

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
 Кафедра обліку та аудиту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Контроль та аналіз формування і використання фінансових ресурсів
 підприємства»

(на базі ПП «МЕКАС ІНВЕСТМЕНТС Л.В.»)

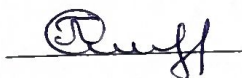
Здобувача вищої освіти другого
 (магістерського) рівня
 II курсу, групи ОМА 24-1,
 спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
 освітня програма «Державний аудит;
 судово-економічна експертиза у
 фінансових розслідуваннях

Дяченко
 Сергійович

Єгор

підпис здобувача
 вищої освіти

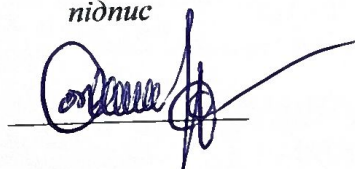
Науковий керівник



Панасюк Ольга Вікторівна,
 кандидат економічних наук,
 доцент

підпис

Гарант освітньо-
 професійної програми



Рябчук Оксана Григорівна,
 кандидат економічних наук,
 доцент

підпис

Допущено до захисту рішенням кафедри
 протокол від «19» січня 2026 № 13

Завідувач кафедри



Лісовий Андрій Васильович,
 доктор економічних наук,
 професор

Ірпінь – 2026

Регистрація № 5

19.01.2026

(дата)

(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту
(до захисту, на доопрацювання)

12.01.26

(дата)

(підпис)

Результат захисту

30/А/5

(оцінка)

03.02.2026

(дата)

(підпис)

Голова комісії:

(підпис)

Лавренюк Т.М.

(ініціали, ПІБ)

Члени комісії:

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Лісовий А.В.

(ініціали, ПІБ)

Савченко А.М.

(ініціали, ПІБ)

Гамасюк О.В.

(ініціали, ПІБ)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, ПІБ
ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ				
Вміст роботи (наукова і практична цінність роботи, її наукова новизна, глибина дослідження, здатність екстраполяції теоретичних висновків до практичних ситуацій, наявність сильних і слабких сторін, логічність та послідовність викладення матеріалу тощо)	від 0 до 30	28		
Рівень підготовки здобувача (володіння професійною термінологією, вміння здійснювати аналіз, приймати рішення, висловлювати пропозиції тощо)	від 0 до 10	9		
Ставлення здобувача до виконуваної роботи (дотримання стандартного плану, урахування пропозицій керівника, оформлення роботи тощо)	від 0 до 10	9		
СУМА БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
Доповідь	від 0 до 10	10		
Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
Апробація (участь у конференціях, публікація статті)	від 0 до 10	4		
СУМА БАЛІВ	від 0 до 50	44		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	03.02.	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

АНОТАЦІЯ

«Контроль та аналіз формування і використання фінансових ресурсів підприємства»

Мета роботи є розвиток теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності контролю та аналізу формування і використання фінансових ресурсів підприємства на прикладі ПП «Мекас Інвестментс Л. В.».

Завданнями роботи є визначити сутність поняття «фінансові ресурси» як інструменту фінансового управління та центрального об'єкта аудиту; розглянути теоретичні та методичні основи організації контролю та аналізу формування і використання фінансових ресурсів підприємства; навести загальну характеристику діяльності ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» та проаналізувати основні результати його діяльності за 2022–2024 року; виконати діагностику ефективності використання фінансових ресурсів ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» із застосуванням економічної експертизи та сценарного аналізу; розробити напрями удосконалення системи внутрішнього контролю та формування фінансових ресурсів підприємства шляхом цифровізації облікових процесів; визначити шляхи підвищення ефективності аналізу фінансових ресурсів та впровадження елементів контролінгу, орієнтованих на оптимізацію витрат та прогностичне моделювання для ПП «Мекас Інвестментс Л. В.».

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти контролю та аналізу формування і використання фінансових ресурсів підприємства в умовах гібридного фінансового менеджменту та аудиту ефективності.

Об'єктом дослідження виступає процес використання фінансових ресурсів підприємства.

Базою дослідження виступає підприємство з іноземними інвестиціями (ПП) «Мекас Інвестментс Л. В.».

За результатами дослідження сформульовані методичні рекомендації щодо підвищення ефективності формування та контролю, а також використання та управління фінансовими ресурсами ПП «МЕКАС ІНВЕСТМЕНТС Л.В.».

Одержані результати можуть бути використані: для управлінських рекомендацій до підприємства, для моделювання дисконтного та сценарного аналізу інших підприємств у сфері нерухомості.

Дипломна робота містить 52 сторінок, 20 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел з 45 найменувань, 2 додатків.

Ключові слова: фінансові ресурси, аудит ефективності, дисконтний аналіз, аналіз рентабельності, сценарне економічне моделювання.

Рік виконання дипломної роботи 2025.

Рік захисту роботи 2026.

ABSTRACT

“Control and analysis of the formation and use of financial resources of an enterprise”

The purpose of the work is to develop theoretical foundations and practical recommendations for improving the effectiveness of control and analysis of the formation and use of financial resources of an enterprise using the example of PII “Mekas Investments L. V.”.

The tasks of the work are to define the essence of the concept of “financial resources” as a financial management tool and a central object of audit; to consider the theoretical and methodological foundations of the organization of control and analysis of the formation and use of financial resources of an enterprise; to provide a general description of the activities of PII “Mekas Investments L. V.” and analyze the main results of its activities for 2022–2024; to diagnose the effectiveness of the use of financial resources of PII “Mekas Investments L. V.” using economic expertise and scenario analysis; develop directions for improving the internal control system and the formation of financial resources of the enterprise through the digitalization of accounting processes; determine ways to improve the efficiency of financial resource analysis and implement controlling elements focused on cost optimization and predictive modeling for PII “Mekas Investments L. V.”.

The subject of the study is the theoretical foundations and practical aspects of control and analysis of the formation and use of financial resources of the enterprise in the conditions of hybrid financial management and performance audit.

Based on the results of the study, methodological recommendations were formulated to improve the efficiency of formation and control, as well as the use and management of financial resources of PII “MEKAS INVESTMENTS L.V.”

The results obtained can be used for management recommendations to the enterprise, for modeling discount and scenario analysis of other enterprises in the real estate sector.

The thesis contains 52 pages, 20 tables, 5 figures, a list of 45 sources used, and 2 appendices.

Keywords: financial resources, performance audit, discount analysis, profitability analysis, scenario economic modeling.

Year of thesis completion: 2025.

Year of thesis defense: 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Фінансові ресурси як поняття та інструмент фінансового управління та аудиту.....	13
1.2. Загальна характеристика діяльності ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» та аналіз основних результатів його діяльності	22
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
2.1. Організація контролю за формуванням і використанням фінансових ресурсів ПП «Мекас Інвестментс Л. В.».....	31
2.2. Аналіз формування та використання фінансових ресурсів ПП «Мекас Інвестментс Л. В.»	41
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПП «Мекас Інвестментс Л. В.»	53
3.1. Удосконалення системи внутрішнього контролю та формування фінансових ресурсів.....	53
3.2. Напрями підвищення ефективності аналізу фінансових ресурсів та впровадження елементів контролінгу	55
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується високою конкуренцією та, особливо, викликами, посиленими кризовими явищами, як-от воєнний стан в Україні, ефективне фінансове управління набуває критичного значення для забезпечення виживання, стабільності та сталого розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Трансформаційні процеси в економіці, а також специфіка діяльності окремих сфер економіки, як-от ринок нерухомості та оренди, вимагають постійного наукового осмислення та теоретичного обґрунтування управління фінансовими ресурсами до нових загальних та конкретних ринкових умов.

Фінансові ресурси є фундаментальною основою господарської діяльності, визначаючи можливості для здійснення необхідних інвестицій, забезпечення операційної діяльності та виконання фінансових зобов'язань. Оскільки фінансова діяльність має бути спрямована на організацію надходження та ефективне використання ресурсів, підприємство повинно чітко визначити фактори та напрямки впливу на структуру й джерела їх формування та використання. Особливої актуальності набуває проблема залучення оптимального обсягу ресурсів за найменших витрат, оскільки їхня максимальна концентрація не гарантує автоматичного отримання найбільших фінансових результатів.

На процеси та особливості контролю та аналізу використання фінансових ресурсів звертають постійну увагу вітчизнянні та іноземні вчені. Значний внесок у вирішення фінансових проблем підприємств зробили відомі вітчизняні вчені О. Гудзь, П. Стецюк, Л. Бражник, Т. Бондарук та багато інших, а також С. Бреггс, Дж. Каллен, М. Бродбент, Д. Тіс, Г. Пізано, В. Вернерфельт та інші закордонні теоретики економіки та економісти. Проблеми контролю та аналізу фінансових ресурсів підприємств висвітлюються у працях таких економістів, як: О. Вараксіна, А. Перебийніс, О. Герасемчук, В. Опарін, А. Поддєрьогін, К. Зуттер, С. Сمارт та ін. Питаннями аудиту розбирали теоретики та наукові С. Візіренко, М. Коробок, І. Панічек, І. Шевченко, Ю. Шавріна, С. Шульга.

Метою дослідження є розвиток теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності контролю та аналізу формування і використання фінансових ресурсів підприємства на прикладі ПП «Мекас Інвестментс Л. В.».

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення низки взаємозалежних завдань, а саме:

визначити сутність поняття «фінансові ресурси» як інструменту фінансового управління та центрального об'єкта аудиту;

розглянути теоретичні та методичні основи організації контролю та аналізу формування і використання фінансових ресурсів підприємства;

навести загальну характеристику діяльності ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» та проаналізувати основні результати його діяльності за 2022–2024 роки;

виконати діагностику ефективності використання фінансових ресурсів ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» із застосуванням економічної експертизи та сценарного аналізу;

розробити напрями удосконалення системи внутрішнього контролю та формування фінансових ресурсів підприємства шляхом цифровізації облікових процесів;

визначити шляхи підвищення ефективності аналізу фінансових ресурсів та впровадження елементів контролінгу, орієнтованих на оптимізацію витрат та прогностичне моделювання для ПП «Мекас Інвестментс Л. В.».

Об'єктом дослідження є процес використання фінансових ресурсів підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти контролю та аналізу формування і використання фінансових ресурсів підприємства в умовах гібридного фінансового менеджменту та аудиту ефективності.

Базою дослідження обрано підприємство з іноземними інвестиціями (ПП) «Мекас Інвестментс Л. В.».

У процесі написання роботи було застосовано загальнонаукові **методи**: абстракції, аналізу та синтезу; індукції та дедукції, економіко-статистичні методи: порівняння, групувань, абсолютних та відносних величин (для аналізу динаміки фінансових результатів); спеціальні методи фінансового аналізу: аналіз фінансових коефіцієнтів, а також сценарний дисконтний аналіз як елемент економічної експертизи. Були застосовані також управлінсько-прогностичні методи SWOT та PEST-аналізу.

Джерелами інформації для дослідження слугували законодавчі акти, монографічні та періодичні видання вітчизняних та зарубіжних вчених з фінансів, фінансового менеджменту та аудиту, а також фінансова звітність та матеріали внутрішнього аудиту ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» за 2022–2024 роки.

Наукова новизна дослідження контролю та аналізу формування і використання фінансових ресурсів ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» полягає у обґрунтуванні ефективності як можливої категорії аудиторської перевірки, у розробці гібридного підходу до контролю фінансових ресурсів ПП у сфері інвестиційної нерухомості, який поєднує класичний аудит фінансової звітності з прогностичною економічною експертизою для оцінки інвестиційної вартості активу та ризиків бізнес-моделі.

Практична значущість контролю та аналізу формування, використання фінансових ресурсів ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» полягає в розробці конкретних пропозицій для забезпечення ефективного управління фінансами підприємства, як-от запропоновані стратегії оптимізації операційних витрат через активне управління контрактами (тендерна діяльність) та CAPEX-інвестиції в енергоефективні системи; надано рекомендації щодо вдосконалення внутрішнього контролю, включаючи формалізацію політики управління прибутком (створення резервного капіталу) та перехід на прогностичне бюджетування для підвищення стійкості до кризових явищ. Так, результати проведеного аналізу дозволяють керівництву ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо зниження операційних

ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та створення підґрунтя для переходу до стабільної виплати дивідендів іноземному інвестору.

Структура магістерською роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 52 сторінки, включаючи 20 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел містить 45 найменувань, а робота має 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фінансові ресурси як поняття та інструмент фінансового управління та аудиту

В умовах ринкової економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції та невизначеності, особливо посиленої кризовими явищами, такими як воєнний стан, ефективне фінансове управління стає важливим фактором виживання, стабільності та розвитку будь-якого підприємства. Схожим чином, аудиторська діяльність стає мірилом, дороговказом та лакмусовим папірцем не тільки легальності та правильності здійснених операцій, але й допоміжним інструментом для планування наперед [40]. Для провадження та планування такої діяльності, на нашу думку, підприємства можуть використовувати поняття *фінансові ресурси*. Цей підрозділ має на меті дослідити сутність поняття фінансові ресурси, розкрити їх роль як визначного інструменту в системі фінансового менеджменту, а також проаналізувати їхнє місце як центрального об'єкта контролю та аналізу в процесі аудиторської діяльності.

Визначення поняття фінансові ресурси є фундаментальним для розуміння процесів управління будь-якого підприємства, суб'єкта господарювання чи організації. У науковій літературі існують різні підходи до розуміння цих ресурсів; однак можна виділити ряд ключових аспектів, що притаманні цим ресурсам: більшість приписують їм (1) *грошову форму* або їхню еквівалентність, те, що вони (2) *формуються в результаті певних процесів*, (3) *призначені для конкретного використання* та (4) *чітко належать суб'єкту* господарювання. З цих характеристик впливає основний фокус дослідників — на обчислення, формування та використання цих ресурсів всередині певного суб'єкта фінансових відносин.

Хоча основні характеристики притаманні майже усім моделям дослідників, інструменталізація цього терміну вимагає прицільної уваги дослідників та стає

полем народження різних теорій; визначення наповнення терміну фінансові ресурси є одним з основних завдань дослідників (див. дод. Х для детального порівняння), однак варто і зауважити на ряді відмінних характеристик, що приводять науковці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Відмінні характеристики фінансових ресурсів

Характеристика	Приклад автора	Протилежна характеристика	Приклад автора
Високоліквідні	Герман М. [13], П. Стецюк [35]	Не лише високоліквідні	Опарін В. [26], Мішина С. [23]
Грошові	Бугас В., Коваль А. [7] Рибалко Н. [32]	Не грошові	Гайбура Ю. [11], Джерелейко С. та ін [16]
Притаманні мікрорівню (підприємство)	Нечипоренко А. Рибалкіна А. [24]	Фокус на макрорівні (держава, суспільство)	О. Василик [9], О. Філімоненков [36], Юнін О. та ін. [40]
Цільові	Коробов М. [19], Зятковський І. [18]	Загального призначення	Бугас В., Коваль А. [7], Опарін В. [26]
Фондові	Бражник Л. та ін. [6], Зятковський І. [18]	Включають нефондові	Поддєрьогін А. та ін [29], Лайко П. та Мних М. [20]
Операційні (лише зобов'язання)	Абдуллаєва А. [1], Герман М. [13]	Використовуються в усіх фінансових процесів	Нечипоренко А., Рибалкіна А. [24], Петленко Ю. [28]
Статичні (стан на певну дату)	Нечипоренко А., Рибалкіна А. [24], Пойда-Носик Н. та Грабарчук С. [30]	Динамічні (процес, потік)	Стецюк П. [35], Гайбура Ю. [11]

Джерело: складено автором

Фінансові ресурси, таким чином, набувають різного характеру від методики їхнього застосування. Такий підхід не новий; у західній літературі ресурсна теорія фірми розвивалася принаймні з 1970-их років, у якій основна увага приділялася аналітичній роботі на рівні підприємства, з урахуванням місцевої специфіки [43]. Так цей процес описує Вернерфельт: «(Економічний) аналіз зазвичай обмежується такими категоріями, як праця, капітал і, можливо, земля. Ідея про те, що фірми отримують вигоду від нефінансових зв'язків, таких як спільні витрати, є значною

мірою занедбаною частиною економіки» [44, с. 171-172]. Ця теорія дозволяє підприємствам адаптувати під себе, особливості своєї економічної ніші, цільової аудиторії та природних ритмів діяльності інструменти аналізу та використання таких ресурсів; а на думку Герасимчука забезпечення внутрішньої рухливості та гнучкості підприємства є основою ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства та досягнення його загального економічного розвитку» [12, с. 41]

Таким чином, фінансові ресурси можна визначити як вартісну оцінку джерел, руху та використання активами та пасивами підприємства. На основі цього вартісна складова стає об'єктом контролю, управління та замірів — як зі сторони фінансового відділу підприємства, так і зі сторони аудитора. Оскільки мова про аудиторський аспект мова йтиме пізніше, спершу варто розкрити управлінський аспект використання фінансових ресурсів.

Процес управління можна розділити на кілька загальних етапів: аналізу наявної структури, створення системи обліку, стратегування фінансової діяльності та прийняття управлінських рішень.

Особливо важливим у цьому процесі стає частина аналізу, оскільки вона створює інформаційний клімат, у якому управлінці можуть визначати шлях до підвищення прибутковості чи доходів [5, с. 781]. Чи не найбільш визначним тут є процедура чіткої класифікації ресурсів, оскільки саме їхня структура визначає фінансову стійкість, вартість капіталу та ризики компанії [3, с. 5]. Сучасні підприємства формують свій капітал з усіх доступних джерел, виходячи з їхньої доступності та вартості [33]. Як було зазначено вище, окрім обліку капіталу, у цей процес можна включити працю та землю - оскільки працівники є основними операторами провадження фінансової діяльності, але окрім цього розгляду можуть підлягати різноманітні елементи фінансових та бізнес-відносин.

Найбільш базовий поділ відбувається на власні, позичені та залучені ресурси. Власні ресурси, такі як статутний капітал, резерви та нерозподілений прибуток, є основою фінансової незалежності. Позичені ресурси, переважно банківські кредити та облігації, мобілізуються на умовах повернення та платності,

формуючи фінансовий важіль. Залучені ресурси, що включають кредиторську заборгованість, вважаються відносно безкоштовним джерелом, але вимагають ретельного контролю. Окрім цього, ресурси поділяють на внутрішні, що генеруються самою компанією (прибуток, амортизація), та зовнішні (внески власників, кредити, фінансова допомога) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Джерела фінансових ресурсів.

Основна категорія	Підкатегорія	Конкретне джерело
Власні	Внутрішні	Амортизаційні відрахування
		Прибуток
		<i>Інші</i>
	Зовнішні	Додаткова емісія акцій
		Додаткові внески капіталу
		<i>Інші</i>
Залучені	Позикові, довгострокові	Кредити банків
		Емісія облігацій
		Лізинг
		<i>Інші</i>
	Позикові, короткострокові	Кредити банків
		Комерційний кредит
		<i>Інші</i>
	Інші	Державні субсидії
		Безоплатна допомога
		<i>Інші</i>

Джерело: складено автором на основі джерел [22; 17].

Аналіз динаміки структури фінансових ресурсів українських підприємств за останні роки під час Російсько-української війни свідчить про перманентне зменшення частки власних коштів, що констатує поступову втрату фінансової автономії та посилює залежність від позикового капіталу, зокрема від кредиторської заборгованості, в умовах низьких обсягів банківського кредитування [22]. Це підкреслює критичну важливість інструментів управління формуванням капіталу.

Наступні два процеси - стратегування та прийняття управлінських рішень - переходять від аналізу до використання фінансових ресурсів. Якщо визначення

ресурсів відповідає на питання «що», то фінансовий менеджмент відповідає на питання «як»? Управління фінансами безпосередньо стосуються обов'язків фінансового менеджера, фінансового директора або директора підприємства; і фінансові ресурси є тим інструментом, через які поставлені стратегічні цілі досягаються [43]. Роль фінансового менеджменту полягає у прийнятті трьох фундаментальних рішень: по-перше, це інвестиційні рішення, що визначають, як компанія буде витрачати гроші на довгострокові проєкти, тобто як будуть використані ресурси; по-друге, це рішення щодо фінансування, які визначають, як компанія залучатиме капітал для цих інвестицій, тобто як будуть сформовані ресурси; по-третє, це рішення щодо управління робочим капіталом, які стосуються щоденного контролю та використання короткострокових ресурсів [45, с. 57-58].

Фундаментальна відмінність фінансового менеджменту від бухгалтерського обліку полягає в акцентах: облік базується на методі нарахування, тоді як фінанси зосереджені на грошових потоках [42, с. 7-8]. Фінансові менеджери використовують бухгалтерські дані не як самоціль, а як сировину для аналізу та прийняття рішень. Саме грошовий потік, а не нарахований прибуток, є мірилом здатності компанії сплачувати рахунки та створювати вартість - а отже управління фінансовими ресурсами стає вагомим елементом для успішності підприємницької діяльності [25, с. 61].

Серед засадничих інструментів управління та контролю фінансових ресурсів є складання операційних планів - довгострокових (стратегія) та короткострокових (бюджетування) [45, с. 192-193, 1, с. 189]. Бюджет стає управлінським простором, де визначаються процеси координації, комунікації, мотивації та, що найважливіше, контролю діяльності підприємства. Центральне місце тут займає бюджет грошових коштів, який є деталізованим звітом про заплановані надходження та відтоки, дозволяючи заздалегідь ідентифікувати майбутні дефіцити чи надлишки ресурсів. Ще одним інструментом планування є прогностичні фінансові звіти (Pro forma Statements), які моделюють майбутню прибутковість та фінансовий стан - вони дозволяють аналітично розрахувати

контрольний показник - «зовнішнє необхідне фінансування», тобто обсяг ресурсів, який необхідно додатково залучити для певного рівня зростання [45, с. 232].

Для визначення поточної ефективності застосовують аналіз фінансових коефіцієнтів, де вимірюється ліквідність, активність, боргове навантаження та прибутковість. Діагностична система DuPont є яскравим прикладом такого аналітичного інструменту. Вона дозволяє декомпонувати рентабельність власного капіталу (ROE) на три складові: маржу чистого прибутку (ефективність операцій), загальний оборот активів (ефективність використання ресурсів) та мультиплікатор фінансового важеля (політика фінансування) [45, с. 140-160; 21]. Таким чином, менеджмент отримує чітке розуміння, які саме аспекти діяльності впливають на кінцевий фінансовий результат. Водночас, на операційному рівні інструментами контролю є нормативне калькулювання та бюджетний контроль, де аналіз відхилень виступає вагомим механізмом моніторингу ефективності витрачання ресурсів.

Таблиця 1.3.

Інструменти планування за допомогою фінансових ресурсів.

Інструмент	Зміст (Сутність інструменту)	Функції для підприємства
Бюджетування (Cash Budget)	Це деталізований прогноз про планові надходження та витрати підприємства протягом певного короткострокового періоду. Він складається на основі прогнозу продажів, графіків інкасації та операційних витрат.	Планування - прогнозування майбутніх касових розривів (дефіциту) або надлишків грошових коштів
		Контроль - створення бази-еталону для порівняння фактичних грошових потоків з плановими та вчасного реагування на відхилення.
		Прийняття рішень - визначення точної потреби, обсягу та часу залучення короткострокового фінансування (або можливостей для короткострокових інвестицій)
Прогностичні фінансові звіти (Pro Forma Statements)	Це звіт-модель про прибутки та збитки та баланс на майбутнє. Найчастіше розробляються за допомогою методу відсотка від	Прогнозування - оцінка майбутньої прибутковості та загального фінансового стану компанії на основі очікуваного зростання продажів.

	продажів (percent-of-sales), де більшість статей звітності розраховується як фіксований відсоток від прогнозованого обсягу продажів.	Розрахунок «зовнішнього необхідного фінансування» (External Financing Required, EFR) – показник, скільки грошей необхідно залучити ззовні для прогнозованого зростання.
Аналіз фінансових коефіцієнтів (Ratio Analysis)	Процес розрахунку та інтерпретації фінансових показників (коефіцієнтів), згрупованих за категоріями: ліквідність, активність (оборотність), борг (фінансовий важіль) та прибутковість. Аналіз проводиться у двох площинах: 1) Cross-sectional (порівняння з конкурентами/галуззю); 2) Time-series (аналіз динаміки власних показників).	Аналіз та діагностика — виявлення сильних та слабких сторін, а також оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості.
		Контроль — відстеження ефективності операцій та фінансового стану відносно минулих періодів та галузевих стандартів.
		Визначення рентабельності (ROE) — розкладає рентабельність на три компоненти (маржа, оборотність, важіль), дозволяючи діагностувати причини змін у прибутковості.

Джерело: складено автором на основі джерел [45].

Якщо фінансовий менеджмент є системою внутрішнього аналізу та контролю, то аудит виступає як незалежний інструмент зовнішнього контролю. Хоча здебільшого аудит фінансової звітності використовується задля оцінки достовірності, легальності та повноти звітності, саме поняття аудиторської діяльності на цьому не обмежується. На думку С. Шульги, аудит можна розділити на інституалізований та неоінституалізований - тобто той, що займається лише економічним контекстом та який поміщає економічну діяльність у ширший соціальний, етичний, правовий контекст. «Інститут аудиту слід вивчати крізь призму застосування неоінституціональної методології. Дослідження взаємозв'язку змін інституціонального середовища ринку аудиторських послуг та основних складових інституту аудиту з урахуванням інформаційних інтересів стейкхолдерів дозволить сформулювати подальші підходи до перегляду змісту аудиту як науки та практичної діяльності», - вважає вона [39, с. 30-33]. Іншими словами, аудиторська діяльність не має обмежуватися лише правовими чи економічними процедурами; вона має «реалізуватися в системі соціально-

економічних інститутів, з яких формується суспільство» [39, с. 55]. Аудит, з цього погляду, може трактуватися ширше за перевірку даних на дотримання стандартів, але й використовуватися для оцінки положення на ринку, внутрішньої стабільності або, у нашому випадку, для ефективності використання ресурсів. Згідно з законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», аудит фінансової звітності охоплює перевірку даних «з метою висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності **або іншим вимогам**» [31] Тож, мета аудиту може полягати не лише в оцінці достовірності та повноти фінансової звітності, яка, по суті, є структурованим відображенням наявних у підприємства фінансових ресурсів та результатів їх використання, але й фінансових операцій на загал. Таким чином, фінансові ресурси є центральним об'єктом аудиторської перевірки, але можуть бути й окремим об'єктом спеціалізованого аудиту, наприклад, ефективності їхнього використання чи контролю.

Таблиця 1.4.

Види аудитів фінансової звітності

	Підтверджувальний аудит	Ризикоорієнтований аудит	Соціально-орієнтований аудит (ESG-аудит)	Аудит ефективності використання фінансових ресурсів
Вид аудиту	Аудит, орієнтований на минуле, з метою підтвердження.	Аудит, орієнтований на майбутнє, з метою оцінки та запобігання.	Аудит, орієнтований на вплив та сталий розвиток.	Об'єктний аудит, що фокусується на конкретних операціях та залишках капіталу.
Мета	Підтвердження достовірності фінансової звітності.	Оцінка ризиків та запобігання для держави, і для бізнесу.	Оцінка соціальної ролі бізнесу.	Оцінка формування звітності та використання коштів.
Специфіка	Бюрократичність процедури та перевірки.	Оцінка можливості достовірного аналізу від аудитора.	Занурення у зовнішні зв'язки бізнесу з іншими інститутами.	Особлива увага до процесів фінансового менеджменту.
Функції	Констатація порушень та помилок у звітності, що вже складена.	Надання рекомендацій щодо мінімізації ризиків.	Надання впевненості інвесторам та суспільству щодо сталого розвитку компанії.	Контроль звітності та глибинний аналіз грошового руху.
Суб'єкти	Аудитор, держава, бізнес.	Аудитор, держава, бізнес.	Аудитор, держава, бізнес, суспільство,	Аудитор, держава, бізнес, менеджери,

			інвестори.	інвестори.
--	--	--	------------	------------

Джерело: складено автором на основі джерела та власних напрацювань [39].

Аудит фінансових результатів, зокрема, зосереджується на перевірці правильності формування чистого прибутку чи збитку, що є важливим показником ефективності використання ресурсів протягом звітного періоду. Поняття фінансових ресурсів, що охоплює весь капітал підприємства, його власні та залучені джерела, є фундаментальним для аудиторської діяльності [38]. Однак, спеціалізований аудит ефективності використання ресурсів як окремий вид інноваційної діяльності, не уникаючи процесів забезпечення прозорості та законності, за допомогою аналізу тої самої звітності міг би висвітлити перед власниками та менеджерами бізнесу ззовні доцільність та відповідність їхніх інструментів планування та аналізу відповідно до їхніх стратегічних цілей та особливостей операційної діяльності.

Для бізнесу аудит фінансових ресурсів надає власникам та менеджменту впевненість у достовірності даних про структуру капіталу та ефективність його використання. Це, у свою чергу, є основою для прийняття зважених інвестиційних та фінансових рішень, адже незалежна перевірка підтверджує правильність розрахунку фінансових результатів, які є головним внутрішнім джерелом поповнення ресурсів.

Для держави та зовнішніх стейкхолдерів, таких як інвестори чи кредитори, такий аудит є ще більш критичним. Окрім легальності він надає підстави для глибинного аналізу загальнодержавного розвитку бізнесу, великого та середнього, а також дає побачити зони росту для підприємницької справи в Україні.

Для аудитора такий підхід постулює необхідність у глибшому залученні в процеси та особливості бізнесу, що проходить контроль. Проте, такий підхід не буде новітнім, як можна побачити на основі соціально-орієнтованого аудиту; є й інші приклади, які вимагають такого залучення зовнішнього експерта - наприклад, аналіз патентного аналізу або загального аудиту ефективності. Тож, такий аудит

створює власну унікальну специфіку, однак пропонує і ряд переваг, користі для всіх стейкхолдерів та відповідає законодавству України.

Отже, фінансові ресурси є багатограним поняттям, що виходить за межі простого визначення «грошей» чи «капіталу». Вони є центральним об'єктом та одночасно визначним інструментом у двоконтурній системі управління та контролю підприємства. У контурі фінансового менеджменту ресурси виступають як інструмент досягнення стратегічних цілей. У аудиті фінансові ресурси та їх відображення у звітності стають об'єктом перевірки.

1.2. Загальна характеристика діяльності ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» та аналіз основних результатів його діяльності

Ринок комерційної нерухомості зазнав значних трансформацій за останні чотири роки. Підприємства, що оперують у цьому сегменті, змушені шукати баланс між забезпеченням стабільного грошового потоку, оптимізацією витрат та управління ризиками під час війни. Для цього дослідження об'єктом аналізу ефективності фінансових ресурсів було обрано Підприємство з іноземними інвестиціями (ПП) «Мекас Інвестментс Л. В.», що спеціалізується на наданні в оренду комерційної нерухомості. Дослідження охоплює період 2022-2024 років та базується на даних фінансової звітності та результатах внутрішнього аудиту.

ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» регулюється чинним законодавством України та Статутом, який передбачає можливість проведення добровільного аудиту фінансової звітності, що зумовлено, в першу чергу, наявністю іноземних інвестицій у статутному капіталі. Бізнес-модель підприємства є вузькоспеціалізованою та зосередженою на одній операції: наданні в оренду комерційної нерухомості. Підприємство володіє бізнес-центром, розташованим у центральній частині міста, що складається з двадцяти окремих офісних приміщень. Економічна модель базується на укладанні довгострокових та короткострокових договорів оренди з суб'єктами господарювання, що забезпечує стабільний та прогнозований грошовий потік. Додаткові послуги, такі як охорона,

прибирання та адміністрування комунальних розрахунків, інтегровані в загальну вартість орендної плати. Організаційна структура підприємства характеризується як лінійна, проста та гнучка, що є типовим для малих підприємств (рис. 1.1). Загальний штат налічує десять працівників, з яких адміністративна ланка складається з генерального директора, який одночасно є власником, керівника офісу та бухгалтерської служби (головний бухгалтер і помічник). Допоміжний персонал включає охоронців та прибиральниць. Така структура сприяє оперативності в прийнятті управлінських рішень та прямому контролю з боку власника. Підприємство функціонує на загальній системі оподаткування, є платником податку на прибуток, податку на додану вартість та земельного податку.

Структура підприємства ПП «Мекас Інвестментс Л.В.»

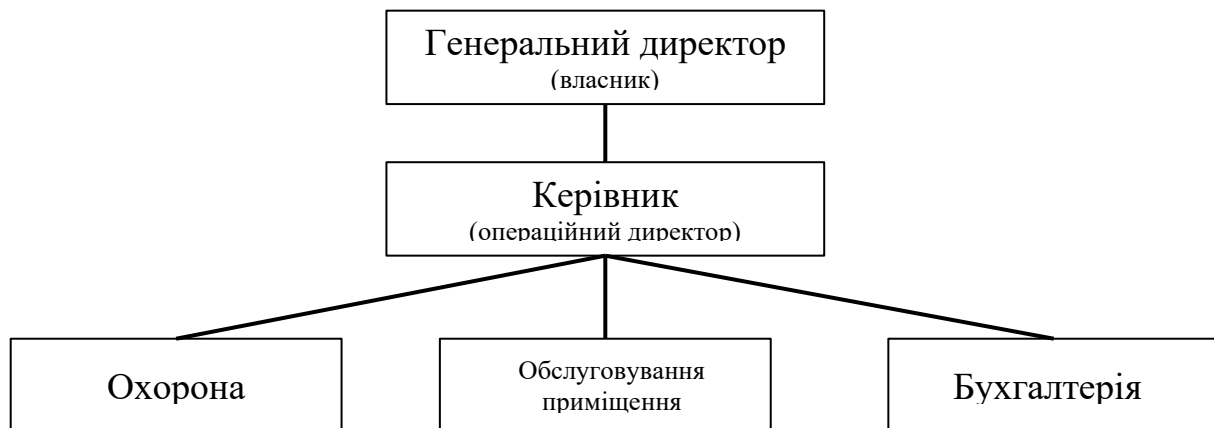


Рис. 1.1. Структура підприємства

Джерело: створено автором на основі проведеного аудиту.

Аналіз фінансового стану ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» за період 2022-2024 років, здійснений на основі зведених даних фінансової звітності (табл. 1.5), демонструє неабияку стабільність діяльності та її показників на підприємстві, а також поступове нарощування фінансового потенціалу. Баланс виявляє помірну позитивну динаміку у зрізі, оскільки він збільшився на 191.62 тис. грн за період 2022-2024 рр.

Структура активів залишається такою, що є характерною для підприємств у сфері управління нерухомого майна. Левову частку активів складають необоротні

активи (понад 77% у 2024 році); їхня балансова вартість має тенденцію до зниження: з 52 666,90 тис. грн у 2022 році до 50 847,62 тис. грн у 2024 році. Це зменшення (на 921,13 тис. грн у 2024 році порівняно з 2023 роком) є закономірним наслідком нарахування амортизації основних засобів. Натомість оборотні активи демонструють впевнене зростання: з 12 539,20 тис. грн у 2022 році до 14 503,69 тис. грн у 2024 році (+1 174,79 тис. грн порівняно з 2023 роком), що свідчить про накопичення ліквідних ресурсів.

Аналіз пасивів підтверджує високу фінансову автономію підприємства. Власний капітал стабільно зростає і на кінець 2024 року досяг 64 767,30 тис. грн, що становить майже 99% від валюти балансу. Позиковий капітал (довгострокові зобов'язання) повністю відсутній, а поточні зобов'язання залишаються на низькому рівні (589,41 тис. грн у 2024 році), навіть зменшившись на 20,74 тис. грн порівняно з попереднім роком. Щорічне зростання власного капіталу (на 68,22 тис. грн у 2024 році) відбувається виключно шляхом поповнення нерозподіленого прибутку, що підтверджує стратегію реінвестування зароблених коштів.

Аналіз економічних показників діяльності демонструє прискорення темпів зростання доходів. Чистий дохід від реалізації послуг зріс з 8 441,70 тис. грн у 2022 році до 11 143,04 тис. грн у 2024 році. Приріст доходу у 2024 році склав 1 857,17 тис. грн, або майже 20% порівняно з 2023 роком, що є індикатором успішної комерційної діяльності та стабільного попиту на оренду.

Найбільш показовою є динаміка фінансових результатів. Валовий прибуток зріс з 56,60 тис. грн у 2022 році до 83,19 тис. грн у 2024 році. Чистий фінансовий результат (прибуток) також демонструє впевнене зростання: з 46,40 тис. грн у 2022 році до 68,22 тис. грн у 2024 році. Темп приросту чистого прибутку у 2024 році склав 29,74%, що суттєво перевищує темп приросту чистого доходу (19,99%). Така динаміка свідчить про якісне покращення ефективності управління підприємством та здатність генерувати більший прибуток з кожної гривні отриманого доходу.

Таблиця 1.5.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміни в абсолютних величинах 2022 р. порівняно з:		Темпи зростання (зниження) 2022 р. у % до:	
				2023	2024	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Капітал (станом на кінець періоду)							
Валюта балансу, тис.грн.	65 206.10	65 350.23	65 397.71	144.13	47.48	100.22%	100.07%
Власний капітал, тис.грн.	64 646.50	64 699.08	64 767.30	52.58	68.22	100.08%	100.11%
нерозподілений прибуток (непокріті збитки), тис.грн	42 264.70	42 317.28	42 385.50	52.58	68.22	100.12%	100.16%
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	518.60	610.15	589.41	91.55	-20.74	117.65%	96.60%
Необоротні активи, тис.грн	52 666.90	51 768.75	50 847.62	-898.15	-921.13	98.26%	98.22%
Нематер. активи, тис.грн.	0	0	0	0	0	0	0
Основні засоби, тис. грн.	51 222.40	50 482.90	49 732.02	-739.50	-750,88	98.56%	98.51%
Оборотні активи, тис. грн.	12 539.20	13 328.90	14 503.69	787.70	1 174.79	106.30%	108.82%
у тому числі запаси, тис.грн.	2 999.40	3 215.30	4 225.40	215.90	1 010,1	107.20%	131,42%
Економічні показники							
Чистий дохід від реалізації товарів тис. грн.	8 441.70	9 285.87	11 143.04	844,17	1 857.17	110%	119.99%
Валовий прибуток, тис. грн.	56.60	64.12	83.19	7.52	19.07	113.29%	129.74%
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	46.40	52.58	68.22	6.18	15.64	113,32%	129.74%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Детальний аналіз системи внутрішнього контролю, проведений на основі матеріалів внутрішнього аудиту, дозволяє ідентифікувати як сильні сторони, так і певні операційні ризики. Система управління доходами є прозорою: дохід визнається щомісячно за методом нарахування на підставі укладених договорів оренди. Контроль за дебіторською заборгованістю ведеться належним чином, хоча фіксувалися окремі випадки незначного прострочення платежів. Управління витратами також демонструє високий рівень дисципліни. Основні статті витрат, такі як заробітна плата, комунальні послуги та охорона, є стабільними та прогнозованими. Механізм розподілу комунальних витрат між орендарями (пропорційно площі) є обґрунтованим. Облік необоротних активів, зокрема амортизація будівлі, ведеться у повній відповідності до національних стандартів.

Підприємство демонструє високий рівень комплаєнсу в частині трудового та податкового законодавства. Кадрова документація (трудові договори, накази, табелі обліку робочого часу) ведеться належним чином, заробітна плата виплачується своєчасно, розрахунок та сплата ПДФО, військового збору та ЄСВ здійснюються коректно. Аналогічна ситуація і з податковим обліком: ПДВ, податок на прибуток та земельний податок розраховуються та сплачуються вчасно, податкова звітність подається без порушень.

Водночас попри загальну фінансову стабільність та налагодженість процесів, внутрішній аудит виявив низку слабких сторін, що створюють потенційні операційні ризики. Великою проблемою є висока залежність від ручних методів ведення обліку та контролю. Зокрема, ведення касової книги, табелів обліку робочого часу та процес щомісячного формування рахунків орендарям здійснюються вручну. Це не лише збільшує адміністративне навантаження на персонал, але й створює ризик помилок, пов'язаних з «людським фактором». Іншими виявленими недоліками є формальна відсутність сформованого резервного капіталу (попри наявність нерозподіленого прибутку, що дозволяє це зробити) та потреба в оновленні облікової політики для чіткішого розмежування критеріїв поточного ремонту та капітальних інвестицій в об'єкт нерухомості.

У ході аудиту було також проведено внутрішній аналіз загальної діяльності підприємства у форматі SWOT-аналізу та PEST-аналізу як частина комплексного аналізу фінансової моделі підприємства. Результати представлені у таблиці 1.6 і 1.7.

Таблиця 1.6.

SWOT-аналіз ПП «Мекас Інвестментс Л.В.»

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)

(S1) Наявність у власності високоліквідного активу (бізнес-центр) у привабливій локації.	(W1) Висока залежність від ручних методів ведення обліку (касова книга, табелі, формування рахунків).
(S2) Ефективна, проста та гнучка організаційна структура (10 осіб) з низькими адміністративними витратами.	(W2) Формальна відсутність сформованого резервного капіталу для покриття непередбачених збитків.
(S3) Винятково високий рівень фінансової стійкості (відсутність боргів, повне покриття активів капіталом).	(W3) Недостатньо чітко формалізована облікова політика в частині розмежування ремонтів та капітальних інвестицій.
(S4) Стабільна та прозора бізнес-модель, постійний заборіток від орендарів.	(W4) Повна залежність бізнесу від одного єдиного активу (будівлі).
(S5) Високий рівень податкової, касової та трудової дисципліни, підтверджений аудитом.	
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
(O1) Впровадження сучасної автоматизації облікових процесів (ПЗ, Е-документообіг) для зниження ризиків.	(T1) Загальна макроекономічна нестабільність та воєнні ризики, що знижують ділову активність.
(O2) Зростання попиту на якісні офісні приміщення через дефіцит електроенергії на місцях.	(T2) Зниження платоспроможності орендарів, що може призвести до прострочень платежів (окремі випадки фіксувалися).
(O3) Оптимізація управління капіталом шляхом формального створення резервів за рахунок чистого прибутку.	(T3) Операційні ризики (помилки, неточність) через високу частку ручного обліку.
(O4) Впровадження цифрових сервісів для орендарів (особистий кабінет, онлайн-оплати).	(T4) Ракетні та змішані атаки на Київ; ризик пошкодження будівлі внаслідок повітряних атак.

Джерело: складено автором на основі аудиту підприємства.

Таблиця 1.7.

PEST-аналіз ПП «Мекас Інвестментс Л.В.»

Категорія	Фактори впливу	Рівень впливу (1-7)
Політичні (P)	Воєнні дії створюють прямі фізичні ризики для активів (нерухомості) та впливають на загальний діловий клімат	6
	Програми підтримки бізнесу, можливі податкові пільги для власників нерухомості або, навпаки, посилення фіскального тиску (напр., податку на землю)	3
	Нові законодавчі вимоги до безпеки будівель (наявність укриттів), регулювання ринку оренди, будівельні норми.	6
	Політика щодо іноземних інвестицій гарантує захисту прав іноземних інвесторів, що є критичним для стабільності ПП.	3
Економічні (E)	Рівень інфляції та курсові коливання, що безпосередньо впливають на вартість комунальних послуг та індексацію орендних ставок.	6
	Загальний стан економіки прямо корелює зі здатністю компаній вчасно сплачувати оренду (ризик зростання дебіторської заборгованості).	7
	Позитивний тренд (який спостерігався у 2024 р.) збільшує попит на якісні офісні приміщення.	4
	Зростання тарифів на електроенергію та опалення збільшує собівартість утримання будівлі.	5
Соціальні (S)	Співвідношення між віддаленою, гібридною та офісною роботою. Посилення тенденції до «ремоуту» знижує довгостроковий попит на великі офісні площі.	5

	Внутрішня та зовнішня міграція бізнесу і кваліфікованої робочої сили, що змінює попит на офіси у різних містах.	6
	Підвищення вимог орендарів до безпеки (наявність укриття), енергоефективності, гнучкості планувань та загального комфорту робочих місць.	6
	Зростання очікувань до бізнесу щодо підтримки соціальних ініціатив та створення безпечних умов праці.	3
Технологічні (Т)	Необхідність переходу на електронний документообіг та автоматизовані системи обліку.	6
	Розвиток програмного забезпечення для управління нерухомістю, взаємовідносин з орендарями (особисті кабінети, онлайн-оплати).	3
	Впровадження «розумних» систем управління будівлею (BMS) для оптимізації комунальних витрат.	5
	Попит на автоматизацію технологічного забезпечення будівлі для безперервної роботи в період блекаутів та інших кризових періодів.	7

Джерело: складено автором на основі аудиту підприємства.

Проведене комплексне дослідження фінансово-господарської діяльності ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» за 2022-2024 роки дозволяє зробити висновок, що підприємство є фінансово стійким, прибутковим та операційно ефективним суб'єктом на ринку комерційної нерухомості. Воно успішно адаптувалося до складних економічних умов, про що свідчить динамічне відновлення чистого доходу та прибутку у 2023-2024 роках. Високий рівень фінансової незалежності, відсутність боргового навантаження, прозора структура управління та належний рівень податкового і кадрового комплаєнсу формують міцний фундамент для подальшої діяльності.

Разом з тим, виявлені слабкі сторони вказують на те, що великий виклик для підприємства лежить не у фінансовій, а в операційно-технологічній площині. Висока залежність від ручних облікових процесів є суттєвим стримуючим фактором та джерелом операційних ризиків у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегічні перспективи розвитку підприємства пов'язані не стільки з екстенсивним зростанням (наприклад, придбанням нових активів), скільки з інтенсивною оптимізацією та новим управлінським стратегуванням. Першочерговими кроками мають стати: по-перше, впровадження програмного забезпечення для автоматизації формування рахунків орендарям, ведення електронного табелювання та касового обліку; по-друге, формалізація політики

управління прибутком шляхом створення резервного капіталу; по-третє, оновлення облікової політики. Реалізація цих кроків дозволить нівелювати виявлені ризики, знизити операційне навантаження, підвищити точність обліку та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організація контролю за формуванням і використанням фінансових ресурсів ПП «Мєкас Інвестментс Л. В.»

Для ефективної управлінської діяльності неабияку важливість мають процеси контроль та етапного заміру ефективності рішень; зокрема і управлінський стиль, що ставить за мету підвищення ефективності використання фінансових ресурсів вимагає певної форми контролю над цим. Такий контроль набуває форми сукупності процедур, спрямованих на забезпечення достовірності фінансової інформації, дотримання законодавства та захист інтересів власників (інвесторів), а також аналіз віддачі фінансових ресурсів та доцільності використання коштів. Контроль може бути зовнішнім та внутрішнім. Коли мова йде про зовнішній аудит, то важливої ролі набуває чітка методика контролю; зазвичай, як вказують дослідники, ця методика узагальнюється у структуровану логічну послідовність етапів [38; 10]. Модель такого контрольного процесу, що поєднує різні наукові підходи, може бути представлена у вигляді чотирьох послідовних етапів (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Узагальнені етапи організації контрольно-перевірочної роботи

Етап	Процедури
Організаційний	Формування аудиторської команди та узгодження умов співпраці.
Планування	Узгодження цілей, мети та задач аудиту. Аналіз внутрішньопідприємницької специфіки, що впливає на проведення аудиту. Розробка програми проведення аудиту та складання стратегії. Розробка методології та графіку аудиту.
Основний (технологічний) етап	Перевірка документації та форм фінансової звітності (звіт про фінансові результати, інші форми балансу). Застосування аналітичних методів до показників. Перевірка законності. Замір аудиторського ризику.

Підсумковий етап	Формулювання висновку про проведення аудиту. Узгодження наданого висновку та надання роз'яснень. Складання рекомендацій за домовленістю.
-------------------------	--

Джерело: складено автором на основі джерел [38; 10] та власних напрацювань.

На організаційному етапі відбувається початкова взаємодія з об'єктом контролю; підприємство контактує з аудиторськими службами або незалежними аудиторами та домовляється про проведення аудиту, підписує документацію тощо. Підготовчий етап визначається насамперед процесами планування - формується стратегія, оцінюються ризики зі сторони аудитора та рівень суттєвості, визначається специфіка підприємства та на основі цього формується програма та методи перевірки; як вже раніше було вказано, для більш глибоких видів аудиту, врахування специфіки підприємства дозволяє надати правильну якісну оцінку результатам та сформулювати більш придатні до життя рекомендації. Технологічний етап передбачає безпосереднє виконання контрольних процедур та збір доказів; він найбільш тривалий та продуктивний. На результативному етапі відбувається узагальнення виявлених фактів, формування висновків та надання рекомендацій у презентації висновків з аудиту команді або керівництву.

Як було описано в попередньому підрозділі, для аудиту ефективності використання фінансових ресурсів важливим стає контекстуальність та врахування в аудиторській діяльності специфіки та особливостей підприємства у сфері діяльності, позиції на ринку та ширших макроекономічних, політичних та соціальних процесів для подальшого аналізу. Головними особливостями ПП "Мекас Інвестментс Л.В." є форма організації, підприємство з іноземними інвестиціями, та сфера діяльності, оренда офісних приміщень, що засадничо визначає управлінську діяльність, грошові потоки, витрати, а отже і загалом процес управління фінансовими ресурсами.

Як наголошує Панічек І., аудит ПП вимагає підвищеної уваги до зон ризику, пов'язаних з іноземним капіталом (табл. 2.2.) [27]. Вони включають перевірку дотримання нормативно-правової бази щодо інвестицій, специфіку

бухгалтерського обліку валютних операцій та операцій з капіталом, а також особливості оподаткування, зокрема податку на репатріацію доходів.

Таблиця 2.2.

Специфічні об'єкти контролю на підприємстві з іноземними інвестиціями

Напрямок контролю	Специфічні процедури
Нормативно-правова база	Перевірка установчих документів, реєстрації іноземної інвестиції, дотримання законодавства про валютне регулювання.
Бухгалтерський облік (Капітал)	Контроль правильності формування статутного капіталу (оцінка внеску, курсові різниці по капіталу згідно П(С)БО 21).
Бухгалтерський облік (Операції)	Аудит розрахункових операцій в іноземній валюті (якщо є), коректність визначення курсових різниць.
Оподаткування	Перевірка правильності нарахування та сплати податку на репатріацію (при виплаті дивідендів), ПДВ при імпорті (якщо є).

Джерело: адаптовано автором на основі джерел [27].

Оскільки ПП “Мекас Інвестмент Л.В.” реінвестує увесь отриманий прибуток, не виплачуючи дивіденди, а також не отримує додаткових інвестицій, для цього аудиту ці особливості втрачають свою важливість; однак існування механізмів обліку майбутніх виплат дивідендів є необхідним.

Окрім цього, важливо врахувати особливості від сфери діяльності. Найвиразніше специфіка виражається у структурі видатків та джерел надходження капіталу. Для продуктової компанії або компанії у сфері послуг, нерухомість (офіс, склад, цех) є операційним активом - інструментом для ведення бізнесу та центром витрат. Аудит таких активів переважно зосереджений на правильності початкового визнання (історична вартість), коректності нарахування амортизації та тестуванні на знецінення. У компанії, що займається інвестиційною нерухомістю, сам об'єкт (наприклад, бізнес-центр) є основним фінансовим ресурсом та центром прибутку. Він генерує прямий грошовий потік; а отже всі процедури та процеси утримання приміщення, ремонту та покращення спорядження та інше можна розглядати як собівартість надання послуг оренди.

Ця фундаментальна відмінність кардинально змінює фокус аудиту та аналізу ефективності. Аналіз фінансових ресурсів у сфері нерухомості, як зазначає

Роздольський, перетворюється на "економічну експертизу", що виходить далеко за рамки перевірки минулих операцій [34, с. 61-65]. Це створює ряд компонентів, які набувають особливої ролі для контролю ефективності використання фінансовими ресурсами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Основні компоненти економічної експертизи-аудиту для підприємств
у сфері нерухомості**

Компонент	Визначення	Процедури аудиту та аналізу
Можливий валовий дохід (PGI, Potential Gross Income)	Максимальний дохід, який об'єкт може згенерувати, якщо він заповнений на 100% і всі орендарі платять 100% ставки.	Аналіз чинних договорів оренди. Чи відповідають суми в прогнозі сумам у контрактах?
		Порівняння заявлених орендних ставок з ринковими для аналогічних об'єктів (клас, локація). Чи не є ставки завищеними /заниженими?
		Перевірка інших джерел доходу (напр., паркінг, реклама на фасаді).
Ефективний валовий дохід (EGI, Effective Gross Income)	Реальний очікуваний дохід. Це PGI за мінусом витрати від вакантності (незайнятих площ) та дебеторської заборгованості.	Оцінка ризику вакантності (чи є та сума, що ми заклали в вакантність, реалістичною з огляду на інші дані?)
		Фактичний аналіз заповненості – скільки площ <i>реально</i> вільні?
		Аналіз строків закінчення договорів та втрати орендарів?
Операційні витрати (OE, Operating Expenses)	Усі грошові витрати, необхідні для підтримки роботи, без амортизації, податків та кредиторських заборгованостей.	Аналіз змінних витрат, зокрема комунальних послуг та зміни тарифів. Оцінка потреби у <i>поточному</i> ремонті та обслуговуванні та інших неочікуваних витрат.
Чистий операційний дохід (NOI, Net Operating Income)	EGI з відніманням OE; чистий грошовий потік, який генерує будівля.	Аналіз чутливості до різних сценаріїв (фінансові результати у випадку збільшення вакантності чи комунальних витрат)
		NOI є базою для дисконтування та визначення реальної інвестиційної вартості активу.

Джерело: створено автором на основі джерел [34].

Таким чином, аудит фінансових ресурсів у нерухомості - це гібрид фінансового аудиту, юридичної експертизи та інвестиційного моделювання. Його ефективність вимірюється тим, наскільки обґрунтованою є майбутня дохідність

та наскільки адекватно управляються пов'язані з нею ризики, а тим, чи правильно відображено минулі витрати, що притаманно для традиційного аудиту.

Усередині самого підприємства, чільною формою контролем за формуванням використання фінансових ресурсів слугує бухгалтерський облік, який перевіряється керівником підприємства.

На ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» обліковий процес є централізованим і ведеться бухгалтерським відділом (головний бухгалтер та його помічник). Підприємство перебуває на загальній системі оподаткування та веде облік відповідно до НП(С)БО. Визначні елементи облікової політики включають визнання доходів та витрат за принципом нарахування, прямолінійний метод амортизації будівлі бізнес-центру, та формування собівартості послуг з витрат на утримання об'єкта. Облік ведеться з використанням «1С:Підприємство» та «М.Е.Дос», проте, як виявлено, значна частина первинного обліку ведеться вручну, що створює зони ризику.

Бухгалтерський облік документує надходження коштів, що перетворюються на фінансові ресурси в управлінській діяльності на підприємстві, а також є основою для контролю руху фінансових ресурсів. Головні рахунки, залучені в облік на ПП «Мекас Інвестментс Л. В.», та їх контрольне призначення наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Головні бухгалтерські рахунки в системі контролю фінансових ресурсів ПП «Мекас Інвестментс Л. В.».

Класи рахунків	Назва рахунку	Призначення в системі контролю
10, 13	Основні засоби, Знос	Контроль основного активу (будівлі), коректність нарахування амортизації.
30, 31	Готівка, Рахунки в банках	Контроль руху грошових потоків, дотримання касової та розрахункової дисципліни.
36	Розрахунки з покупцями	Контроль дебіторської заборгованості орендарів, своєчасність надходження доходів.
40	Зареєстрований капітал	Підтвердження повноти та законності формування капіталу інвестором.
44	Нерозподілені прибутки	Контроль за накопиченням та використанням

		чистого фінансового результату.
63	Розрахунки поставальниками	Контроль кредиторської заборгованості за операційними витратами (комунальні послуги, охорона).
64, 66	Податки, Оплата праці	Контроль дотримання податкового та трудового законодавства, своєчасність розрахунків.
70, 9	Доходи від реалізації, Витрати	Контроль повноти визнання доходів та обґрунтованості витрат, коректність формування фін. результату.

Джерело: створено автором на основі аудиту підприємства.

Як ми вже визначили у першому розділі, фінансові ресурси підприємства - це сукупність активів та пасивів підприємства, що використовується у веденні операційної діяльності підприємства. Вони формуються головню з двох основних джерел: внутрішніх (власних) та зовнішніх (залучених). Внутрішні джерела формування фінансових ресурсів включають чистий прибуток (нерозподілений прибуток) та кошти від продажу власних активів, а зовнішні джерела поділяються на внески власників (статутний капітал) та боргові зобов'язання (кредити, облігації, кредиторська заборгованість) [22].

Аналіз пасивів Балансу показує, що підприємство є унікальним з погляду фінансової стійкості: 99.14% його джерел - це власний капітал. Основним джерелом при заснуванні став внесок іноземного інвестора до статутного капіталу. Підприємство також не залучає боргового фінансування (кредитів). У його моделі існує лише одне джерело поповнення фінансових ресурсів: чистий дохід (рис. 2.1.)

З огляду на цю особливість, контроль видатків (операційних витрат) або використання фінансових ресурсів є критичним, оскільки вони, згідно з аналізом, вони використовують понад 92% доходу. Йдеться насамперед не про зниження витрат, але й таке використання ресурсів, яке би дозволяло збільшувати грошовий потік, або вкладатися в стабільність чи розвиток підприємства в інший спосіб.

Система контролю на ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» має подвійний характер: внутрішній контроль є дворівневим та розподілений між управлінським (директор, керівник офісу) та бухгалтерським (головний бухгалтер) персоналом.

У першому випадку, генеральний директор та керівник офісу здійснюють стратегічне планування та контроль, візуючи договори з підрядниками (охорона, клінінг) та затверджуючи значні витрати. У другому - головний бухгалтер здійснює операційний контроль, перевіряючи первинні документи (рахунки за комунальні послуги, акти виконаних робіт, табелі) на відповідність законодавству та обліковуючи їх. Зовнішній контроль ж реалізується методом залучення незалежного аудитора.

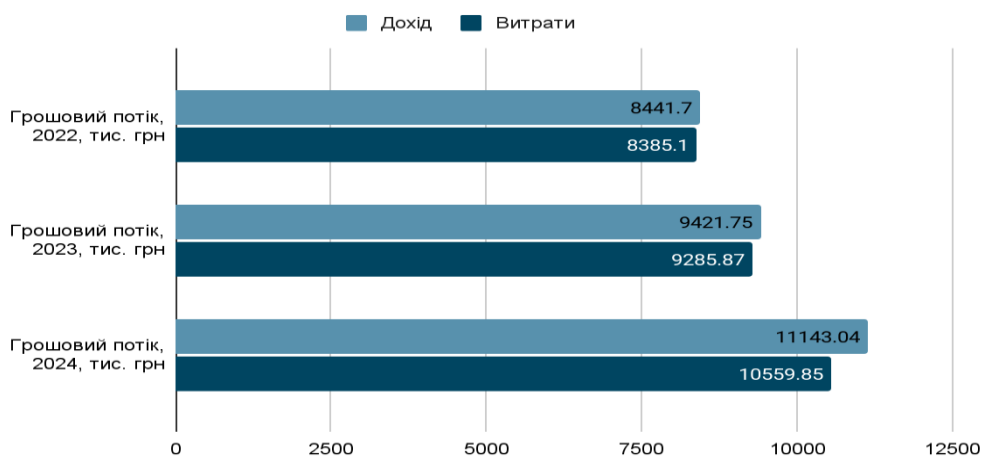


Рис. 2.1. Порівняльна характеристика доходів та витрат ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» за 2022-2024 рр.

Джерело: створено автором на основі аудиту підприємства.

Документообіг на підприємстві є чітким, але частково неавтоматизованим. Надходження коштів підтверджується банківськими виписками, надання послуг - договорами оренди та щомісячними актами. Витрати підтверджуються актами від постачальників, розрахунковими відомостями. Касові операції оформлюються ордерами з веденням паперової касової книги, а облік робочого часу - у паперових табелях.

Визначною слабкою стороною цього процесу є висока частка ручних операцій (облік табелів, ведення касової книги, розподіл комунальних послуг), що підвищує операційні ризики та часові витрати на облік.

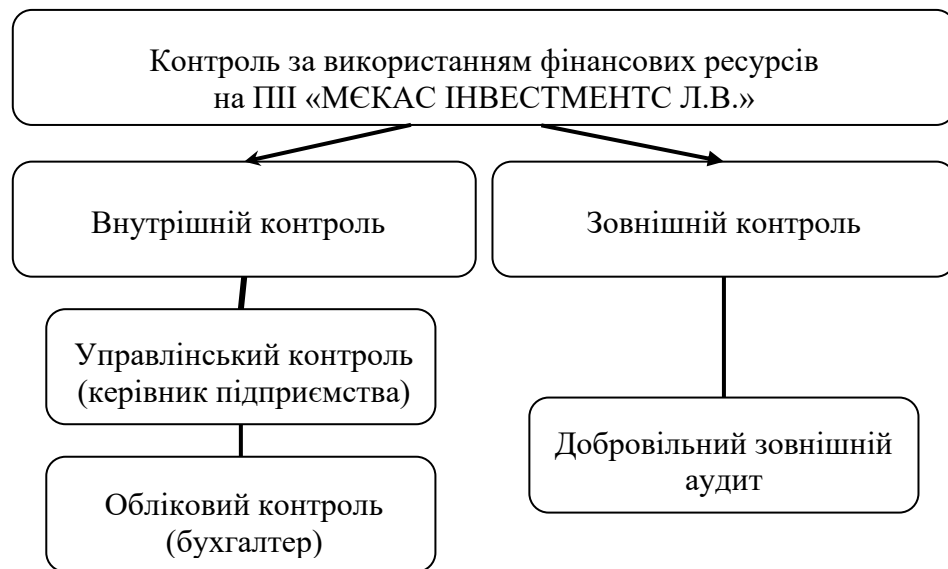


Рис. 2.3. Структура організації контролю на ПП «Мекас Інвестментс Л. В.».

Джерело: створено автором на основі аудиту підприємства.

Доволі унікальним є формат зовнішнього контролю на підприємства - періодичний добровільний (ініціативний) аудит, зумовлений наявністю іноземних інвестицій та вимогою надавати інвестору прозору звітність. Процес планування цього аудиту включає вибір аудиторської фірми, укладення договору, внутрішню підготовку пакета документів бухгалтерією та зовнішнє планування аудитором, що включає оцінку ризиків та визначення рівня суттєвості.

На основі звіту з практики, методика проведення аудиту (технологічний етап контролю) на ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» охоплює центральні об'єкти, що відповідають специфіці його діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Основні об'єкти та цілі контролю (аудиту) на ПП «Мекас Інвестментс Л. В.»

Об'єкт контролю (за даними звіту)	Головна мета контрольної процедури	Специфіка об'єкта
Установчі документи та Власний капітал	Перевірка законності створення та повноти внеску іноземного інвестора.	Контроль ПП
Необоротні активи	Підтвердження наявності та коректної оцінки (амортизації) будівлі.	Контроль нерухомості
Грошові кошти	Перевірка дотримання касової дисципліни та законності банківських операцій.	Загальний контроль
Дебіторська заборгованість	Підтвердження реальності та своєчасності надходжень від орендарів.	Загальний контроль
Доходи та Витрати	Перевірка повноти визнання доходів (П(С)БО 15) та коректності класифікації	Контроль нерухомості

	витрат.	
Розрахунки з бюджетом та персоналом	Перевірка дотримання податкового (ПДВ, податок на прибуток, земля) та трудового (КЗпП) законодавства.	Загальний контроль

Джерело: створено автором на основі звітності підприємства.

Результативний етап контролю узагальнює виявлені факти та дозволяє сформулювати об'єктивний висновок. Проведена перевірка підтвердила високий рівень загальної дисципліни обліку на ПП «Мекас Інвестментс Л. В.». Система контролю, попри свою компактність, ефективно відповідає прагматичним цілям: підтверджено прозорість та повноту визнання доходів відповідно до П(С)БО 15 та укладених договорів оренди. Встановлено високий рівень комплаєнсу - контроль за розрахунками з бюджетом та персоналом не виявив суттєвих порушень податкового чи трудового законодавства. Ці позитивні аспекти формують надійний фундамент для операційної діяльності та звітування перед іноземним інвестором.

Водночас, аналіз результатів контролю виявляє фундаментальну проблему, що лежить не у площині дотримання законодавства, а у площині операційної ефективності та управління ризиками. Виявлені недоліки, як-от ручне ведення касової книги, табелів обліку робочого часу та, найголовніше, ручне формування рахунків для 20 орендарів, свідчать про надмірну залежність від людського фактора (табл. 2.6.). Ці, на перший погляд, незначні процедурні недоліки створюють прямий ризик у вигляді арифметичних помилок, неточностей у розподілі комунальних витрат та помилок у нарахуванні заробітної плати. Це призводить не лише до потенційних фінансових втрат, але й до значних неефективних витрат адміністративного часу на виконання механічної роботи, що знижує загальну ефективність управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.6.

Узагальнення результатів контролю: виявлені недоліки
та ризики на ПП «Мекас Інвестментс Л. В.»

Виявлений недолік / Порушення	Ризик (Наслідок)	Рекомендація щодо виправлення
Ведення касової книги у ручному, паперовому вигляді.	Ризик помилок через людський фактор, ускладнена	Переведення касової книги в бухгалтерське ПЗ для

	перевірка.	автоматичної синхронізації.
Ведення табелів обліку робочого часу в ручному, паперовому вигляді.	Неточності підрахунку годин (особливо для погодинної оплати), ризик помилок у нарахуванні зарплати.	Впровадження електронного обліку робочого часу (через ПЗ або картки доступу).
Формування рахунків та актів для 20 орендарів вручну.	Помилки у розрахунках (особливо комунальних), значні витрати часу, затримки у наданні документів.	Автоматизація процесу на базі 1С або спеціалізованого модуля для управління орендою.
Відсутність сформованого резервного капіталу.	Зниження стійкості бізнесу в випадку непередбачених збитків.	Формалізація політики управління прибутком, спрямування частини прибутку на резервний капітал.
Нечіткі критерії розмежування поточного ремонту (Витрати) та капінвестицій (Активи).	Ризик суб'єктивного рішення, що може призвести до викривлення фінансового результату.	Доповнення до наказу про облікову політику з чіткими кількісними та якісними критеріями розмежування.

Джерело: створено автором

Окрім цього, таблицею зокрема продемонстровано обмеженість класичних інструментів аудиту для визначення ефективності управління. Протягом загального аналізу було підтверджено юридичність та правильність проведених процедур, проте не охарактеризовано витрати чи процедуру використання нерозподіленого прибутку. Таким чином, організація контролю на ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» є адекватною розміру підприємства, проте має суттєвий потенціал для вдосконалення шляхом автоматизації облікових процесів, що дозволить знизити виявлені операційні ризики. Позитивні результати перевірки (відсутність боргів перед бюджетом, коректний облік активів) підтверджують її дієвість на цьому рівні, але подібного система контролю є пасивною і не орієнтованою на управління ефективністю. Окрім цього, рекомендації, наведені в Таблиці 13, зокрема автоматизація облікових процесів, зможе слугувати стратегічним покращенням управління, оскільки дозволить знизити виявлені операційні ризики, вивільнити адміністративний ресурс для більш пріоритетних завдань (як-от управління енергоефективністю чи контрактами з підрядниками) та, як наслідок, підвищити реальну економічну ефективність використання основного фінансового ресурсу підприємства.

2.2. Аналіз формування та використання фінансових ресурсів ПП «Мекас Інвестментс Л. В.»

Аналіз фінансових ресурсів підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності управлінських рішень та ідентифікації прихованих ризиків, зон росту та зокрема для стратегування подальшої діяльності на загал. Для цього, нами було проведено загальний аналіз ефективності на основі аналізу витрат, коефіцієнтів рентабельності та застосовано економічну експертизу за теорією Роздольського, що включала сценарно-дисконтний аналіз. Для ПП «Мекас Інвестментс Л. В.», чия діяльність зосереджена на управлінні єдиним інвестиційним активом (бізнес-центром), цей аналіз набуває особливої ваги, оскільки дозволяє оцінити не лише історичні результати, але й стійкість бізнес-моделі до зовнішніх та внутрішніх змін на основі сценарної.

Як було визначено раніше, ефективність управління фінансовими ресурсами для цього підприємства насамперед полягає в оптимізації витрат через низький рівень прибутку та однонаправленість підприємницької діяльності. Отже, для коректного аналізу ефективності необхідно декомпонувати загальну масу витрат підприємства на постійні та змінні. Цей поділ є критичним для розуміння операційного важеля та ризиків бізнес-моделі, оскільки постійні витрати не можуть бути предметом оптимізації; лише докорінна зміна бізнес-моделі чи бізнес-процесів може на них вплинути. Для компанії, що управляє нерухомістю, цей поділ має чітку специфіку, оскільки, як ми вже зазначали раніше, більшість витрат на утримання приміщення функціонують собівартістю послуг, що надає підприємство, і постійними - це включає амортизацію, податки, адміністративні витрати та контракти з підрядниками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Теоретична класифікація витрат для підприємства
у сфері управління нерухомістю

Тип витрат	Визначення	Приклади для ПП «Мекас Інвестментс»
------------	------------	-------------------------------------

Змінні витрати (Variable Costs)	Витрати, що прямо залежать від обсягу наданих послуг, рівня заповненості (вакантності) та тарифів.	Комунальні послуги (електроенергія, вода, опалення), спожиті орендарями. Витрати на поточне обслуговування та дрібний ремонт (R&M). Господарські товари.
Постійні витрати (Fixed Costs)	Витрати, які підприємство несе незалежно від рівня заповненості об'єкта та обсягу доходу.	Амортизація (негрошова витрата). Податки (земля, нерухомість). Адміністративні витрати (ФОП директора, бухгалтера). Фіксована частина контрактів на охорону та обслуговування.

Джерело: створено автором

Для ПП «Мекас Інвестментс» характерна надвисока частка постійних витрат у загальній структурі. Це створює потужний операційний важіль: кожен додатковий орендар (після точки беззбитковості) генерує значно вищу маржинальність, але у випадку падіння доходів (зростання вакантності) постійні витрати швидко призводять до збитків.

Детальний аналіз операційних витрат (ОЕ) за 2024 рік, сума яких склала 10 320,35 тис. грн, дозволяє виділити головні компоненти (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Модельована структура операційних витрат (ОЕ)

ПП «Мекас Інвестментс» за 2024 р.

Категорія витрат	Тип	Оціночна сума (тис. грн)	Частка в ОЕ	Обґрунтування / Примітки
Фонд оплати праці та ЄСВ	Постійні	4 545,10	44,0%	Включає зарплату, ЄСВ, відпускні. Це найбільша стаття витрат.
Комунальні послуги	Змінні	3 515,51	34,0%	Включає опалення, електроенергію, воду.
Послуги підрядників	Постійні	966,15	9,4%	Включає контракти на обслуговування ліфтів, пожежної системи, поточні ремонти.
Податки і збори (крім податку на прибуток)	Постійні	810,87	7,9%	Включає податок на землю, податок на нерухомість.
Інші адміністративні витрати	Постійні	482,72	4,7%	Включає господарські товари, обслуговування ПЗ (1С, М.Е.Дос), банківські послуги.
Маржинальність		7,49%		NOI (834,07) / Дохід (11 143,04)

Джерело: створено автором

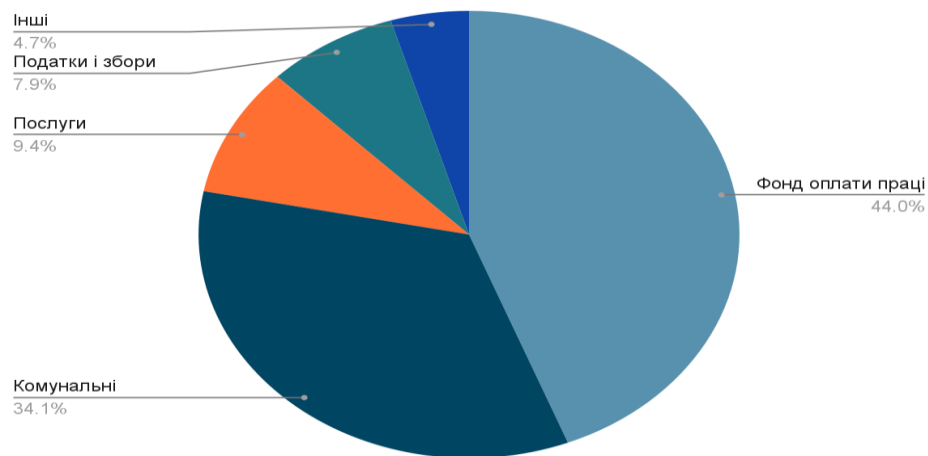


Рис. 2.4. Розподіл витрат на ПП «Мекас Інвестментс» за 2024 р.

Джерело: створено автором на основі аудиту підприємства

Аналіз структури витрат показує, що операційні витрати (ОЕ) складають понад 92% від загального доходу, що свідчить про низьку операційну маржинальність. Переважна частина цих витрат (ФОП, податки, контракти на обслуговування; усього 66%) є постійними, а це означає, що підприємство є високо вразливим до будь-якого падіння доходу, оскільки не може пропорційно скоротити свої витрати.

Поточний стан оптимізації, як виявлено під час аналізу контролю, є пасивним, а отже підприємство несе ці витрати як даність - і саме тут прихований найбільший потенціал для підвищення ефективності. Однією з найбільш очевидних для оптимізації векторів є оптимізація адміністративних витрат - впровадження електронного документообігу та програмного забезпечення для облікових процедур; окрім зменшення витрат на канцтовари, це дозволить виділяти робочі години на планування та стратегування, ведення переговорів з постачальниками тощо. Другий вектор включає зменшення витрат на підрядників через управління контактами та ведення тендерної діяльності. Через велике завантаження на бухгалтерів та директора (через відсутність менеджерів, які би комунікували з орендарями та вирішували поточні управлінські проблеми) робота з підрядниками ведеться більше на звичайному рівні, аніж з підходу ефективного

управління. Третій вектор охоплює технологічні нововведення, які би дозволили знизити витрати на комунальних послугах. Розумні системи управління будівлею (Building Management System) охоплюють оновлення лічильників, системи налаштування подачі води та електроенергії; вони дозволяють налаштовувати денні ритми залежно від робочих годин офісу, а також зменшувати використання у вакантних приміщеннях. Встановлення систем індивідуального опалення дозволило би масштабно зекономити в опалювальний період. Загальний огляд стратегій подано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Стратегії оптимізації операційних витрат (ОЕ) для ПП «Мєкас Інвестментс»

Категорія ОЕ	Поточний стан	Стратегія оптимізації	Очікуваний ефект
Адміністративні витрати	Ручний облік (табелі, рахунки, каса) призводить до неефективних витрат часу та фінансових втрат через помилки.	Впровадження ПЗ для обліку, білінгу орендарів та обліку робочого часу.	Зниження втрат від помилок, вивільнення часу персоналу для завдань з вищою доданою вартістю.
Витрати на підрядників	Існуючі контракти, які, ймовірно, не переглядалися конкурентно.	Активне управління контрактами: Проведення щорічних закритих тендерів серед 3-4 акредитованих компаній.	Зниження вартості контрактів на 5-10% за рахунок ринкової конкуренції.
Комунальні послуги	Реактивне покриття витрат. Висока вразливість до росту тарифів.	Встановлення систем "розумного" обліку (BMS), заміна освітлення на LED з датчиками руху.	Пряме зниження споживання енергоресурсів на 10-15%.
Структура договорів	Більшість витрат (комунальні) "включені вставку + OPEX", де орендарі орендну плату", що перекладає ризик росту тарифів на власника.	Перехід на модель "Базова вставка + OPEX", де орендарі покривають свою частку ОЕ та комунальних послуг.	Перенесення ризику інфляції витрат з власника на орендаря. Стабілізація NOI.

Джерело: створено автором на основі аудиту.

Окрім аналізу витрат, для аналізу ефективності необхідно перейти від абсолютних показників витрат до відносних показників дохідності, оскільки попередній аналіз вже встановив, що підприємство має абсолютну фінансову стійкість та надвисоку ліквідність. У такий спосіб, важливе питання дослідження зміщується з аналізу ризиків неплатоспроможності (які є мінімальними) до аналізу ризиків неефективності: чи здатне підприємство генерувати адекватну дохідність на свої колосальні фінансові ресурси (понад 65 млн грн активів)?

Для комплексної відповіді на це питання необхідно провести розрахунок коефіцієнтів рентабельності, що є центральним елементом ретроспективного аналізу. Кожен коефіцієнт надає унікальний погляд на ефективність.

Рентабельність доходу (ROS) вимірює операційну ефективність. Цей коефіцієнт показує, скільки чистого прибутку генерує кожна гривня доходу (оренди), і є прямим індикатором успішності контролю над операційними витратами, детально проаналізованими вище. Рентабельність активів (ROA) та інвестицій (ROI) вимірюють ефективність використання всіх наявних ресурсів - у випадку нашого підприємства цією показник прямо демонструє, наскільки продуктивно працює головний фінансовий ресурс, будівля вартістю 52,5 млн грн. Рентабельність власного капіталу (ROE) вимірює ефективність з точки зору власника, а скільки підприємство на 99% фінансується іноземним інвестором (як впливає з аналізу ПП), саме цей показник вираховує, яку реальну віддачу інвестор отримує на свій вкладений капітал, що є визначним для ПП. Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) є найчіткішим показником операційної ефективності, оскільки він використовує операційний прибуток (очищений від негрошових витрат, наприклад, амортизація) та порівнює його з усім залученим капіталом.

Таблиця 2.10.

Динаміка коефіцієнтів рентабельності
ПП «Мекас Інвестментс» за 2022-2024 рр.

Показник, %	Формула	2022	2023	2024	Динаміка	Абсолютна зміна (2022-2024)
Рентабельність активів	Чистий прибуток/Усього	0.071	0.080	0.104	Позитивна	0.033

(ROA, Return on Assets)	активів					
Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity)	Чистий прибуток/ Власний капітал	0.072	0.081	0.105	Позитивна	0.033
Рентабельність доходу/продажів (ROS, Return on Sales)	Чистий прибуток/Чистий дохід	0.55	0.57	0.61	Позитивна	0.006
Рентабельність інвестицій (ROI, Return on Investment)	Аналогічно до ROA, оскільки інвестиції = активи	0.071	0.081	0.104	Позитивна	0.033

Джерело: створено автором на основі аудиту.

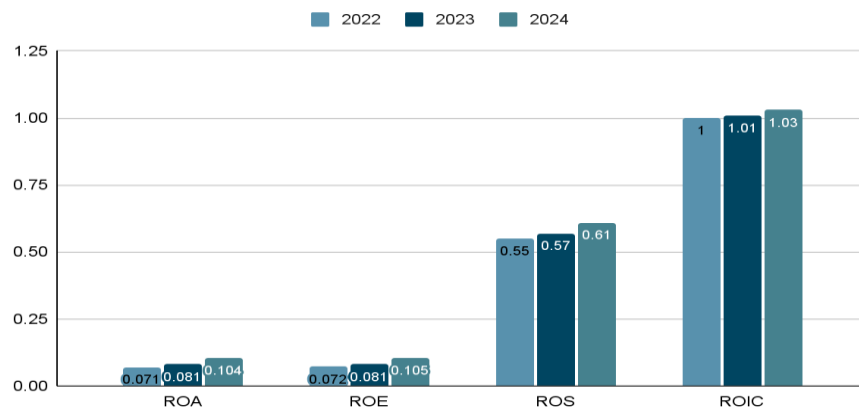


Рис. 2.5. Порівняння коефіцієнтів рентабельності підприємства за 2022-2024 рр.

Джерело: створено автором на основі аудиту підприємства.

На основі цього аналізу унаочнюється одна з найбільших особливостей саме цього бізнесу - наднизька рентабельність. Її навіть можна схарактеризувати як парадоксальну, позаяк, з одного боку, динаміка всіх коефіцієнтів позитивна. Особливо важливо, що у 2024 році темп приросту прибутку (+29,7%) випередив темп приросту доходу (+19,9%), що свідчить про покращення контролю над витратами. Це призвело до зростання всіх показників рентабельності. З іншого боку, абсолютні значення є надзвичайно низькими. ROA на рівні 0.104% та ROE на рівні 0.105% означають, що інвестований капітал (понад 65 млн грн) генерує дохідність, яка в сотні разів нижча за будь-які ринкові альтернативи (наприклад, безризикові ОВДП з дохідністю >14%). Це підтверджує, що операційні витрати забирають абсолютну частину доходу (ROS = 0.61%).

Однак, ці результати напряду спричинені капіталомісткістю підприємства, також низьким чистим прибутком через високий рівень, що спричинено великою долею в них постійних витрат. Рівні рентабельності тут є прямим результатом (та доказом) специфіки такого типу підприємства (бізнес-центр на основі іноземних інвестицій).

Для глибшого розуміння ефективності необхідно розрахувати ROIC (рентабельність інвестованого капіталу), який фокусується на операційній ефективності, очищеній від негрошових витрат (амортизації) та структури капіталу (відсотків).

Таблиця 2.11.

Розрахунок ROIC (Return on Invested Capital) за 2024 р.

Компонент	Розрахунок	Результат
Прибуток до вирахування податків (EBIT)	Чистий операційний дохід	834,07 тис. грн
Податкова ставка (t)	Ставка податку на прибуток	18,0%
Чистий прибуток після оподаткування (NOPAT)	$EBIT * (1 - t)$	683,94 тис. грн
Власний капітал (IC)	Власний капітал + Зобов'язання	65 397,71 тис. грн
ROIC	$NOPAT / IC$	1,05%

Джерело: створено автором на основі аудиту.

Розрахунок ROIC дає значно вищий показник (1,03%), ніж ROA (0,104%). Ця різниця майже в 10 разів пояснюється тим, що ROA базується на чистому прибутку після вирахування великої негрошової амортизації (739,5 тис. грн), тоді як ROIC базується на операційному грошовому потоці. Однак, навіть показник ROIC в 1,03% є вкрай низьким і не покриває вартості залученого капіталу.

Ретроспективні коефіцієнти (ROA, ROE) показують минулу ефективність, але не відображають ризиків та реальної економічної вартості основного активу. Як ми зазначали раніше, для компаній у сфері нерухомості більш інструментальною є не ретроспективний аналіз, а економічна експертиза в майбутнє, оскільки вартість активу визначається його здатністю генерувати грошові потоки в перспективі. Для цього ми застосовуємо проспективний дисконтний аналіз, що базується на методології дисконтованих грошових потоків

(DCF, discounted cash flow), де інвестиційна вартість (IV, investment value) активу порівнюється з його балансовою вартістю (BV, balance value).

Першим кроком є визначення Чистого операційного доходу (NOI). Це ключовий показник ефективності, який ми розраховували попередньо (834,07 тис. грн). Другим кроком є визначення ставки дисконтування (k) (табл. 2.12). Ставка дисконтування (або ставка капіталізації) відображає ризики, пов'язані з отриманням NOI. Вона є вимогою інвестора до дохідності. Через статус ПП та операційні ризики в Україні, ставка має включати премію за ризик країни (CRP).

Таблиця 2.12.

Розрахунок ставки дисконтування (k)

Компонент	Значення	Обґрунтування
1. Безризикова ставка (ОВДП в УАН)	14.0%	Компенсація за час та інфляцію в гривні.
2. Премія за ризик країни (CRP for Ukraine)	8.0%	Компенсація за політичні, військові та макроекономічні ризики.
3. Ринкова премія (MRP) * Бета (β)	4.8%	Компенсація за бізнес-ризик галузі (Припущення: $\beta = 0.8$).
Разом: Ставка дисконтування (k)	26.8%	<i>Округлено до 25.0% для моделювання.</i>
Темп зростання (g)	5.0%	Очікуваний довгостроковий рівень інфляції (зростання орендних ставок).
Ставка капіталізації ($k - g$)	20.0%	Ставка для прямої капіталізації NOI.

Джерело: створено автором на основі аудиту.

Третім кроком є проведення сценарного аналізу (табл. 2.13). Надважливого характеру в оцінці ефективності управління ресурсами займає прогностичне моделювання; замість оцінки реального положення, підприємство поміщається у відмінні, але ймовірні обставити, а тоді складається прогноз фінансових результатів у цих обставинах. Це дозволяє побачити фінансову гнучкість підприємства щодо змін, а також сценарно уявити вплив управлінських рішень щодо оптимізації, наприклад. На основі теорії Роздольського, ефективність управління ресурсами вимірюється не лише базовим прогнозом, але й стійкістю до ризиків [34]. Ми моделюємо три сценарії, що базуються на ризиках,

ідентифікованих у SWOT-аналізі та PEST-аналізі (табл. 1.6; табл. 1.7).

Таблиця 2.13.

Розрахунок ставки дисконтування (k)

Показник, тис. грн	Базовий сценарій (2024)	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Припущення щодо ризиків	Фактичні дані 2024 р.	Вакантність = 20% Зростання ОЕ = 10%	Зростання доходу = 10% Зниження ОЕ = 5%
A. Чистий дохід (EGI)	11 143,04	8 914,43	12 257,34
B. Операційні витрати (ОЕ)	10 320,35	11 352,39	9 804,33
C. Чистий опер. дохід (NOI) = A - B	834,07	-2 437,96	2 453,01
D. Ставка капіталізації (k - g)	20.0%	20.0%	20.0%
E. Інвестиційна Вартість (IV) = C / D	4 113,45	-12 189,8	12 265,05
F. Балансова Вартість (BV)	52 500,00	52 500,00	52 500,00
G. Відхилення (IV - BV)	48 386,55	64 689.8	40 234,95
Висновок:	Актив суттєво переоцінений	Актив генерує збитки	Ефективність зростає, але актив все ще переоцінений

Джерело: створено автором на основі аудиту.

Проведений комплексний аналіз фінансових ресурсів ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» виявляє низку фундаментальних проблем та парадоксів.

По-перше, аналіз структури витрат показує, що операційні витрати (ОЕ) поглинають понад 92% доходу, що вказує на операційну неефективність. Це, своєю чергою, робить бізнес вкрай низькомаржинальним (маржинальність - 7.38%), що підтверджується низьким ROS (0.61%).

По-друге, ретроспективний аналіз підтверджує, що рентабельність активів (ROA 0.104%), капіталу (ROE 0.105%) та операційна рентабельність (ROIC 1.03%) є наднизькою, оскільки вона не покриває ані інфляцію, ані вартість капіталу, що підсвіtlює проблему дохідності. Проте, спостерігається позитивна динаміка у діахронному зрізі.

По-третє, дисконтний аналіз унаочнив ймовірність викривлення балансової вартості. Згідно аналізу головний фінансовий ресурс підприємства – актив з балансовою вартістю 52,5 млн грн – генерує грошовий потік (NOI), що виправдовує реальну інвестиційну вартість (IV) лише у 4,1 млн грн. Це означає,

що актив на балансі майже в 13 разів більший в порівнянні з його здатністю генерувати дохід.

По-четверте, сценарне моделювання показало високу вразливість до ризиків: песимістичний сценарій, до прикладу, демонструє, що бізнес-модель має наднизьку стійкість до негативних змін у доході. Незначне падіння доходу (напр., втрата 4 з 20 орендарів) та ріст витрат на 10% призводить до операційного збитку (NOI) у розмірі -2,4 млн грн. Це підтверджує високий ризик бізнес-моделі, незважаючи на наявну фінансову стійкість, приріст у доході та відсутність боргів.

Однак, нами також виявлено потенціал в оптимізації: оптимістичний сценарій, що базується на стратегіях зниження витрат, показує можливість майже потроїти NOI та інвестиційну вартість. Це доводить, що велика частина потенціалу для покращення ефективності лежить не у зовнішньому ринку, а у внутрішній оптимізації операційних витрат.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПП «МЄКАС ІНВЕСТМЕНТС Л. В.»

3.1. Удосконалення системи внутрішнього контролю та формування фінансових ресурсів.

Проведений комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Мєкас Інвестментс Л. В.» дозволив ознайомитися як з діяльністю самого підприємства внутрішньо, так із ринковою та підприємницькою специфікою, притаманною цій бізнес-моделі. Хоча підприємство продемонструвало високий рівень відповідності законодавству, податковій політиці та обліковій політиці, у ході аналізу було виокремлено ряд недоліків в управлінській політиці в сфері внутрішнього контролю, серед яких:

а) ручний та паперовий облік, а отже операційний ризик (людський фактор) правильності операцій та кількість годин, необхідних на облікову роботу;

б) пасивна стратегія щодо управління витрат, відсутність стратегічного плану менеджменту витрат по підрядниках, контрагентах, інших змінних витратах:

в) відсутність глибинних методів бюджетування, як-от прогностичні фінансові звіти (Pro Forma Statements) та аналіз фінансових коефіцієнтів (Ratio Analysis), що робить управлінське стратегування “одновимірним”;

г) відсутність резервних фондів, а отже непідготовленість підприємства до криз або інших негативних змін;

г) замовлення зовнішніх аудитів формату підтверджувальних та ризик-орієнтованих аудитів, а отже відсутність в оцінці фінансової діяльності підприємства ринкового, соціального чи управлінського чинників.

Оскільки формування фінансових ресурсів на підприємстві відбувається через єдине джерело, оплату оренди, то процедура формування фінансових ресурсів є односкладною і не може вимагати змін. Натомість, мова йтиме про

збільшення фінансових потоків, а отже оптимізацію обліку грошових потоків, на що можна запропонувати такі шляхи:

1. цифровізація та автоматизація фінансового управління, що дозволить мінімізувати механічні помилки та вивільнить робочого часу бухгалтерії для аналітичної роботи;

2. впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning) або хмарних CRM-програм (Customer Relationship Management) для управління нерухомістю, що дозволить інтегрувати управлінський та бухгалтерський облік у єдину базу даних та забезпечить доступ до фінансової інформації в режимі реального часу;

3. перехід до активної моделі управління витратами, наприклад, за методикою нульового бюджетування (Zero-Based Budgeting), що передбачає обґрунтування кожної статті витрат на новий період, або переоцінки системи тендерів, впровадження BSM-систем, переоцінки структури витрат тощо;

4. перебудування цілей та методик внутрішнього фінансового контролю на засадах фінансової безпеки, що дозволило би замірювати прогнозовану стабільність доходу (оскільки підприємство має лише одне джерело доходу — орендоплата), зокрема впровадження реєстру договорів (єдина, автоматизована база з сумою щомісячної плати, дати платежу, індексація, термін договорів) та контроль вакантності та інше;

5. побудова фінансової політики з врахуванням створення резервного фонду (наприклад, у розмірі 10-15% від прибутку) до досягнення ним встановленого статутом розміру, що діятиме як подушка безпеки для покриття касових розривів або непередбачуваних ремонтних робіт;

6. щорічний аудит з методикою ефективності або соціально-орієнтованості (EGS), або загальне розширення горизонту аудиту, наприклад, з оцінкою ефективності використання площ бізнес-центру, відповідність орендних ставок ринковим умовам та якість управлінських рішень тощо;

7. додатковим заходом може бути перебудування політики управління дебіторської заборгованості з залученням методики аналізу старіння (aging report),

що включало би активну комунікацію з боржниками для зменшення цієї заборгованості.

Окрім цього, існує відкрита проблема, пов'язана з виплатою дивідендів. Прибуток на підприємстві повністю реінвестується принаймні з 2020 року, проте як підприємство з іноземними інвестиціями (ПІІ) чи не найбільш визначним вектором у його управлінні має бути генерування дивідендів, оскільки метою його існування є генерування прибутку та повернення інвестицій для іноземного власника. Тож, для управлінської ланки бізнесу важливо розробити фінансове та процедурне поле, як діяти для того, щоб перейти до стану виплати дивідендів. Хоча реінвестування є вимушеним кроком, зумовленим вкрай низьким рівнем чистого прибутку, запропоновані заходи з удосконалення системи внутрішнього контролю можуть стати першим кроком до збільшення генерування доходу.

Проте, цей процес вимагає глибинної переоцінки бізнес-моделі та управлінської стратегії; тож найбільш результативні рекомендації буде надано саме щодо управління та використання ресурсів, а не формування.

3.2. Напрями підвищення ефективності аналізу фінансових ресурсів та впровадження елементів контролінгу

З огляду на слабкі сторони, виявлені в управлінській діяльності, виникає питання стратегування підвищення ефективності опералізації (процесуалізації) цих ресурсів. Сучасний стан ефективності використання ресурсів можна підсумувати в наступному ряді проблем:

а) велика частка постійних витрат у грошовому потоці, а отже складнощі зі зменшенням видатків у періоді;

б) велика частка витрат у грошовому потоці (вони складають 92% доходу) - що, в свою чергу, формує мізерний залишок на реінвестицію, таким чином унеможливорюючи створення співмірного резервного фонду для підвищення стійкості підприємства до змін - як економічних, так і, наприклад, пошкоджень будівель через повітряні атаки чи незапланованих ремонтних робіт;

в) залежність бізнес-моделі від одного єдиного, капіталомісткого активу (будівлі), що унеможлиблює диверсифікацію ризиків, пов'язаних з локацією, пошкодженнями чи змінами ринкового попиту на офісні площі;

г) нерелевантність наявних аналітичних інструментів для цієї бізнес-моделі, зокрема розрахунку коефіцієнтів рентабельності та співвідношення пасивів-активів, оскільки такі розрахунки показують рентабельність $<1\%$ та не дають жодної корисної інформації для прийняття управлінських рішень.

Для підвищення ефективності аналізу необхідний фундаментальний зсув парадигми в менеджмент-політиці та нові механізми контролінгу. Ми бачимо наступні можливі вектори для удосконалення фінансової діяльності:

1. стратегування капітальних інвестицій в інфраструктуру (вектор CAPEX), що включає впровадження енергоефективних технологій, BSM-системи, задля зниження частки постійної витрати “комунальні послуги”;

2. інвестиції в діджиталізацію та автоматизацію обліку та адміністративних процесів, наприклад, впровадження ERP-систем та CRM-систем, що дозволило би не лише комплексно підходити до аналізу діяльності та фінансових результатів поточно, але й зменшити видатки на певні підкатегорії витрат, як-от канцтовари, а отже знизити частку постійних витрат “інші адміністративні витрати”;

3. реформа системи фінансового менеджменту, зокрема стратегій управління витратами та контрактами - оскільки зараз керівництво займає більш-менш пасивну позицію щодо контрагентів та підрядників, оскільки більшість часу витрачає на поточні управлінські питання, то перспектива найм у команду фінансового менеджера, який би займався переговорами, тендерами, підборами контрагентів, оптимізацію закупівель тощо допоміг би знизити частину видатків;

4. перехід від ретроспективної до проспективної (прогнозової) фінансової аналітики - на приклади дисконтного аналізу з застосуванням двох реалістичних сценаріїв (оптимізація витрат, збільшення видатків) ми змогли продемонструвати чи не найбільш разючий недолік бізнес-моделі, а саме відсутність стійкості до змін за рахунок низької маржинальності; розширене сценарне моделювання або прогностичне бюджетування дасть змогу управлінській ланці зважено приймати

рішення щодо використання фінансових ресурсів та ефекти різноманітних управлінських стратегій або кроків; наприклад, на питання, як виправдати інвестиції в енергоефективність (BMS, LED-освітлення), контролінговий підхід дисконтного аналізу може дає приблизну відповідь через розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) шляхом оцінки суми інвестиції та його впливу на видатки та доходи; з іншої сторони, цією ж самою методикою можна провадити стрес-тестування - моделювання доходу та прибутку при негативних змінах (зниження доходу на 10%, зростання цін у контрагентів, зміна законодавства або податкової ставки тощо).

5. впровадження ключових показників ефективності (KPI) у бюджетування та стратегування, що були би безпосередньо пов'язані з фінансовими та операційними цілями підприємства (наприклад, оптимізацією певних категорій витрат, контроль вакантності, зниження дебіторської заборгованості) - а додатково, провадження глибинних фінансових аудитів могло би слугувати зовнішнім контролем доцільності та реалістичності таких стратегій.

Отже, запропоновані заходи охоплюють зміни на операційному, інвестиційному (стратегічному) та управлінському рівні для цього підприємства. Можливі процеси з підвищення ефективності включають стратегії цифровізації, активне управління витратами, вкладення в активи підприємства та реформу фінансового контролю у сторону комплексної прогностичної аналітики. Таким чином, ми презентували комплексний план для адаптації управлінської стратегії ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» для підвищення не лише прибутку, але й доходу, інвестиційної привабливості тощо. Їхнє впровадження має підвищити рівень внутрішнього контролю та операційну ефективність, розвинути фінансову стійкість, та, зрештою, у найкращому випадку створити підґрунтя для переходу до стабільної виплати дивідендів іноземному інвестору.

ВИСНОВКИ

Дослідження контролю та аналізу формування і використання фінансових ресурсів підприємства з іноземними інвестиціями (ПІ) «Мекас Інвестментс Л. В.» дозволило комплексно та аналітично підійти не тільки до понятійного апарату аудиту та ресурсів, але й розробити конкретні методичні кроки для цієї бізнес-моделі.

В ході дослідження нами було визначено, що фінансові ресурси є фундаментальним, багатограним поняттям, що виходить за межі понять грошей чи капіталу. Вони є центральним об'єктом та одночасно визначним інструментом у системі управління та контролю підприємства. Для менеджменту підприємства фінансові ресурси виступають як інструмент досягнення стратегічних цілей (інвестиційні рішення, фінансування, управління робочим капіталом). В перспективі аудиту фінансові ресурси та їх відображення у звітності стають об'єктом перевірки. Визначення фінансових ресурсів як вартісної оцінки джерел, руху та використання активами та пасивами підприємства є найбільш інструментальним для контролю та аналізу. Для підвищення ефективності управління, окрім традиційного обліку, необхідно використовувати прогностичні інструменти, як-от бюджетування грошових коштів та прогностичні фінансові звіти.

ПІ «Мекас Інвестментс Л. В.» спеціалізується на оренді комерційної нерухомості, характеризується фінансовою стійкістю, низькою прибутковістю та середньої операційною ефективністю. Підприємство успішно адаптувалося до складних економічних умов, про що свідчить динамічне відновлення чистого доходу та прибутку у 2023–2024 роках. Високий рівень фінансової незалежності, практично повна відсутність боргового навантаження та повне покриття активів власним капіталом формують міцний фінансовий фундамент. Однак, внутрішній аудит виявив низку слабких сторін, серед яких ключовою є висока залежність від ручних методів ведення обліку, неможливість виплати дивідендів та відсутність резервного грошового фонду.

Організація контролю на ПП «Мекас Інвестментс Л. В.» є адекватною розміру підприємства, має дворівневий характер (управлінський та обліковий) і реалізується через періодичний добровільний зовнішній аудит. Система контролю ефективно забезпечує високий рівень комплаєнсу (відсутність суттєвих порушень податкового та трудового законодавства, коректний облік активів). Проте, система контролю є пасивною та недостатньо орієнтованою на управління ефективністю. Виявлені недоліки у ручних облікових процесах (каса, таблиці, білінг орендарів) створюють прямий ризик арифметичних помилок та призводять до значних неефективних витрат адміністративного часу. Удосконалення контролю є ключовим фактором для зниження операційних ризиків та підвищення ефективності, зокрема шляхом автоматизації облікових процесів та формалізації політики створення резервного капіталу.

Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів виявив низку парадоксів та фундаментальних проблем. По-перше, операційні витрати поглинають понад 92% доходу, що вказує на низьку операційну маржинальність. По-друге, ретроспективний аналіз підтвердив, що рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) є наднизькою, не покриваючи вартості капіталу. По-третє, сценарне моделювання підтвердило високу вразливість бізнес-моделі до негативних змін (втрата 4 орендарів та зростання витрат на 10% призводить до операційного збитку). Водночас, виявлено значний потенціал для підвищення ефективності через внутрішню оптимізацію операційних витрат.

Удосконалення системи внутрішнього контролю та збільшення фінансових потоків підприємства мають бути досягнуті через цільову цифровізацію та автоматизацію облікових процесів, що мінімізує операційний ризик та вивільнить час персоналу для аналітичної роботи. Оскільки формування ресурсів відбувається через єдине джерело (орендна плата), ключовим є оптимізація обліку грошових потоків. Рекомендовано перебудувати цілі внутрішнього фінансового контролю на засадах фінансової безпеки, включно з впровадженням реєстру договорів, контролю вакантності та активним управлінням дебіторською заборгованістю. Стратегічним кроком має стати побудова фінансової політики з

врахуванням створення резервного фонду для підвищення стійкості до непередбачуваних збитків.

Підвищення ефективності аналізу вимагає фундаментального зсуву парадигми в менеджмент-політиці та впровадження елементів контролінгу. Ключовими напрямками є: стратегування капітальних інвестицій (CAPEX) в енергоефективну інфраструктуру для зниження частки постійних витрат «комунальні послуги»; інвестиції в діджиталізацію (ERP/CRM) для зниження адміністративних витрат; реформа системи фінансового менеджменту шляхом найму фінансового менеджера для активного управління контрактами та зниження видатків на підрядників. Найбільш значущим є перехід від ретроспективної до проспективної фінансової аналітики (сценарне дисконтне моделювання) для оцінки чистої приведеної вартості (NPV) інвестиційних проєктів та стрес-тестування бізнес-моделі на стійкість до змін. Впровадження цих заходів має підвищити операційну ефективність, розвинути фінансову стійкість та створити підґрунтя для переходу до стабільної виплати дивідендів іноземному інвестору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаєва А. Є. Особливості здійснення стратегічного управління фінансовими ресурсами на вітчизняних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. №1, 2020 (261). С. 188-191. URL: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-32>.
2. Белоліпецький В.Г. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств. Фінанси України. 2004. № 9. С. 112–118.
3. Бондарук Т. Г., Зайчко І. В., Зайчко І. Д. Роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств. Академічні візії. 2024. № 27.
4. Бондарук Т. Г., Заїчко І. В., Бондарук І. С. Діагностика фінансового стану підприємства та його інвестиційної привабливості в системі фінансового менеджменту. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2022. № 1-2. С. 62-75. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/6274/1/Vis-1-2-2021-Verstka%2b-62-75.pdf>
5. Бражник Л.В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. Економіка і суспільство. № 14. 2018 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/111.pdf
6. Бражник, Л., Аранчій, Д. і Чоп, В. Фінансові ресурси підприємства: управління та їх вплив на фінансовий стан. Цифрова економіка та економічна безпека, №5 (05), 2023. С. 115-120. doi: 10.32782/dees.5-18.
7. Бугас В. В., Коваль А. А. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №19, 2020. С. 32 – 34.
8. Вараксіна О.В., Перебийніс А.В. Управління фінансовими ресурсами як ключовий чинник формування конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 30. С. 28–31.
9. Василик О. Теорія фінансів: підручник. Київ: НІОС, 2001. 416 с.

10. Візіренко С.В. Удосконалення методики аудиту фінансових результатів діяльності підприємства та його фінансового стану. Управління змінами та інновації. 2021. №1. С.18-22.
11. Гайбура Ю. А. Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов // Агросвіт. 2020. № 6. С. 14–21.
12. Герасимчук О. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства // Економічний простір. 2020. №153. С. 40–45.
13. Герман М. Управління фінансовими ресурсами підприємства та їх вплив на його фінансовий стан. Вісник ХНУ. 2022. № 1175. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-29).
14. Гудзь О. Є., Стецюк П. А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. №1(32). С. 330–340.
15. Гудзь О. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с.
16. Джерелейко С., Лопатовський В., Шпильовий В. Дефіція понять “фінансові ресурси” та “грошові кошти”. Innovation and Sustainability. 2022. No. 2. С. 131–138. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.131.138> (date of access: 18.11.2025).
17. Дропа Я. Б. Фінансові ресурси розвитку національної економіки України: монографія. Львів: ЛНУ імені Іван Франка, 2017. 426 с.
18. Зятковський І. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Чернівці: Золоті литаври, 2007. 274 с.
19. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. К.: Знання, 2002. 294 с.
20. Лайко П., Мних М. Фінанси підприємств: підручник для студ. вузів. Київ: Знання України, 2004. 428 с
21. Лобачева І. Ф. та ін. Моделювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія:

економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-01>.

22. Макаренко У. Б., Козицький А. В., Гнатюк А. Д. Формування фінансових ресурсів вітчизняних підприємства у мовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.75> (дата звернення: 18.11.2025).

23. Мішина С. В. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Харків : ХНЕУ, 2015. 110 с.

24. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8361>

25. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства: теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 59–65. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-11> (дата звернення: 18.11.2025).

26. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія): Навч. посібник, 4-те вид., без змін. К.: КНЕУ, 2007. 240 с

27. Панічек І. В., Шевченко, І. О. Особливості аудиторської перевірки підприємств з іноземними інвестиціями. Матер. II міжнар. науч.-практ. конф. в Україні, м. Львів, 15-17 травня 2022 г.: тези допов. С 1435-1442. 2022. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27518>.

28. Петленко Ю. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 298 с.

29. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін. Фінанси підприємств: підручник. Восьме вид., перероб. і доп.. К.: КНЕУ, 2013. 219 с.

30. Пойда-Носик Н., Грабарчук С. Фінансові ресурси підприємства. Фінанси України. 2003. № 1. С. 96–103.

31. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII : станом на 20 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 04.11.2025).

32. Рибалко Н. О. Фінансові ресурси підприємств: грошові кошти чи щось більше? Інвестиції: практика та досвід. № 14. 2009. С. 28–31. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2009/10.pdf
33. Рогач С. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4> (дата звернення: 18.11.2025).
34. Роздольський, М. М. Економічна експертиза та управління нерухомістю : кваліфікаційна робота. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 80 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50087>.
35. Стецюк П. Формування фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2005. № 11. С. 111–116.
36. Філімоненков О. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: МАУП, 2004. 328 с.
37. Чупіс А., Корецький М., Кашенко О. та ін. Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства: наук.-метод. вид. / за ред. А. Чупіса. Суми: Довкілля, 2001. 404 с.
38. Шавріна Ю. В., Слюніна Т. Л. Аудит фінансових результатів підприємства. Business Inform. 2024. №6 (557). С. 308–314. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-308-314>.
39. Шульга С. В. Аудиторська діяльність в Україні в умовах євроінтеграції : дис. д-ра екон. наук : 08.00.09. Київ, 2020. 525 с. URL: http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/shulha_dis.pdf.
40. Юнін О. С., Круглова О. О., Савельєва М. О. Фінансово-економічний словник: словник-довідник. Дніпро: Видавець Біла К. О. 2018. 164 с.
41. Bragg S. M. Financial Analysis: A Controller's Guide. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2012. 416 p.
42. Cullen J., Broadbent M. Managing Financial Resources. Taylor & Francis Group, 2012. 448 p.
43. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, no. 7. P. 509–533. URL:

[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z).

44. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, no. 2. P. 171–180. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

45. Zutter, C. Smart, S. *Principles of Managerial Finance, Global Edition*. (16th ed.). Pearson Education. 2021. URL: <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292400549>.