникнення касових розривів. Розрахунковий прогностний чистий прибуток ФОП Пономаренко Ю. О. за умови реалізації розроблених моделей зростає на 49,4%, що переводить систему менеджменту суб'єкта господарювання на якісно новий рівень ринкової стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Адлер О. О., Кавецький В. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.73.82>
2. Акулюшина М. О., Лук'янчук О. М., Адирова Т. І. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119>
3. Бахчиванжи Л. А., Запша Г. М., Мельничук О. І., Найда І. С., Телічко Н. А. Імплементация принципів управління витратами в оптимізацію маркетингового бюджету з урахуванням стратегічних пріоритетів в стартап проектах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17316633>.
4. Бердник Б. М. Управління стратегічним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Інноваційна економіка*. 2026. №1. DOI: <https://doi.org/10.37332/>
5. Будник М. М., Невертій Г. С., Крилова Н. М. Стратегічне управління. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
6. Власенко Т. А., Подольська О. В., Небожина А. П. Місце і роль інтелектуальної власності в управлінні науковими проектами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 2. С. 302–306.
7. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4(13). С. 3-10.
8. Гудзь Ю. Ф. Інформаційне забезпечення стратегічного управління бізнесом онлайн-ритейлера. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 1(89). С. 80-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-89-11> (дата звернення: 11.01.2026).
9. Довгань В. Л. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2020. 272 с.

10. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64-71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>.
11. Комаровський А. А., Рудницька О. В. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
12. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №12. DOI: [10.54929/2786-5738-2024-12-04-02](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02)
13. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 83-86.
14. Купріна Н. М. Практичні аспекти механізму управління результативністю та розвитком діяльністю суб'єктів національної економіки на основі діджиталізації. *Інноваційна економіка*. 2025. № 104. С.60-67. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.7>
15. Лаврик І.Ф., Сніжко Л.Л., Омелянович О.Р. Формування системи операційного менеджменту транспортних підприємств під час пандемії covid-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 133-136.
16. Лютий І., Білявська О. Особливості бюджетування в класичному університеті як умова фінансової автономії. *Вісник економіки*. 2021. № 2. С. 39–53
17. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. – 460 с.
18. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. – Вид. 2-ге переробл. і допов. – Львів : «Новий Світ-2000», 2026. – 356 с.

19. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; ід заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
20. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. – Дніпро: Арт-Прес, 2023, – 352 с.
21. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
22. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / уклад.: О. В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
23. Мурашко І. С., Пономаренко А. Р. Бюджетування як інтегральний інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Наукові перспективи. 2026. 5 (71). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-5\(71\)-4373-4383](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-5(71)-4373-4383)
24. Ніконенко У. М., Милик А. М. (Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025 (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>
25. Носань Н. С. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-90>
26. Овчаренко М. Стратегічне бізнес-планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Успіхи і досягнення у науці. 2026. №3 (25). С.1478-1488. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1478-1488](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1478-1488)
27. Онісіфорова В. Ю., Осьмірко І.В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва». 2020. № 25. С. 128–131.

28. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

29. Офіційний сайт ФОП Пономаренко Ю. О. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/75746175/

30. Пасенко В. В., Пастернак Я. П. Бюджетування як інструмент управління ресурсами в системі бухгалтерського обліку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 65. С.117-121. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.65-19>

31. Пильнова В. П., Пильнов ., Д. О.. Система контролінгу та її вплив на фінансову стійкість підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. №3. С.60-69. DOI: 10.31673/2415-8089.2025.030817

32. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Стратегічне управління підприємствами : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

33. Сидорович О. Бюджетування та фінансовий контроль у наукових проєктах. *Світ фінансів*. 2025. №4 (85). С.97-106. DOI: 10.35774/sf2025.04.97

34. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

35. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

36. Таран-Лала О., Сухорук К. Стратегічне планування та управління: сучасні аспекти. Львів : ЛНУ, 2022. 185 с

37. Чумак О. В., Дацій О. І. Організаційне моделювання бюджетування в управлінні підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (61). С.62-67. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-9>

38. Шапа Н. М., Вечеров В. Т. Огляд наукових методів і підходів проектного управління та оцінки вартості проекту. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 142–146.
39. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 49. С. 36-43. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>
40. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
41. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
42. Mazaraki A.A., Lihonenko L.O. Anti-crisis enterprise management under conditions of turbulence. *Economic Space*, 167, 2021, pp. 11–17.

Додаток А

Баланс ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025 рр.

Показник	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
Залишкова вартість основних засобів	85	140	195
Первісна вартість основних засобів	90	165	245
Знос	5	25	50
Усього за розділом 1	85	140	195
Запаси	45	95	150
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10	25	40
Гроші та їх еквіваленти	35	80	135
Усього за розділом 2	90	200	325
Баланс	175	340	520
Зареєстрований капітал	120	120	120
Нерозподілений прибуток	25	165	335
Усього за розділом 1	145	285	455
Поточна кредиторська заборгованість (за товари, роботи, послуги)	30	55	65
Усього за розділом 3	30	55	65
Баланс	175	340	520

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ФОП Пономаренко Ю. О. за 2023-2025 рр.

Показник	2023р.	2024р.	2025р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	95	840	965
Собівартість реалізованої продукції (матеріали, електроенергія для печей)	50	460	516
Інші операційні витрати	20	240	279
Разом доходи	95	840	965
Разом витрати	70	700	795
Чистий прибуток	25	140	170