

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

**Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій**

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Управління фінансовими ресурсами суб'єктів  
господарювання в умовах воєнного стану (на матеріалах  
ТДВ Хмельницькзалізобетон)»**

**Виконала:** студентка 4 курсу за  
спеціальністю 073 Менеджмент  
**Огородня В.С.**

**Керівник:** д.е.н, професор, професор  
кафедри  
**Іжевський П.Г.**

**Рецензент:** начальник планово-  
економічного відділу  
ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон»  
**Попова Н.С.**

**Хмельницький –2026 рік**

## Анотація

**Огородня В. С. Управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 72 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення науково–практичного завдання, пов'язаного з удосконаленням управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Систематизовано наукові підходи до визначення поняття «фінансові ресурси», обґрунтовано авторське визначення як сукупності власних та залучених грошових доходів і надходжень, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання та призначені для виконання фінансових зобов'язань і забезпечення розширеного відтворення. Досліджено методичні підходи до управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного часу та розроблено триетапну модель адаптивного управління: виживання – адаптація – стійке відновлення.

Охарактеризовано систему управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон», виокремлено п'ять центрів відповідальності та проведено матричну оцінку ефективності управління на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Проаналізовано склад, структуру та джерела формування фінансових ресурсів підприємства за 2020-2024 рр. Встановлено стійке домінування власного капіталу 76,7-86,8%, надвисокі показники ліквідності та тривалий фінансовий цикл 121-200 днів. Здійснено комплексну оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами із застосуванням коефіцієнтного аналізу та трикомпонентної моделі Дюпон.

Обґрунтовано комплекс із восьми взаємопов'язаних заходів удосконалення управління фінансовими ресурсами: автоматизацію виробництва, впровадження АСКОВЕ, факторинг, систему фінансового контролінгу з ковзним бюджетуванням, придбання резервного генератора,

залучення фінансового лізингу, цифровий модуль фінансового планування та програму підвищення фінансової грамотності персоналу. Пріоритетним є інвестиційний проєкт придбання будівельного 3D-принтера COBOT BOD2-253: CAPEX 16750 тис. грн, NPV 9207 тис. грн, IRR 48,5%, PP 1,93 року. Реалізація заходів прогнозовано забезпечить зростання рентабельності активів на 3,5-4,5% та скорочення фінансового циклу з 123 до 75-85 днів.

**Ключові слова:** фінансові ресурси, управління фінансовими ресурсами, воєнний стан, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність, інвестиційний проєкт, 3D-друк у будівництві, факторинг, фінансовий цикл.

## Abstract

**Ohorodnia V. S. Financial resource management of business entities under martial law (based on the materials of Khmelnytskzalizobeton LLC).** Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Bachelor's thesis for the bachelor's degree in specialty 073 Management. Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2026. 72 p.

The bachelor's thesis is aimed at solving the scientific and practical problem of improving financial resource management of business entities under martial law. Scientific approaches to defining the concept of «financial resources» are systematized and an original definition is proposed. Methodological approaches to financial resource management under wartime conditions are studied, and a three-stage adaptive management model is developed: survival – adaptation – sustainable recovery.

The financial management system of Khmelnytskzalizobeton LLC is characterized, five responsibility centers are identified, and a matrix assessment of management effectiveness at the operational, tactical and strategic levels is conducted. The composition, structure and sources of financial resources formation for 2020-2024 are analyzed. It is established that equity dominates the capital structure 76.7-86.8%, liquidity indicators significantly exceed normative values, and the financial cycle ranges from 121 to 200 days.

Eight interconnected improvement measures are substantiated: production automation, ASKOE energy management system, factoring, rolling budgeting, backup generator acquisition, financial leasing for capacity expansion, a digital planning module, and a financial literacy program. The priority investment project for acquisition of COBOT BOD2-253 construction 3D printer: CAPEX 16,750 thousand UAH, NPV 9,207 thousand UAH, IRR 48.5%, PP 1.93 years is expected to increase return on assets by 3.5-4.5%.

**Keywords:** financial resources, financial management, martial law, financial stability, liquidity, profitability, investment project, 3D printing in construction, factoring, financial cycle.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,<br>СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ                                                     | 6  |
| ВСТУП                                                                                                                     | 8  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ<br>РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ<br>ВОЄННОГО СТАНУ       | 11 |
| 1.1. Економічна сутність, принципи та особливості управління<br>фінансовими ресурсами підприємства                        | 11 |
| 1.2. Методичні підходи до управління фінансовими ресурсами<br>підприємств в умовах воєнного часу                          | 15 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТДВ<br>«ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»                                          | 21 |
| 2.1. Дослідження стану системи управління фінансовими ресурсами ТДВ<br>«Хмельницькзалізобетон»                            | 21 |
| 2.2. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами ТДВ<br>«Хмельницькзалізобетон» в умовах воєнного стану          | 29 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br>ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»                             | 44 |
| 3.1. Основні напрями оптимізації управління фінансовими ресурсами<br>ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах воєнних ризиків | 44 |
| 3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення фінансової<br>стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон»                 | 50 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                  | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                | 66 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                   | 72 |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

|         |                                                                                                                               |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| АСКОЕ   | – Автоматизована система комерційного обліку електроенергії                                                                   |
| ВАТ     | – Відкрите акціонерне товариство                                                                                              |
| ДСТУ    | – Державний стандарт України                                                                                                  |
| ЗБВ     | – Залізобетонні вироби                                                                                                        |
| МТЗ     | – Матеріально-технічне забезпечення                                                                                           |
| НБУ     | – Національний банк України                                                                                                   |
| НЕК     | – Національна енергетична компанія                                                                                            |
| НП(С)БО | – Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку                                                                     |
| ОЗ      | – Основні засоби                                                                                                              |
| ПДВ     | – Податок на додану вартість                                                                                                  |
| ТДВ     | – Товариство з додатковою відповідальністю                                                                                    |
| ФОП     | – Фонд оплати праці                                                                                                           |
| CAPEX   | – Capital Expenditures – капітальні витрати на придбання або модернізацію необоротних активів                                 |
| EBITDA  | – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації |
| ERP     | – Enterprise Resource Planning – система планування ресурсів підприємства                                                     |
| IRR     | – Internal Rate of Return – внутрішня норма прибутковості                                                                     |
| kBA     | – Кіловольт-ампер – одиниця повної електричної потужності                                                                     |
| NPV     | – Net Present Value – чиста теперішня вартість                                                                                |
| PEST    | – Political, Economic, Social, Technological – метод аналізу макросередовища підприємства                                     |
| PI      | – Profitability Index – індекс рентабельності інвестицій                                                                      |
| PP      | – Payback Period – простий термін окупності інвестицій                                                                        |
| ROA     | – Return on Assets – рентабельність активів                                                                                   |
| ROE     | – Return on Equity – рентабельність власного капіталу                                                                         |

|      |                                                                                                                               |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ROI  | – Return on Investment – рентабельність інвестицій                                                                            |
| ROS  | – Return on Sales – рентабельність продажів (чиста маржа)                                                                     |
| SWOT | – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – метод стратегічного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз |
| WACC | – Weighted Average Cost of Capital – середньозважена вартість капіталу                                                        |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління фінансовими ресурсами є одним із ключових елементів забезпечення життєдіяльності підприємства в будь-яких економічних умовах. Однак повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році кардинально змінило середовище функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання: інфляційні процеси, девальвація гривні, руйнування інфраструктури, логістичні розриви, дефіцит кадрів унаслідок мобілізації та міграції, а також переорієнтація бюджетних видатків на оборонні потреби сформували принципово нові виклики для фінансового менеджменту підприємств. У цих умовах традиційні підходи до планування, формування та розподілу фінансових ресурсів виявилися недостатньо адаптованими до реалій воєнної економіки, що зумовлює необхідність їх перегляду та вдосконалення.

Питання управління фінансовими ресурсами підприємств досліджувалися у працях таких вітчизняних учених, як І. Бланк [6], В. Опарін [34], І. Зятковський [24], С. Наконечна [30], А. Нечипоренко [32], Н. Пойда-Носик [38] та ін. Проте більшість наявних теоретичних і методичних розробок сформована в умовах мирного часу та не враховує специфіки функціонування підприємств в умовах воєнного стану – зокрема необхідності балансування між підтриманням високої ліквідності як захисного буфера та ефективним використанням фінансових ресурсів для забезпечення операційної та інвестиційної діяльності. Це зумовлює актуальність дослідження управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану як самостійної науково-практичної проблеми.

**Метою** бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- вивчити економічну сутність, принципи та особливості управління фінансовими ресурсами підприємства;



- дослідити методичні підходи до управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного часу;
- охарактеризувати систему управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон», проаналізувати склад, структуру та джерела їх формування;
- оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати основні напрями оптимізації управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнних ризиків;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення фінансової стійкості підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження.** У процесі виконання бакалаврської роботи використано такі методи наукового дослідження:

- метод системного аналізу – для дослідження взаємозв'язків між елементами системи управління фінансовими ресурсами;
- методи економічного аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний) – для оцінки динаміки та структури фінансових показників підприємства;
- метод порівняння – для зіставлення фактичних значень показників із нормативними орієнтирами та між собою у динаміці;
- факторний аналіз (трикомпонентна модель Дюпон) – для ідентифікації ключових факторів впливу на рентабельність власного капіталу;
- метод дисконтування грошових потоків – для розрахунку інтегральних показників ефективності інвестиційних проєктів (NPV, IRR, PI);

– PEST-аналіз та SWOT-аналіз – для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

**Практична значущість.** Результати проведеного дослідження мають безпосереднє практичне значення для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Розроблений комплекс заходів – придбання будівельного 3D-принтера COBOT BOD2-253 (CAPEX 16,75 млн грн, NPV 9,207 млн грн, IRR 48,5%), впровадження АСКОЕ з терміном окупності 4 місяці, застосування факторингу для оптимізації дебіторської заборгованості, впровадження фінансового контролінгу з ковзним бюджетуванням, цифрового модуля фінансового планування та програми підвищення фінансової грамотності управлінського персоналу – може бути використаний фінансово-економічною службою підприємства як практичний інструмент підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Реалізація запропонованих заходів прогнозовано забезпечить зростання рентабельності активів на 3,5-4,5% у річному вимірі та скорочення фінансового циклу з 123 до 75-85 днів. Окремі методичні підходи, зокрема алгоритм оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану та система показників із нормативними орієнтирами, можуть бути застосовані іншими підприємствами будівельної галузі.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення бакалаврської роботи доповідалися й обговорювалися на II Міжнародній науково–практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» [33].

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 1.1. Економічна сутність, принципи та особливості управління фінансовими ресурсами підприємства

У сучасній фінансовій науці відсутнє єдине загальноприйняте визначення поняття «фінансові ресурси». Це зумовлено різними методологічними підходами, що сформувалися в рамках вітчизняної та зарубіжної наукових традицій, а також відмінностями трактування природи фінансів загалом. Систематизацію основних підходів та відповідних авторських визначень наведено в табл. А.1 (додаток А).

Як свідчать визначення з табл. А.1, підходи мають як переваги, так і суттєві обмеження. У рамках ресурсного підходу більшість авторів розглядають фінансові ресурси через фондову або грошову форму їхнього існування [36; 49], акцентуючи на цільовому призначенні та джерелах формування, однак залишаючи поза увагою динамічну функцію ресурсів у процесі нарощення вартості підприємства. Синтетичний підхід, представлений працями вітчизняних науковців нового покоління [27; 29; 11], намагається подолати ці обмеження, поєднуючи ресурсну традицію з акцентом на управлінській і відтворювальній функціях. Капіталістичний підхід орієнтований на дохідність, структуру капіталу та інвестиційний потенціал [50; 51; 53], проте є значною мірою абстрагованим від реальних умов господарювання і мало придатним для підприємств без доступу до організованих ринків капіталу. Жоден з підходів окремо не є достатнім для повноцінного розкриття змісту досліджуваного поняття.

Підсумовуючи розглянуті визначення, у цій роботі фінансові ресурси розглядаються як сукупність власних та залучених грошових доходів і надходжень, які перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання та

призначені для виконання фінансових зобов'язань і забезпечення розширеного відтворення. Таке визначення поєднує ресурсну традицію – через увагу до грошових доходів і надходжень у розпорядженні суб'єкта [11; 33; 36] – з акцентом на розширеному відтворенні як стратегічній функції ресурсів [52; 53], уникаючи при цьому як жорсткої фондової обмеженості, так і надмірної абстрактності ринково-капітальних концепцій.

Для побудови ефективної системи менеджменту на підприємстві важливою є науково обґрунтована класифікація його фінансових ресурсів [27; 28]. Систематизація ресурсів за певними ознаками дозволяє не лише глибше зрозуміти їх економічну природу, але й оптимізувати структуру капіталу та визначити пріоритетні напрями його використання [29; 11]. У табл. А.2 (додаток А) нами наведено підходи провідних вітчизняних та зарубіжних науковців щодо класифікації фінансових ресурсів підприємства.

Наведена класифікація дозволяє розглядати фінансові ресурси підприємства як багатовимірну категорію, кожен зріз якої відповідає конкретному управлінському завданню. Зокрема, класифікація за джерелами формування є основою для аналізу структури капіталу та розрахунку WACC, за терміном використання – для управління ліквідністю та платоспроможністю, за рівнем ризику залучення – для побудови оптимальної стратегії фінансування в умовах воєнної невизначеності [35; 41].

Ефективне управління вищезазначеними видами ресурсів повинно ґрунтуватися на системі фундаментальних принципів [29; 41]. Враховуючи динамічність сучасного ринкового середовища та специфіку воєнного стану, ми виокремлюємо такі ключові принципи управління фінансовими ресурсами підприємства:

1. Принцип фінансової стійкості та незалежності. Передбачає підтримання оптимального співвідношення між власним та позиковим капіталом. Для суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах підвищеного ризику, цей принцип є визначальним, оскільки мінімізує загрозу втрати контролю над підприємством з боку зовнішніх кредиторів [25; 35].

2. Принцип гнучкості. Полягає у здатності фінансової системи підприємства оперативно реагувати на зміну внутрішніх та зовнішніх чинників. Це передбачає можливість швидкого маневрування ресурсами, перерозподілу грошових потоків та зміни інвестиційних пріоритетів у разі виникнення непередбачуваних обставин [41].

3. Принцип економічної ефективності. Будь-яке управлінське рішення щодо залучення або використання фінансових ресурсів повинно супроводжуватися розрахунком економічного ефекту. Цей принцип вимагає мінімізації вартості капіталу WACC та максимізації прибутковості активів [29; 9].

4. Принцип системності та плановості. Управління ресурсами має здійснюватися як цілісний процес, де кожна фінансова операція узгоджується зі стратегічними цілями розвитку організації на середньо- та довгострокову перспективу [27].

5. Принцип інформативної забезпеченості та прозорості. Базується на використанні достовірної фінансової та бухгалтерської звітності для прийняття управлінських рішень. Прозорість фінансових потоків підвищує інвестиційну привабливість підприємства та спрощує доступ до ринків капіталу [41; 45].

Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства неможливе без суворого дотримання нормативно-правової бази, яка визначає «правила гри» у фінансовому просторі України [12; 48]. Законодавче регулювання діяльності суб'єктів господарювання, зокрема Товариств з додатковою відповідальністю, має багаторівневий характер і базується на таких засадах. Господарський та Цивільний кодекси України є фундаментом, який визначає загальні принципи господарювання, правовий статус суб'єктів, порядок укладання договорів та право власності на фінансові ресурси [12; 25]. Зокрема, Цивільний кодекс регулює питання відповідальності учасників товариства, де учасники ТДВ відповідають за зобов'язаннями у розмірі, кратному їхнім внескам [48]. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» детально регламентує порядок формування статутного

капіталу, виплату дивідендів та механізми прийняття фінансових рішень органами управління [15; 26]. Податковий кодекс України визначає порядок нарахування та сплати податку на прибуток, що безпосередньо впливає на обсяг чистого прибутку як ключового внутрішнього джерела самофінансування [39]. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку – НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти» та НП(С)БО 15 «Дохід» – визначають алгоритми оцінки активів, зобов'язань та власного капіталу, що забезпечує менеджменту достовірну інформаційну базу для аналізу ліквідності та платоспроможності [45]. Варто зазначити, що в умовах воєнного стану законодавча база зазнала суттєвих трансформацій у сфері валютного регулювання та податкових пільг [39; 40]. Це вимагає від фінансових менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підвищеної уваги до моніторингу законодавчих змін з метою мінімізації юридичних ризиків та оптимізації фінансових потоків підприємства.

Таким чином, аналіз наукових підходів до визначення поняття «фінансові ресурси» засвідчив відсутність єдиного загальноприйнятого трактування. Ресурсний підхід акцентує на грошовій формі та джерелах формування, синтетичний – поєднує ресурсну традицію з відтворювальною функцією, капіталістичний – орієнтований на дохідність та структуру капіталу. У роботі прийнято авторське визначення фінансових ресурсів як сукупності власних та залучених грошових доходів і надходжень, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання та призначені для виконання фінансових зобов'язань і забезпечення розширеного відтворення. Визначено п'ять ключових принципів управління фінансовими ресурсами, серед яких в умовах воєнного стану пріоритетними є принципи фінансової стійкості та гнучкості. Нормативно-правова база функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зазнала суттєвих трансформацій в умовах воєнного стану – зокрема в частині валютного регулювання та оподаткування, що вимагає від фінансових менеджерів постійного моніторингу законодавчих змін.

## **1.2. Методичні підходи до управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного часу**

Функціонування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану кардинально змінює парадигму фінансового менеджменту. Якщо у мирний час пріоритетом управління фінансовими ресурсами є максимізація ринкової вартості підприємства та агресивне зростання, то в умовах війни на перший план виходить концепція фінансової стійкості та забезпечення безперервності діяльності [35]. Традиційні методичні підходи, розроблені для стабільного середовища, потребують суттєвої адаптації з урахуванням специфічних умов воєнної економіки [38]. Методичні підходи до управління фінансовими ресурсами в цей період визначаються низкою специфічних особливостей фінансування [41]:

1. Критична обмеженість зовнішнього кредитування. Через високі системні ризики банківський сектор суттєво посилює вимоги до позичальників або повністю призупиняє довгострокове кредитування інвестиційних проектів. Це змушує підприємства покладатися переважно на внутрішні джерела – чистий прибуток та амортизаційні відрахування [29; 9].

2. Високі інфляційні та валютні ризики. Стрімке знецінення національної валюти та зростання цін на енергоносії й сировину потребують від менеджменту застосування методів активного хеджування та постійного перегляду фінансових бюджетів [35; 38].

3. Трансформація структури оборотного капіталу. Проблеми з логістикою та енергопостачанням змушують підприємства змінювати політику управління запасами. Замість моделі «Just-in-Time» суб'єкти господарювання вимушені переходити до стратегії накопичення страхових запасів сировини та палива, що призводить до «заморожування» значних обсягів ліквідних коштів у неліквідних запасах і знижує загальну оборотність капіталу [35; 41].

4. Зміщення горизонту планування. В умовах високої невизначеності стратегічне планування на 3-5 років замінюється ковзним плануванням на 3-6

місяців із щомісячним коригуванням. Пріоритетом стає управління грошовими потоками у короткостроковому горизонті [41].

У науковій літературі триває дискусія щодо вибору оптимальної фінансової стратегії в кризовий період [38; 41]. Нами було проведено порівняння двох ключових підходів і систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Порівняльна характеристика стратегій управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану

| Характеристика                 | Агресивна стратегія                                                          | Консервативна (захисна) стратегія                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                                                                            | 3                                                                                           |
| Цільова установка              | Захоплення нових ринкових ніш, інвестиції в розширення виробництва           | Збереження ліквідності, мінімізація ризиків і захист наявних активів                        |
| Управління активами            | Мінімальний рівень грошових коштів на рахунках, активне реінвестування       | Накопичення значних страхових резервів (Cash–buffer), мінімізація нересурсних активів       |
| Залучення капіталу             | Активне використання позикових коштів, вихід на ринок боргового фінансування | Фінансування переважно за рахунок власного капіталу, відмова від нових боргових зобов'язань |
| Управління запасами            | Оптимізація запасів за моделлю «Just-in-Time»                                | Формування страхових запасів сировини та палива на 2-3 місяці вперед                        |
| Рівень ризику                  | Високий (загроза втрати платоспроможності при погіршенні умов)               | Низький (пріоритет – фінансова безпека та безперервність діяльності)                        |
| Ключовий показник ефективності | ROE, ROI, темп зростання виручки                                             | Коефіцієнт абсолютної ліквідності, чистий робочий капітал                                   |

Примітка. Сформовано автором на основі [34;37;40]

На сучасному етапі для більшості українських підприємств промислового сектору, зокрема виробників будівельних матеріалів, домінуючою стала консервативна стратегія – формування «надлишкової» ліквідності як інструменту захисту від неочікуваних шоків [35; 25]. Проте методично важливим є пошук «золотої середини». Адже надмірне накопичення ресурсів без їхнього інвестування в модернізацію у довгостроковій перспективі призводить до технологічного відставання та втрати конкурентоспроможності [29; 9].

Таким чином, методичний підхід до управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного часу повинен базуватися на динамічному балансуванні між



безпекою (ліквідністю) та ефективністю (рентабельністю), що потребує впровадження систем стрес-тестування та сценарного фінансового планування [35; 41].

В умовах воєнної економіки, що характеризується високим ступенем невизначеності, особливого значення набувають методики превентивної діагностики фінансового стану [25]. Центральне місце у методичному інструментарії посідає оцінка ймовірності банкрутства, яка дозволяє кількісно виміряти рівень фінансової загрози. У світовій та вітчизняній практиці найбільш релевантними є дискримінантні моделі, що базуються на комплексному аналізі фінансових коефіцієнтів [10].

Модель Е. Альтмана Z-рахунок базується на п'яти ключових показниках: частка робочого капіталу в активах  $X_1$ , нерозподілений прибуток до активів  $X_2$ , операційний прибуток до активів  $X_3$ , ринкова вартість власного капіталу до балансової вартості зобов'язань  $X_4$ , виручка до активів  $X_5$ . У воєнний час критично важливим є використання модифікованої версії моделі для країн з ринками, що розвиваються, яка дозволяє оцінити запас фінансової міцності підприємства [10].

Модель Р. Таффлера акцентує на прибутковості капіталу та здатності підприємства генерувати грошові потоки для покриття зобов'язань. Включає чотири показники: відношення прибутку до поточних зобов'язань, поточних активів до сукупних зобов'язань, поточних зобов'язань до сукупних активів, відсутності інтервалу кредитування. Високий показник за цією моделлю свідчить про наявність реальних внутрішніх ресурсів для виживання в кризу [10].

Застосування цих моделей у поєднанні з аналізом коефіцієнтів фінансової стійкості – автономії, маневреності, забезпеченості власними обіговими коштами – формує аналітичний фундамент для прийняття антикризових управлінських рішень [25].

Окрім внутрішніх методик, система управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах повинна адаптуватися до специфічного нормативно-правового поля воєнного стану.

Валютні обмеження та постанови НБУ. Постанова НБУ № 18 від 24.02.2022 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» встановила жорсткі рамки для транскордонних переказів капіталу та виплати дивідендів нерезидентам [40]. Це змушує підприємства переорієнтувати стратегію використання прибутку на внутрішні інвестиції.

Податкові особливості воєнного часу. Зміни до Податкового кодексу України запровадили можливість застосування спрощеної системи оподаткування для окремих категорій платників, а також мораторій на значну частину податкових перевірок, що знижує адміністративний тиск на фінансову службу підприємства [39].

Законодавство про форс-мажорні обставини. Офіційний лист Торгово-промислової палати України про визнання військової агресії форс-мажорною обставиною дозволяє підприємствам юридично обґрунтовувати відстрочення виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами, що є важливим інструментом збереження ліквідності [12].

В результаті теоретичного дослідження, нами сформовано авторську модель адаптивного управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Етапи реалізації моделі адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану

| Етап моделі                                | Ключовий пріоритет                                          | Методичний інструментарій                                                                         | Нормативне середовище                      | Очікуваний результат                                                                        |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                          | 2                                                           | 3                                                                                                 | 4                                          | 5                                                                                           |
| I. Забезпечення виживання (шоковий період) | Максимізація абсолютної ліквідності та фінансової автономії | Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма $\geq 0,2$ ); чистий робочий капітал; Z-рахунок Альтмана | Постанова НБУ № 18; мораторій на перевірки | Збереження платоспроможності, формування страхових резервів, мінімізація ризику банкрутства |

Продовження табл. 1.2

| 1                                         | 2                                                                                 | 3                                                                                                                                      | 4                                                                  | 5                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| II. Адаптація (період стабілізації)       | Оптимізація структури обігових коштів та джерел фінансування                      | Оборотність дебіторської заборгованості (днів); частка власного капіталу в пасивах (коефіцієнт автономії $\geq 0,5$ ); модель Таффлера | Спрощена система оподаткування; форс–мажорні угоди                 | Зниження ризику неплатежів, скорочення циклу конвертації готівки, перехід на самофінансування             |
| III. Стійке відновлення (період розвитку) | Пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності та модернізації виробничої бази | Трифакторна модель Дюпона ( $ROE = ROS \times AT \times EM$ ); рентабельність інвестицій (ROI); WACC                                   | Стандартне законодавство; програми державної підтримки відновлення | Зростання прибутковості капіталу, оновлення матеріально-технічної бази, підвищення конкурентоспроможності |

Примітка. Розроблено автором на основі [35; 41; 25; 10].

Запропонована модель має циклічний характер: постійний моніторинг індикаторів банкрутства за Альтманом та Таффлером виступає зворотним зв'язком, що дозволяє менеджменту перемикатися між етапами залежно від зміни рівня воєнної загрози та фінансового стану підприємства [25]. Модель трансформує управління фінансовими ресурсами з пасивного реагування на загрози у проактивну стратегію зміцнення фінансового потенціалу [34]. Саме через призму цієї триетапної моделі у наступному розділі буде проведено глибокий аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2020-2024 рр.

Таким чином, функціонування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану кардинально трансформує парадигму фінансового менеджменту: пріоритет максимізації вартості поступається концепції фінансової стійкості та забезпечення безперервності діяльності. Виявлено чотири специфічні особливості воєнної економіки: критична обмеженість зовнішнього кредитування, високі інфляційні та валютні ризики, трансформація структури оборотного капіталу у бік страхових запасів та зміщення горизонту планування до 3-6 місяців. Порівняльний аналіз агресивної та консервативної стратегій управління фінансовими ресурсами показав, що для більшості українських

промислових підприємств у воєнний період домінує консервативна стратегія, однак надмірне накопичення ліквідності без інвестування в модернізацію у довгостроковій перспективі знижує конкурентоспроможність. Запропоновано авторську триетапну модель адаптивного управління фінансовими ресурсами: виживання – адаптація – стійке відновлення, яка забезпечує динамічне балансування між безпекою та ефективністю, що слугуватиме аналітичною рамкою для оцінки фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у наступному розділі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### **2.1. Дослідження стану системи управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзаліобетон»**

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзаліобетон» є суб'єктом господарювання будівельної галузі з понад шістдесятирічною історією. Підприємство розпочало діяльність у 1956 році як державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій». У 1994 році змінило організаційно-правову форму та почало функціонувати як відкрите акціонерне товариство «Хмельницький гумобетон», а у 2011 році відповідно до протоколу № 14 від 2 червня було реорганізовано у Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзаліобетон», до якого перейшли всі права та обов'язки попередника. Загальну характеристику узагальнено у табл. Г.1 (додаток Г).

Підприємство спеціалізується на виробництві залізобетонних виробів та будівельних матеріалів. Основними видами продукції є плити перекриття, опори, палі, фундаментні блоки, товарний бетон, бруківка, газобетонні блоки та столярні вироби. Географія реалізації охоплює переважно Хмельницьку, Вінницьку, Тернопільську та Івано-Франківську області.

Суттєвою конкурентною перевагою підприємства є наявність власного автопарку вантажних автомобілів, зокрема спеціалізовані платформи для перевезення великогабаритних залізобетонних конструкцій, а також під'їзна залізнична гілка на виробничій базі. Вартість доставки при відстані понад 100 км може сягати 10-15% відпускної ціни, тому власний транспорт дозволяє пропонувати конкурентоспроможні ціни у радіусі 200-300 км. Конкурентні позиції підприємства у динаміці представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Позиція ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у конкурентному середовищі, 2020–2024 рр.

| Показник                                                     | 2020  | 2021  | 2022   | 2023  | 2024  |
|--------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|
| 1                                                            | 2     | 3     | 4      | 5     | 6     |
| Частка у секторі, %                                          | 0,03  | 0,03  | 0,03   | 0,04  | 0,04  |
| Частка ринку, %                                              | 1,31  | 1,19  | 1,63   | 1,47  | 1,59  |
| Частка на субринку, %                                        | 2,36  | 1,93  | 2,87   | 2,61  | 2,73  |
| Місце компанії в секторі                                     | 462   | 417   | 500    | 441   | 371   |
| Місце компанії на ринку                                      | 13    | 13    | 9      | 10    | 6     |
| Місце компанії на субринку                                   | 7     | 7     | 6      | 6     | 4     |
| Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн                   | –57,5 | 230,0 | –234,7 | 273,0 | 296,8 |
| Відносний приріст виручки за рік, %                          | –9,0  | 39,6  | –28,9  | 47,3  | 34,9  |
| Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн | 46,3  | 99,1  | –20,7  | 89,4  | 111,7 |
| Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %  | 9,5   | 16,4  | –3,4   | 13,5  | 12,2  |

Примітка. Джерело [46].

Оцінка конкурентних позицій демонструє відносно стабільне становище підприємства у своєму сегменті. Частка на ринку у 2024 році досягла 1,59%, а частка на субринку зросла до 2,73%, що свідчить про посилення позицій у профільному сегменті. Місце компанії на ринку покращилося до 6, а на субринку – до 4. У 2020 та 2022 роках зафіксовано від'ємний абсолютний приріст виручки внаслідок кризових явищ та загострення воєнних ризиків, однак у 2023-2024 роках підприємство продемонструвало значне відновлення: у 2024 році абсолютний приріст виручки становив 296,8 млн грн, а сукупний середньорічний темп зростання за три роки – 12,2%. Результати SWOT-аналізу систематизовано у табл. Е.1-Е.2 (додаток Е).

Система управління фінансовими ресурсами підприємства функціонує в умовах воєнного стану та нестабільності макроекономічного середовища. Висока матеріаломісткість виробництва та значна залежність від стану будівельної галузі України визначають специфіку фінансової стратегії, яка тісно пов'язана з виробничою програмою. Планування обсягів виробництва здійснюється з урахуванням попиту на основні види продукції, сезонності будівельних робіт та участі підприємства у тендерних закупівлях.

Організаційна структура управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лінійно-функціональною (рис. Б.1, додаток Б). Фінансово-економічна служба має чітку ієрархічну структуру та функціонує за дворівневим принципом зображено на рис. 2.1.

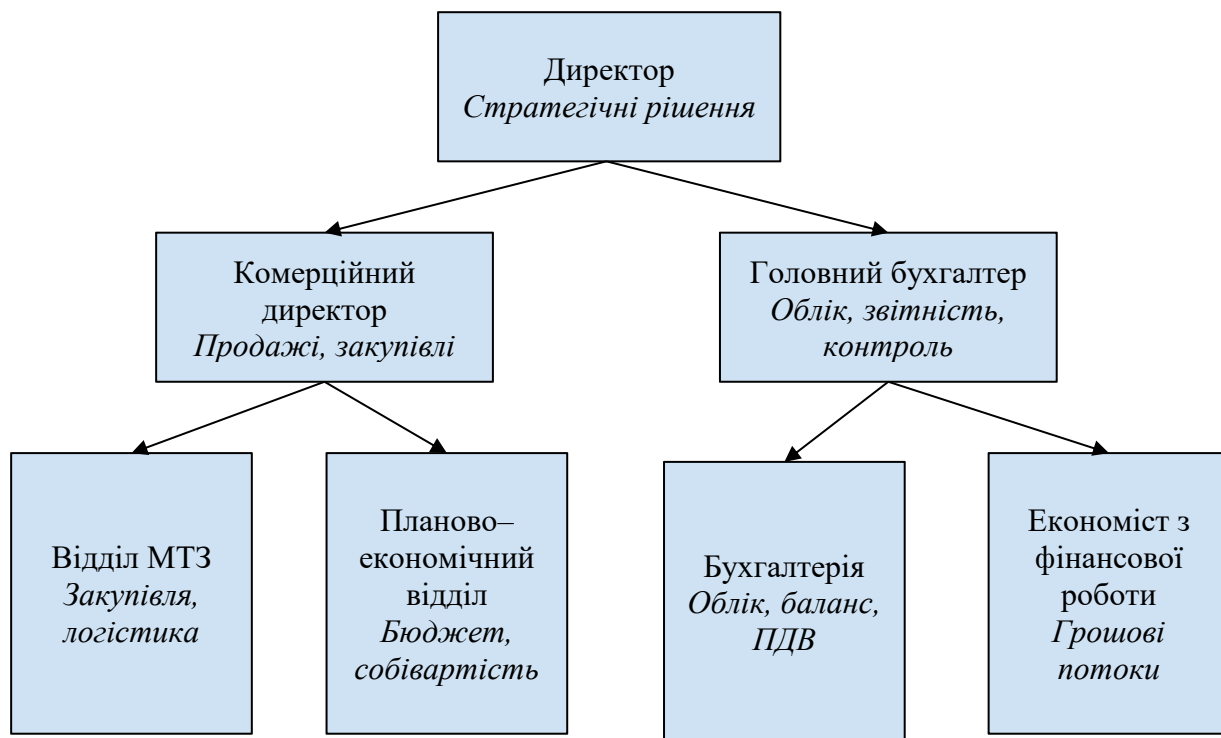


Рисунок 2.1. – Організаційна структура фінансової служби ТДВ

«Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

На першому рівні перебуває директор підприємства, який затверджує фінансові плани, підписує ключові договори та приймає стратегічні рішення. На другому рівні функціонують два ключових посадовці – комерційний директор і головний бухгалтер, між якими існує горизонтальна взаємодія у питаннях узгодження платіжних умов договорів та оперативного перерозподілу коштів. До складу служби залучені: бухгалтерія, економіст з фінансової роботи, планово-економічний відділ, відділ МТЗ. Комерційний директор координує діяльність відділу матеріально-технічного забезпечення та планово–

економічного відділу. Головний бухгалтер здійснює методичне керівництво бухгалтерією та економістом з фінансової роботи. Основними функціями фінансово-економічної служби є: складання фінансового плану та бюджету грошових коштів, аналіз доходів і витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, контроль собівартості продукції, формування цінової політики.

Прийняття фінансових рішень відбувається поетапно: планово-економічний відділ формує бюджет на основі калькуляцій собівартості та прогнозів продажів, економіст з фінансової роботи складає план руху грошових коштів, головний бухгалтер перевіряє його відповідність обліковим даним, директор затверджує фінансовий план. Оперативні відхилення від плану розглядаються на рівні головного бухгалтера та комерційного директора без обов'язкового виходу на рівень директора. Регламентація діяльності базується на поєднанні зовнішніх норм законодавства України та внутрішніх локальних актів: посадових інструкцій та положень про фінансову службу.

Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту підприємства базується на комплексі програмних засобів, зображеному на рис. 2.2.

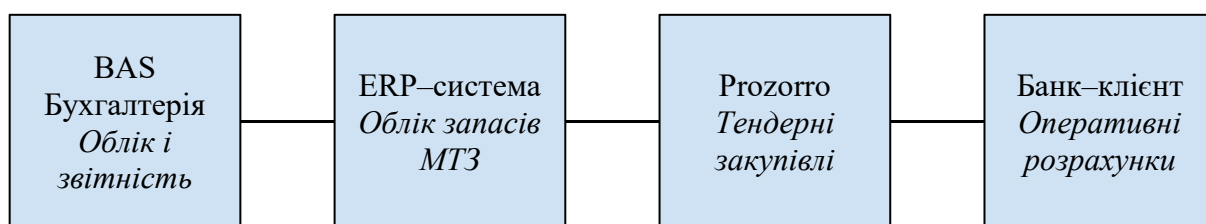


Рисунок 2.2. – Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон»

Бухгалтерський та податковий облік ведеться у системі BAS Бухгалтерія яка забезпечує формування первинних документів, складання балансу, звіту про фінансові результати та декларацій з ПДВ. Облік запасів і рух матеріалів на



виробництві контролюється через ERP-систему, інтегровану зі складськими силосами та ваговим обладнанням. Моніторинг тендерних закупівель здійснюється через платформу Prozorro, а оперативні розрахунки з контрагентами – через систему банк-клієнт. Така архітектура програмного забезпечення дозволяє у режимі реального часу відстежувати залишки коштів, стан дебіторської та кредиторської заборгованості, а також відповідність фактичних показників плановим.

Специфіка виробничої діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» суттєво впливає на характер фінансових потоків підприємства. Виробничий цикл виготовлення залізобетонних виробів охоплює кілька послідовних стадій: закупівля та складування сировини (цемент, щебінь, арматура), підготовка арматурного каркасу, заливка та витримка конструкцій у формах, вихідний контроль якості, відвантаження продукції замовнику. Загальна тривалість циклу від надходження сировини до відвантаження готових виробів становить орієнтовно 10–20 календарних днів залежно від типу конструкцій – плити перекриття, фундаментні блоки, кільця колодязні. Враховуючи умови договорів із замовниками відстрочення оплати від 14 до 30 днів, повний фінансовий цикл – від авансування сировини до надходження коштів на рахунок – може становити до 45-50 днів. Це обумовлює постійну потребу підприємства в оборотному капіталі та визначає особливу роль управління ліквідністю, аналіз якої буде здійснено у підрозділі 2.2.

Виробничий процес має виражену сезонну нерівномірність. Попит на залізобетонні вироби суттєво знижується в осінньо-зимовий період (листопад-лютий) через зупинку більшості будівельних робіт і різко зростає навесні та влітку (квітень-вересень), коли розгортається основний обсяг будівництва. Ця сезонність безпосередньо позначається на нерівномірності грошових надходжень протягом року: у зимовий період підприємство, як правило, накопичує запаси сировини за нижчими цінами, нарощуючи витрати, тоді як виручка від реалізації залишається мінімальною. У весняно-літній пік виробництво виходить на максимальну потужність, забезпечуючи основний

обсяг річної виручки. Подібна нерівномірність вимагає формування достатнього страхового залишку грошових коштів у міжсезонний період для покриття постійних витрат підприємства – оплати праці, комунальних платежів та обслуговування обладнання.

Облікова політика підприємства визначає методологічну базу формування фінансової звітності. Амортизація основних засобів нараховується прямолінійним методом, що забезпечує стабільне амортизаційне навантаження на собівартість. Оцінка виробничих запасів здійснюється за методом середньозваженої вартості, що дозволяє згладжувати вплив цінових коливань на собівартість окремих партій продукції – особливо важливо в умовах інфляційного середовища воєнного стану. Дебіторська заборгованість оцінюється за чистою реалізаційною вартістю з урахуванням резерву сумнівних боргів.

Оперативний рівень ефективності характеризує здатність підприємства мобілізувати фінансові ресурси та підтримувати поточну платоспроможність. На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» цей рівень реалізується через діяльність бухгалтерії та економіста з фінансової роботи, які щоденно контролюють залишки коштів, стан розрахунків із контрагентами та виконання бюджету грошових потоків. Оцінюється через показники ліквідності та структуру «безкоштовних» зобов'язань. Тактичний рівень ефективності відображає здатність підприємства раціонально розміщувати фінансові ресурси в активах та управляти діловою активністю. Цей рівень реалізується планово–економічним відділом через бюджетування, контроль собівартості та управління оборотним капіталом. Ключовими показниками є оборотність активів, дебіторської заборгованості та запасів, а також фінансовий цикл. Стратегічний рівень ефективності характеризує здатність підприємства генерувати прибуток та нарощувати власний капітал у довгостроковій перспективі. На підприємстві цей рівень перебуває у зоні відповідальності директора та комерційного директора і реалізується через формування цінової політики, вибір ринків збуту та інвестиційні рішення.

Важливою організаційною основою системи управління фінансовими ресурсами є центри відповідальності – структурні одиниці, керівники яких несуть відповідальність за певний фінансовий результат. На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виокремлено такі центри відповідальності з формування прибутку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Центри відповідальності управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Центр відповідальності | Структурний підрозділ       | Завдання                                                                 | Контрольований показник                                     | Відповідальна особа   |
|------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                      | 2                           | 3                                                                        | 4                                                           | 5                     |
| Центр доходів          | Комерційний відділ          | Забезпечення планового обсягу реалізації                                 | Виручка, обсяг тендерних продажів                           | Комерційний директор  |
| Центр витрат           | Цехи №1, 2, 3               | Дотримання нормативів витрат сировини та енергоресурсів                  | Питомі витрати цементу, арматури, електроенергії на одиницю | Начальники цехів      |
| Центр витрат           | Відділ МТЗ                  | Закупівля сировини в межах планових цін та підтримання страхових запасів | Ціна закупівлі, оборотність запасів, рівень простоїв        | Начальник відділу МТЗ |
| Центр прибутку         | Фінансово-економічна служба | Забезпечення планової маржинальності та рентабельності                   | Валовий прибуток, чиста маржа, ROE                          | Фінансовий директор   |
| Центр інвестицій       | Дирекція                    | Прийняття рішень щодо капітальних вкладень                               | ROI, NPV проєктів, частка власного капіталу                 | Генеральний директор  |

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Контроль над виконанням завдань у центрах відповідальності здійснюється на двох рівнях: оперативному – щотижневий моніторинг ключових показників економістом з фінансової роботи, та тактичному – щомісячний аналіз відхилень планово-економічним відділом із формуванням пояснювальних записок для директора.

Фінансова стратегія підприємства в умовах воєнного стану трансформувалася у напрямі активізації комерційної діяльності через систему публічних закупівель. Це дозволило забезпечити стабільне надходження

грошових коштів та підтримати платоспроможність. Динаміка успішних тендерних продажів наведена у рис. 2.3.

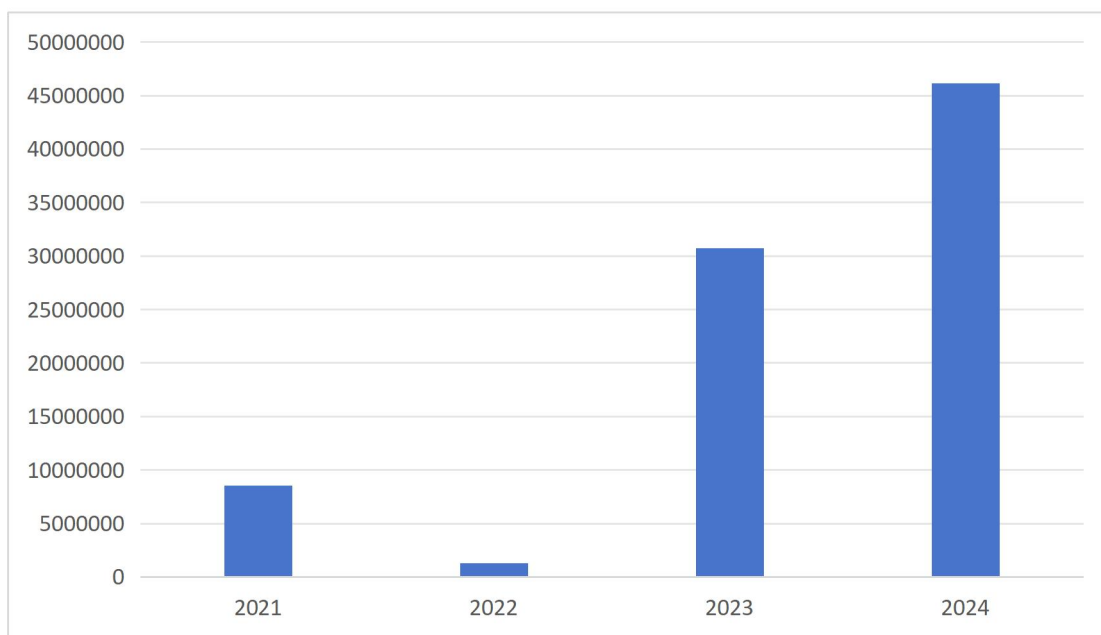


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу продажів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на тендерах, 2021-2024 рр.

Примітка. Джерело [34].

Значне скорочення обсягів у 2022 році до 1,26 млн грн відображає різке зниження економічної активності та переорієнтацію бюджетних ресурсів на оборонні потреби. Стрімке зростання до понад 30 млн грн у 2023 році та понад 46 млн грн у 2024 році свідчить про відновлення державних інвестицій та посилення ролі підприємства як постачальника продукції для критичної інфраструктури.

Таким чином, система управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується лінійно-функціональною організаційною структурою з виокремленими центрами відповідальності, дворівневим контролем виконання фінансових показників та розвиненим інформаційним забезпеченням. Фінансова стратегія підприємства спрямована на підтримання стабільної ліквідності, зростання обсягів реалізації, оптимізацію витрат та забезпечення фінансової стійкості. В умовах воєнного

стану ключовим управлінським рішенням стала активізація участі у державних тендерах як інструменту стабілізації грошових потоків. Оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства здійснено у підрозділі 2.2.

## **2.2. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах воєнного стану**

Дослідження стану системи управління фінансовими ресурсами, здійснене у підрозділі 2.1, дозволило встановити організаційні та стратегічні засади фінансового менеджменту підприємства.

Оцінка ефективності управління цими ресурсами потребує аналізу того, у яких формах розміщені залучені ресурси, яке їх співвідношення, і наскільки ефективно вони використовуються для генерування доходу та забезпечення стійкості. Тому оцінку розпочинаємо з аналізу структури активів і джерел фінансування як відображення управлінських рішень щодо розміщення та залучення фінансових ресурсів, після чого переходимо до розрахунку показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Аналіз структури активів підприємства є необхідною передумовою розуміння того, у яких формах розміщені залучені фінансові ресурси. Динаміку структури активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 роки відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Структура активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр., тис. грн

| Стаття активів             | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1                          | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      |
| Необоротні активи          | 156113 | 186388 | 211570 | 207763 | 229987 |
| У т. ч. основні засоби     | 134640 | 163368 | 199766 | 171960 | 174264 |
| Оборотні активи            | 238650 | 331216 | 307952 | 408063 | 495552 |
| У т. ч. запаси             | 80791  | 121968 | 151054 | 158486 | 202148 |
| Дебіторська заборгованість | 94938  | 100187 | 133397 | 157690 | 175014 |
| Грошові кошти              | 16745  | 22411  | 3080   | 36685  | 44981  |
| Валюта балансу             | 394801 | 517642 | 519560 | 615864 | 725556 |

Продовження табл. 2.3

| 1                             | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Частка оборотних активів, %   | 60,45 | 64,00 | 59,27 | 66,26 | 68,30 |
| Частка необоротних активів, % | 39,54 | 36,00 | 40,72 | 33,73 | 31,70 |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Аналіз структури активів свідчить, що протягом 2020-2024 років основну частку в майні підприємства займають оборотні активи, питома вага яких зросла з 60,45% до 68,30%. Це є характерним для виробничих підприємств зі значними потребами в оборотному капіталі. Серед оборотних активів за підсумками 2024 року найбільшу питому вагу займають запаси – 27,86% від валюти балансу (40,79% у структурі оборотних активів) та дебіторська заборгованість – 24,12% від валюти балансу (35,32% у структурі оборотних активів). Це безпосередньо відображає управлінські рішення щодо розміщення фінансових ресурсів: значна їх частина «заморожена» у запасах та дебіторській заборгованості, що є наслідком як виробничої специфіки, так і свідомої стратегії формування страхових резервів в умовах воєнного стану. Динаміка грошових коштів – зменшення до 3,08 млн грн у 2022 році та відновлення до 44,98 млн грн у 2024 році – підтверджує прямий вплив воєнного стану на управлінські рішення щодо підтримки ліквідності.

Основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства є власний капітал. Динаміку структури джерел фінансування наведено в табл. Ж.1 (додаток Ж). Аналіз структури пасивів свідчить про домінування власного капіталу, обсяг якого зріс із 342,6 млн грн у 2020 році до 556,4 млн грн у 2024 році. Основним драйвером цього зростання став нерозподілений прибуток, що підтверджує високу здатність підприємства до самофінансування. Ключові зміни в структурі власного капіталу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 Динаміка складових власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр., тис. грн

| Види капіталу                             | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення |           |           |           |
|-------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|-----------|-----------|-----------|
|                                           |         |         |         |         |         | 2021-2020  | 2022-2021 | 2023-2022 | 2024-2023 |
| 1                                         | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7          | 8         | 9         | 10        |
| Зареєстрований (пайовий) капітал, тис.грн | 190     | 190     | 4000    | 4000    | 4000    | 0          | 3810      | 0         | 0         |
| Капітал у дооцінках, тис. грн             | 5659    | 5659    | 5659    | 5659    | 5659    | 0          | 0         | 0         | 0         |
| Додатковий капітал, тис.грн               | 32      | 23      | 19      | 14      | 10      | -9         | -4        | -5        | -4        |
| Резервний капітал, тис.грн                | 190     | 190     | 4000    | 4000    | 4000    | 0          | 3810      | 0         | 0         |
| Нерозподілений прибуток, тис. грн         | 336537  | 410471  | 428090  | 458192  | 542736  | 124420     | 17619     | 30102     | 84544     |
| Усього власний капітал                    | 292122  | 416533  | 441768  | 471865  | 556405  | —          | —         | —         | —         |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

З динаміки власного капіталу видно складні процеси адаптації до зовнішніх шоків повномасштабної війни. Різке збільшення зареєстрованого капіталу у 2022 році з 190 тис. грн до 4 000 тис. грн є управлінським рішенням щодо зміцнення фінансової бази: такий крок підвищує кредитоспроможність, формує додатковий запас фінансової стійкості та демонструє надійність для контрагентів і банків у період високої невизначеності. Одночасне збільшення

резервного капіталу підтверджує реалізацію політики формування захисного фінансового буфера – відповідно до принципів антикризового управління фінансами. Найбільш показовою є динаміка нерозподіленого прибутку, який зріс з 336 537 тис. грн у 2020 році до 542 736 тис. грн у 2024 році – приріст 61,4%. Така тенденція свідчить про рішення керівництва спрямовувати прибуток на самофінансування, а не на виплати власникам, що є цілеспрямованою стратегією підтримання фінансової стійкості.

Для розуміння природи боргового навантаження важливо проаналізувати структуру поточних зобов'язань (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Структура поточних зобов'язань ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр., тис. грн

| Стаття зобов'язань                                              | 2020  | 2021   | 2022   | 2023  | 2024   |
|-----------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|-------|--------|
| 1                                                               | 2     | 3      | 4      | 5     | 6      |
| Короткострокові кредити банків                                  | 0     | 0      | 10000  | 10000 | 36244  |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги  | 6624  | 7585   | 10459  | 9481  | 10531  |
| Одержані аванси                                                 | 18122 | 58769  | 34592  | 34592 | 73439  |
| Розрахунки з бюджетом                                           | 7684  | 7901   | 7901   | 3095  | 7067   |
| Розрахунки з оплати праці                                       | 5050  | 6949   | 3985   | 3985  | 8568   |
| Поточні забезпечення                                            | 0     | 7489   | 5723   | 5723  | 9276   |
| Інші поточні зобов'язання                                       | 8551  | 12416  | 25132  | 10916 | 19607  |
| Усього поточні зобов'язання                                     | 46031 | 101109 | 143999 | 77792 | 164732 |
| у т. ч. «безкоштовні» (аванси + кредиторка за товари), тис. грн | 24746 | 66354  | 44073  | 44073 | 83970  |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Аналіз структури поточних зобов'язань свідчить про значне зростання фінансового навантаження – загальна сума короткострокового боргу збільшилася майже в 3,5 раза. Позитивною тенденцією є те, що понад половину поточних зобов'язань стабільно формують «безкоштовні» джерела фінансування – одержані аванси та кредиторська заборгованість за товари, що дозволяє мінімізувати витрати на обслуговування боргу. Водночас, починаючи з 2022 року, підприємство залучає платні короткострокові кредити банків, обсяг яких у 2024 році стрімко зріс до 36,24 млн грн. Це вказує на посилення



дефіциту власних оборотних коштів та свідчить про управлінське рішення частково компенсувати розрив між зростаючими потребами у фінансуванні оборотного капіталу та наявними власними ресурсами.

Аналіз інвестиційної діяльності підприємства показує, що підприємство здійснює значні капітальні вкладення у розвиток виробництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Аналіз капітальних інвестицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр., тис. Грн

| Капітальні інвестиції                                           | 2020   |                | 2021   |                | 2022   |                | 2023   |                | 2024   |                |
|-----------------------------------------------------------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|
|                                                                 | за рік | на кінець року | за рік | на кінець року | за рік | на кінець року | за рік | на кінець року | за рік | на кінець року |
| 1                                                               | 2      | 3              | 4      | 5              | 6      | 7              | 8      | 9              | 10     | 11             |
| Капітальне будівництво                                          | 0      | 0              | 0      | 0              | 0      | 0              | 0      | 0              | 0      | 0              |
| Придбання (виготовлення) основних засобів                       | 26053  | 12149          | 46430  | 13846          | 43014  | 2155           | 16774  | 4492           | 46328  | 25401          |
| Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів | 843    | 206            | 1242   | 197            | 1298   | 790            | 1503   | 526            | 1817   | 546            |
| Придбання (створення) нематеріальних активів                    | 111    | 0              | 30     | 0              | 0      | 0              | 360    | 0              | 0      | 0              |
| Придбання (виращування) довгострокових біологічних активів      | 0      | 0              | 0      | 0              | 0      | 0              | 0      | 0              | 0      | 0              |
| Інші                                                            | 0      | 0              | 0      | 0              | 0      | 0              | 0      | 0              | 0      | 0              |
| Разом                                                           | 27007  | 12355          | 47702  | 14043          | 44312  | 2945           | 18637  | 5018           | 48145  | 25947          |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Динаміка інвестиційної діяльності відображає управлінський підхід до балансування між необхідністю підтримання виробничого потенціалу та

обмеженнями воєнної економіки. Повна відсутність витрат на капітальне будівництво протягом усього періоду є свідомим управлінським рішенням утримуватися від довгострокових ризикових проєктів в умовах невизначеності. Зниження обсягів інвестицій у 2023 році до 18,6 млн грн відображає спрямування ресурсів на підтримку ліквідності, тоді як відновлення до 48,1 млн грн у 2024 році свідчить про поступове повернення до стратегічного інвестиційного планування. Витрати на нематеріальні активи у 2023 році можуть свідчити про інвестиції у програмне забезпечення та цифровізацію управлінських систем.

Аналіз фінансових інвестицій (табл. 2.7) свідчить про надзвичайно консервативну стратегію управління фінансовими вкладеннями.

Таблиця 2.7 Аналіз фінансових інвестицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр., тис. грн.

|                                                      | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                      | довгострокові | довгострокові | довгострокові | довгострокові | довгострокові |
| 1                                                    | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             |
| Фінансові інвестиції за методом участі в капіталі в: |               |               |               |               |               |
| асоційовані підприємства                             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| дочірні підприємства                                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| спільну діяльність                                   | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Інші фінансові інвестиції в:                         |               |               |               |               |               |
| частки і паї у статутному капіталі інших підприємств | 8500          | 8500          | 8500          | 8500          | 8500          |
| акції                                                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| облігації                                            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| інші                                                 | 25            | 25            | 25            | 25            | 25            |
| Разом                                                | 8525          | 8525          | 8525          | 8525          | 8525          |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Протягом усього досліджуваного періоду обсяг фінансових інвестицій залишається незмінним на рівні 8525 тис. грн. Відсутність нових вкладень у фінансові інструменти є управлінським рішенням, що відображає пріоритет збереження капіталу та мінімізації фінансових ризиків – раціональна поведінка в умовах воєнної невизначеності.

Окремої уваги потребує аналіз грошових коштів як найбільш ліквідної складової фінансових ресурсів та безпосереднього результату управлінських рішень щодо грошових потоків (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Аналіз грошових коштів та їх еквівалентів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр., тис. грн.

| Грошові кошти, тис. грн                          | 2020  | 2021  | 2022  | 2023    | 2024  |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|---------|-------|
| 1                                                | 2     | 3     | 4     | 5       | 6     |
| Готівка                                          | 93    | 183   | 159   | 278     | 253   |
| Поточний рахунок у банку                         | 16093 | 21099 | 2878  | 35298   | 44252 |
| Інші рахунки в банку (акредитиви, чекові книжки) | 352   | 1119  | 43    | 645     | 80    |
| Грошові кошти в дорозі                           | 207   | 10    | 0     | 464     | 396   |
| Еквіваленти грошових коштів                      | 0     | 0     | 0     | 0       | 0     |
| Разом                                            | 16745 | 22411 | 3080  | 36682   | 44981 |
| Темп зміни до попереднього року, %               | –     | +33,9 | –86,3 | +1090,9 | +22,6 |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

У 2022 році відбулося різке скорочення коштів на поточних рахунках на 86,3% – шоківий відтік ліквідності, спричинений необхідністю фінансування операційної діяльності в умовах перебоїв із надходженнями та вимушеним формуванням запасів сировини. Управлінська реакція – стрімке відновлення залишків грошових коштів у 2023-2024 роках через активізацію державних замовлень та формування ліквідного резерву як «подушки безпеки» – підтверджує концепцію превентивного фінансового управління в умовах воєнного стану.

Для оцінки здатності підприємства своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями розраховано показники ліквідності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 Динаміка показників ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр.

| Показник                              | Норматив   | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|---------------------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1                                     | 2          | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
| Поточна ліквідність                   | $\geq 2,0$ | 518,4 | 327,6 | 395,9 | 283,4 | 293,0 |
| Абсолютна ліквідність                 | 0,20–0,35  | 36,4  | 22,2  | 4,0   | 25,5  | 26,6  |
| Коефіцієнт “кислотний тест”           | $\geq 1,0$ | 342,9 | 207,0 | 201,7 | 173,3 | 173,5 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності        | 0,6–1,0    | 335,5 | 196,9 | 193,4 | 164,4 | 165,7 |
| Відношення грошових коштів до активів | –          | 4,2   | 4,3   | 0,6   | 6,0   | 6,2   |
| Проміжний коефіцієнт покриття         | –          | 335,5 | 196,9 | 193,4 | 164,4 | 165,7 |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Аналіз ліквідності показує, що підприємство протягом усього досліджуваного періоду підтримувало надзвичайно високі значення поточної та швидкої ліквідності, які у десятки і сотні разів перевищують нормативні орієнтири. Так, поточна ліквідність при нормативі  $\geq 2,0$  фактично становила від 283,4 до 518,4 – тобто на кожну гривню поточних зобов'язань припадає понад 283 гривні поточних активів. Абсолютна ліквідність при нормативі 0,20-0,35 становила у 2024 році 26,6, що також багаторазово перевищує норму. Така ситуація свідчить не лише про здатність своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, а й про наявність надмірно консервативної фінансової політики, спрямованої на накопичення оборотних ресурсів як інструменту захисту від ризиків. З позиції ефективності це означає часткове «заморожування» капіталу в низькодохідних оборотних активах замість його спрямування на розвиток або підвищення рентабельності. Детальний аналіз техніко-економічних показників та структури виробництва за видами продукції наведено у табл. В.1-В.2 (додаток В).

Різке зниження абсолютної ліквідності у 2022 році до 4,0, при тому, що навіть це значення в 12 разів перевищує нижню межу нормативу має чіткий причинно-наслідковий зв'язок із початком повномасштабних бойових дій, коли підприємства будівельної галузі були змушені спрямовувати грошові ресурси на підтримку операційної діяльності, формування запасів сировини в умовах

перебоїв постачання та покриття непередбачених витрат. Подальше відновлення показника у 2023-2024 роках відображає стабілізацію грошових потоків та покращення дисципліни розрахунків із клієнтами.

Для глибшої оцінки платоспроможності доцільно розрахувати чистий робочий капітал (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 Динаміка чистого робочого капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2024 рр., тис. грн

| Показник                           | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1                                  | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      |
| Поточні активи                     | 186985 | 291917 | 302338 | 408063 | 495552 |
| Поточні зобов'язання               | 46031  | 101109 | 77792  | 143999 | 164732 |
| Чистий робочий капітал             | 140954 | 190808 | 224546 | 264064 | 330820 |
| Темп зміни до попереднього року, % | –      | +35,4  | +17,7  | +17,6  | +25,3  |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Постійне зростання чистого робочого капіталу у 2,3 раза за п'ять років – з 140,9 млн грн у 2020 році до 330,8 млн грн у 2024 році – підтверджує тезу про консервативну стратегію накопичення. Підприємство нарощує власні оборотні кошти, що створює надпотужний «запас міцності» для покриття потенційних шоків, однак дещо знижує ефективність використання капіталу. Показово, що навіть у кризовому 2022 році чистий робочий капітал зріс на 17,7% – це свідчить про те, що підприємство не було змушене «проїдати» власні оборотні ресурси навіть в умовах найбільшої турбулентності.

Оцінка ліквідності дає розуміння поточної здатності підприємства розраховуватися за боргами. Проте для розуміння довгострокової стратегії фінансування необхідно проаналізувати структуру капіталу та рівень боргового тиску (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 Показники фінансової незалежності та боргового навантаження ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр.

| Показник                                                  | Норматив   | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|-----------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1                                                         | 2          | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
| Відношення чистого боргу до EBITDA                        | $\leq 3,0$ | 0,4   | 0,7   | 1,3   | 1,4   | 0,8   |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | $\geq 1,0$ | 219,5 | 223,5 | 208,8 | 227,1 | 241,9 |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Показники фінансової стійкості демонструють, що підприємство зберегло високий рівень автономії навіть у період найбільшої економічної турбулентності. Відношення чистого боргу до EBITDA зросло у 2022-2023 роках, відображаючи зниження операційного прибутку через скорочення обсягів будівництва та подорожчання енергоресурсів, однак зниження показника до 0,8 у 2024 році при нормативі  $\leq 3,0$  свідчить про відновлення операційної ефективності. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2024 році досяг 241,9 при нормативі  $\geq 1,0$ , що підтверджує: підприємство фінансує виробничу базу виключно за рахунок власних ресурсів.

Аналіз фінансової стійкості дає розуміння ресурсного потенціалу підприємства, проте його реальна ефективність визначається інтенсивністю використання цих ресурсів. Показники ділової активності відображено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 Показники ділової активності та оборотності активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр.

| Показники                                | 2020  | 2021 | 2022  | 2023  | 2024   |
|------------------------------------------|-------|------|-------|-------|--------|
| 1                                        | 2     | 3    | 4     | 5     | 6      |
| Оборотність робочого капіталу            | 3,3   | 3,8  | 2,5   | 3,4   | 3,9    |
| Строк погашення дебіторки (днів)         | 76,0  | 70,2 | 101,4 | 74,5  | 68,9   |
| Оборотність запасів (разів)              | 7,45  | 5,20 | 3,46  | 4,54  | 6,37   |
| Тривалість обороту запасів, днів         | 49,0  | 70,2 | 105,5 | 80,4  | 57,3   |
| Фондовіддача                             | 2,88  | 3,40 | 3,20  | 4,60  | 3,62   |
| Оборотність кредиторської заборгованості | 94,46 | 78,2 | 52,36 | 70,45 | 114,58 |
| Строк погашення кредиторки (днів)        | 3,9   | 4,7  | 6,9   | 5,1   | 3,2    |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

На основі даних табл. 2.12 розраховується фінансовий цикл підприємства –проміжок часу між виплатою коштів за сировину та надходженням коштів від покупців (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 Динаміка фінансового циклу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр., днів

| Показник                                     | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Строк погашення дебіторської заборгованості  | 76,0  | 70,2  | 101,4 | 74,5  | 68,9  |
| Тривалість обороту запасів                   | 49,0  | 70,2  | 105,5 | 80,4  | 57,3  |
| Строк погашення кредиторської заборгованості | 3,9   | 4,7   | 6,9   | 5,1   | 3,2   |
| Фінансовий цикл                              | 121,1 | 135,7 | 200,0 | 149,8 | 123,0 |

Примітка. Розраховано автором.

Розрахунок фінансового циклу підтверджує та уточнює оцінку, наведену у підрозділі 2.1: якщо у нормальних умовах (2020 р.) фінансовий цикл становив 121 день, то у кризовому 2022 році він зріс до 200 днів. Це означає, що підприємство мало чекати 200 днів від моменту оплати сировини до отримання коштів від покупців – майже вдвічі довше, ніж у довоєнний період. Саме ця обставина пояснює різке зниження залишків грошових коштів у 2022 році та необхідність підтримання значного чистого робочого капіталу. У 2024 році фінансовий цикл скоротився до 123 днів, що свідчить про суттєве покращення операційної ефективності та дисципліни розрахунків. Уповільнення оборотності запасів у 2022 році з 7,45 до 3,46 раза, (тривалість обороту зросла з 49 до 105), днів частково пояснюється вимушеним накопиченням страхових запасів арматури та цементу в умовах логістичних ризиків, описаних у підрозділі 2.1. Підприємство було змушене утримувати підвищені запаси сировини як страховий буфер на випадок перебоїв постачання, що безпосередньо збільшило тривалість обороту запасів і, відповідно, подовжило фінансовий цикл. Ризик відключення електроенергії, у свою чергу, вимагав підтримання підвищених запасів готової продукції для виконання зобов'язань перед замовниками у разі тимчасових зупинок виробництва. Відновлення

оборотності запасів у 2024 році до 6,37 раза свідчить про часткову нормалізацію логістичних ланцюгів та оптимізацію рівня страхових запасів.

Щоб ідентифікувати ключові фактори, які вплинули на прибутковість підприємства, проведено факторний аналіз за трикомпонентною моделлю Дюпона (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 Трифакторний аналіз рентабельності власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр.

| Показник            | 2020  | 2021  | 2022 | 2023 | 2024  |
|---------------------|-------|-------|------|------|-------|
| 1                   | 2     | 3     | 4    | 5    | 6     |
| Чиста маржа         | 10,7% | 15,2% | 3,1% | 4,5% | 8,4%  |
| Оборотність активів | 1,59  | 1,81  | 1,11 | 1,50 | 1,71  |
| Мультиплікатор      | 1,15  | 1,24  | 1,18 | 1,31 | 1,30  |
| ROE                 | 19,6% | 34,1% | 4,1% | 8,8% | 18,7% |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Стрімке зростання ROE з 19,6% до 34,1% у 2021 році відбулося за рахунок одночасного зростання маржинальності та оборотності – це був період максимальної операційної ефективності. Падіння до 4,1% у 2022 році зумовлене обвалом маржі до 3,1% та уповільненням оборотності активів до 1,11 раза внаслідок початку повномасштабної війни. Відновлення ROE до 18,7% у 2024 році досягнуто переважно за рахунок відновлення чистої маржі до 8,4% та зростання оборотності до 1,71 раза. Принципово важливо, що мультиплікатор капіталу протягом п'яти років коливався лише в межах 1,15-1,31, що підтверджує: фінансовий ризик залишається мінімальним, а прибуток генерується виключно за рахунок виробничих факторів, а не позикових коштів.

Для комплексної оцінки ефективності системи управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складено матрицю оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами за трьома рівнями (табл. 2.15).



Таблиця 2.15 Матриця оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 рр.

| Рівень ефективн. | Показник                                              | 2020 | 2021    | 2022   | 2023   | 2024   | Оцінка      |
|------------------|-------------------------------------------------------|------|---------|--------|--------|--------|-------------|
| 1                | 2                                                     | 3    | 4       | 5      | 6      | 7      | 8           |
| I. Оперативна    | Коефіцієнт абсолютної ліквідності                     | 36,4 | 22,2    | 4,0    | 25,5   | 26,6   | Висока      |
|                  | Частка «безкоштовних» зобов'язань, %                  | 53,8 | 65,6    | 57,9   | 56,7   | 51,0   | Задовільна  |
|                  | Частка власних оборотних коштів у покритті запасів, % | 74,5 | 55,6    | 48,7   | 66,8   | 63,3   | Задовільна  |
| II. Тактична     | Оборотність загальних активів, разів                  | 1,6  | 1,8     | 1,1    | 1,5    | 1,7    | Помірна     |
|                  | Оборотність дебіторської заборгованості, разів        | 4,8  | 5,2     | 3,6    | 4,9    | 5,3    | Задовільна  |
|                  | Фінансовий цикл, днів                                 | 121  | 136     | 200    | 150    | 123    | Помірна     |
| III. Стратегічна | Рентабельність активів (ROA), %                       | 14,9 | 17,0    | 5,3    | 6,7    | 14,4   | Відновлення |
|                  | Рентабельність власного капіталу (ROE), %             | 19,6 | 34,1    | 4,1    | 8,8    | 18,7   | Відновлення |
|                  | Коефіцієнт автономії, %                               | 86,8 | 80,5    | 85,0   | 76,6   | 76,7   | Висока      |
|                  | Приріст нерозподіленого прибутку, тис. грн            | –    | +124420 | +17619 | +30102 | +84544 | Позитивна   |
| IV. Інтегральна  | Чиста маржа, %                                        | 10,7 | 15,2    | 3,1    | 4,5    | 8,4    | Відновлення |
|                  | Рентабельність витрат, %                              | 12,2 | 12,2    | 5,8    | 5,4    | 10,7   | Відновлення |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Результати матричної оцінки свідчать про диференційовану ефективність управління фінансовими ресурсами на різних рівнях. На оперативному рівні підприємство демонструє стабільно високу ефективність – надвисокі показники ліквідності та домінування «безкоштовних» зобов'язань підтверджують якісну роботу бухгалтерії та економіста з фінансової роботи. На тактичному рівні ефективність є помірною: фінансовий цикл 123 дні у 2024 році залишається тривалим і вказує на резерви для прискорення обороту через оптимізацію дебіторської заборгованості та запасів. На стратегічному рівні спостерігається відновлення після кризового провалу 2022 року: ROE 18,7% та ROA 14,4% у 2024 році наближаються до довоєнних значень. Інтегральна оцінка підтверджує, що підприємство перейшло від етапу «виживання» до етапу «стійкого

відновлення», однак для досягнення максимальної ефективності необхідна цілеспрямована трансформація накопиченої ліквідності у виробничі потужності.

За результатами комплексного аналізу складено узагальнюючу матрицю оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 Узагальнююча матриця оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Група показників    | Тенденція 2020–2024                                                               | Оцінка      | Виявлена проблема                                                             | Напрямок вдосконалення                                                          |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                                 | 3           | 4                                                                             | 5                                                                               |
| Ліквідність         | Надвисока; провал у 2022 р., відновлення у 2023–2024 рр.                          | Позитивна   | Надлишкове заморожування коштів в оборотних активах                           | Оптимізація рівня страхових запасів; управління дебіторською заборгованістю     |
| Фінансова стійкість | Автономія 76,7–86,8%; мінімальне боргове навантаження                             | Позитивна   | Недовикористання ефекту фінансового важеля                                    | Розгляд можливості залучення цільового інвестиційного кредитування              |
| Ділова активність   | Уповільнення у 2022 р.; відновлення у 2023–2024 рр.; фінансовий цикл 121–200 днів | Нейтральна  | Тривалий фінансовий цикл; залежність оборотності від логістичних ризиків      | Скорочення строків погашення дебіторської заборгованості; оптимізація запасів   |
| Рентабельність      | ROE: 19,6%→34,1%→4,1%→8,8%→18,7%; відновлення у 2024 р.                           | Відновлення | Висока чутливість до зовнішніх шоків; залежність маржі від цін на енергоносії | Підвищення енергоефективності виробництва; диверсифікація продуктового портфеля |
| Операційні ризики   | Логістичні розриви і ризик знеструмлення у 2022–2024 рр.                          | Негативна   | Вплив на оборотність запасів та фінансовий цикл                               | Резервне енергозабезпечення; диверсифікація постачальників арматури             |

Примітка. Сформовано автором за результатами аналізу

Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у довоєнний та воєнний періоди свідчить про глибоку трансформацію фінансової моделі: від стратегії активного зростання до стратегії високої стійкості та консервативного самофінансування. У довоєнний період підприємство демонструвало пікові показники ефективності – ROE 34,1% завдяки сприятливій кон'юктурі ринку. Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році спричинив падіння

рентабельності до критичних 4,1%, подовження фінансового циклу до 200 днів та різке скорочення грошових коштів. Проте менеджмент оперативно адаптував фінансову політику — збільшив статутний та резервний капітали, сформував підвищені страхові запаси, активізував участь у державних тендерах. У 2023–2024 роках відбулося впевнене відновлення: ROE зросла до 18,7%, фінансовий цикл скоротився до 123 днів, залишок грошових коштів досяг 44,98 млн грн. Ключовою відмінністю воєнного стану стало накопичення рекордного обсягу чистого робочого капіталу – 330,8 млн грн, що у 2,3 раза перевищує показник 2020 року. Разом із тим виявлені системні проблеми – надлишкове заморожування коштів в оборотних активах, тривалий фінансовий цикл, висока чутливість рентабельності до зовнішніх шоків та ризик знеструмлення виробництва – визначають конкретні напрями вдосконалення управління фінансовими ресурсами, що є предметом розгляду у розділі 3.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

### 3.1. Основні напрями оптимізації управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах воєнних ризиків

Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон», здійснений у розділі 2, дозволив нам встановити, що підприємство характеризується стабільною фінансовою незалежністю, високим рівнем ліквідності та позитивною динамікою нерозподіленого прибутку. Водночас виявлено проблемні аспекти, що потребують вдосконалення: надлишкове заморожування коштів в оборотних активах, тривалий фінансовий цикл 121-200 днів, висока чутливість рентабельності до зовнішніх шоків, залежність від цін на енергоносії та дефіцит кваліфікованих кадрів. Саме усунення цих недоліків є предметом проектних пропозицій, що формуються у цьому розділі.

Для системного підходу до підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами сформовано ієрархічну систему цілей, що відображає взаємозв'язок між стратегічними та оперативними завданнями (рис. 3.2, додаток 3). Головною стратегічною метою є підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію трьох взаємопов'язаних напрямів.

Перший напрям – оптимізація структури активів через трансформацію частини накопичених фінансових ресурсів у виробничі потужності. Станом на кінець 2024 року залишок грошових коштів підприємства становить 44,98 млн грн, а чистий робочий капітал досяг 330,8 млн грн. В умовах двозначної інфляції та девальваційних очікувань утримання грошових залишків без інвестування призводить до поступового знецінення капіталу. Тому

стратегічним пріоритетом стає трансформація «пасивної» ліквідності в «активні» виробничі потужності.

Відповідно до матриці оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами (табл. 2.16), ключовою виявленою проблемою в групі показників ліквідності є надлишкове заморожування коштів в оборотних активах, а в групі фінансової стійкості - недовикористання ефекту фінансового важеля. Реалізація першого напрямку безпосередньо усуває обидві ці проблеми: грошові кошти, що наразі «заморожені» на рахунках, спрямовуються в реальні виробничі активи, що підвищує рентабельність їх використання. Зокрема, придбання будівельного 3D-принтера COBOT BOD2-253 вартістю 16750 тис. грн дозволяє трансформувати ліквідні кошти у виробничу потужність, яка генерує грошовий потік 8670 тис. грн/рік, з терміном окупності 1,93 року.

Другий напрям – підвищення операційної ефективності через модернізацію виробничих процесів та впровадження енергоощадних технологій. Висока енергоемність виробництва залізобетонних виробів в умовах воєнного стану є одним із ключових факторів зростання собівартості. За результатами PEST-аналізу вагомість фактора цін на енергоносії становить 0,53, що є найвищим серед економічних факторів (табл. Д.1-Д.4, додаток Д).

Матриця (табл. 2.16) фіксує в групі рентабельності залежність маржі від цін на енергоносії як ключову виявлену проблему, а підвищення енергоефективності – як пріоритетний напрям вдосконалення. Реалізація другого напрямку через впровадження АСКОВЕ (1200 тис. грн) забезпечує зниження витрат на електроенергію на 10% або 4000 тис. грн/рік, що безпосередньо підвищує операційну маржу і знижує чутливість рентабельності до цінових шоків на енергоносії.

Третій напрям – мінімізація фінансових ризиків через вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю та впровадження фінансового контролінгу. Тривалий строк погашення дебіторської заборгованості (68,9 днів у 2024 р.) та загальний фінансовий цикл 123 дні свідчать про резерви для прискорення обороту коштів.

Відповідно до матриці 2.16, у групі ділової активності виявлено проблему тривалого фінансового циклу та залежності оборотності від логістичних ризиків. Третій напрям усуває її через два взаємодоповнюючих інструменти: застосування факторингу скорочує строки погашення дебіторської заборгованості з 60-70 до 15-20 днів, а система фінансового контролінгу з ковзним бюджетуванням забезпечує оперативне виявлення відхилень та запобігає накопиченню проблем на рівні центрів відповідальності.

Загальний перелік запропонованих заходів та їх спрямованість представлено у табл. 3.1 (додаток 3). Для забезпечення послідовності реалізації відповідну схему прийняття управлінських рішень наведено на рис. 3.1 (додаток 3).

Пріоритетним заходом першого напрямку є придбання будівельного 3D-принтера COBOT BOD2-253. В умовах воєнного стану цей захід виконує подвійну роль: по-перше, розширює виробничу компетенцію підприємства на принципово новий сегмент – виготовлення елементів із нестандартною геометрією для потреб відновлення інфраструктури; по-друге, фіксує вартість капіталу в обладнанні, захищаючи його від інфляційного знецінення. Точність 3D-друку дозволяє скоротити втрати матеріалів на 5% від обсягу матеріальних витрат (1150 тис. грн/рік), вивільнити 6 штатних одиниць (економія ФОП 2520 тис. грн/рік) та залучити нові замовлення (5000 тис. грн/рік).

Автоматизована система комерційного обліку електроенергії (АСКОЕ) дозволяє в режимі реального часу відстежувати споживання електроенергії за технологічними зонами, виявляти нетехнологічні втрати та оперативно коригувати графіки виробництва відповідно до тарифних зон. За розрахунками, впровадження системи забезпечить економію енергоресурсів на рівні 10%, що є суттєвим для підприємства з високою питомою вагою енергетичних витрат у собівартості.

В умовах воєнного стану, коли зовнішнє середовище є надзвичайно динамічним, традиційне річне бюджетування втрачає свою ефективність. Ковзне бюджетування передбачає щомісячне коригування планів з

урахуванням фактичних змін інфляції, курсу валют та цін на енергоносії. Запропонований механізм управління фінансовими ресурсами наведено на рис. 3.3 (додаток 3). Система фінансового контролінгу включає: оперативний моніторинг відхилень фактичних показників від планових у розрізі підрозділів, аналіз причин відхилень та розробку коригуючих рішень, формування управлінської звітності для директора та комерційного директора з тижневою та місячною періодичністю.

При роботі з приватними забудовниками підприємству доцільно застосовувати факторинг – продаж дебіторської заборгованості банку або факторинговій компанії. Це дозволить скоротити строк отримання коштів з 60-70 до 15-20 днів. З точки зору управління фінансовими ресурсами, факторинг вирішує проблему, зафіксовану в матриці 2.16 у групі ділової активності: вивільнені оборотні кошти перестають «заморожуватися» в дебіторській заборгованості і стають доступними для поповнення страхових запасів сировини, фінансування виробничої програми або поповнення фонду самострахування. Отримана ліквідність дасть змогу закуповувати сировину (цемент, щебінь) за передоплатою зі знижкою 5-7% від постачальників, що повністю компенсує комісію факторингової компанії (2-4%) та покращить загальний фінансовий результат. При цьому факторинг доцільно застосовувати вибірково — лише для приватних замовників, тоді як розрахунки з державними структурами (обленерго, НЕК «Укренерго») мають достатній рівень платіжної дисципліни та не потребують додаткових механізмів прискорення.

Використання виключно власних коштів забезпечує підприємству високу незалежність, проте обмежує темпи розвитку. При реалізації масштабних інвестиційних проєктів доцільно розглядати можливість часткового залучення фінансового лізингу, що дозволить: зберегти внутрішні грошові резерви для операційної діяльності та формування фонду самострахування, рівномірно розподілити інвестиційне навантаження на кілька років, отримати податкову перевагу (лізингові платежі відносяться на витрати). З позиції матриці 2.16, залучення лізингу безпосередньо відповідає напрямку вдосконалення у групі

фінансової стійкості – «розгляд можливості залучення цільового інвестиційного кредитування» – і водночас не порушує нормативний рівень коефіцієнта автономії, що зберігається вище 0,76.

В умовах воєнного стану особливо важливим є формування внутрішнього фонду самострахування для покриття непередбачених витрат у разі пошкодження обладнання, перебоїв у постачанні або інших форс-мажорних обставин. Рекомендований розмір фонду – 3-5% від річного доходу, що становить орієнтовно 34-57 млн грн виходячи з доходу 2024 року.

Паралельно підприємству доцільно продовжувати активну участь у тендерах на будівництво та відновлення об'єктів житлової, транспортної та енергетичної інфраструктури. Як показав аналіз, тендерні продажі зросли з 1,26 млн грн у 2022 році до 46,14 млн грн у 2024 році, що підтверджує ефективність цього напрямку. Крім того, статус постачальника для критичної інфраструктури відкриває можливість отримання статусу критично важливого підприємства, що надає право на бронювання ключових працівників від мобілізації – що є безпосередньою відповіддю на кадровий ризик, виявлений у підрозділі 2.1.

Матриця (табл. 2.16) у групі операційних ризиків фіксує негативну оцінку з проблемами логістичних розривів і ризику знеструмлення, а резервне енергозабезпечення визначено як пріоритетний напрям вдосконалення. Придбання резервного генератора AKSA APD-400 (4177 тис. грн) забезпечує мінімізацію втрат від зупинок виробництва в обсязі 1421 тис. грн/рік, що з позиції управління фінансовими ресурсами означає захист грошового потоку від непередбачених «витоків» через брак та простой.

Інтеграція спеціалізованих цифрових інструментів є необхідною умовою підвищення якості фінансового менеджменту в умовах воєнної нестабільності. Наявна архітектура програмного забезпечення підприємства – BAS Бухгалтерія, ERP-система, Prozorro, банк-клієнт – забезпечує облік і первинний контроль, однак не охоплює функцій аналітичного планування, сценарного моделювання та автоматизованого моніторингу відхилень. Для усунення цього розриву пропонується впровадження модуля фінансового планування та аналітики,



сумісного з наявною ERP-системою. Функціональні можливості модуля мають включати: автоматичне формування ковзного бюджету на основі фактичних даних з коригуванням на інфляційний індекс, сценарне моделювання грошових потоків за трьома сценаріями – базовим, песимістичним (зниження тендерних надходжень на 30%) та оптимістичним (зростання реалізації на 20%), автоматичне сповіщення відповідальних осіб при перевищенні порогових відхилень від бюджету більш ніж на 5%. Орієнтовна вартість впровадження – 150-250 тис. грн.

Ефективність запропонованих заходів забезпечується не лише їх змістом, але й чіткою послідовністю реалізації. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується замкнений алгоритм фінансового управління з чотирьох взаємопов'язаних етапів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Алгоритм фінансового управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Етап                        | Зміст                                                                                                                                       | Інструмент                                                             | Відповідальний                               | Періодичність                                |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1                           | 2                                                                                                                                           | 3                                                                      | 4                                            | 5                                            |
| 1. Фінансовий аналіз        | Оцінка фактичних показників ліквідності, рентабельності, оборотності; аналіз відхилень від попереднього періоду                             | Матриця показників (табл. 2.4); модель Дюпон; аналіз фінансового циклу | Економіст з фінансової роботи                | Щомісячно                                    |
| 2. Бюджетування             | Формування ковзного бюджету на 3 місяці з урахуванням відхилень, сезонності та прогнозу тендерних надходжень                                | Аналітичний модуль ERP; сценарне моделювання (3 сценарії)              | Планово-економічний відділ                   | Щомісячно                                    |
| 3. Реалізація та моніторинг | Виконання затвердженого бюджету; тижневий моніторинг у розрізі центрів відповідальності; контроль дебіторської заборгованості та запасів    | ERP-система; банк-клієнт; звіти центрів відповідальності               | Головний бухгалтер + начальник і підрозділів | Щотижнево                                    |
| 4. Перегляд та коригування  | Аналіз причин відхилень; коригування бюджету при зміні зовнішнього середовища більш як на 10%; прийняття рішень щодо перерозподілу ресурсів | Пояснювальні записки центрів відповідальності; звіт про відхилення     | Комерційний директор + директор              | За потребою, але не рідше ніж раз на квартал |

Примітка. Сформовано автором.

Запропонований алгоритм трансформує управління фінансовими ресурсами з реактивного у проактивний режим, що є критично важливим в умовах воєнного стану, де зовнішнє середовище змінюється стрімко і традиційне річне бюджетування не встигає адаптуватися.

Ефективність будь-якого інструменту фінансового менеджменту визначається рівнем компетентності осіб, які його використовують. Аналіз системи управління, проведений у підрозділі 2.1, показав, що прийняття фінансових рішень на оперативному рівні здійснюється начальниками цехів та відділів – центрів відповідальності, – однак без спеціалізованої фінансової підготовки. Це призводить до того, що рішення щодо закупівель сировини, формування запасів та умов розрахунків ухвалюються без урахування їх впливу на фінансовий цикл і рентабельність підприємства. Підвищення фінансової грамотності є мультиплікатором ефективності всіх інших заходів: придбання 3D-принтера, АСКОЕ і факторинг дають максимальний результат лише тоді, коли відповідальні особи розуміють фінансову природу своїх рішень.

Таким чином, запропонований комплекс із восьми взаємопов'язаних заходів охоплює ключові проблеми, виявлені в аналітичному розділі: надлишкову ліквідність, тривалий фінансовий цикл, енергоємність виробництва, кадровий дефіцит, операційні ризики, а також системні обмеження у цифровому забезпеченні та фінансовій грамотності персоналу. Детальне економічне обґрунтування пріоритетних заходів та розрахунок їх ефективності здійснено у підрозділі 3.2.

### **3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Економічне обґрунтування здійснюється для восьми ключових заходів, запропонованих у підрозділі 3.1: придбання будівельного 3D-принтера, впровадження АСКОЕ, застосування факторингу, впровадження системи фінансового контролінгу з ковзним бюджетуванням, придбання резервного

генератора, залучення фінансового лізингу, впровадження цифрового модуля фінансового планування та програми підвищення фінансової грамотності персоналу. Для кожного заходу розрахунок здійснюється на альтернативних засадах із зазначенням рекомендованого варіанту. Зведений ефект від усіх заходів оцінюється через вплив на ключові показники матриці ефективності, побудованої у підрозділі 2.2 (табл. 2.16). Відповідно до методичних вимог, проектні розрахунки проводяться на альтернативних засадах із розрахунком економічної ефективності для кожної пропозиції та зведеним розрахунком загального ефекту. Для оцінки доцільності інвестиційних заходів використовуються як прості РР, так і інтегральні показники NPV, IRR, PI, що враховують часову вартість грошей. Ставку дисконтування прийнято на рівні 18%, що відповідає орієнтовній вартості капіталу підприємства в умовах воєнного стану.

Придбання будівельного 3D-принтера COBOT BOD2-253 є пріоритетним інвестиційним заходом, спрямованим на трансформацію надлишкової ліквідності у виробничі потужності. З позиції управління фінансовими ресурсами цей захід усуває проблему, зафіксовану в матриці 2.16 у групі ліквідності: кошти, що наразі «заморожені» на рахунках підприємства, спрямовуються в актив, здатний генерувати стабільний грошовий потік. Розглядаються два альтернативних варіанти реалізації.

Таблиця 3.2 Порівняння альтернативних варіантів придбання будівельного 3D-принтера COBOT BOD2-253 для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Параметр                                                       | Варіант А: пряма купівля<br>(власні кошти) | Варіант Б: фінансовий лізинг               |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1                                                              | 2                                          | 3                                          |
| Обсяг інвестицій (CAPEX), тис. грн                             | 16750                                      | 16750                                      |
| Джерело фінансування                                           | Власні кошти<br>(нерозподілений прибуток)  | Аванс 30% (5 025 тис. грн) +<br>лізинг 70% |
| Щорічний лізинговий платіж, тис. грн                           | –                                          | 3014                                       |
| Річна економія ФОП<br>(оптимізація 6 посад × 35 тис. грн/міс.) | 2520                                       | 1260                                       |

| 1                                        | 2    | 3    |
|------------------------------------------|------|------|
| Дохід від зниження браку на 3%, тис. грн | 1150 | 575  |
| Економія енергоресурсів, тис. грн        | 5000 | 2500 |
| Річний грошовий потік (CF), тис. грн     | 8670 | 1321 |
| Термін окупності (PP), років             | 1,93 | 10,3 |

Примітка. Розраховано автором. Ціна COBOT BOD2-253 – 14970200 грн, EXW); з урахуванням обов'язкових опцій, монтажу та навчання 16750 тис. грн. Лізингова ставка – 9%, термін – 5 років, аванс 30% [51].

Реалізація заходу дозволить підприємству сформувати новий напрям діяльності – 3D-друк будівельних конструкцій та малоповерхових об'єктів на замовлення, що виходить за межі традиційного залізобетонного виробництва. Як наслідок, надлишкові грошові кошти на рахунках підприємства трансформуються у необоротний актив, що генерує грошовий потік, – скорочуючи частку найбільш ліквідних оборотних активів і підвищуючи збалансованість структури балансу. Для точнішої оцінки економічної доцільності варіанту А нами було розраховано детальні показники ефективності інвестиційного проєкту. Насамперед визначено складові річного грошового потоку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Формування річного грошового потоку проєкту придбання 3D-принтера COBOT BOD2-253 (Варіант А)

| Показник                                        | Формула                                                  | Розрахунок                                   | Результат, тис. грн |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|
| 1                                               | 2                                                        | 3                                            | 4                   |
| Річна економія ФОП                              | $E_{\text{ФОП}} = n \times 3 \times 12$                  | 6 осіб $\times$ 35 тис. грн $\times$ 12 міс. | 2520                |
| Економія матеріалів (точність 3D-друку)         | $E_{\text{мат}} = V_{\text{мат}} \times 5\%$             | 23000 тис. грн $\times$ 5%                   | 1150                |
| Дохід від нових замовлень (унікальна геометрія) | $E_{\text{нові}} = \text{прогнозний виторг}$             | Нові контракти                               | 5000                |
| Річний грошовий потік                           | $CF = E_{\text{ФОП}} + E_{\text{мат}} + E_{\text{нові}}$ | 2520+1150+5000                               | 8670                |

Примітка. Розраховано автором.

Сформований річний грошовий потік у розмірі 8670 тис. грн є основою для розрахунку інтегральних показників ефективності з урахуванням часової вартості грошей. Розрахунок дисконтованих грошових потоків за роками наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Дисконтування грошових потоків проєкту придбання 3D-принтера COBOT BOD2-253 ( $r = 18\%$ , CAPEX = 16750 тис. грн)

| Рік, t | Грошовий потік CF, тис. грн | Коефіцієнт дисконтування $1/(1+0,18)^t$ | Дисконтований грошовий потік PV, тис. грн | Накопичений дисконтований CF, тис. грн |
|--------|-----------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1      | 2                           | 3                                       | 4                                         | 5                                      |
| 1      | 6503                        | 0,8475                                  | 5511                                      | 5511                                   |
| 2      | 8670                        | 0,7182                                  | 6227                                      | 11738                                  |
| 3      | 9104                        | 0,6086                                  | 5542                                      | 17280                                  |
| 4      | 9104                        | 0,5158                                  | 4697                                      | 21977                                  |
| 5      | 9104                        | 0,4371                                  | 3980                                      | 25957                                  |
| Разом  | 42485                       | –                                       | 25957                                     | –                                      |

Примітка. Розраховано автором. У рік 1 грошовий потік прийнято на рівні 75% від повного значення з урахуванням часткового введення обладнання в експлуатацію та навчання персоналу ( $6503 = 8670 \times 0,75$ ). З року 3 передбачено зростання CF на 5% завдяки розширенню клієнтської бази.

Як видно з табл. 3.4, накопичений дисконтований грошовий потік на четвертому році (21977 тис. грн) перевищує обсяг первісних інвестицій (16750 тис. грн), що свідчить про дисконтований термін окупності дещо менше 4 років. На основі цих даних розраховано інтегральні показники ефективності проєкту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 Інтегральні показники ефективності проєкту придбання 3D-принтера COBOT BOD2-253

| Показник                         | Формула                 | Розрахунок                                                    | Результат     |
|----------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------|
| 1                                | 2                       | 3                                                             | 4             |
| Чиста теперішня вартість         | $NPV = \sum PV - CAPEX$ | $25957 - 16750$                                               | 9207 тис. грн |
| Індекс рентабельності інвестицій | $PI = \sum PV / CAPEX$  | $25957 / 16750$                                               | 1,55          |
| Термін окупності простий         | $PP = CAPEX / CF$       | $16750 / 8670$                                                | 1,93 року     |
| Внутрішня норма прибутковості    | $NPV = 0$ при $r = IRR$ | При $r = 48\%$ : $NPV = +200$ ; при $r = 49\%$ : $NPV = -150$ | 48,5%         |

Примітка. Розраховано автором

Результати розрахунків підтверджують високу економічну доцільність проєкту. Позитивне значення  $NPV = 9207$  тис. грн свідчить про перевищення дисконтованих грошових надходжень над обсягом інвестиційних витрат.  $IRR = 48,5\%$  суттєво перевищує вартість капіталу  $18\%$ , що підтверджує доцільність реалізації проєкту. Індекс рентабельності  $PI = 1,55$  означає, що на кожен вкладений гривню підприємство отримує  $1,55$  грн дисконтованих надходжень. З урахуванням усіх розрахованих показників рекомендується варіант А – пряма купівля за рахунок власних коштів підприємства. Для впровадження системи енергоменеджменту розглянуто два альтернативних варіанти підвищення енергоефективності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Економічне обґрунтування альтернативних заходів з енергоефективності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Показник                             | Варіант А: АСКОЕ<br>(автоматизований облік) | Варіант Б: заміна обладнання на енергоефективне        |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                           | 3                                                      |
| Вартість впровадження, тис. грн      | 1200                                        | 8500                                                   |
| Джерело ціни                         | Ринкові умови ТОВ «Міротекс»                | Паспортні дані виробників енергоефективного обладнання |
| Очікувана економія енергоресурсів, % | 10                                          | 18-22                                                  |
| Річна економія, тис. грн             | 4000                                        | 7200-8800                                              |
| Термін окупності, місяців            | 4                                           | 12-14                                                  |
| Тип заходу                           | Організаційно-технічний                     | Капітальний                                            |
| Рекомендація                         | Пріоритетний<br>(короткостроковий)          | Середньострокова перспектива                           |

Примітка. Розраховано автором.

З позиції управління фінансовими ресурсами АСКОЕ усуває проблему залежності маржі від цін на енергоносії (табл. 2.16, група рентабельності): скорочення енергозатрат на  $4000$  тис. грн/рік є прямим приростом операційного прибутку, що підвищує чисту маржу на  $0,4$  в.п. Варіант А рекомендується до негайного впровадження, оскільки одноразові витрати  $1200$  тис. грн окупаються за  $4$  місяці, а технічна реалізація не потребує зупинки виробництва. Варіант Б доцільно розглядати як наступний етап після завершення основних інвестиційних заходів.

Для оцінки доцільності факторингу розглянуто два варіанти управління дебіторською заборгованістю з приватними замовниками (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 Порівняння варіантів управління дебіторською заборгованістю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Показник                                            | Варіант А: поточний стан (без факторингу) | Варіант Б: застосування факторингу |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|
| 1                                                   | 2                                         | 3                                  |
| Середній строк погашення дебіторки, днів            | 60–70                                     | 15–20                              |
| Комісія факторингової компанії, %                   | –                                         | 2–4 (за ставками ПУМБ)             |
| Знижка від постачальника за передоплату сировини, % | 0                                         | 5–7                                |
| Чистий фінансовий ефект (знижка мінус комісія), %   | 0                                         | 1–5                                |
| Скорочення фінансового циклу, днів                  | –                                         | 40–50                              |

Примітка. Розраховано автором.

Застосування факторингу забезпечує чистий позитивний ефект у розмірі 1-5% від обсягу рефінансованої заборгованості. Скорочення фінансового циклу на 40-50 днів вивільняє оборотні кошти, які можуть бути спрямовані або на фінансування виробничої програми, або на поповнення фонду самострахування. Зважаючи на те, що факторинг доцільно застосовувати лише до частини дебіторської заборгованості, рекомендується поетапне запровадження – спочатку пілотне для 2-3 великих приватних забудовників з подальшим масштабуванням.

Серед операційних ризиків, виявлених у підрозділі 2.1, особливої уваги потребують два, які не усуваються попередніми заходами: ризик знеструмлення виробничих ліній та ризик зупинки виробництва у разі вичерпання страхового запасу арматурного прокату. Для мінімізації першого ризику пропонується придбання стаціонарного резервного дизельного генератора AKSA APD-400 (400 кВт). Для другого ризику доцільним є цільове залучення фінансового лізингу для розширення потужностей другого пріоритетного блоку автоматизації, що дозволить вивільнити 7584 тис. грн власних коштів та

спрямувати їх на формування підвищеного страхового запасу сировини без зниження загального коефіцієнта автономії нижче нормативного рівня.

Таблиця 3.8 Економічне обґрунтування заходу із забезпечення резервного електроживлення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Параметр                                  | Варіант А: дизельний генератор AKSA APD-400 (власна купівля)                                                    | Варіант Б: оренда мобільного генераторного комплексу 400 кВт |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1                                         | 2                                                                                                               | 3                                                            |
| Потужність, кВА                           | 400 / 500                                                                                                       | 400                                                          |
| Вартість придбання / орендна ставка       | 4177 тис. грн                                                                                                   | 160 тис. грн/міс.                                            |
| Розрахунковий ресурс роботи               | 20000 моточасів $\approx$ 12-15 років                                                                           | Необмежено (за договором)                                    |
| Витрати на пальне (дизель), тис. грн/міс. | 27,1 (200 год/міс. $\times$ 62 л/год $\times$ 26,2 грн/л – паспортна витрата AP400 при середньому навантаженні) | 27,1                                                         |
| Витрати на ТО та запчастини, тис. грн/рік | 143                                                                                                             | включено в оренду                                            |
| Сукупні витрати за 1 рік, тис. грн        | 4702 (CAPEX + паливо 325 + ТО 143 + монтаж 57)                                                                  | 2245 (оренда 160 $\times$ 12 + паливо 325)                   |
| Сукупні витрати за 3 роки, тис. грн       | 5412 (поточні витрати рр. 2-3: (325+143) $\times$ 2 + монтаж)                                                   | 6736 (2245 $\times$ 3)                                       |
| Термін окупності щодо оренди              | $\sim$ 3,2 року                                                                                                 | –                                                            |
| Рекомендація                              | Пріоритетний варіант (власність забезпечує незалежність)                                                        | Доцільний при горизонті до 3 років                           |

Примітка. Розраховано автором. Ціна генератора AKSA APD-400 – 4177 170 грн за даними офіційного дилера. Ціна оренди – мінімальна 3200 грн/добу; для тривалої оренди з ТО прийнято 160 тис. грн/міс. Витрати на паливо: паспортна питома витрата AP400 при середньому навантаженні – 62 л/год; ціна дизелю – 26,2 грн/л (ОККО, квітень 2026 р.). Монтаж – орієнтовно 57 тис. грн.

З точки зору управління фінансовими ресурсами варіант А є пріоритетним: починаючи з 4-го року підприємство повністю усуває щомісячні орендні платежі та отримує незалежність від умов договору. Очікуваний прямий ефект – уникнення втрат від вимушених зупинок виробництва в обсязі 1



421 тис. грн/рік (розрахунок: 3 зупинки на рік  $\times$  16 год  $\times$  29,6 тис. грн/год вартість браку), що забезпечує окупність за 2,9 року.

Таблиця 3.9 Економічне обґрунтування залучення фінансового лізингу для розширення автоматизації ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Параметр                                                                                 | Власне фінансування<br>(нерозподілений прибуток) | Фінансовий лізинг (ПАТ<br>«Укресімбанк Лізинг»)                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                        | 2                                                | 3                                                                                        |
| Вартість предмета лізингу (2<br>формувальні лінії)                                       | 9480 тис. грн                                    | 9480 тис. грн                                                                            |
| Аванс, тис. грн                                                                          | 9480 (100%)                                      | 1896 (20%)                                                                               |
| Строк лізингу                                                                            | –                                                | 36 міс.                                                                                  |
| Місячний лізинговий платіж,<br>тис. грн                                                  | –                                                | 256 (розрахунок: $(9480 - 1896) \times$<br>$1,0334^{36} / 36 \approx 256$ )              |
| Загальна сума виплат за<br>лізингом, тис. грн                                            | 9480                                             | 9216 (платежі) + 1896 (аванс) =<br>11112                                                 |
| Переплата, тис. грн                                                                      | 0                                                | 1632                                                                                     |
| Вивільнення власних коштів,<br>тис. грн                                                  | 0                                                | 7584 (спрямовуються в оборот)                                                            |
| Економія на поповненні<br>оборотного капіталу<br>(альтернативний дохід 18%),<br>тис. грн | 0                                                | 1365 за 3 роки                                                                           |
| Чиста переплата з<br>урахуванням<br>альтернативного доходу,<br>тис. грн                  | 0                                                | 267                                                                                      |
| Рекомендація                                                                             | Доцільний при достатності<br>поточного cash-flow | Доцільний для 2-го<br>пріоритетного блоку<br>автоматизації при збереженні<br>ліквідності |

Примітка. Розраховано автором. Параметри лізингу – на основі умов ПАТ «Укресімбанк Лізинг» для промислового обладнання (ставка 13,34% річних у грн, строк 36 міс., аванс 20%); альтернативний дохід від вивільнених коштів розрахований за ставкою дисконтування 18%.

Залучення фінансового лізингу є доцільним не як основний інструмент фінансування першого пріоритетного проєкту (він реалізується виключно за

рахунок власних коштів), а як додатковий важіль для другого блоку розширення автоматизації (2 формувальні лінії на суму 9480 тис. грн). З позиції управління фінансовими ресурсами, цей захід відповідає напряму вдосконалення, зафіксованому у матриці 2.16 для групи фінансової стійкості: підприємство отримує доступ до виробничих потужностей, не витрачаючи власних коштів понад аванс. Чиста переплата за лізингом з урахуванням альтернативного доходу від вивільнених 7584 тис. грн становить лише 267 тис. грн, тоді як підприємство отримує 3,2 роки для формування резервів та підтримання безперервності виробництва.

Всі розраховані вище заходи дадуть максимальний ефект лише за умови, що відповідальні особи розуміють фінансову природу своїх рішень. Тому восьмим і завершальним заходом є програма підвищення фінансової грамотності персоналу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 Програма підвищення фінансової грамотності персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Категорія                                                | Ключові теми                                                                                         | Формат                                                                                                                       | Орієнтовна вартість, грн |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1                                                        | 2                                                                                                    | 3                                                                                                                            | 4                        |
| Начальники цехів, 3 особи                                | Вплив виробничих рішень на собівартість, управління запасами, KPI центру відповідальності            | Корпоративний тренінг «Управлінський облік і бюджетування», 2 дні. TOT Центр бізнес-технологій 10700 грн/особу зі знижкою 7% | 29900                    |
| Начальник відділу МТЗ + менеджери із закупівель, 3 особи | Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, факторинг, оцінка умов договорів постачання | Тренінг «Фінанси для керівників та нефінансових менеджерів», 2 дні. NBC – 3500 грн/особу, 2-й – 5%, 3-й – 7% знижка          | 10100                    |
| Комерційний директор                                     | Корпоративні фінанси, NPV, IRR, фінансове моделювання, читання управлінської звітності               | Курс «Корпоративні фінанси для нефінансових менеджерів», 4 дні по 3 год. Академія «Делойт»                                   | 14900                    |
| Разом                                                    |                                                                                                      |                                                                                                                              | 54900                    |

Примітка. Сформовано автором.

З позиції управління фінансовими ресурсами, програма підвищення фінансової грамотності є важливим заходом мультиплікативного характеру,

оскільки підвищує якість управлінських рішень на всіх рівнях. Начальники цехів, розуміючи вплив своїх рішень на собівартість і фінансовий цикл, здатні самостійно оптимізувати витрати в межах виробничих процесів. Менеджери відділу МТЗ, навчені розуміти механізм факторингу і кредиторської заборгованості, приймають кращі рішення при формуванні умов договорів. Комерційний директор з компетенцією NPV/IRR здатний самостійно оцінювати нові інвестиційні проєкти без залучення зовнішніх консультантів. Це безпосередньо підвищує ефективність управління фінансовими ресурсами у всіх трьох напрямках, визначених у підрозділі 3.1.

Для узагальнення результатів усіх пропозицій складено зведену таблицю очікуваного економічного ефекту (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 Зведений розрахунок економічної ефективності заходів з удосконалення управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Захід                                                      | Витрати на впровадження, тис. грн | Річний економічний ефект, тис. грн                  | Термін окупності | Вплив на фінансові показники                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                          | 2                                 | 3                                                   | 4                | 5                                                                                                                              |
| 1. Придбання 3D-принтера SOBOT BOD2-253                    | 16750                             | 8670 (NPV = 9 207 тис. грн; IRR = 48,5%; PI = 1,55) | 1,93 року        | Усуває надлишкову ліквідність; трансформує «заморожені» кошти у виробничий актив; ROE +2,8%; зниження матеріаломісткості на 5% |
| 2. Впровадження АСКОВЕ                                     | 1200                              | 4000                                                | 4 місяці         | Знижує залежність маржі від цін на енергоносії; зниження енергозатрат на 10%; чиста маржа +0,4 в.п.                            |
| 3. Факторинг для приватних замовників                      | Комісія 3,1% від обсягу           | 2,7% від обсягу рефінансування                      | Поточний         | Скорочує фінансовий цикл на 46 днів; вивільняє оборотні кошти для операційних потреб                                           |
| 4. Система фінансового контролінгу з ковзним бюджетуванням | 194                               | Ефект через підвищення якості рішень                | 1,4 року         | Переводить управління фінансовими ресурсами з реактивного в проактивний режим; своєчасне виявлення відхилень від плану         |

Продовження табл. 3.11

| 1                                                           | 2            | 3                                          | 4           | 5                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Придбання резервного генератора AKSA APD-400 (варіант А) | 4177         | 1421 (уникнуті втрати від зупинок)         | 2,9 року    | Захищає грошовий потік від непередбачених втрат через простої; збереження виробничого графіку                                  |
| 6. Фінансовий лізинг для розширення автоматизації (2 лінії) | 1896 (аванс) | Ефект через розширення виробн. потужностей | 3,2 року    | Відповідає напряму залучення цільового фінансування; вивільнення 7 584 тис. грн для оборотного капіталу без зниження автономії |
| 7. Цифровий модуль фінансового планування                   | 187          | 11 465 тис. грн/рік                        | 0,2 року    | Забезпечує цифрову підтримку козовного бюджетування; сценарне моделювання; підвищує точність планування фінансових ресурсів    |
| 8. Програма підвищення фінансової грамотності персоналу     | 54,9         | Мультиплікативний ефект на заходи 1–3      | 7,6 місяців | Підвищує якість рішень у центрах відповідальності; знижує людські помилки при управлінні витратами, запасами та дебіторкою     |
| Разом (заходи 1-3, пріоритетні)                             | 18144        | ≥ 12670                                    | 1,4 року    | Зростання рентабельності активів на 3,5–4,5%; скорочення фінансового циклу на 40-50 днів; зниження енергозатрат на 10%         |

Примітка. Розраховано автором.

Прогнозний розрахунок свідчить, що реалізація пріоритетних заходів дозволить збільшити рентабельність активів на 3,5-4,5% у річному вимірі. При поточному значенні ROE 18,7% та чистій маржі 8,4% такий приріст означатиме наближення до показників найефективнішого для підприємства 2021 року. Зіставлення запропонованих заходів з проблемами, зафіксованими у матриці 2.16, демонструє їх системний характер: кожен захід цілеспрямовано усуває конкретну виявлену проблему або реалізує визначений напрям вдосконалення, а разом вони формують єдиний механізм підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Загальна структура запропонованого механізму управління фінансовими ресурсами, що об'єднує всі заходи в єдину систему, наведена на рис. 3.3 (додаток 3).

На рисунку 3.3 зображено ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства, що передбачає поєднання процесів планування, організації, контролю та регулювання фінансових потоків. Запропонований механізм забезпечує узгодженість між формуванням і використанням фінансових ресурсів та сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

Таким чином, запропонований комплекс заходів, що включає придбання будівельного 3D-принтера COBOT BOD2-253 (16750 тис. грн), впровадження системи енергоменеджменту АСКОВЕ (1200 тис. грн) та перехід на факторингове обслуговування дебіторської заборгованості приватних замовників, дозволить ТДВ «Хмельницькзалізобетон» суттєво оптимізувати структуру фінансових ресурсів: трансформувати надлишкову ліквідність у виробничі потужності, скоротити фінансовий цикл на 40-50 днів та підвищити рентабельність діяльності. Реалізація пріоритетних заходів здійснюється за рахунок власних коштів підприємства, що не потребує залучення зовнішнього фінансування та не збільшує боргового навантаження, зберігаючи при цьому коефіцієнт автономії на рівні, що перевищує нормативний.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки та рекомендації:

1. Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «фінансові ресурси» засвідчило відсутність єдиного загальноприйнятого трактування. У роботі обґрунтовано авторське визначення: фінансові ресурси – це сукупність власних та залучених грошових доходів і надходжень, які перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання та призначені для виконання фінансових зобов'язань і забезпечення розширеного відтворення. Таке визначення поєднує ресурсну традицію з акцентом на відтворювальній функції ресурсів, що є методологічно адекватним для умов воєнної економіки.

2. Дослідження методичних підходів до управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного часу показало, що традиційна парадигма максимізації ринкової вартості поступається концепції фінансової стійкості. Виявлено чотири специфічні особливості воєнної економіки: критична обмеженість зовнішнього кредитування, високі інфляційні та валютні ризики, трансформація структури оборотного капіталу у бік страхових запасів та зміщення горизонту планування до 3–6 місяців. Запропонована авторська триетапна модель адаптивного управління фінансовими ресурсами (виживання – адаптація – відновлення) розкриває логіку переходу від збереження платоспроможності до відновлення інвестиційної активності, що може бути використана як методична основа для будь-яких промислових підприємств України в умовах воєнного стану.

3. Характеристика підприємства та системи управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показала, що фінансово-економічна служба функціонує за дворівневим принципом з виокремленням п'яти центрів відповідальності, матрична оцінка ефективності засвідчила стабільно високий

оперативний рівень та відновлення стратегічного рівня у 2024 році. Підприємство є одним із трьох провідних виробників залізобетонних виробів у Хмельницькій області з понад шістдесятирічною історією. За підсумками 2024 року підприємство посіло 6-те місце на загальному ринку будівельних матеріалів (порівняно з 13-м у 2020 р.), частка на субринку зросла до 2,73%, а чистий дохід досяг 1146513 тис. грн – на 35% більше, ніж у 2023 році. Суттєвою конкурентною перевагою є наявність власного автопарку та під'їзної залізничної гілки, що знижує транспортну складову собівартості та дозволяє охоплювати ринок у радіусі 200–300 км. Фінансова стратегія підприємства в умовах воєнного стану ефективно переорієнтувалася на систему державних тендерних закупівель: тендерні продажі зросли з 1,26 млн грн у 2022 році до 46,14 млн грн у 2024 році. Аналіз складу, структури та джерел формування фінансових ресурсів виявив стійке домінування власного капіталу – його частка у валюті балансу коливалася в межах 76,7–86,8% протягом 2020–2024 років. Ключовим внутрішнім джерелом фінансування є нерозподілений прибуток, який зріс на 61,4% – з 336,5 до 542,7 млн грн. Антикризовою реакцією менеджменту у 2022 році стало збільшення зареєстрованого та резервного капіталів з 190 до 4000 тис. грн кожен, що сформувало захисний фінансовий буфер. Структура залучених ресурсів переважно складається з «безкоштовних» зобов'язань – авансів замовників (73,4 млн грн у 2024 р.) та кредиторської заборгованості за товари, –що підтверджує довіру контрагентів та мінімізує фінансові витрати підприємства.

4. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами засвідчила такі результати. Показники ліквідності протягом усього аналізованого періоду багаторазово перевищують нормативні орієнтири (поточна ліквідність при нормативі  $\geq 2,0$  становила 293,0 у 2024 р.), що свідчить про надлишкову консервативність фінансової політики та часткове «заморожування» капіталу в оборотних активах. Чистий робочий капітал зріс у 2,3 раза – з 140,9 до 330,8 млн грн. Фінансовий цикл у кризовому 2022 році подовжився до 200 днів, проти 121 дня у 2020 р., внаслідок вимушеного накопичення страхових запасів

сировини та уповільнення розрахунків із покупцями, а у 2024 році скоротився до 123 днів. Факторний аналіз за моделлю Дюпон показав, що ROE знизилася до критичного рівня 4,1% у 2022 році та відновилася до 18,7% у 2024 році виключно за рахунок операційних факторів – зростання чистої маржі та оборотності активів, без використання фінансового важеля, мультиплікатор капіталу 1,15–1,31 протягом усього періоду.

5. На основі результатів аналізу обґрунтовано комплекс із восьми взаємопов'язаних напрямів оптимізації управління фінансовими ресурсами, що відповідають третьому етапу авторської моделі – стійкому відновленню. Пріоритетним є реалізація інвестиційного проекту придбання будівельного 3D-принтера COBOT BOD2-253 за рахунок власних коштів (CAPEX 16 750 тис. грн), що забезпечує трансформацію «пасивної» надлишкової ліквідності у виробничі потужності та одночасно вирішує проблему кадрового дефіциту внаслідок мобілізації. Розрахований NPV проекту становить 9207 тис. грн, IRR – 48,5% (при вартості капіталу 18%), індекс рентабельності PI – 1,55, термін окупності – 1,93 року, що підтверджує високу економічну доцільність. Придбання резервного дизельного генератора AKSA APD-400 (4177 тис. грн) забезпечить захист від ризику знеструмлення виробничих ліній з окупністю 2,9 року за рахунок уникнення втрат від вимушених зупинок у розмірі 1421 тис. грн/рік. Залучення фінансового лізингу для другого блоку автоматизації (аванс 1 896 тис. грн, платіж 256 тис. грн/міс.) вивільнить 7584 тис. грн власних коштів при чистій переплаті лише 267 тис. грн.

6. Впровадження системи автоматизованого обліку електроенергії з одноразовими витратами 1200 тис. грн забезпечить річну економію енергоресурсів у розмірі 4000 тис. грн та окупиться за 4 місяці. Застосування факторингу при розрахунках із приватними забудовниками дозволить скоротити строк погашення дебіторської заборгованості з 60–70 до 15–20 днів та отримати чистий фінансовий ефект 1–5% від обсягу рефінансованої заборгованості за рахунок знижок постачальників при передоплаті. Впровадження системи фінансового контролінгу з ковзним бюджетуванням



підвищить якість управлінських рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища воєнного стану. Впровадження цифрового модуля фінансового планування орієнтовно 187 тис. грн забезпечить автоматизацію ковзного бюджетування та сценарного моделювання грошових потоків у режимі реального часу. Реалізація програми підвищення фінансової грамотності управлінського персоналу (43–72 тис. грн) створить людську основу для ефективного використання всіх запропонованих інструментів через розуміння начальниками цехів та МТЗ впливу їх рішень на фінансовий цикл і рентабельність підприємства. Зведений розрахунок економічного ефекту від пріоритетних заходів: автоматизація, АСКОЕ, факторинг, свідчить про можливість збільшення рентабельності активів на 3,5–4,5% у річному вимірі та скорочення фінансового циклу з 123 до 75–85 днів. Усі заходи реалізуються за рахунок власних коштів підприємства, що не збільшує боргового навантаження та зберігає коефіцієнт автономії на рівні понад 70%.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» успішно реалізувало перші два етапи авторської моделі адаптивного управління – виживання та адаптацію, – і наразі має всі передумови для переходу до третього етапу стійкого відновлення через цілеспрямовану трансформацію накопиченої ліквідності у виробничі потужності. Запропоновані заходи не лише підвищують фінансову ефективність конкретного підприємства, але й можуть слугувати практичним орієнтиром для інших виробничих підприємств будівельної галузі України, що функціонують в аналогічних умовах воєнного стану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2020 р.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2021 р.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2022 р.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2023 р.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2024 р.
6. Бланк І. О., Ситник Г. В. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : КНТЕУ, 2006. 779 с.
7. Близнюк О. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів суб'єктів господарювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 11. С. 52–58.
8. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 778–783. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/111.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/111.pdf)
9. Бугас В. В., Коваль А. А. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 32–34.
10. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПрАТ «Дніпрометиз»). *Економіка та суспільство*. 2017. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/11.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/11.pdf)
11. Гайбура Ю. А. Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 14–21. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/6\\_2020/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/6_2020/4.pdf)
12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. №№ 18–22. Ст. 144.

13. Джерелейко С. Д., Лопатовський В. Г., Шпильовий В. А. Дефініція понять «фінансові ресурси» та «грошові кошти». *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.131.138>
14. Добринь С. Організація системи управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економічна наука*. 2015. № 10. С. 37–40.
15. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
16. Земсков К., Лиса О. Управління фінансовими ресурсами банку з метою підвищення рентабельності його діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-74>
17. Зеленський В. Економічна сутність та класифікація фінансових ресурсів банківських установ із позицій інституційно-біхевіористичного підходу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 434–444. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-434-444](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-434-444)
18. Зеліско І. М. Роль фінансових ресурсів в діяльності економічних суб'єктів: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5296>
19. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2020 р.
20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2021 р.
21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2022 р.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2023 р.
23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2024 р.
24. Зятковський І. В. Фінанси підприємств : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2003. 364 с.

25. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1084>
26. Катан Л. І., Сидоренко А. І. Фінансові ресурси підприємства та особливості їх формування. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3095>
27. Кліманський А. Г. Теоретична сутність управління фінансовими ресурсами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-31>
28. Коюда О. П., Федорова О. М. Класифікаційні аспекти фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник будівництва*. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/1737/1659>
29. Мавлєва Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>
30. Наконечна С. А. Механізм управління фінансовими ресурсами підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15204547>
31. Петрова І. Л., Швець Н. В. Матриця цільових показників інтегральної оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємствах роздрібної торгівлі на основі системного підходу. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 208–219. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-3\\_0-pages-208\\_219.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-208_219.pdf)
32. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.85>
33. Огородня В. С. Основи управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Молодь в сучасній науці: погляд*

- у майбутнє : матеріали II Міжнар. наук.–практ. конф. здобувачів вищої освіти (м. Хмельницький, 6 травня 2026 р.). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2026. URL: <https://surl.li/diamlc>
34. Опарін В. М. Фінанси (загальна теорія) : навч. посібник. 4–те вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2007. 240 с.
  35. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/01267076> (дата звернення: 13.03.2026).
  36. Плетенецька С., Діденко О. Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3(79). С. 60–71. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>
  37. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін. Фінанси підприємств : підручник. 8–ме вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2013. 219 с.
  38. Пойда–Носик Н. Н., Грабарчук С. С. Фінансові ресурси підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 96–103.
  39. Поляниця К., Фенічева Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
  40. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755–VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
  41. Постанова Правління НБУ «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» від 24.02.2022 № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22>
  42. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 9–19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>
  43. Статут ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 2019 р.

44. Стороженко О. О., Шейко О. П., Романенко Т. В. Теоретичні аспекти формування, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. С. 133–137.
45. Стусь Ю., Чумаченко О. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 80–89. DOI: doi.org (дата звернення: 13.03.2026).
46. Фінансові ресурси підприємства: управління та їх вплив на фінансовий стан. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/156>
47. Хмельницькзалізобетон. URL: <https://hzb.com.ua/> (дата звернення: 13.03.2026).
48. Хмельницькзалізобетон 01267076. YOUCONTROL. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/01267076/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01267076/) (дата звернення: 13.03.2026).
49. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435–IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. №№ 40–44. Ст. 356.
50. Яременко В. Г., Салманов Н. М. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19, ч. 3. С. 158–162. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19\\_3\\_2018ua/36.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/36.pdf)
51. Fort Skipper. Будівельний 3D принтер COBOT BOD2-253. URL: <https://fortskipper.prom.ua/ua/p1157905719-stroitelnyj-printer-cobot.html>
52. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York : McGraw–Hill, 2020. 976 p.
53. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. Financial Management: Theory and Practice. 14th ed. Mason : South–Western Cengage Learning, 2013. 1152 p.
54. Ross S. A., Westerfield R. W., Jordan B. D. Corporate Finance Essentials. 9th ed. New York : McGraw–Hill, 2019. 640 p.

55. Van Horne J. C., Wachowicz J. M. Fundamentals of Financial Management. 13th ed. New York : Prentice Hall, 2008. 744 p.

**Виконала** студентка 4 курсу  
факультету управління та  
економіки 073 Менеджмент  
денної форми навчання  
«\_\_\_\_» червня 2026 р.

Підпис

**В.С. Огородня**  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
професор кафедри  
д-р.е.н, професор  
«\_\_\_\_» червня 2026 р.

Підпис

**П.Г. Іжевський**  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
«\_\_\_\_» червня 2026 р.

Підпис

**Н.П. Захаркевич**  
Ініціали, прізвище



## **ДОДАТКИ**

Таблиця А.1 Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття «фінансові ресурси»

| Підхід                      | Автор                            | Визначення                                                                                                                                                                                                                                 | Коментар                                                                                                                                           |
|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | 2                                | 3                                                                                                                                                                                                                                          | 4                                                                                                                                                  |
| Ресурсний (фондовий) підхід | А. Поддєрьогін [36]              | Фінансові ресурси підприємства – це грошові фонди й та частина грошових коштів, яка використовується в нефондовій формі                                                                                                                    | Охоплює обидві форми існування ресурсів. Але не розкриває джерел формування та функції у процесі відтворення                                       |
|                             | О. Василик, О. Філімоненков [36] | Фінансові ресурси – це грошові накопичення і доходи, що створюються у процесі розподілу і перерозподілу ВВП й зосереджуються у відповідних фондах для забезпечення безперервності розширеного відтворення та задоволення суспільних потреб | Підкреслює зв'язок із макроекономічними процесами розподілу ВВП. Але надто прив'язане до державного рівня і менш придатне для аналізу підприємства |
|                             | І. Зятковський [24;36]           | Фінансові ресурси – це грошові фонди цільового призначення, сформовані у процесі розподілу і перерозподілу ВВП, якими підприємство розпоряджається на правах власності та використовує на статутні потреби                                 | Чітко визначає правову природу ресурсів. Недолік – виключає залучені ресурси, які не є власністю підприємства                                      |
|                             | М. Коробов [36]                  | Фінансові ресурси – це власні і позикові грошові фонди цільового призначення, які формуються в процесі розподілу і перерозподілу національного доходу та використовуються у статутних цілях підприємства                                   | Включає і власні, і позикові ресурси. Але фондова форма як єдина можлива обмежує визначення                                                        |
|                             | О. Гудзь [36]                    | Фінансові ресурси – це сукупність усіх високоліквідних наявних активів, які перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань і розширеного відтворення                                          | Акцент на ліквідності практично цінний. Але «наявні активи» виключають потенційно залучені ресурси                                                 |
|                             | В. Опарін [32;36]                | Фінансові ресурси – це всі кошти, що знаходяться в розпорядженні підприємства і спрямовані в основні засоби та обігові кошти                                                                                                               | Гранично лаконічне і практичне. Але зводить ресурси до вже розміщених коштів, ігноруючи їхній рух і джерела формування                             |

| 1 | 2                                              | 3                                                                                                                                                                                                                                              | 4                                                                                                                           |
|---|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | П. Стецюк<br>[36]                              | Фінансові ресурси підприємства –це його найбільш ліквідні активи, що забезпечують неперервність руху грошових потоків                                                                                                                          | Динамічний погляд через грошові потоки є перевагою. Але ліквідність як єдина ознака надто звужує поняття                    |
|   | Н. Пойда–<br>Носик, С.<br>Грбарчук<br>[36; 37] | Фінансові ресурси –це сукупність усіх грошових ресурсів, які надійшли на підприємство за певний період у процесі реалізації продукції, основних та оборотних засобів і видачі зобов'язань                                                      | Орієнтація на реальне надходження коштів є вимірюваною. Але виключає потенційно залучені ресурси                            |
|   | О. Коюда, О.<br>Федорова<br>[28]               | Фінансові ресурси –це грошові кошти, акумульовані в цільових фондах, що перетворені у відповідну матеріальну форму або призначені для визначених витрат; класифікуються за стадією утворення, правом власності, терміном використання та метою | Комплексний погляд, що поєднує кілька ознак. Але визначення описує радше класифікацію, ніж власне сутність поняття          |
|   | В. Яременко,<br>Н. Салманов<br>[49]            | Фінансові ресурси підприємства –це наявні в розпорядженні підприємства кошти, які поділяються за їх видами, складом та джерелами виникнення (формування)                                                                                       | Лаконічне і структуроване. Але «наявні кошти» звужує поняття, виключаючи потенційні залучення                               |
|   | Л. Катан, А.<br>Сидоренко<br>[26]              | Фінансові ресурси підприємств –це грошовий вираз новоствореної вартості, сформований з прибутку, амортизаційних відрахувань, прибутків від цінних паперів, пайових внесків та ресурсів спонсорів                                               | Відповідає визначенню Господарського кодексу. Але охоплює ключові внутрішні та деякі зовнішні джерела, проте не є вичерпним |
|   | А.<br>Нечипоренко,<br>А. Рибалкіна<br>[32]     | Фінансові ресурси підприємства –це сукупність коштів у вигляді доходів і зовнішніх надходжень, призначених для виконання фінансових зобов'язань і здійснення витрат для забезпечення розширеного відтворення                                   | Охоплює доходи і зовнішні надходження. Але близьке до синтетичного підходу, однак не розмежовує власні й залучені ресурси   |

| 1           | 2                                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                | 4                                                                                                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Синтетичний | С. Джерелейко, В. Лопатовський, В. Шпильовий [13] | Фінансові ресурси – це сукупність грошових коштів та їх еквівалентів, сформованих у процесі господарської діяльності та отриманих ззовні, призначених для виконання фінансових зобов'язань і процесів фінансування відтворення підприємства      | Найбільш повне з розглянутих вітчизняних визначень: охоплює внутрішні та зовнішні джерела, включає еквіваленти грошових коштів, орієнтоване на відтворення. |
|             | Д. Мавлева, О. Лиса [29]                          | Фінансові ресурси – це кошти, сформовані підприємством для фінансового забезпечення виробничого процесу, які включають власні та залучені джерела і є матеріальною основою ефективного управління підприємством                                  | Практично орієнтоване. Але акцентує на управлінській функції ресурсів, однак не розкриває механізму формування.                                             |
|             | А. Кліманський [27]                               | Фінансові ресурси підприємства – це сукупність грошових засобів цільового призначення, що формуються у процесі розподілу та перерозподілу доходів і надходжень, та використовуються для забезпечення фінансово-господарської діяльності          | Поєднує цільову спрямованість і розподільчу природу ресурсів. Є близьке до авторської позиції даної роботи.                                                 |
|             | Ю. Гайбура [11]                                   | Фінансові ресурси – це сукупність власних грошових доходів і надходжень ззовні (залучених і позичених коштів), що перебувають у розпорядженні підприємства і призначені для виконання фінансових зобов'язань та витрат на розширення виробництва | Враховує внутрішні й зовнішні надходження та функцію відтворення                                                                                            |
|             | О. Філімоненков [33;36]                           | Фінансові ресурси підприємства – це грошовий капітал, вкладений у підприємство для одержання доходів і прибутку                                                                                                                                  | Наближене до капіталістичного підходу. Лаконічне, але не враховує операційну функцію ресурсів і зобов'язання підприємства.                                  |

| 1                               | 2                         | 3                                                                                                                                                                                                 | 4                                                                                                                                         |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Капіталістичний (інвестиційний) | Ю. Брігхем [52]           | Фінансові ресурси – це сукупність власного і позикового капіталу, яким оперує підприємство задля максимізації своєї ринкової вартості                                                             | Орієнтація на вартісний результат і структуру капіталу; погано придатне для підприємств без виходу на ринок капіталу.                     |
|                                 | Дж. Ван Хорн [54]         | Фінансові ресурси – це кошти, залучені з різних джерел і спрямовані на фінансування інвестиційних рішень з метою збільшення добробуту акціонерів                                                  | Функціональний підхід. Максимізація добробуту акціонерів як єдиний критерій звужує застосовність                                          |
|                                 | Р. Брейлі, С. Майєрс [52] | Фінансові ресурси – це капітал, залучений з різних джерел, вартість якого визначається дохідністю альтернативних інвестицій та структурою фінансування фірми                                      | Концепція альтернативних витрат капіталу – сильна аналітична основа; абстрагування від ринкових недосконалостей знижує практичну цінність |
|                                 | С. Росс [53]              | Фінансові ресурси – це сукупність фінансових інструментів і джерел фінансування, що визначають здатність підприємства реалізовувати інвестиційні проекти з позитивною чистою теперішньою вартістю | Точне з позиції інвестиційного аналізу (NPV–критерій). Надто технічне і не охоплює оперативні фінансові потреби підприємства              |

Примітка. Сформовано автором.

Таблиця А.2 Класифікація фінансових ресурсів суб'єктів господарювання

| Ознака класифікації     | Види фінансових ресурсів                                                                                                                               | Характеристика                                                                                                                                   | Автор                              |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1                       | 2                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                | 4                                  |
| За джерелами формування | Власні (прибуток, амортизація, статутний капітал); залучені (емісія акцій, пайові внески); позикові (банківські кредити, облігаційні позики).          | Відображає ступінь фінансової незалежності підприємства та структуру його пасивів. Визначає рівень фінансового ризику і вартість капіталу (WACC) | Поддєрьогін [36]; Бланк [6].       |
| За стадією утворення    | Початкові (сформовані при заснуванні: статутний капітал, внески засновників); прирощені (отримані в процесі діяльності: чистий прибуток, амортизація). | Дозволяє розмежувати стартовий капітал і ресурси, нагромаджені в процесі господарювання. Важливо для оцінки динаміки самофінансування            | Опарін [33]; Коюда, Федорова [28]. |

| 1                          | 2                                                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                              | 4                                                  |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| За правом власності        | Власні (належать підприємству на правах власності, не потребують повернення); позикові (залучені на умовах строковості, повернення та платності)                                                                         | Визначає юридичну природу ресурсів і ступінь зобов'язань підприємства перед третіми особами. Є базою для розрахунку коефіцієнта автономії                      | Бланк [6]; Яременко, Салманов [49]                 |
| За формою реалізації       | Грошова (кошти на рахунках, готівка, еквіваленти грошових коштів); матеріальна (основні та оборотні засоби); нематеріальна (права, патенти, торгові марки)                                                               | Визначає ступінь ліквідності ресурсів та їх здатність до негайної трансформації у платіжні засоби. Грошова форма є найліквіднішою                              | Катан, Сидоренко [26]; Нечипоренко, Рибалкіна [32] |
| За напрямками використання | Інвестиційні (вкладені в необоротні активи та довгострокові проєкти); операційні (спрямовані на забезпечення поточної господарської діяльності); резервні (страхові фонди для покриття непередбачених витрат)            | Характеризує функціональне спрямування капіталу на розвиток, поточну діяльність або страхування фінансових ризиків. Особливо актуально в умовах воєнного стану | Коюда, Федорова [28]; Гайбура [11]                 |
| За змістом вкладання       | Вкладені в необоротні активи (основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції); вкладені в оборотні активи (виробничі запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти)      | Відображає структуру активів підприємства та визначає рівень його ділової активності, оборотності капіталу і здатності до самофінансування                     | Коюда, Федорова [28]; Яременко, Салманов [49]      |
| За терміном використання   | Короткострокові (до 1 року: поточні зобов'язання, оборотний капітал, короткострокові кредити); довгострокові (більше 1 року: інвестиційний капітал, довгострокові кредити, облігації)                                    | Впливає на стратегічну стійкість та поточну платоспроможність. Визначає часовий горизонт фінансових рішень і потребу в рефінансуванні                          | Поддєрьогін [36]; Катан, Сидоренко [26]            |
| За метою використання      | Цільові (спрямовані на конкретно визначені завдання: виплата дивідендів, погашення кредитів, фінансування конкретних проєктів); універсальні (використовуються на розсуд менеджменту відповідно до поточних пріоритетів) | Відображає ступінь свободи управлінських рішень щодо розподілу ресурсів та рівень фінансового планування на підприємстві                                       | Коюда, Федорова [28]                               |

## Продовження додатку А

## Продовження табл. А.2

| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                          | 3                                                                                                                                                                                | 4                                                 |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| За способом ведення господарства    | Ресурси комерційних підприємств (орієнтовані на отримання прибутку та максимізацію вартості); ресурси некомерційних організацій (спрямовані на виконання статутних цілей без мети отримання прибутку)                                                      | Визначає принципову відмінність у логіці формування та використання ресурсів залежно від організаційно-правової форми суб'єкта господарювання                                    | Коюда, Федорова [28]; Нечипоренко, Рибалкіна [32] |
| За можливістю виконання зобов'язань | Повноцінні (достатні для виконання всіх поточних фінансових зобов'язань у повному обсязі); резервні (надлишок понад поточну потребу, що виступає «фінансовою подушкою безпеки»)                                                                            | Особливо актуально в умовах воєнного стану: наявність резервних ресурсів є критичним індикатором фінансової безпеки та платоспроможності підприємства                            | Коюда, Федорова [28]; Плетенецька, Діденко [35]   |
| За напрямками розподілу             | На поповнення фонду відшкодування (покриття витрат виробництва та збуту); на формування фонду споживання (виплата дивідендів, заробітна плата, соціальні витрати); на формування фонду нагромадження (реінвестування прибутку, розширення виробничої бази) | Відображає пропорції розподілу фінансових результатів між споживанням і нагромадженням, що безпосередньо визначає потенціал зростання та конкурентоспроможність підприємства     | Коюда, Федорова [28]; Зятковський [24]            |
| За рівнем ризику залучення          | Безризикові (бюджетні субсидії, цільові гранти, кошти державних програм підтримки); низькоризикові (банківські кредити під заставу, фінансовий лізинг); високоризикові (венчурний капітал, субординований борг, облігації без забезпечення)                | В умовах воєнного стану ця ознака є критично важливою для оцінки реальної вартості капіталу та вибору оптимальної структури фінансування з урахуванням ризик-апетиту менеджменту | Мавлєва, Лиса [29]; Кліманський [27]              |

Примітка. Сформовано автором.

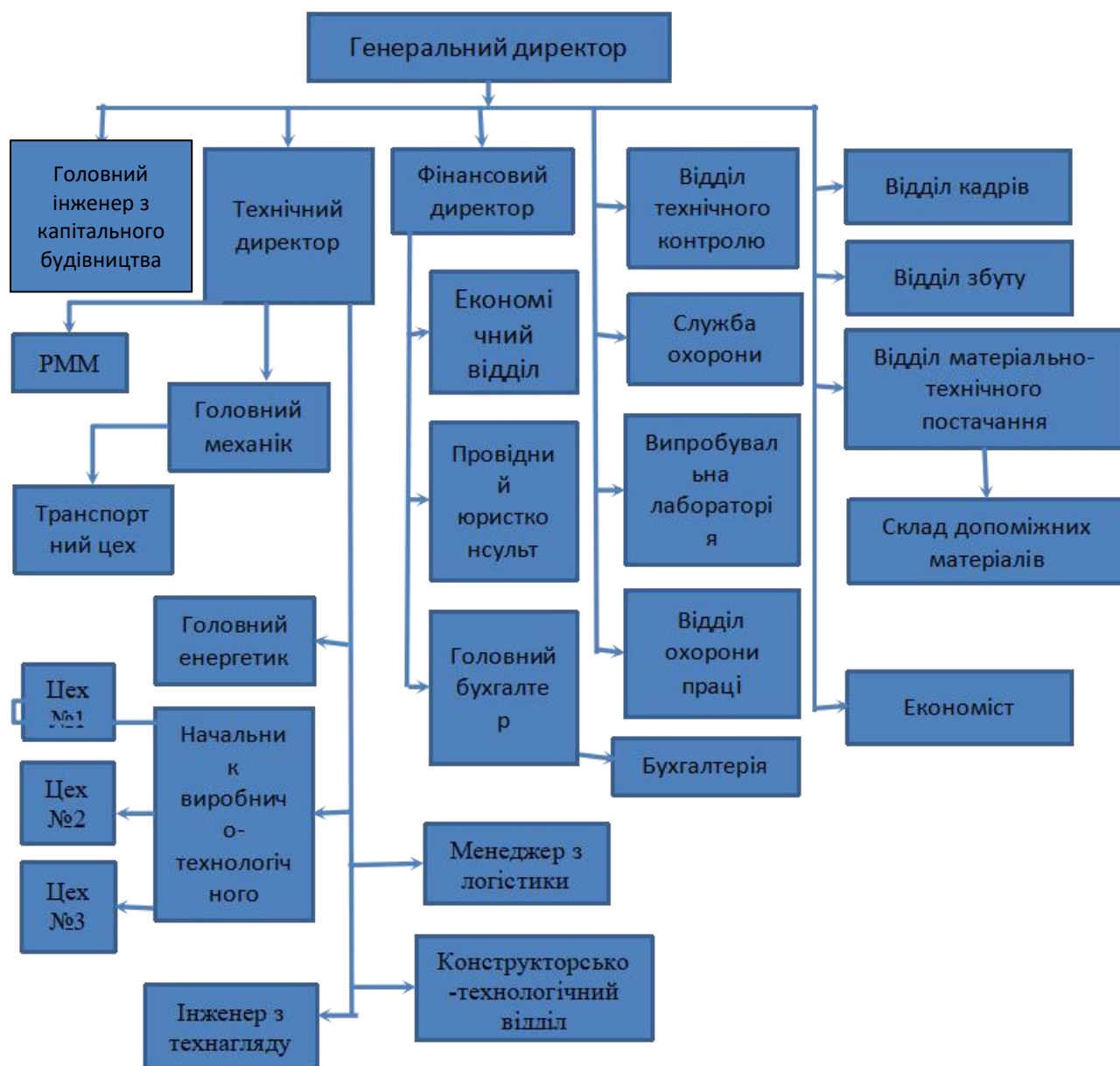


Рисунок Б.1. – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Створено автором на основі [42]



Таблиця В.1 Аналіз основних техніко–економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2024 р.

| Показники                                                      | Одиниця виміру | 2020 р.     | 2021 р.      |             | 2022 р.      |           | 2023 р.      |             | 2024 р.      |             |
|----------------------------------------------------------------|----------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-----------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                                                                |                |             | абсол. знач. | до поп. ер. | абсол. знач. | До по пер | абсол. знач. | до поп. ер. | абсол. знач. | до поп. ер. |
| 1                                                              | 2              | 3           | 4            | 5           | 6            | 7         | 8            | 9           | 10           | 11          |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг | тис. грн.      | 581386      | 811393       | 140 %       | 576737       | 71 %      | 849716       | 147 %       | 1146513      | 135 %       |
| Середньоспиксова чисельність працівників                       | осіб           | 472         | 509          | 108 %       | 438          | 86 %      | 399          | 91 %        | 443          | 111 %       |
| Середньорічний виробіток                                       | тис. грн.      | 1231,75     | 1594,092338  | 129 %       | 1316,751142  | 83 %      | 2129,614035  | 162 %       | 2588,065463  | 122 %       |
| Фонд оплати праці                                              | тис. грн.      | 99343       | 118860,2     | 120 %       | 89155        | 75 %      | 118842,8     | 133 %       | 169841       | 143 %       |
| Середньомісячна заробітна плата одного працівника              | грн.           | 17539,37147 | 19459,75769  | 111 %       | 16962,51903  | 87 %      | 24820,96909  | 146 %       | 31949,02182  | 129 %       |
| Собівартість реалізованої продукції                            | тис. грн.      | 447561      | 635296       | 142 %       | 472386       | 74 %      | 702409       | 149 %       | 903867       | 129 %       |
| Чистий прибуток (збиток) всього                                | тис. грн.      | 54486       | 77734        | 143 %       | 27429        | 35 %      | 38102        | 139 %       | 96544        | 253 %       |
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції                       | грн.           | 0,769817299 | 0,782969535  | 102 %       | 0,819066576  | 105 %     | 0,826639724  | 101 %       | 0,788361754  | 95 %        |
| Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,           | %              | 12,17398299 | 12,23587115  | 101 %       | 5,806480294  | 47 %      | 5,424474914  | 93 %        | 10,68121748  | 197 %       |
| Рентабельність/збитковість продажу                             | %              | 9,371742698 | 9,580314348  | 102 %       | 4,755893934  | 50 %      | 4,484086448  | 94 %        | 8,420663351  | 188 %       |

## Продовження додатку В

## Продовження табл. В.1

| 1                                                    | 2             | 3               | 4               | 5        | 6               | 7        | 8               | 9        | 10              | 11       |
|------------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|
| Середньо<br>річна<br>вартість<br>основних<br>засобів | тис.<br>грн.  | 130873          | 149004          | 114<br>% | 181567          | 122<br>% | 185863          | 102<br>% | 173112          | 93<br>%  |
| Фондові<br>ддача                                     | грн./г<br>рн. | 4,44236<br>7792 | 5,44544<br>4418 | 123<br>% | 3,17644<br>1754 | 58<br>%  | 4,57173<br>2943 | 144<br>% | 6,62295<br>5081 | 145<br>% |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Таблиця В.2 Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2024 р.

| Наз<br>ва<br>про<br>дук<br>ції                                                  | 2020 р.                                                     |                                              | 2021 р.                                                     |                                              | 2022 р.                                                     |                                              | 2023 р.                                                     |                                              | 2024р                                                       |                                              | В–ня<br>2021р –<br>2020р. |               | В–ня<br>2022р.<br>–<br>2021р. |              | Ві–ня<br>2023р.<br>–<br>2022р. |                   | Ві–ня<br>2024р. –<br>2023р |               |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|---------------|-------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------|----------------------------|---------------|
|                                                                                 | об<br>сяг<br>пр<br>од<br>ук<br>ції,<br>ти<br>с.<br>гр<br>н. | п<br>ит<br>о<br>м<br>а<br>ва<br>га<br>,<br>% | обс<br>яг<br>пр<br>од<br>ук<br>ції,<br>ти<br>с.<br>гр<br>н. | п<br>ит<br>о<br>м<br>а<br>ва<br>га<br>,<br>% | обс<br>яг<br>пр<br>од<br>ук<br>ції,<br>ти<br>с.<br>гр<br>н. | п<br>ит<br>о<br>м<br>а<br>ва<br>га<br>,<br>% | обс<br>яг<br>пр<br>од<br>ук<br>ції,<br>ти<br>с.<br>гр<br>н. | п<br>ит<br>о<br>м<br>а<br>ва<br>га<br>,<br>% | обс<br>яг<br>пр<br>од<br>ук<br>ції,<br>ти<br>с.<br>гр<br>н. | п<br>ит<br>о<br>м<br>а<br>ва<br>га<br>,<br>% | ти<br>с.<br>гр<br>н.      | %             | ти<br>с.<br>гр<br>н.          | %            | ти<br>с.<br>гр<br>н.           | %                 | ти<br>с.<br>гр<br>н.       | %             |
| 1                                                                               | 2                                                           | 3                                            | 4                                                           | 5                                            | 6                                                           | 7                                            | 8                                                           | 9                                            | 10                                                          | 11                                           | 12                        | 13            | 14                            | 15           | 16                             | 17                | 18                         | 19            |
| Виг<br>-<br>ння<br>вир<br>обів<br>із<br>бет<br>ону<br>для<br>буді<br>вни<br>цтв | 44<br>66<br>69,<br>3                                        | 76<br>,8<br>3                                | 61<br>64<br>15,<br>6                                        | 75<br>,9<br>7                                | 44<br>22<br>63,<br>4                                        | 76<br>,6<br>8                                | 64<br>56<br>78,<br>9                                        | 75<br>,9<br>9                                | 84<br>69<br>45,<br>3                                        | 73<br>,8<br>7                                | 16<br>97<br>46,<br>3      | –<br>0,8<br>6 | –<br>17<br>41<br>52,<br>2     | 0<br>,7<br>1 | 20<br>34<br>15,<br>50          | –<br>0<br>,7<br>0 | 20<br>12<br>66,<br>4       | –<br>2,<br>12 |

## Продовження додатку В

## Продовження табл. В.2

| 1                                                                        | 2         | 3      | 4         | 5      | 6         | 7      | 8         | 9      | 10        | 11     | 12       | 13      | 14         | 15      | 16        | 17     | 18       | 19    |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|----------|---------|------------|---------|-----------|--------|----------|-------|
| Виробництво бетонних розчинів, готових до використання                   | 120 822,7 | 2 0,78 | 176 507,2 | 2 1,75 | 121 394,3 | 2 1,05 | 182 370,4 | 2 1,46 | 260 303,6 | 2 2,70 | 55 684,5 | 0 ,97   | — 55 112,9 | — 0 ,71 | 609 76,10 | 0,41   | 77 933,2 | 1 ,24 |
| Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів | 120 15,6  | 2,07   | 158 17,6  | 1,95   | 104 98,9  | 1,82   | 173 92,7  | 2,05   | 325 74,1  | 2,84   | 38 02    | — 0 ,12 | — 53 18,7  | — 0 ,13 | 689 3,80  | 0,23   | 15 181,4 | 0 ,79 |
| Постачання інших готових стрів                                           | 607,8     | 0,10   | 135 2,9   | 0,17   | 121 1,3   | 0,21   | 152 8     | 0,18   | 290 5     | 0,25   | 74 5,1   | 0 ,06   | — 14 1,6   | 0 ,04   | 316 ,70   | — 0,03 | 13 77    | 0 ,07 |

## Продовження додатку В

## Продовження табл. В.2

| 1                                                                         | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7    | 8      | 9    | 10      | 11   | 12     | 13    | 14      | 15    | 16        | 17    | 18     | 19    |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|--------|------|---------|------|--------|-------|---------|-------|-----------|-------|--------|-------|
| Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна | 1266,6 | 0,22   | 1294,7 | 0,16   | 1369,1 | 0,24 | 2509,3 | 0,30 | 3785    | 0,33 | 28,1   | —0,06 | 74,4    | 0,08  | 1140,20   | 0,06  | 1275,7 | 0,03  |
| Постачання пари, гарячої води та кондиціонування повітря                  | 4      | 0,0007 | 5      | 0,0006 | 0      | 0    | 0      | 0    | 0       | 0    | 1      | 0,000 | —5      | 0,000 | 0,00      | 0,000 | 0      | 0,000 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг            | 581386 | 100    | 811393 | 100    | 576737 | 100  | 849716 | 100  | 1146513 | 100  | 230007 | 0,000 | —234656 | 0,000 | 272979,00 | 0,000 | 296797 | 0,000 |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Таблиця Г.1 Загальна характеристика ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Основні аспекти             | Характеристика                                                                                                   |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | 2                                                                                                                |
| Назва                       | ТДВ «Хмельницькзалізобетон»                                                                                      |
| Організаційно–правова форма | Товариство з додатковою відповідальністю                                                                         |
| Статутний капітал           | 4 000 000,00 грн.                                                                                                |
| Форма власності             | Приватна                                                                                                         |
| Основні види діяльності     | КВЕД: 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва                                                       |
| Керівництво                 | Корбут Валерій Анатолійович                                                                                      |
| Засновники                  | Полюк Наталія Іванівна, Стрельбіцька Валентина Миколаївна, Стінський Олег Володимирович, Дьома Тетяна Михайлівна |
| Система оподаткування       | Загальна система оподаткування                                                                                   |
| Юридична адреса             | Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Чорновола, 31                                         |
| Офіційний сайт              | <a href="https://hzb.com.ua/">https://hzb.com.ua/</a>                                                            |

Примітка. Сформовано автором на основі [33], [41], [45, 46].

Таблиця Д.1 Оцінка інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Код фактора | Фактор                                                             | Вплив |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|-------|
| 1           | 2                                                                  | 3     |
| P           | Політичні фактори                                                  |       |
| P1          | Участь у державних програмах відбудови інфраструктури та житла     | 3     |
| P2          | Зміни у податковому законодавстві та митних зборах                 | 2     |
| P3          | Регулювання мобілізаційних процесів та бронювання працівників      | 2     |
| E           | Економічні фактори                                                 |       |
| E1          | Динаміка цін на енергоносії                                        | 3     |
| E2          | Рівень інфляції та стабільність національної валюти                | 2     |
| E3          | Доступність кредитних ресурсів                                     | 3     |
| S           | Соціальні фактори                                                  |       |
| S1          | Міграційний відтік населення та дефіцит кваліфікованих кадрів      | 3     |
| S2          | Рівень доходів населення та платоспроможність попит на нерухомість | 2     |
| S3          | Демографічні зміни в Хмельницькому регіоні                         | 1     |
| T           | Технологічні фактори                                               |       |
| T1          | Впровадження інноваційних методів енергозабезпечення у виробництві | 3     |
| T2          | Розвиток цифрових платформ для логістики та збуту продукції        | 2     |
| T3          | Автоматизація ліній формування залізобетонних конструкцій          | 1     |
|             | Загальний підсумок                                                 | 27    |

Примітка. Сформовано автором.

Таблиця Д.2 Розрахунок вагових коефіцієнтів та середньої експертної оцінки факторів впливу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Фактор | Вф | Експертна оцінка |   |   |   |   | Середня оцінка | Вага |
|--------|----|------------------|---|---|---|---|----------------|------|
| 1      | 2  | 3                | 4 | 5 | 6 | 7 | 8              | 9    |
| P1     | 3  | 5                | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,6            | 0,51 |
| P2     | 2  | 3                | 3 | 2 | 4 | 3 | 3,0            | 0,22 |
| P3     | 2  | 5                | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,8            | 0,36 |
| E1     | 3  | 5                | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8            | 0,53 |
| E2     | 2  | 4                | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,8            | 0,28 |
| E3     | 3  | 3                | 4 | 3 | 3 | 2 | 3,0            | 0,33 |
| S1     | 3  | 5                | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            | 0,56 |
| S2     | 2  | 3                | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,6            | 0,19 |
| S3     | 1  | 2                | 2 | 3 | 1 | 2 | 2,0            | 0,07 |
| T1     | 3  | 4                | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,6            | 0,40 |
| T2     | 2  | 2                | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,4            | 0,18 |
| T3     | 1  | 3                | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,8            | 0,10 |
| Разом  | 27 |                  |   |   |   |   |                | 3,73 |

Примітка. Сформовано автором.

Таблиця Д.3 Рейтинг факторів зовнішнього середовища за показником реальної значущості для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Фактор                                                             | Реальна значущість |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1                                                                  | 2                  |
| Політичні фактори                                                  |                    |
| Участь у державних програмах відбудови інфраструктури та житла     | 0,51               |
| Регулювання мобілізаційних процесів та бронювання працівників      | 0,36               |
| Зміни у податковому законодавстві та митних зборах                 | 0,22               |
| Економічні фактори                                                 |                    |
| Динаміка цін на енергоносії                                        | 0,53               |
| Доступність кредитних ресурсів                                     | 0,33               |
| Рівень інфляції та стабільність національної валюти                | 0,28               |
| Соціальні фактори                                                  |                    |
| Міграційний відтік населення та дефіцит кваліфікованих кадрів      | 0,56               |
| Рівень доходів населення та платоспроможність попит на нерухомість | 0,19               |
| Демографічні зміни в Хмельницькому регіоні                         | 0,07               |
| Технологічні фактори                                               |                    |
| Впровадження інноваційних методів енергозабезпечення у виробництві | 0,40               |
| Розвиток цифрових платформ для логістики та збуту продукції        | 0,18               |
| Автоматизація ліній формування залізобетонних конструкцій          | 0,10               |

Примітка. Сформовано автором.

Таблиця Д.4 Матриця стратегічного реагування на галузеві зміни та рекомендації щодо адаптації ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Код фактора | Зміни в галузі                                                                 | Зміни в організації                                 | Рекомендовані дії                                                                   |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | 2                                                                              | 3                                                   | 4                                                                                   |
| P1          | Збільшення попиту на залізобетонні конструкції для мостів та житла.            | Зростання обсягів реалізації та завантаження цехів. | Участь у тендерах Prozorro; розширення асортименту під стандарти відбудови.         |
| P2          | Можливе зростання фіскального навантаження на виробників.                      | Зменшення обсягу чистого прибутку.                  | Податкове планування; моніторинг змін у податковому кодексі для використання пільг. |
| P3          | Загальногалузевий дефіцит чоловічих професій.                                  | Ризик зупинки окремих технологічних ліній.          | Подача заявок на бронювання критичного персоналу; перекваліфікація кадрів.          |
| E1          | Зростання собівартості виробництва залізобетонних виробів (енергоємна галузь). | Зниження маржинальності та фінансової стійкості.    | Впровадження систем рекуперації тепла; перехід на нічний тариф електроенергії.      |

## Продовження додатку Д

## Продовження табл. Д.4

| 1  | 2                                                                                                                        | 3                                                         | 4                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| E2 | Подорожчання імпортованих комплектуючих та палива.                                                                       | Зростання потреби в обігових коштах.                      | Перегляд прайс-листів; закупівля сировини (цемент, арматура) заздалегідь.    |
| E3 | Обмеження інвестиційних можливостей через дорогі позики.                                                                 | Складність оновлення основних засобів.                    | залучення лізингу для оновлення автопарку.                                   |
| S1 | Конкуренція за персонал з іноземними компаніями.                                                                         | Плинність кадрів; зростання витрат на оплату праці.       | Покращення соціального пакету; співпраця з профтехучилищами м. Хмельницький. |
| S2 | Переорієнтація ринку на економ-житло та відновлення.                                                                     | Зміна структури замовлень (більше дрібних деталей).       | Гнучка система знижок для постійних забудовників; диверсифікація продукції.  |
| S3 | Старіння робочої сили в індустріальному секторі.                                                                         | Потреба в автоматизації для заміщення праці літніх людей. | Програми наставництва; поступове оновлення кадрового резерву.                |
| T1 | Перехід галузі на «зелені» технології виробництва.                                                                       | Потреба у капітальних інвестиціях в обладнання.           | Розробка проєкту модернізації пропарювальних камер.                          |
| T2 | Використання BIM-технологій (інформаційне моделювання будівель) та ERP (планування ресурсів підприємства) у будівництві. | Необхідність навчання адмінперсоналу новим програмам.     | Впровадження електронного документообігу та систем логістичного контролю.    |
| T3 | Зниження впливу «людського фактора» на якість бетону.                                                                    | Підвищення точності дозування та міцності виробів.        | Поетапна заміна старих вузлів змішування на автоматизовані аналоги.          |

Примітка. Сформовано автором.



Таблиця Е.1 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність власної виробничої бази, виробничих цехів та складської інфраструктури.</li> <li>2. Стабільна репутація на регіональному ринку будівельних матеріалів.</li> <li>3. Широкий асортимент сертифікованих залізобетонних виробів (плити, палі, блоки, кільця, опори тощо).</li> <li>4. Досвід участі у державних тендерах та співпраця з підприємствами енергетичної інфраструктури.</li> </ol>                 | <p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока енергомісткість виробничих процесів через часткову застарілість обладнання.</li> <li>2. Значна частка матеріальних витрат (цемент, арматура, енергоносії) у собівартості продукції.</li> <li>3. Старіння робітничих кадрів та дефіцит молодих спеціалістів.</li> <li>4. Нерівномірне завантаження виробничих потужностей через сезонність будівельних робіт.</li> </ol> |
| <p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участь у державних та міжнародних програмах відбудови інфраструктури України.</li> <li>2. Зростання попиту на будівельні матеріали у зв'язку з реконструкцією енергетичної та транспортної інфраструктури.</li> <li>3. Розширення ринку збуту через активізацію житлового та інфраструктурного будівництва в регіонах.</li> <li>4. Впровадження енергоефективних технологій та модернізація виробничих ліній.</li> </ol> | <p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значне зростання вартості енергоносіїв та транспортних витрат.</li> <li>2. Нестабільність воєнно–політичної ситуації та ризики руйнування інфраструктури.</li> <li>3. Відтік трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію.</li> <li>4. Інфляційні процеси та коливання валютного курсу, що впливають на вартість сировини.</li> </ol>                                              |

Примітка. Сформовано автором.

Таблиця Е.2 Матриця SWOT–аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Зовнішнє середовище

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участь у державних та міжнародних програмах відбудови інфраструктури України.</li> <li>2. Зростання попиту на будівельні матеріали у зв'язку з реконструкцією енергетичної та транспортної інфраструктури.</li> <li>3. Розширення ринку збуту через активізацію житлового та інфраструктурного будівництва в регіонах.</li> <li>4. Впровадження енергоефективних технологій та модернізація виробничих ліній.</li> </ol> | <p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значне зростання вартості енергоносіїв та транспортних витрат.</li> <li>2. Нестабільність воєнно–політичної ситуації та ризики руйнування інфраструктури.</li> <li>3. Відтік трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію.</li> <li>4. Інфляційні процеси та коливання валютного курсу, що впливають на вартість сировини.</li> </ol> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє середовище | <p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність власної виробничої бази, виробничих цехів та складської інфраструктури.</li> <li>2. Стабільна репутація на регіональному ринку будівельних матеріалів.</li> <li>3. Широкий асортимент сертифікованих залізобетонних виробів (плити, палі, блоки, кільця, опори тощо).</li> <li>4. Досвід участі у державних тендерах та співпраця з підприємствами енергетичної інфраструктури.</li> </ol> | <p>Поле СіМ – стратегія розвитку</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання потужної виробничої бази для участі у масштабних проєктах відбудови інфраструктури України.</li> <li>2. Розширення асортименту залізобетонних виробів для потреб транспортного та енергетичного будівництва.</li> <li>3. Активізація участі у державних тендерах на будівництво доріг, мостів та житлових об'єктів.</li> <li>4. Посилення позицій підприємства на регіональному ринку за рахунок стабільної репутації та якості продукції.</li> </ol> | <p>Поле СіЗ – стратегія захисту</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація виробництва для зниження залежності від окремих сегментів будівельного ринку.</li> <li>2. Укладання довгострокових контрактів із будівельними компаніями та енергетичними підприємствами.</li> <li>3. Формування стратегічних запасів основної сировини для мінімізації ризиків коливання цін.</li> <li>4. Оптимізація виробничих процесів для зниження впливу зростання вартості енергоносіїв.</li> </ol> |
|                      | <p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока енергомісткість виробничих процесів через часткову застарілість обладнання.</li> <li>2. Значна частка матеріальних витрат (цемент, арматура, енергоносії) у собівартості продукції.</li> <li>3. Старіння робітничих кадрів та дефіцит молодих спеціалістів.</li> <li>4. Нерівномірне завантаження виробничих потужностей через сезонність будівельних робіт.</li> </ol>                       | <p>Поле СлМ – стратегія модернізації</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізація технологічного обладнання для підвищення енергоефективності виробництва.</li> <li>2. Впровадження сучасних систем управління виробничими процесами.</li> <li>3. Підвищення кваліфікації персоналу та залучення молодих спеціалістів.</li> <li>4. Розширення каналів збуту для забезпечення стабільного завантаження виробничих потужностей.</li> </ol>                                                                                            | <p>Поле СлЗ – стратегія виживання</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення енергетичного аудиту та зниження енергомісткості виробництва.</li> <li>2. Автоматизація окремих виробничих процесів для зменшення залежності від кадрових ресурсів.</li> <li>3. Оптимізація витрат та підвищення контролю за використанням фінансових ресурсів.</li> <li>4. Посилення фінансового планування з урахуванням ризиків воєнного стану та нестабільності ринку.</li> </ol>                        |

Примітка. Сформовано автором.

Таблиця Ж.1 Динаміка структури джерел фінансування ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон» за 2020–2024 рр.

|                                                                   | 2020                      | 2021                      |                     | 2022                              |                         | 2023                      |                         | 2024                      |                         |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
|                                                                   | абсол.<br>зн.,<br>тис.грн | абсол.<br>зн.,<br>тис.грн | у %<br>до<br>попер. | абсо<br>л.зн.<br>,<br>тис.<br>грн | у %<br>до<br>попе<br>р. | абсо<br>л.зн.,<br>тис.грн | у %<br>до<br>поп<br>ер. | абсо<br>л.зн.,<br>тис.грн | у %<br>до<br>поп<br>ер. |
| 1                                                                 | 2                         | 3                         | 4                   | 5                                 | 6                       | 7                         | 8                       | 9                         | 10                      |
| <b>I. Власний капітал</b>                                         |                           |                           |                     |                                   |                         |                           |                         |                           |                         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                  | 190                       | 190                       | 100%                | 4000                              | 2105%                   | 4000                      | 100%                    | 4000                      | 100%                    |
| Капітал у дооцінках                                               | 5659                      | 5659                      | 100%                | 5659                              | 100%                    | 5659                      | 100%                    | 5659                      | 100%                    |
| Додатковий капітал                                                | 27                        | 23                        | 85%                 | 19                                | 83%                     | 14                        | 74%                     | 10                        | 71%                     |
| Резервний капітал                                                 | 190                       | 190                       | 100%                | 4000                              | 2105%                   | 4000                      | 100%                    | 4000                      | 100%                    |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                       | 336537                    | 410471                    | 122%                | 428090                            | 104%                    | 458192                    | 107%                    | 542736                    | 118%                    |
| Усього за розділом I "Власний капітал"                            | 342603                    | 416533                    | 122%                | 441768                            | 106%                    | 471865                    | 107%                    | 556405                    | 118%                    |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>              |                           |                           |                     |                                   |                         |                           |                         |                           |                         |
| Довгострокові кредити банків                                      | 0                         | 0                         | 0%                  | 0                                 | 0%                      | 0                         | 0%                      | 4419                      | —                       |
| Довгострокові забезпечення                                        | 6167                      | 0                         | 0%                  | 0                                 | 0%                      | 0                         | 0%                      | 0                         | 0%                      |
| Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення" | 6167                      | 0                         | 0%                  | 0                                 | 0%                      | 0                         | 0%                      | 4419                      | —                       |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                   |                           |                           |                     |                                   |                         |                           |                         |                           |                         |
| Короткострокові кредити банків                                    | 0                         | 0                         | 0%                  | 10000                             | —                       | 30000                     | 300%                    | 36244                     | 121%                    |
| <b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>                    |                           |                           |                     |                                   |                         |                           |                         |                           |                         |
| Товари, роботи, послуги                                           | 6624                      | 7585                      | 115%                | 10459                             | 138%                    | 9481                      | 91%                     | 10531                     | 111%                    |
| Розрахунками з бюджетом                                           | 7684                      | 7901                      | 103%                | 3095                              | 39%                     | 7067                      | 228%                    | 11377                     | 161%                    |
| Розрахунками зі страхування                                       | 1303                      | 1796                      | 138%                | 1044                              | 58%                     | 1710                      | 164%                    | 2422                      | 142%                    |
| Розрахунками з оплати праці                                       | 5050                      | 6949                      | 138%                | 3985                              | 57%                     | 6482                      | 163%                    | 8568                      | 132%                    |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами        | 18122                     | 58769                     | 324%                | 34592                             | 59%                     | 72215                     | 209%                    | 73439                     | 102%                    |

Продовження додатку Ж

Продовження табл. Ж.1

| 1                                                                | 2          | 3          | 4    | 5          | 6        | 7          | 8        | 9          | 10       |
|------------------------------------------------------------------|------------|------------|------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1609       | 1724       | 107% | 765<br>6   | 444<br>% | 1718       | 22%      | 1709       | 99%      |
| Поточні забезпечення                                             | 0          | 7489       | —    | 572<br>3   | 76%      | 7047       | 123<br>% | 9276       | 132<br>% |
| Інші поточні зобов'язання                                        | 5639       | 8896       | 158% | 123<br>8   | 14%      | 8279       | 669<br>% | 1116<br>6  | 135<br>% |
| Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"     | 46031      | 1011<br>09 | 220% | 777<br>92  | 77%      | 1439<br>99 | 185<br>% | 1647<br>32 | 114<br>% |
| Баланс (Усього пасивів)                                          | 39480<br>1 | 5176<br>42 | 131% | 519<br>560 | 100<br>% | 6158<br>64 | 119<br>% | 7255<br>56 | 118<br>% |

Примітка. Розраховано автором на основі [1–5; 19–23].

Таблиця 3.1 Напрями удосконалення управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| № | Напрямок удосконалення                             | Ключові аспекти управління                                                                                             | Джерела фінансування                                    | Інструменти управління ризиками                                     | Очікувані результати впровадження                                                              |
|---|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                                  | 3                                                                                                                      | 4                                                       | 5                                                                   | 6                                                                                              |
| 1 | Автоматизація виробництва                          | Впровадження автоматизованих виробничих ліній, зменшення залежності від трудових ресурсів, підвищення якості продукції | Власний капітал, нерозподілений прибуток підприємства   | Диверсифікація виробничих процесів, технічне страхування обладнання | Зростання продуктивності праці, зменшення виробничих витрат, підвищення конкурентоспроможності |
| 2 | Впровадження енергоефективних технологій           | Зниження енергоємності виробництва, оптимізація використання енергоресурсів                                            | Власні фінансові ресурси, часткове залучення інвестицій | Енергоменеджмент, контроль споживання енергії (АСКОЕ)               | Скорочення операційних витрат, стабілізація собівартості продукції                             |
| 3 | Впровадження системи фінансового контролінгу       | Ковзне бюджетування, постійний моніторинг фінансових потоків, підвищення якості фінансового планування                 | Внутрішні фінансові ресурси підприємства                | Фінансовий моніторинг, бюджетний контроль                           | Підвищення ефективності управління грошовими потоками, зниження фінансових ризиків             |
| 4 | Оптимізація управління дебіторською заборгованістю | Використання факторингу при роботі з клієнтами, скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості                 | Банківські факторингові операції                        | Кредитний контроль, диверсифікація клієнтської бази                 | Підвищення ліквідності підприємства, прискорення оборотності коштів                            |

| 1 | 2                                        | 3                                                                                                  | 4                                            | 5                                                | 6                                                                       |
|---|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Диверсифікація джерел фінансування       | Використання фінансового лізингу для модернізації обладнання, збереження власних грошових резервів | Лізингові компанії, власні фінансові ресурси | Управління фінансовим левериджем                 | Оптимізація структури капіталу, прискорення інвестиційного розвитку     |
| 6 | Формування резервів фінансової стійкості | Створення фондів самострахування та резервів ліквідності                                           | Власні фінансові ресурси підприємства        | Формування резервних фондів, страхування ризиків | Підвищення фінансової стабільності підприємства в умовах воєнного стану |
| 7 | Участь у державних програмах відбудови   | Участь у тендерах на будівництво інфраструктури та житлових об'єктів                               | Державні замовлення, бюджетні кошти          | Диверсифікація ринків збуту                      | Забезпечення стабільних грошових потоків та розширення ринку збуту      |

Примітка. Сформовано автором на основі [44, с 87].

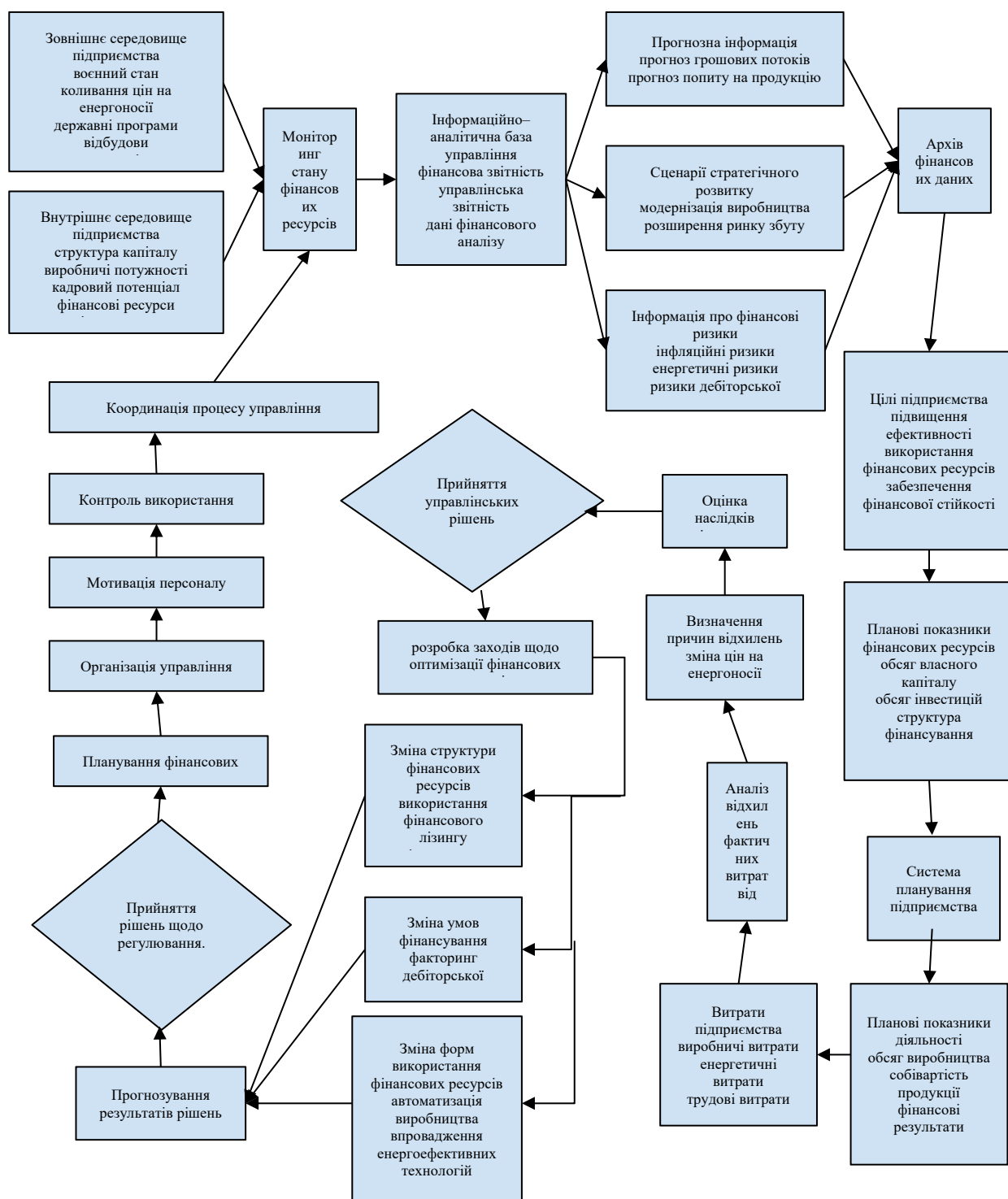


Рисунок 3.1. – Схема прийняття управлінських рішень щодо фінансових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка: створено автором на основі [14, с 39].

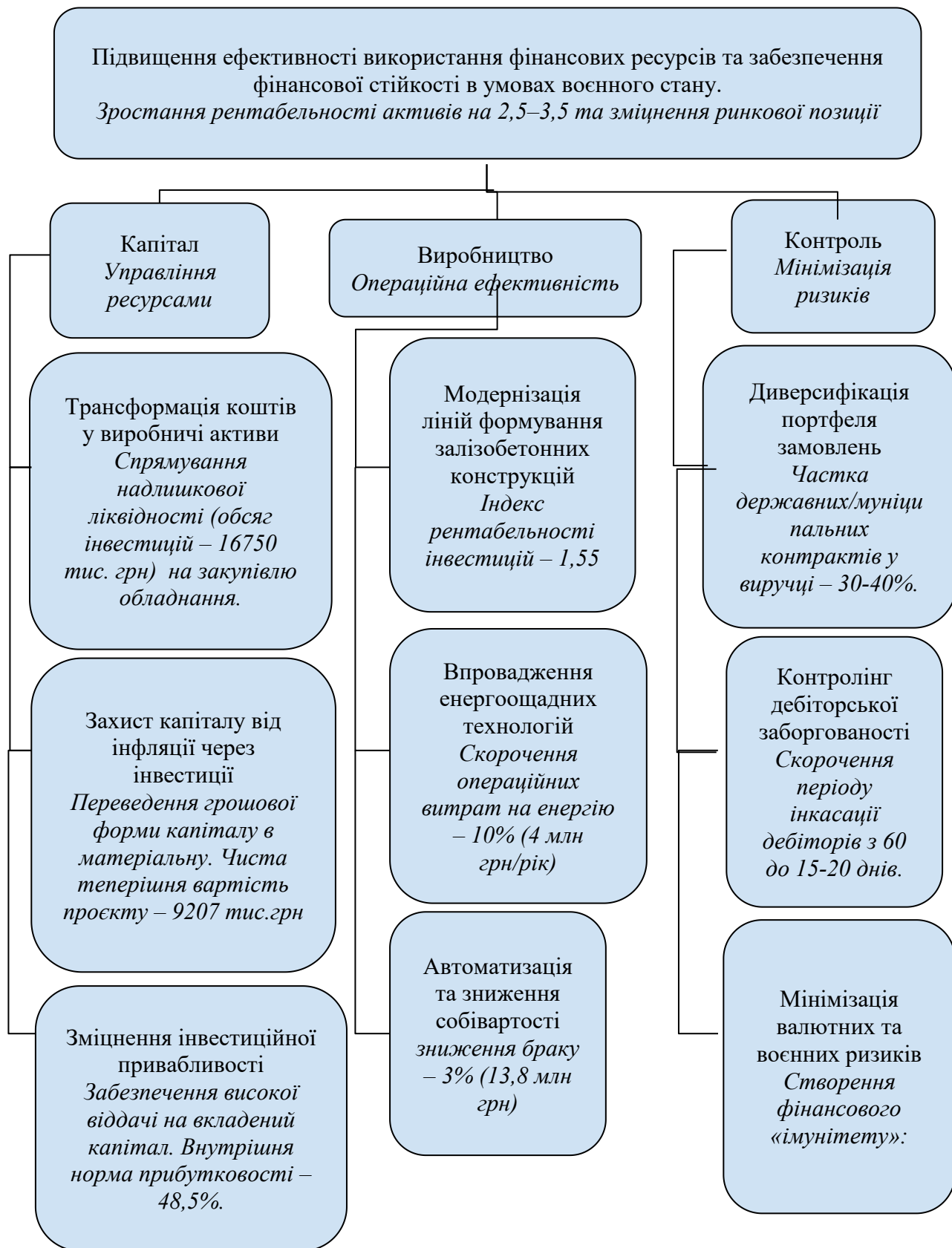


Рисунок 3.2 – Ієрархічна модель системи цілей фінансового розвитку ТДВ

«Хмельницькзалізобетон»

Примітка: створено автором.



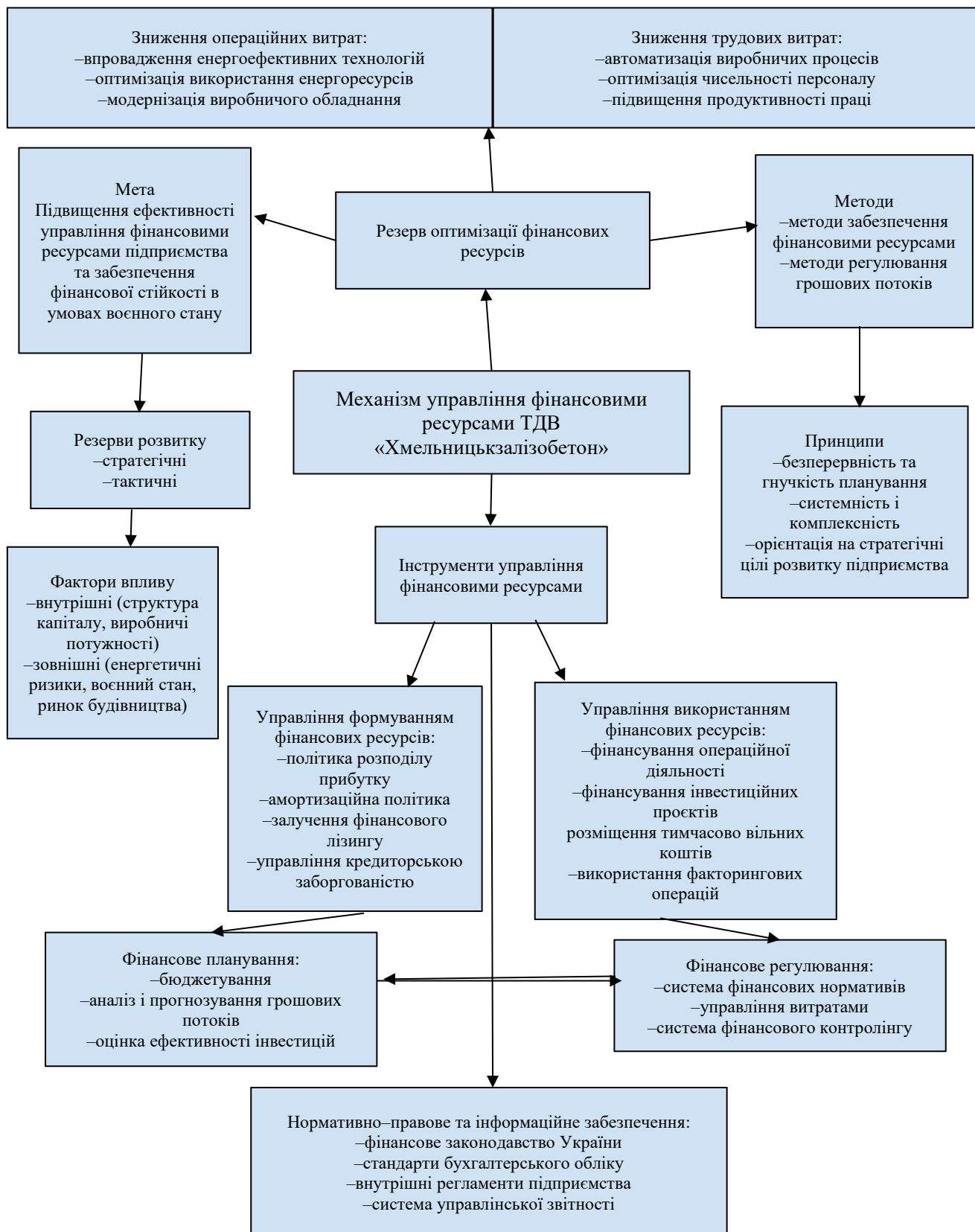


Рисунок 3.3. – Механізм управління фінансовими ресурсами ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Створено автором [30, с 11].