

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(на матеріалах «Фізична особа-підприємець Маркова Олена Вікторівна,  
«кафе «Смачна хата», с. Пеньківка, Вінницька обл.»)

Здобувача вищої освіти  
4 курсу, групи ГРС-41д,  
спеціальності  
241 «Готельно-ресторанна  
справа» освітньої програми  
«Готельно-ресторанна  
справа»

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

Гарант освітньо-професійної  
програми  
кандидат економічних наук

Валерії  
ВОЛЬСЬКОЇ

Марина  
РЯБЕНЬКА

Ірина  
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Сутність та класифікація фінансових ресурсів підприємств	6
1.2. Концептуальна засади управління фінансовими ресурсами закладів ресторанного бізнесу	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «СМАЧНА ХАТА» ТА АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ	23
2.1. Загальна характеристика та оцінка фінансового стану досліджуваного закладу	23
2.2. Аналіз сучасного стану, структури та динаміки фінансових ресурсів підприємства	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ КАФЕ «СМАЧНА ХАТА»	31
3.1. Оптимізація структури фінансових ресурсів досліджуваного закладу	31
3.2. Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів кафе «Смачна хата»	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

## ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні тема сучасних напрямів формування фінансових ресурсів і розвитку суб'єктів готельно-ресторанної діяльності та гостинності є досить актуальною, оскільки це той сегмент ринку, який завжди має попит, але водночас, який має перелік особливостей та нюансів. Індустрія гостинності займає провідну роль та має тісний взаємозв'язок з фінансовими ресурсами. Фінансові ресурси – це той фактор впливу без якого заклади ресторанного бізнесу не можуть ані існувати, ані розвиватися, тому розгляд питання функціонування фінансового забезпечення є важливим не тільки у практичному, але й у теоретичному сенсах.

Дослідженню проблем розвитку готельно-ресторанної діяльності та сфери гостинності приділена увага великої кількості науковців, а саме: О. Борисової, О. Головка, М. Мальської, І. Мініч, Л. Нечаюк, Н. П'ятницької, А. Кулінська, Н. Ведмідь, І. Свида, О. Шаповалої. Ю.Ф., Д. Ван Хорн, І. Гуцал, О. Василик, О. Заруба, Квассо Кнайслер, В. Костецький, О. Кулінич, Д. Колліс, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, С. Монтгомері, К.В. Павлюк, В.Ф. Палей, А.М. Поддєрьогін, Дж. Річард Де та ін. Проте навіть сьогодні постійно постають питання, пов'язані з розробкою та впровадженням ефективних стратегій і тактик управління фінансовими ресурсами бізнесу як цілісної системи, підпорядкованої єдиній фінансовій і загальній стратегії функціонування та розвитку бізнесу в сучасних невизначених умовах. Оптимізація фінансових ресурсів суб'єктів господарювання готельно-ресторанної сфери та галузі гостинності є основною невирішеною проблемою науки. Управління фінансовими ресурсами в ринкових умовах спрямоване на підвищення ринкової вартості й інвестиційної привабливості підприємства. Ефективне фінансове управління вимагає безперервності, послідовності і комплексності використання методів і важелів, завдяки яким фінансовий



механізм підприємства найкраще пристосовується до змін в умовах утвердження ринкової економіки.

Для формування механізму якісного та ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, необхідно дотримуватися принципів системності та комплексності, що стає особливо актуальним є у зв'язку із економічною та політичною нестабільністю у світі, глобалізацією бізнесу, збільшенням підприємницьких ризиків та жорсткістю конкуренції. Рівень фінансового потенціалу й умови фінансових ринків розширюють або обмежують можливості формування підприємствами достатнього обсягу фінансових ресурсів. Все це зумовлює необхідність розробки ефективної політики управління фінансовими ресурсами як одного з найважливіших елементів в загальній стратегії діяльності та розвитку підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття концептуальних засад управління фінансовими ресурсами та розробка рекомендацій щодо удосконалення шляхом оптимізації структури фінансових ресурсів і підвищенні ефективності їх використання.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність фінансових ресурсів підприємств;
- навести класифікацію фінансових ресурсів та проаналізувати її;
- пояснити концептуальні засади управління фінансовими ресурсами закладів ресторанного бізнесу;
- надати загальну характеристику кафе «Смачна хата»;
- проаналізувати фінансовий стан досліджуваного закладу;
- оцінити та проаналізувати стан, структуру та динаміку фінансових ресурсів кафе «Смачна хата»;
- дослідити процес оптимізації структури фінансових ресурсів досліджуваного закладу;
- підвищити ефективність використання фінансових ресурсів кафе «Смачна хата».

Об'єкт дослідження – процеси управління фінансовими ресурсами у кафе

«Смачна хата».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади управління фінансовими ресурсами підприємства ресторанного бізнесу.

Теоретичною та методичною основою дослідження виступають концепції та підходи сучасної економічної теорії, економічного аналізу, теорії управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців, де обґрунтовано концептуальні засади інформаційного забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства.

У процесі наукового дослідження використовувалися методи: теоретичного узагальнення та порівняння – для розкриття змісту і сутності фінансових ресурсів підприємства; статистичного і графічного аналізу – для вивчення, групування, порівняння та наочного відображення емпіричних даних з метою дослідження тенденцій розвитку підприємства та параметрів управління його фінансовими ресурсами; системного аналізу, формалізації та економічного моделювання – для розробки основних напрямів оптимізації структури фінансових ресурсів; комплексного аналізу – для розробки прикладних рекомендацій.

Інформаційною базою роботи слугувала фінансова звітність кафе «Смачна хата», статистичні матеріали, роботи вітчизняних та закордонних фахівців.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані висновки та рекомендації щодо вдосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства можуть бути використані у практичній діяльності закладів ресторанного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження були оприлюднені на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.).

Структура роботи. Основний зміст роботи викладено на 40 сторінках, що містить 14 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел складає 44 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність та класифікація фінансових ресурсів підприємств

У процесі господарської діяльності підприємств вони вступають у взаємодію з постачальниками, кредиторами, споживачами тощо. Аби посісти своє місце на ринку сфери послуг та ефективно працювати, кожне підприємство має враховувати фактори, які здійснюють вплив на його діяльність, планувати та прогнозувати на перспективу.

Надзвичайно важливим є професійна робота маркетингової та інших служб підприємства. Однак, як влучно відзначає В.В. Костецький, на сучасному етапі розвитку дедалі актуальнішого значення набуває управління фінансами підприємства з метою фінансового забезпечення його діяльності, тому що фінансові ресурси є базисним ресурсом, без якого неможливе функціонування та подальший розвиток підприємства [11].

Слід зауважити, що в науковій літературі відсутня єдина думка щодо трактування поняття «фінансові ресурси». Обґрунтування наукових підходів до різних точок зору дозволили зробити певні узагальнення: під фінансовим ресурсами підприємств потрібно розуміти кошти, які належать підприємству або перебувають у його розпорядженні з метою забезпечення процесу простого чи розширеного відтворення або для задоволення соціальних потреб колективу.

Фінансові ресурси трансформуються у діловий оборот через відповідні джерела. Вони можуть бути розглянуті з двох точок зору: як сукупність інструментів, що використовуються для залучення фінансових ресурсів, необхідних для обслуговування виробничих та інших витрат організації; і як сукупність способів фінансового забезпечення діяльності організації, потенційно



доступних і фактично використаних в процесі створення, становлення і розвитку організації, що забезпечують певну величину фінансових ресурсів [3, с. 134].

Під терміном «ресурс» слід розуміти засоби, які після певних перетворень і застосування, дозволяють отримати бажаний результат. «Фінансові ресурси» – це кошти, які можуть бути спрямовані на виконання визначених завдань відповідно до певного плану, і дозволяють отримати бажаний економічний результат. Фінансові ресурси підприємств за своєю сутністю – це складна економічна категорія, тому погляди українських вчених, які досліджували їх економічну сутність, досить різняться між собою. У таблиці 1.1 представлено визначення поняття «Фінансові ресурси» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи, щодо визначення поняття «фінансові ресурси»

Автор	Визначення
Бердар М.	Фінансові ресурси фірми – це частина грошових ресурсів у вигляді доходів і зовнішніх надходжень, призначених для виконання фінансових зобов'язань і виконання затрат із забезпечення розширеного відтворення
Волкова Н.А.	Фінансові ресурси підприємства – це його власні і позичкові грошові фонди цільового призначення, які формуються у процесі розподілу і перерозподілу національного багатства, внутрішнього валового продукту і національного доходу та використовуються у статутних цілях підприємства
Гудзь О.	Фінансові ресурси – це грошові накопичення і доходи, що створюються в процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту й зосереджуються у відповідних фондах для забезпечення безперервності розширеного відтворення та задоволення інших суспільних потреб
Дикань Л. В.	Фінансові ресурси підприємства – це грошові доходи і надходження, які перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання і призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення затрат із розширеного відтворення і економічного стимулювання працівників
Лукіна Ю. В.	Фінансові ресурси – це сума коштів, спрямованих в основні засоби та обігові кошти підприємства
Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д.	Автор фактично наводить узагальнений підсумок усіх визначень фінансових ресурсів: «Як свідчить ретроспективний аналіз визначень фінансових ресурсів, дослідники кваліфікують їх як сукупність фондів грошових коштів, доходів, відрахувань або надходжень, що перебувають у розпорядженні підприємств»

Із наведених в таблиці 1.1. визначень можна зробити висновок, що більшість авторів розуміє під фінансовими ресурсами грошові накопичення,

доходи і надходження або ж фонди грошових ресурсів. Найпоширенішою точкою зору є розуміння фінансових ресурсів як грошових коштів (фондів, доходів, накопичень), що мають цільове спрямування. Має місце й інший підхід, де науковці під фінансовими ресурсами розуміють не лише грошові кошти, а й кошти, авансовані в основні й оборотні засоби. Прихильники даного підходу розуміють фінансові ресурси більш широко за рахунок тієї їх частини, яка матеріалізована в активах підприємства [31].

Отже, синтезувавши всі наведені вище визначення, можна представити загальне бачення цього поняття. Фінансові ресурси підприємств – це частина грошових коштів підприємства, що формуються в процесі розподілу і перерозподілу національного багатства, внутрішнього валового продукту і національного доходу, які акумулюються за рахунок власних, позичених та залучених коштів та перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання і необхідні для виконання ним фінансових зобов'язань, здійснення витрат з метою забезпечення процесу розширеного відтворення, а також з метою одержання прибутку від здійснення виробничо-господарської діяльності.

Особливий зміст фінансових ресурсів досить повно визначається наявністю певних ознак, які його характеризують.

По-перше, це фонди грошових коштів, які утворилися в результаті виробництва, розподілу і перерозподілу сукупного суспільного продукту і національного доходу.

По-друге, це кінцеві прибутки, тобто кошти, призначені для обміну на товари.

По-третє, це прибутки після реалізації товарів, робіт та послуг.

Фінансовим ресурсам підприємств притаманні такі властивості:

- фінансові ресурси мають стадію утворення;
- фінансові ресурси відображають відношення до власності;
- фінансові ресурси мають джерела формування і цілі використання;
- від джерел формування та напрямів використання залежить структура фінансових ресурсів [11].



У згаданому контексті фінансові ресурси розглядають через форму їх вираження, зокрема, як сукупність власних грошових доходів і надходжень ззовні (залучені і позичені кошти), грошові кошти і прирівняні до них потоки, грошові засоби, кошти, прибутки і надходження, що є в розпорядженні підприємства, призначені для виконання фінансових зобов'язань підприємства, фінансування поточних витрат і витрат, пов'язаних з розширенням виробництва та підтримки стійкості фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта. Таким чином, вся сукупність фінансових відносин підприємств може бути умовно подана у вигляді грошових потоків і мати чіткі вартісні характеристики [12].

Особливої уваги при аналізі поняття виникає питання щодо його класифікації. Поддєрьогін А. до основних джерел формування фінансових ресурсів підприємств відносить власні та залучені кошти. До власних віднесено: статутний капітал, амортизаційні відрахування, валовий дохід та прибуток. До залучених – отримані субсидії, кредити, пайові та інші внески, кошти, мобілізовані на фінансовому ринку. Класифікацію джерел формування фінансових ресурсів підприємств А.М. Поддєрьогін здійснює за таким основними ознаками: ресурси, що формуються під час заснування підприємств; формуються за рахунок власних і прирівняних до них коштів; мобілізуються на фінансовому ринку; ресурси, що надходять у порядку розподілу грошових надходжень [37].

Герман М. розглядає фінансові ресурси як матеріальне втілення фінансових відносин на рівні господарських суб'єктів, під якими, на її думку, слід розуміти акумульовані підприємством грошові кошти з різних джерел, які надходять у господарський обіг і призначені для покриття його потреб.

Загальну суму фінансових ресурсів кожного підприємства вона визначає як сукупність коштів, що відображені в пасиві бухгалтерського балансу підприємства і складаються з наступних елементів: статутного фонду; резервного фонду; амортизаційного фонду; спеціального фонду; нерозподіленого прибутку; кредиторської заборгованості усіх видів, включаючи

заборгованість з бюджетних платежів, із відрахувань на соціальне страхування, з оплати праці; короткострокових і довгострокових кредитів комерційних банків; коштів для фінансування капітальних вкладень та інших коштів [13].

В. Опарін розкриває класифікацію фінансових ресурсів підприємств та пропонує її здійснювати за такими основними ознаками: за кругообігом, за використанням, за правом власності. За кругообігом він розрізняє початкові фінансові ресурси, тобто ті, з якими підприємство починає свою діяльність і які концентруються у статутному фонді, і прирощені, тобто, отримані підприємством у результаті його діяльності у формі прибутку.

За характером використання виділяє матеріалізовані фінансові ресурси, що вкладені в основні засоби, які постійно забезпечують виробничий процес, і ті, що перебувають в обігу – оборотні кошти. Знос основних засобів та їх оновлення за рахунок амортизаційних відрахувань є формою цільових фінансових ресурсів. За правом власності фінансові ресурси він поділяє на власні кошти підприємницької структури (залежно від форми власності це може бути приватний, пайовий чи акціонерний капітал), надані безоплатно державою з бюджету чи фондів цільового призначення та позичені, до яких відносяться отримані кредити.

Поряд з основними класифікаційними ознаками фінансових ресурсів підприємств, В. Опарін також виділяє конкретні їх види, що перебувають у розпорядженні підприємств: прибуток, амортизаційні відрахування, оборотні кошти, бюджетні асигнування, надходження з цільових фондів, кредити [29].

Кожному джерелу формування фінансових ресурсів притаманні певні як позитивні, так і негативні особливості, що обумовлює різний вплив власних і позикових коштів на діяльність підприємства.

Власні фінансові ресурси підприємства характеризуються: простотою і швидкістю залучення; більш високою здатністю генерувати прибуток; забезпеченням фінансової стійкості розвитку підприємства, а отже, зниженням ризику банкрутства; збереженням повного управління і контролю з боку первинних засновників.

Водночас обсяги залучення власних фінансових ресурсів є обмеженими, оскільки залежать від фінансових можливостей засновників та ефективності діяльності за попередній період. Збільшення розміру власних фінансових ресурсів, на відміну від позикових, стримує зростання рентабельності власних коштів – показника найбільш привабливого для власників підприємства.

Залучення власних фінансових ресурсів супроводжується більш високою вартістю порівняно з альтернативними зовнішніми джерелами. На відміну від власних, позикові фінансові ресурси характеризуються достатньо широкими можливостями обсягів залучення і значним позитивним впливом на збільшення активів і зростання обсягів діяльності підприємства.

Однак залучення позикових коштів пов'язане з деякими організаційними труднощами оформлення кредитної угоди, необхідністю мати згоду кредиторів та заставу у вигляді матеріальних цінностей або гарантій третіх осіб. Використання позикових фінансових ресурсів знижує також фінансову стійкість підприємства і збільшує ризик його неплатоспроможності.

Співвідношення власних і позикових коштів у загальному обсязі фінансових ресурсів підприємства формують показник структури капіталу підприємства, який є одним із найголовніших критеріїв оцінки фінансового стану підприємства.

Склад та структура фінансових ресурсів, їхні обсяги залежать від виду та розміру підприємства, роду його діяльності, обсягів виробництва. При цьому обсяг фінансових ресурсів тісно пов'язаний з обсягом виробництва, ефективною роботою підприємства. Чим більший обсяг виробництва і вища ефективність роботи підприємства, тим більше обсяг власних фінансових ресурсів, і навпаки.

Наявність у достатньому обсязі фінансових ресурсів, їхнє ефективне використання визначають добрий фінансовий стан підприємства: платоспроможність, фінансову стійкість, ліквідність. У цьому зв'язку найважливішим завданням підприємств є пошук резервів збільшення власних фінансових ресурсів і найефективніше їх використання з метою підвищення ефективності роботи підприємства загалом.



Формування з різних джерел фінансових ресурсів дає можливість підприємству вчасно інвестувати кошти в нове виробництво, забезпечувати розширення й технічне переозброєння діючих основних засобів, фінансувати наукові дослідження, розробки та їхнє впровадження та ін.

Так в табл. 1.2 наведено класифікацію фінансових ресурсів підприємства за різними характеристиками, які систематизовані автором.

Таблиця 1.2 – Класифікація фінансових ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Види фінансових ресурсів
За джерелами формування	Власні, позичені, залучені
За стадією утворення	Початкові, державні, акціонерні, приватні
За характером використання	Матеріалізовані, обігові кошти
За видами господарської діяльності	Операційні, інвестиційні, фінансові
За джерелами покриття активів	Власний капітал, забезпечення наступних витрат і платежів, довгострокові зобов'язання
За призначенням	Для виконання фінансових зобов'язань, для забезпечення розширеного відтворення, для забезпечення інших господарських і соціальних потреб
За терміном використання	Вкладені, використані
За напрямками залучення	Зовнішні, внутрішні
За об'єктом інвестування	Основний, оборотний
За метою використання	Виробничий, фінансовий, спекулятивний

На підставі узагальнення наявних підходів до складу джерел власних фінансових засобів можна запропонувати наступну їхню структуру (рис. 1.1).

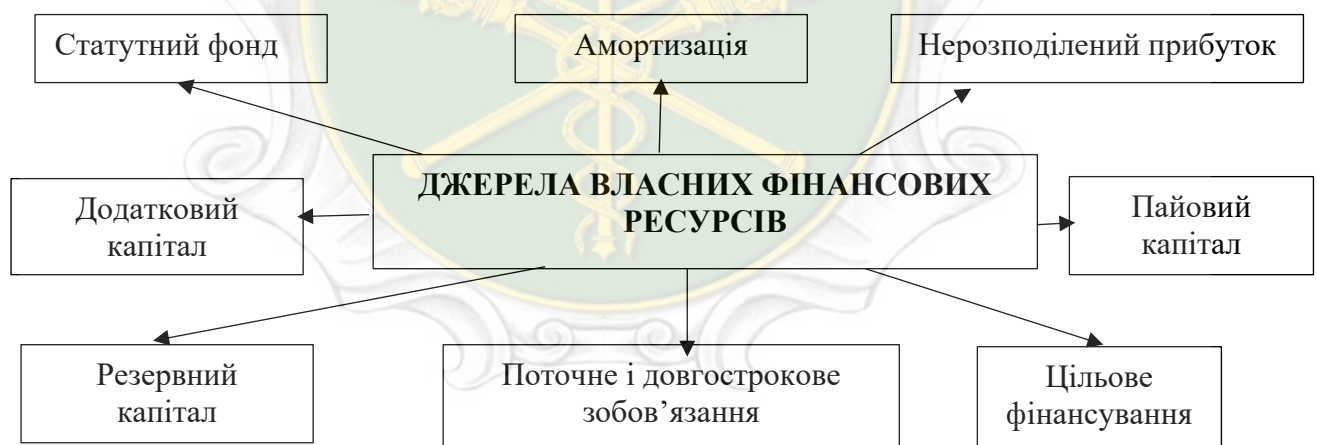


Рисунок 1.1 – Джерела власних фінансових ресурсів підприємства

Проаналізувавши ряд трактувань позикових та залучених фінансових ресурсів можна запропонувати наступний їхній склад: позички, кредити банків і інших фінансових інститутів; кошти від продажу облігацій і інших цінних паперів, кредиторська заборгованість; бюджетний кредит; податковий кредит; платежі по франчайзингу, лізингу, страхове відшкодування; кошти пайової участі в поточній інвестиційній діяльності та інші джерела (рис. 1.2).

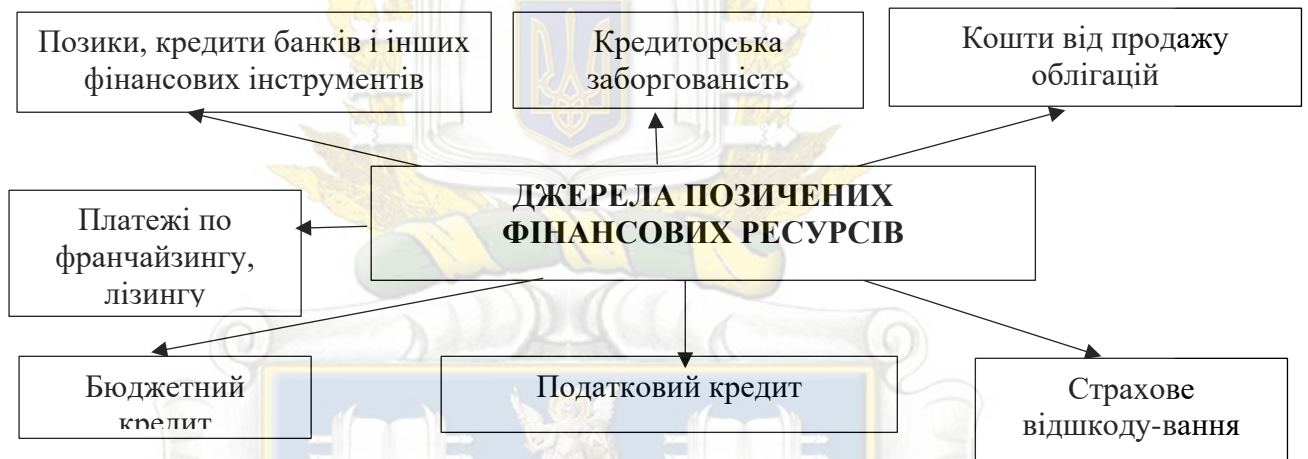


Рисунок 1.2 – Джерела позикових фінансових ресурсів

Усі напрямки і форми діяльності підприємства здійснюються за рахунок фінансових ресурсів, що формуються їм і складаються з усіх активів і засобів, що залучаються підприємством.

Між фінансовими ресурсами підприємства і джерелами їхнього виникнення існує тісний взаємозв'язок, який можна представити у виді наступного рівняння:

$$OK + OBK = BK + PK \quad (1.1)$$

де:

OK – основний капітал підприємства;

OBK – оборотний капітал підприємства;

BK – власний капітал підприємства;

PK – позичковий капітал підприємства [21].

Для фінансування своєї діяльності підприємство може використовувати такі джерела: власний капітал – це головний ризиковий капітал підприємства;

зовнішні джерела власного капіталу підприємства в структурі мають наступні складові компоненти: по-перше, грошові кошти, котрі формуються за рахунок власних фінансових ресурсів та також за рахунок можливостей фінансового ринку; по-друге, грошові кошти, котрі сформовані в процесі розподілу та подальшого перерозподілу фінансових ресурсів, що подано у таблиці 1.3.

Таблиці 1.3 – Зовнішні джерела створення власного капіталу підприємств

<b>Джерела створення власного капіталу</b>	
Кошти, що формуються як за рахунок особистих внесків, так і за рахунок можливостей фінансового ринку	Кошти засновників, що вкладаються в статутний капітал
	Кошти, що надають за рахунок випуску (емісії) акцій
	Пайові внески учасників і членів трудового колективу
Кошти, що формуються у порядку розподілу фінансових ресурсів у масштабах економічної системи держави	Фінансові ресурси державного та місцевих бюджетів, що використовуються на безповоротній основі
	Фінансові ресурси цільових позабюджетних фондів, що використовують на безповоротній основі
	Кошти асоціацій, концернів, холдингів
	Страхові відшкодування коштів за ризиками, що виникли
	Кошти галузевих цільових грошових фондів, що використовуються на безповоротній основі
	Інша безоплатна фінансова допомога

Капітал, отриманий підприємством у вигляді позик, може бути сформований за допомогою двох основних категорій джерел. Перша категорія – зовнішні джерела позичкового капіталу, розділена на зовнішні довгострокові та короткострокові джерела. Друга категорія – внутрішні джерела позичкового капіталу, що включають в себе позичкові фінансові ресурси, утворені через відстрочені і прострочені зовнішні довгострокові та короткострокові зобов'язання (табл. 1.4).

Таблиці 1.4 – Внутрішні джерела створення власного та позикового капіталу підприємств

<b>Джерела</b>	<b>Склад</b>
<b>Внутрішні джерела створення власного капіталу підприємства</b>	
1. Доходи від виробничо – фінансової діяльності	Прибуток від основної операційної діяльності
	прибуток від іншої операційної діяльності
	Прибуток від фінансово-інвестиційної діяльності
	Прибуток від позареалізаційних операцій



Продовження табл. 1.4

2. Надходження від господарської діяльності	Амортизаційні відрахування від ОЗ та нематеріальних активів
	Індексація основних та оборотних активів
	Індексація незавершеного капітального будівництва
	Цільові надходження
<b>Внутрішні джерела створення позикового капіталу підприємства</b>	
1. Внутрішні довгострокові позикові кошти	Відстрочена та прострочена заборгованість за майно в оренді
	Реструктуризований борг за кредитами та позичками
	Відстрочена та прострочена заборгованість за облигаціями
	Відстрочена податкова заборгованість
	Інші внутрішні довгострокові позикові кошти
2. Внутрішні короткострокові позикові кошти	Короткострокові кредити і позички не сплачені в строк
	Внутрішня і зовнішня кредиторська заборгованість
	Короткостроковий товарний (комерційний) кредит не сплачений в строк
	Прострочена внутрішня і зовнішня кредиторська заборгованість
	Інші внутрішні короткострокові позикові кошти

Формування раціонального та оптимального складу фінансових ресурсів підприємства є досить важливим елементом фінансової стратегії підприємства. Узагальнюючи все вищезазначене, слід відмітити, що під фінансовими ресурсами на сьогодні слід розуміти сукупність усіх грошових ресурсів, які надійшли на підприємство за певний період або на певну дату у процесі реалізації продукції (товарів, робіт, послуг – операційна діяльність), основних і оборотних засобів (інвестиційна діяльність) і видачі зобов'язань (майнових і боргових – фінансова діяльність).

### 1.2. Концептуальна засади управління фінансовими ресурсами закладів ресторанного бізнесу

В умовах нестабільної економіки України зростаюча потреба забезпеченні платоспроможності та фінансової стійкості всіх суб'єктів ресторанного бізнесу спонукає до пошуку дієвих механізмів мобілізації фінансових ресурсів, прийняття управлінських рішень щодо ефективного їх вкладення у реальні та

фінансові активи з метою досягнення основної мети фінансового менеджменту – задоволення інтересів і досягнення добробуту власників.

З огляду на сказане, актуальним є детальне дослідження системи управління фінансовими ресурсами, яке спрямоване на досягнення таких цілей:

- виживання закладів ресторанного бізнесу в умовах конкурентної боротьби;
- уникнення банкрутства та великих фінансових невдач;
- лідерство в боротьбі з конкурентами;
- збільшення ринкової вартості закладу ресторанного бізнесу;
- прийнятних темпів зростання економічного потенціалу закладу;
- зростання обсягів виробництва та реалізації;
- збільшення прибутку;
- зменшення витрат;
- забезпечення рентабельної діяльності тощо.

Система управління фінансовими ресурсами підприємства є складовою фінансового механізму підприємства. Як зазначає І.О. Бланк «механізм фінансового менеджменту представляє собою систему основних елементів, регулюючих процес виробки і реалізації управлінських рішень в області фінансової діяльності підприємства» [9]. І.О. Бланк розглядає його як сукупність фінансового забезпечення, фінансового регулювання, управління фінансовими ресурсами та управління фінансовими потоками, системи конкретних методів та прийомів здійснення управління фінансовою діяльністю підприємства [9].

На нашу думку, в широкому розумінні управління фінансовими ресурсами можна визначити не лише як процеси розподілу і використання фінансових ресурсів, але і як діяльність, пов'язану із впливом на формування фінансових ресурсів, управління грошовими потоками підприємства.

Управлінська діяльність – один з найважливіших факторів функціонування і розвитку підприємств в умовах ринкової економіки (рис. 1.3).

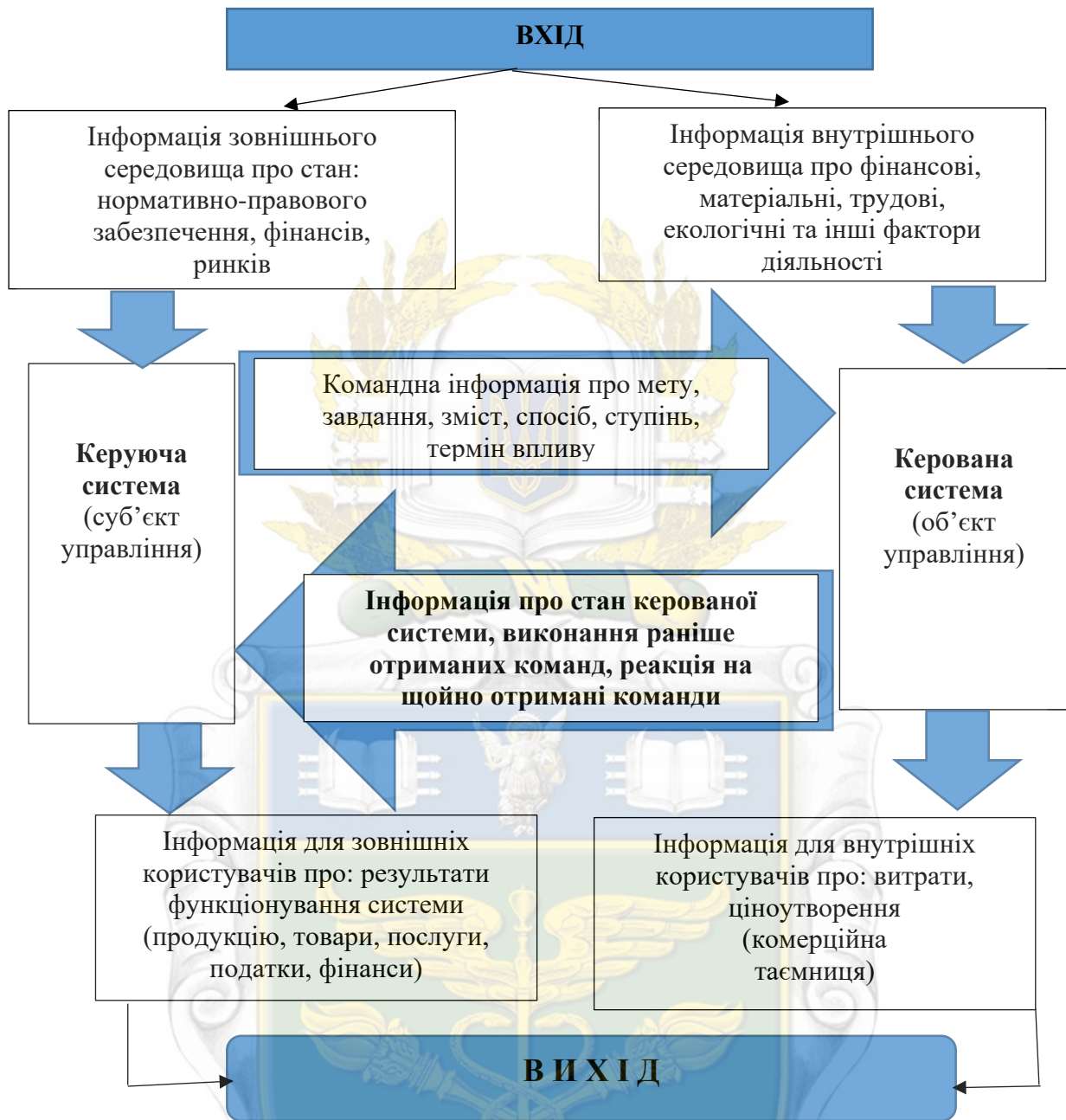


Рисунок 1.3 – Схема управлінських зв'язків у системі економічних взаємовідносин

При дослідженні системи управління переважно застосовують системний підхід. Рядом науковців [11] розроблено методи дослідження і конструювання об'єктів систем різних типів і класів. Тому системний підхід до управління фінансовими ресурсами передбачає з одного боку – розгляд і аналіз існуючого стану управління фінансовими ресурсами, а з іншого – формування ефективної системи управління для досягнення поставленої мети діяльності підприємства.



Концепція системного підходу до управління фінансовими ресурсами підприємств ресторанного бізнесу підпорядкована загальній меті розвитку підприємства, яка передбачає проведення значного обсягу аналітичної роботи, за результатами якої оцінюють: стан, склад, структуру і напрями використання фінансових ресурсів; потребу в ресурсах і джерелах їх залучення; фінансовий стан підприємства тощо.

Вибір оптимального варіанту формування та використання фінансових ресурсів, враховуючи існуючі та потенційні фінансові можливості, передбачає використання системно-аналітичного підходу до управління фінансовими ресурсами. Даний підхід базується на тому, що доцільність управлінського рішення визначається ситуацією, яка створюється під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

З огляду на розглянутий вище матеріал, доцільно сформулювати концепцію ефективного управління фінансовими ресурсами, яка передбачає оптимальне поєднання фінансової, організаційної та керівної складової і являє собою систему теоретичних і методичних поглядів в розрізі наступних елементів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Елементи концепції ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств ресторанного бізнесу

Елементи концепції	Характеристика
Поняття	Управління фінансовими ресурсами
Зміст	Процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління
Цілі	Стратегічні; оперативні; тактичні
Задачі	Забезпечення діяльності підприємства необхідним обсягом фінансових ресурсів
Об'єкти	Фінансові ресурси, фінансові відносини
Суб'єкти	Управлінські працівники за ієрархією управління
Форми прояву	Грошові потоки
Принципи	Загальні; конкретні
Функції управління	Організація; планування; мотивація; контроль
Етапи	Підготовка; прийняття; виконання; контроль виконання
Механізм	Фінансовий
Умови функціонування	Зовнішні; внутрішні

Управління фінансовими ресурсами – це система інструментів, методів, форм розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з процесами формування, розподілу і використання фінансових ресурсів для досягнення стійкого фінансового стану та ефективної діяльності підприємства [4], (див. рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Структурні елементи механізму управління фінансовими ресурсами

Зміст системи характеризується цілеспрямованим впливом управлінських працівників різних рівнів ієрархії на процес формування, розподілу і використання фінансових ресурсів з метою досягнення поставленої мети за найменших затрат і ризику.

На думку Бланка І.О. управління фінансовими ресурсами має на меті:

- забезпечення діяльності підприємства оптимальним обсягом фінансових ресурсів в певний період часу у відповідності до напрямів розвитку;

- організацію формування необхідного рівня та раціонального використання фінансових ресурсів;
- максимізацію прибутку і забезпечення підвищення ринкової вартості підприємства [9].

У системі управлінні фінансовими ресурсами виділяють три рівні: стратегічний, тактичний, оперативний. Коваленко Л.О. стверджує, що фінансові ресурси на рівні стратегічного управління переважають над іншими видами ресурсів (матеріальними, трудовими) [27]. Це свідчить про те, що стратегічний рівень управління фінансовими ресурсами передбачає вибір і обґрунтування політики залучення і ефективного розміщення фінансових ресурсів підприємства. Визначальним на стратегічному рівні управління є: визначення загальної потреби у фінансових ресурсах; обґрунтування і вибір джерел формування; розробка фінансового плану та бюджету фінансових ресурсів за напрямками діяльності.

На тактичному рівні управління ресурсами здійснюється постановка поточних цілей і планування руху фінансових ресурсів за окремими напрямками в зв'язку з загальною метою діяльності підприємства. На оперативному рівні увага приділяється управлінню матеріальними і трудовими ресурсами.

Вивчення процесу управління з погляду його функцій дозволяє встановити об'єми робіт по кожній з функцій, визначити потребу в трудових ресурсах і у результаті сформуванню структури і організацію системи управління. Кожна управлінська функція наповнена характерним для не об'ємом і змістом робіт і має специфічну структуру, в рамках якої вона реалізується [39].

Наступним важливим етапом процесу управління фінансовими ресурсами є фінансове планування, при якому здійснюється вибір засобів і методів досягнення поставлених цілей за рівнями ієрархії.

Управління фінансовими ресурсами – складний і багатогранний процес, який поділяють на кілька етапів:

1. Визначення і постановка проблеми.
2. Збір та обробка даних згідно поставленої проблеми.



3. Аналіз отриманої інформації.
4. Прийняття управлінських рішень на основі проведеного аналізу.
5. Реалізація прийнятих рішень.
6. Оцінка результатів реалізації рішень [29].

Така послідовність дій дасть можливість отримати найбільш оптимальний обґрунтований результат. Кожна дія може бути конкретизована залежно від поставленої проблеми. У переважній більшості випадків успіх розв'язання поставленої задачі залежить від того, наскільки правильно і вдало вибрані та використані методи і прийоми підготовки управлінських рішень.

Ефективне управління фінансами є ключовим фактором успіху будь-якого ресторану. Це дозволяє ресторанам контролювати витрати, максимізувати прибуток та приймати обґрунтовані фінансові рішення. Основними аспектами управління фінансовими ресурсами ресторанів є:

1. Бюджетування: створення чіткого бюджету, який враховує всі доходи та витрати, є важливим для контролю за фінансовим станом ресторану. Бюджет повинен включати такі статті, як оренда, зарплата, продукти харчування, напої, маркетинг та інші операційні витрати.

2. Відстеження витрат: важливо ретельно відстежувати всі витрати, щоб можна було виявити потенційні економії. Це можна зробити за допомогою системи управління запасами, яка допоможе відстежувати запаси продуктів харчування та напоїв, а також програмного забезпечення для обліку точок продажу, яке допоможе відстежувати продажі та транзакції.

3. Аналіз прибутковості: регулярний аналіз прибутковості страв, напоїв та інших товарів та послуг допоможе ресторанам визначити, які з них є найбільш прибутковими, а які потребують покращення.

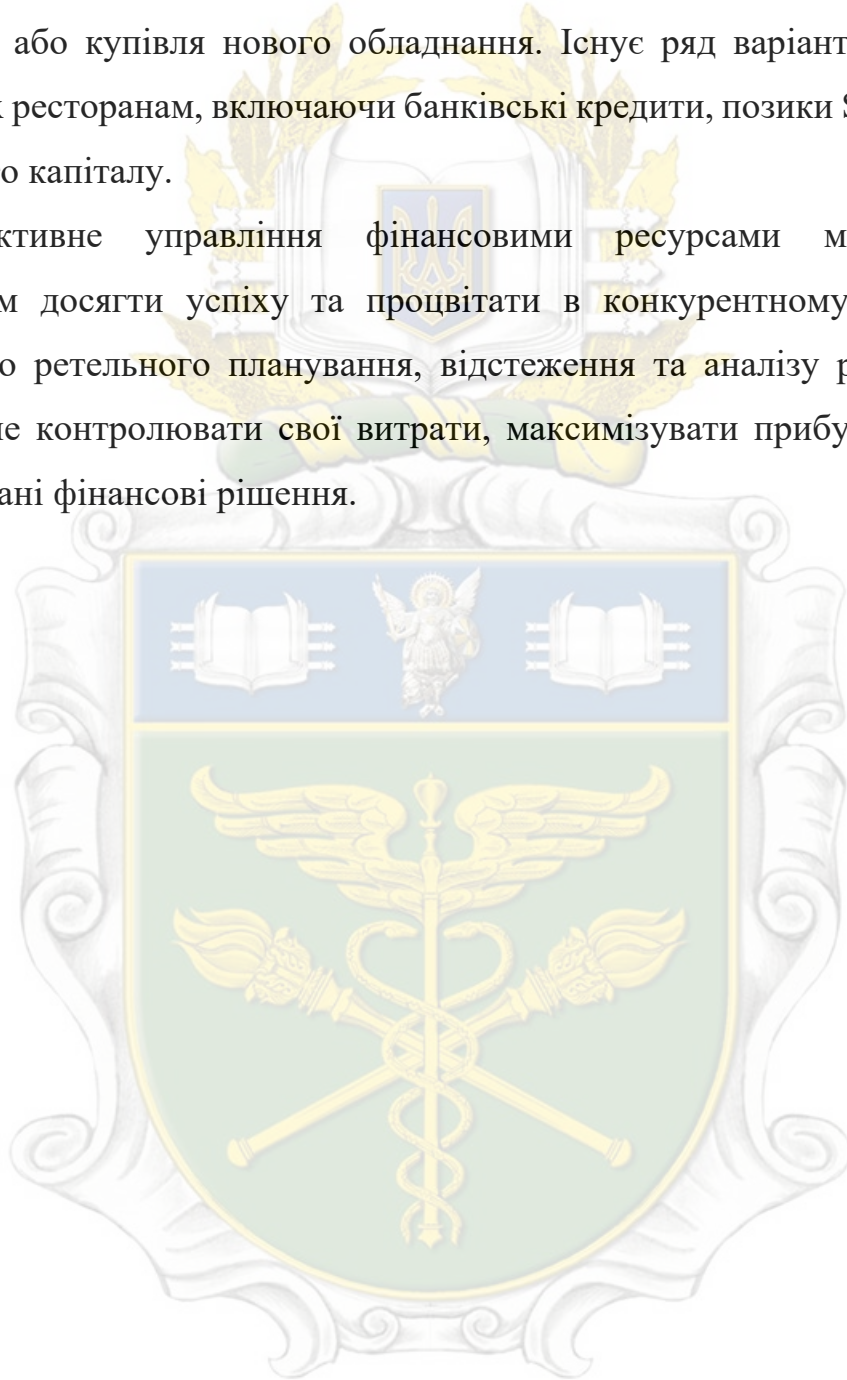
4. Управління персоналом: витрати на персонал, як правило, є однією з найбільших статей витрат ресторану. Тому важливо ефективно управляти персоналом, щоб оптимізувати витрати та максимізувати продуктивність.

5. Планування податків: ресторани повинні правильно планувати податки, щоб мінімізувати свою податкову відповідальність. Це включає розуміння

податкових законів, які застосовуються до ресторанів, а також подання податкових декларацій вчасно.

6. Фінансування: Ресторанам може знадобитися фінансування для різних цілей, таких як відкриття нового ресторану, ремонт або розширення існуючого ресторану або купівля нового обладнання. Існує ряд варіантів фінансування, доступних ресторанам, включаючи банківські кредити, позики SBA та інвестиції венчурного капіталу.

Ефективне управління фінансовими ресурсами може допомогти ресторанам досягти успіху та процвітати в конкурентному середовищі. За допомогою ретельного планування, відстеження та аналізу ресторанам може бути легше контролювати свої витрати, максимізувати прибуток та приймати обґрунтовані фінансові рішення.



## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «СМАЧНА ХАТА» ТА АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

2.1. Загальна характеристика та оцінка фінансового стану досліджуваного закладу

Досліджуваний заклад кафе «Смачна хата» знаходиться на виїзді з м. Вінниця на трасі E583 Вінницької області. Графік роботи з 12.00 год до 21.00. Телефон 098 421 1447. Локація закладу наведена на рисунку 2.1. Фасад закладу зображено на рисунку 2.2 та рисунках додатку А.

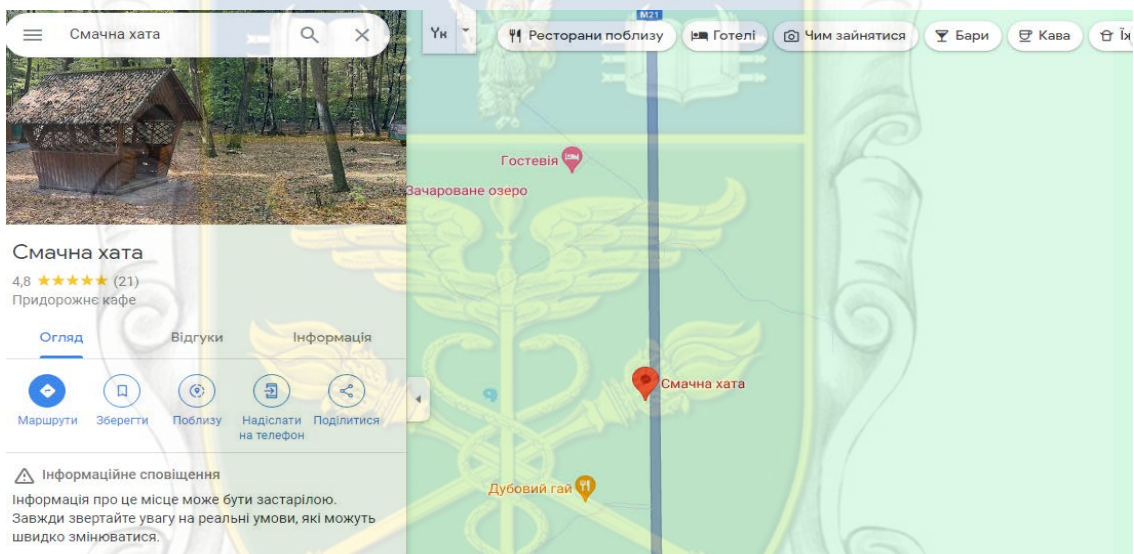


Рисунок 2.1 – Локація досліджуваного закладу

Кафе «Смачна хата» – це придорожнє кафе, де у більшій мірі споживачами є проїжджі особи. В меню закладу запропоновано страви традиційної української та європейської кухні. Для частування клієнтів можна вибрати легкі або поживні салати, холодні, гарячі закуски та страви на мангалі. Працівники кафе з великим досвідом роботи і любов'ю до своєї справи радують майстерним приготуванням страв, привабливою подачею, згідно з правилами сервірування.





Рисунок 2.2 – Фасад кафе «Смачна хата»

Організаційна структура управління досліджуваного закладу є лінійно-функціональною та наведена на рисунку 2.3. Працівники закладу дотримуються посадових інструкцій, які чітко визначають права та обов'язки кожного.

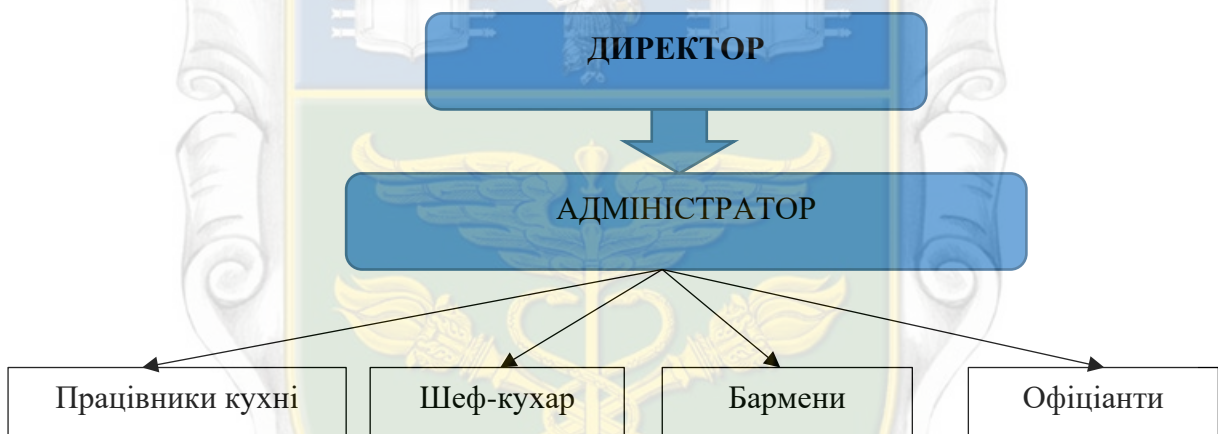


Рисунок 2.3 – Організаційна структура досліджуваного закладу

Для більш детальної оцінки діяльності досліджуваного закладу проаналізуємо майно та фінансові результати діяльності кафе «Смачна хата». Отже, у 2022 р. порівняно із 2021 р. необоротні активи досліджуваного закладу збільшилися на 17,3%. У 2023 р. у порівнянні із 2022 р. зменшилися на 9,8% і складають 1280,0 тис. грн. Щодо оборотних активів кафе «Смачна хата», то у

2022 р. у порівнянні із 2021 р. зменшилися на 2,9%. У 2023 році, порівнюючи із 2022 роком оборотні активи зменшилися на 1,2% (див. рис.2.4, дод. Б., табл. Б.1).



Рисунок 2.4 – Необоротні та оборотні активи досліджуваного закладу протягом 2021-2023 рр.



Рисунок 2.5 – Фінансові результати кафе «Смачна хата» протягом 2021-2023 рр.

Аналіз фінансових результатів діяльності досліджуваного закладу свідчить про те, що протягом 2021-2023 рр. фінансові результати у 2023 році зменшилися у порівнянні із 2021 роком. Причиною того є нестабільна ситуацією в країні та впливом численних факторів. У 2022 році відносно 2021 року виручка від реалізації товарів, робіт та послуг зменшилася на 45,6%, а от у 2023 році відносно 2022 року зросла на 67,3%. У 2022 році, у порівнянні із 2021 роком валовий прибуток кафе «Смачна хата» зменшився на 935 тис. грн. А у 2023 році у порівнянні із 2022 роком зріс вдвічі. Важливим фінансовим результатом для будь якого закладу є чистий прибуток, який в кафе у 2023 році відповідно до 2021 року зменшився на 214 тис. грн, або на 28,5%.

Згідно даних фінансової звітності досліджуваного закладу проаналізовано платоспроможність та фінансову стійкість кафе «Смачна хата». Згідно таблиці додатку В коефіцієнт автономії у 2023 р. у порівняно із 2021 р. зменшився на 0,03 пункти і становить 0,6. Це свідчить про те, що досліджуваний заклад на 60,0% фінансується за власний кошт. У 2023 році порівняно із 2021 р. коефіцієнт фінансової стабільності зріс на 0,16 п. Щодо коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами у 2023 році у порівнянні із 2022 роком, то він зменшився на 0,08 пункти, тобто це та частина матеріальних оборотних засобів, що фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу досліджуваного закладу. У 2023 році коефіцієнт фінансової залежності порівняно із 2021 роком зменшився на 0,08 пункта, що свідчить зменшення рівня запозичених коштів у структурі капіталу досліджуваного закладу. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу у 2023 р. у порівнянні із 2021 р. зменшився на 0,08п. та становить 0,66. Це засвідчує, що на кожну гривню власного капіталу припадає 0,66 грн. залученого капіталу досліджуваного закладу. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу протягом досліджуваного періоду був майже не змінний і у 2023 році становив 0,4. Даний показник свідчить про те, що це та частка активів, що фінансується за рахунок запозиченого капіталу кафе «Смачна кафе».



Згідно проведеного аналізу показників ліквідності кафе «Смачна хата» протягом 2021-2022 рр. визначено, що всі показники ліквідності мали тенденцію на зменшення (дод. Б., табл. Б.2). В цілому аналіз показників ліквідності показав, що всі показники ліквідності знаходяться в межах нормативних значень.

Аналіз показників ділової активності досліджуваного закладу у 2021-2023 рр. (табл. Б.3, додатку Б) свідчить про те, що у 2023 році коефіцієнт оборотності активів свідчить про зростання тривалості обороту активів кафе «Смачна хата» на 218,5 днів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшився на 1,46 п., що призвело до зростання тривалості обороту оборотних активів на 116,0 днів. А у 2023 р. у порівнянні із 2022 р. коефіцієнт зріс на 1,8 п. Згідно табл. Б.4 додатку Б у 2022 році у порівнянні із 2021 р. показники рентабельності зменшилися. Загалом проведений аналіз фінансової та господарської діяльності досліджуваного закладу показав, що підприємство є прибутковим, рентабельним, платоспроможним та ліквідним і вдало здійснює свою діяльність на ринку сфери послуг.

## 2.2. Аналіз сучасного стану, структури та динаміки фінансових ресурсів кафе «Смачна хата»

Управління фінансовими ресурсами належить до основних завдань фінансового менеджера досліджуваного закладу, оскільки їх структура і вартість значною мірою впливають на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та на ефективність діяльності господарюючого суб'єкта в цілому.

Для ефективного функціонування підприємству не достатньо лише мати на балансі фінансові ресурси. Вони мають бути правильно сформовані та використовуватись відповідно до виду діяльності, яким займається суб'єкт

господарювання. Тобто кошти повинні залучатися на строк довший ніж строк їх корисного використання.

Для доцільного та ефективного управління фінансовими ресурсами потрібно обов'язково визначати мету та цілі, які наведені на рисунку 2.6. Для того, щоб визначити найкраще співвідношення джерел залучення капіталу необхідно перш за все визначити на які цілі (довго- чи короткострокові) він використовуватиметься або до яких статей активу буде приєднуватись до того як принесе прибуток. Після цього залишається ще одна проблема – які кошти для цього краще використати: власні чи позикові. Проте, якщо у підприємства відсутні власні вільні кошти, постає питання, чи доцільно залучати додаткові кошти на платній основі і якщо так, то в якому обсязі.



Рисунок 2.6 – Мета та домінуючі цілі управління фінансовими ресурсами досліджуваного закладу

Згідно таблиці 2.1 протягом звітного періоду власний капітал зріс у 2022 році відносно до 2021 року на 14,9%, а у 2023 році відносно 2022 року – на 8,2%. Короткострокові кредити банків у 2022 році зросли у порівнянні із 2021 роком на 40 тис. грн (14,3%), а у 2023 році відносно 2022 року зменшилися на 80 тис. грн, або на 25%.

Таблиця 2.1 – Фінансові ресурси кафе «Смачна хата» протягом 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)	
				2022/2021	2023/2022
<b>Власний капітал</b>	1480,0	1700,0	1840,0	220,0	140,0
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	10,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1470,0	1690,0	1830,0	220,0	140,0
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	1300,0	1260,0	1240,0	40,0	40,0
Короткострокові кредити банків	280,0	320,0	240,0	40,0	-80,0
Поточна кредиторська заборгованість за					
-товари, роботи та послуги	570,0	640,0	760,0	70,0	120,0
-розрахунками з бюджетом	100,0	120,0	80,0	20,0	-40,0
Інші поточні зобов'язання	350,0	180,0	140,0	-170,0	-40,0

Щодо поточної кредиторської заборгованості, то у 2022 році відносно до 2021 року її розмір збільшився як за товари, роботи та послуги на 70 тис. грн (12,3%), так і щодо розрахунків з бюджетом на 20 тис. грн (20%). У 2023 році поточна кредиторська заборгованість зросла на 120 тис. грн (або на 18,8%), а поточна кредиторська заборгованість з бюджетом зменшилася на 40 тис. грн (або на 33,3%). Інші поточні зобов'язання протягом 2021-2023 рр. зменшилися і у 2023 році склали 140 тис. грн, що на 20 тис. грн (або на 60%) менше, ніж у 2021 році.

Основними показниками, які характеризують ефективність всіх напрямків діяльності закладів ресторанного бізнесу є сума отриманого прибутку і рівень рентабельності. Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами



спрямоване перш за все на максимізацію прибутку підприємств і підвищення рівня рентабельності.

Оцінка рівня ефективності фінансової діяльності також повинна здійснюватися за допомогою показників рентабельності капіталу та його оборотності. Згідно з економічною теорією найбільш вагомі індикатори ефективності управління фінансами – це показники рентабельності капіталу, зокрема рівень рентабельності власного капіталу, рівень рентабельності загального капіталу та інші. Головним показником цієї групи є рівень рентабельності власного капіталу, який використовується підприємством. На зниження рівня рентабельності вплинуло зменшення суми чистого прибутку.

Таблиця 2.2 – Характеристика рівня рентабельності власного капіталу, що використовується кафе «Смачна хата»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1. Сума чистого прибутку, одержаного закладом, тис. грн.	752,0	387,0	538,0
2. Середньозважена сума власного капіталу, тис. грн.	1480,0	1700,0	1840,0
3. Рівень рентабельності власного капіталу, %.	50,8	22,8	29,2

$$Rbk = \frac{(752,0 + 387,0 + 538,0)/3}{(1480,0 + 1700,0 + 1840,0)/3} * 100\% = 33,4$$

Термін окупності власного капіталу буде дорівнювати в середньому  $100/33,4=2,9$  року. Для власного капіталу це оптимальний термін. Якщо порівняти показники рентабельності власного капіталу кафе «Смачна хата», то з'ясується, що починаючи з 2021 р., відбувалося збільшення рівня рентабельності власного капіталу.

Метою управління структурою капіталу є мінімізація витрат на залучення довгострокових джерел фінансування та забезпечення власникам капіталу максимальної ринкової оцінки вкладених ними коштів.

### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ КАФЕ «СМАЧНА ХАТА»

### 3.1. Оптимізація структури фінансових ресурсів досліджуваного закладу

Оптимізація структури капіталу – це важливий етап стратегічного аналізу капіталу, який полягає у визначенні такого співвідношення між вартістю, втіленою у кошти підприємства, які йому належать і приносять прибуток, та вартістю, інвестованою в грошові кошти, що залучаються на основі їх повернення, за умови якого досягається максимальна ефективність діяльності підприємства [32].

Сьогоднішні умови функціонування підприємства в Україні базуються на переліку проблем контрі постають у процесі діяльності закладів ресторанного бізнесу. Період нестабільності в країні сильно впливає на проблематику функціонування підприємств, вирішення проблем ефективності діяльності, у тому числі на підвищення ефективності управління фінансовим ресурсами.

Період кризових ситуацій котрі спіткали Українську економіку продовжується, повномасштабне вторгнення росії на територію України призвело до великої кількості проблем в економіці, знищення логістичних ланцюгів, економічних домовленостей та можливості стабільного існування у кожній сфері економіки для підприємства.

З урахуванням сучасних умов функціонування підприємств ресторанного бізнесу, підвищення фінансової стійкості, збільшення ефективності використання ресурсів, та покращення показників діяльності є серйозною запорукою можливості існування на ринку, і ці умови залежать, у тому числі, від вдосконалення використання фінансових ресурсів підприємства.

Покращення та оптимізація фінансових ресурсів підприємства дозволяє ефективно використовувати свої ресурси та забезпечує стійкість

функціонування, навіть в умовах зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть порушити звичайний режим роботи.

Зовнішні та внутрішні фактори спричинення фінансової кризи на підприємстві є важливим елементом розуміння, для ефективного функціонування та змоги адаптуватись у найскладніші моменти, перелік основних зовнішніх та внутрішніх чинників спричинення фінансової кризи розглянемо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Зовнішні та внутрішні чинники фінансової кризи на підприємстві ресторанного бізнесу

<b>Зовнішні (екзогенні)</b>	<b>Внутрішні (ендогенні)</b>
Політична нестабільність	Низький рівень управління
Зростання монополії на ринку	Простої виробничих потужностей
Нестабільність фінансового та валютного ринків	Низька продуктивність праці робітників
Нестабільність податкового законодавства	Низький рівень маркетингу
Стрімке підвищення рівня інфляції	Низький рівень організаційної структури
Падіння кон'юнктури в економіці в цілому	Відсутність стратегії розвитку підприємства
Підвищення конкуренції на ринку або криза окремої галузі	Неправильне фінансове планування

Кожен період кризи на підприємстві ресторанного бізнесу варто проходити у підготовленому та стабільному стані, необхідність стабілізації фінансової стійкості має важливе значення, а кроки для її побудови можна охарактеризувати наступним чином:

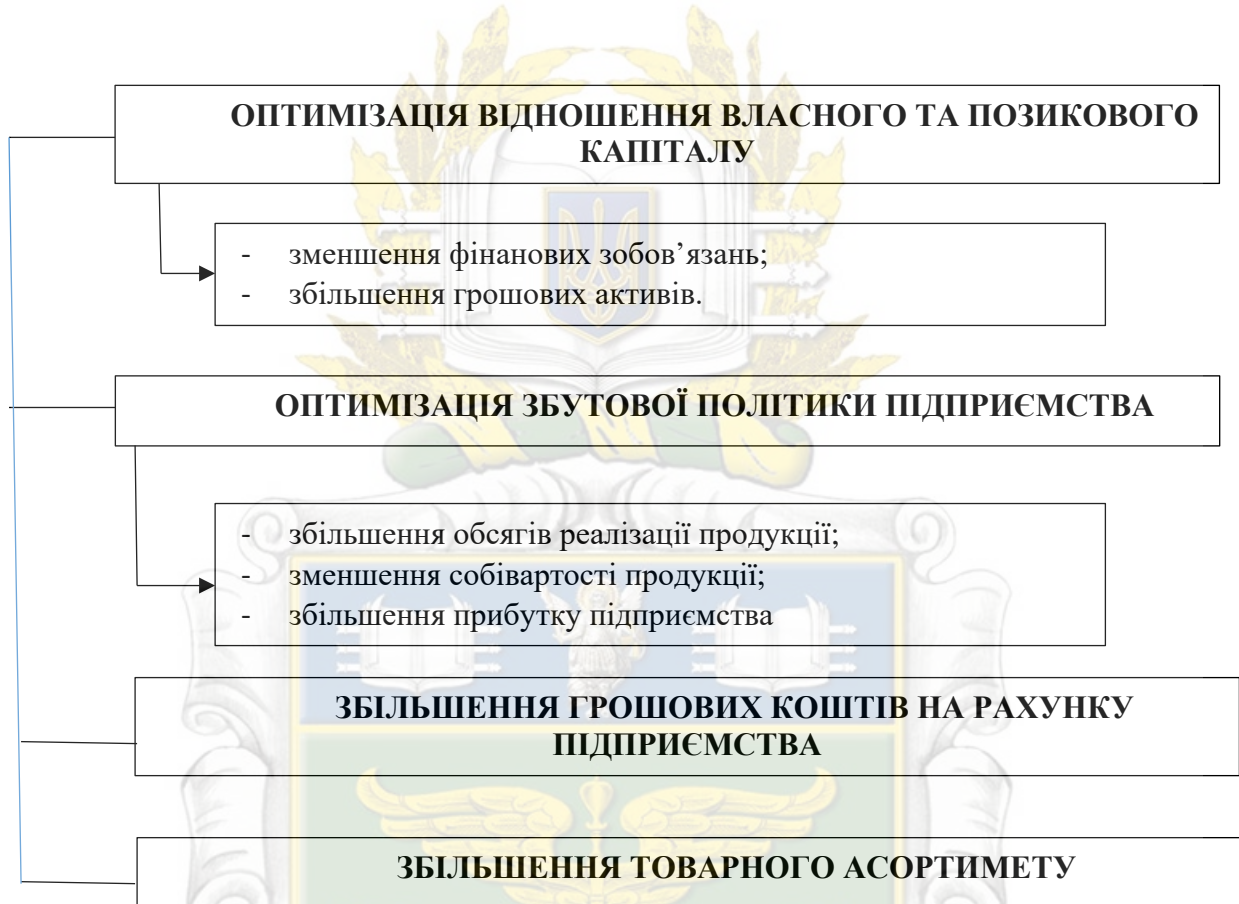
- вживання локальних заходів з поліпшення фінансового стану;
- усунення зовнішніх та внутрішніх факторів банкрутства;
- регулювання рівня незавершеного виробництва;
- удосконалення поточного календаря фінансового документа, у якому докладно відображається грошовий обіг підприємства.

Для усунення ризиків підкорення кризовій ситуації досліджуваному закладу варто розглядати можливості для адаптації та можливості забезпечення власних потреб у періоди складної кон'юнктури ринку. Управління ефективністю використання фінансових ресурсів дасть змогу підприємству забезпечити



перелік можливостей задля ефективного функціонування у час кризи та нестабільності.

Напрями управлінського впливу для покращення використання фінансових ресурсів підприємства відобразимо на рисунку 3.1.



Риснок 3.1 – Напрями управлінського впливу покращення використання фінансових ресурсів підприємства ресторанного бізнесу

Розглянемо напрями управлінського впливу покращення використання фінансових ресурсів та охарактеризуємо їхні вигоди для досліджуваного закладу у таблиці 3.2.

В Україні більшість підприємств нехтують науковими підходами до оптимізації структури капіталу, що є помилкою, оскільки від співвідношення між власним і позиковим капіталом залежить результат діяльності підприємства та його стан у майбутньому. Тому підприємству потрібно чітко визначити, за рахунок яких фінансових ресурсів буде сформовано його капітал.

Таблиця 3.2 – Напрями покращення управління у кафе «Смачна хата»

Напрямок	Переваги	Умови втілення
Оптимізація співвідношення між власним та залученим капіталом підприємства	Забезпечує мінімізацію фінансового ризику при одночасному досягненні максимальної прибутковості власного капіталу. Оптимізація ліквідності підприємства досягається шляхом проведення оперативних заходів, спрямованих на зменшення фінансових зобов'язань та збільшення грошових	Оптимізація відношення здійснюється за умови покращення обох показників, таким чином, зменшення фінансових зобов'язань можна отримати шляхом таких дій: зменшення суми постійних витрат; скорочення рівня умовно-змінних витрат; продовження строків кредиторської заборгованості за товарними операціями; оптимізація платежів дивідендів та відсотків
	активів, які покривають ці зобов'язання	Інша умова – збільшення обсягу грошових активів, цей результат можна досягти шляхом наступних кроків: відтермінування виплат відсотків.
Покращення збутової політики	Ефективна стратегія продажу товарів та послуг призведе до зростання обсягів продажу, що створить сприятливі умови для подолання фінансово-економічних труднощів підприємства	Активізація роботи напрямку маркетингу з метою просування продукції та впізнаваності бренду.
		Підвищення конкурентоспроможності можливе через оптимізацію собівартості продукції, використовуючи нові технології та обладнання
Надання пріоритету нагромадженню грошових резервів на розрахунковому рахунку	Дозволяє збільшити коефіцієнт абсолютної ліквідності та надає можливість підприємству отримувати довгострокові та короткострокові кредити в банку для фінансування поточних потреб.	Розширення ринку збуту
Оптимізації витрат на здійснення діяльності	Впровадження оптимізації витрат забезпечить підвищення прибутковості закладу, також економія може бути перенаправлена на інвестиції в розвиток та інновації, або ж розширення діяльності інвестиції. Створює умови стабільності під час кризових подій.	Збільшення грошових резервів можливе шляхом реалізації надлишкових активів
		Цей напрямок може здійснюватись за наступними кроками: удосконалення ланцюгів поставок, зменшення витрат ресурсів та оптимізацію робочих процесів.

Для подальшого розширення своєї діяльності підприємству необхідно збільшити величину власного капіталу. Це може бути зроблено за рахунок нагромадження нерозподіленого прибутку, або за рахунок залучення додаткових фінансових ресурсів від власників.

Підприємству слід залучати позикові кошти доти, доки це буде прибутковим (з урахуванням відсоткових виплат) і поки в нього існує така можливість. Після досягнення того стану, коли підприємство не може віднайти позикових коштів за прийнятною ціною (що свідчить про перевантаженість підприємства боргами порівняно з величиною власного капіталу), воно має збільшувати суму власного капіталу, яка повинна бути такою, щоб збільшити кредитоспроможність підприємства і тим самим повернути вартість пропонувананих йому позикових коштів на попередній рівень (див. рис. 3.2).

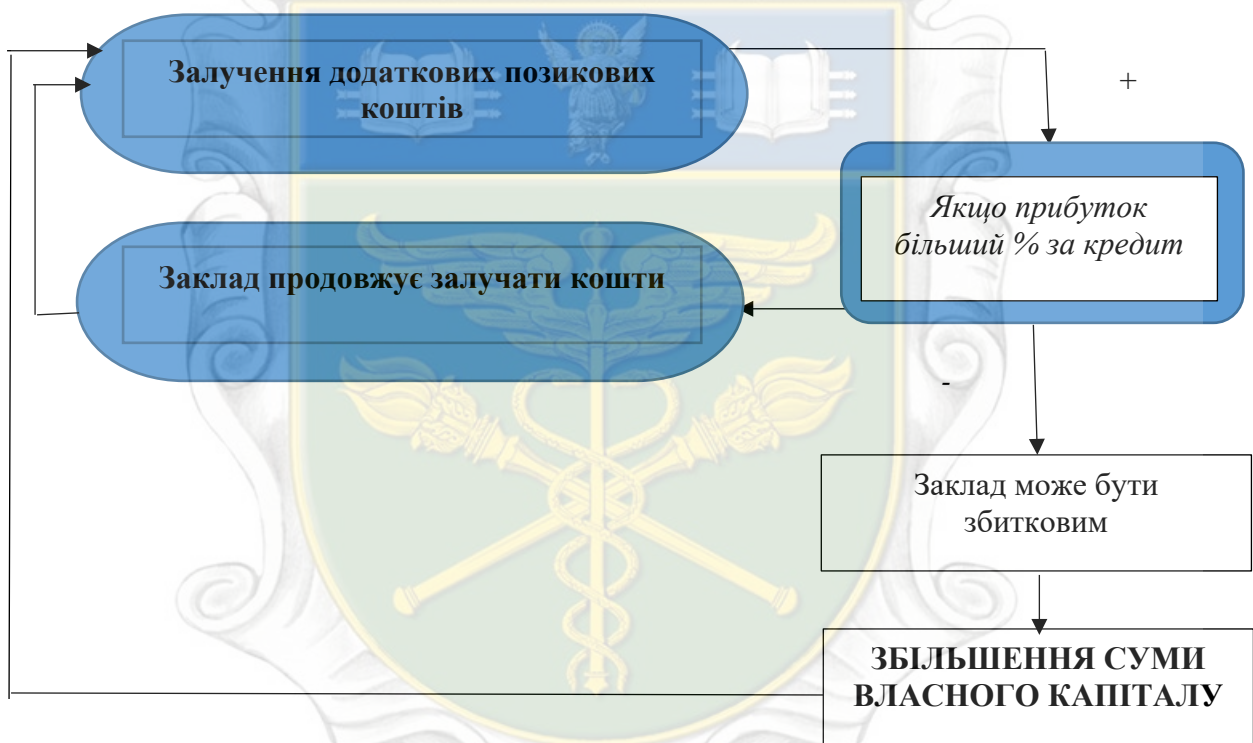


Рисунок 3.2 – Оптимізація співвідношення власного і позикового капіталу

Наведена схема формування джерел фінансування підприємства ресторанного бізнесу передбачає, що підприємство переходить до наступного



кроку тільки тоді, коли вичерпані всі можливості попереднього. Тобто підприємство не намагається збільшувати свої боргові зобов'язання.

Існують різні методи оптимізації джерел фінансування, розглянемо основні з них:

1. Оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності, що передбачає використання механізму фінансового левериджу, що дозволяє визначити оптимальну структуру капіталу, яка забезпечує максимальний рівень фінансової рентабельності.

2. Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості. Даний процес оптимізації базується на визначенні попередньої оцінки вартості власного і позикового капіталу, за різними умовами його залучення, на основі багатоваріантних розрахунків середньозваженої вартості капіталу.

3. Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків. Даний метод оптимізації структури капіталу пов'язаний із процесом диференційованого вибору джерел фінансування різних складових частин активів підприємства.

4. Формування показника цільової структури капіталу. Граничні рівні максимально рентабельної і мінімально ризикової структури капіталу дозволяють визначити поле вибору конкретних його значень на плановий період. У процесі даного вибору враховуються всі раніше розглянуті фактори, що характеризують особливості діяльності даного підприємства.

Вирішальне рішення щодо оптимізації структури фінансових ресурсів дозволяє сформуванню показника «цільової структури капіталу», у відповідності з яким буде здійснюватися його формування шляхом залучення фінансових коштів з певних джерел.

### 3.2. Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів кафе «Смачна хата»

Одним із основних елементів ринкової економіки є підприємницька діяльність суб'єкта господарювання, конкурентоспроможність якого в основному залежить від ефективного управління його фінансовими ресурсами.

Створення та використання фінансових ресурсів у сфері підприємництва здійснюється з метою підвищення ефективності всіх напрямків діяльності суб'єктів господарювання і забезпечення їх подальшого розвитку. Це можливо при направленні фінансових ресурсів на впровадження нових технологій, покращення використання основних фондів, прискорення обороту обігових коштів тощо. Вплив фінансів на ефективність виробництва на рівні господарської структури у великій мірі визначається наявністю ресурсів у суб'єктів підприємництва. Отже, кожна підприємницька структура повинна мати можливість за результатами своєї діяльності створювати фонди фінансових ресурсів, здатні забезпечувати відтворення та вдосконалення виробництва, а також соціальний розвиток.

Операційна діяльність кафе «Смачна хата» характеризується наступними основними особливостями, що визначають специфіку використання капіталу:

1. Вона є головним компонентом всієї господарської діяльності підприємства, основною метою його функціонування. Основний обсяг формованих активів, основна чисельність персоналу підприємства обслуговують цю діяльність. Відповідно, капітал, що використовується в операційній діяльності, при нормальних умовах функціонування підприємства займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі задіяного їм капіталу.

2. Операційна діяльність носить пріоритетний характер по відношенню до інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства. Тому розвиток будь-яких інших видів діяльності не повинна вступати в протиріччя з розвитком операційної діяльності, а тільки підтримувати її. Відповідно і задачі

підвищення ефективності використання капіталу в будь-яких інших видах діяльності підприємства не повинні вирішуватися за рахунок зниження цієї ефективності в операційному процесі.

3. Інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним параметром, що характеризує поступальний економічний розвиток підприємства по окремих стадіях його життєвого циклу. Відповідно, можливості ефективного використання капіталу в операційному процесі на різних стадіях життєвого циклу підприємства визначають цілі і завдання не лише стратегії використання капіталу, але і цілі, а також можливості реалізації загальної економічної стратегії підприємства.

4. Господарські операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, носять самий регулярний характер. У порівнянні з операціями інших видів діяльності частота операцій по ній найвища.

Це визначає високу інтенсивність формування та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з використанням капіталу в операційному процесі підприємства. Крім того, регулярність здійснення господарських операцій створює основу для регулярного формування ефекту використання капіталу в цьому виді діяльності підприємства у формі обсягу реалізованої продукції, доходу, прибутку тощо.

5. Операційна діяльність підприємства орієнтована в основному на товарний ринок, у той час як формування необхідного до використання капіталу здійснюється переважно на фінансовому ринку.

6. Операційної діяльності притаманні, поряд із загальними, і специфічні види ризиків, що об'єднуються поняттям комерційний ризик. Тому рівень операційного прибутку, що генерується використовуваним капіталом при різних альтернативних варіантах його використання, повинен обов'язково співвідноситися з рівнем комерційного ризику.

Розглянуті особливості здійснення операційної діяльності підприємства вимагають обов'язкового врахування при управлінні використанням капіталу в операційному процесі.



Капітал, що використовується в операційній діяльності досліджуваного закладу, підрозділяється на два основних види – операційний основний капітал і оборотний операційний капітал. Такий склад операційного капіталу обумовлений характером формованих їм активів, які залежно від особливостей участі в операційному процесі поділяються на необоротні операційні активи і зворотній операційні активи підприємства.

Враховуючи, що процес використання капіталу та активів в операційній діяльності підприємства носить паралельний і взаємообумовлений характер, розглянемо склад видів операційних активів, що формуються за рахунок основного і оборотного капіталу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Склад основних видів і елементів операційних активів, що формуються за рахунок капіталу, використовуваного в операційній діяльності кафе «Смачна хата»

Види операційного капіталу підприємства	Активи формуються за рахунок операційного капіталу підприємства	
	Групи операційних активів	Основні види операційних активів
Основний капітал	Необоротні операційні активи	1. Виробничі основні засоби 2. Нематеріальні активи, що обслуговують операційний процес
Оборотний капітал	Оборотні операційні активи	1. Запаси товарно-матеріальних цінностей
		2. Дебіторська заборгованість
		3. Грошові кошти
		4. Інші види оборотних операційних активів

Процес управління використанням капіталу в операційній діяльності підприємства вимагає не тільки централізованого керівництва, а й формування на базі окремих структурних підрозділів певних «центрів відповідальності». Зокрема, в операційній діяльності для управління цим процесом на підприємстві створюються такі типи «центрів відповідальності» (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Система основних типів центрів відповідальності, які забезпечують управління використанням фінансових ресурсів в операційній діяльності досліджуваного закладу

Формування системи управління використанням фінансових ресурсів в операційній діяльності досліджуваного закладу передбачає наступний алгоритм дій:

1. Дослідження специфічних особливостей функціонування структурних підрозділів з позицій їх впливу на окремі аспекти використання фінансових ресурсів в операційному процесі.
2. Визначення основних типів центрів відповідальності в розрізі структурних підрозділів кафе.
3. Формування системи прав, обов'язків і міри відповідальності керівників структурних підрозділів, визначених як центри відповідальності в операційній діяльності підприємства
4. Розробка та доведення центрам відповідальності планових (нормативних) завдань щодо використання фондів грошових коштів.
5. Забезпечення контролю виконання завдань шляхом отримання відповідної інформації (звітів), її аналізу і встановлення причин відхилень щодо використання фінансових ресурсів центрами відповідальності.

Побудова системи центрів відповідальності різних типів в операційній діяльності досліджуваного закладу залежить від багатьох факторів – суми використовуваного операційного капіталу, обсягу виробництва і реалізації продукції, організаційно-правової форми діяльності підприємства та інших.

Тому визначення чисельності і складу центрів відповідальності, які забезпечують управління використанням фінансовими ресурсами, вимагає індивідуального дослідження. Сформовані центри відповідальності повинні бути укомплектовані кваліфікованими менеджерами, здатними не тільки забезпечувати виконання встановлених завдань з використання операційного капіталу, але і розробляти пропозиції щодо управління по підвищенню ефективності цього використання в рамках контрольованої ними операційної діяльності підрозділів.





## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного дослідження сутність категорії «фінансові ресурси підприємства» пропонується викласти у такій редакції: фінансові ресурси підприємств ресторанного бізнесу – це грошові кошти підприємства, які створені за рахунок власних, позикових і залучених джерел фінансування і використовуються для формування активів підприємства, виконання фінансових зобов'язань, стимулювання працівників підприємства, а також здійснення комплексу інших заходів з метою забезпечення подальшого ефективного розвитку підприємства.

Отже, формування та використання фінансових ресурсів на підприємствах ресторанного бізнесу – це процес утворення грошових фондів для фінансового забезпечення операційної, інвестиційної діяльності, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання. Адже саме фінансові ресурси є основою функціонування підприємств різних галузей та форм власності.

За їх правильного формування та використання в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні суб'єктам підприємницької діяльності слід враховувати значну кількість внутрішніх і зовнішніх факторів для подальшої раціональної організації управління фінансовою діяльністю. Окрім того, підприємствам слід визначити правильне поєднання власних і позикових джерел фінансування, яке забезпечить їм стабільне функціонування і можливість отримання прибутків.

Вибір та реалізація оптимальних рішень в управлінні фінансовими ресурсами залежать від їх економічної ефективності, тобто результат має відповідати здійсненим витратам з урахуванням мінімального ризику. Якщо управління фінансовими ресурсами поділити на управління формуванням та управління їх використанням, то ефективне формування передбачає залучення оптимальної кількості фінансових ресурсів для виконання поставленої задачі за

найменших витрат на їх формування. Ефективне використання характеризується виконанням поставленої задачі за найменших витрат фінансових ресурсів і мінімального ризику. При цьому додатковий отриманий ефект повинен перевищувати додаткові здійснені витрати.

Ефективне управління фінансовими ресурсами здійснюється в межах фінансового механізму. Традиційно в структуру фінансового механізму включають п'ять взаємопов'язаних елементів: фінансові методи, фінансові важелі, правове, нормативне та інформаційне забезпечення.

В цілому проведений аналіз фінансової та господарської діяльності досліджуваного закладу показав, що кафе «Смачна хата» є прибутковим, рентабельним, платоспроможним та ліквідним і вдало здійснює свою діяльність на ринку сфери послуг.

У кваліфікаційній роботі запропоновано удосконалити процес управління фінансовими ресурсами кафе «Смачна хата» шляхом оптимізації структури фінансових ресурсів. Запропоновано оптимізацію співвідношення власного та позикового капіталу, використовуючи методи оптимізації. Актуалізовано питання щодо визначення центрів відповідальності щодо використання капіталу, які налагодять процес управління та сприятимуть правильній організації використання фінансовими ресурсами кафе «Смачна хата».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення: 04.04.2024).
3. Абдуллаєва А. Є. Особливості здійснення стратегічного управління фінансовими ресурсами на вітчизняних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 1. С. 189-191.
4. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент. Полтава: РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
5. Аранчій В.І., Зоря О.П. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2020. № 2. С. 156–159.
6. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 42. Харків. 2020. С. 117–122.
7. Бишовець Л. Г., Бочкова О. О. Концептуальні основи розвитку ресторанного господарства України. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: матеріали XI Міжнародна науково-практична конференція. Том 2. Черкаси. 2019. С. 53-58.
8. Білик М. Д. Фінансова стратегія як складова частина загальної стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. 2019. № 7/8. С. 140–147.
9. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: монографія; за ред. І.О. Бланка. Київ: КНТЕУ, 2019. 147 с.



10. Бугаєнко Д.О. Управління оборотним капіталом та оцінка його впливу на фінансовий стан підприємства. «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма). Полтава, 2019. 715 с

11. Вольська В. Управління фінансовими ресурсами підприємств ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023.

12. Гайбура Ю.А. Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов. *Агросвіт*. 2020. № 6. С.14–21.

13. Герман М. Управління фінансовими ресурсами підприємств та їх вплив на фінансовий стан. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №5. Т. 1. С. 175-181.

14. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / О.А. Ніколайчук, Н.С. Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова, Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250 с.

15. Готельно-ресторанна справа: бакалаврський курс: навч. посіб. для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» першого (бакалаврського) рівня освіти усіх форм навчання / колектив авторів; за ред. проф. Н. В. Якименко-Терещенко; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Частина 1. Харків, 2022. 549 с.

16. Гріщенко І., гринчук Т. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22.

17. Даценко Г.В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. Т. 2. С. 162–165.

18. Дзеніс О.О. Обґрунтування стратегії фінансування розвитку підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2021. 20 с.
19. Дропа Я.Б., Терешко О.М. Формування фінансових ресурсів підприємств в сучасних умовах розвитку фінансової системи. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/60-1.pdf> (дата звернення: 01.03.2024).
20. Економіка ресторанного господарства: навч. посіб. / Н.О. Власова [та ін.]. ХДУХТ. 2-ге вид., стер. Харків: Світ книг, 2019. 389 с.
21. Економіка готельно-ресторанного господарства: навч. посібник / С. А. Александрова, Л. В. Оболенцева, В. Ю. Світлична ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с.
22. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
23. Журавльова Т.О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. №3. С. 42-45.
24. Зотов О.В. Проєкт, управління проєктом: основні поняття, суб'єкти державного управління. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=171> (дата звернення: 21.04.2024).
25. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4(29). С. 106–115.
26. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. Київ: Знання, 2020. 485 с.
27. Коваленко Н. Управління грошовими потоками українських підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2019. Випуск 8, Частина 2. С. 200-203.

28. Коваленко Л.Г., Нагернюк Д.В. Стратегія розвитку маркетингу готельних послуг в умовах нестабільності ринкового середовища. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. С. 45-51.
29. Кропівцова Н. Особливості формування фінансових ресурсів підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг*. 2021. Вип. 1. С. 261-268.
30. Линенко А.В., Сніжко Т.О. Обґрунтування вибору фінансової стратегії підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 1. С. 109–113.
31. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. *Фінанси України*. 2018. № 3 С. 113.
32. Макаренко П. М., Аранчій В. І., Зоря О. П., Лашко Ю. П. Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 3. Т. 2. Економічні науки. Полтава: ПДАА. 2014. С. 225–231.
33. Москаленко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №6. С. 180-191.
34. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 344 с.
35. Ніколаєнко Л. Ф., Геращенко І.О. Розробка фінансової стратегії як елемент антикризової програми підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. Т. 1. С. 11–15.
36. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посібник / В. Я. Брич, Г. В. Кушнірук, М. Й. Рутинський, Н. Я. Сусол та ін. / за заг. ред. проф. В.Я. Брича. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.
37. Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 384 с.



38. Радинський С.В., Дячун О.Д. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 107-117.
39. Радинський С.В., Левицький В.О. Проблеми управління фінансово- економічним потенціалом національної та регіональних систем. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія ФОП Паляниця В.А. Тернопіль, 2021. 209 с. С.13-28.
40. Сабадощ Г.О., Мороховис В.С. Інноваційне управління у ресторанному бізнесі. *ХТЕК КНТЕУ*. 2019. № 1. С. 41-45.
41. Савіцька О. П. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств сфери послуг. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права*. 2020. С. 33-36.
42. Тимошик Н.С., Семчишин Є.В. Організаційні аспекти формування та оптимізації фінансових ресурсів підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 2 С. 232-238.
43. Ткаченко А. М. Фінансова стратегія як компонент загальної стратегії підприємства в системі управління. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: у 3-х т.* ПДТУ. Маріуполь, 2021. Т. 3. С. 19-23.
44. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2019. № 1 (47). С. 137–140.

## **ДОДАТКИ**