

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕСИТЕТ
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЗЛОБІНА Катерина Сергіївна

УДК 658.155.012.7

ДИСЕРТАЦІЯ
ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВІ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ К. С. Злобіна

Науковий керівник: **Юдіна Світлана Валеріївна**, доктор економічних наук,
професор

Запоріжжя – 2020

АНОТАЦІЯ

Злобіна К. С. Ефективність фінансового планування на підприємстві. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Класичний приватний університет, Запоріжжя; Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2020.

Дисертація присвячена розвитку теоретичних положень, розробці комплексу методичних підходів до фінансового планування та вдосконаленню науково-методичних підходів до організації й визначення ефективності фінансового планування на підприємстві.

Конкретизовано зміст фінансового планування, його цілей і завдань, виходячи із сучасних тенденцій розвитку українських підприємств, на концептуальній основі систематизовано принципи фінансового планування на підприємстві, проаналізовано підходи до визначення ефективності фінансового планування на різних економічних рівнях.

Доведено, що концептуальною умовою здійснення фінансового планування на підприємстві, його організації та безпосереднього механізму планування є дотримання принципів планування.

Виокремлено основні групи принципів планування, які становлять його методологічну базу, а саме: технологічні, методичні та організаційні, ефективності фінансового планування.

Визначено, що організація фінансового планування включає безпосередньо організаційну структуру планування на підприємстві; засоби, що забезпечують процес планування; механізм планування.

Під механізмом фінансового планування на підприємстві запропоновано розуміти сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і цілеспрямованих функцій, методів, інструментів та важелів впливу на процес забезпечення підприємства необхідними ресурсами для повноцінного його функціонування й

розвитку, формування та виконання показників фінансових планів з метою забезпечення виконання поставлених завдань і досягнення мети підприємства.

Запропоновано механізм фінансового планування на підприємстві.

У результаті дослідження теоретичних засад і основних напрямів фінансового планування зроблено висновок, що планування – це процес розробки й прийняття цільових установок у кількісному і якісному вираженні, а також визначення шляхів їх найбільш ефективного досягнення. Ефективне фінансове планування передбачає розробку системи фінансових планів, що забезпечують реалізацію фінансової стратегії суб'єктів у майбутньому періоді.

Проаналізовано й показано місце та роль переробної промисловості у створенні ВВП України; запропоновано методичні підходи до гнучкого адаптивного трирівневого планування на підприємстві, до розроблення плану-прогнозу, до визначення граничного доходу підприємства та до визначення граничних витрат підприємства; запропоновано систему оцінювання й фінансового стимулювання поліпшення економічних результатів роботи структурних підрозділів, методичний підхід до визначення економічного ефекту від відносної економії умовно-постійних витрат підприємства.

Визначено, що в умовах політичної та економічної нестабільності, а також високих темпів інфляції стратегічне планування є малоефективним. Водночас доведено, що чим вищий рівень невизначеності, породжуваної нестабільністю, тим значніша роль планування, у ході якого мають бути обґрунтовані різні варіанти господарювання, адекватні відповідним прогнозним сценаріям розвитку.

Методологічною основою стратегічного планування має стати механізм адаптації планів до умов, що змінюються. Адаптація планів передбачає можливість їх корегування, пристосування до можливих зовнішніх змін.

Доведено, що для забезпечення стійкої роботи підприємства повинна бути створена система трирівневого планування, що має бути достовірною, гнучкою та адаптованою до умов.

Запропоновано систему тривірневого планування на підприємстві розглядати як процес стратегічного планування щодо досягнення поставленої мети, що базується на прогнозуванні (передбаченні), постійному контролі та уточненні управлінських рішень відповідно до динаміки розвитку.

Доведено, що у сформованих умовах ринкової економіки підприємства не можуть точно визначати попит на свою продукцію, тому довгострокові й навіть річні плани запропоновано розробляти у вигляді прогнозів і планів-прогнозів.

Запропоновано використовувати на підприємстві план-прогноз, що є документом внутрішньофірмового планування, в якому викладено всі основні розділи виробничої й комерційної діяльності підприємства; проаналізовано проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, і визначено способи вирішення виробничо-фінансових завдань.

Виходячи з аналізу рекомендацій з розробки планів підприємства, у дослідженні запропоновано методичні підходи та алгоритм розробки річного плану-прогнозу фінансово-економічної діяльності підприємства.

Наголошено, що методичною основою для складання плану-прогнозу є визначення граничного доходу та граничних витрат підприємства.

Запропонований методичний підхід до визначення граничного доходу базується на оцінюванні потенційних можливостей зі збільшення прибутку шляхом нарощування виробництва та підвищення темпів зниження витрат.

Запропонований методичний підхід до визначення впливу умовно-постійних витрат на результати діяльності підприємства надає змогу комплексно вирішувати завдання щодо складання плану-прогнозу, враховуючи специфіку підприємства та наявні резерви за кожною статтею витрат. Такий обґрунтований підхід до складання напружених планів-прогнозів забезпечує підвищення результативності та ефективності діяльності підприємств переробної галузі.

Запропоновано як критерій ефективності фінансового планування на підприємстві використовувати правило економіки, за яким необхідно, щоб

темпи зростання прибутку перевищували темпи зростання обсягу виробництва, а ці, у свою чергу, перевищували темпи зростання активів, і останні перевищували темпи зростання власного капіталу підприємства.

Удосконалено підхід до планування на підприємстві на основі використання матричних моделей, запропоновано сучасні інноваційні підходи до фінансового планування на підприємстві.

Доведено, що реальність фінансового плану визначається величиною відхилень фактичних значень від запланованих. Чим ближчі фактичні й планові значення показників, тим вища реальність фінансового плану.

Досліджено методичні підходи зарубіжного та вітчизняного фінансового планування на підприємствах різних галузей національної економіки й зроблено висновок, що жоден з них не в змозі врахувати всі внутрішні та зовнішні чинники впливу на ефективність діяльності окремих структурних підрозділів, а отже, і підприємства в цілому. Виходячи із цього, запропоновано вдосконалений підхід до методики фінансового планування й складання плану-прогнозу на основі ланцюгової матричної моделі. Ця модель розрахунку є системою матриць. Кожна з них містить відповідні показники (нормативи). Упровадження цієї моделі в процес планування на підприємстві може забезпечити прийняття обґрунтованих рішень щодо організаційно-економічної стратегії управління підприємством, яка надасть змогу реалізувати заходи з метою оптимізації доходів та витрат.

Наведено принципові схеми ланцюгової матричної моделі для розрахунку планових доходів (на прикладі підприємства переробної галузі), планових витрат та планових коефіцієнтів витрат на рік із розбивкою по місяцях.

Контроль за плановими показниками відбувається шляхом уведення в матрицю фактичних показників виконання за відповідними структурними підрозділами. Накладання матриці планових показників на матрицю фактичних показників дає значення їх відхилень в абсолютному та відносному зіставленні.

Проаналізовано сучасні інноваційні підходи до фінансового планування: процесний та результативний. Процесний підхід до планування діяльністю та

управління підприємством передбачає визначення й опис усіх основних і допоміжних процесів підприємства, а також встановлення взаємозв'язків між цими процесами й наступного управління ними, включаючи безперервне поліпшення. Сутність результативного підходу до системи фінансового планування полягає в тому, що результати діяльності сучасного підприємства залежать від активного стратегічного бачення перспектив та оптимальних злагоджених дій кожного співробітника підприємства.

Визначено, що запровадження таких систем фінансового планування надасть змогу підприємству перейти від фінансового управління досягненням визначених показників, перерозподілу фінансових ресурсів між підрозділами до прямого фінансового управління процесами, орієнтованого на досягнення стратегічних фінансових результатів та підвищення цінності підприємства.

Ключові слова: фінансове планування, підприємство, ефективність, план-прогноз, граничний дохід підприємства, граничні витрати підприємства, матрична модель планування, інноваційні підходи до планування.

SUMMARY

Zlobina K. S. The effectiveness of financial planning in the enterprise. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences on a specialty 08.00.04 – economics and management of the enterprises (on kinds of economic activity). – Classic Private University, Zaporizhzhia; Classic Private University, Zaporizhzhia, 2020.

The dissertation is devoted to development of theoretical positions, development of a complex of methodical approaches to financial planning and improvement of scientific and methodical approaches to the organization and definition of efficiency of financial planning at the enterprise.

The content of financial planning, its goals and objectives are concretized based on current trends in domestic enterprises, the principles of financial planning at

the enterprise are systematized on a conceptual basis, approaches to determining the effectiveness of financial planning at different economic levels are analyzed.

It is proved that the conceptual condition for the implementation of financial planning in the enterprise, its organization, and the direct planning mechanism is compliance with the principles of planning.

The main groups of planning principles that constitute its methodological basis are identified. Namely: technological principles, methodical and organizational principles and principles of efficiency of financial planning.

It is determined that the organization of financial planning includes: directly the organizational structure of planning at the enterprise; tools that ensure the planning process; planning mechanism.

Under the mechanism of financial planning at the enterprise it is offered to understand set of interconnected, interdependent and purposeful functions, methods, tools and levers of influence on process of maintenance of the enterprise with necessary resources for its full functioning and development, formation and performance of indicators of financial plans. achieving the goal of the enterprise.

The study proposes a mechanism for financial planning in the enterprise.

As a result of studying the theoretical foundations and main directions of financial planning, we came to the conclusion that planning is the process of developing and adopting targets in quantitative and qualitative terms, as well as identifying ways to achieve them most effectively. Effective financial planning ensures the development of a system of financial plans that ensure the implementation of the financial strategy of the entities in the future.

The place and role of the processing industry in the creation of GDP of Ukraine are analyzed and shown, methodical approaches to flexible adaptive three-level planning at the enterprise are offered, methodical approaches to development of the plan-forecast are offered, methodical approaches to definition of the marginal income of the enterprise are offered. system of evaluation and financial stimulation of improvement of economic results of work of structural divisions, the methodical

approach to definition of economic effect from relative economy of conditionally – constant expenses of the enterprise is offered.

It was determined that in conditions of political and economic instability, as well as high inflation, strategic planning is characterized by low efficiency. At the same time, it is proved that the higher the level of uncertainty caused by instability, the greater the role of planning, during which different management options must be justified, adequate to the relevant forecast scenarios.

The methodological basis of strategic planning should be a mechanism for adapting plans to changing conditions. Adaptation of plans is the possibility of adjusting them, adapting to possible external changes.

It is proved that to ensure sustainable operation of the enterprise, a system of three-level planning must be created, which must be reliable, flexible and adapted to the conditions.

It is proposed to consider the system of three-level planning at the enterprise as a process of strategic planning to achieve the goal based on forecasting (prediction), constant control and refinement of management decisions in accordance with the dynamics of development.

It is proved that in the current market economy, companies can not accurately determine the demand for their products, so long-term and even annual plans of the company is proposed to develop in the form of forecasts and plan-forecasts.

It is offered to use at the enterprise the plan-forecast which is the document of internal firm planning in which all basic sections of industrial and commercial activity of the enterprise are stated; the problems which the enterprise can face are analyzed, and ways of the decision of industrial and financial problems are defined.

Based on the analysis of existing recommendations for the development of enterprise plans, the study proposes methodological approaches and algorithms for developing an annual plan-forecast of financial and economic activities of the enterprise.

The study found that the methodological basis for drawing up a plan-forecast is the need to determine the marginal revenue and marginal costs of the enterprise.

The proposed methodological approach to determining the marginal revenue is based on the assessment of potential opportunities to increase profits by increasing production and increasing the rate of cost reduction.

The proposed methodological approach to determine the impact of conditional fixed costs on the results of the enterprise allows a comprehensive approach to the plan-forecast, taking into account the specifics of the enterprise and the available reserves for each item of expenditure. Such a sound approach to drawing up tense plans – forecasts can increase the efficiency and effectiveness of processing enterprises.

The criterion of efficiency of financial planning at the enterprise is offered by the rule of economy according to which it is necessary that rates of growth of profit exceed rates of growth of volume of manufacture, and these in turn exceed rates of growth of assets, and the last exceed rates of growth of own capital of the enterprise.

The approach to planning at the enterprise on the basis of use of matrix models is improved, modern innovative approaches to financial planning at the enterprise are offered.

The study proves that the reality of the financial plan is determined by the magnitude of deviations of actual values from the planned. The closer the actual and planned values of indicators, the higher the reality of the financial plan.

Examining the existing methodological approaches of foreign and domestic financial planning in enterprises of various sectors of the national economy, we concluded that none of them is able to take into account all internal and external factors influencing the efficiency of individual units and hence the enterprise as a whole. Based on this, an improved approach to the methodology of financial planning and forecasting, based on a chain matrix model. This calculation model is a system of matrices. Each matrix contains the corresponding indicators (standards). The introduction of this model in the planning process at the enterprise can ensure the adoption of sound decisions on the organizational and economic strategy of enterprise management, which will allow to implement measures to optimize revenues and expenses.

The study presents the basic schemes of the chain matrix model for the calculation of planned revenues (for example, the processing industry), planned costs and planned cost ratios for the year, broken down by month.

The control of planned indicators occurs through the introduction into the matrix of actual performance indicators for the relevant structural units. The superposition of the matrix of planned indicators on the matrix of actual indicators gives the value of their deviations in absolute and relative comparison.

The study analyzes such modern innovative approaches to financial planning as process and effective. The process approach to business planning and management involves identifying and describing all the main and ancillary processes of the enterprise, as well as establishing the relationship between these processes and their subsequent management, including continuous improvement. The essence of an effective approach to the system of financial planning is that the results of a modern enterprise depend on an active strategic vision of prospects and optimal coordinated actions of each employee of the enterprise.

It is determined that the introduction of this system of financial planning will allow the company to move from financial management to achieve certain indicators, redistribution of financial resources between departments to direct financial management processes, focused on achieving strategic financial results and increasing the value of the enterprise.

Keywords: financial planning, enterprise, efficiency, plan-forecast, marginal income of the enterprise, marginal costs of the enterprise, matrix model of planning, innovative approaches to planning.

СПИСОК ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА

Статті в наукових фахових виданнях України

1. Юдіна С. В., Злобіна К. С. Методичний підхід щодо визначення граничного доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 156–159. (*Index Copernicus*). (Особистий внесок: розроблено методичний підхід до визначення граничного доходу підприємства) (0,6/0,45 д. а.)

2. Злобіна К. С. Методичні підходи визначення граничних витрат підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 183–187. (*Index Copernicus*). (0,6 д. а.)

3. Злобіна К. С. Конкретизація змісту фінансового планування, його цілей і завдань для сучасних тенденцій розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6 (49). С. 172–177. (1,3 д. а.)

4. Злобіна К. С. Система фінансового планування на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-2. С. 93–97. (*Index Copernikus*). (1,1 д. а.)

5. Злобіна К. С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 2 (19). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/19-2019-ukr>. (1,1 д. а.)

6. Юдіна С. В., Злобіна К. С. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Науковий вісник. Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 123–127. (*Index Copernicus*). (Особистий внесок: запропоновано теоретичні підходи до стратегічного планування на підприємстві) (1,2/0,95 д. а.)

Стаття в іншому виданні

7. Юдина С. В., Злобина К. С. Место и роль перерабатывающей промышленности в создании ВВП Украины. *Экономика и право Казахстана*. 2020. № 2 (548). С. 30–35. (*Особистий внесок: проаналізовано вплив переробної галузі на ВВП України*) (0,48/0,35 д. а.)

Матеріали конференцій

8. Злобіна К. С. Проблеми оцінки реальності та достовірності фінансових планів. *Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). Київ : ГО Київський економічний науковий центр, 2018. С. 88–90. (0,15 д. а.)

9. Злобина К. С. Принципи фінансового планування. *Перспективні напрями регулювання банківської діяльності, бізнесу та підприємництва* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 листопада 2018 р.). Одеса : Центр економічних досліджень і розвитку, 2018. С. 74–77. (0,16 д. а.)

10. Злобіна К. С. Процесний підхід до фінансового планування на підприємстві. *Стратегічні напрями інноваційного розвитку економіки країни: перспективи та ефективність* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 грудня 2018 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. С. 122–124. (0,13 д. а.)

11. Злобина К. С. Фінансове планування на підприємстві на основі процесного підходу. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 2 березня 2019 р.). Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2019. С. 101–102. (0,11 д. а.)

12. Злобина К. С. Перспективне планування та методологічні принципи прогнозування. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 2 серпня 2019 р.). Полтава : Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. С. 42–43. (0,1 д. а.)

13. Злобина К. С. Підходи до складання річного плану-прогнозу фінансово-економічної діяльності підприємства. *Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 14 вересня 2019 р.). Одеса : Центр економічних досліджень і розвитку, 2019. С. 88–90. (0,15 д. а.)

14. Юдіна С. В., Злобина К. С. Використання методу графоаналітичних побудов для планування структури інвестування. *Scientific Achievements of Modern Society : the 7th International scientific and practical conference* (Liverpool, 4–6 March 2020). Liverpool, United Kingdom : Cognum Publishing House, 2020. Р. 1047–1050. (Особистий внесок: розроблено практичні рекомендації щодо використання методу графоаналітичних побудов на підприємстві) (0,15/0,1 д. а.)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ	
ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ.....	24
1.1. Конкретизація змісту фінансового планування, його цілей і завдань для сучасних тенденцій розвитку підприємства	24
1.2. Концептуальна основа та систематизація принципів фінансового планування на підприємстві	36
1.3. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на різних економічних рівнях	50
1.4. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві.....	58
Висновки до розділу 1	70
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ	
ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	73
2.1. Місце та роль переробної промисловості у створенні ВВП України.....	73
2.2. Методичні підходи до гнучкого адаптивного трирівневого планування на підприємстві.....	81
2.3. Методичні підходи до розробки плану-прогнозу	96
2.4. Методичні підходи до визначення граничного доходу підприємства.....	111
2.5. Методичні підходи до визначення граничних витрат підприємства.....	116
2.6. Система оцінювання й фінансового стимулювання поліпшення економічних результатів роботи структурних підрозділів	126
2.7. Визначення економічного ефекту від відносної економії умовно-постійних витрат підприємства.....	130
Висновки до розділу 2	143

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	147
3.1. Підхід до планування на підприємстві на основі використання матричних моделей	147
3.2. Сучасні інноваційні підходи до фінансового планування на підприємстві.....	157
Висновки до розділу 3	168
ВИСНОВКИ	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	175
ДОДАТКИ	191

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Ведення підприємницької діяльності немислиме без чіткого економічного розрахунку й бачення перспективи, що зумовлює розвиток підприємства, знижує рівень ризикованості діяльності.

Фінансове планування охоплює найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечує необхідний попередній контроль за утворенням і використанням матеріальних, трудових та грошових ресурсів, створює умови для зміцнення фінансового стану підприємства. Ефективне управління фінансами підприємства забезпечується при плануванні всіх фінансових потоків, процесів і відносин на підприємстві, ґрунтується на знанні об'єктивних закономірностей суспільного розвитку, тенденціях руху фінансових ресурсів, вивченні вихідної бази, результативності раніше проведених заходів і фінансових операцій тощо.

У сучасних умовах головним призначенням фінансового планування стає передбачення надходження доходів підприємства, визначення витрат, результативності кожної господарської й фінансової операції, обґрунтування напряду використання фінансових ресурсів підприємства.

Фінансове планування здатне активно впливати на всі сторони роботи підприємства через вибір об'єктів фінансування, направлення грошових коштів і вибір залежно від віддачі тих чи інших заходів економічного й соціального розвитку, сприяти раціональному використанню трудових, матеріальних і грошових ресурсів.

Дослідженню фінансового панування присвячені праці багатьох українських і зарубіжних учених, серед яких: Р. Акофф, К. Андрущенко, І. Ансофф, О. Біла, М. Білик, І. Бланк, Р. Брейлі, Ю. Брігхем, В. Гриньова, А. Кінг, О. Коваленко, А. Ковальова, В. Коюда, Г. Крамаренко, Г. Кучерова, М. Лапуста, В. Маргасова, Н. Метеленко, І. Мойсеєнко, Ю. Орлова, Л. Павлов,

Г. Партіна, А. Поддєрьогін, В. Савчук, К. Салига, С. Салига, А. Семенов, Л. Скамай, Р. Слав'юк, А. Соломатін, О. Терещенко, Д. Хан, В. Шелудько, Н. Шмиголь, С. Юдіна, О. Ярошевська та ін.

Віддаючи належне науковим напрацюванням учених, зауважимо, що результати проведених досліджень не можуть повною мірою задовольнити потреби теорії та практики фінансового планування на підприємстві. Дотепер відсутнє усталене трактування поняття ефективності фінансового планування. Потребують наукового осмислення й обґрунтування методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового планування та виявлення його впливу на результат діяльності підприємства. Недостатньо опрацьовані алгоритмізація й оптимізація процесу фінансового планування тощо.

Необхідність вирішення окреслених проблем з фінансового планування на підприємстві є підтвердженням актуальності та практичної значущості цього напряму наукових досліджень, що зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та зміст.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано в межах науково-дослідної роботи Класичного приватного університету за темою «Формування механізмів стабілізації функціонування промислових підприємств на засадах антикризового управління» (номер державної реєстрації 0116U000799), де здобувачем сформовано підходи до оцінювання ефективності фінансового планування на підприємстві, удосконалено визначення поняття «ефективність фінансового планування» та запропоновано систему показників для оцінювання ефективності фінансового планування; Дніпровського державного технічного університету МОН України за темою «Пріоритети оновлення фінансової політики держави» (номер державної реєстрації 0118U006883), де автором обґрунтовано необхідність удосконалення діяльності українських підприємств шляхом фінансового планування й підвищення його ефективності.

Мета й завдання дослідження. *Метою дослідження* є розвиток теоретичних положень, розробка комплексу методичних підходів до

фінансового планування та вдосконалення науково-методичних підходів до організації й визначення ефективності фінансового планування на підприємстві.

Реалізація цієї мети зумовила виконання таких *завдань*:

– систематизувати принципи фінансового планування на підприємстві, ґрунтуючись на визначенні змісту фінансового планування, його цілей і завдань у сучасних умовах;

– дослідити теоретичні підходи до визначення ефективності фінансового планування на різних економічних рівнях;

– розвинути методичний підхід до фінансового планування на підприємстві на основі гнучкого трирівневого планування;

– розвинути методичний підхід та розробити рекомендації щодо механізму складання плану-прогнозу підприємства;

– розвинути науково-методичний підхід до кількісного вимірювання граничних доходів і витрат підприємства та розрахунку рівня напруженості планових показників;

– удосконалити систему оцінювання й фінансового стимулювання поліпшення економічних результатів служб підприємства;

– удосконалити науково-методичний підхід до визначення відносної економії умовно-постійних витрат підприємства, що функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів;

– удосконалити комплекс методичних підходів до фінансового планування на основі системи матричних моделей.

Об'єкт дослідження – процес фінансового планування на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти ефективності фінансового планування на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії фінансів, теорії

управління, які висвітлені в працях зарубіжних і вітчизняних науковців, а також загальнонаукові та спеціальні методи.

При розв'язанні поставлених завдань використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: *абстрагування, узагальнення, індукції, дедукції, аналізу, синтезу* – для теоретичної концептуалізації ефективності фінансового планування на підприємстві; *статистичного аналізу* – для вивчення показників функціонування промисловості та переробної галузі; *графічний* – для визначення сучасного стану фінансового планування на підприємстві й наочного демонстрування запропонованих методичних підходів; *матричні* – при плануванні та контролюванні доходів і витрат на підприємстві; *графоаналітичних побудов* – для визначення місця переробної галузі у створенні ВВП, граничних витрат підприємства при впровадженні інновацій на підприємстві; *кореляційно-регресійного аналізу* – при визначенні показників кореляції за основними показниками переробної галузі та ВВП.

Інформаційну базу дослідження становлять теоретичні та науково-практичні дослідження українських і зарубіжних науковців стосовно ефективності фінансового планування на підприємстві, законодавчі та нормативно-правові акти, які регламентують діяльність вітчизняних підприємств, наукові праці вчених-економістів, звітність підприємств, матеріали інформаційно-аналітичних видань, інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних положень, розробленні комплексу методичних підходів до фінансового планування й удосконаленні науково-методичних підходів до організації та визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. До найбільш вагомих результатів, які визначають наукову новизну дослідження, належать такі:

удосконалено:

– науково-методичний підхід до оцінювання потенційних фінансових можливостей зростання прибутку на основі розрахунку нормативної величини

граничного значення виробничої потужності підприємства, нормативної величини граничного значення обсягу виробництва й нормативу граничного значення зниження витрат на одну гривню обсягу виробництва з урахуванням реального приросту потужності завдяки впровадженню організаційно-технічних заходів;

– методичний підхід до фінансового планування та складання плану-прогнозу, в основу якого покладено ланцюгову матричну модель, яка включає систему показників та агрегованих нормативів доходів і витрат підприємства; забезпечує на рівні їх формування (у місцях їх виникнення) ідентифікацію проблемних завдань в управлінні, застосування прогресивних норм, упровадження заходів з економії ресурсів, здійснення контролю за виконанням планових показників та вимірювання ефективності процесу планування;

– інформаційно-аналітичну систему оцінювання й фінансового стимулювання поліпшення економічних результатів роботи служб підприємства, в основу якої покладено розрахунок обґрунтованості завдань за обсягом економічного ефекту від упровадження організаційно-технічних заходів у межах структурних підрозділів підприємства шляхом використання показника економічного ефекту на 1 грн заробітної плати в кожній службі, яка враховує рівень напруженості завдань за обсягом економічного ефекту від упровадження організаційно-технічних заходів у службах підприємства та включає запропонований механізм визначення рівня напруженості завдань відношенням планової суми економічного ефекту до його нормованої величини;

– комплекс науково-методичних підходів до визначення граничних витрат підприємства на основі розрахунку точки беззбитковості, що, на відміну від існуючих підходів, надає змогу вимірювати абсолютний і відносний запас міцності та рівень граничних витрат підприємства при розробленні плану-прогнозу й здійснювати вибір граничних показників діяльності підприємства на основі встановленого критерію ефективності фінансової стратегії;

набуло подальшого розвитку:

– організаційна система гнучкого трирівневого планування, в основу якої покладено механізм взаємозв'язку господарських і фінансових процесів (на рівні ключових показників), який забезпечує формування єдиної замкненої технології управління з можливістю реалізації зворотного зв'язку – коригування планових завдань для досягнення запланованого загального результату;

– науково-практичний підхід до визначення відносної економії умовно-постійних витрат підприємства, який забезпечує реалізацію комплексного підходу до складання плану-прогнозу з урахуванням специфіки підприємства та наявних резервів за кожною статтею витрат; складання напружених планів, що в сукупності сприяє підвищенню результативності та ефективності діяльності підприємств переробної галузі;

– систематизація принципів планування, на яких у сучасних умовах функціонування ґрунтується зміст фінансового планування, його цілей і завдання; забезпечується реалізація формування комплексу підходів до організації фінансового планування та безпосередньо механізм планування на підприємстві;

– встановлення цілеорієнтованих критеріїв оцінювання ефективності фінансового планування (на основі базових дефініцій: ефективність, економічність, дієвість, результативність), які надають змогу систематично вимірювати вплив планування на діяльність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні теоретичних висновків і практичних рекомендацій щодо вдосконалення підходів до оцінювання ефективності фінансового планування на підприємстві.

Теоретичні положення дослідження доведені до рівня практичного використання підприємствами та стали внеском в управління підприємством з використанням нових підходів до фінансового планування та оцінювання його ефективності.

Результати дисертації знайшли своє практичне застосування в діяльності окремих підприємств, що підтверджено відповідними довідками та актами про впровадження, зокрема висновки й рекомендації дослідження впроваджено в роботу Товариства з обмеженою відповідальністю «ВІН-ГРУП», а саме запропоновані автором підходи до визначення граничного доходу та граничних витрат, стимулювання робітників підприємства для формування напружених планів (акт впровадження № 85 від 28.02.2020); Товариства з обмеженою відповідальністю «ВІРТУС-ТРЕЙД» для виявлення проблем управління ефективністю фінансового планування на підприємстві (довідка № 359-20 від 18.03.2020); Товариства з обмеженою відповідальністю «Губернія-2009» при реалізації запропонованої системи оцінювання й фінансового стимулювання поліпшення економічних результатів роботи структурних підрозділів підприємства (довідка № 52-131 від 20.03.2020); Товариства з обмеженою відповідальністю «ВІК ЛОГІСТИК» при плануванні та прогнозуванні своєї діяльності на основі ланцюгової матричної моделі (довідка № 536 від 15.03.2020).

Авторські розробки використовують у навчальному процесі Класичного приватного університету при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Ефективність діяльності підприємств» (довідка № 10/19 від 14.03.2019); Дніпровського державного технічного університету (м. Кам'янське) при викладанні дисциплін «Фінанси», «Фінанси підприємств», «Фінансовий менеджмент» (акт впровадження № 06дн-13 від 29.02.2019).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно підготовленою науковою працею, усі наукові розробки, теоретичні, методичні та практичні рекомендації належать автору особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті ідеї та положення, які є результатом досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на науково-практичних конференціях, зокрема: Всеукраїнській науково-практичній

конференції «Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, 2018 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Перспективні напрями регулювання банківської діяльності, бізнесу та підприємництва» (м. Одеса, 2018 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрями інноваційного розвитку економіки країни: перспективи та ефективність» (м. Київ, 2018 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації» (м. Одеса, 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика» (м. Полтава, 2019 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» (м. Одеса, 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific achievements of modern society» (м. Ліверпуль, Великобританія, 2020 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковані в 14 наукових працях загальним обсягом 7,33 д. а., з них 6 – статті в наукових фахових виданнях України (5,9 д. а.), 1 – стаття в зарубіжному виданні (0,48 д. а.), 7 – матеріали конференцій (0,95 д. а.). Особисто автору належить 6,3 д. а.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту роботи – 157 сторінок. Дисертація містить 28 рисунків і 27 таблиць. Список використаних джерел включає 170 найменувань на 16 сторінках, додатки розміщено на 14 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Конкретизація змісту фінансового планування, його цілей і завдань для сучасних тенденцій розвитку підприємства

Сучасні тенденції розвитку підприємства свідчать, що управління ним через досягнення цілей базується на декількох складових, основною з яких є планування. Сутність планування полягає у визначенні кількісних і якісних показників діяльності, тобто в конкретизації його цілей та завдань на певний строк; визначенні фінансових ресурсів та джерел їх формування для реалізації поставленої мети чи місії підприємства.

Розвиток теорії фінансового планування відбувався під впливом еволюції суспільства в історичному ракурсі, зміни його ціннісних орієнтацій, макросередовища, науково-технічного прогресу, глобалізаційних викликів. Ці чинники становили своєрідну систему координат і визначали вектор розвитку теорії та практики фінансового планування. Сучасна парадигма фінансового планування базується на теоретичних положеннях та висновках багатьох наукових дисциплін і відображає тісний взаємозв'язок фінансового планування з іншими функціональними напрямками управління підприємством, механізмами та інструментами фінансового ринку.

Упродовж останніх п'ятдесяти років у світовій практиці фінансового планування спостерігається еволюція підходів і поглядів на зміст фінансового планування, сутність та його роль у системі управління підприємством [120]. Водночас серед зарубіжних і українських авторів на сьогодні відсутній єдиний підхід до розуміння сутності цього поняття.

Поява фінансового планування припадає на XIX ст., коли ще у 1810 р. М. Спіранським, який був у той час Міністром фінансів Росії, було представлено імператору Олександру I План фінансів. Розробка фінансового плану була зумовлена постійною потребою в грошах, що виникала через події, які в той час бурхливо розгортались у країні. Створення нового плану, крім війн та необхідності нового етапу перетворень в управлінні фінансовими потоками, було пов'язано з низькою ефективністю фінансових справ [120].

У теоретичному аспекті фінансове планування розглядають як невід'ємну частину загального планування діяльності підприємства і тлумачать у вузькому й широкому контекстах [120].

У вузькому контексті фінансове планування трактують як функцію управління в системі фінансового менеджменту підприємства і, безумовно, найбільш значущу та складну його підсистему, роль якої суттєво зростає в сучасних умовах господарювання й розвитку нових моделей управління, у межах якого здійснюється обґрунтування принципових напрямів фінансового розвитку підприємства та основних параметрів його фінансового стану [65].

У широкому розумінні процес фінансового планування максимально передбачає всебічне вивчення дійсності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкта планування та середовища його діяльності щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів [65].

Важливою компонентою теоретичної бази фінансового планування є загальна теорія планування. Упродовж свого існування теорія планування видозмінювалась, удосконалювалась відповідно до розвитку економіки, підходів до управління й суспільства в цілому [57]. Прогнозування та планування є найпершими функціями управління, бо вони передують іншим управлінським функціям і визначають їх зміст. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових підприємства [54].

Планування створює для суб'єктів господарювання важливі переваги:

- забезпечує підготовку до використання майбутніх сприятливих для підприємства умов;
- запобігає можливим проблемам;
- стимулює управлінський персонал до реалізації своїх рішень у подальшій діяльності;
- поліпшує координацію дій управлінського персоналу підприємства;
- сприяє раціональному використанню ресурсів на підприємстві [60].

В умовах ринкової економіки планування набуває особливої актуальності, бо фінансова самостійність, самозабезпечення та відповідальність за результати діяльності зумовлюють необхідність реального визначення майбутніх перспектив.

Тому зростає необхідність і важливість ефективного процесу стратегічного, поточного та оперативного фінансового планування для підприємства [58].

У сучасній науковій літературі існує безліч визначень сутності поняття «фінансове планування». Серед зарубіжних і українських авторів на сьогодні немає єдиного загальновизнаного підходу до розуміння сутності цього поняття. Для більш чіткого усвідомлення поняття «фінансове планування» та з'ясування відмінностей у його трактуванні проаналізуємо визначення змісту цього терміна в різних фахових джерелах (Додаток Б).

Так, на думку Р. Слав'юка, «...фінансове планування являє собою розрахунок обсягів фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками використання у відповідності з виробничими і маркетинговими показниками підприємств на плановий рік» [137]. Тобто автор вважає, що під фінансовим плануванням на підприємстві потрібно розуміти, передусім, процес розробки різних видів фінансових планів за термінами, змістом, завданнями, які мають бути розв'язані в процесі виконання цих планів.

У свою чергу, Г. Партін і А. Завгородній вважають, що фінансове планування необхідно розглядати як розроблення системи фінансових планів відповідно до конкретних напрямів діяльності підприємства [111].

Інші автори (А. Ковальова, М. Лапуста, Л. Скамай) запропонували майже аналогічне визначення фінансового планування, що й вищенаведене, додавши до попереднього необхідність прив'язки до нормативних (планових) показників [70].

Водночас В. Гончар у визначенні фінансового планування поставив акцент на технології планування, обліку та контролю за грошима й фінансовими результатами. Також автор наголошує, що таке планування є основою розвитку підприємства на визначений період у грошовій формі [36].

У деяких аспектах з визначенням Л. Ситника, що наведено в табл. Б.1, можна не погодитися, а саме в тому, що фінансове планування – це складова загального народногосподарського планування. Ринкові умови господарювання надають змогу підприємствам автономно працювати, не озираючись на плани інших суб'єктів господарювання, а тим паче, на загальнодержавні. Друга складова визначення, також, на нашу думку, тільки частково розкриває суть фінансового планування, а саме те, що це оцінювання фінансових потреб підприємства й прийняття рішення про фінансування цих потреб [131].

У свою чергу, Т. Поліхун трактує фінансове планування як специфічну сферу управління. Специфічність фінансового планування полягає в тому, що об'єктом фінансового планування завжди є діяльність держави, господарських структур і окремих громадян; предметною галуззю фінансового планування – фінансові ресурси, їхній рух при здійсненні відтворювальних процесів в економіці [117].

Так, Г. Сілакова та О. Базіченко зазначають, що як найважливіша складова системи планування підприємства, фінансове планування надає змогу ефективно управляти фінансовими потоками, забезпечувати збалансованість фінансових ресурсів і потреб підприємства, оптимізувати управлінські рішення, мінімізувати витрати тощо [134].

Отже, проаналізувавши різні джерела, можна виділити такі групи підходів до визначення сутності поняття «фінансове планування».

Одна група авторів (В. Аранчій [12], О. Бандурка [14], О. Біла [19], І. Бланк [24], В. Гриньова [37], О. Дацій [39], І. Зятковський [62], В. Коюда [76], Г. Крамаренко [81], А. Поддєрьогін [116], В. Савчук [125], С. Салига [126], В. Шелудько [157]) вважає, що фінансове планування – це процес планування та використання всіх фінансових ресурсів на відповідний плановий період.

Друга група (І. Мойсеєнко [98], Г. Партін [111]) переконана, що фінансове планування – це розроблення фінансових планів, в яких відображаються доходи й витрати за основними напрямками діяльності підприємства. Ці визначення характеризують фінансове планування як процес розрахунку потреби коштів, необхідних для використання з урахуванням чинників, що впливають на цей процес, а саме показники виробничої та маркетингової діяльності.

Зрозуміло, що залежно від завдань і об'єктів планування процес фінансового планування здійснюється шляхом складання фінансових планів різного змісту й призначення. Такі плани впливають на економічні процеси на підприємстві, що зумовлено низкою обставин.

До таких обставин можна зарахувати, по-перше, те, що у фінансових планах визначають ресурси, необхідні для здійснення статутної діяльності початкових витрат; по-друге, у результаті корегування під впливом зовнішніх та внутрішніх обставин досягають матеріально-фінансової збалансованості; по-третє, розділи фінансового плану пов'язані з усіма показниками роботи підприємства (виробничою програмою, планом організаційно-технічного розвитку, капітальним будівництвом тощо).

Тобто фінансовий план – це формалізований виклад системної сукупності заходів матеріального опосередкування функціонування підприємства. За формою фінансовий план являє собою виклад цілей, цифр та організаційних пропозицій на планований період [115].

В умовах сучасного ринкового господарства роль фінансового планування постійно зростає через:

- зміни середовища, у якому функціонує підприємство;
- намагання підприємства розширюватися, збільшуючи як розміри, так і напрями його діяльності;
- простійне зростання масштабів та складності господарських завдань;
- необхідність урахування часу для вирішення завдань;
- необхідність урахування обмеженості ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства;
- необхідність визначення джерел для фінансування діяльності підприємства;
- необхідність визначення рентабельності, витрат, капітальних вкладень та інших показників діяльності та їх досягнення;
- тощо [115].

Для ефективного функціонування підприємства необхідно вміти оцінювати майбутній стан господарюючого суб'єкта з урахуванням можливих змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Об'єктами фінансового планування на підприємствах є:

- виручка від продажу товарів;
- прибуток і його розподіл;
- фонди спеціального призначення і їх використання;
- обсяг платежів до державного бюджету у формі податків і зборів;
- внески до державних позабюджетних фондів у формі єдиного соціального податку;
- обсяг позичкових засобів, залучених з кредитного ринку;
- планова потреба в оборотних коштах і джерелах поповнення їх приросту;
- обсяг капітальних вкладень, джерела їх фінансування тощо [140].

До основних завдань фінансового планування на підприємстві належать:

- визначення шляхів досягнення мети підприємства на визначений термін шляхом ефективного вкладення капіталу та оцінювання раціонального його використання;

- забезпечення відтворювального та розширеного процесу необхідними ресурсами;

- узгодження наявних фінансових ресурсів з показниками виробничого плану;

- визначення альтернативних та оптимальних напрямів і проєктів інвестування коштів;

- узгодження інтересів усіх контрагентів (інвесторів, акціонерів) при розподіленні прибутків;

- узгодження через обґрунтування фінансових відносин з фінансовими інститутами (бюджетом, банками, страховими компаніями тощо) та іншими суб'єктами господарювання;

- контроль за виконанням визначених показників планів для забезпечення платоспроможності підприємства;

- визначення резервів для збільшення виробничої програми й прибутку та їх раціональне використання тощо.

На основі вищенаведеного узагальнено процес фінансового планування та його вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства (рис. 1.1).

На рис. 1.1 відображено такі етапи фінансового планування на підприємстві: аналіз фінансової ситуації, розробка фінансової стратегії підприємства, складання поточних планів, розробка оперативних планів, визначення ефективності фінансового планування, коригування фінансових планів.

На етапі аналізу фінансової ситуації вивчають виробничу й фінансову ситуацію на підприємстві, звітність та фінансові коефіцієнти. Виділяють такі основні показники, які надають змогу оцінити фінансовий стан:

платоспроможності (ліквідності), фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності.



Рис. 1.1. Процес фінансового планування та його вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства

На цьому етапі аналізують не лише ситуацію на підприємстві, а й макроекономічну ситуацію на ринку, на якому діє підприємство. Особливо такий аналіз може цікавити майбутніх інвесторів.

Аналіз соціально-економічної ситуації в країні та перспектив розвитку може базуватися на таких показниках: обсяг валового внутрішнього або валового національного продукту, рівень інфляції, рівень безробіття, рівень процентної ставки, обсяг експорту та імпорту, валютний курс, розмір державного боргу.

Макроекономічні чинники характеризують зовнішнє середовище підприємства, яке іноді суттєво впливає на його діяльність.

Після вивчення умов, у яких функціонує підприємство, на другому етапі розробляють фінансову стратегію. При цьому в наукових джерелах виділено такі види стратегій, як: фінансова стратегія стабілізації, фінансова стратегія зростання, фінансова стратегія виживання, фінансова стратегія ліквідації, комбінована фінансова стратегія [152].

Виходячи з визначеної фінансової стратегії, на наступному етапі розробляють поточні фінансові плани. Зазвичай під поточним фінансовим планом розуміють план доходів і витрат на поточний рік, який забезпечує певний рівень прибутковості діяльності підприємства, а також джерел формування й напрямів витрачання коштів. Але відповідно до обраної стратегії поточний план для кожного підприємства має бути конкретно сформований за поточними завданнями. Він є орієнтиром для проведення фінансової роботи підприємством у плановому році. Як правило, такий план складають на один рік з розмежуванням його показників за кварталами.

Система поточного планування на промисловому підприємстві включає розробку планів доходів і витрат від усіх видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної); надходження грошових коштів та їх видатки; баланс ресурсів. Крім зазначених вище, підприємства для внутрішнього користування можуть скласти план грошових ресурсів для фінансування оборотних активів та в разі потреби план інвестицій.

Наступний етап пов'язаний з розробкою оперативних планів. Відомо, що оперативне фінансове планування полягає в складанні й використанні двох основних документів – платіжного календаря та касового плану. Іноді можуть скласти й план – розрахунок потреби в короткотермінових кредитах.

У платіжному календарі майже на кожному підприємстві відображено строки проведення всіх розрахунків та їх черговість. Він деталізований по місяцях або декадах. У такому календарі показано загальний грошовий обіг на

всіх рахунках підприємства (поточному, валютному, позичковому, інших) (табл. 1.1).

У табл. 1.1 наведено загальну схему платіжного календаря промислового підприємства.

Таблиця 1.1

Загальна схема платіжного календаря підприємства

№	Стаття	План	Факт	Відхилення (+-)
	Надходження			
1	Виручка			
2	Штрафи, пені, інші надходження			
3	Надходження від реалізації цінних паперів			
4	Дивіденди, відсотки			
5	Погашення простроченої дебіторської заборгованості			
6	Кредити отримані			
7	Аванси отримані			
8	Орендна плата			
9	Безповоротна фінансова допомога			
10	Цільові надходження			
11	Кошти на формування Статутного фонду			
12	Інші надходження			
	ВСЬОГО надходжень			
	Витрати			
1	Заробітна плата та прирівняні до неї платежі			
2	Платежі до бюджету			
3	Внески до Пенсійного фонду			
4	Внески на соціальне страхування			
5	Інші відрахування в позабюджетні фонди			
6	Плата за товарно-матеріальні цінності			
7	Погашення кредиторської заборгованості			
8	Погашення банківських кредитів			
9	Сплата відсотків за кредит			
10	Авансові платежі			
11	Орендна плата			
12	Плата за векселями			
13	Виплата дивідендів			
14	Інші витрати			
	ВСЬОГО витрат			
	Перевищення надходжень над витратами			
	Залишок коштів на початок планового періоду			
	Залишок коштів на кінець планового періоду			

Платіжний календар надає змогу здійснювати на промисловому підприємстві встановлений повсякденний оперативний контроль за рухом грошових коштів.

Важливим етапом є визначення ефективності фінансового планування. Більш детально сутність цього етапу буде розкрито в підрозділі 1.3.

Якщо буде визнано, що планування неефективне, підприємство відхиляється від поставлених цілей, необхідно коригувати фінансові плани, бо, як правило, фінансове планування спрямоване на досягнення сталого економічного зростання показників діяльності підприємства, підтримку збалансованості, створення умов для ефективного управління фінансами.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, запропоновано під фінансовим плануванням розуміти процес охоплення всіх сфер діяльності підприємства через систему реалізації взаємопов'язаних етапів, дій та операцій як господарських процесів, так і процесів управління з метою забезпечення в усіх ланках фінансово-господарської діяльності підприємства узгодженості та збалансованості.

Значення фінансового плану на підприємствах полягає в тому, що він:

- містить орієнтири, відповідно до яких підприємство буде діяти;
- дає можливість визначити життєздатність проєкту в умовах конкуренції;
- є важливим інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

У ході фінансового планування спочатку розробляють концепцію реалізації мети підприємства, фінансову політику й прогноз, потім готують управлінські рішення щодо визначення та формування необхідних для забезпечення виконання плану ресурсів (коштів) [140].

Цілком очевидним є те, що без фінансового планування не можна ні досягнути стратегічної мети (місії) підприємства, ні виконати тактичних завдань: підвищення ефективності його діяльності, успіху на ринку;

розширення напрямів діяльності; успішного розв'язання соціальних питань; матеріального стимулювання працівників тощо.

Таким чином, приділяючи більше уваги фінансовому плануванню, підприємство зміцнює свою фінансову стабільність, створює передумови для отримання чистого прибутку від операційних та інших видів діяльності, якого буде достатньо для самоокупності й самофінансування.

Процес планування максимальною мірою повинен передбачати всебічне вивчення діяльності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкта планування й середовища його діяльності.

Підсумовуюче вищесказане, варто зауважити, що фінансове планування є важливим фактором на підприємстві. Водночас аналіз літературних джерел щодо тлумачення сутності терміна «фінансове планування» свідчить, що серед українських і зарубіжних авторів існує ще два підходи. Суть першого полягає у визначенні фінансового планування як процесу, а другого – як результату (підготовленого плану). Але жоден підхід не пов'язує фінансове планування з визначенням його ефективності. Погоджуючись з тими авторами, які визначають планування як процес, доцільно доповнити його етапом визначення та оцінювання ефективності фінансового планування.

Таким чином, у цій роботі під фінансовим плануванням запропоновано розуміти процес охоплення всіх сфер діяльності підприємства через систему реалізації взаємопов'язаних етапів, дій та операцій як господарських процесів, так і процесів управління з метою забезпечення в усіх ланках фінансово-господарської діяльності підприємства узгодженості та збалансованості для реалізації мети (місії) підприємства.

1.2. Концептуальна основа та систематизація принципів фінансового планування на підприємстві

На основі визначеної мети діяльності підприємства розробляють концепцію її досягнення та відповідну управлінську структуру.

Концепція досягнення мети – це систематизація всіх ідей щодо розуміння шляхів розвитку підприємства. Концепція визначає загальну систему можливих способів досягнення поставлених завдань. Тобто суть концепції полягає в розумінні та визначенні способу вирішення проблем, конструктивного принципу в діяльності та визначенні шляхів досягнення мети підприємства.

Організація процесу планування вмонтована в загальну концепцію та залежить від специфіки діяльності та величини підприємства. Відповідно, на малих підприємствах можуть бути інші підходи до планування, ніж на великих та середніх. Так само відповідно до розміру та специфіки діяльності формують і підрозділи (структуру), що виконують ті чи інші функції.

Іноді на малих підприємствах або мікропідприємствах узагалі відсутні підрозділи, що здійснюють планування діяльності, і керівник безпосередньо самостійно виконує ці завдання.

На великих підприємствах роботу зі складання планів проводить, як правило, спеціальна служба, яка керується відповідними принципами та підходами. Така служба об'єднує та висуває пропозиції щодо тих дій, які доцільно виконати в майбутньому в усіх підрозділах підприємства.

Зрозуміло, що плани підрозділів повинні бути взаємопов'язані для того, щоб забезпечити дієву систему координації.

На багатьох підприємствах розробляють інструкцію складання планів, яка містить цілі, завдання, етапи складання та форми планів, а також розподіл обов'язків і відповідальності при розрахунку планових показників [31].

Для організації системи фінансового планування на підприємстві необхідно концептуально визначити її основні елементи (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система фінансового планування на підприємстві

Відомо, що вперше принципи планування сформулював французький учений А. Файоль [150], які пізніше були доповнені Р. Акоффом [6] (США) і розвинуті сучасними економістами [106] (рис. 1.3).

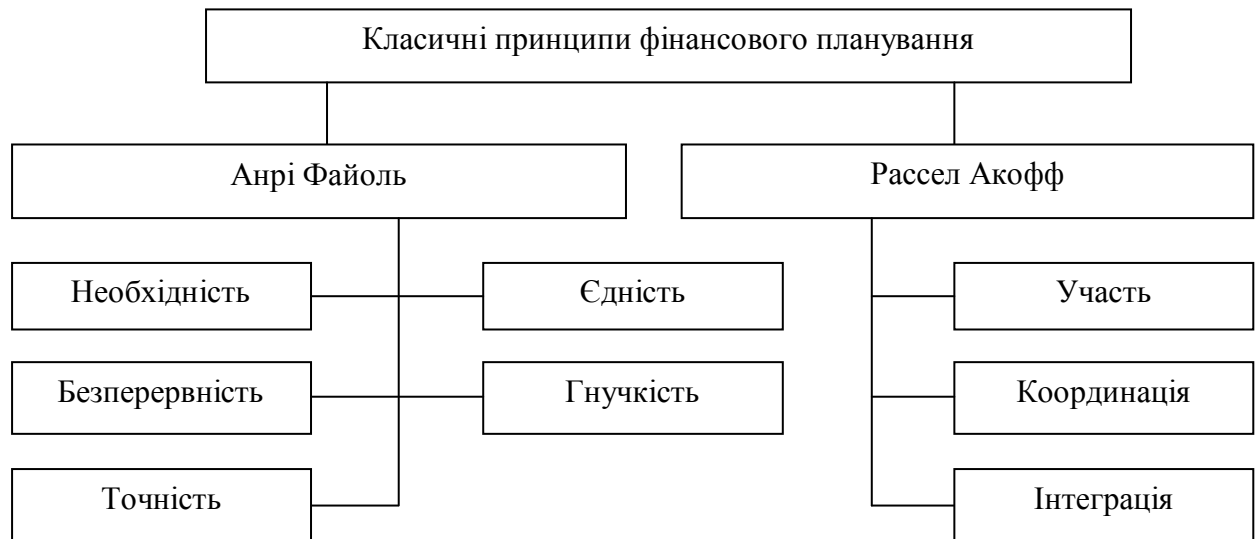


Рис. 1.3. Класичні принципи фінансового планування

Суть принципу необхідності можна трактувати як обов'язкове та повсюдне застосування планування при будь-якому виді діяльності. Тобто підприємство має чітко визначити мету діяльності та основні завдання, сформулювати їх у якісних та кількісних показниках у відповідних планах.

Принцип єдності полягає в системному розумінні управління всіма структурними підрозділами через їх взаємодію для досягнення цілей.

Наступний принцип передбачає необхідність безперервності процесу планування через систему планів (стратегічних, тактичних, оперативних), показники яких потрібно постійно контролювати та уточнювати.

Гнучкість планування пов'язана з попереднім принципом і передбачає можливість швидкого корегування планів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб забезпечити уникнення несприятливих ситуацій.

Точність (достовірність) – один з найважливіших принципів планування, який передбачає обґрунтоване визначення кількісних та якісних показників

діяльності, їх конкретизацію й деталізацію за видами діяльності та підрозділами підприємства.

Суть принципів, запропонованих Р. Акоффом [6], а саме: участі, координації та інтеграції, – також необхідно враховувати у фінансовому плануванні.

Необхідність самостійної участі в процесі планування зумовлена тим, що інші суб'єкти, навіть ті, що спеціалізуються на таких видах діяльності (наприклад, на складанні бізнес-планів), не зможуть врахувати всіх особливостей та аспектів діяльності. Тобто ефективно можна планувати тільки самостійно, ніхто інший цього зробити не зможе. Навіть кваліфіковані менеджери можуть оперувати заниженими показниками, щоб вони були легко досяжними.

Принцип координації тісно пов'язаний з принципом єдності та передбачає, що відповідні плани мають бути пов'язані за підрозділами, що задіяні у виробничому ланцюзі. У разі необхідності корегування зміни мають автоматично відобразитися й у інших планах.

На наш погляд, принцип інтеграції також є уточнювальним щодо принципу єдності, адже всі плани підприємства мають бути складовими загального стратегічного плану та направлені на досягнення спільної мети.

Вітчизняні вчені, окрім розглянутих класичних принципів, беруть до уваги загальноекономічні, такі як: комплексності, оптимальності, ефективності, пріоритетності, збалансованості, директивності, самостійності, рівнонапруженості, конкретності, об'єктивності, динамічності, науковості, цільової спрямованості, системного характеру планування, безперервності, відповідності джерел фінансування цілям тощо. Однак ці принципи можна розглядати як уточнювальні класичні принципи.

У закордонній практиці зустрічаються такі принципи, як: узгодженості, документального забезпечення, вичерпності, стандартизації, організованості тощо. Проте й вони, на наш погляд, є також уточнювальними до тих, принципів, що сьогодні вважають класичними.

Наприклад, М. Гергоментова до системи принципів фінансового планування зараховує як класичні (єдності (системності); безперервності; гнучкості; узгодженості стратегічних цілей і оперативного управління; мобільності), так і спеціальні (стабільності процедур фінансового планування; напруженості та досяжності (реальності) фінансових планів; розподілу відповідальності між керівниками служб і підрозділів; контрольованості статей фінансових планів; значущості фінансових показників; науковості (науково-технічної та економічної обґрунтованості) фінансових планів) [34]. На наш погляд, запропонована М. Гергоментовою система спеціальних принципів є актуальною, особливо з позицій визначення ефективності фінансового планування.

Дещо інший підхід до визначення принципів фінансового планування запропонували В. Вишневський [32] та О. Кравченко [79]. Так, виходячи зі сценарних прогнозів, вони сформулювали такі принципи: майбутнє через минуле; стійкість через зміни; ефективність через варіативність і простоту; реальність через факти й інтуїцію; співвідношення термінів отримання та використання коштів; співвідношення витрат і ефекту фінансового планування [79].

На наш погляд, запропоновані цими науковцями принципи фактично є доповненням класичних, а в деяких випадках є конкретним уточненням, наприклад принцип співвідношення термінів отримання та використання коштів. Такий принцип, як ефективність через варіативність і простоту, недостатньо є, на наш погляд, обґрунтованим. Більш логічним було б замінити термін ефективність на оптимальність, адже про ефективність більше свідчить принцип співвідношення витрат і ефекту від фінансового планування.

Отже, аналіз літературних джерел щодо принципів фінансового планування дає підстави для висновку, що саме класичні принципи є базовими й покладені в основу процесу планування на підприємстві. Спеціальні (специфічні) принципи можна розглядати як уточнювальні або такі, що доповнюють класичні.

Дотримання проаналізованих принципів є концептуальною умовою здійснення фінансового планування на підприємстві, його організації та безпосереднього механізму планування.

На основі аналізу літературних джерел щодо фінансового планування можна виокремити основні групи принципів планування, які становлять його методологічну базу, а саме: технологічні, методичні та організаційні, ефективності фінансового планування.

До першої групи (технологічні принципи) належать принцип документального забезпечення; принцип відповідності; принцип постійної потреби в робочому капіталі; принцип надлишку грошових коштів.

До методичних принципів фінансового планування – принцип науковості, принцип комплексності, принцип оптимальності.

Варто зупинитися на конкретизації деяких з них. Так, принцип науковості у фінансовому плануванні полягає в науково обґрунтованих методах розрахунку, а також аналізі фінансової та господарської діяльності.

Найбільш дослідженим є нормативний метод планування. За підсумками заздалегідь встановлених нормативів розраховують потребу у фінансових ресурсах та визначають джерела їх формування.

Переваги нормативного методу полягають у точнішому оцінюванні планованих фінансових показників і виявленні резервів зростання доходу. Основний недолік нормативного методу – трудомісткість створення нормативів і контролю над ними [58].

Принцип оптимальності в плануванні передбачає вибір одного найоптимальнішого планового рішення з можливих варіантів плану.

Характер та зміст фінансового планування може визначатися також через сукупність його організаційних принципів [111]: принцип економічності; принцип обґрунтованості; принцип гнучкості; принцип повноти; принцип точності; принцип безперервності; принцип напруженості [70].

Принцип економічності полягає в тому, що витрати на планування повинні раціонально співвідноситися з отриманими результатами.

Принцип обґрунтованості фінансового планування передбачає економічне обґрунтування фінансових показників, а також відображення в них реальних процесів економічного й соціального розвитку, збалансованості в них усіх фінансових ресурсів та джерел їх формування.

Принцип гнучкості полягає в тому, що розроблена система планів повинна допускати можливість коригування при зміні зовнішніх умов стану підприємства. Необхідність реалізації цього принципу зумовлена постійними змінами зовнішнього середовища та потребою своєчасної адаптацією планів до них [111].

Для забезпечення найповнішої реалізації принципу гнучкості доцільно використовувати систему змінного планування, її зміст полягає в коригуванні із закінченням встановленого планового періоду планів на наступні періоди. Так, якщо плани розробляють на рік з поділом на квартали та місяці, то із закінченням кожного місяця й кварталу плани на наступні періоди переглядають з урахуванням змін зовнішнього середовища. Крім цього, гнучкості планування досягають створенням резервів, організацією процесу планування, за якої менеджери можуть обґрунтовано змінювати затвержені документи [70].

Принцип повноти полягає в охопленні плануванням усіх сфер діяльності підприємства, а також усіх етапів, дій, операцій, господарських процесів, процесів управління, бо виникнення в конкретній ланці неузгодженості може призвести до зриву або порушення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Принцип точності передбачає максимально високу точність досягнення запланованих економічних параметрів.

Принцип безперервності означає взаємозв'язок стратегічних (довгострокових, перспективних), поточних і оперативних фінансових планів [21].

Принцип напруженості виявляється в плануванні та досягненні максимально високого рівня економічних параметрів діяльності підприємства.

Наступна група – це принципи ефективності фінансового планування, а саме: варіативності; простоти; реальності; співвідношення термінів отримання та використання коштів; співвідношення витрат і ефекту від фінансового планування; мінімальних відхилень запланованих показників від досягнутих.

Принцип варіативності передбачає варіативне планування та обґрунтування вибраного варіанта фінансового плану та можливих фінансових рішень.

Принцип простоти передбачає зрозумілу та регламентовану процедуру складання фінансового плану.

Принцип реальності передбачає аналіз інвестиційних і фінансових можливостей підприємства.

Принцип співвідношення термінів отримання та використання коштів полягає в плануванні та забезпеченні синхронізації надходження коштів і їх витрачання на підприємстві.

Принцип співвідношення витрат і ефекту від фінансового планування полягає в мінімізації використання ресурсів у процесі планування.

Принцип мінімальних відхилень запланованих показників від досягнутих означає, що відхилення фактичних значень фінансово-економічних показників від запланованих повинні бути мінімальними при врахуванні як множини контрольних-аналітичних даних, що характеризують зовнішнє й внутрішнє середовище, так і ефективності рішень, прийнятих у попередні періоди часу.

Узагальнено принципи фінансового планування наведено на рис. 1.4.

Кожне підприємство, користуючись загальною системою принципів, має можливість створювати свої підходи до планування на основі тих, що є найбільш придатними для підприємства з урахуванням особливостей його функціонування та розвитку.

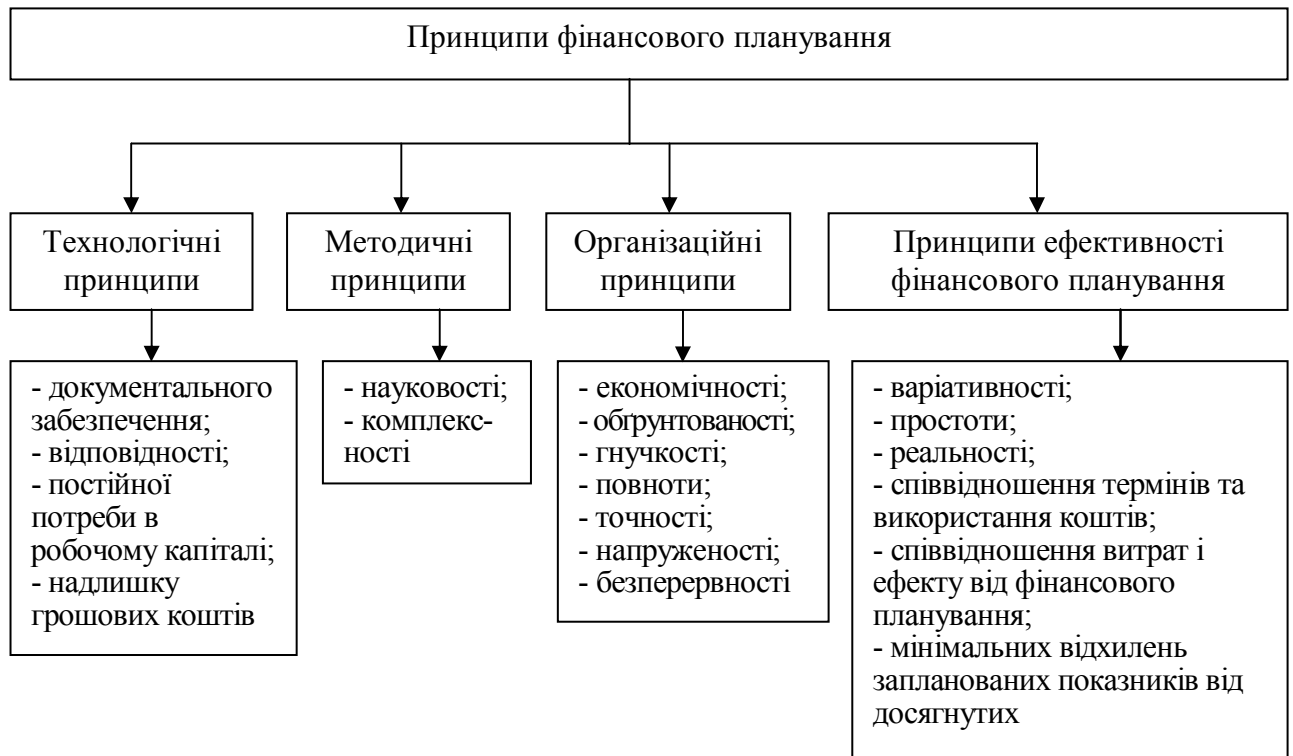


Рис. 1.4. Систематизація принципів фінансового планування

Схематично систему фінансового планування наведено на рис. 1.2. Відповідно її можна подати як складову загальної системи управління підприємством, яка на основі принципів планування забезпечує організацію безпосереднього визначення та досягнення якісних і кількісних показників діяльності в системі відповідних планів.

З рис. 1.2 видно, що, базуючись на визначених принципах, формують підходи до організації фінансового планування та безпосередньо механізм планування.

Що стосується організації фінансового планування, то вона включає, по-перше, безпосередньо організаційну структуру планування на підприємстві (персонал, відділ, департамент тощо); по-друге, засоби, що забезпечують процес планування (методичне забезпечення, технічне, інформаційне, програмне забезпечення); по-третє, механізм планування.

Схематично запропонований механізм фінансового планування на підприємстві показано на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Механізм фінансового планування на підприємстві

Запропонований механізм фінансового планування на підприємстві подано як систему, до складу якої увійшли необхідні елементи, які сформовано

на базі визначеної мети, завдань, функцій, об'єкта та суб'єктів фінансового планування на підприємстві.

Як уже було зазначено вище, сучасний економічний стан українських підприємств потребує, на наш погляд, створення дієвого механізму фінансового планування з тим, щоб планування стало ефективним, через визначення функцій планування, упровадження системи мотивації, визначення (алгоритмізації) процесу планування та сучасних методів планування. Такий механізм повинен визначати джерела формування та напрями використання фінансових ресурсів підприємства, враховувати мінливість ринкового середовища та зміни в економічних процесах, поведінкові переваги споживачів продукції в часі тощо.

Необхідність створення такого механізму, на наш погляд, зумовлена такими основними цілями:

- забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами;
- забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства;
- забезпечення впливу на процеси ціноутворення на продукцію підприємства з урахуванням змін споживчих потреб на неї;
- забезпечення раціонального використання ресурсів на підприємстві;
- формування та використання інвестиційних ресурсів для розвитку нових напрямів діяльності підприємства;
- урахування змін зовнішнього середовища та соціально-економічних процесів;
- забезпечення оптимального розподілу та перерозподілу ресурсів між підрозділами підприємства;
- підтримка відповідного рівня й підвищення рівня оплати праці працівників;
- задоволення соціально-культурних, духовних потреб працівників підприємства.

Відповідно об'єктом фінансового планування мають бути стан та розвиток підприємства.

Суб'єктами планування мають бути не лише керівник підприємства, а й менеджери всіх підрозділів, насамперед працівники відповідного відділу (департаменту), що безпосередньо здійснюють фінансове планування на підприємстві.

Виходячи із зазначених цілей, до основних функцій фінансового планування на підприємстві можна зарахувати:

- цільову – визначення цілей, пріоритетів розвитку підприємства, довгострокових та короткострокових завдань;
- стимулювальну – формування системи показників плану, здатних підвищувати ефективність діяльності підприємства та систему стимулювання працівників за досягнення бажаних для підприємства результатів;
- нормативну – встановлення підприємством певних норм (правил) діяльності для всіх підрозділів та доведення їх у плановий період з тим, щоб вони були проаналізовані й реалізовані;
- коригувальну – коригування (виправлення) показників планів з метою прогресивного розвитку, усунення негативних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі й забезпечення нормальних умов функціонування підприємства;
- соціальну – забезпечення соціально-економічних потреб працівників підприємства, створення продукції, що є суспільно необхідною та не призводить до забруднення навколишнього середовища тощо;
- контролюючу – постійний контроль за виконанням і дотриманням встановлених показників (норм, нормативів, правил), нормативних актів, екологічних та соціальних стандартів тощо.

До основних елементів фінансового планування віднесено методи планування; інструменти планування; важелі планування; нормативно-правове забезпечення планування; інформаційне забезпечення процесу планування.

Методи планування можуть включати різноманітні методи планування фінансових показників; методи оптимального планування рішень; різноманітні

моделі та методи економіко-математичне моделювання тощо. Підприємство, виходячи із завдань та їх складності, самостійно обирає відповідні методи.

До сучасних методів планування можна віднести й моніторинг або постійне спостереження за процесом виконання показників планів з урахуванням соціально-економічних процесів та факторів зовнішнього й внутрішнього середовища.

Тобто моніторинг у фінансовому плануванні є процедурою систематичного та безперервного спостереження за основними кількісними і якісними показниками функціонування підприємства з елементом їх оцінювання. Крім того, моніторинг має забезпечувати запобігання появи небезпечних чинників відповідного середовища, що зумовлюють економічні, фінансові, соціальні та екологічні ризики [98].

До сучасних методів фінансового планування можна зарахувати й контролінг, який має охоплювати інформаційне забезпечення планування, при цьому організацію взаємодії між усіма зацікавленими стейкхолдерами та контроль. Основна мета контролінгу на підприємстві полягає в орієнтації процесу на досягнення поставлених цілей.

Важливим методом фінансового планування має бути мотивація, тобто процес спонукання до діяльності в напрямі досягнення поставлених цілей та виконання завдань підприємства.

Відомими інструментами управління є податкова політика, грошово-кредитна політика, бюджетна політика, соціальна політика. Ці інструменти мають бути використані й у механізмі фінансового планування на підприємстві, бо неврахування цих інструментів може призвести до негативних наслідків у діяльності підприємства.

Відомо, що податковій політиці відповідають такі складові управління підприємством, як податки, пільги, розмір неоподаткованого мінімуму тощо. Грошово-кредитній політиці відповідає облікова ставка, яка прямо впливає на ставку процента за кредитними операціями та депозитами. Бюджетна політика вимагає від підприємства дотримання вимог щодо мінімальної заробітної

плати, тарифів тощо. Відповідно соціальна політика зумовлює дотримання встановлених соціальних норм і нормативів щодо виплат працівникам підприємства.

У механізмі фінансового планування на підприємстві можна виділити й такі елементи як: нормативно-правове та інформаційне забезпечення планування.

Нормативно-правове забезпечення планування вимагає дотримання норм та положень законодавчих актів щодо діяльності вітчизняних підприємств, інформаційне забезпечення планування є основою для визначення та встановлення показників діяльності, виходячи з аналізу, оцінювання, структуризації інформації тощо.

Таким чином, під механізмом фінансового планування на підприємстві запропоновано розуміти сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і цілеспрямованих функцій, методів, інструментів та важелів впливу на процес забезпечення підприємства необхідними ресурсами для повноцінного його функціонування та розвитку, формування й виконання показників фінансових планів з метою забезпечення виконання поставлених завдань та досягнення мети підприємства.

Реалізація механізму фінансового планування також полягає в забезпеченні ефективного фінансового планування для повної реалізації наявного потенціалу підприємства.

Безпосередньо під процесом планування запропоновано розуміти не тільки основні етапи (послідовності дій) цього процесу, а й діяльність, пов'язану, по-перше, з визначенням стратегічного, тактичного та оперативного майбутнього підприємства і його структурних підрозділів; по-друге, з проектування конкретних результатів діяльності підприємства; по-третє, з визначенням конкретних методів та засобів (ресурсів) необхідних для досягнення цих результатів.

Зрозуміло, що єдиного стандарту організації фінансового планування немає і, очевидно, не може бути. Занадто великий вплив галузевих

особливостей, масштабів виробництва й реалізації продукції, організаційної структури та інших аспектів діяльності підприємства.

Водночас можна виділити основні складові процесу планування, а саме:

- систематичну постановку цілей і розробку заходів з їх досягнення;
- обґрунтування та визначення (проектування) основних параметрів діяльності підприємства, структурних підрозділів та взаємозв'язків між ними;
- визначення умов і термінів досягнення визначених показників;
- безпосередні управлінські рішення щодо фінансового планування та контролю за виконанням планів, уточнення основних параметрів (показників) діяльності підприємства;
- визначення та оцінювання ефективності планування.

У результаті дослідження теоретичних засад і основних напрямів фінансового планування можна зробити висновки, що планування – це процес розробки й прийняття цільових установок у кількісному і якісному вираженні, а також визначення шляхів їх найбільш ефективного досягнення.

1.3. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на різних економічних рівнях

Фінансове планування здійснюється на різних економічних рівнях, зокрема стосується трьох основних суб'єктів: держави, підприємства і домогосподарства. На всіх цих рівнях фінансове планування суттєво відрізняється. Основні відмінності виражаються в таких аспектах, як: суб'єкти, об'єкти, форми фінансового планування, етапи, методи та оцінювання. Спостерігаються й схожі ознаки: мета, завдання, складові фінансового планування. Схожість фінансового планування пояснюється тим, що в кінцевому результаті планування будь-якого рівня об'єктів направлене на

позитивний результат – зміцнення фінансового становища та впевненість у майбутньому.

Ефективність фінансового планування як функція управління багато в чому залежить від того, якими принципами й методами планування керуються при складанні планів. На практиці використовують різні методи планування: від традиційних методів, як бюджетні, до більш складних – моделювання, розробка планів або окремих його розділів на основі теорії ігор і проєктів сценаріїв.

Для фінансового планування використовують низку загальноекономічних показників на плановий період: національний дохід, прибуток, зарплата тощо. Зрозуміло, що для кожного суб'єкта фінансового планування характерні свої показники. За кожним видом доходів і витрат визначають вихідну базову величину за період, що передує плановому, а потім беруть до уваги чинники, які впливають на показник у плановому періоді, розраховують його рівень.

Ефективність фінансового планування на державному рівні визначається низкою економічних показників: величина приросту національного доходу, ВВП, структура зміни видатків і надходжень до бюджету, дефіцит і профіцит бюджету.

При ефективному фінансовому плануванні держава гарантує фінансове забезпечення передбачуваного рівня економічного й соціального розвитку, що можливо на основі накопичення та ефективного використання наявних ресурсів; забезпечення фінансовими ресурсами відповідних завдань і передбачуваних заходів.

Однак, ефективність фінансового планування на державному рівні оцінюють не тільки макроекономічними показниками, а й фінансовим становищем нижчих ланок – суб'єктів господарювання та домогосподарств.

Головним призначенням фінансового планування на рівні певних господарських суб'єктів, як уже зазначалося, є розрахунок потреб у фінансових ресурсах, обсягу й напрямів їх використання, визначенні ефективності кожної фінансової операції та результатів діяльності такого суб'єкта. Ефективність

фінансового планування на рівні суб'єктів господарювання, як правило, оцінюють за фінансовими показниками. Одним із головних показників є прибуток.

Аналіз ефективності фінансового плану на практиці передбачає визначення та оцінювання коефіцієнтів.

До основних груп фінансових коефіцієнтів належать коефіцієнти координації та розподілу. Як відомо, коефіцієнти координації використовують для визначення відношення між абсолютними фінансовими показниками, а коефіцієнти розподілу використовують для визначення частки, яку той чи інший абсолютний фінансовий показник становить від групи абсолютних фінансових показників, до якої він входить.

Для аналізу деяких показників фінансових потоків підприємства з метою формування ефективної системи фінансового планування використовують і відносні показники.

Як відомо, економічна ефективність зумовлена відносним ефектом, тобто відношенням корисного результату до витрат. Таким чином, ефективність виступає як міра раціональності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Поняття ефективності фінансового планування визначало багато авторів, їх думки щодо методології оцінювання ефективності фінансового планування узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методологія оцінювання ефективності фінансового планування

Методи	Сутність
1	2
Система економічних показників	Ефективність фінансового планування на державному рівні визначається низкою економічних показників: величина приросту національного доходу, ВВП, структура зміни видатків і надходжень до бюджету, дефіцит і профіцит бюджету

Продовження табл. 1.2

1	2
Метод оцінювання коефіцієнтів	Виділяють дві основні групи фінансових коефіцієнтів: коефіцієнти координації та коефіцієнти розподілу. Коефіцієнти координації показують відношення між абсолютними фінансовими показниками, що мають різну економічну сутність, а також між їх комбінаціями. Коефіцієнти розподілу показують, яку частку той чи інший абсолютний фінансовий показник становить від групи абсолютних фінансових показників, до якої він входить
Метод комплексного коефіцієнтного аналізу	Оцінювання за допомогою величини п'ятьох основних груп коефіцієнтів: коефіцієнти ліквідності на основі притоку грошових коштів; коефіцієнти грошової ємності на базі відтоку грошових коштів; коефіцієнти ефективності на основі чистого грошового потоку; коефіцієнти перспективних грошових потоків; коефіцієнти осідання та маневреності грошових коштів підприємства
Метод відношення корисного результату до витрат	Економічна ефективність зумовлена відносним ефектом, тобто відношенням корисного результату до витрат. Ефективність визначається як мінімізація відхилень фактичних значень фінансово-економічних показників від запланованих, можлива лише при врахуванні як множини контрольних-аналітичних даних, що характеризують зовнішнє й внутрішнє середовище, так і ефективність рішень, прийнятих у попередні періоди часу
Метод співвідношення між очікуваними й фактично отриманими показниками	Будь-яка множина фактичних показників повинна максимально дорівнювати величині планових показників, різниця між скоригованими й запланованими показниками повинна бути мінімальною
Метод співвідношення термінів	Умова достатності доступних ресурсів для фінансування існуючих потреб операційної, інвестиційної та фінансової діяльності в кожний період часу
Метод на основі процесного підходу	Ця системи фінансового планування надає змогу підприємству перейти від фінансового управління «цифрами», «боротьби» за розподіл фінансових ресурсів між підрозділами до прямого фінансового управління процесами, орієнтованого на досягнення стратегічних фінансових цілей та підвищення цінності підприємства, що спрямовує підприємство на постійні зміни

Так, з урахуванням функціонування підприємства в попередні періоди реалізацію фінансового планування можна розглядати як ефективну, якщо забезпечується реалізація такого функціоналу:

$$E_1 = \sum_t E_{ft} - E_{pt} = \sum_t A, K, e, t - E_{pt} \rightarrow \min, \quad (1.1)$$

де $t = 1, t$ – роки реалізації фінансових планів;

E_{ft} , E_{pt} – фактична і планова ефективність розробленого фінансового плану на рік t , відповідно;

$A = a_i$ – множина контрольних-аналітичних показників, що характеризують як поточний стан, так і існуючі тенденції на момент розробки плану;

$K = k_i$ – множина контрольних-аналітичних показників (даних), що характеризують стан зовнішнього середовища галузі;

e – показник, що характеризує ефективність рішень, які були прийняті в попередні періоди часу для нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища [1].

Функціонал E_1 означає, що мінімізація відхилень фактичних значень фінансово-економічних показників від запланованих можлива лише при врахуванні як множини контрольних-аналітичних показників (даних), що характеризують зовнішнє й внутрішнє середовище, так і ефективність рішень, прийнятих у попередні періоди часу. Отже, функціонал $E_1 \geq 0$

Наведена економічно-математична формула показує, що різниця будь-якої множини показників фактичної ефективності й планової ефективності повинна дорівнювати мінімальному значенню. Показниками фактичної та планової ефективності є поточний стан, стан зовнішнього середовища, показник ефективності рішень. Множини контрольних-аналітичних даних розраховують спеціально розробленими програмами, окремо для кожного підприємства.

Наступний підхід передбачає, що ефективність фінансового планування можна оцінювати за допомогою величини п'ятьох основних груп коефіцієнтів:

- 1) коефіцієнтів ліквідності на основі притоку грошових коштів;
- 2) коефіцієнтів грошової ємності на базі відтоку грошових коштів;
- 3) коефіцієнтів ефективності на основі чистого грошового потоку;
- 4) коефіцієнтів перспективних грошових потоків;
- 5) коефіцієнтів осідання та маневреності грошових коштів підприємства.

Отже, загальні показники ефективності фінансового планування для підприємства можуть характеризуватися наявністю позитивних фінансових потоків (прибутковості підприємства), збільшенням показників ліквідності та платоспроможності, збільшенням показників рентабельності та рівня продажів.

Для розуміння сутності планування на рівні домогосподарств необхідно дати визначення терміна «домогосподарство». Його трактування виходить, по-перше, з офіційного визначення, що зафіксовано в системі національних рахунків як групи людей, які спільно здійснюють споживання конкретних товарів та послуг, об'єднані через спільне (повністю, частково) використання майна та доходів, спільно проживають та ведуть господарство; по-друге, з того, що проживання в спільному помешканні та відповідне спільне ведення домашнього господарства зумовлює й передбачає витрати, необхідні для задоволення потреб кожного, які члени домогосподарства мають здійснювати із спільного бюджету.

Тобто, на відміну, від поняття «сім'я», під домогосподарством розуміємо сукупну групу людей, які об'єднані спільним проживанням, спільними джерелами фінансування своїх витрат, мають спільні інтереси щодо функцій, поведінки, майбутнього тощо.

Для визначення ефективності фінансового планування домогосподарств потрібно провести емпіричну перевірку, що організована як аналіз досягнення стратегічної мети функціонування домогосподарства в умовах нестаціонарного зовнішнього середовища.

Ця формула може бути актуальною й для підприємств. Система фінансового планування буде вважатися ефективною, якщо розбіжність між очікуваними та фактично отриманими показниками ефективності буде мінімальною і становитиме 3–10%, тобто:

$$E_2 = \forall t \in \{FP_1, FP_2, \dots, FP_N, t\} - E \{FP_1, FP_2, \dots, FP_N, t\} \rightarrow \min, \quad (1.2)$$

де E_0 , E_f – функції очікуваної й фактично отриманої ефективності функціонування домогосподарства (або підприємства);

FP_1, FP_2, \dots, FP_N – заплановані значення показників фінансових планів на момент часу t ;

FP_1, FP_2, \dots, FP_N , – скориговані значення показників фінансових планів на момент часу t [1].

Отже, будь-яка множина фактичних показників повинна максимально дорівнювати величині планових показників, різниця між скоригованими й запланованими показниками повинна бути мінімальною, $E_0 \approx E_f$, тобто $E_2 \leq 0$.

Як уже зазначалося, ефективність планування виявляється в тому, що в міру реалізації закладених планових обсягів контролюються фактичні результати діяльності підприємства. Контроль здійснюється через порівняння фактичних показників з плановими. Основну увагу приділяють показникам, які відхиляються від планових, та з'ясовують причини цих відхилень. Це один із способів одержання всебічної інформації про діяльність підприємства, перевірки виконання планів.

Виявлення відхилень фактичних показників від планових та їх аналіз необхідно здійснювати щомісяця. Менеджер повинен бути зацікавлений в отриманні такої інформації, бо за її допомогою можна розробити заходи, направлені на зміну способу виконання планів або перевірку вихідних положень, на яких базується фінансовий план.

Потрібно припускати ситуацію, за якої виявиться, що план був складений на основі хибних вихідних положень. Реальність фінансового плану визначається величиною відхилень фактичних значень від запланованих. Чим ближчі фактичні й планові значення показників, тим вища реальність фінансового плану.

Досвід планування на вітчизняних підприємствах показує, що відсоток відхилення фактичних показників від планових є дуже істотним та коливається в межах 1–30%, а інколи фактичні дані відрізняються від планових більше ніж у

2–3 рази. Такі результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення планової роботи на підприємствах.

Таким чином, реальність плану оцінюють за умови, що:

- фактична виручка дорівнює виручці за планом;
- фактичні витрати дорівнюють витратам за планом;
- фактичний фінансовий результат дорівнює фактичному.

Велика різниця між плановими й фактичними значеннями показників свідчить про недосконале планування з різних причини, про які йшлося вище, та (або) неефективне використання ресурсів.

Для визначення ефективності планування можна скористатись також принципом співвідношення термінів отримання та використання коштів. Критерій емпіричної перевірки цього принципу може бути представлений як умова достатності доступних ресурсів для фінансування існуючих потреб (операційної, інвестиційної та фінансової діяльності) у кожний період часу, тобто виконання співвідношення:

$$E_{3t} = D_{(t-1)} + P_t + C_t \geq H_t, \quad (1.3)$$

де E_{3t} – доступні ресурси для фінансування існуючих потреб (операційної, інвестиційної та фінансової діяльності) у кожний період часу;

$D_{(t-1)}$ – сума доступних і вільних фінансових ресурсів на кінець періоду часу $t-1$;

P_t – очікувані надходження коштів протягом періоду часу t ;

C_t – фінансові ресурси, які можна залучити із зовнішніх джерел протягом періоду часу t ;

H_t – потреба у фінансуванні протягом періоду часу t [1].

Отже, ефективність фінансового планування на всіх економічних рівнях має свою специфіку й надає змогу виявити фактори та причини, що вплинули на виконання планових завдань у попередньому й поточних роках, а також резерви зростання фінансових ресурсів; обґрунтувати основні параметри

фінансового плану; проаналізувати його ефективність і результативність; визначити недоліки в роботі органів управління фінансами в ході складання та виконання фінансових планів, підготувати пропозиції щодо їх усунення.

Ефективне фінансове планування забезпечує розроблення системи фінансових планів, що забезпечують реалізацію фінансової стратегії суб'єктів у майбутньому періоді.

Таким чином, можна доповнити визначення фінансового планування як діяльності зі складання планів формування, розподілу й використання фінансових ресурсів на рівні окремих суб'єктів на всіх рівнях економічної системи та країни в цілому.

1.4. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві

В умовах невизначеності перспектив розвитку економіки країни й нестабільної діяльності підприємства особливої уваги та виваженості вимагають прийняття управлінських рішень, вибір механізмів, інструментів їх реалізації. Фінансова нестабільність виражається в кризі неплатежів, низької рентабельності, ліквідності та платоспроможності підприємств, відсутності відпрацьованих механізмів регулювання фінансових потоків, низької ефективності функціонування банківської та податкової системи тощо.

Тому надзвичайно важливо побудувати таку схему управління підприємством, яка навіть у цих умовах могла б діяти ефективно. Усі ці чинники, що впливають на функціонування підприємства, повинні знайти відображення в плані діяльності підприємства [3].

Досвід останніх років показав недоліки у формуванні не тільки перспективних, а й поточних планів вітчизняних підприємств. Відхилення фактичних результатів від запланованих досягає в ряді випадків 30–50% [3].

Тому деякі керівники підприємств намагаються відмовитися від складання планів. Тим часом, планування є однією з основних функцій управління підприємством. Багаторічний досвід зарубіжних фірм і вітчизняних підприємств показав, що недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, ігнорування або некомпетентне здійснення планування часто призводять до невиправданих економічних втрат.

Як правило, відмова від планування як інструменту управління пов'язана з неможливістю розробки адекватних планів старими методами, що ґрунтуються, передусім, на минулому досвіді й трендових моделях прогнозування. На сьогодні ринкова ситуація змінюється настільки стрімко, що орієнтуватися цілком на минулі обсяги виробництва, використовувані технології, нормативи різних видів ресурсів, методи збуту продукції тощо неприпустимо, бо такий підхід часто призводить до банкрутства підприємства в короткостроковій перспективі.

В умовах вітчизняної економіки, коли ринкова ситуація нестабільна, підприємства не мають у достатній кількості вільних коштів для придбання необхідних ресурсів, постачальники ненадійні, ціни на ресурси схильні до різких коливань, відсутня необхідна законодавча база тощо, то існуючі методи планування та підходи до їх оцінювання вимагають істотного перегляду.

У зв'язку з вищесказаним пошук нових адаптивних методів планування та визначення підходів до оцінювання ефективності фінансового планування на підприємстві є актуальними та своєчасними.

Як відомо, планування вимагає високої кваліфікації робітників, відповідного робочого часу та фінансових ресурсів. Крім того, дієве планування вимагає стабільного функціонування економічної системи країни, передбаченості соціально-економічних процесів.

Можливості для здійснення ефективного фінансового планування мають великі підприємства. Вони володіють достатніми фінансовими засобами для залучення висококваліфікованих фахівців, що забезпечують проведення широкомасштабної планової роботи в галузі фінансів.

У сучасних умовах планування не стало процесом дієвого управління, здійснення необхідних коригувань, перспективного підвищення ефективності в діяльності підприємств. Тому сьогодні планування як процес потребує розгляду з оновлених наукових позицій:

1) воно передбачає проходження повного циклу від дослідження ринку, розробки стратегічних планів до їх реалізації з внесенням коригувань та оцінювання результатів реалізації планів і прийняття нових управлінських рішень;

2) планування слід розглядати як гнучкий процес, що залежить від ситуації на ринку та поведінки споживачів, від зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, від їх динамічності;

3) його потрібно розглядати не тільки як інструмент ефективного використання ресурсів, а й інструмент збалансування інтересів усіх учасників планового процесу та користувачів результатів планування, яке виражається в досягненні поставлених цілей (виробничих, вартісних, соціальних, екологічних тощо);

4) воно повинне враховувати процес, який передбачає ефективне використання всіх складових потенціалу підприємства в напрямі забезпечення розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Водночас фінансове планування не буде ефективним доти, доки працівники підприємства (від рядового працівника до керівника) не братимуть активної участі у фінансовому менеджменті. Крім того, працівники підприємства повинні формувати напружені фінансові плани, бо тільки такий підхід надасть змогу реалізовувати цілі підприємства. Відомо, що при формуванні планів суб'єктивний фактор працівника впливає, як правило, на встановлення занижених показників, які можуть бути завідомо виконані.

Тому за ефективного планування управління фінансами повинно включати здійснення таких процедур, як:

– аналіз інвестиційних і фінансових можливостей підприємства;

- прогнозування наслідків поточних рішень з метою уникнення ризиків та загроз і розуміння зв'язку між поточними й майбутніми рішеннями;
- варіативне планування та обґрунтування вибраного варіанта фінансового плану й можливих фінансових рішень;
- планування гранично можливих напружених показників діяльності підприємства;
- аналіз і оцінювання досягнутих підприємством результатів та зіставлення їх із цілями, установленими у фінансовому плані.

У літературі щодо планування проблему оцінювання якості й ефективності планів порушували неодноразово. Але, як слушно зазначив І. Сироежин, «всі спроби виробити критерії якості планів натикались на питання про розмежування показників рівня якості планів та підсумкових показників діяльності виконавців відповідних планів» [142].

На основі проведеного літературного аналізу щодо проблем планування на підприємстві можна виокремити основні підходи, які принципово відрізняються.

Так, перший надає змогу оцінювати якість планів, що розробляються на підприємстві, через з'ясування їх ефективності, яку, у свою чергу, автори [142] пропонують визначати внеском плану в реалізацію завдань та мети, з розрахунком сукупних витрат, втрат, наслідків, які небажані при його виконанні.

Другий підхід орієнтований на розроблення комплексу критеріїв якості плану.

Відповідно до першого підходу, дослідженням оцінювання ефективності фінансових планів і фінансового планування присвячені праці деяких сучасних українських авторів. Так, В. Маргасова та А. Роговий [90] для такого оцінювання пропонують застосовувати систему показників фінансового стану. Такий підхід, по-перше, більшою мірою характеризує рівень збалансованості та цільової спрямованості фінансових планів; по-друге, залишає поза увагою низку важливих якісних характеристик фінансового плану та планування.

У межах другого підходу вітчизняні науковці І. Смолін [138] і Л. Стасюк [141] відокремлюють від якості планування результати діяльності підприємства. Відповідно до підходу, який був запропонований І. Смоліним, якість плану стратегічного розвитку може бути оцінена через визначення ефективності основних напрямів розвитку підприємства й відповідну придатність складеного плану на основі визначеного методичного підходу, прийнятих та обґрунтованих критеріїв оцінювання, методик визначення показників (коефіцієнтів), що надають змогу оцінити стратегічний план як якісний або неякісний [138].

Вищезгаданий автор, пропонує розмежувати при оцінюванні планів підприємства показники, що характеризують результати діяльності, і показники, що характеризують безпосередньо процес планування [138]. Так, І. Смолін вважає, що саме об'єктивно якість плану можна визначити, не враховуючи, відокремлюючи показники, що характеризують результати діяльності [138].

Зрозуміло, що процес планування виплаває на кінцеві результативні показники діяльності і саме є необхідним для їх досягнення, тож важко погодитися із цим твердженням І. Смоліна. Та й сам автор цього підходу, визначаючи його недоліки, які полягають у практичній неможливості та складності відокремлення результатів діяльності від їх планування, пропонує показник, за допомогою якого можна оцінити ефективність стратегічного плану. Таким показником у системі оцінювання якості планів він пропонує показник ефективності стратегічного напрямку розвитку, не описуючи методологічні та методичні підходи до визначення запропоновано показника.

На наш погляд, запропонований підхід потребує уточнення та доопрацювання, бо не зрозуміло, як саме визначати показник, та які мають бути критерії його оцінювання. Водночас погоджуємося, що лише на основі оцінювання фактичних результатів діяльності не можна визначити якість плану та ефективність планування.

Дослідник Л. Стасюк запропонував дещо інший підхід до визначення якості планів підприємства, суть якого полягає в розробці системи критеріїв та їх оцінювання. Так, використовуючи метод аналізу ієрархій в метод динамічного нормативу, автор пропонує здійснювати оцінювання якості плану [141].

До позитивних аспектів запропоновано підходу можна зарахувати розмежування понять «ефективність» та «якість плану». Водночас не зрозумілою залишається методика визначення запропонованого автором показника «ефективний рівень якості плану».

Дослідники В. Вишневський [32] та О. Кравченко [79] визначають ефективність фінансового плану на основі відхилень фактичних значень фінансово-економічних показників від запланованих при врахуванні як множини контрольних-аналітичних даних, що характеризують зовнішнє й внутрішнє середовище, так і ефективність рішень, прийнятих у попередні періоди часу.

У системі критеріїв М. Бухалков пропонує виділяти такі показники, як реальність, напруженість та збалансованість. За допомогою цих показників автор пропонує оцінювати якість планів. Водночас автор вважає, що й фактичні показники діяльності підприємства можуть виступати загальними показниками якості планів підприємства. До таких показників автор зараховує обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції, доход та інші важливі показники [30].

Тобто в підході, що був запропонований М. Бухалковим, методологічно та методично не відбулося розмежування між показниками, що характеризують результати діяльності, та показниками, що характеризують ефективність планування. Головний недолік такого підходу, на нашу думку, полягає в тому, що автор об'єднав результативні показники й показники процесу. Нам вважається, що тільки ефективний процес може зумовити та забезпечити необхідний результат.

Чеські фахівці Я. Лойда і Й. Краловіч запропонували інший підхід до визначення якості фінансових планів [169]. Суть підходу полягає в тому, що

оцінювання вони запропонували здійснювати за допомогою декількох методів, а саме: коефіцієнтного методу оцінювання фінансового стану, методу визначення показнику економічної доданої вартості, методу оцінювання за цілями та використання моделі Альтмана. На нашу думку, недоліком підходу чеських науковців є також поєднання в оцінці процесу досягнення цілей підприємства з результатами. Бо наведені методи використовують для різних завдань, а саме: недопущення банкрутства, зростання вартості (цінності) підприємства тощо. Найбільш поширене визначення якості було надано К. Марксом, який зазначав, що якість – це міра кількості. Це визначення можна застосувати й до поняття «плану» та «планування».

У табл. 1.3 наведено основні підходи до визначення понять «якість» та «якість плану».

Таблиця 1.3

Підходи до визначення понять «якість» та «якість плану»

Джерело	Підходи до визначення
К. Ісікава [46]	Якість – властивість, що реально задовольняє споживачів
Дж. Джуран [170]	Придатність для використання (відповідність призначенню). Якість – це ступінь задоволення споживача
В. Огвоздін [107]	Якість – це сукупність властивостей і характеристик, рівень чи варіант яких формується з метою задоволення встановлених чи очікуваних потреб
І. Смолін [138]	Якість стратегічного плану – це сукупність параметрів стратегічного розвитку, що відповідають цілям діяльності підприємства й забезпечують реальність реалізації визначеного напряму стратегічного розвитку
Л. Стасюк [141]	Якість плану – сукупність його конкретних характеристик відповідно до системи критеріїв та прийнятої на підприємстві філософії планування
М. Бухалков [30]	Якість плану – ступінь узгодженості й задоволеності інтересів споживачів з урахуванням наявних можливостей і обмеження ресурсів, що визначають свободу вибору в процесі виробництва та реалізації продукції

На основі проведеного аналізу (див. табл. 1.3) щодо сутності поняття «якість» можна зазначити такі основні аспекти, що характеризують фінансовий план підприємства.

По-перше, необхідно розглядати план як деякий документ, що має свою структуру, чітко визначені показники залежно від виду. Тобто якість плану

можна визначити як якість формально підготовленого документа, що має певні характеристики та властивості, які відображають його повний і закінчений вигляд.

По-друге, якість плану необхідно розглядати як документ, що відповідає завданням та меті підприємства щодо основних вимог, очікувань, ресурсів їх досягнення у визначеному періоді.

Визначені аспекти якості фінансового плану дозволили запропонувати авторське трактування його змісту. На основі визначення ролі та врахування особливого значення під якістю фінансового плану запропоновано розуміти характеристику підготовленого документа, що включає необхідні взаємопов'язані та взаємозумовлені складові, відповідає завданням та стратегічній цілі підприємства, а визначені в ньому показники кількісно реально обґрунтовані й відповідають потребам функціонування та розвитку підприємства.

Виходячи із цього розуміння, узагальнюючи підходи до визначення змісту понять «якість» та «якість плану» й враховуючи особливості та роль фінансового плану, можна запропонувати уточнене визначення якості фінансового плану як сукупності його взаємопов'язаних і взаємозумовлених параметрів, що відповідають потребам фінансового розвитку підприємства та які кількісно реально обґрунтовані.

Науковці Т. Кунц та С. Одонел також зазначають, що метою створення плану на підприємстві є бачення шляхів досягнення поставленої мети та конкретних завдань [82]. Виходячи із цього, можна розглядати такий аспект плану, як його результативність. Тобто фінансовий план можна вважати якісним, якщо він відповідає критерію результативності.

Іншою якісною характеристикою якості фінансового плану є ефективність.

На нашу думку, поєднання результативності та ефективності дійсно робить план якісним.

Якщо виходити із загального розуміння результативності, то така характеристика фінансового плану має відображати напрям розвитку підприємства та ступень його реального забезпечення необхідними ресурсами для досягнення цільових фінансових результатів.

Виходячи з такого розуміння (його результативного аспекту), план можна вважати якісним, якщо фактичне досягнення та встановлений нормативний (цільовий) рівень результативного показника збігаються або мають мінімальне відхилення.

Такі результативні показники кожне конкретне підприємство має обирати самостійно, як і відповідні рівні їх досягнення. Найбільш відомими та найчастіше використовуваними можуть бути: рентабельність, грошовий потік, додана вартість тощо.

Досягнення визначеного показника результату діяльності супроводжується відповідним рівнем витрат. Тому можна вважати, що досягнення відповідного нормативного (цільового) рівня витрат є найбільш прийнятним варіантом фінансового плану. Тобто прийнятним слід вважати той, що забезпечує одержання максимального фінансового ефекту при найменшому рівні витрат. Оцінювання ефективності фінансового плану передбачає співвідношення результативного фінансового показника (чистого прибутку) з витратами.

Водночас необхідно розрізнити поняття «план» та «планування» й відповідно «ефективність плану» та «ефективність планування».

Планування – це процес, а план – це документ, що відображає конкретні визначені показники діяльності підприємства.

Зрозуміло, що в процесі планування створюється план, який як кінцевий орієнтир вимагає безперечного виконання. Якщо процес планування не буде відповідати критерію ефективності, то й план не може бути реальним, напруженим та збалансованим.

Теоретично сутність фінансового планування як поняття впливає з процесу планування, вивчення господарських операцій, порівняння їх з

нормами або іншими граничними значеннями, встановлення та обґрунтування показників діяльності, виявлення й фіксації відхилень від норм (показників) та вжиття заходів для усунення наслідків порушень і запобігання їм у подальшому (рис. 1.6).

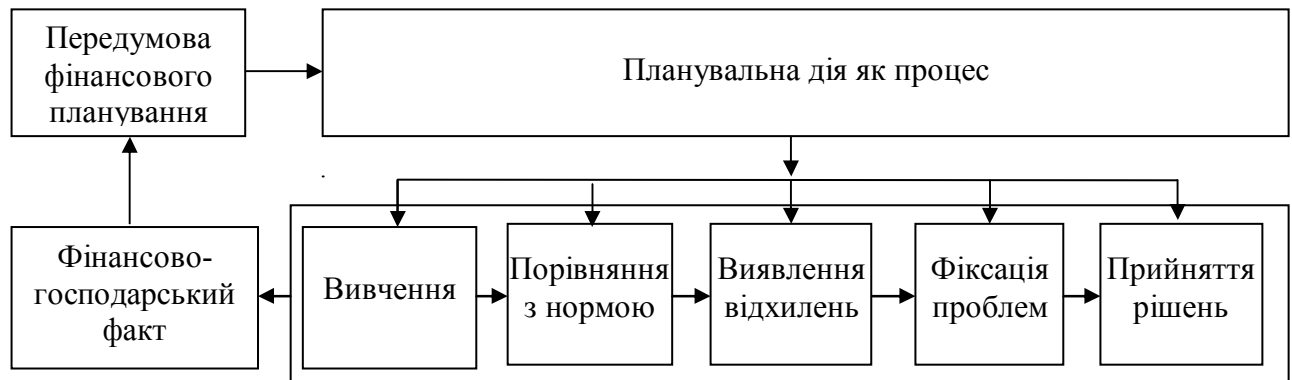


Рис. 1.6. Сутність фінансового планування як поняття

Визначальним елементом системи фінансового планування, як уже зазначалося, є його мета, бо в основному від цього залежить, що саме, як і якими засобами потрібно планувати.

Виходячи з мети (завдань) планування, можна виділити такі його аспекти: економічність, дієвість, ефективність, результативність.

Економічність планування можна розглядати як мінімізацію вартості ресурсів, спрямованих на цю діяльність, з урахуванням відповідної якості планів.

Ефективність планування – як оптимізацію (мінімізацію) відхилень фактичних значень фінансово-економічних показників діяльності підприємства від запланованих.

Результативність планування – як визначення результатів діяльності порівняно із цілями, а також зіставлення отриманих цілей з використаними для досягнення цих цілей ресурсами.

Дієвість планування – як визначення повноти охоплення плануванням та забезпечення (контроль) їх виконання. Виходячи з повноти охоплення,

планування може бути в цілому по підприємству, по підрозділах, за видами діяльності.

Виходячи з проведеного нами аналізу, до найбільш загальних критеріїв планування можна віднести дефініції економічності, ефективності, результативності та дієвості, які віддзеркалюють позитивний вплив, який чинить фінансове планування на діяльність підприємства.

У 1986 р. Масакі Імаї сформулював концепцію Кайдзен, яка системно осмислена й викладена в його праці «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній» [45]. Кайдзен ставить в основу управління мислення, орієнтоване на процес, оскільки для того, щоб поліпшити результати, треба поліпшувати процеси. Збій у досягненні запланованих результатів вказує на збій у процесі [67].

Розвиток теорії процесного управління переорієнтовує його основну функцію – планування на засади процесного підходу.

Так, у сучасних дослідженнях з проблем фінансового планування формулюються ідеї спрямованості планових процедур на процеси, але переважно в його оперативній підсистемі: Дж. Антос та Дж. Брімсон [28], І. Немировський та І. Старожукова [105] досліджували бюджетування в розрізі бізнес-процесів компанії, які додають їй цінності. Зазначені автори пов'язують бюджети бізнес-процесів зі стратегічними цілями діяльності підприємства.

Однак загалом на сьогодні відсутні комплексно сформульовані концепції фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу, які б чітко визначали його сутність, окреслювали методологічні засади побудови.

Водночас є нагальна потреба в розвитку та вдосконаленні теоретичних положень і практичного інструментарію фінансового планування саме на засадах процесного підходу з метою гармонізації фінансового управління з іншими його складовими, оскільки класичні підходи та інструменти фінансового менеджменту, які переважно висвітлюються в спеціальній літературі, дещо не узгоджуються із сучасними концепціями менеджменту, які підприємства намагаються впроваджувати в практику управління.

Концепція фінансового планування, перш за все, спирається на філософські основи його виникнення та формування знань про нього. Планування завжди пов'язано з передбаченням, яке являє собою одну з найважливіших здібностей людини, що забезпечує йому виживання й успішний розвиток як виду.

З позицій системного підходу організація фінансового планування на підприємстві передбачає побудову системи фінансового планування.

Виходячи з тлумачення поняття «система», сутності фінансового планування, змісту процесного управління, під системою фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу можна розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують процес розроблення та реалізації фінансових планів, адекватних потребам розвитку підприємства на основі прогнозування й пошуку шляхів підвищення фінансової ефективності його бізнес-процесів.

Реалізація процесного підходу в системі фінансового планування перетворює останній з інструменту виключно фінансового забезпечення ресурсами на інструмент удосконалення діяльності та розвитку.

Таким чином, перехід на процесний підхід до планування діяльністю підприємства, а також його управління є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства, яке допомагає підвищити як керованість підприємства, так і понизити залежність від людського чинника й створити умови для скорочення витрат [67].

Тобто, виходячи з процесного підходу, під ефективністю планування можна розуміти встановлення цілей і процесів, що необхідні для досягнення цілей підприємства, планування робіт щодо досягнення цілей процесу й задоволеності споживача, планування виділення та розподілу необхідних ресурсів, контроль за результатами, що вийшов в ході виконання процесу, виявлення і аналіз відхилень, встановлення причин відхилень від плану.

Відповідно після здійснення запланованих робіт та оцінювання ефективності планів необхідним є вживання заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні й розподілі ресурсів.

Розглянувши підходи до визначення ефективності планування, можна зробити висновок, що запровадження такої системи фінансового планування надасть змогу підприємству перейти від фінансового управління «показниками», розподілом фінансових ресурсів між підрозділами (як це досить часто відбувається на практиці) до фінансового управління бізнес-процесами, що орієнтовані на досягнення стратегічних фінансових цілей та підвищення цінності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Планування запропоновано розглядати як одну з найважливіших функцій управління, оскільки фінансове планування охоплює найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечує необхідний попередній контроль за утворенням і використанням матеріальних, трудових та грошових ресурсів, створює умови для зміцнення фінансового стану підприємства.

2. Успіх фінансового планування залежить від визначених концептуальних основ розвитку підприємства та врахування принципів планування.

Проаналізовано основні принципи фінансового планування й запропоновано їх класифікацію за ознаками на технологічні; методичні; організаційні; ефективності фінансового планування. Дотримання цих принципів має створювати необхідні умови для успішного виконання фінансових планів.

3. Запропоновано підходи до створення системи фінансового планування та безпосередньо механізм фінансового планування. Реалізація зазначених підходів та механізму надасть змогу забезпечити ефективність фінансового планування на підприємстві.

Механізм фінансового планування є поєднанням відповідних елементів, що зумовлюють порядок визначення джерел формування та напрями використання фінансових ресурсів підприємства, шляхом урахування мінливості ринкового середовища й змін в економічних процесах, поведінкових переваг споживачів продукції в часі тощо.

4. Ефективність фінансового планування на державному рівні визначається низкою економічних показників, основними серед яких є величина приросту національного доходу, ВВП, надходжень до бюджету тощо.

Ефективність фінансового планування на підприємстві можна оцінювати за допомогою інших показників залежно від обраного підходу.

Деякі підходи, що можуть використовувати підприємства, стануть у пригоді й для оцінювання ефективності фінансового планування на рівні домогосподарств.

Так, на рівні домогосподарства система фінансового планування буде вважатися ефективною, якщо розбіжність між очікуваними й фактично отриманими показниками ефективності буде мінімальною.

Для визначення ефективності планування можна скористатись також принципом співвідношення термінів отримання та використання коштів.

Виходячи з оцінки ефективності фінансового планування на різних економічних рівнях, доповнено визначення фінансового планування як діяльності, що стосується процесу складання планів формування, розподілу й використання фінансових ресурсів на рівні окремих суб'єктів на всіх рівнях економічної системи та країни в цілому.

5. Виходячи з проведеного аналізу, запропоновано до найбільш загальних критеріїв оцінювання ефективності фінансового планування зараховувати

дефініції економічності, ефективності, дієвості та результативності, які відображають позитивний вплив планування на діяльність підприємства.

При цьому реалізація процесного підходу в системі фінансового планування перетворює останній з інструменту виключно фінансового забезпечення ресурсами на інструмент удосконалення діяльності та розвитку.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Місце та роль переробної промисловості у створенні ВВП України

Існує об'єктивна необхідність фінансового планування на підприємствах України незалежно від їх розміру, форми власності та виду діяльності. Це стосується й підприємств переробної галузі. Нами було проаналізовано внесок галузі у створення ВВП країни.

Як правило, внесок галузі у створення ВВП оцінюють відповідним відсотком. У 2017 р. переробна промисловість забезпечила майже 23% ВВП країни, тобто майже чверть. Інші провідні галузі (добувна промисловість, електроенергетика, виробництво та розподіл газу й води) – ще понад 10% економіки. Частка переробної промисловості у ВВП у 2017 р. перевищила рівень 2012 р. (22%), але не досягла рівня 2007 р. [42].

Статистика за 2019 р. показує, що в другому кварталі переробна галузь також була лідером за внеском у створення ВВП (19,2%), на другому місці – оптова та роздрібна торгівля (16,1%), а на третьому – сільське господарство (11,4%). Тобто й у 2019 р. роль галузі у створенні ВВП є основною.

Зростання в переробній промисловості пов'язане з багатьма факторами: зі зростанням металургії завдяки завершенню ремонтів та встановленню нового обладнання; уповільненням спаду в хімічній промисловості через збільшений попит з боку сільгоспвиробників на добрива (унаслідок дії фактора сезонності); зростання харчової промисловості тощо [41].

На основі аналізу статистичних даних за 2018 р. також визначено місце переробної промисловості в структурі валової доданої вартості [161].

На рис. 2.1 наведено структуру валової доданої вартості за видами економічної діяльності в Україні станом на початок 2018 р.

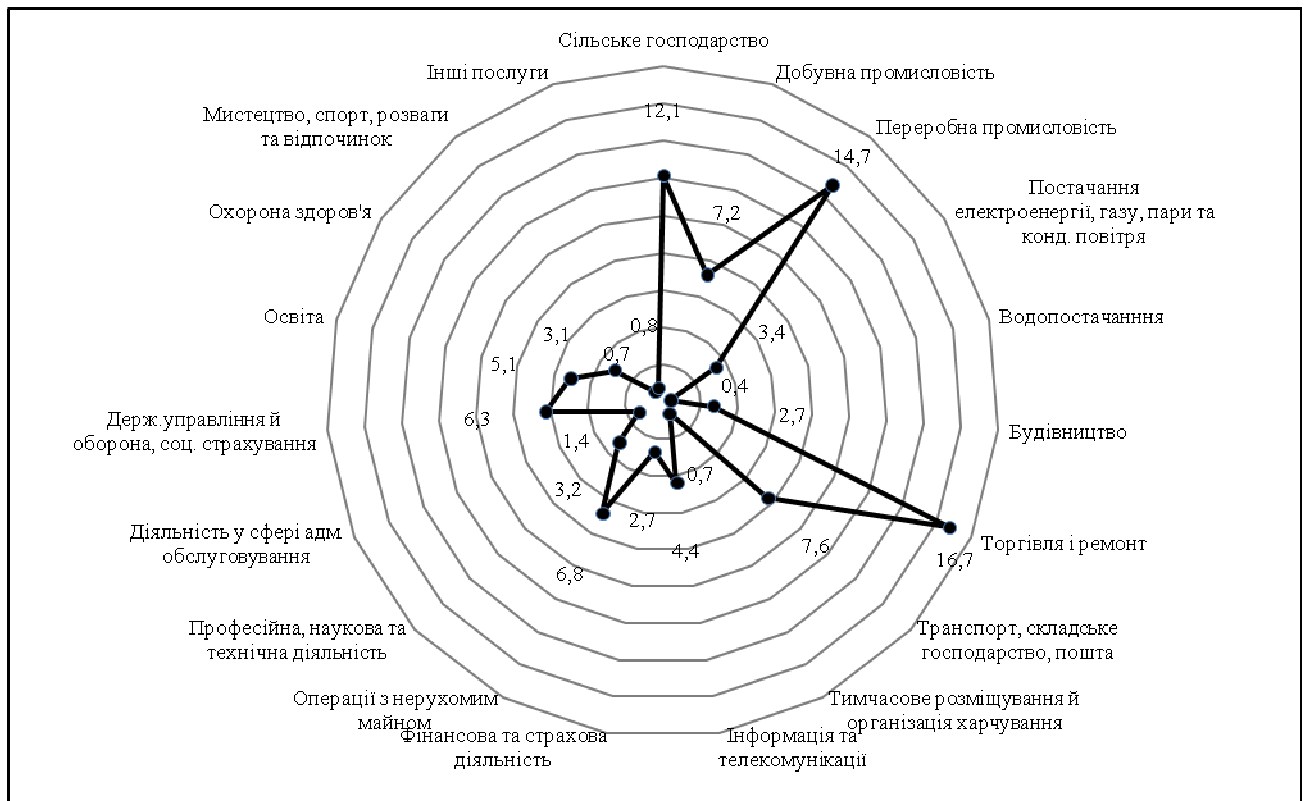


Рис. 2.1. Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності в Україні станом на початок 2018 р.

На рис. 2.1 наочно продемонстровано галузі, які є лідерами у створенні ВВП в Україні.

Для зіставлення на рис. 2.2 наведено структуру капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в Україні станом на початок 2018 р.

Так само дані свідчать про лідерські позиції промисловості щодо капітальних інвестицій.

На промисловість припадає 32,0%, що є найбільшим показником серед інших видів економічної діяльності.



Рис. 2.2. Структура капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в Україні станом на початок 2018 р.

На рис. 2.3 відображено структуру оплати праці найманих працівників у різних сферах економічної діяльності України станом на початок 2018 р.



Рис. 2.3. Структура оплати праці за видами економічної діяльності в Україні станом на початок 2018 р.

Що стосується рівня рентабельності операційної діяльності промисловості, відображеного на рис. 2.4, то він становив по Україні на початку 2018 р. 6,8%, що є невисоким, але все-таки додатним показником.



Рис. 2.4. Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності в Україні станом на початок 2018 р.

У табл. 2.1 та на рис. 2.5 деталізовано динаміку основних показників промисловості за 2010–2018 рр. Вона є прогресивною на кінець періоду за всіма представленими показниками, крім кількості підприємств.

Варто також звернути увагу на той факт, що в промисловості превалюють малі підприємства, і кількість їх зростає.

Найбільш позитивним фактом є приріст рентабельності галузі, проте вона є недостатньо високою.

Наочно динаміку основних показників промисловості наведено на рис. 2.5.

Таблиця 2.1

Основні показники промисловості в Україні в 2010–2018 рр.

Рік	Капітальні інвестиції, млн грн	Оплата праці, млн грн	Податок на прибуток, млн грн.	Рентабельність, %	Кількість підприємств					
					Великих, од.	%	Середніх, од.	%	Малих, од.	%
2010	55384,4	8857,1	19626,4	3,5	347	0,7	6107	12,8	41373	86,5
2011	78725,8	105528,6	26700,7	4,7	407	0,9	5998	12,6	41074	86,5
2012	91598,4	123478,4	18761,0	3,4	410	0,9	5802	13,4	37144	85,7
2013	97574,1	127880,2	17879,4	3,0	382	0,8	5569	11,3	43179	87,9
2014	86242,0	115242,0	12317,0	1,6	289	0,7	4791	11,3	37107	88,0
2015	87656,0	126115,0	6907,0	0,9	233	0,6	4691	11,0	37640	88,4
2016	117753,6	150162,0	17155,1	4,2	208	0,5	4652	12,1	33695	87,4
2017	143300,0	190349,4	31337,6	6,8	215	0,5	4745	11,3	37066	88,2
2018	199896,0	238331,7	44849,5	6,3	237	0,5	4866	11,0	39322	88,5
Абсолютне зростання з 2010 р. до 2018 р.										
	144511,6	229474,6	25223,1	2,8	-110	-0,2	-1241	-1,8	-2051	2

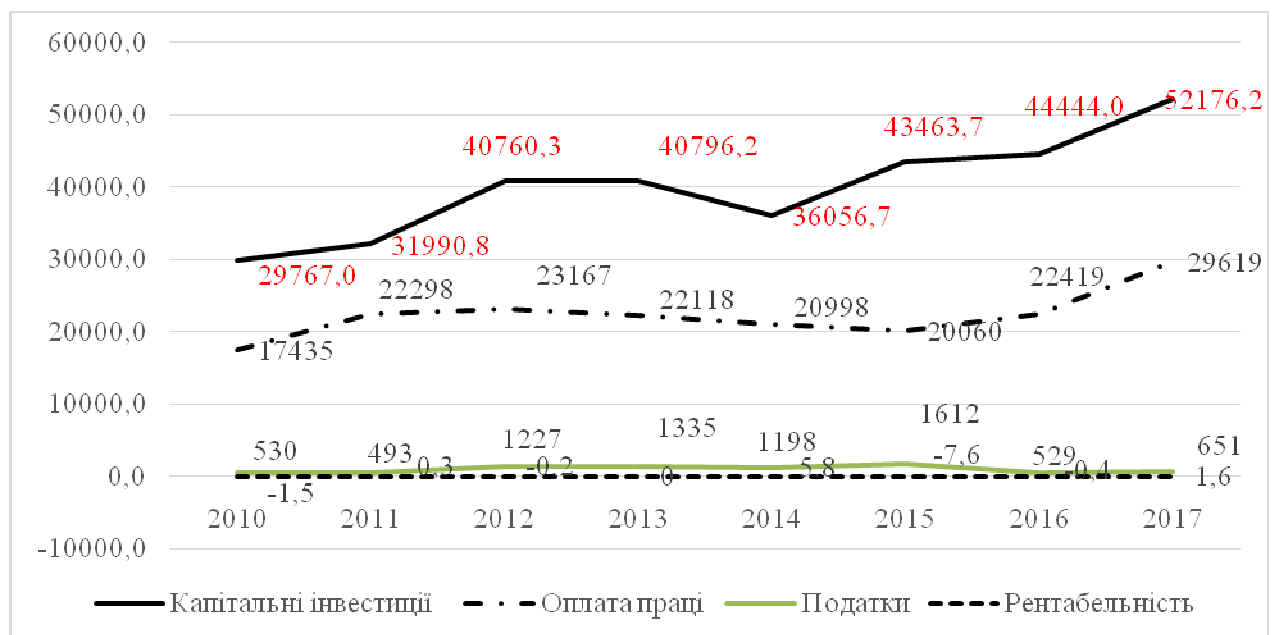


Рис. 2.5. Капітальні інвестиції, оплата праці, податки та рентабельність промисловості в 2010–2017 рр.

У структурі промисловості окремо проаналізовано основні показники діяльності переробної промисловості та виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів.

У табл. 2.2 наведено динаміку основних показників переробної промисловості та виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів в Україні за 2010–2018 рр.

Таблиця 2.2

Основні показники переробної промисловості та виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів в Україні в 2010–2018 рр.

Рік	Капітальні інвестиції, млн грн	Оплата праці млн грн	Податки, млн грн	Рентабельність, %	Кількість підприємств					
					Великих, од.	%	Середніх, од.	%	Малих, од.	%
2010	30151,9	50405,4	8457,2	2,3	224	0,5	4908	11,9	36086	87,6
2011	42161,3	60481,9	12838,7	2,9	263	0,6	4809	11,8	35641	87,6
2012	42276,8	70698,8	9729,5	1,8	265	0,7	4664	12,7	31838	86,6
2013	44717,9	71673,4	9023,3	2,1	243	0,6	4492	10,8	36664	88,6
2014	42474,4	68819,4	7264,1	-0,6	190	0,5	3896	10,9	31792	88,6
2015	42219,1	77345,1	5850,9	0,7	159	0,4	3727	10,4	32114	89,2
2016	62223,3	91570,2	9291,2	3,0	137	0,4	3702	11,4	28596	88,2
2017	73883,8	121333,0	16123,1	4,6	144	0,4	3814	10,8	31239	88,8
2018	100869,7	153495,5	20154,6	3,6	163	0,5	3919	10,6	32780	88,9
Абсолютне зростання з 2010 р. до 2018 р.										
	70717,8	103090,1	11697,4	1,3	-61	0	-989	-1,3	-3306	1,3
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів										
2010	8510,2	10604,7	2660,5	4,5	–	–	1300	19,8	5193	79,3
2011	12061,5	12810,2	2468,9	4,2	–	–	1272	19,4	5206	79,4
2012	13279,7	14425,4	3237,3	6,4	–	–	1182	20,5	4490	77,8
2013	14941,3	15081,6	2916,2	6,1	–	–	1126	17,6	5192	81,0
2014	13486,7	14594,9	2182,4	5,1	–	–	981	17,7	4477	81,0
2015	13548,5	16115,9	1952,8	3,0	–	–	958	17,4	4486	81,5
2016	21291,0	19070,5	1544,4	2,8	51	1,0	939	18,4	4114	80,6
2017	18927,6	25760,4	3056,6	5,1	60	1,1	973	17,7	4465	81,2
2018	30212,8	31992,6	4098,6	4,9	62	1,1	985	17,2	4668	81,7
Абсолютне зростання з 2010 р. до 2018 р.										
	21702,6	21387,9	1438,1	0,4	11,0	0,1	-315,0	-2,6	-525,0	2,4

Не можна не відзначити зростання майже всіх показників на кінець 2018 р., крім кількості підприємств.

Проаналізувавши місце промисловості та переробної промисловості серед інших сфер економічної діяльності та основні показники в динаміці, далі здійснимо кореляційний аналіз з метою встановлення наявності або відсутності впливу переробної галузі на створення й приріст ВВП України. Для цього за допомогою табличного процесора Excel почергово визначимо за коефіцієнтом кореляції залежність між обсягом ВВП та обсягом капітальних інвестицій у галузь, а також оплатою праці, рентабельністю та кількістю підприємств. Вихідні дані та отримані коефіцієнти кореляції наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показник кореляції за основними показниками переробної галузі
та ВВП в 2010–2018 рр.**

Рік	Капітальні інвестиції, млн грн	Оплата праці, млн грн	Рентабельність, %	Загальна кількість великих підприємств, од.	Загальна кількість середніх підприємств, од.	Загальна кількість малих підприємств, од.	ВВП
2010	30151,9	50405,4	2,3	224	4908	36086	1079346
2011	42161,3	60481,9	2,9	263	4809	35641	1299991
2012	42276,8	70698,8	1,8	265	4664	31838	1404669
2013	44717,9	71673,4	2,1	243	4492	36664	1465198
2014	42474,4	68819,4	-0,6	190	3896	31792	1586915
2015	42219,1	77345,1	0,7	159	3727	32114	1988544
2016	62223,3	91570,2	3,0	137	3702	28596	2385367
2017	73883,8	121333,0	4,6	144	3814	31239	2982920
2018	100869,7	153495,5	3,6	163	3919	32780	3558706
г – показник кореляції	0,992514	0,995612	0,849531	0,751096	0,837296	0,864504	0,864504

Показник кореляції за всіма співвідношеннями високий, тобто є суттєвий зв'язок між ВВП країни та роботою галузі, і підтверджує вплив зростання показників галузі на збільшення обсягу ВВП. Найбільший вплив серед зазначених показників має оплата праці та капітальне інвестування в переробну

галузь, що робить цю галузь найбільш перспективною з погляду подальшого вкладення коштів у неї.

Наголосимо, що розвиток переробної галузі може виступати як важливий фактор у намаганнях досягнути поставлених цілей соціального-економічного характеру в суспільстві, адже рівень забезпеченості громадян продукцією переробної галузі свідчить про успішність державної політики.

Що стосується кількості підприємств у переробній галузі порівняно з 2010 р., то вона зменшилась за всіма видами (великих – на 27%, середніх – на 20,2%, малих – на 9%). Великих підприємств у 2018 р. було 0,5%, середніх – 10,6%, а малих 88,9%.

Рентабельність лише в 2014 р. по галузі мала від’ємне значення, усі інші роки галузь працювала з прибутком. Хоча показники рентабельності були невисокими. Дещо кращими є показники по підгалузі виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів.

Така низька рентабельність, на наш погляд, сьогодні пов’язана з високим рівнем витрат на виробництво через енергетичну складову, низькою окупністю техніки й інвестиційних проєктів, низькою платоспроможністю населення.

Основними ж факторами, що негативно впливають на активізацію діяльності в переробній галузі, варто вважати:

- високі інвестиційні ризики, нестабільний фінансовий стан значної кількості підприємств і, як наслідок, низька привабливість вкладень у виробничу сферу для інвесторів;

- кредитну політику, що спричинила відсутність інтересу й стимулів до вкладення банківського капіталу та капіталу інших фінансових структур у розвиток виробничого потенціалу України;

- низькі доходи населення та їх низьку платоспроможність.

Виходячи з вищенаведеного, можна зазначити, що основними чинниками макросередовища структурних змін у промисловості в цілому й у підгалузі зокрема є:

- падіння доходів населення та недостатня конкурентоспроможність продукції галузі на зовнішніх ринках;
- податкова та амортизаційна політика;
- кредитна політика;
- загальний інвестиційний клімат;
- відсутність можливості у формуванні нових ринкових ніш.

Криза в національній економіці призвела до різкого падіння інвестиційної активності практично всіх груп інвесторів. Невирішеність проблеми залучення інвестицій стримує розвиток галузі, знижує конкурентоспроможність українських промислових підприємств, особливо враховуючи відсутність у країні достатніх власних фінансових ресурсів.

Тому для покращення ситуації у сфері переробки потрібно раціонально залучати всі можливі джерела фінансових ресурсів та проводити політику щодо підвищення платоспроможності населення.

У цих умовах ефективне фінансове планування має забезпечити розвиток галузі в нестабільному зовнішньому середовищі.

2.2. Методичні підходи до гнучкого адаптивного тривіневого планування на підприємстві

Ринкові умови сприяли формуванню самостійності та відповідальності підприємства за наслідки діяльності. Підприємства, що працюють на умовах комерційного розрахунку, мають отримувати доходи, що покривають витрати та забезпечують формування прибутку. Вони можуть виконувати свої зобов'язання не лише перед державою, сплачуючи податки та інші обов'язкові платежі, а й перед власниками та працівниками. Тобто забезпечувати не тільки економічний розвиток, а й соціальний.

В умовах реальної фінансової незалежності підприємства виручку від реалізації продукції можуть розподіляти на свій розсуд, прибуток після сплати податків можуть використовувати як для капіталізації, так і для споживання. Сучасні підприємства мають самостійно вишукувати кошти для інноваційного розвитку, інвестування, використовуючи різноманітні ресурси фінансового ринку (кредити банків, емісію цінних паперів тощо). Тобто на перший план вийшла проблема визначення основних напрямів розвитку господарюючого суб'єкта.

Планування розвитку стало найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта ринкового господарства, особливо підприємств переробної галузі, що працюють в умовах жорстокої конкуренції за споживача.

Оновлення структури та обсягів виробництва, урахування змін на ринках ґрунтуються на фінансових розрахунках, на стратегії залучення, розподілу, перерозподілу та інвестування фінансових ресурсів. Тенденції розвитку локальної й глобальної загальноринкової ситуації (малопередбачуваних змін попиту та пропозиції, посилення цінової конкуренції, зростання ризиків діяльності тощо) сьогодні зумовлюють зростання ролі стратегічного планування.

Основною проблемою в стратегічному плануванні можуть виявитися саме складність такого планування і його низька ефективність, а також інші нові для підприємства проблеми, пов'язані з його організацією, а саме:

- висока нестабільність зовнішнього середовища;
- низький рівень загальної фінансової культури менеджерів підприємства;
- висока залежність від державного бюджету;
- висока залежність від зовнішнього середовища;
- дефіцит часу, пріоритети поточних справ;
- думка про відсутність впливу планування на результати діяльності;
- недостатня кваліфікація керівників і службовців;
- відсутність методичної бази;

- негативне ставлення до планування;
- теоретичний підхід до планування з боку плановиків тощо.

На основі узагальнень на рис. 2.6 наведено об'єктивні та суб'єктивні чинники недостатнього поширення стратегічного планування на підприємствах.

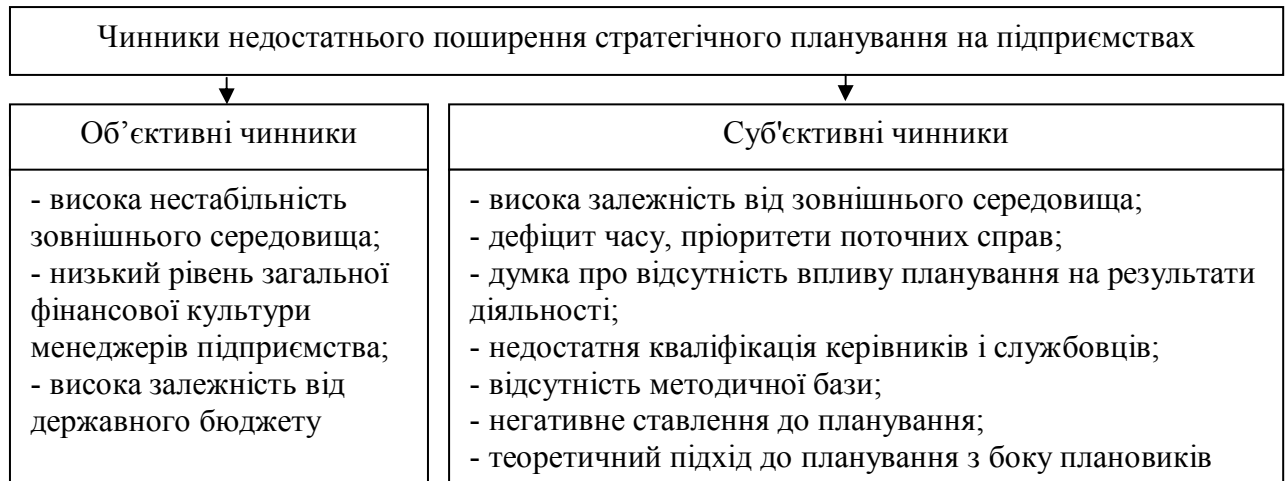


Рис. 2.6. Чинники недостатнього поширення стратегічного планування на підприємствах

Видається, що докорінна зміна ситуації можлива за умови переорієнтації керівної ланки з пасивного підходу до планування на активний, оскільки зазначена стратегія підприємства є основою для управління його діяльністю.

Відповідно, прийняття ефективних управлінських рішень неможливе без стратегічного планування, завдання якого полягає в забезпеченні нововведень і змін на підприємстві достатньою мірою для підтримання конкурентоспроможності в часі. Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності, що стосуються процесу стратегічного планування: по-перше, це оптимальний розподіл ресурсів; урахування та пристосування до умов зовнішнього середовища; урахування структурних внутрішніх умов координації діяльності; ефективне стратегічне передбачення соціально-економічних процесів.

Як відомо, ресурси, необхідні підприємству, є обмеженими. Тому процес постійного розподілу таких обмежених ресурсів вимагає пошуку їх оптимального поєднання та використання. До таких ресурсів, крім фінансових, належать і дефіцитні (рідкісні) менеджерські якості та навички, знання й досвід технологічної діяльності, знання та досвід упровадження інновацій тощо.

Урахування умов середовища підприємства передбачає адаптацію до них через систему дій стратегічного характеру, які покращують відносини підприємства з його оточенням. Зовнішні умови можуть бути як сприятливі для діяльності, так і приховувати в собі ризики, загрози. Стратегічне планування має виявляти (ураховати, передбачити) ці умови та варіанти й забезпечувати ефективне пристосування до таких умов.

Урахування структурних внутрішніх умов координації діяльності передбачає виявлення й використання переваг та недоліків (сильних і слабких сторін) підприємства з метою повної інтеграції в діяльності структурних підрозділів. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій на підприємстві є невід'ємною частиною управлінської діяльності.

Основну роль у стратегічному передбаченні розвитку підприємства відіграють досвід та навички менеджерів і працівників, які на основі систематичного аналізу минулих стратегічних рішень мають мислити по-новому та постійно навчатися. Здатність менеджерів вчитися на минулому досвіді надає змогу підприємству (за необхідності) коригувати стратегічні напрями розвитку. Менеджери мають не лише ініціювати процес стратегічного планування, його корегування, а й забезпечувати його здійснення, з об'єднанням та оцінюванням ефективності цього процесу. Стратегічне планування включає низку послідовних взаємозалежних етапів (рис. 2.7).

Стратегічне планування може виявити нові проблеми на підприємстві в організації планування, основними з яких є складність стратегічного планування і його низька ефективність.

Стратегічне планування має бути творчим процесом, що використовує нові ідеї. Деякі співробітники не готові до такого типу прийняття рішень. Окремі співробітники можуть бути не задоволені додатковими завданнями та діяльністю, особливо при нестачі ресурсів; стратегічне планування вимагає додаткових витрат часу, залучення нових людей, не кажучи про час на дослідження, перерозподіл ресурсів, зміни на підприємстві.

Крім того, неправильні припущення, надто оптимістичні прогнози та інші рішення можуть призвести до неефективного стратегічного плану.

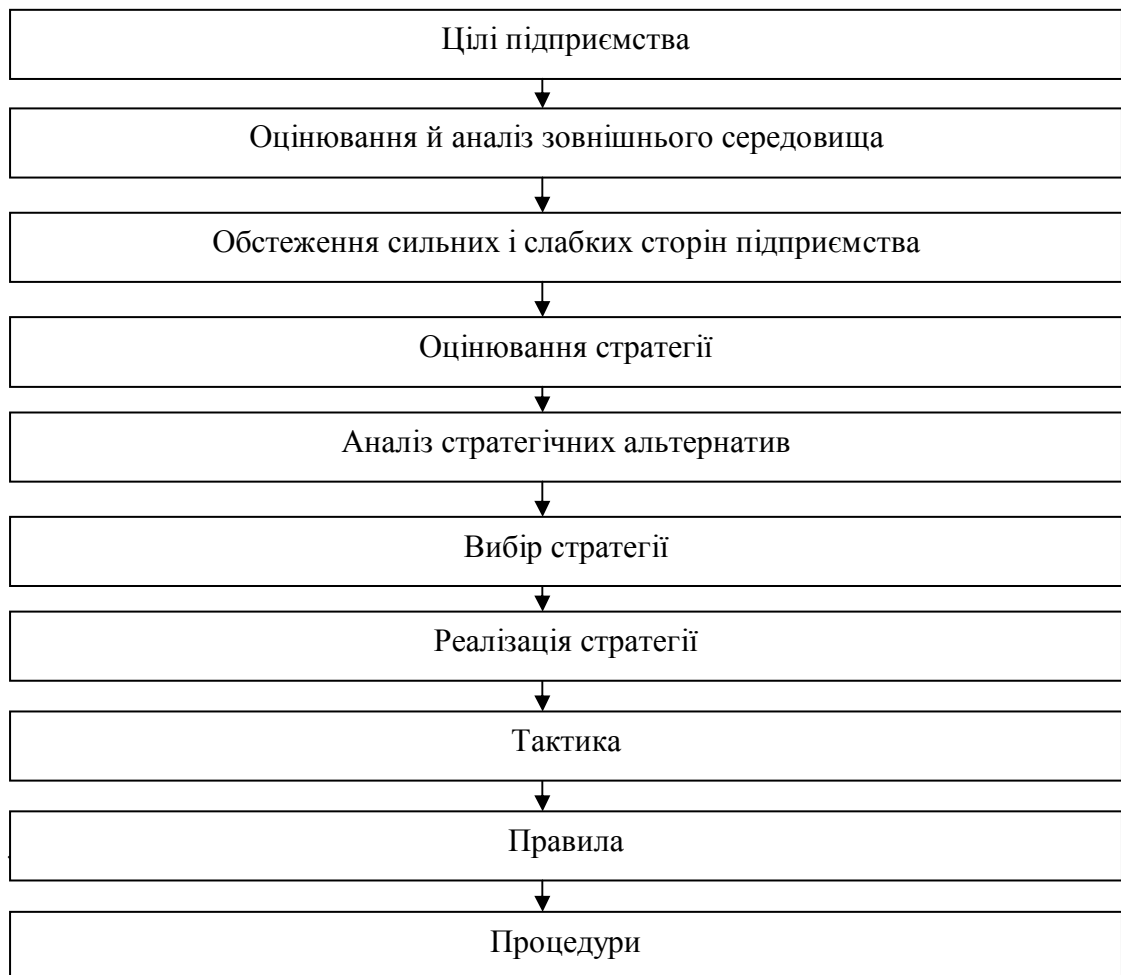


Рис. 2.7. Процес стратегічного планування на підприємстві

До потенційних переваг, які дає розробка стратегічного плану, входять: поліпшення якості організаційної роботи; наявність чіткого уявлення про напрям руху до майбутнього; можливість своєчасного вирішення головних

організаційних проблем; досягнення вищого економічного показника; створення робочого колективу й накопичення експертних знань; виконання вимог організацій, що фінансують або інвестують; прийняття активної, а не вичікувальної позиції щодо проблем, що стоять перед підприємством.

Водночас стратегічне планування не варто розглядати як гарантію майбутнього успіху. Воно має такі обмеження:

- не забезпечує можливості прийняття майбутніх рішень;
- надає загальний напрямок руху, заснований на прогнозуванні;
- є динамічним процесом, сприйнятливим до змін, оскільки змінюються ринок, переваги споживачів, виникають нові конкуренти, нові технології, нові можливості, змінюються фінансові умови тощо;
- не може цілком усунути критичні ситуації, що загрожують підприємству.

Фокусуючи увагу на основних питаннях, стратегічний план мінімізує існуючі проблеми й таким чином збільшує шанси успішного застосування.

Варто зауважити, що в умовах політичної та економічної нестабільності, а також високих темпів інфляції для стратегічного планування характерна низька ефективність. Однак чим вищий рівень невизначеності, породжуваної нестабільністю, тим важливіша роль планування, у ході якого повинні бути обгрунтовані різні варіанти господарювання, адекватні відповідним прогнозним сценаріям розвитку. При цьому сама система планування повинна бути перебудована.

Основною цільовою функцією планування стає забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює міцність і стійкість об'єкта управління на ринку. Інша основна функція – інформаційно-орієнтаційна. Ключове завдання полягає не стільки в обробці статистичної інформації, скільки в наданні орієнтирів для менеджерів, які, з одного боку, відповідатимуть їх інтересам, а з іншого – сприятимуть досягненню основних результатів плану.

Для складання обґрунтованої програми розвитку підприємство повинно постійно збирати й аналізувати величезну кількість інформації про галузь, ринок, конкурентів та інші чинники з метою прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Це забезпечує вищому керівництву основу для створення плану на тривалий термін, основу для прийняття рішень і формально сприяє зниженню ризику при прийнятті цих рішень.

У сучасних мінливих умовах довгострокові плани втрачають свою актуальність без відповідних управлінських впливів, спрямованих на контроль за виконанням поставлених завдань.

Методологічною основою стратегічного планування має стати механізм адаптації планів до умов, що змінюються. Адаптація планів полягає в їх корегуванні, пристосуванні до можливих зовнішніх змін. Отже, щоб забезпечити адаптацію стратегічного плану, усі інші види планів також повинні бути гнучкими та передбачати дії (ресурси) на випадок нових або непередбачених обставин.

Для забезпечення стійкої роботи підприємства повинна бути створена система тривірневого планування – достовірна, гнучка та адаптована до умов (рис. 2.8).

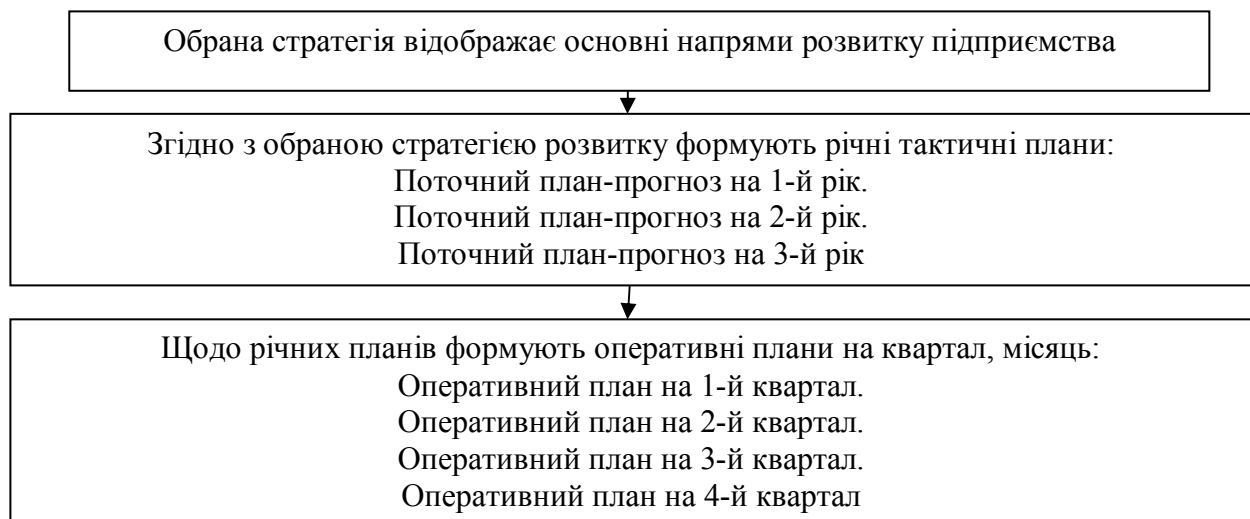


Рис. 2.8. Система тривірневого планування на підприємстві

Як відомо, оперативні плани містять ті заходи, які повинні бути виконані в конкретних умовах для забезпечення реалізації річного (поточного) плану. Саме за допомогою оперативних планів відбувається реалізація оперативної та поточної діяльності. У разі виявлення відхилень від запланованих показників (завдань) у періоді необхідна корекція показників (завдань) у наступному періоді, щоб намічені річні показники були виконані.

Корегуванню може підлягати й річний план, але така модифікація небажана, бо вона може позначитися на виконанні стратегічних завдань. Лише в умовах принципових змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, коли з об'єктивних причин неможливо досягти запланованих показників, має відбуватися корекція річного (поточного) плану.

За певних умов також можуть бути переглянуті й стратегічні цілі підприємства. Це можливо в ситуації, коли прогнози, передбачення виявилися неточними, помилковими, а корекція поточних планів не здатна (через відсутність необхідних ресурсів) усунути відхилення, що не надають змоги досягти планових показників (завдань).

Основою достовірного гнучкого адаптивного трирівневого планування повинна стати можливість узгодження всіх процесів на підприємстві (планових показників усіх структурних підрозділів або операцій) з метою формування єдиної замкненої технології управління.

Такі плани забезпечують ефективний процес стратегічного управління, що здійснюється керівництвом, і оперативну реалізацію поставлених завдань на виконавчому рівні.

Тобто такі плани можна розглядати як інструменти управління, які дають можливість оновлювати та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Для того, щоб відбулося підвищення ефективності управління підприємством на основі трирівневого планування необхідно, щоб планові показники були точно розраховані, представлені в конкретних значеннях і доведені до виконавців.

Тобто трирівневі плани повинні виглядати як система узгоджених контрольних показників.

Такими показниками можуть виступати обсяги необхідних фінансових ресурсів (як власних, так і запозичених).

У такому разі в стратегічному плані зазначений обсяг ресурсів для реалізації мети стане контрольним. У поточних планах будуть визначені річні відповідні показники, які, у свою чергу, можуть виступати контрольними показниками поточних планів. За аналогією можна визначати контрольні показники оперативних планів.

Зіставлення основного контрольного показника з іншим базовим характеризує динаміку реалізації стратегії.

У фаховій літературі зустрічається назва такого показника як індексу динаміки фінансового розвитку підприємства, що характеризує частку необхідного приросту в загальному обсязі наявних активів.

$$IDFR = 1 + (\text{Необхідний обсяг фінансових ресурсів} / \text{Наявні активи}), \quad (2.1)$$

де $IDFR$ – індекс динаміки фінансового розвитку підприємства.

Динаміка індексу фінансового розвитку підприємства буде відображати ступінь швидкості досягнення стратегічної мети.

Індекс динаміки фінансового розвитку підприємства можна порівнювати з аналогічними показниками конкурентів або іншими показниками галузі, макроекономічними показниками тощо.

Високе значення індексу може характеризувати швидку реалізацію поставлених завдань, що зазвичай пов'язано з високими ризиками.

Низьке значення індексу може свідчити про невідповідність темпів розвитку підприємства змінам зовнішнього середовища та вказувати на необхідність корегування стратегічних завдань.

Таким чином, систему трирівневого планування на підприємстві можна розглядати як процес стратегічного планування щодо досягнення поставленої

мети, що базується на прогнозуванні (передбаченні), постійному контролі та уточненні управлінських рішень відповідно до динаміки розвитку.

Інноваційність такого інструменту управління підприємством визначається наявністю відповідної системи стимулювання та санкціонування працівників за своєчасне досягнення (виконання) контрольного показника плану.

Таким чином, застосування системи гнучкого адаптивного трирівневого планування на підприємстві може бути ефективним у таких сферах:

1. У фінансовому управлінні підприємством, при оптимізації доходів і витрат, притоків та відтоків грошових потоків, визначенні джерел і розмірів фінансування та інвестування.

2. В управлінні комерційною діяльністю таке планування надає змогу системно вдосконалювати маркетингову діяльність (досліджувати ринки) з метою передбачення обсягів продажів та заходи з просування товарів (продукції, послуг, робіт) відповідно до забезпеченості.

3. В організації загального управління таке планування надає змогу визначити роль кожної функції (комерційної, виробничої, фінансової, адміністративної тощо), здійснюваної на підприємстві, і забезпечити належну координацію діяльності всіх підрозділів підприємства.

4. В управлінні витратами таке планування надає змогу оптимізувати витрачання коштів та засобів виробництва, матеріальних і фінансових ресурсів та здійснювати контроль за ними.

5. За загальною стратегією розвитку підприємства система гнучкого адаптивного трирівневого планування надає змогу кількісно оцінити діяльність підрозділу, працівника, менеджера, інших безпосередньо відповідальних за досягнення стратегічних цілей, незалежно від суб'єктивного сприйняття керівництвом підприємства.

Запропонована концепція фінансового планування на підприємствах та в корпораціях заснована на таких принципах: єдиний методологічний підхід до фінансового планування, заснований на ідеї розвитку ринкових відносин;

головною парадигмою фінансового планування повинна стати ідея стратегічного, а не довгострокового управління; у межах стратегічного управління фінансове планування має включати послідовність документів (стратегічний план (система цілей), основний план (поточні плани) та оперативні плани); в основі планування зустрічна розробка планів «зверху вниз» і «знизу вгору».

До основних операцій процесу стратегічного планування можна включити такі: виробництва та збуту; витрат і прибутку; інвестицій та інновацій.

Однією з основних операцій процесу поточного планування є безпосередня розробка поточного плану, в якому відображають напрями досягнення стратегічних цільових установок. Поточні плани, конкретно уточнюючи стратегічні, забезпечують реалізацію стратегічних і цілком пов'язані з ними.

Зазвичай стратегічні плани розробляють на 3 роки й довше, а поточний план – на 1 рік.

Поточні фінансові плани іноді в літературі (особливо в англійській літературі) називають бюджетом.

У вітчизняній фінансовій практиці поняття «бюджет», як правило, вживають у загальнодержавному управлінні, але цей термін почали використовувати й у практиці планування на підприємстві.

Насправді, на наш погляд, основні відмінності між поняттями «план» та «бюджет» полягають у такому: по-перше, план може включати як натуральні, так і грошові показники, а бюджет – грошові; по-друге, план може бути стратегічним, поточним, оперативним, тобто складеним на різні періоди, а бюджет – як правило, на 1 рік.

Крім того, нам видається, що відмінність між категоріями «план» і «бюджет» полягає в методичних підходах до планування на вітчизняних підприємствах та в ідеології західного менеджменту в частині фінансового планування.

Так, у фінансовій практиці США розмежовують поняття «планування», «програмування» й «бюджетування».

При цьому план розуміють як систему цілей і стратегій з їх досягнення, що відповідає вітчизняному поняттю «стратегічний план». Програму – як комплекс заходів щодо реалізації стратегій. У вітчизняній практиці відповідний термін вживають, як правило, у загальнодержавному управлінні. Бюджет – як фінансове вираження цілей, стратегій та намічених заходів, що реалізуються в кошторисах, графіках надходжень і витрат. Відповідно до вітчизняної практики таке призначення мають поточні та оперативні плани.

З огляду на глобалізацію економічних процесів та необхідність посилення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках доцільним видається використання терміна «поточне фінансове планування» як тотожного поняттю «бюджет» у вітчизняній практиці.

Відповідно до визначення терміна «бюджет» і його особливостей, об'єктами бюджетування повинні бути всі структурні підрозділи підприємства та підприємство в цілому, а бюджети, у свою чергу, мають бути основою для визначення джерел та обсягів фінансування підрозділів підприємства й постійного контролю за витрачанням коштів і фінансового стану підприємства в цілому.

Отже, призначення бюджетів – це збалансування фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства та підвищення ефективності його розвитку.

Для підприємства, що має кілька видів діяльності (без права юридичної особи), складають зведений, або узагальнений, основний бюджет, суть якого зводиться до механічного підсумовування однойменних статей різних бюджетів, наприклад бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів і прогнозного бюджету (балансу).

Термін «консолідований бюджет» вживають корпорації, які мають у структурі материнські й дочірні підприємства. Консолідований бюджет таких корпорацій не є механічним підсумовуванням однойменних статей бюджетів

окремих структурних підрозділів, бо в ньому не відображено операції між структурами корпорації, а лише доходи та витрати, активи й зобов'язання, що виникають з третіми особами.

Досі у вітчизняній практиці ці поняття плутають. Для чіткого розмежування їх сутності необхідно внести зміни в нормативні документи щодо подання зведеної та консолідованої звітності.

В основу поточного фінансового планування на підприємстві має бути покладена фінансова стратегія, розроблена на підприємстві в цілому, та політика фінансової діяльності за найбільш важливими напрямками. Відповідно визначають джерела фінансування кожного такого напрямку діяльності, загальну структуру та ціну залученого ресурсу в цілому по підприємству. Складений на основі цих документів поточний план надає змогу також контролювати витрачання коштів за напрямками діяльності підприємства.

Вітчизняна практика поточного планування, як правило, пов'язана з розробкою таких планів (документів): бухгалтерського балансу; руху грошових коштів, прибутків і збитків. Відповідно до таких планів за результатами року формують відповідні звіти. Насправді, лише деякі підприємства складають вищезазвані плани, на відміну від звітів, відповідно, порівняти показники та визначити ефективність їх виконання складно.

Як уже зазначалося, для того, щоб розробити поточний фінансовий план, необхідно проаналізувати майже всі характеристики, показники та аспекти діяльності підприємства, а саме:

- затверджену стратегію розвитку підприємства;
- показники фінансової діяльності підприємства за попередні періоди;
- прогнозовані та передбачувані обсяги виробництва й реалізації продукції;
- використовувану на підприємстві систему граничних показників, норм і нормативів щодо витрачання ресурсів;
- систему податків та інших обов'язкових платежів відповідно до чинного законодавства;

- норми амортизаційних відрахувань відповідно до чинного законодавства;
- ставки за кредитами та депозитами відповідно до чинних угод і прогнозованих змін цих показників на фінансовому ринку;
- іншу.

Як уже зазначалося, поточний фінансовий план може бути деталізований в оперативних фінансових планах, розроблених на квартал або місяць (декаду). Потреба в такій деталізації виникає через те, що надходження коштів може значно змінюватися, а це приводить або до нестачі фінансових ресурсів, або до заморожування. Така деталізація поточного плану надає змогу відстежувати та враховувати приток і відтік коштів, нівелювати розриви, зумовлені цим, забезпечувати стабільність у фінансуванні діяльності. Тобто оперативне фінансове планування має на меті контроль за надходженням коштів на розрахунковий рахунок (та інші) і їх витрачанням, полягає в складанні відповідних документів (планів та звітів) про рух грошових коштів.

При складанні як поточного, так і оперативного плану необхідно використовувати достовірну інформацію про процеси та їх тенденції як усередині підприємства (можливі зміни структури, технології та організації), так і загальноекономічного розвитку (інфляція, ставки податків, кредитів тощо) країни.

Призначення платіжного календаря полягає в збалансуванні притоків та відтоків грошових коштів на рахунки підприємства. Достовірно та об'єктивно складений платіжний календар надає змогу корегувати фінансові помилки оперативних і поточних планів, оперативно виявляти брак коштів, причини такої ситуації, оперативно розробляти заходи щодо усунення таких дефіцитів коштів, таким чином, нівелювати та усувати можливі фінансові ускладнення в діяльності.

Доповнює платіжний календар на підприємстві касовий план, який дозволяє планувати оборот готівкових грошових коштів, оскільки відображає надходження й виплати готівки через касу.

Основні показники діяльності підприємства на рік зводять у документі, який має назву «аналітична записка». Він є своєрідним завершальним етапом річного фінансового планування й містить таку інформацію: величина та структура доходів за видами діяльності, відповідних витрат, показники відносин з бюджетом, комерційними банками й іншими суб'єктами, величина прибутку та пропорції його розподілу, джерела фінансування інвестицій тощо. У висновках аналітичної записки обов'язково має бути характеристика планової забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами й джерела їх формування.

Розглянувши цілі і сутність фінансового планування, а також різні аспекти практики складання фінансових планів, можна зробити висновок, що фінансовий план є невід'ємною частиною внутрішньофірмового планування, одним з найважливіших документів, розроблюваних на підприємстві.

Таким чином, запропонована концепція фінансового планування на підприємствах та в корпораціях заснована на таких принципах.

Необхідний єдиний методологічний підхід у фінансовому плануванні, заснований на ідеї розвитку ринкових відносин.

Головною парадигмою фінансового планування повинна стати ідея стратегічного, а не довгострокового управління.

У межах стратегічного управління фінансове планування має включати такі документи: стратегічний план (система цілей), основний бюджет (поточні плани) та оперативні плани.

За основу варто прийняти зустрічне планування: зверху вниз і знизу вгору.

У нормативних документах потрібно чітко розмежувати поняття «зведений, або узагальнений бюджет для підприємства» і «консолідований бюджет для корпорацій».

2.3. Методичні підходи до розробки плану-прогнозу

Побудова планів та прогнозів надає змогу суб'єктам господарювання передбачати та враховувати поточні й майбутні зміни зовнішнього середовища, а також адаптувати внутрішні чинники фінансово-господарської діяльності для свого розвитку й подальшого зростання [140].

Сьогодні значну увагу в прогностиці приділяють прогнозуванню на макрорівні, тому виникає гостра необхідність у розробці деяких методологічних основ для прогнозування на мікрорівні.

Однією зі складових прогнозування на мікрорівні є прогнозування діяльності та процесів на підприємстві, яке у вітчизняній науці практично не досліджено, тому є сенс приділити увагу економічному змісту прогнозування на підприємствах.

Прогнозування зазвичай розглядають як особливу форму наукового передбачення, що має дві різні площини конкретизації: власне передбачувальну (дескриптивну, описову) і пов'язану з нею – передвказівну (прескриптивну, приписову), яка реалізується через планування й належить до категорій управління.

Загалом під прогнозом розуміють опис можливих або бажаних перспектив, станів, рішень проблем майбутнього. Передвказання є власне вирішенням цих проблем, що передбачає використання інформації про майбутнє в цілеспрямованій діяльності.

Отже, у проблемі прогнозування розрізняють два аспекти: теоретико-пізнавальний і управлінський, пов'язаний з можливістю ухвалення управлінських рішень на основі одержаного знання про майбутнє. Тобто прогнозування як передвказання – це етап, який є попереднім до планування на підприємстві. Прогнозування на підприємстві можна визначити як передбачення майбутнього стану підприємства на основі урахування досвіду минулих і поточного років.

Прогнози надають змогу виявити основні закономірності подальшого розвитку й можуть стати базою для визначення головних напрямів стратегічної економічної політики підприємства.

Визначення логічних зв'язків сучасного й минулого з майбутнім, передбачення економічних результатів господарської діяльності підприємства неможливо без аналізу існуючих в економічній дійсності закономірностей.

Економічним прогнозам притаманний імовірнісний характер, тобто такий, що побудований на деякій імовірнісній оцінці перебігу процесу в майбутньому.

Основна мета побудови прогнозу полягає у визначенні майбутнього передбачуваного стану, можливих шляхів досягнення бажаних і необхідних результатів, очікуваної в часі реалізації кожного з можливих варіантів і ступеня ймовірності успішного досягнення результату за тим чи іншим варіантом.

Розробка прогнозів на промисловому підприємстві може включати такі етапи:

- виявлення найбільш істотних чинників, що впливають на діяльність та структуру процесів на підприємстві;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків між діяльністю й виявленими чинниками;
- аналіз динаміки прогнозованої діяльності та процесів на підприємстві, визначення їх тенденції;
- аналіз динаміки й тенденцій найважливіших чинників, що впливають на діяльність і процеси на підприємстві;
- визначення зміни зв'язків між прогнозованою діяльністю й системою чинників у прогнозованому періоді;
- складання багатofакторного та багатоваріативного прогнозу;
- визначення ймовірної помилки прогнозу й побудова довірчих інтервалів.

На рис. 2.9 наведено науково-методичний підхід до побудови економічного прогнозу на промисловому підприємстві.



Рис. 2.9. Науково-методичний підхід до побудови економічного прогнозу на промисловому підприємстві

Прогнозування на промисловому підприємстві виконує такі функції:

- оцінювання тенденцій сучасних економічних процесів, особливо тих, що безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства;
- визначення таких закономірностей сучасного соціально-економічного розвитку в країні, які найбільше зумовлюють визначені тенденції;
- виявлення зв'язку минулих років і поточного року з майбутніми;
- визначення строків дії виявлених тенденцій і закономірностей;
- визначення альтернативних перспективних варіантів розвитку.

Відповідно до обраного варіанта на основі прогнозу має бути розроблена система технічних та організаційних заходів, які забезпечать через реалізацію організаційного аспекту діяльності досягнення прогнозованого результату.

У цьому аспекті комплекс заходів визначають, виходячи з наявних ресурсів, можливостей залучення додаткових ресурсів із різноманітних джерел і накопиченого потенціалу.

При прогнозуванні своєї діяльності менеджери підприємства звертаються до різноманітних методів. Зокрема, методи прогнозування надають змогу приймати більш обґрунтовані відповідні управлінські рішення.

Наукові підходи до прогнозування на промисловому підприємстві надають змогу забезпечити достовірність прогнозу; мінімізувати витрачання часу та ресурси, потрібні для відбору конкретного методу прогнозу; забезпечити можливість здійснювати прогноз на основі досвіду або відповідно до аналогічної ситуації.

З деякою мірою умовності прогнози, які здійснюють на підприємстві, можна класифікувати таким чином:

1. За економічними рівнями впливу на діяльність підприємства:

- внутрішньофірмові – відображають тенденції розвитку конкретного підприємства;
- мікроекономічні – розвиток підприємств конкурентів і контрагентів, виробництво окремих видів продукції (замінників) та попит на неї тощо;

- галузеві – розвиток галузі в країні та світі;
- регіональні – перспективи й тенденції розвитку регіону;
- макропрогнози – процеси на макрорівні, тобто ті, що характеризують потенційні можливості розвитку країни [11].

2. За функціональним призначенням:

- цільові – визначають імовірний розвиток конкретної проблеми або тенденції щодо конкретного цільового завдання;

- загальні – мають на меті визначення загальних тенденцій майбутнього розвитку підприємства на основі об'єктивно існуючих тенденцій розвитку та аналізу історичних тенденцій;

- унормовані – виходячи із заданого (бажаного) результату, визначають можливі сценарії, строки та необхідні кошти;

- програмні – виходячи із заданих цілей (місії) підприємства, визначають можливі варіанти розвитку, чинники досягнення стратегічної мети, виконання проміжних тактичних (поточних) завдань;

- варіативні – визначають можливі варіанти для подальшого функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

3. За строком, на який роблять прогнозні варіанти:

- довгострокові (від 5 років і довше);

- середньострокові (до 5 років);

- короткострокові (до 1 року);

- оперативні (до 1 місяця) [11].

4. За рівнем глибини досліджуваної проблеми:

- функціональні (відповідно до функціонального призначення);

- структурні (відповідно до окремої проблеми, завдання);

- параметричні (за конкретним параметром розвитку);

- комплексні (прогноз, який поєднує комплекс завдань).

5. За типом використовуваної інформації:

- економіко-математичні – базуються на використанні статистичних і звітних даних та математичних методах визначення залежностей між показниками, побудови відповідних тенденцій;
- експертні – також базуються на звітних даних, основних параметрах діяльності підприємства та інтуїтивному відчутті тенденцій;
- функціонально-логічні – на основі логіки розвитку подальших подій;
- структурні – на основі прогнозів за окремими параметрами;
- за аналогією (або за тим сценарієм, який може бути за аналогічним до попереднього);
- комплексні – поєднують різні види та методи.

6. За ступенем формалізації:

- інтуїтивні – їх будують, коли немає даних щодо впливу багатьох чинників або мають справу зі складним специфічним об'єктом прогнозування.

Для розробки прогнозів на основі інтуїтивних методів використовують оцінки експертів. При цьому розмежовують:

- індивідуальні експертні оцінки (метод «інтерв'ю», аналітичний метод через підготовку доповіді, так званої аналітичної записки тощо);
- різноманітні методи колективних експертних прогнозів (перевагами таких методів є те, що при формуванні колективних експертних оцінок можуть народжуватися нові (інноваційні) ідеї, незалежність висновків від суб'єктивного погляду окремого експерта, більш обґрунтовані висновки);
- прогнози з використанням формалізованих методів.

До найбільш відомих формалізованих методів прогнозування належать методи екстраполяції та моделювання.

Окремо в класифікації видів економічних прогнозів на промисловому підприємстві нами виокремлено комбіновані, оскільки, як правило, при визначенні прогнозів використовують поєднання декількох їх видів.

Класифікацію економічних прогнозів наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Класифікація методів прогнозування
на промисловому підприємстві**

Класифікаційні ознаки	Види прогнозів	
1. За економічними рівнями впливу на діяльність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішньофірмові; - мікроекономічні; - галузеві; - регіональні; - макропрогнози 	
2. За функціональним призначенням	<ul style="list-style-type: none"> - цільові; - загальні; - унормовані; - програмні; - варіативні 	
3. За часом прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> - оперативні; - короткострокові; - середньострокові; - довгострокові. 	
4. За рівнем глибини досліджуваної проблеми	<ul style="list-style-type: none"> - функціональні; - структурні; - параметричні; - комплексні 	
5. За типом використовуваної інформації	<ul style="list-style-type: none"> - експертні; - функціонально-логічні; - структурні; - математичні; - за аналогією; - комплексні 	
6. За ступенем формалізації	- інтуїтивні:	<ul style="list-style-type: none"> а) індивідуальні експертні оцінки; б) колективні експертні оцінки; в) метод «Дельфі»; г) матричний метод
	- формалізовані методи прогнозування:	<ul style="list-style-type: none"> а) методи екстраполяції; б) моделювання

Загалом прогноз визначає лише можливі варіанти економічного розвитку.

Важливість прогнозування на підприємстві зумовлена, по-перше, тим, що за його допомогою можна робити розрахунки різноманітних варіантів розвитку подій, маючи можливість при цьому порівняти очікувані результати за кожним варіантом та вибрати найкращий.

По-друге, воно надає змогу:

- виявити ймовірні в перспективі фінансові проблеми підприємства;
- оцінити фінансовий стан підприємства в майбутньому під впливом різноманітних факторів;
- визначити перспективні джерела фінансування діяльності підприємства в плані його розширення, подальшого виживання, боротьби з неплатоспроможністю тощо;
- визначити найбільш прийнятну структуру капіталу підприємства тощо.

Прогнозування можна вважати спорідненим плануванню, проте воно має більш загальний інформаційний характер порівняно з плануванням.

Якщо головна функція планування полягає в організації цілісного функціонування певного явища чи об'єкта, то функція прогнозування – у зниженні невизначеності майбутнього, тобто розрахунку ймовірних меж розвитку подій на основі певних поведінкових залежностей у минулому чи теперішньому.

Причинно-наслідковий характер прогнозування виявляється також у тому, що, з одного боку, прогнозування ідентифікує конкретну економічну (виробничу, господарську) ситуацію, у якій можуть досягати намічених планом цілей, з іншого – показує, які наслідки може мати те чи інше управлінське рішення (або його відсутність).

Розглядаючи питання стосовно сутності прогнозування й планування, необхідно провести їх категоріальний аналіз [165].

У табл. 2.5 відображено відмінності між прогнозом і планом.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика прогнозування і планування на підприємстві

Критерій	Прогноз	План
Завдання	Передбачення перспектив зміни різних чинників, що впливають на діяльність підприємства	Реалізація на практиці розроблених прогнозів
Функції	Визначення тенденцій, виявлення найважливіших закономірностей, визначення строків дії виявлених тенденцій і закономірностей, виявлення можливих альтернатив економічного розвитку в перспективі, визначення зв'язку минулих років і поточного року з майбутніми	Визначення комплексу організаційно-технічних заходів для досягнення певного стану об'єкта в перспективі
Самостійність	Більш незалежне поняття, ніж планування	Розробляється незалежно від прогнозування, але адекватність плану зумовлена розробкою прогнозу
Об'єкт	Діяльність і процеси зовнішнього для підприємства середовища, діяльність та процеси на підприємстві	Діяльність та процеси на підприємстві
Альтернативність	Багатофакторність, багатоваріативність	Моноваріантність
Логіка	Імовірнісний стан об'єкта в майбутньому	Система показників, які можуть бути прийнятними для досягнення цілей
Терміни	Коригують залежно від цілей прогнозування	Чітко визначені

У табл. 2.6 наведено системи фінансового планування й форми його результатів на підприємстві.

Таблиця 2.6

**Системи фінансового планування і форми його результатів
на підприємстві**

Системи фінансового планування	Форми планування	Період планування
Стратегічне планування	Загальна фінансова стратегія й фінансова політика	Від 3 років і більше
Поточне планування	Поточні фінансові плани, план-прогнози, бюджети	До 1 року
Оперативне планування	Платіжний календар, касовий план бюджет, інші форми оперативних планових завдань	Місяць, квартал, декада

Як уже зазначалося, розробка стратегії й тактики виробничо-господарської діяльності підприємства є найважливішим завданням для будь-якого підприємства. До цієї діяльності належить і планування.

Методичне забезпечення розробки стратегічних і поточних планів, чинне в умовах планової економіки, застаріло й не застосовується, а нових посібників не розроблено.

Так, наприклад, існували галузеві та міжгалузеві Методичні рекомендації з розробки техпромфінплану виробничого об'єднання, підприємства, відповідно до яких підприємства розробляли комплексний план за всіма напрямками своєї діяльності. Ці методичні вказівки для ринкових умов неприйнятні, тому підприємства не використовують їх. Окремі підприємства розробляють бізнес-плани для нових напрямів діяльності, але методика їх складання не відпрацьована. На нашу думку, для планування виробничо-господарської діяльності підприємств потрібні інші методичні підходи, які можуть бути засновані на досвіді розробки як техпромфінплану, так і бізнес-плану. Для цього потрібно розробити нові методичні підходи до планування поточної діяльності та розвитку підприємств в нових умовах господарювання, де значну увагу приділити питанням фінансової діяльності, які в умовах планової економіки були слабо розвинені.

У сформованих умовах ринкової економіки підприємства не можуть точно визначати попит на свою продукцію, тому стратегічні й навіть річні плани запропоновано розробляти у вигляді прогнозів і план-прогнозів. Виходячи з аналізу існуючих рекомендацій з розробки прогнозів і планів підприємства, запропоновано такі методичні підходи та алгоритм розробки річного плану-прогнозу фінансово-економічної діяльності підприємства. Він являє собою розгорнуту програму всієї виробничо-господарської й соціальної діяльності колективу підприємства, спрямовану на виконання завдань щодо прибутку, на більш ефективне використання наявних потужностей і всіх видів ресурсів: матеріальних, трудових і фінансових (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Методичний підхід до розробки поточного плану-прогнозу на підприємстві

План-прогноз можна розробляти щорічно за такими взаємопов'язаними розділами: основні показники; план виробництва; план підвищення ефективності виробництва; планові техніко-економічні нормативи й норми; план інвестиційних вкладень; план щодо праці та заробітної плати; план з прибутку та рентабельності виробництва; план з фондів економічного стимулювання; баланс доходів і витрат, відносини з бюджетом, кредитні відносини; план соціального розвитку.

На відміну від директивного, таке планування означає системне планування не лише виробництва, а й усіх сторін діяльності підприємства.

Різні методичні підходи до складання прогноз-плану розглядало багато вчених. Усі ці рекомендації застосовні для підприємств, що працюють за законами розвиненої ринкової економіки. Але ринкові відносини в нашій країні ще далекі від рівня розвинутих країн, тому пряме використання зарубіжних методичних розробок при складанні плану-прогнозу викликає значні труднощі.

План-прогноз – це документ внутрішньофірмового планування, в якому викладають усі основні розділи виробничої й комерційної діяльності підприємства; аналізують проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, і визначають способи вирішення виробничо-фінансових завдань.

У практиці українських підприємств плани-прогнози широко застосовують при розробці інвестиційних проєктів, оскільки цей документ обґрунтовує доходність від інвестицій та забезпечує впевненість майбутніх інвесторів у вкладення капіталу в проєкти підприємства. Крім того, плани-прогнози широко застосовують у процесі постприватизаційної діяльності підприємств. У цілому для планування роботи підприємства плани-прогнози застосовують значно рідше.

За допомогою плану-прогнозу підприємство може вирішити такі завдання:

- визначити місткість та перспективи розвитку ринку збуту продукції;
- спрогнозувати прибуток;
- визначити доцільність розвитку нового виробництва тощо.

В Україні законодавство не вимагає обов'язкової розробки плану-прогнозу, але сама господарська діяльність зумовлює доцільність його складання для забезпечення достатнього рівня прибутковості.

План-прогноз можна складати на кілька років уперед з подальшим коректуванням. При цьому, як правило, використовують бухгалтерську, статистичну та інші види інформації, а також організаційний план, який включає в себе експрес-аналіз поточного фінансового стану підприємства; аналіз впливу на господарську діяльність підприємства зовнішніх і внутрішніх чинників; визначення завдань на планований період.

Основним і найбільш розробленим має бути фінансовий план, який включає такі документи: прогноз обсягу продажів і фінансових результатів, потреби в додаткових інвестиціях і формування джерел фінансування, моделі грошових потоків і графік досягнення беззбитковості.

Цей розділ плану-прогнозу узагальнює дані попередніх розділів і подає їх у вартісному вираженні. Прогноз фінансових результатів буде прийнятним, якщо достовірні відомості про перспективи зростання основних виробничих показників.

Якщо підприємство вишукує додаткові резерви зростання виробництва, то при прогнозуванні їх обсягів і інших фінансових показників потрібно це враховувати. Складніше за все прогнозувати необхідний фонд оплати праці, оскільки зарплату потрібно збільшувати у зв'язку з інфляцією, а це можна зробити тільки в разі зростання прибутковості виробництва.

У ринкових умовах найважливішими фінансово-економічними показниками, що характеризують ефективність кінцевих результатів, стають такі: обсяг виробництва, витрати, прибуток, рентабельність, податки, фінансові потоки, джерела фінансових інвестицій, фінансове становище підприємства.

Зрозуміло, що цим показникам необхідно приділяти основну увагу, тому пропонований новий плановий документ доцільно назвати фінансовим планом-прогнозом.

Оскільки досі не створено умов для включення в цей документ показників на перспективу, він може бути створений у вигляді план-прогнозу фінансово-економічної діяльності підприємства на рік. У цьому документі з об'єктивних умов окремі показники можуть бути включені у вигляді планових, а інші (які неможливо точно розрахувати) – у вигляді прогнозів. При цьому потрібно застосовувати широко відомий у цивілізованих країнах метод бюджетування, що є інструментом фінансового управління й здійснення спільної фінансової політики на підприємстві.

Викладемо пропоновані методичні підходи до складання плану-прогнозу.

План-прогноз являє собою перелік таблиць і пояснень, охоплює всі напрями виробничої, господарської та фінансової діяльності підприємства. У пояснювальній записці відображають основні напрями діяльності підприємства щодо підвищення ефективності виробництва й результати, яких планують досягти в прогнозованому періоді.

У розділі «Зведені показники» наводять конкретні техніко-економічні та фінансові показники в зіставленні з отриманими результатами в попередньому періоді: обсяг виробництва, продуктивність праці, чистий прибуток, рентабельність, вартість основних фондів, фондівіддача, обсяг інвестицій, чисельність персоналу, фонд заробітної плати, середньомісячна зарплата одного працівника, оборотність оборотних коштів, рентабельність капіталу тощо.

У розділі «Виробництво» наводять дані в натуральному й вартісному вираженні щодо виробництва та темпів зростання обсягів виробництва, викладають пропозиції з виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт) усередині країни й на експорт тощо.

У розділі «Маркетинг» відображають відомості про конкуренцію на ринках, про конкурентоспроможність підприємства; оцінюють потенційну місткість ринку, частку підприємства на ринку тощо.

У розділі «Охорона навколишнього середовища» наводять дані про стан навколишнього середовища, проведення природоохоронних заходів з визначенням термінів і витрат на їх виконання.

Розділ «Зведений бюджет витрат» має бути розроблений з урахуванням вимог Національних стандартів бухгалтерського обліку України. При його розробці може бути застосований метод бюджетування з використанням ланцюгової матричної моделі. У цьому розділі наводять звітні й планові дані бюджету витрат на виробництво за видами витрат, за видами діяльності, а також бюджетів загальновиробничих витрат, витрат іншої операційної діяльності, на утримання об'єктів соціальної сфери, виплату матеріальної допомоги та соціальних піл'г. До розділу також повинні бути включені дані

про собівартості продукції за калькуляційними статтями; амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів у розрізі виробничих та невиробничих фондів тощо.

Розділ «Характеристика цінних паперів» може містити інформацію про стан ринку цінних паперів, корпоративну вартість цінних паперів, динаміку змін вартості і показників привабливості цінних паперів.

У розділі «Податки» наводять прогноз податку на прибуток і ПДВ, а також зведені дані за іншими видами податків і зборів.

У розділі «Потреба в матеріальних, паливно-енергетичний та інших ресурсах» виконують розрахунок потреби в матеріальних ресурсах, закуплених усередині країни й за кордоном для основного виробництва, ремонтно-експлуатаційних потреб; паливно-енергетичних ресурсах за основними показниками (потреба електроенергії, газу, пару, води, стисненого повітря, теплоенергії, палива тощо); наводять завдання щодо скорочення витрат зведеного бюджету (за видами витрат у розрізі підрозділів у натуральному та вартісному вираженні); перелік заходів, розроблених з метою скорочення цих витрат, а також результатів, отриманих від упровадження зазначених заходів (економія поточних витрат за видами витрат, зниження трудомісткості, відносне вивільнення чисельності).

У розділі «Стан основних фондів і витрат на створення нових та оновлення існуючих» наводять інформацію про результати інвентаризації активної частини основних фондів, про стан основних фондів підприємства (виробничі фонди, невиробничі фонди, використання виробничих потужностей, середньорічна вартість фондів); пропозиції щодо оновлення основних фондів шляхом капітального ремонту існуючого й придбання нового.

Завданням розділу «Праця, прогноз щодо фонду оплати праці й робота з персоналом» є визначення необхідної чисельності персоналу в цілому по підприємству та за видами виробничо-господарської діяльності; структури чисельності й середньої зарплати по робітниках, керівниках, фахівцях і службовцях; якісної характеристики складу працівників (виробничі й

допоміжні робітники, керівники, спеціалісти, службовці, непромислова група, пенсіонери, які працюють, склад працівників за рівнем освіти та віком); а також плану з підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу.

Розробка розділу «Фінансовий прогноз» завершується характеристикою фінансового стану підприємства в планованому (прогнозованому) періоді за основними фінансовими показниками (прибуток, рентабельність підприємства, рентабельність капіталу). Розділ «Фінансовий прогноз» є основним результативним розділом плану-прогнозу.

Пропоновані нами методичні підходи щодо розробки плану-прогнозу фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки є, на нашу думку, оптимальними при здійсненні процесу планування.

2.4. Методичні підходи до визначення граничного доходу підприємства

Запропоновано методичні підходи до оцінювання потенційних можливостей зі збільшення прибутку шляхом нарощування виробництва та підвищення темпів зниження витрат.

У ринковій економіці, де підприємства працюють в умовах самофінансування та повної відповідальності за досягнуті результати, механізм оцінювання надає змогу визначити наявні можливості та резерви, є дієвим важелем саморегулювання зростання прибутку.

У зв'язку з кризовим станом економіки країни, перш за все, необхідно забезпечити підвищення рівня використання виробничого потенціалу підприємства переробної галузі.

В Україні під час оцінювання якості роботи підприємств зараз застосовують, як правило, критерій – темп зростання обсягу виробництва до попереднього періоду. За цим критерієм судять про якість роботи підприємства та всієї галузі. Однак він має істотний недолік: чим нижчі досягнення в

базовому періоді, тим кращий результат для поточного періоду, тож підприємство, яке працює незадовільно, за використанням свого потенціалу потрапляє до переліку лідерів (рис. 2.11). Тому, розробляючи методичний підхід, що базується на оціночному потенціалі, необхідно, передусім, застосувати методику розрахунку нормативної величини граничного значення виробничої потужності підприємства та на її основі нормативну величину граничного значення обсягу виробництва. Для цього можна використати методику розрахунку нормативної виробничої потужності, уточнивши її відповідно до умов на поточний період.



Рис. 2.11. Методичний підхід до планування на основі оцінювання потенційної величини можливостей підприємства

Відповідно до запропонованого методичного підходу для спрощення розрахунків та виходячи зі специфіки підприємства, на основі якого апробовано методичний підхід, а саме підприємства переробної галузі, під обсягом виробництва будемо розуміти річний дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Таким чином, у за цією методикою нормативна виробнича потужність являє собою максимально можливий річний дохід (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

У фаховій літературі щодо розробки планів вказано, що річний приріст діючих виробничих потужностей завдяки проведенню організаційно-технічних заходів потрібно передбачати в розмірі не менше ніж 3–5%.

Враховуючи, що виробнича потужність являє собою максимально можливий обсяг виробництва, потрібно нормативний приріст потужності завдяки проведенню організаційно-технічних заходів по підприємству брати в розмірі 5% від виробничої потужності на початок року. Проте на кожному підприємстві цей показник можуть уточнювати залежно від конкретних умов функціонування.

Тоді середньорічний нормативний приріст потужності (*НПП_{орг-тех.}*) завдяки проведенню організаційно-технічних заходів можна буде визначити за формулою:

$$\text{НПП}_{\text{орг-тех.}} = (M_{\text{н.поч.}} - M_{\text{н.кін.}}) \times 1,05, \quad (2.2)$$

де $M_{\text{н.}}$ – виробнича потужність підприємства на початок і кінець року.

Норматив величини граничного значення за обсягом виробництва запропоновано взяти на рівні нормативної виробничої потужності.

Далі необхідно обрати норматив величини граничного значення зниження витрат на одну гривню обсягу виробництва. Для цього доцільно розрахувати

зниження собівартості виробництва за факторами, виходячи з таких основоположних умов:

– зниження витрат завдяки підвищенню технічного й організаційного рівня виробництва, базуючись на дослідженнях економістів-плановиків, варто брати на рівні 2%;

– розрахунковим шляхом визначити економію завдяки відносній зміні умовно-постійних витрат;

– розрахунковим шляхом визначити економію завдяки відносній зміні структури та обсягу запозичень тощо.

У підсумку виконують розрахунок зниження витрат за основними техніко-економічними факторами, на підставі якого визначають норматив величини граничного значення зниження витрат на одну гривню виробленої продукції у відсотках до попереднього року.

Розрахункове значення зниження собівартості продукції у відсотках до попереднього року коригують на рівень інфляції, прогноз якого закладають на макроекономічному рівні при затвердженні Державного бюджету країни на планований рік. На цю величину необхідно скорегувати витрати підприємства на матеріали й паливно-енергетичні ресурси, беручи до уваги цей фактор у розрахунках.

Керуючись запропонованим методичним підходом, зробимо розрахунки для визначення оціночного потенціалу за даними ТОВ «ВІН-ГРУП».

Планові дані взято за станом на початок року. Вони можуть змінюватися відповідно до умов, що склалися, конкретної виробничо-господарською ситуацією тощо.

Перш за все, розрахуємо норматив величини граничного значення за доходом від реалізації продукції за 2015–2019 рр. на підставі вихідних даних підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Вихідні дані для розрахунку нормативу величини граничного значення
за доходом від реалізації продукції**

Періоди	Показники		
	Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Операційні витрати	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування
2015 р.			
За попередній період	4914184	3731178	188228
За звітний період	5811038	4501571	102669
2016 р.			
За попередній період	5811058	4499087	99154
За звітний період	8024569	6099248	170585
2017 р.			
За попередній період	8024568	6075094	191333
За звітний період	8168519	6054848	282500
2018 р.			
За попередній період	8168479	6075094	223096
За звітний період	9393150	6834719	37120
2019 р.			
За попередній період	9392881	6860134	161575
За звітний період	10556159	8031862	669779

На підставі вихідних даних за викладеним вище методичним підходом зробимо розрахунок нормативної середньорічної виробничої потужності по підприємству на 2015–2019 рр.

Розрахунок зведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Граничне значення виробничої потужності по підприємству
ТОВ «ВІН-ГРУП»**

Показники	Звіт				
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8024569	8168519	9393150	10556159	
Граничне значення виробничої потужності по підприємству	6962733	10634630	8333422	10738206	1177271
Напруженість планових завдань у % до фактичного виконання	13,2	-30,2	11,3	-1,7	11,5

Якщо порівняти отримані граничні значення виробничої потужності по підприємству з плановими та звітними даними, можна отримати результат, який характеризує напруженість планових завдань.

2.5. Методичні підходи до визначення граничних витрат підприємства

Як обґрунтовано вище, в умовах ринку для підприємства ефективно фінансове планування має важливе значення, адже, лише чітко визначивши напрями та параметри, можна забезпечити результативне функціонування та сталий розвиток. Сучасні менеджери та працівники відділів (служб) планування мають використовувати сучасні методи фінансового планування, щоб доведені до структурних підрозділів показники були реальними, зіставними, та забезпечувати їх виконання.

Основними показниками, що доводять до підрозділів на промисловому підприємстві, є обсяги виробництва та розмір витрат.

У дослідженні нами використано метод визначення «точки беззбитковості» (або порогу рентабельності), який дозволяє встановити такий обсяг реалізації (виручки), який забезпечує підприємству прибуткову діяльність.

Питання розрахунку точки беззбитковості розкрито в працях таких учених, як: В. Андрійчук [10], О. Білоусова [23], В. Галушко [33], С. Голов [35], О. Кочетков [74], В. Моссаковський [99], Т. Наконечний [102], Л. Нападівська [103], М. Чумаченко [155] та ін. Вони обґрунтували методичні особливості розрахунку цього показника в цілому та для окремих галузей економіки.

Так, на думку В. Нелеп, «суть методу аналізу беззбитковості полягає в пошукові критичного обсягу реалізації продукції, при зменшенні якого підприємство починає зазнавати збитків» [104]. В. Андрійчук зазначає: «Насамперед менеджери підприємства повинні знати, за якого обсягу реалізації

того чи іншого виду продукції (обсяг продажу) досягається беззбитковість виробництва (нульова рентабельність). Такий обсяг реалізації (продажу) називають критичним, оскільки при його зменшенні підприємство починає зазнавати збитків. Водночас при збільшенні продажу над його критичним обсягом забезпечує прибутковість виробництва» [9]. В. Галушко із цього приводу стверджує, «...що в українській економічній науці та практиці розрахунків точки беззбитковості немає однозначних поглядів на віднесення статті витрат до змінних і постійних» [33].

Відомо, що класифікація витрат підприємства необхідна для того, щоб виділити такі їх складові, як змінні та постійні. На підприємстві необхідно здійснювати постійно аналіз їх співвідношення, щоб постійні витрати не перевищували того рівня, за яким їх граничні показники будуть знижувати «точку беззбитковості».

На підприємствах, що належать до різних видів економічної діяльності, є специфічні особливості діяльності, які впливають на структуру витрат та витратоємність продукції. Тому під час складання фінансових планів необхідно особливу увагу звертати на визначення оптимального рівня загальних витрат з урахуванням можливих змін в обсягах виробництва та можливих впливів (як позитивних, так і негативних) зовнішнього середовища.

Відомі підходи до визначення порогу рентабельності, а саме: бухгалтерський та економічний, – були запропоновані К. Друрі [44].

На думку економістів, саме економічний підхід визначення «точки беззбитковості» є більш точним та достовірним. За допомогою цього підходу можна виявити тенденції зміни порогу рентабельності в динаміці за декілька років. Так, на початок діяльності, як правило, витрати постійно зростають. Потім у стабільний період життєвого циклу витрати стабілізуються. На наступному етапі простежується їх подальше зростання через «старіння» підприємства та необхідність упровадження нових інвестиційних проєктів тощо.

Схожі тенденції характеризують і показники обсягів виробництва та реалізації продукції, які в різні періоди мають відповідні залежності від поведінкових пріоритетів споживачів, покупців інших контрагентів.

Економічний підхід є більш достовірним, складним, але надає змогу з урахуванням статичних і динамічних показників визначати не тільки поріг рентабельності («точку беззбитковості»), а й точку збитків (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники і структура витрат ТОВ «ВІН-ГРУП» за 2017 р.

Структурні підрозділи	Продукція Х		Продукція Y		Всього	
	залежні	умовно-постійні	залежні	умовно-постійні	залежні	умовно-постійні
Підрозділ 1			537979	236825	537979	236825
Підрозділ 2	137710	10018			137710	10018
Підрозділ 3	92887	110787	7500	39818	100387	150605
Підрозділ 4	995437	148745	279307	114329	1274744	263074
Підрозділ 5	545961	429984	30508	65590	576469	495574
Підрозділ 6	58890	32733	23921	11235	82811	43968
Підрозділ 7	411995	274938	974	47	412969	274985
Підрозділ 8	15400	28063	21584	19485	36984	47548
Підрозділ 9	7796	4837	1584	983	9380	5820
Підрозділ 10	0	61919	6013	6576	6013	68495
Управління та підрозділи, що їм підпорядковані 11	0	202754	14508	20000	14508	222754
Підрозділ 12	51025	65770	17661	88546	68686	154316
Підрозділ 13			160550	52174	160550	52174
Всього	2317101	1370548	1102089	655608	3419190	2026156

У дослідженні використано бухгалтерський підхід, який є більш доступним і простим, при цьому не менш надійним, ніж економічний. Згідно з бухгалтерським підходом точку беззбитковості визначають за формулою або графічно. На графіку в точці перетину кривих постійних, змінних витрат та виручки – точка беззбитковості. Тобто точку беззбитковості було визначено графічним та математичним способами [61].

За звітними даними 2017 р. відомі такі показники і структура змінних та умовно-постійних витрат ТОВ «ВІН-ГРУП».

Для побудови графіка та знаходження точки беззбитковості використано такі дані (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Точка беззбитковості за 2017 р.

Показник	Продукція Х	Продукція Y	Всього за 2017 р.
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	4983212	1013939	5997151
Умовно-постійні витрати, тис. грн.	1370548	655608	2026156
Змінні витрати, тис. грн.	2317101	1102089	3419190
Частка змінних витрат в обсягу реалізації	0.464981	1.086938	0.570136
Точка беззбитковості, тис. грн	2561681	-	4713481

В точці беззбитковості виручка, одержана підприємством, має дорівнювати сукупним витратам (тобто, повністю їх покривати). Сукупні витрати є сумую постійних і змінних витрат.

На рис. В.1 (Додаток В) наведено точки беззбитковості виробництва продукції підприємства – продукції Х за 2017 р. На рис. В.1, В.2 (Додаток В) точка перетину сумарних витрат і обсягу реалізації продукції (випуску) відповідає обсягу реалізації продукції, який забезпечить рівновагу або нульовий фінансовий результат. Поле, яке розміщене праворуч від точки беззбитковості, є зоною прибутковості, а ліворуч – зоною збитків, обсяг реалізації якої не покриває витрат виробництва продукції.

Аналогічні розрахунки виконано за звітними даними 2018 р. Показники для розрахунку наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники і структура витрат ТОВ «ВІН-ГРУП» за 2018 р.

Структурні підрозділи	Продукція Х		Продукція Y		Всього	
	залежні	умовно-постійні	залежні	умовно-постійні	залежні	умовно-постійні
1	2	3	4	5	6	7
Підрозділ 1			601195	229722	601195	229722
Підрозділ 2	172949	17050			172949	17050
Підрозділ 3	81736	144313	1361	50316	83097	194629
Підрозділ 4	1238168	132709	382491	63262	1620659	195971
Підрозділ 5	537253	477026	11280	87770	548533	564796

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
Підрозділ 6	67860	27636	25668	9249	93528	36885
Підрозділ 7	584781	237854	1763	14	586544	237868
Підрозділ 8	17110	26954	8538	46614	25648	73568
Підрозділ 9	9358	4881	1826	952	11184	5833
Підрозділ 10	0	71807	0	14016	0	85823
Підрозділ 11	0	239613	0	38088	0	277701
Підрозділ 12	51025	65770	5877	111713	56902	177483
Підрозділ 13			200829	49723	200829	49723
Всього	2760240	1445613	639633	471717	4001068	2147052

Для побудови графіка та знаходження точки беззбитковості використано дані табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Точка беззбитковості за 2018 р.

Показник	Продукція Х	Продукція У	Всього
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	5666098	1157987	6824085
Умовно-постійні витрати, тис. грн.	1445613	471717	2147052
Змінні витрати, тис. грн.	2760240	639633	4001068
Частка змінних витрат в обсягу реалізації	0,48715	0,552366	0,586316
Точка беззбитковості, тис. грн.	2818783	1053801	5190073

На рис. В.3, В.4, В.5 (Додаток В) наведено точки беззбитковості виробництва продукції по підприємству й окремо продукції Х та продукції У за 2018 р.

За звітними даними 2019 р. показники та структуру змінних і умовно-постійних витрат наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники т структура витрат ТОВ «ВІН-ГРУП» за 2019 р.

Структурні підрозділи	Продукція Х		Продукція У		Всього	
	залежні	умовно-постійні	залежні	умовно-постійні	залежні	умовно-постійні
1	2	3	4	5	6	7
Підрозділ 1			680882	230683	680882	230683
Підрозділ 2	136322	21884			136322	21884
Підрозділ 3	98135	172563	1244	53138	99379	225701
Підрозділ 4	1620287	139374	428348	72877	2048635	212251

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7
Підрозділ 5	690722	512278	14839	85008	705561	597286
Підрозділ 6	85382	28503	27394	8160	112776	36663
Підрозділ 7	550954	246480	1941	20	552895	246500
Підрозділ 8	29856	27210	8931	49704	38787	76914
Підрозділ 9	13513	5896	2268	993	15781	6889
Підрозділ 10	0	82743	0	19372	0	102115
Підрозділ 11	0	303772	0	20116	0	323888
Підрозділ 12	66911	105690	6963	123958	73874	229648
Підрозділ 13			248962	43444	248962	43444
Всього	3292082	3068165	1421772	707473	4713854	2353866

Для побудови графіка та знаходження точки безбитковості за 2019 р. використано дані табл. 2.13 та наведено результати в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Точка безбитковості за 2019 р.

Показник	Продукція Х	Продукція Y	Всього
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	6832789	1276519	8109308
Умовно-постійні витрати, тис. грн.	3068165	707473	2353866
Змінні витрати, тис. грн.	3292082	1421772	4713854
Частка змінних витрат в обсягу реалізації	0,481806	1,113788	0,581289
Точка безбитковості, тис. грн.	5920886	2129245	5621700

На рис. 2.12 наведено точку безбитковості виробництва продукції по підприємству за 2019 р.

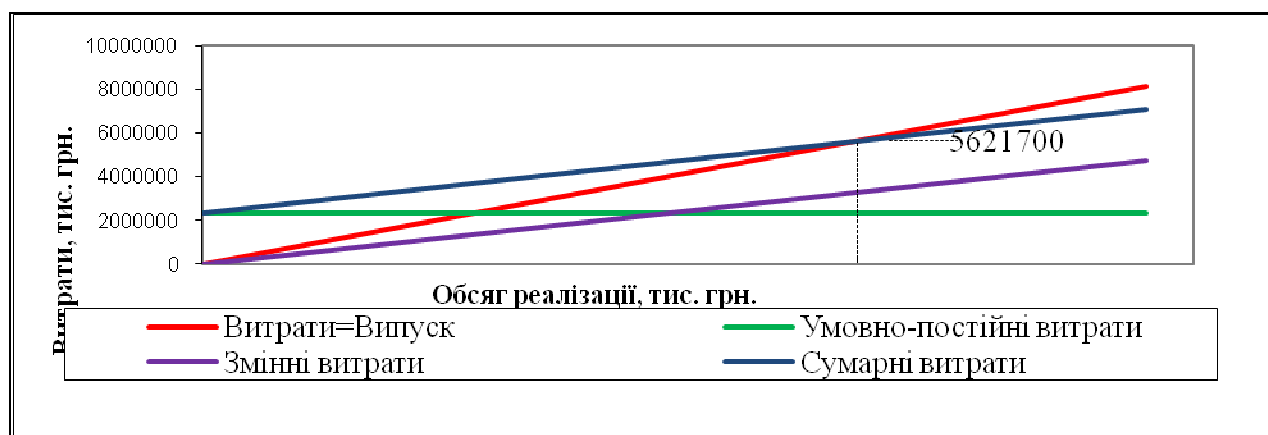


Рис. 2.12. Графік знаходження точки безбитковості виробництва продукції підприємства за 2019 р.

Як було зазначено вище, підвищення точки беззбитковості показує, що спостерігається зменшення запасу міцності промислового підприємства. Зазвичай це відбувається через погіршення кон'юнктури зовнішнього середовища підприємства. На підприємстві, на основі якого відбувалося апробування методичного підходу, мало місце погіршення ситуації через підвищення рівня точки беззбитковості.

Виконані розрахунки свідчать, що на ТОВ «ВІН-ГРУП» зростають умовно-постійні витрати, які становили у 2018 р. 106%, а у 2019 р. – 109,6%; змінні витрати зростали за цей самий період з 117 до 118%. Якщо порівняємо темпи зростання витрат з темпами зростання доходів за відповідний період, то побачимо, що вони дещо відстають і становлять 115,0% у 2018 р. і 112 % у 2019 р. Саме таке співвідношення витрат і доходу спричинило зменшення запасу міцності підприємства.

У сучасних умовах загострення економічної кризи в Україні та світі, зокрема пов'язаної з коронавірусом, така ситуація не є позитивною.

На основі попередніх розрахунків виконано прогноз точки беззбитковості для підприємства. На рис. 2.13 наведено динаміку точки беззбитковості за 2017–2019 рр.

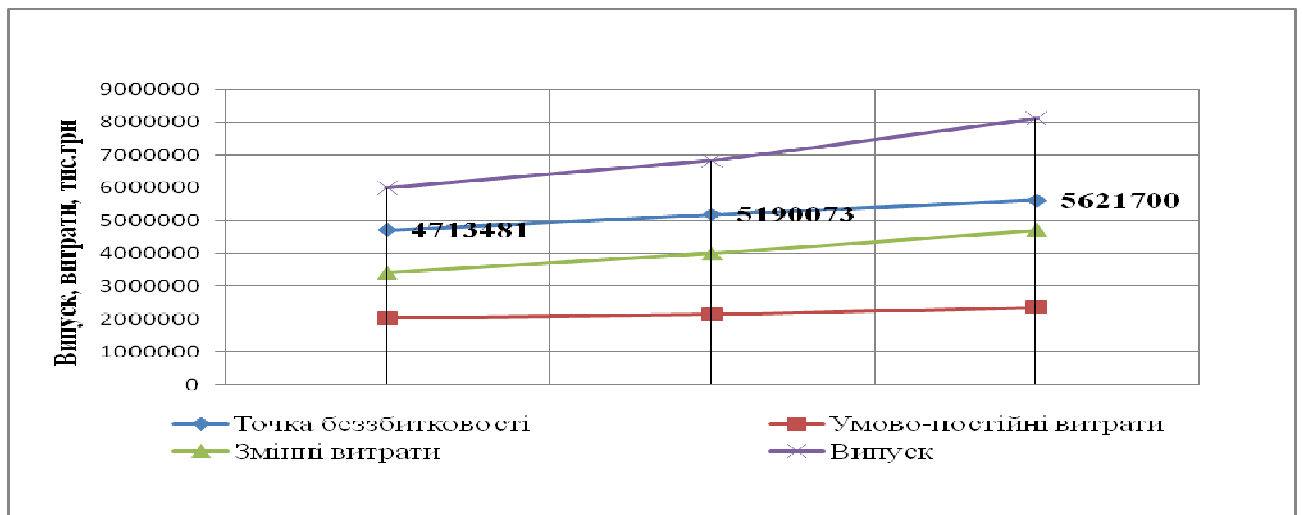


Рис. 2.13. Динаміка точки беззбитковості за 2017–2019 рр.

Так, у 2020 р. її рівень очікується в точці, що відповідає 6 183 870 грн, а в 2021 р. її рівень має відповідати 6 802 257 грн.

Таблиця 2.15

**Зіставлення точки беззбитковості та доходу від реалізації продукції
ТОВ «ВІН-ГРУП»**

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Доход	8168479	9392881	10556159
Чистий доход (75–79% від доходу)	6453098	7326447	7917119
Доход відповідно точки беззбитковості	4713478	5190079	5621700
Запас міцності (відхилення):			
- абсолютний	3455001	4202802	4934459
- абсолютний (до чистого доходу)	1739620	213668	2296419
- відносний (%)	42,3	44,7	46,71
- відносний (%) (до чистого доходу)	19,7	29,2	29,0

На наступний період під час складання фінансового плану-прогнозу граничні показники умовно-постійних витрат визначено з умови їх необхідного скорочення на 2–5%. У плані-прогнозі визначено змінні витрати, їх розмір зумовлений темпом зростання доходу, тож розрахований не більшим, ніж для прогнозованого доходу. Високі темпи зростання прибутку можуть бути забезпечені лише за умови постійного поступового скорочення умовно-постійних витрат по відношенню до доходу та змінних витрат. На основі цієї тези й розраховано граничні витрати для підприємства.

Отже, можна сформулювати такий висновок: складаючи фінансовий план-прогноз, показники граничних витрат необхідно визначати на рівні, який відповідатиме планованому рівню точки беззбитковості. Враховуючи специфіку функціонування конкретного підприємства, необхідно складати різні варіанти планів, з різним співвідношенням граничного доходу й граничних витрат.

Методичний підхід до визначення граничних витрат підприємства [84] наведено на рис. 2.14.

Як зазначено вище, метою стратегічного фінансового планування є забезпечення фінансової стійкості на тривалий період. Фінансова стійкість відображає такий стан фінансових ресурсів, за якого підприємство здатне забезпечувати безперебійний процес виробництва та реалізації продукції, його розширення й оновлення.

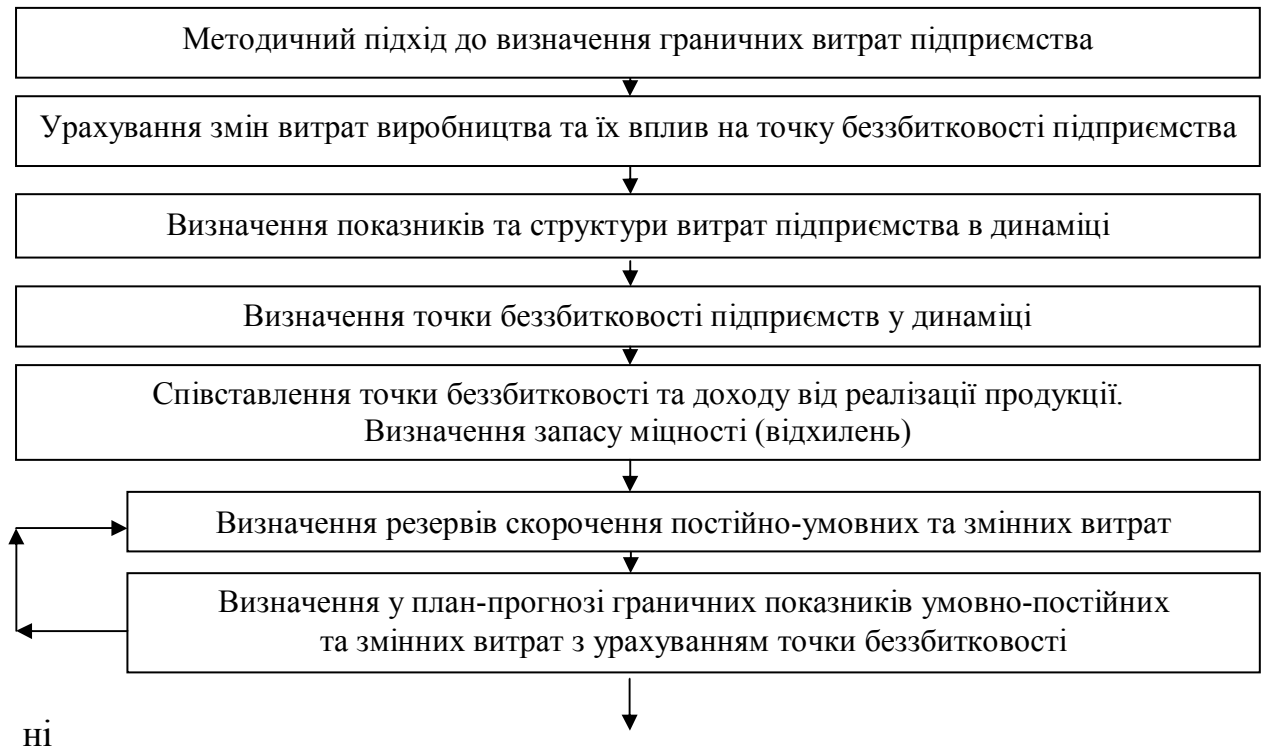


Рис. 2.14. Методичний підхід до визначення граничних витрат підприємства

Таблиця 2.16

Граничні показники витрат для підприємства ТОВ «ВІН-ГРУП»

№	Показники	План-прогноз на 2020 р.
1	Граничний дохід	11772715
2	Граничний чистий дохід	9182718
3	Темп росту доходу до попереднього року, %	111,5
4	Граничні витрати, виходячи із забезпечення 45% запасу міцності	6474994
5	Граничні умовно-постійні витрати	1219047
6	Темп зростання граничних умовно-постійних витрат, %	52
7	Граничні змінні витрати	5255947
8	Темп зростання граничних змінних витрат, %	111,5
9	Темп зростання граничних умовно-постійних витрат, %	95
10	Скореговані граничні умовно-постійні витрати, виходячи з темпу зростання 95%	2236173
11	Скореговані граничні витрати	7492120
12	Скорегований запас міцності:	
	- абсолютний;	4280595
	- абсолютний до чистого доходу;	1690598
	- відносний (%);	36,4
	- відносний до чистого доходу (%)	18,4

Критерієм ефективності фінансової стратегії може бути «золоте правило» економіки, описане моделлю:

$$T_n > T_e > T_a > ТВК, \quad (2.3)$$

де T_n – темп зростання прибутку;
 T_e – темп зростання обсягу виробництва;
 T_a – темп зростання активів;
 ТВК – темп зростання власного капіталу.

Розрахунки щодо зіставлення темпів зростання прибутку, доходу, активів та власного капіталу наведено в табл. 2.17. Розрахунки на прикладі ТОВ «ВІН-ГРУП» виконано за формулою (2.2).

Таблиця 2.17

Зіставлення темпів зростання прибутку, обсягу виробництва, активів та власного капіталу ТОВ «ВІН-ГРУП», тис. грн

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
Обсяг виробництва (Чистий дохід)	4732849	6487190	6639256	7580118
Прибуток	102669	170585	282500	371240
Активи	10043604	15032781	15051579	16431709
Власний капітал	7263665	10544722	11073560	11879344
Темп зростання прибутку, %	-	166,15	165,6	131,4
Темп зростання обсягу виробництва, %	-	137,06	102,34	114,17
Темп зростання активів, %	-	149,67	100,12	109,16
Темп росту власного капіталу, %	-	145,17	105,01	107,27

Виконані розрахунки показали таке:

2016 р.: $166,15 > 137,06 < 149,67 < 145,17$;

2017 р.: $165,6 > 102,34 > 100,12 < 105,01$;

2018 р.: $131,4 > 114,17 < 109,16 < 107,27$.

Таким чином, відповідно до запропонованого підходу, фінансовий план-прогноз необхідно вдосконалювати (коригувати) доти, поки він не буде задовольняти строки та основні критерії обраної стратегії підприємства, а

показники прибутку, доходу, активів та власного капіталу відповідатимуть співвідношенням рекомендованої моделі.

2.6. Система оцінювання й фінансового стимулювання поліпшення економічних результатів роботи структурних підрозділів

Для досягнення граничних показників діяльності підприємства необхідно щорічно розробляти план підвищення ефективності виробництва, який спрямований на подальшу мобілізацію й використання внутрівиробничих резервів, підвищення технічного рівня виробництва, нарощування виробничих потужностей і забезпечення конкурентоспроможності підприємства, у кінцевому підсумку – на зростання прибутку [51].

Основними розробниками цього плану є технічні служби, керовані головним інженером.

Найважливішою проблемою в процесі розробки зазначеного плану є забезпечення ретельного техніко-економічного обґрунтування передбачуваних результатів упровадження організаційно-технічних заходів шляхом:

- встановлення контрольних завдань з досягнення необхідного обсягу економічного ефекту в результаті виконання плану;
- розподілу завдань плану між службами та підрозділами;
- виконання попередніх розрахунків одержуваного ефекту від упровадження кожного заходу, терміну окупності витрат, визначення доцільності його виконання;
- визначення джерела фінансування та можливості виконання заходів у заданий термін;
- чіткого встановлення виконавців і співвиконавців;
- організації контролю за виконанням заходів за термінами й обліку фактично отриманого економічного ефекту.

Ці заходи надають змогу підприємству забезпечити виконання якісних показників плану, визначити роль і місце кожного підрозділу в ньому.

Вказані етапи роботи для обґрунтування плану підвищення ефективності виробництва є характерними для будь-якого підприємства. Однак аналіз показав, що головним недоліком проведення цієї роботи є слабка обґрунтованість завдань за обсягом економічного ефекту від упровадження організаційно-технічних заходів по структурних підрозділах. Зазвичай на підприємствах панує суб'єктивний підхід, який не сприяє виявленню резервів і прагненню працівників технічних служб до досягнення максимальних результатів.

З метою вирішення цієї проблеми нами запропоновано систему оцінювання й фінансового стимулювання підвищення економічних результатів роботи технічних служб підприємства. Для впровадження цієї системи потрібно провести підготовчу роботу з розрахунку основних параметрів організаційно-технічного рівня виробництва служб і підрозділів підприємства.

Основним економічним показником оцінювання результативності роботи фахівців технічних служб підприємства є обсяг економічного ефекту, отриманого від упровадження в підрозділах підприємства організаційно-технічних заходів. При визначенні підрозділам завдань за обсягом економічного ефекту враховують рівень можливостей кожного підрозділу, зумовлений специфікою функціональної діяльності.

Для цього запропоновано розрахувати нормативну величину економічного ефекту на 1 грн заробітної плати для кожного підрозділу. Рівень напруженості завдань за обсягом економічного ефекту від упровадження організаційно-технічних заходів по технічних службах підприємства запропоновано визначати як відношення планової суми економічного ефекту до його нормативної величини. Нормативна величина економічного ефекту встановлюється розрахунковим шляхом.

Нормативний обсяг економічного ефекту від упровадження організаційно-технічних заходів по технічних службах визначається за формулою:

$$H_{\text{еф}} = E_{\text{н}} \times \Phi_{\text{пл}} \times K_{\text{в}}, \quad (2.4)$$

де $H_{\text{еф}}$ – нормативний обсяг економічного ефекту від упровадження організаційно-технічних заходів по структурних підрозділах;

$E_{\text{н}}$ – загальний норматив економічного ефекту на 1 грн заробітної плати по підприємству;

$\Phi_{\text{пл}}$ – плановий фонд заробітної плати структурним підрозділам згідно зі штатним розписом;

$K_{\text{в}}$ – коефіцієнт потенційної можливості конкретного підрозділу в підвищенні економічного ефекту порівняно з іншими.

При цьому загальній норматив економічного ефекту визначається на основі максимально досягнутого за 3 останні роки на 1 грн заробітної плати.

Порівняльна потенційна можливість структурних підрозділів у підвищенні обсягу економічного ефекту визначається у вигляді коефіцієнта методом експертних оцінок за результатами опитування фахівців.

З метою створення зацікавленості фахівців структурних підрозділів у підвищенні прийнятих завдань з обсягу економічного ефекту запропоновано розмір їх премії поставити в залежність від рівня напруженості планових завдань за цим показником.

Коефіцієнт напруженості плану ($K_{\text{нп}}$) визначається за формулою:

$$K_{\text{нп}} = H_{\text{еф.п}} / H_{\text{еф.ф}}, \quad (2.5)$$

де $K_{\text{нп}}$ – коефіцієнт напруженості плану;

$H_{\text{еф.п}}$ – плановий обсяг економічного ефекту за цим структурним підрозділом;

$N_{\text{эф.ф}}$ – фактичний обсяг економічного ефекту за цим структурним підрозділом.

З метою фінансового стимулювання збільшення обсягу економічного ефекту запропоновано шкалу зміни базового рівня премії працівникам структурних підрозділів залежно від $K_{\text{нп}}$, яка має такий вигляд (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Шкала зміни базового рівня премії працівникам технічних служб
залежно від коефіцієнта напруженості плану**

Коефіцієнт напруженості	Зміна розміру премії, %
0,84–1,0	Збільшення на 40%
0,67–0,83	Збільшення на 20%
0,5–0,66	Не змінюється
0,33–0,49	Зменшення на 20%
<0,33	Зменшення на 40%

На нашу думку, пропоновані методичні підходи до розробки системи оцінювання й фінансового стимулювання поліпшення економічних результатів роботи технічних служб доцільно впровадити на підприємстві.

Використовуючи методичні підходи, викладені вище, наведемо підсумкові значення нормативних величин граничного обсягу виробництва, витрат і прибутку, які потенційно можуть бути отримані в планованому періоді (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Зведені дані щодо оцінки потенційних можливостей збільшення
підприємством прибутку за планом-прогнозом на 2020 р.**

Показники	План-прогноз на 2020 р.	Граничне значення показника (Гп)	Рівень використання граничного показника (Кг), гр3 – гр2	Потенційні можливості зі збільшення показника, %, гр4/гр2*100%
Обсяг виробництва продукції, грн	10256121	11772715	1516594	15
Витрати, грн	8221152	7492120	-729032	-
Зниження витрат, %	100	95	-5	5
Прибуток, грн	2034969	1926052	-108917	-

Отримані в результаті розрахунків нормативи величини граничних значень показників необхідно зіставити з плановими величинами показників (див. табл. 2.19), визначити рівень використання граничних значень за кожним показником, потенційні можливості зі збільшення кожного показника (обсягів виробництва, зниження собівартості), завдяки чому можна забезпечити досягнення граничного значення обсягу прибутку, тобто потенційно можливої максимальної її величини.

За даними наведеного підходу до оцінювання можна стверджувати, що потенційні можливості підприємства в планованому році надають змогу збільшити його прибуток. Для цього необхідно довести до нормативних величин обсяг виробництва й рівень зниження витрат виробництва продукції (- 5%).

Таким чином, застосування пропонованого підходу до оцінювання дозволить підприємству використовувати важелі саморегулювання, забезпечити розробку завдань з максимізації обсягу прибутку.

2.7. Визначення економічного ефекту від відносної економії умовно-постійних витрат підприємства

Відповідно до змін в обсягах виробництва та реалізації продукції відбуваються зміни у витратах – як змінних так і постійних.

Але відомо, що найбільший вплив на темпи зростання прибутку спричиняє саме відносна зміна постійних витрат.

Тому визначення економічного ефекту від відносної економії саме цієї групи витрат є актуальною для кожного підприємства. Запропоновано підхід до визначення впливу зміни обсягу виробництва на зміну постійних витрат на одну гривню продукції (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Методичний підхід до визначення відносної економії умовно-постійних витрат підприємства

Відповідно до запропонованого підходу, до умовно-постійних належать витрати, що зумовлені:

- відносною економією умовно-постійних витрат;
- амортизаційними відрахуваннями;
- структурними змінами у виробництві;
- змінами технічного рівня виробництва;
- застосуванням нових видів сировини й матеріалів;
- покращенням якості продукції;

- упровадженням організаційно-технічних заходів;
- удосконаленням матеріально-технічного забезпечення;
- ліквідацією непродуктивних витрат та збитків;
- зміною структури капіталу [61].

Як правило, якщо обсяги виробництва не змінюються в певний проміжок часу, то й розмір постійних витрат не змінюється. Постійний моніторинг обсягу таких витрат надає змогу визначати їх рівень та відхилення й розраховувати їх як умовно-постійні за формулою [118]:

$$C_{yb} = C_{пл} + \left[\frac{C_n}{T_p} \times 100 \right], \quad (2.6)$$

де C_{yb} – сума приведених умовно-постійних витрат плану-прогнозу;

$C_{пл}$ – умовно-постійні витрати планового періоду;

C_n – приріст умовно-постійних витрат базового року, пов'язаний зі збільшенням обсягів виробництва;

T_p – темп зростання обсягу виробництва в базовому році, у відсотках.

Відносну економію умовно-постійних витрат підприємства можна визначити за такою формулою [118]:

$$E_{уп} = T_1 \times C_{yb}, \quad (2.7)$$

де $E_{уп}$ – економія умовно-постійних витрат;

T_1 – темп приросту обсягу виробництва в плані-прогнозі порівняно з базовим роком, у відсотках;

C_{yb} – сума приведених умовно-постійних витрат плану-прогнозу.

На основі вищенаведених формул виконано розрахунок економії умовно-постійних витрат підприємства. Вихідні дані та розрахунок наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Вихідні дані та розрахунок економії умовно-постійних витрат
по ТОВ «ВІН-ГРУП»**

№	Показники	2018 р. факт	2019 р.		2020 р. план- прогноз
			план	факт	
1	Доход (виручка від реалізації продукції)	9392881		10556159	11772715
2	Темп зростання обсягу виробництва, %			112,38	111,52
3	Витрати (усього)	6860134	7067720	8031862	
4	Умовно-постійні витрати (33,3% від витрат)		2353866	2674610	2639276
5	Приріст витрат			320744	
6	Економія постійно-умовних витрат				304045

Якщо обсяги виробництва не змінюються, то й розміри амортизаційних відрахувань є постійною величиною. Однак така ситуація є ідеальною, насправді на підприємстві постійно відбувається рух основних фондів, що впливає на величину амортизації.

Визначення економії від умовно-постійної величини амортизаційних відрахувань пов'язано з планами інвестицій в оновлення основних фондів.

При цьому в планах інвестицій повинні бути деталізовані інвестиції, що спрямовані на розширення, модернізацію та оновлення основних фондів підприємства.

З урахування реального руху основних фондів на підприємстві може бути визначена економія від зміни сум амортизаційних відрахувань за формулою [118]:

$$E_a = \left(\frac{A_{\text{п}}}{T_{\text{п}}} - \frac{A_{\text{б}}}{T_{\text{б}}} \right) \times T_{\text{п}} \times K, \quad (2.8)$$

де E_a – економія від зміни суми амортизаційних відрахувань;

$A_{\text{п}}$ і $A_{\text{б}}$ – сума амортизаційних відрахувань у планованому й базовому роках;

$T_{\text{п}}$ і $T_{\text{б}}$ – обсяг виробництва у планованому й базовому роках;

К – коефіцієнт, який враховує величину амортизаційних відрахувань, що належать до собівартості продукції в базовому році.

У табл. 2.21 наведено дані для розрахунку економії від змін розмірів амортизаційних відрахувань по підприємству переробної галузі.

Таблиця 2.21

**Вихідні дані та розрахунок економії від зміни суми
амортизаційних відрахувань**

Показники	2019 р.	2020 р.
	факт	план-прогноз
Амортизаційні відрахування	1082392	1082392
Доход (виручка від реалізації продукції)	10556159	11772715
Коефіцієнт, що враховує величину амортизаційних відрахувань у витратах	0,1531	
Економія від зміни суми амортизаційних відрахувань		18836

При цьому в розрахунках на основі реальних показників діяльності застосований коефіцієнт величини амортизації у витратах на рівні 0,1531.

До економії умовно-постійних витрат можна віднести й економію завдяки змінам у структури виробництва.

Структура виробництва визначається питомою вагою окремих її видів, і розрахунок економії необхідно здійснювати для всіх видів продукції (виробництва).

При цьому беруть умову, що для базового та планового періодів для всіх видів продукції ціна та собівартість є незмінними величинами.

А економія відбувається завдяки зміні витрат під впливом зміни структури:

- економія матеріальних витрати та сировини;
- економія витрат на оплату праці з відрахуваннями на соціальне страхування;
- економія витрат на утримання та експлуатацію основних фондів;
- інші виробничі витрати, позавиробничі (комерційні) витрати.

Економія завдяки структурним змінам у виробництві може бути визначена за формулою [118]:

$$E_c = \sum_{i=1}^n \frac{C_{ci} \times (V_{pi} - V_{ci})}{T_{pi}}, \quad (2.9)$$

де E_c – відносне зменшення (збільшення) витрат унаслідок структурних змін у виробництві, у відсотках;

C_c – витрати на одну гривню виробництва кожного виду;

V_{pi} і V_{ci} – виробництво кожного виду відповідно в планованому та базовому роках;

i – кількість видів виробництва, $i=1,2,3,4,5,\dots, n$;

T_{pi} – обсяг виробництва у планованому році.

На основі формули (2.9) визначається зміна витрат унаслідок структурних змін у базовому та плановому періоді за формулою [118]:

$$\Delta E_c = E_{cб} - E_{cп} \quad (2.10)$$

де ΔE_c – зміна витрат від структурних змін у виробництві;

$E_{cб}$ і $E_{cп}$ – відносне зменшення (збільшення) витрат унаслідок структурних змін у виробництві в базовому й плановому періодах, у відсотках;

Для аналізованого підприємства зміна такого виду витрат становить:

$$\Delta E_c = 0,0785 - 0,0081 = 0,0868.$$

Економія від структурних змін у виробництві визначається за формулою [118]:

$$E_a = \Delta E_c \times T_{пп}, \quad (2.11)$$

де E_a – економія умовно-постійних витрат від структурних змін у виробництві;

$T_{\text{пл}}$ – темп приросту обсягу виробництва у плані-прогнозі.

Економія умовно-постійних витрат завдяки змінам технічного забезпечення виробництва зумовлена економією як матеріальних, так і трудових витрат, а саме завдяки впровадженню:

- інноваційних технологій та процесів;
- інноваційної техніки та устаткування;
- процесів, що надають змогу використовувати сировину покращеної якості й сучасні матеріали;
- технологій та процесів, що надають змогу забезпечити підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності;
- тощо.

В інвестиційному плані, як правило, обґрунтовують показники трудомісткості, матеріаломісткості, енергомісткості до й після впровадження інновацій на підприємстві та розраховують економію, що є основою для впровадження нових технічних і технологічних рішень.

Економія витрат від технічних та технологічних змін здійснюється окремо для кожного заходу.

Економію розраховують за формулою [118]:

$$E_{\text{пв}} = V_{\text{д}} - V_{\text{п}}, \quad (2.12)$$

де $E_{\text{пв}}$ – економія поточних витрат від зміни технічного рівня виробництва;

$V_{\text{д}}$ – поточні витрати на річний обсяг виробництва продукції (робіт, послуг) до впровадження технічних заходів;

$V_{\text{п}}$ – поточні витрати на річний обсяг виробництва продукції (робіт, послуг) після впровадження технічних заходів.

Найбільший вплив від удосконалення технічного рівня виробництва полягає в зниженні рівня трудомісткості виробництва, а це, у свою чергу,

позначається на економії заробітної плати та виплатах до фондів соціального страхування.

Економія від зниження трудомісткості та заробітної плати може бути визначена за формулою [118]:

$$E_3 = \left[(T_d \cdot Ч_d - T_n \cdot Ч_n) \times \left(1 + \frac{B}{100} \right) \times \left(1 + \frac{\Gamma}{100} \right) \right] \times O_n, \quad (2.13)$$

де E_3 – економія заробітної плати з відрахуваннями на соціальне страхування;

T_d і T_n – трудомісткість виробництва в нормо-годинах до та після впровадження заходів;

$Ч_d$ і $Ч$ – середньогодинна тарифна ставка робітника до та після впровадження заходів;

B – середній відсоток додаткової заробітної плати для цієї категорії робітників;

Γ – встановлені відсотки відрахувань на соціальне страхування;

O_n – обсяг виробництва з початку впровадження заходів до кінця планованого року.

Економія за наступною складовою витрат, а саме використанням сучасної сировини й матеріалів та їх раціональним використанням полягає в:

- оптимізації рецептури щодо використання природної сировини;
- впровадженні у виробництво нових рецептур, компонентів тощо;
- використанні сучасних замінників природної сировини;
- раціональному використанні відходів сировини та матеріалів через виробництво супутніх товарів і послуг, упровадженні безвідхідних технологій;
- тощо.

Розрахунок економії за вищеперерахованими статтями можливий шляхом визначення та дотримання норм використання необхідної сировини й матеріалів, збереження якості продукції.

Економію потрібно розраховувати за кожним напрямом оптимізації окремо та в сукупності.

Від оптимізації сировинних та матеріальних витрат економія може бути визначена за формулою [118]:

$$E_m = (N_d C_d - N_p C_p) \times O_p, \quad (2.14)$$

де E_m – економія від зменшення матеріальних витрат;

N_d і N_p – норма витрат сировини, матеріалів, палива, енергії на одиницю продукції відповідно до та після впровадження заходів;

C_0 і C_1 – ціна натуральної одиниці сировини, матеріалів, палива, енергії відповідно до та після впровадження заходів;

O_p – обсяг виробництва з початку впровадження заходів до кінця планованого року.

Економію від поліпшення якості продукції можна визначати, розраховуючи зміну витрат на сировину, доплат до заробітної плати та інших статей, що зумовлені виробництвом продукції кращої (більш високої) якості.

Як правило, при цьому (при підвищенні якості) змінюється стандарт чи технічні умови, тому продукт вважається новим і підвищена ціна його реалізації враховує відповідні витрати.

У розрахунках необхідно брати до уваги обсяг виробництва продукції покращеної якості через застосування надбавок до цін [118]:

$$\Delta O_v = (C_p - C_d) \times O_p, \quad (2.15)$$

де $\Delta O_{\text{в}}$ – збільшення обсягу виробництва продукції;

$C_{\text{д}}$ і $C_{\text{п}}$ – ціна до та після поліпшення якості;

$O_{\text{п}}$ – обсяг виробництва продукції підвищеної якості з початку впровадження заходів до кінця планованого року.

Загальна сума економії умовно-постійних витрат від упровадження організаційно-технічних заходів взята нами у 2% від фактичних витрат базового періоду, відповідно може бути визначена з урахуванням цієї умови.

Тобто $\Delta E = 174925$ грн.

Загальний підхід до визначення економії від удосконалення організації виробництва та умов праці полягає в розрахунку економії за такими статтями:

- упровадження нових виробництв;
- спеціалізація та укрупнення (або інші підходи до реорганізації) виробництва;
- зміни структури управління виробництвом;
- покращення організації та управління підприємством (виробництвом);
- удосконалення системи логістики та матеріально-технічного забезпечення виробництва (робота без складів тощо);
- контроль за непродуктивними витратами та прямими збитками;
- тощо.

Загальну економію від змін витрат у результаті впровадження інноваційних (нових) виробництв з підвищеними технічними та техніко-економічними показниками можна розрахувати за формулою [118]:

$$E_{\text{в}} = \left(\frac{C_{\text{п}} - C_{\text{о}}}{100} \right) \times O_{\text{в}}, \quad (2.16)$$

де $E_{\text{в}}$ – економія витрат у результаті впровадження нових виробництв;

$C_{\text{п}}$ – витрати на одну гривню продукції нових виробництв;

$C_{\text{о}}$ – середні витрати на одну гривню продукції в базовому році;

$O_{\text{в}}$ – обсяг продукції нових виробництв.

Основні резерви економії шляхом удосконалення організації та управління виробництвом полягають у проведенні заходів, пов'язаних зі змінами регламенту (режиму) роботи підприємства; підвищенням коефіцієнта змінності, реорганізації підсобно-технічних, підсобно-технологічних, складських, постачання та інших підрозділів.

Економія від зниження витрат через удосконалення організації та управління виробництвом може бути визначена прямим методом, тобто через кількість вивільнених працівників та їх середньої заробітної плати, економії завдяки скороченню платежів до фондів соціального страхування.

Економія від вивільнення відповідної категорії працівників визначається за формулою [118]:

$$E_{зв} = Л \times \Phi \left(1 + \frac{\Gamma}{100} \right) \times М, \quad (2.17)$$

де $E_{зв}$ – економія заробітної плати та відрахувань на соціальне страхування;
 $Л$ – кількість вивільнених робітників;
 Φ – середньомісячна заробітна плата цієї категорії робітників;
 Γ – встановлені відсотки відрахувань на соціальне страхування;
 $М$ – кількість місяців роботи від початку впровадження заходів до кінця року.

Також удосконалення системи організації та управління полягає в укрупненні структури управління, упровадженні сучасних комп'ютерних систем управління, комп'ютеризації інженерної та управлінської праці, оптимізації функцій і усуненні дублювання (іноді зайвих) тощо.

Удосконалення та оптимізація складського господарства можуть бути пов'язані зі змінами в умовах постачання сировини та матеріалів, змінами господарських зв'язків тощо.

Основними заходами, що стосуються вдосконалення та оптимізації складського господарства, є:

- економія витрат через оптимізацію транспортування;
- економія витрат через оптимізацію зберігання;
- економія витрат через забезпечення в необхідному асортименті;
- забезпечення сировиною та матеріалами необхідної якості;
- дотримання строків і розмірів постачання;
- оптимізація форм постачання необхідних ресурсів;
- забезпечення регулярності та надійності поставок;
- раціоналізація господарських зв'язків та схем доставки необхідних ресурсів;
- тощо.

Економію за цими заходами визначають прямим методом, тобто за реальним зменшенням витрат на транспортування та зберігання матеріальних ресурсів.

Суттєвим резервом, що може бути визначений у плановому періоді, є усунення непродуктивних витрат та збитків, які визначають на основі контролю та аналізу за попередній період, економію від ліквідації таких втрат розраховують як відношення таких збитків за минулі періоди до обсягу виробництва [118]:

$$E_3 = Z_6 T_{зр.пл}, \quad (2.18)$$

де E_3 – економія від ліквідації непродуктивних витрат та збитків;

Z_6 – сума витрат і збитків у базовому періоді;

$T_{зр.пл}$ – темп зростання обсягу виробництва продукції в планованому періоді.

Застосування наведеного підходу до комплексного аналізу та врахування факторів внутрішньогосподарської діяльності мають передувати розробці плану-прогнозу.

Після закінчення року знову необхідно проводити аналіз за всіма визначеними напрямками діяльності з метою виявлення причин відхилень і зайвих витрат, якщо вони будуть.

З метою оптимізації витрат на підприємстві та виявлення причин відхилень від запланованих показників можуть використовуватися не тільки дані бухгалтерської звітності, різноманітна технічна документація, а й матеріали необхідних спостережень на робочих місцях, вибіркового перевірок, зіставлення роботи працівників окремих підрозділів підприємства тощо.

Величина економії, яку підприємство отримує в результаті того, що запозичує кошти, визначається, тим, яку частку становлять запозичення в загальному капіталі підприємства.

Розрахунок економії від зміни структури капіталу полягає у визначенні зміни величини кредиту та його ціни.

Вихідні дані та розрахунок економії від зміни структури капіталу підприємства наведено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

**Розрахунок та економія умовно-постійних витрат
від зміни структури капіталу ТОВ «ВІН-ГРУП»**

Показники	Базовий період	План-прогноз
Кредити	4464794	3620103
Відсотки за кредитом	24	24
Сума виплачених за кредитом відсотків, %	1071551	868825
Економія від зміни структури капіталу		202726

Завершальним етапом планування є визначення загальної суми економії від усіх названих заходів.

У табл. 2.23 наведено загальну суму економії від удосконалення системи фінансового планування на підприємстві – 1 722 404 грн.

Таблиця 2.23

**Загальна сума економії від удосконалення системи фінансового
планування (розраховано на прикладі ТОВ «ВІН-ГРУП»)**

Показники	Сума
Економічний ефект від відносної економії умовно-постійних витрат	304045
Економічний ефект від зміни відносних розмірів амортизаційних відрахувань	18836
Економічний ефект від зміни структури виробництва	1021872
Економічний ефект від упровадження організаційно-технічних заходів і фактичних витрат базового періоду	174925
Економічний ефект від зміни структури капіталу	202726
Усього	1722404

Отже, запропонований методичний підхід до визначення впливу умовно-постійних витрат на результати діяльності підприємства надає змогу комплексно вирішувати завдання щодо складання плану-прогнозу, враховуючи специфіку підприємства та наявні резерви за кожною статтею витрат. Такий обґрунтований підхід до складання напружених планів-прогнозів надає змогу підвищити результативність та ефективність діяльності підприємств переробної галузі [61].

Висновки до розділу 2

1. На основі аналізу основних показників діяльності промисловості та переробної промисловості визначено місце галузі у створенні ВВП країни. На основі здійсненого кореляційного аналізу встановлено вплив переробної галузі на створення й приріст ВВП України. Для цього за допомогою табличного процесора Excel почергово був визначений коефіцієнт кореляції залежності між обсягом ВВП та обсягом капітальних інвестицій у галузь, а також оплатою праці, рентабельністю й кількістю підприємств. На основі показників кореляції за всіма співвідношеннями зроблено висновок про суттєвий зв'язок між ВВП

країни та роботою галузі. Найбільший вплив серед зазначених показників має оплата праці та капітальне інвестування в переробну галузь, що робить цю галузь найбільш перспективною з погляду подальшого вкладення коштів у неї.

2. Пропонована концепція фінансового планування на підприємствах та в корпораціях має базуватися на єдиному методологічному підході, що заснований на ідеї розвитку ринкових відносин і парадигмі фінансового планування на основі стратегічного, а не довгострокового управління.

У межах стратегічного управління фінансове планування має включати заходи, необхідні для досягнення стратегічної мети, і реалізовуватися послідовно в таких документах, як: стратегічний план (система цілей), основний бюджет (поточні плани) та оперативні плани.

В основу концепції фінансового планування покладено систему трирівневого планування на підприємстві, яку запропоновано розглядати як процес стратегічного планування щодо досягнення поставленої мети, що базується на прогнозуванні (передбаченні), постійному контролі та уточненні управлінських рішень відповідно до динаміки розвитку.

Інноваційність такого інструменту управління підприємством може визначатися наявністю відповідної системи стимулювання та санкціонування працівників за своєчасне досягнення (виконання) контрольного показника плану.

3. Запропоновано методичний підхід та алгоритм розробки поточного плану-прогнозу фінансово-економічної діяльності підприємства; визначення плану-прогнозу підприємства як розгорнутої програми виробничо-господарської й соціальної діяльності підприємства, спрямованої на виконання завдань з прибутку, на більш ефективне використання наявних потужностей і всіх видів ресурсів.

Поточний план-прогноз потрібно розробляти щорічно за такими взаємопов'язаними розділами: основні показники; план виробництва; план підвищення ефективності виробництва; планові техніко-економічні нормативи

й норми; план інвестиційних вкладень; план щодо праці та заробітної плати; план з прибутку та рентабельності виробництва; план по фондів економічного стимулювання; баланс доходів і витрат, відносини з бюджетом, кредитні відносини; план соціального розвитку.

Тобто план-прогноз – це документ внутрішньофірмового планування, у якому відображають усі основні розділи виробничої й комерційної діяльності підприємства; аналізують проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, і визначають способи вирішення виробничо-фінансових завдань.

4. Для складання плану-прогнозу необхідно визначити граничний дохід та граничні витрати підприємства.

Запропонований методичний підхід до визначення граничного доходу базується на оцінюванні потенційних можливостей зі збільшення прибутку шляхом нарощування виробництва та підвищення темпів зниження витрат.

В основу підходу покладено методику розрахунку нормативної величини граничного значення виробничої потужності підприємства та нормативної величини граничного значення обсягу виробництва.

5. В основу вдосконаленого методичного підходу до визначення граничних витрат покладено розрахунок прогнозних обсягів реалізації (доходу), які забезпечать повне покриття постійних і змінних витрат підприємства. Запропоновано використовувати бухгалтерський підхід до визначення точки беззбитковості, щоб розраховувати показники граничних постійних та змінних витрат.

6. Як критерій ефективності фінансового планування на підприємстві запропоновано правило економіки, згідно з яким необхідно, щоб темпи зростання прибутку перевищували темпи зростання обсягу виробництва; ті, у свою чергу, темпи зростання активів; а останні – темпи зростання власного капіталу підприємства.

У результаті розробки підприємством фінансового плану на основі граничних показників не допускається порушення співвідношення,

рекомендованого правилом економіки. Якщо це відбувається, то план потрібно коригувати доти, поки він не буде задовольняти критерій ефективності.

7. Підхід до мотивації та зацікавленості фахівців структурних підрозділів у підвищенні прийнятих завдань згідно з планом-прогнозом полягає у визначенні коефіцієнта напруженості плану для кожного структурного підрозділу та встановленні розміру премій працівників цих підрозділів за шкалою залежності премії від рівня напруженості планових завдань.

8. Запропоновано методичний підхід до визначення економії завдяки удосконаленню планування змінних витрат, які мають найбільший вплив на темпи зростання прибутку. Відповідно до цього підходу, до умовно-постійних віднесено витрати, зумовлені: відносною економією умовно-постійних витрат; економією амортизаційних відрахувань; структурними змінами у виробництві; змінами технічного рівня виробництва; застосуванням нових видів сировини й матеріалів; покращенням якості продукції; упровадженням організаційно-технічних заходів; удосконаленням матеріально-технічного забезпечення; ліквідацією непродуктивних витрат та збитків; зміною структури капіталу. Загальна економія визначається додаванням за всіма переліченими статтями витрат.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Підхід до планування на підприємстві на основі використання матричних моделей

Як уже вище було зазначено, на вітчизняних підприємствах фінансове планування або розрахунки фінансових показників здійснюють лише на короткий період часу, стратегічному плануванню не приділяють належної уваги, тобто можемо констатувати, що сучасна система планування на промислових підприємствах майже зруйнована.

Об'єктивно такій ситуації сприяв сучасний стан економіки, для якої останніми роками характерні непередбачувані стрибки інфляції, валютного курсу, цін на енергоносії тощо, а це, у свою чергу, робило розрахунки підприємств малодостовірними.

На основі дослідження підходів до планування, можна зазначити, що деякі підприємства, навіть складаючи фінансові плани, не проводять їх оцінювання відповідно до отриманих фактичних показників; не порівнюють звітні та фактичні показники, щоб виявити чинники, завдяки яким відбуваються відхилення, та величину цих відхилень. Тобто відсутній механізм контролю за виконанням планів, особливо на державних підприємствах.

У цих умовах необхідно вдосконалювати методичні підходи до планування з використанням сучасних підходів.

За допомогою планування підприємство визначає на плановий період усі джерела формування фінансових ресурсів та надходження коштів, обсяг витрат, необхідних для обслуговування й повернення залучених коштів, витрат, пов'язаних зі сплатою податків та інших обов'язкових платежів, коштів,

необхідних для покриття збитків, підтримки своєї платоспроможності та ліквідності тощо [69].

Діюча система планування на багатьох вітчизняних підприємствах передбачає застосування трендового методу планування та індексів, що характеризують відношення показників звітного року до базисного. Такий метод планування є недосконалим та неприйнятним, оскільки отримані планові показники завідома містять у собі негативні тенденції та неефективну діяльність минулих років.

На наш погляд, реальність фінансового плану характеризується величиною відхилень фактичних значень від запланованих. Чим ближчі фактичні й планові значення показників, тим вища реальність фінансового плану.

Враховуючи це, доцільною є розробка нового методичного підходу до планування доходів, витрат та фінансового результату діяльності підприємства. Але необхідно зауважити, що питанням удосконалення методики фінансового планування та прогнозування на сучасному підприємстві, як і методології планування взагалі, приділяють недостатньо уваги.

Більшість наукових публікацій присвячена загальнотеоретичним питанням упровадження фінансового планування й бюджетування, методичним та організаційним аспектам урахування впливу ринкових чинників при здійсненні внутрішньофірмового фінансового планування, що не сприяє підвищенню його ефективності в умовах нестаціонарного зовнішнього середовища. Тому проблема розробки методичних підходів до фінансового планування є актуальною.

Дослідивши існуючі методичні підходи зарубіжного та вітчизняного фінансового планування на підприємствах різних галузей національної економіки, можна дійти висновку, що жодна з них не в змозі врахувати всі внутрішні та зовнішні фактори впливу на ефективність діяльності окремих структурних підрозділів, а отже, і підприємства в цілому.

Нами запропоновано вдосконалений підхід до методики фінансового планування й складання плану-прогнозу на основі ланцюгової матричної моделі.

Ця модель розрахунку є системою матриць [69]. Кожна з них містить відповідні показники (нормативи). Матриці об'єднані в систему за ланцюговим принципом.

Залежно від показника, який необхідно отримати, матриці підлягають математичним операціям (додавання, вирахування, множення, ділення тощо), що надає змогу за структурними підрозділами та в цілому по підприємству оперативно визначати відхилення від запланованих показників у місцях їх виникнення, виявляти проблемні завдання в управлінні, застосовувати ефективні норми та нормативи, визначати резерви економії ресурсів тощо.

Упровадження цієї моделі в процес планування на підприємстві може забезпечити прийняття обґрунтованих рішень щодо організаційно-економічної стратегії управління підприємством та допоможе реалізувати основні заходи й цілі оптимізації доходів і витрат, до яких належать ефективне управління грошовими потоками, основними та оборотними активами; упровадження інноваційних технологій; підвищення продуктивності праці й перегляд нормативів оплати праці тощо.

Отже, цей удосконалений підхід є зручним та досить достовірним інструментом вирішення проблеми планування доходів і витрат, за його допомогою всі розрахунки можна виконувати на комп'ютері.

Математичні методи, що лежать в основі ланцюгової матричної моделі, є універсальними з погляду використання як малих, так і великих масивів досліджуваних параметрів.

Операції з матрицями є простими та зручними, хоча розробка первинної нормативної бази вимагає значних витрат часу.

Ланцюгова матрична модель – це система показників та укрупнених нормативів, що включають до матриць і які складають за ланцюговим принципом.

Використання ланцюгової матричної моделі (ЛММ) при розрахунках для низових ланок особливо ефективно ще й тому, що заплановані витрати для структурних підрозділів не збігаються з фактичними.

У матрицю витрат ЛММ достатньо ввести повні або часткові зміни та виконати розрахунок відповідно до змін. А це надасть змогу отримати об'єктивну основу для розрахунку загальних витрат окремих структурних підрозділів і підприємства в цілому та контролю за виконанням планів підприємства [69].

Оскільки розрахунки на основі ланцюгової матричної моделі для структурних підрозділів підприємства визначають не лише їх потребу в матеріальних ресурсах, а й у заробітній платі, вимоги до розробки адекватної моделі збільшуються.

Застосування ланцюгової матричної моделі передбачає розробку класифікації укрупнених витрат структурних підрозділів, розробку відповідних до них планово-розрахункових нормативів. Метод передбачає виконання розрахунків та їх порівнянням з кошторисними даними.

Планування доходів підприємства залежить від виду діяльності та організаційного рівня певного структурного підрозділу.

На рис. 3.1 наведено принципову схему ланцюгової матричної моделі для розрахунку планових доходів на рік із розбивкою по місяцях (на прикладі підприємства переробної галузі).

На рис. 3.2, 3.3 наведено принципові схеми ланцюгової матричної моделі для розрахунку планових витрат і планових коефіцієнтів витрат на рік із розбивкою по місяцях.

У табл. 3.1 наведено умовні позначення векторів планових коефіцієнтів. За цією схемою доходи планують відповідно до планових обсягів реалізації продукції підприємства [69].

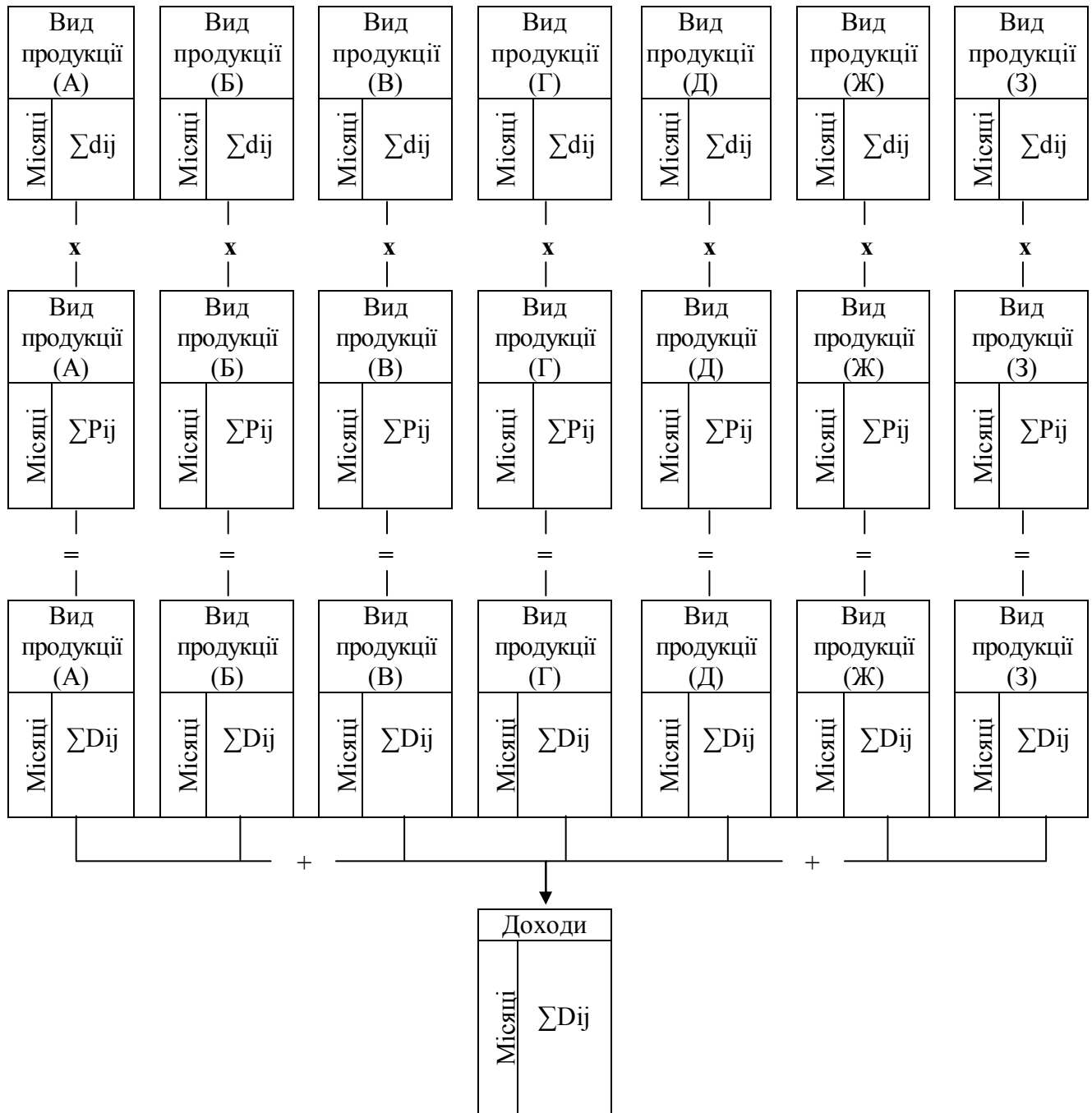


Рис. 3.1. Матриця доходів від звичайної діяльності

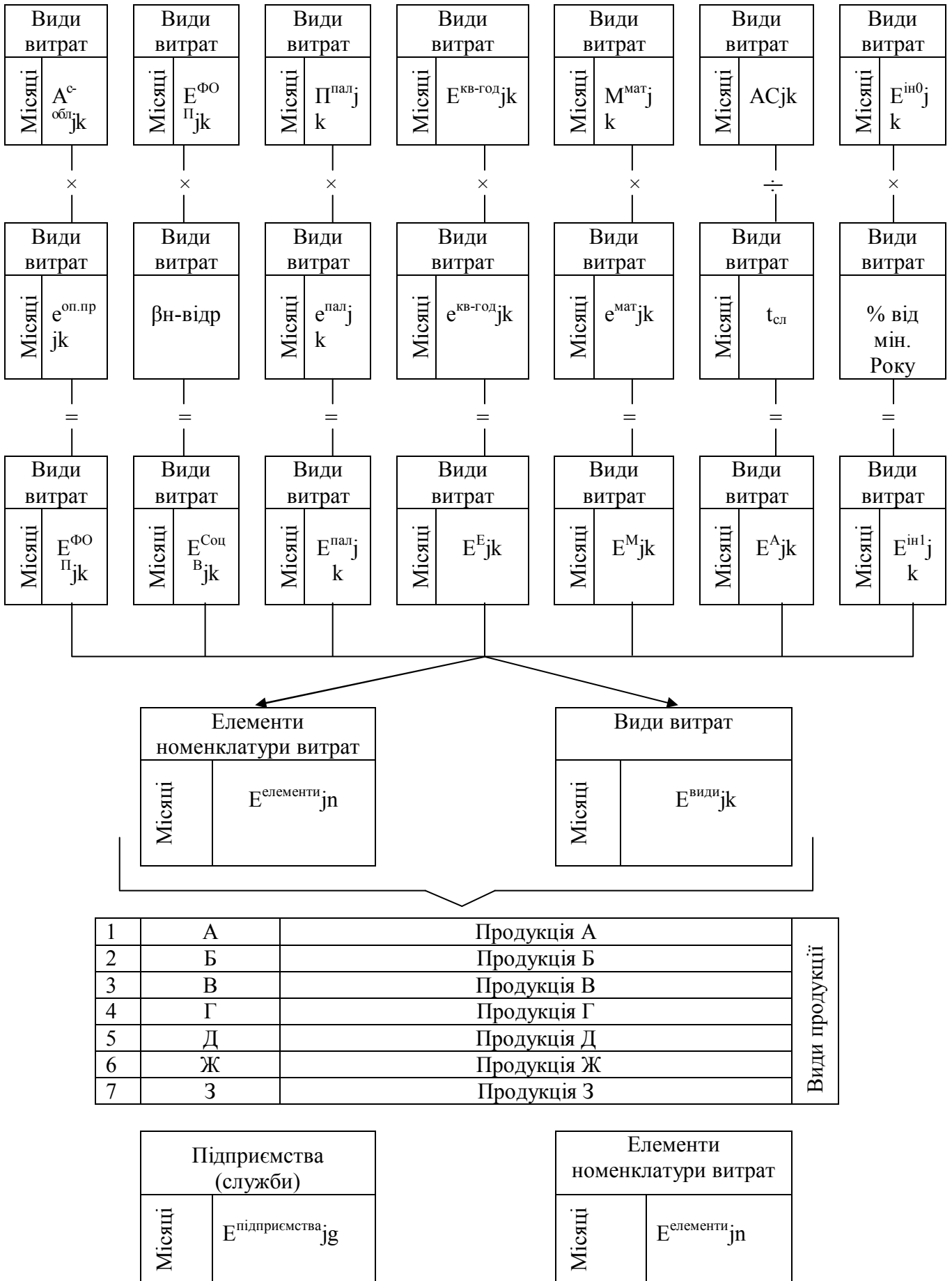


Рис. 3.2. Матриця витрат за продукцією

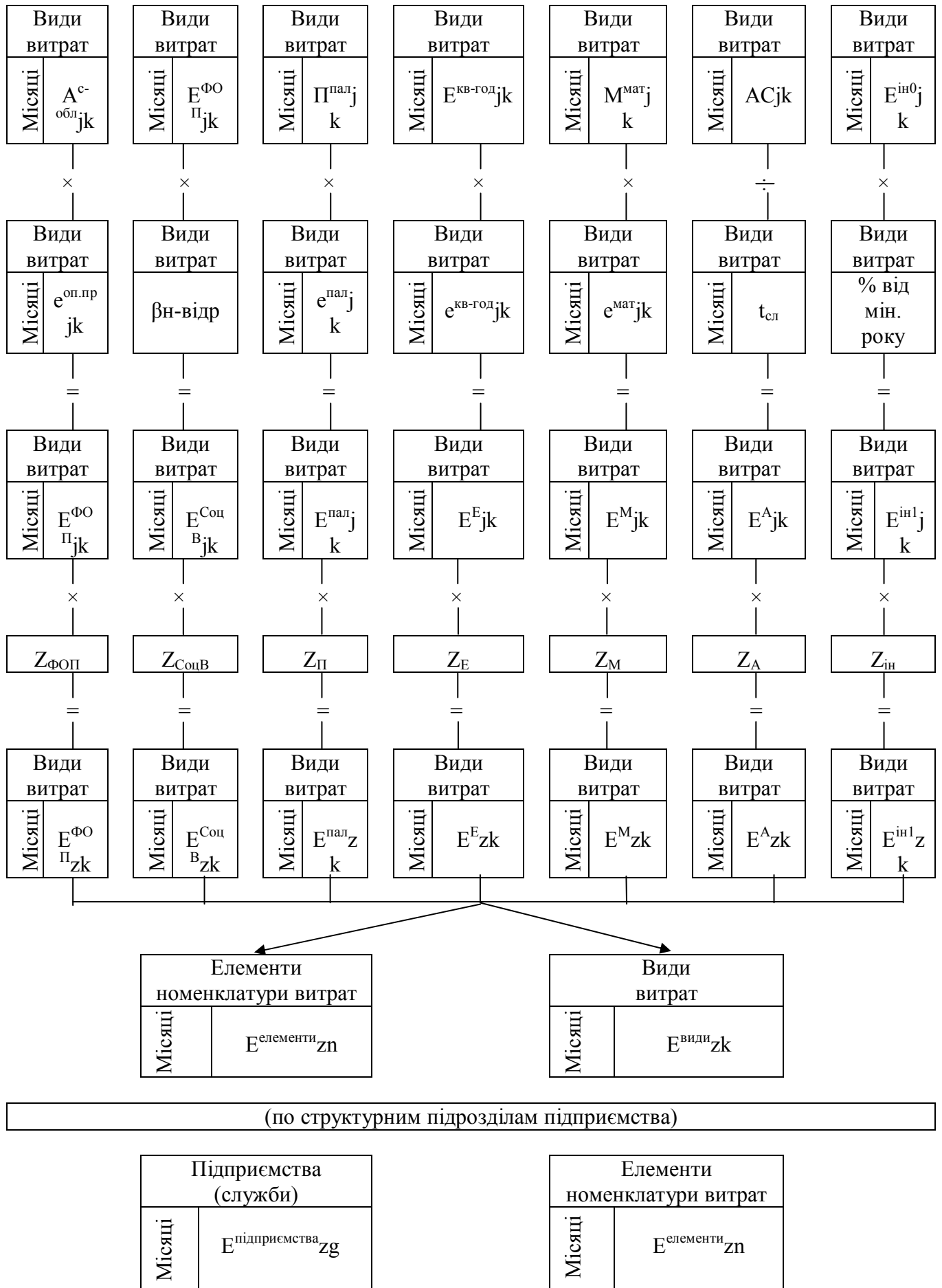


Рис. 3.3. Матриця витрат за продукцією

Таблиця 3.1

Вектори планових коефіцієнтів

Позначення	Зміст
$Ч^{сп}jk$	Облікова чисельність працівників k-го виду витрат за j-й місяць
$N^{П}jk$	Потреба в паливі на k-й вид витрат за j-й місяць
N^Ejk	Потреба в електроенергії на k-й вид витрат за j-й місяць
N^Mjk	Потреба в матеріалах на k-й вид витрат за j-й місяць
A^Cjk	Амортизаційна вартість за видами основних фондів
$E^{ін0}jk$	Витрати на інші потреби базового періоду k-го виду витрат за j-й місяць
$Z^{міс}jk$	Місячна заробітна плата працівників k-го виду витрат за j-й місяць
$Ц^{П}jk$	Ціна 1 т умовного палива
$Ц^Ejk$	Ціна 1 квт години
$Ц^Mjk$	Ціна умовної одиниці матеріалів
$t_{сл}$	Термін служби конкретного виду основних фондів
$E^{Фоп}jk$	Фонд оплати праці k-го виду витрат за j-й місяць
$E^{СоцВ}jk$	Відрахування на соціальні потреби k-го виду витрат за j-й місяць
$E^{П}jk$	Витрати на паливо k-го виду витрат за j-й місяць
E^Ejk	Витрати на електроенергію k-го виду витрат за j-й місяць
E^Mjk	Витрати на матеріали k-го виду витрат за j-й місяць
E^Ajk	Амортизаційні відрахування
$E^{ін0}jk$	Витрати на інші потреби j-го місяця базисного року
$E^{ін1}jk$	Витрати на інші потреби j-го місяця планового року
$E^{ел}jn$	Витрати за елементами Номенклатури витрат j-го місяця
E^Bjk	Витрати за видами витрат j-го місяця
$E^{підпр}jg$	Витрати по підприємствах j-го місяця
$\%_{на\ СоцВ}$	Розмір внеску на соціальне страхування
$\% \text{ від мин. року}$	Частка інших витрат у загальній кількості витрат базисного (минулого) року (число)
Види витрат	Адміністративні, виробничі витрати та витрати на збут
Елементи номенклатури витрат	1. Фонд оплати праці. 2. Відрахування на соціальні потреби. 3. Паливо. 4. Електроенергія. 5. Матеріали. 6. Амортизаційна відрахування. 7. Інші витрати

Визначаючи планові втрати від діяльності підприємства, необхідно передбачати відповідність витрат запланованим обсягам продукції, її якості та кінцевим фінансовим результатам діяльності підприємства при зниженні витрат на одиницю продукції (якщо це не впливає негативно на якість цієї продукції), насамперед шляхом:

– кращого використання наявних і впровадження нових, удосконалених технічних засобів і технологічних процесів;

- підвищення продуктивності на основі застосування працевзбережних технологій, поліпшення організації праці, механізації основних і допоміжних робіт, створення дієвої системи мотивації праці;

- скорочення матеріальних витрат у результаті ощадливих витрат матеріалів, палива та електроенергії, упровадження ресурсозбережних технологій, повторного використання матеріалів, усунення втрат при транспортуванні й зберіганні;

- економії управлінських та інших загальногосподарських витрат за допомогою інформатизації процесів управління, удосконалення організаційної структури, підвищення кваліфікації працівників сфери управління, застосування ефективних методів менеджменту;

- ліквідації непродуктивних витрат та втрат шляхом удосконалення організації виробництва, оперативного вживання заходів із недопущення збоїв у виробництві, зміцнення трудової, технологічної та фінансової дисципліни.

Для досягнення цих цілей планування витрат потрібно здійснювати за єдиною номенклатурою витрат, що являє собою обґрунтовану класифікацію й систематизований перелік витрат [69].

Витрати мають бути максимально оптимізовані. Їх розмір обґрунтовують виключно на підставі макроекономічних показників: індексу цін виробників, індексу споживчих цін, темпів зростання заробітної плати тощо.

План з праці розробляють на підставі аналізу середньооблікової кількості працівників, середньомісячної заробітної плати одного працівника за попередній період, урахування змін обсягів продукції, забезпечення відповідних темпів зростання продуктивності праці.

Планування зростання заробітної плати має бути забезпеченим відповідним зростанням доходної частини, зокрема доходу від реалізації [69].

Суму відрахувань на соціальні заходи розраховують згідно з нормами та порядком відрахувань, встановлених чинним законодавством України.

Витрати на матеріали, паливо та електроенергію визначають відповідно до нормативів цих видів ресурсів, необхідних для виконання планового обсягу продукції, передбаченого в плановому періоді.

Суму амортизаційних відрахувань визначають, виходячи з їх величини за період, який передує плановому (базовий), з урахуванням залишкової вартості та строку корисного використання, програм оновлення й вибуття основних засобів упродовж планового періоду [69].

Суму «Інших витрат» визначають, виходячи з їх величини за період, який передує плановому (базовому), порівняльної оцінки базового рівня з раніше виконаними розмірами витрат за один або кілька років, а також з урахуванням факторів, які можуть спричинити зміни витрат у періоді, який планується.

До фінансових витрат включають витрати, зумовлені використанням кредитів банків, іншого позикового капіталу, наприклад витрати, пов'язані з емісією цінних паперів підприємства, фінансовим лізингом тощо [69].

За необхідності, використовуючи запропонований підхід, при формуванні матриць можна врахувати й інші витрати, які виникають під час діяльності.

Контроль за плановими показниками відбувається через введення в матрицю фактичних показників виконання по відповідних структурних підрозділах. Накладання матриці планових показників на матрицю фактичних показників дає значення їх відхилень в абсолютному та відносному зіставленні.

Удосконалення методів фінансового планування надасть змогу підвищити керованість і ефективність його функціонування.

Ця модель розрахунку є системою показників і укрупнених нормативів, включених до матриць, що складені за ланцюговим принципом і підлягають додаванню, вирахуванню, множенню, діленню й іншим операціям, що надає змогу на рівні формування витрат (у місцях їх виникнення) визначати проблемні завдання в управлінні, застосовувати прогресивні норми, проводити заходи щодо економії ресурсів тощо [69].

3.2. Сучасні інноваційні підходи до фінансового планування на підприємстві

В умовах ринкового господарювання фінансове планування є інструментом досягнення визначеної стратегічної мети підприємства. Важка передбачуваність факторів впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства з боку зовнішнього середовища (зміни в попиті, цінах на продукцію, податковому механізмі тощо) висуває нові вимоги до ефективності фінансового планування, оскільки підприємство самостійно несе відповідальність за результати своєї діяльності. Це вимагає від нього ведення налагодженої фінансової роботи, яка надасть змогу отримати якнайточніші прогнози динаміки фінансових ресурсів у невизначених умовах [67]. Тому розробка інноваційних підходів до фінансового планування діяльності підприємства є актуальною.

За нестабільних та кризових умов в економіці вітчизняні підприємства потребують нових інструментів і методів, щоб працювати ефективно. Це пов'язано з необхідністю забезпечення ефективного фінансового планування діяльності на українських підприємствах як первинних структурах у сфері матеріального виробництва, адже саме від їх діяльності залежить стабільність країни в цілому [67].

До сучасних інноваційних підходів фінансового планування належать процесний та результативний.

Уперше акцент на процеси та процесні підходи в теоретичних дослідженнях було поставлено фахівцями з проблем управління якістю, які звернули увагу на те, що вдосконалення процесів на підприємстві сприяє підвищенню якості продукції.

Так, фахівець у сфері математичної статистики і менеджменту, відомий як батько «японського дива» у сфері якості, Е. Демінг [40] творчо розвинув і обґрунтував ідеї У. Шухарта [158] стосовно методів управління якістю та

вперше розробив підхід «Безперервного вдосконалення процесів», в основу якого покладено 14 постулатів, відомих сьогодні як принципи якості Демінга [67].

Виходячи з висновків названих авторів, під процесним підходом можна розуміти систематичну ідентифікацію й управління використовуваними підприємством процесами та їх взаємодію, оскільки вихід одного процесу утворює безпосередньо вхід для наступного.

Тлумачення терміна «процесний підхід» подано в міжнародному стандарті ISO 9000:2005 «Системи управління якістю» в такому вигляді: для результативного функціонування підприємства повинні визначати численні взаємопов'язані процеси, що взаємодіють, та управляти ними [52; 67].

Процесний підхід до планування діяльністю та управління підприємством передбачає визначення й опис усіх основних і допоміжних процесів підприємства, а також встановлення взаємозв'язків між процесами й подальшим управлінням ними, включаючи безперервне поліпшення за методикою PDCA, моніторинг задоволеності споживачів і внутрішній аудит процесів [52]. Тобто стратегічної мети (результату) досягають, коли управління діяльністю й відповідними ресурсами відбувається як управління процесом.

Уперше процесний підхід ефективно впровадила у виробництво у 70-х рр. XX ст. японська автомобілебудівна компанія «Тойота» за активною участю С. Сінго [130]. Він розглядав поняття «процес» як рух матеріалу в часі та просторі, перетворення сировини спочатку на напівоброблену заготовку, а потім – на готову продукцію, а «операцію» – як роботу, що виконують для цього перетворення. Тобто процес і операцію він розумів як взаємодію й рух засобів виробництва та робітників у часі й просторі.

Цікавим може бути й варіант застосування другого інноваційного підходу (результативного) до системи фінансового планування на основі філософії Кайдзен [67] (рис. 3.4).

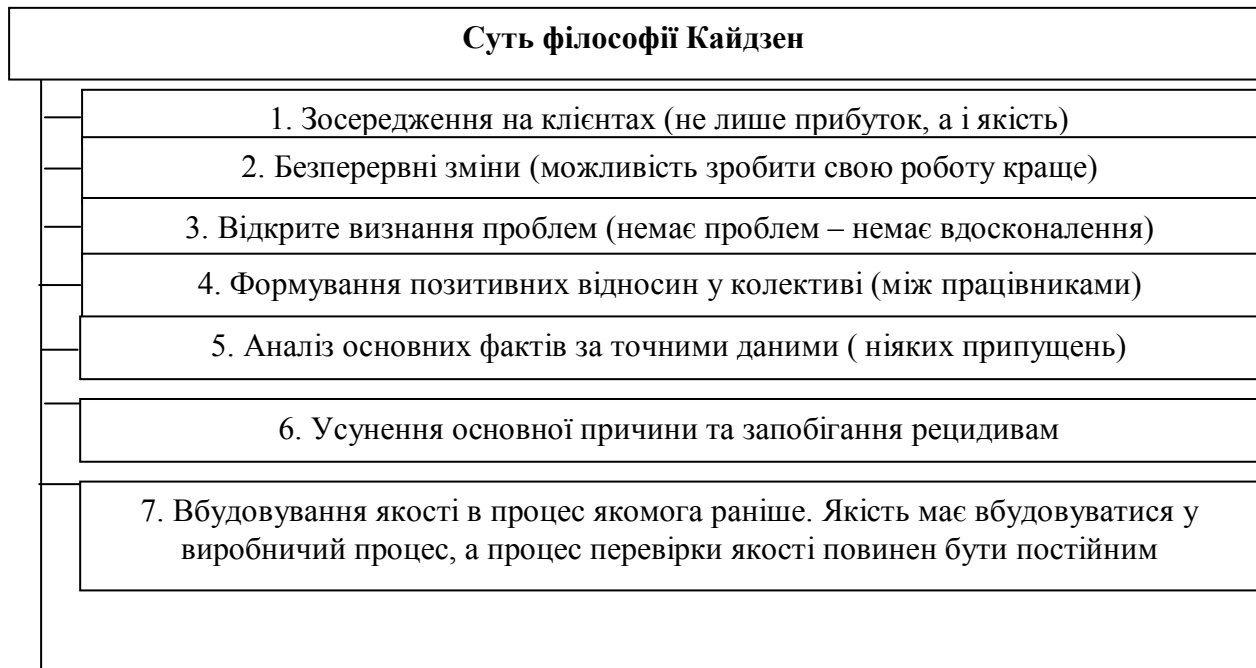


Рис. 3.4. Сутність філософії Кайдзен на підприємстві

Цей підхід відомий як японська стратегія або «ключ до успіху» й передбачає безперервне вдосконалення всіх процесів у компанії. Його засновники переконані, що результати діяльності сучасного підприємства залежать від активного стратегічного бачення перспектив і оптимальних злагоджених дій кожного співробітника компанії.

Зміст підходу розкрито в праці Масакі Імаї «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній» (1986 р.). Суть сформульованої концепції Кайдзен полягає в управлінні мисленням, що орієнтоване на процес, оскільки для того, щоб поліпшити результати, потрібно поліпшувати процеси. Масакі Імаї вважає, що проблеми в досягненні запланованих результатів вказують на збій у процесі [45].

Концепція Кайдзен базується на безперервному вдосконаленні процесів на підприємстві маленькими приростами у відповідний період часу, нових розробках, запровадженні нових (допоміжних) процесів і управління, а також інших аспектах удосконалення діяльності підприємства. За філософією Кайдзен, підприємство безперервно покращує всі функції управління й виробництва на підприємстві, у чому задіяні всі працівники без винятку [67].

Удосконалюючи всі процеси та дії на підприємстві, використовуючи підхід Кайдзен, керівництво має можливість усунути (запобігти) усі неефективні (зайві) витрати (втрати).

Використовуючи цей підхід, керівництво підприємства має забезпечити постійне поступове вдосконалення (покращення) процесів, але, звісно, лише реальне поліпшення, а не заради звітування про поліпшення.

Досягнення результату є, безумовно, важливою складовою управління, але процес досягнення запланованого результату важить не менше.

Відомий цикл управління Е. Демінга PDCA на практиці може бути реалізований за такими етапами: плануй, роби, перевіряй, виправляй.

Основна спонuka до впровадження цієї системи – стимулювати творчі роздуми, які вимагають нового погляду на шаблонні завдання, і визначити сфери, які потребують удосконалення (рис. 3.5).

Удосконалення починається з визначення проблем або конкретної проблеми, розуміння того, що вона існує [67]. Якщо немає проблем або вони не ідентифіковані, не зрозуміло, що покращувати, в якому напрямі й з якою метою.

Ця теза пов'язана з розвитком філософії Кайдзен. Саме в цьому полягає основна відмінність цього підходу від тих, що використовує традиційний американський і європейський менеджмент. Традиційні моделі американського та європейського менеджменту спрямовані на вирішення проблем у місці їх виникнення, у місці створення продукту (там, де додається споживча цінність).

Відомий факт, що всі робітники японських компаній, що досягають успіху, реалізуючи в практичній діяльності філософію Кайдзен, на основі стимулювання пропонують десятки удосконалень, покращень у рік. Їх кількість таких поліпшень у кілька разів вище, ніж на підприємствах інших країн, а це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності праці, зокрема на основі мислення та саморозвитку робітників і менеджерів японських компаній.



Рис. 3.5. Упровадження філософії Кайдзен як інноваційного підходу до системи фінансового планування на підприємстві

Відомо, що сучасний розвинутий менеджмент основою підвищення конкурентоспроможності вважає впровадження інновацій і на цій основі технологічні або інші прориви. Зрозуміло, що філософія Кайдзен не відміння необхідності розробки та впровадження нових технологій, обладнання тощо, а розглядає досягнення успіху в поєднанні цих традиційних підходів до управління з моделлю Кайдзен.

Інколи ефект від безперервних постійних поліпшень може бути більш результативним, ніж упровадження інновацій.

Отже, у центрі концепцій Е. Демінга та М. Імаї ідея орієнтованості на процеси і їх поступове поліпшення. Так, основні принципи Е. Демінга та концепції Кайдзен відображено в Міжнародних стандартах якості серії ISO 9000. Перехід на процесний підхід Е. Демінга та результативний підхід М. Імаї до планування діяльністю підприємства, а також його управління є необхідною умовою для зростання конкурентоспроможності кожного підприємства, що надає змогу як підвищити керованість підприємства, так і зменшити залежність від людського чинника й створити умови для скорочення витрат. Виходячи з основ фінансового планування, вказані підходи виступають

однією з найважливіших передумов успішного розвитку підприємства в стратегічній перспективі [67].

Систему управління витратами в компанії «Тойота» подано на рис. 3.6.

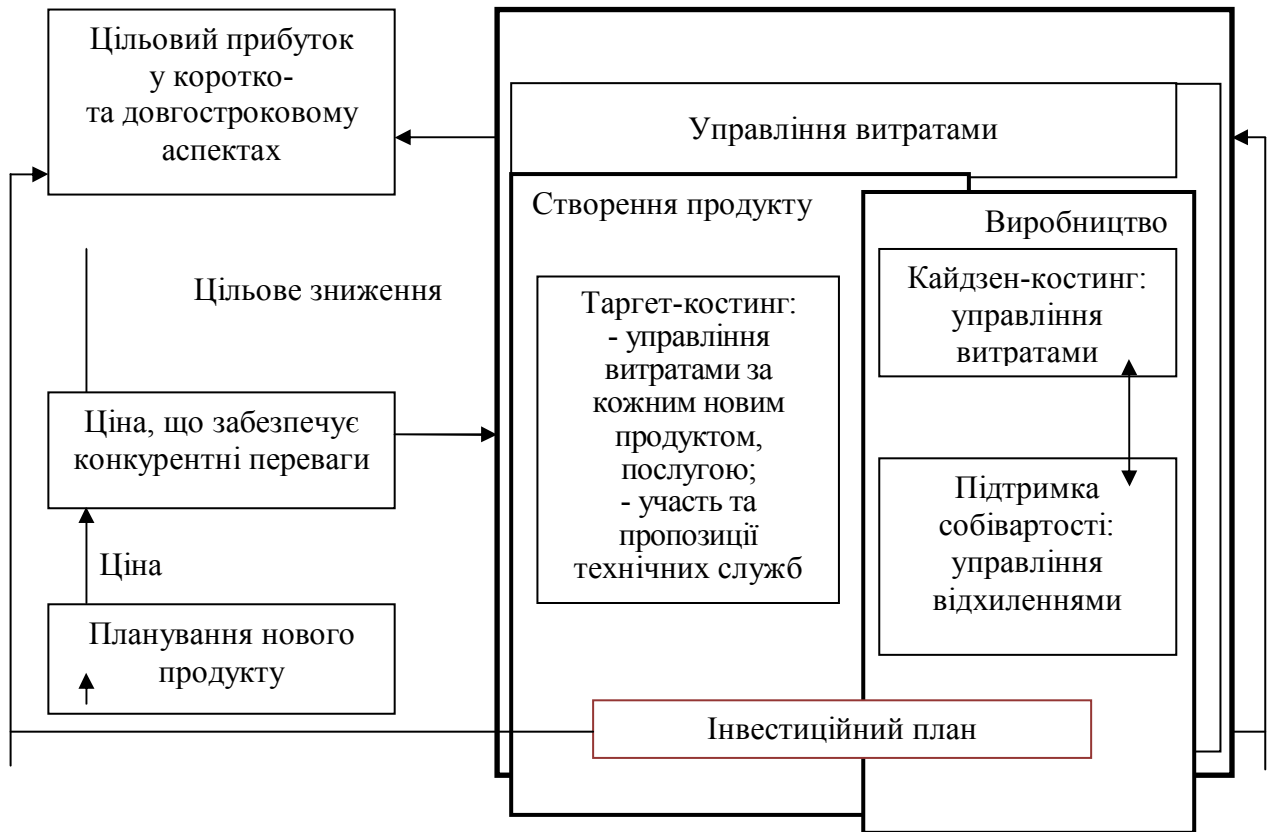


Рис. 3.6. Система управління витратами в японських компаніях

Вважають, що трьома наріжними каменями японської системи управління витратами є таргет-костинг, кайдзен-костинг і функція підтримки досягнутої собівартості.

Першою, як уже зазначалося, упровадила подібну систему «Тойота», і зараз вона поширена практично в усіх галузях промисловості Японії.

Така система управління надає змогу проводити постійну політику зниження витрат, оптимально вкладати кошти в інновації, організовувати та стимулювати робітників і менеджерів до ефективної праці для досягнення стратегічної мети підприємства.

Основна відмінність систем таргет-костинг та кайдзен-костинг полягає в тому, що, вирішуючи майже одне й те саме завдання, їх використовують на різних етапах управління або стадіях життєвого циклу продукту.

Таргет-костинг та кайдзен-костинг призначені для організованого й цілеспрямованого зниження витрат та проведення політики зниження собівартості кінцевого продукту до рівня, що буде забезпечувати конкурентні переваги на ринку. Таргет-костинг використовують на етапі планування та розробки, а кайдзен-костинг – на стадії виробництва продукту.

Взаємне використання обох систем може забезпечити підприємству досягнення вищезгаданої переваги завдяки зниженню рівня собівартості й відповідному зниженню ціни до прийняттого рівня.

За допомогою систем таргет-костинг та кайдзен-костинг підприємство може використовувати цінову політику для захоплення (утримання) відповідних секторів ринку й збільшення кількості споживачів своєї продукції, що є особливо актуальним для підприємств переробної галузі.

На підприємствах, що належать до переробної галузі, проаналізована система може бути використана на таких рівнях:

- менеджерів, які розробляють та впроваджують філософію Кайдзен;
- створених груп робітників з підтримки цих систем у структурних підрозділах;
- робітників, які через систему мотивації та стимулювання постійно вносять пропозиції (нові ідеї) для вдосконалень, покращень.

Концепція таргет-костинг – це не просто технічна процедура цільового калькулювання собівартості, а цілісна концепція управління, яка підтримує стратегію зниження витрат і реалізує функцію планування виробництва нових продуктів та послуг, постійного контролю витрат і цільової собівартості відповідно до ринкових реалій.

Узагальнюючи цю систему, можна подати у вигляді формули ціноутворення.

Так, традиційний підхід базується на формулі:

$$\text{Собівартість} + \text{Прибуток} = \text{Ціна}, \quad (3.1)$$

а система, що базується на філософії Кайдзен, надала змогу традиційну формулу перетворити на рівність:

$$\text{Ціна} - \text{Прибуток} = \text{Собівартість}. \quad (3.2)$$

Як бачимо, система таргет-костинг, на відміну від традиційних способів ціноутворення, за основу визначення собівартості продукції бере попередньо визначену ціну, виходячи з конкурентних переваг. Ця ціна повинна бути визначеною на основі маркетингових досліджень, тобто бути фактично очікуваною ринковою ціною продукту.

Для визначення цільової собівартості продукту величина прибутку, який планує одержати підприємство, віднімають від очікуваної ринкової ціни. Далі всі учасники виробничого процесу – від генерального менеджера до робітника – працюють над тим, щоб запропонувати й виробляти продукт, що відповідає цільовій собівартості.

Такий підхід до управління витратами дозволяє ще на етапі планування забезпечити процес постійного зниження витрат та контролю за дотриманням необхідного їх рівня.

Постановка й виконання кайдзен-завдання – досить тривалий процес, тісно пов'язаний з плануванням у корпорації та її підрозділах.

Відділ управління витратами оцінює загальні планові витрати й складає прогнозний звіт про прибутки та збитки. Показники цього звіту порівнюють з показником цільового прибутку в поточному плані прибутку, після чого розраховують різницю між цими показниками, яка й стає основою кайдзен-завдання на наступний рік.

Протягом звітнього року співробітники відділу управління витратами щомісяця проводять перевірку, чи досягнуто проміжні цілі зниження змінних і постійних витрат, зазначених у кайдзен-завданні.

Цей механізм є інструментом регулювання витрат та оцінювання результативності. Тому таргет- і кайдзен-костинг належать до сфери стратегічного управління витратами.

Досвід використання філософії Кайдзен для українських підприємств може забезпечити значне підвищення результативності діяльності.

Таким чином, фінансове планування на засадах процесно-результативного підходу спрямовує підприємство на постійні зміни, що в сучасних умовах є необхідним фактором його виживання й ефективного розвитку. Реалізація процесно-результативного підходу в системі фінансового планування перетворює останній з інструменту виключно фінансового забезпечення розвитку на інструмент удосконалення діяльності і, таким чином, має низку переваг, а саме:

- надає змогу ідентифікувати ключові бізнес-процеси, що генерують цінність підприємства, і підвищувати їх фінансову ефективність, що сприяє зростанню його ринкової вартості;
- спрямовує підприємство, його окремі підрозділи на досягнення стратегічних фінансових результатів;
- підвищує рівень інтегрованості управління підприємством в цілому;
- підвищує рівень координованості структурних підрозділів, рівень ефективності їх співробітництва;
- надає змогу виявляти структурні й процедурні проблеми в організації управління підприємством та усувати їх;
- орієнтує підприємство на постійне зростання й удосконалення шляхом поліпшення бізнес-процесів;
- узгоджується з актуальними й дієвими підходами до управління: стратегічним менеджментом, управлінням якістю, системою оптимізації витрат виробництва;

- оптимізує інформаційні потоки на підприємстві, скорочує час на прийняття управлінських рішень;
- підвищує рівень гнучкості та адаптованості підприємства до зміни умов зовнішнього середовища;
- підвищує рівень мотивації персоналу, що надає змогу підвищити продуктивність і якість їх роботи, якість продукції (послуг) підприємства.

Отже, у цілому запровадження цієї системи фінансового планування допоможе підприємству перейти від фінансового управління досягненням визначених показників, перерозподілу фінансових ресурсів між підрозділами до прямого фінансового управління процесами, орієнтованого на досягнення стратегічних фінансових результатів та підвищення цінності підприємства. Фінансове планування на засадах процесно-результативного підходу спрямовує підприємство на постійні зміни, що в сучасних умовах є необхідним фактором ефективного та стабільного розвитку підприємства [67].

До інноваційних можна зарахувати й метод графоаналітичних побудов, якій використовують для планування інвестиційної діяльності.

Так, для планування структури джерел фінансування інноваційного розвитку підприємства можна запропонувати підхід графічної побудови. Спочатку відповідно до цього методу визначають планову потребу в інвестиціях. Виходячи із цього, диверсифікують джерела їх формування. На основі планових показників відповідно до кожного інвестиційного ресурсу будують графік. Метод відрізняється від інших наочністю відображення показників, що характеризують вартість ресурсу, питому вагу, ризики тощо. Крім того, метод надає змогу точно визначати та зіставляти різні варіанти залучення фінансових ресурсів. Метод є простим щодо розрахунків та використання. Крім того, накладаючи один графік на інший, можна зіставляти планові показники з фактичними. Тобто оперативно контролювати виконання запланованих показників щодо фінансування інвестиційної діяльності [56].

Суть методу полягає в плануванні на основі оцінювання структури джерел інноваційного розвитку підприємства та поєднання з оцінкою кожного окремого ресурсу щодо його ефективності й вартості.

Метод передбачає побудову за допомогою комп'ютера діаграми, де кожне джерело інвестицій має свою довжину, що відповідає запланованій ефективності (довжина i -го радіусу).

Величину i -го радіусу розраховують за формулою:

$$r_i = \text{ПО}_i / O_i, \quad (3.3)$$

де O_i – плановий обсяг інвестицій, отриманий з i -го джерела;

ПО_i – плановий прибуток з i -го джерела інвестицій.

Кут α_i на діаграмі показує частку ресурсу в загальному обсязі планованих інвестицій.

На основі запропонованого підходу побудовано діаграму (рис. 3.7) [56].

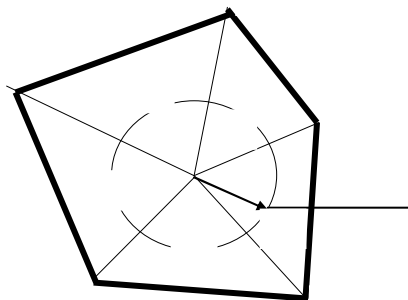


Рис. 3.7. Діаграма, що характеризує внесок окремих джерел у загальний обсяг запланованих інвестицій

На рис. 3.7 відображено питому вагу окремого інвестиційного ресурсу. Показник R характеризує прибуток від i -го ресурсу, що дорівнює 0 ($\text{ПО}_i=0$). Площа трикутника на діаграмі відповідає внеску конкретного джерела у фінансування запланованого проєкту.

Порівнюючи альтернативні джерела фінансування запланованих проєктів, під час складання плану-прогнозу можна обирати оптимальний, виходячи із заданих критеріїв.

Користуючись цим методом, можна будувати аналогічні діаграми щодо ризиків за i -ми джерелами інвестицій. У цьому разі показник R буде характеризувати нульовий ризик від i -го ресурсу. Відповідно чим більша площа трикутника, що відповідає ресурсу, тим більший ризик.

Зіставлення діаграм (через накладання однієї на іншу), що характеризують ефективність, з тими, що характеризують ризик, також дозволяє обирати оптимальні джерела фінансування та їх структуру.

Такий підхід надає змогу здійснювати процес багатофакторного планування інвестицій та аналізувати різні альтернативні варіанти.

Практичне значення методу графоаналітичних побудов полягає у можливості його використання українськими підприємствами під час здійснення інноваційних проєктів та оцінювання ефективності окремих джерел фінансування.

Також підхід можна використовувати на підприємствах, які мають різнопрофільні види діяльності та вкладають кошти в різні об'єкти.

Особливо актуальним є його використання для оцінювання ефективності процесу планування (через накладання планових та фактичних показників) й оперативного виправлення або корегування діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

1. На основі вивчення вітчизняного досвіду запропоновано методичний підхід до планування доходів, витрат та фінансового результату діяльності підприємства на основі системи матриць.

Суть запропонованого підходу полягає у створенні ланцюгової матричної моделі як системи показників та укрупнених нормативів у вигляді окремих матриць відповідно до структурних підрозділів, видів продукції тощо, що складають за ланцюговим принципом.

Використання такої моделі при плануванні для низових ланок підприємства надає змогу підвищити ефективність, оскільки можна постійно контролювати заплановані витрати по структурних підрозділах та оперативно реагувати на відхилення.

2. До сучасних інноваційних підходів фінансового планування на підприємстві також запропоновано відносити процесний і результативний. Сучасні вітчизняні підприємства можуть застосовувати проаналізовані в дослідженні підходи для підвищення ефективності фінансового планування.

3. Під процесним підходом запропоновано розуміти систематичну ідентифікацію й управління використовуваними підприємством процесами та їх взаємодією. Суть процесного підходу до планування діяльністю та управління підприємством полягає у визначенні й описі всіх основних і допоміжних процесів підприємства з метою встановлення взаємозв'язків між цими процесами й управлінням ними для досягнення стратегічної мети (результатів) діяльності [69].

4. До результативного підходу запропоновано відносити метод Кайдзен, який є філософією поступового вдосконалення якості та бізнес-процесів на підприємстві. Суть результативного підходу полягає в безперервному вдосконаленні всіх процесів на підприємстві. Вважають, що основними складовими цієї системи управління витратами є таргет-костинг, кайдзен-костинг і функція підтримки досягнутої собівартості.

Таргет-костинг і кайдзен-костинг призначені для постійного зниження витрат та проведення політики зниження собівартості кінцевого продукту до прийняттого рівня. При цьому таргет-костинг необхідно використовувати на етапі планування й розробки, а кайдзен-костинг – на стадії виробництва продукту. Функція підтримки досягнутої собівартості стимулює впроваджувати інновації на

підприємстві для того, щоб у довгостроковій перспективі користуватися цією конкурентною перевагою на ринку. Взаємне використання цих систем надасть змогу забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей шляхом зниження рівня собівартості й відповідного зниження ціни до прийняттого рівня.

5. Для планування структури джерел фінансування інноваційного розвитку підприємства запропоновано використання підходу графічної побудови. Суть методу полягає в плануванні на основі оцінювання структури джерел інноваційного розвитку підприємства й поєднанні з оцінкою кожного окремого ресурсу щодо його ефективності та вартості. Зіставлення діаграм через накладання є досить простим методом визначення найбільш оптимального варіанта щодо ризикованості та прибутковості інновацій.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки й обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій з метою підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві. Результати дослідження надали змогу зробити висновки й обґрунтувати такі пропозиції.

1. Доведено, що сучасний ринок висуває серйозні вимоги до підприємства. Його складність і висока динамічність створюють нові передумови для більш серйозного застосування планування. Найважливішим елементом підприємницької господарської діяльності й управління підприємством є планування, зокрема фінансове.

Ефективність фінансового планування залежить від визначених концептуальних основ розвитку підприємства та врахування принципів планування. У дослідженні систематизовано принципи фінансового планування та побудовано їх класифікацію за ознаками на технологічні; методичні; організаційні; ефективності.

2. Запропоновано систему фінансового планування на підприємстві та її основні елементи, такі як: види планів; організація фінансового планування (визначення цілей, завдань; визначення проблем їх досягнення та об'єкти вдосконалення; визначення принципів планування; визначення функцій планування; визначення ефективності системи планування; організаційна структура планування); засоби, що забезпечують процес планування (методичне, технічне, інформаційне, програмне забезпечення); механізм планування (власне процес планування; система мотивації; методи планування). Запропоновано до найбільш загальних критеріїв оцінювання ефективності фінансового планування відносити дефініції ефективності, економічності, дієвості й результативності, які відображають позитивний вплив планування на діяльність підприємства.

3. Доведено, що в сучасних умовах важливою методологічною особливістю планування на підприємстві стає механізм адаптації планів до мінливих зовнішніх умов розвитку. Адаптивний характер планів передбачає, що вони повинні бути досить гнучкими, легко пристосовуватися до несподіваних змін зовнішніх факторів. Для забезпечення стійкої роботи підприємства запропоновано концепцію фінансового планування. В основу концепції фінансового планування покладено систему трирівневого планування на підприємстві як процес стратегічного планування щодо досягнення поставленої мети, що базується на прогнозуванні (передбаченні), постійному контролі та уточненні управлінських рішень відповідно до динаміки розвитку.

Основою концепції фінансового планування є ув'язка господарських і фінансових процесів (на рівні ключових показників), з метою формування єдиної замкненої технології управління з можливістю реалізації зворотного зв'язку – коригування планів для досягнення наміченого загального результату. У структурі трирівневого планування плани є сполучною ланкою між стратегічним управлінням, здійснюваним вищим керівництвом, і оперативним управлінням, реалізованим переважно на рівні структурних підрозділів.

4. Запропоновано у фінансовому плануванні використовувати план-прогноз, який являє собою розгорнуту програму всієї виробничо-господарської й соціальної діяльності підприємства, спрямовану на виконання завдань з прибутку, на більш ефективне використання наявних потужностей і всіх видів ресурсів: матеріальних, трудових і фінансових.

5. З метою обґрунтованості, реальності та напруженості планів запропоновано методичний підхід до оцінювання потенційних можливостей зі збільшення прибутку шляхом нарощування виробництва й підвищення темпів зниження витрат.

У ринковій економіці, де підприємства працюють в умовах самофінансування й повної відповідальності за досягнуті результати, такий оціночний механізм надає змогу визначити наявні можливості та резерви, є дієвим важелем саморегулювання зростання прибутку.

Порівняння отриманих граничних значень виробничої потужності по підприємству з плановими та звітними даними надає змогу отримати результат, що характеризує напруженість планових завдань.

6. Встановлено, що основою методичного підходу до визначення граничних витрат підприємства є прогнозування обсягу виробництва й реалізації, за якого будуть покриті всі витрати (постійні та змінні). Цього досягають за допомогою методу визначення порогу рентабельності (точки беззбитковості), тобто того значення, після перевищення якого діяльність буде економічно результативною.

Доведено, що при плануванні граничного рівня витрат необхідно брати такий їх рівень, який би забезпечив планований рівень точки беззбитковості.

7. Запропоновано як основний економічний показник оцінювання результативності роботи фахівців служб підприємства брати обсяг економічного ефекту, отриманого від упровадження в підрозділах підприємства організаційно-технічних заходів, спрямованих на виконання напружених планів. При визначенні підрозділам завдань щодо обсягу економічного ефекту, який необхідно отримати в плановому періоді, враховують рівень можливостей кожної служби, які зумовлені специфікою функціональної діяльності.

Рівень напруженості завдань щодо обсягу економічного ефекту від упровадження організаційно-технічних заходів по технічних службах підприємства запропоновано визначати відношенням планової суми економічного ефекту до його нормативної величиною. Нормативна величина економічного ефекту встановлюється розрахунковим шляхом.

З метою фінансового стимулювання збільшення обсягу економічного ефекту запропоновано шкалу змін базового рівня премії працівникам служб залежно від коефіцієнта напруженості планових завдань.

Загальна сума економії від удосконалення фінансового планування на підприємстві, проаналізованому в ході дослідження, становила 1 722 404 грн.

8. Запропоновано методичний підхід до планування доходів, витрат та фінансового результату діяльності підприємства на основі системи матриць.

Суть цього підходу полягає у створенні ланцюгової матричної моделі як системи показників та укрупнених нормативів у вигляді окремих матриць відповідно до структурних підрозділів, видів продукції тощо, що складаються за ланцюговим принципом. Використання такої моделі при плануванні для структурних підрозділів підприємства надає змогу підвищити результативність діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ага М. С. Задачи оптимального планирования работы строительных организаций и математические методы их решения. Ленинград : Стройиздат, 1976. 167 с.
2. Авсянников М. Н. Современные технологии финансового планирования в управлении: монография. Москва : МАКС Пресс, 2006. 32 с.
3. Азаренко Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств. Київ, 2004. 450 с.
4. Акофф Р. Л. Менеджмент в XXI веке (преобразование корпорации) / пер. с англ. Ф. П. Тарасенко. Томск, 2006. 418 с.
5. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации. Москва : Прогресс, 1985. 320 с.
6. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. Москва : Прогресс, 1985. 326 с.
7. Алфьорова І., Колесникова М. Дослідження економічної сутності бюджетування та фінансового планування. *Схід*. 2010. № 3 (103). С. 3–7.
8. Ансофф И. Стратегическое управление : пособие. Москва : Экономика, 2006. 358 с.
9. Андрійчук Р. В. Методичні підходи до аналізу рентабельності та беззбитковості виробництва продукції й оптимізації її асортименту. *Економіка АПК*. 2007. № 5. С. 133–140.
10. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 410 с.
11. Андрющенко К. А. Інструменти в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 4 (250). С. 150–154.
12. Аранчій В. І. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 304 с.

13. Армстронг Ш. Деловое планирование и предпринимательство. Лондон, 1995. 80 с.
14. Бандурка О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємства. Київ : Либідь, 1998. 312 с.
15. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 292 с.
16. Бельтюков Е. А., Бревнов А. А., Парсяк В. Н. Планирование деятельности предприятия : учеб. пособ. Харьков : Одиссей, 2006. 384 с.
17. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.
18. Белялов Т. Е. Необхідність та роль фінансового планування в сучасних умовах управління підприємством. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/5. С. 98–101.
19. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування. Львів : Компакт-ЛВ, 2007. 316 с.
20. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2004. № 3. С. 97–109.
21. Білик М. Д., Заворотній Р. І., Данілов Л. І. Основи бюджетування : навч. посіб. / наук. ред. М. Д. Білик. Київ : КНЕУ, 2009. 454 с.
22. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2004. № 3. С. 97–109.
23. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3 (1). С. 45–54.
24. Бланк І. А. Финансовый менеджмент. Київ : Ельга, 2008. 724 с.
25. Богомолова Н. І., Кравченко О. О. Удосконалення фінансового планування на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 164–167.

26. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. Н. Барышниковой с 7-го междунар. изд. 2-е рус. изд. Москва : Олимп-Бизнес, 2008. 1008 с.
27. Бригхем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент : учеб. пособ. Москва : Питер, 2009. 960 с.
28. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / пер. с англ.: Д. Бримсон, Дж. Антос. Москва ; Санкт-Петербург : Вершина, 2006. 336 с.
29. Буряк А. В., Дем'яненко І. В. Фінансове планування в системі управління розвитком підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. С. 155–160.
30. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. Москва : ИНФРАМ, 2000. 392 с.
31. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с.
32. Вишне夫斯基 В. П., Лепа Р. Н., Половян А. В. Как обосновать бюджетно-налоговую политику государства? Опыт научного проектирования и реализации автоматизированной системы сопровождения бюджетного процесса на региональном уровне : монография / под общ. ред. В. П. Вишневого. Донецк : НАН Украины, Ин-т экономики промышленности, 2011. 116 с.
33. Галушко В. П. Точка беззбитковості: теоретичні погляди на методологію розрахунків. *Економіка АПК*. 2006. № 10. С. 3–5.
34. Гергоментова М. Построение системы финансового планирования на предприятиях. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 10. С. 91–95.
35. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Лібра, 2003. 704 с.
36. Гончар В. Перспективи розвитку та шляхи вдосконалення фінансового планування в сучасних умовах. *Фінанси України*. 2007. № 4. С. 1–5.

37. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ, 2004. 424 с.
38. Данилюк М. О., Савич В. І. Фінансовий менеджмент. Київ : ПУЛ, 2005. 204 с.
39. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства : навч. посіб. Запоріжжя : Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління», 2005. 40 с.
40. Деминг Э. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 182 с.
41. Державна служба статистики України. *Україна у цифрах, 2018* : зб. Київ. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2020).
42. Державна служба статистики України. *Валовий регіональний продукт у 2017 р.* : статист. зб. / за ред. І. М. Нікітіної. URL: <http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/katu/2019/zb/04/zbvgr2017.pdf> (дата звернення: 16.03.2020).
43. Дмитренко Г. Планування в ринкових умовах. Київ : Освіта, 2005. 236 с.
44. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. Москва : Аудит, 1994. 560 с.
45. Друкер П. Практика менеджмента / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2009. 400 с.
46. Древаль О. И. Планування діяльності підприємства : конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2008. 16 с.
47. Єзгор Л. І. Планування – основний елемент фінансового менеджменту підприємства в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 219–223.
48. Єрмоленко О. А., Григоренко К. О. Фінансове планування в умовах невизначеності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/finansove-planyvannya-v-umovah-neviznachenosti> (дата звернення: 14.04.2020).

49. Закон про затвердження порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки : затв. наказом М-ва економічного розвитку і торгівлі України від 2 березня 2015 р. № 205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (дата звернення: 21.04.2020).

50. Зінь Е. А., М. О. Турченко. Планування діяльності підприємства. Київ : Професіонал, 2004. 320 с.

51. Злобіна К. С. Проблеми оцінки реальності та достовірності фінансових планів. *Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку* : матер. Всеукр. наук.-практ. конфер. 15 вересня 2018 р. Київ : ГО Київський економічний науковий центр, 2018. С. 88–90.

52. Злобіна К. С. Процесний підхід до фінансового планування на підприємстві. *Стратегічні напрями інноваційного розвитку економіки країни: перспективи та ефективність* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (22 грудня 2018 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. С. 122–124.

53. Злобіна К. С. Фінансове планування на підприємстві на основі процесного підходу. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (2 березня 2019 р.). Одеса : Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2019. С. 101–102.

54. Злобіна К. С. Перспективне планування та методологічні принципи прогнозування. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (2 серпня 2019 р.). Полтава : Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. С. 42–43.

55. Злобіна К. С. Підходи до складання річного плану-прогнозу фінансово-економічної діяльності підприємства. *Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (14 вересня 2019 р.). Одеса : Центр економічних досліджень і розвитку, 2019. С. 88–90.

56. Злобина К. С. Використання методу графоаналітичних побудов для планування структури інвестування. *SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS OF MODERN SOCIETY*: матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (4–6 березня 2020 р.). Ліверпуль: EURASIAN SCIENTIFIC CONGRESS, 2020. С. 1047–1050.

57. Злобіна К. С. Конкретизація змісту фінансового планування, його цілей і завдань для сучасних тенденцій розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6 (49). С. 172–177.

58. Злобіна К. С. Система фінансового планування на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-2. С. 93–97.

59. Злобіна К. С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 2 (19). С. 315–320.

60. Злобина К. С. Принципи фінансового планування. *Перспективні напрями регулювання банківської діяльності, бізнесу та підприємництва*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (10 листопада 2018 р.). Одеса: Центр економічних досліджень і розвитку, 2018. С. 74–77.

61. Злобіна К. С. Методичні підходи визначення граничних витрат підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 183–187.

62. Зятковський І. В. Теоретичні засади фінансів підприємств. *Фінанси України*. 2000. № 4. С. 25.

63. Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний = Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Москва: Альпина Паблишер, 2009. 280 с.

64. Исикава К. Японские методы управления качеством. Москва: Экономика, 1988. 199 с.

65. Іонін Є. Є., Беспалова А. Г. Фінансове планування в умовах антикризового менеджменту. *Наукові записки. Серія: Економіка*. 2011. Вип. 16. С. 139–144.

66. Каламбет С. В., Остимчук Г. В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 84–87.

67. Каламбет К. М. Сучасні інноваційні підходи до фінансового планування на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч. 2. С. 69–71.

68. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. Москва : Прогресс, 1992. 397 с.

69. Каламбет К. М. Підхід щодо планування на підприємстві на основі використання матричних моделей. *Економіка та держава*. 2014. № 12. С. 144–148.

70. Ковалева А. М., Лапуста М. Г., Скамай Л. Г. Финансы фирмы : учебник. Москва : ИНФРАМ, 2000. 336 с.

71. Коваленко О. В., Болдуєв О. В. Про формування системи економічної безпеки підприємства: *Економічний вісник університету* : зб. наук. пр. учених та аспірантів ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ ім. Григорія Сковороди». 2016. Вип. 30/1. С. 63–69.

72. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятий или как эффективно управлять финансами. Харьков : Фактор, 2007. 336 с.

73. Корпан Н. В., Рубаха М. В. Актуалізація проблем фінансового планування на підприємстві. *Економіка і суспільство*. № 9. С. 459–465.

74. Кочетков О. В., Бондарєва Ю. Г., Брагінець А. М. Підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств за рахунок розвитку маркетингової діяльності : монографія. Луганськ : Елтон-2, 2014. 256 с.

75. Кочнев А. Системы стратегического управления для бизнеса: сегодня и завтра. URL: <https://blog.iteam.ru/sistemy-strategicheskogo-upravleniya-dlya-biznesa-segodnya-i-zavtra> (дата обращения: 21.05.2020).

76. Коюда В. О., Пасько М. І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 394–402.
77. Кравченко О. О. *Сучасні тенденції удосконалення фінансового планування і прогнозування на залізничному транспорті. Серія «Економіка і управління»* : зб. наук. пр. Державного економіко-технологічного університету транспорту. 2011. Вип. 18. Т. 2. С. 5.
78. Кравченко О. О. Проблемы реализации финансового планирования в Украине. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 4 (54). С. 62–68.
79. Кравченко О. О. Фінансове планування на основі сценарних прогнозів на залізничному транспорті: теорія і практика : монографія. Дніпропетровськ : ДТЕТУТ, 2013. 300 с.
80. Кравченко О. О. Методичні аспекти фінансового планування. *Зб. наук. пр. Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. 2011. Вип. 17. С. 299–305.
81. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 520 с.
82. Кунц Г., Одоннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер с англ. Д. М. Гвишиани. Москва : Прогресс, 1981. Т. 1. 494 с.
83. Кучерова Г. Ю., Кулько-Лабинцева І. В. Нечітка модель багатокритеріального вибору інструментів забезпечення функціонування основних засобів промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. Т. 2. С. 141–149.
84. Кычанов Б. И., Храпова Е. В. Финансовое планирование как элемент интегрированного планирования на предприятии. *Финансовый менеджмент*. 2008. № 5. С. 105–119.
85. Лапуста М. Г. Механизм управления. Москва : Экономика. 1980. 183 с.

86. Литвин Ю. О., Матвійчук В. І. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах. *Актуальні проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України*. Донецьк : ДонНТУ, 2009. С. 67–85.

87. Магаданов П. В. Система стратегического планирования: структура, содержание, эффективность : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Пермь, 1998. 152 с.

88. Малік Л. В., Павлова К.І. Проблеми фінансового планування та бюджетування. *Наукові конференції*. URL: <http://intkonf.org/malik-lv-pavlova-ki-problemi-finansovogo-planuvannya-ta-byudzhetuвання/> (дата звернення: 09.04.2020).

89. Мандрица И. В. Адаптированный стратегический план строительной компании в современных рыночных условиях. *Социально-экономические проблемы регионального развития* : сб. науч. тр. / отв. ред.: С. Н. Максимов. Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2007. 278 с.

90. Маргасова В. Г., Роговий А. В. Оцінка ефективності фінансового планування акціонерного товариства в ринкових умовах господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 12. С. 93–97.

91. Маркова В. Д. Внутрифирменное планирование. Новосибирск : Экоркнига, 2004. 320 с.

92. Марцин В. С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності. *Фінанси України*. 2008. № 4 (149). С. 45–49.

93. Маскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 2006. 702 с.

94. Матвеева Н. В., Олійник В. М. Проблеми фінансового планування на підприємстві. *Економіка суб'єктів господарювання. Наука й економіка*. 2016. № 1 (41). С. 57–61.

95. Метеленко Н. Г. Промисловий менеджмент: теорія і практика : колективна монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Запорізький нац. ун-т, 2020. 336 с.

96. Метеленко Н. Г. Методологічні аспекти управління збитковими підприємствами в умовах деструктивних явищ в економіці України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 1 (82). С. 96–101.

97. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e00a8048-3758-4996-9c9a-dfdcfbe8a684&title=Dokumenti> (дата звернення: 15.03.2020).

98. Мойсеєнко І. Є. Фінансове планування підприємств. *Фінанси України*. 2008. № 9. С. 68–77.

99. Моссаковський В. Про розрахунок точки беззбитковості. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 9. С. 15–19.

100. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія. Київ : Академія, 2001. Т. 1. 848 с.

101. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження Порядку складання фінансового плану державним підприємством (крім казенного) і контролю за їх виконанням» від 27 травня 2003 р. № 137. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0469-03#Text> (дата звернення: 23.04.2020).

102. Наконечний Т. С., Наконечний Т. С., Савіна С. С. Особливості використання економетричних методів у плануванні АПК. *Економіка АПК*. 2005. № 12. С. 25–33.

103. Нападовська Л. В. Управлінський облік : підручник. Київ : Книга, 2004. 544 с.

104. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 404 с.

105. Немировский И. Б., Старожукова И. А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. Москва : Вильямс, 2006. 512 с.

106. Оверчук А. В. Сутнісна характеристика фінансового планування в ринкових умовах. *Економічні науки*. 2008. № 3. С. 337–342.
107. Огвоздин В. Ю. Управление качеством. Основы теории и практики : учеб. пособ. Москва : Дело и сервис, 2002. 156 с.
108. Орлова Ю. А. Планирование и учет ресурсов предприятия : учеб. пособ. Волгоград : ФГБОУ ВПО «ВГАФК», 2012. 314 с.
109. Павлова Л. М. Финансовый менеджмент. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юнити-Дана, 2003. 269 с.
110. Панасюк М. А., Бойко О. О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2016. № 2. С. 318–322.
111. Партін Г. О., Завгородній А. Г. Фінанси підприємств : навч. посіб. Львів : ЛБІ НБУ, 2003. 342 с.
112. Паскалова А. Г., Бабяк Н. Д. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 91–98.
113. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Персонал*. 2006. № 10. С. 66–74.
114. Петров А. Н. Теория планирования: первое приближение : монография. Санкт-Петербург : ИВЭСЭП, Знание, 2007. 144 с.
115. Платонова Н. А., Харитоновна Т. В. Планирование деятельности предприятия : учеб. пособ. Москва : Дело и Сервис, 2005. 432 с.
116. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємства : підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2005. 546 с.
117. Поліхун Т. В. Роль фінансового планування на підприємстві в умовах ринкової економіки. *Международные науч.-практ. конф. 2014 года*. URL: http://asconf.com/rus/archive_view/101 (дата звернення: 06.02.2020).
118. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості» від 26 квітня 1996 р. № 473. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-96-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.03.2020).

119. Равенков А. Фінансове планування на підприємстві. *Проблеми теорії та практики управління*. 2006. № 4. С. 72–78.

120. Радченко Д. М. Сутнісна характеристика фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 89–93.

121. Ратушна О. П. Теоретичні основи розрахунку точки беззбитковості. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2010. № 3 (53). С. 87–92.

122. Роговий А. В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2009. № 2 (3). С. 120–127.

123. Романко А. Ю., Ярмак А. І., Беялов Т. Т. Зміст і технологія складання фінансових бюджетів. *International Scientific Journal. Секція: Фінанси, гроші і кредит*. 2015. URL: <http://www.inter-nauka.com> (дата звернення: 26.03.2020).

124. Рябенко В. *Методологія фінансового планування*. Київ, 2015. URL: <http://magref.ru/metodologiya-finansovogo-planirovaniya/> (дата звернення: 19.08.2019).

125. Савчук В. П. *Управление финансами предприятия*. Москва : БИНОМ : Лабораторія знаній, 2003. 480 с.

126. Салига С. Я., Кучерова Г. Ю. Особливості тендерного ціноутворення на підприємствах машинобудівної галузі України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20 (1). С. 180–186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npknntu_e_2011_20\(1\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npknntu_e_2011_20(1)__29) (дата звернення: 12.04.2020).

127. Салига К. С., Нестеренко Ю. В. Покращення фінансового стану підприємств шляхом управління дебіторською заборгованістю. *Економіка і держава*. 2016. № 12. С. 65–67.

128. Семенов Г. А., Бугай В. З., Семенов А. Г., Бугай А. В. *Фінансове планування і управління на підприємствах : навч. посіб.* Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 432 с.

129. Семенов А. Г., Бежинар Ю. М. Оцінка фінансового стану промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 4–5. С. 48–55.
130. Сигео Синго – Быстрая переналадка. Революционная технология оптимизации производства. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 338 с.
131. Ситник Л. С. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 35 с.
132. Ситник Г. В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2013. № 3. С. 262–270.
133. Ситник Г. В. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування. Економічна теорія та історія економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7 (133). С. 33–48.
134. Сілакова Г. В., Базіченко О. А. Методи фінансового планування на підприємстві. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf> (дата звернення: 12.03.2020).
135. Скамай Л. Г., Ковалева А. М., Лапуста М. Г. Финансы фирмы : учебник для вузов по специальности и направлению «Менеджмент». Москва : Инфра-М, 2000. 413 с.
136. Скубицька Н. М., Каламбет С. В., Єкімов С. В. Проблеми фінансового планування на підприємстві : наукова монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. 182 с.
137. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 323 с.
138. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 344 с.
139. Соломатин А. И. Всемирный банк и «нестабильные государства»: динамика взаимодействия и структура помощи. *Вестник международных организаций*. 2018. № 1. Т. 13. С. 114–132.

140. Ставерська Т. О., Андрущенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2013. 146 с.
141. Стасюк Л. Л. Управління якістю внутрішньо фірмового планування у торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.05. Київ : КНТЕУ, 2003. 21 с.
142. Сыроежин И. М. Планомерность. Планирование. План. Теоретические очерки. Москва : Экономика, 1986. 248 с.
143. Сюркало Б. І., Шамота Г. М. Методологія ефективного фінансового планування. Київ, 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efek_2012_1_34.pdf (дата звернення: 19.08.2019).
144. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Київ : Каравела, 2003. 412 с.
145. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2006. 469 с.
146. Татянич Л. С. Роль фінансового планування на підприємстві в умовах ринкового господарювання. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 1 (9). С. 78–83.
147. Теличко Р. К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах. *Фінанси України*. 2007. № 8. С. 14–16.
148. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.
149. Тянь Р. Б. Планирование деятельности предприятия : учеб. пособ. Киев : МАУП, 2007. 152 с.
150. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. Москва : Республика, 1992. 349 с.
151. Филатов О. К., Козловских Л. А., Цветкова Т. Н. Планирование, финансы, управление на предприятии. Москва : Финансы и статистика, 2004. 384 с.

152. Хаванова М. С. Види фінансової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2013. Вип. 33. С. 223–228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_33_35 (дата звернення: 12.02.2020).

153. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем.; под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. Москва : Финансы и статистика, 1997. 765 с.

154. Хибухин В. П., Величкин В. З. Математические методы планирования и управления строительством. Одесса : Стройиздат, 1990. 184 с.

155. Чумаченько М., Білоусова І. Дослідження передумов і припущень при аналізі графіка беззбитковості. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 5. С. 3–10.

156. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Новий світ –2000, 2003. 268 с.

157. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2013. 375 с.

158. Шухарт У., Shewhart W. A. Статистичний метод з точки зору контролю якості. Dover Publications, Inc, 1939. 163 с.

159. Шмиголь Н. М., Рибалко О. М., Єременко П. В. Актуальні проблеми та шляхи удосконалення обліку витрат на підприємствах. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. С. 108–114.

160. Юденко В. А. Аналіз фінансових результатів підприємства в умовах реформування бухгалтерського обліку. *Фінанси України*. 2000. № 8. С. 140–144.

161. Юдина С. В., Злобіна К. С. Место и роль перерабатывающей промышленности в создании ВВП Украины. *Экономика и право Казахстана*. 2020. № 2 (548). С. 30–35.

162. Юдіна С. В., Злобіна К. С. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Науковий вісник. Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 123–127.

163. Юдіна С. В., Злобіна К. С. Методичний підхід щодо визначення граничного доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 156–159.

164. Юдіна С. В., Злобіна К. С. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 123–127.

165. Янковська В. А., Хижняк А. М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2015. № 2. С. 166–174.

166. Ярошевська О. В., Красноступ В. М. Управління креативністю крос-функціональної команди у внутрішньому середовищі підприємства. *Ефективна економіка.* 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6891> (дата звернення: 22.05.2020).

167. Anthony R. N. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis.* Boston : Division of Research, HBS, 1965.

168. Goetz B. E. *Management Planning and Control.* New York : McGrawHill Book Company, 1949.

169. Lojda J., Kralovic J. Financial plan – basis for «yield (earning) methods» application. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2009_657/25.pdf (date of access: 25.03.2020).

170. Juran Joseph M., Blanton Godfrey A. *Juran's Quality Handbook.* 5th ed. New York : McGrawHill Book Company, 1998. 1800 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІН-ГРУП»

18000, Черкаська обл., м. Черкаси, вул. Кірова, буд. 73/1, оф. 215 ЄДРПОУ 41696994
п/р UA72380805000000026008619907 в АТ "Райфайзен Банк Аваль", МФО 380805
тел./факс: (0472) 36-03-81

№85 від 28.02.2020

Акт

впровадження результатів дисертаційної роботи

Злобіної Катерини Сергіївни «Ефективність фінансового планування на підприємстві»

Результати дисертаційного дослідження Злобіної К.С. використовуються при фінансовому плануванні і прогнозуванні у діяльності ТОВ «ВІН-ГРУП».

У практичній діяльності підприємства враховано такі результати:

- запропонований підхід, заснований на виявленні граничного доходу та граничних витрат при поточному плануванні діяльності підприємства;
- запропонований підхід, стимулювання робітників підприємства для формування напружених планів;
- заходи щодо організації роботи про планування на підприємстві.

Впровадження цих результатів дозволяє підвищити ефективність фінансового планування, і відповідно управління фінансово-економічною діяльністю підприємства.

Директор

Пасісніченко В.І.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІРТУС-ТРЕЙД»
18000, м. Черкаси, вул. Святотроїцька, буд.73/1, офіс 215
IBAN UA45334851000000002600749638 АТ «ПУМБ» у м. Києві
Код ЄДРПОУ 35114291 ПІН № 351142904621
Номер свідоцтва №100103831 тел. (056)374-99-75

Про впровадження результатів
дисертаційного дослідження

№359 - 20 від 18.03.2020

Довідка

ТОВ «Віртус-Трейд» підтверджує, що результати дисертаційної роботи Злобіної Катерини Сергіївни з проблем управління ефективністю фінансового планування на підприємстві є актуальними. Вони використовуються на ТОВ «Віртус-Трейд» при плануванні та прогнозуванні своєї діяльності щодо витрат та результатів діяльності.

Отримані результати дисертаційного дослідження дозволили окреслити проблемні питання, визначити і впровадити заходи щодо підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві.

Начальник



Кравчук А.О.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Губернія-2009»

м. Черкаси, вул. Кірова, б.73/1, оф. 215, (0472) 36-03-81

IBAN UA05334851000000002600749582 AT «ПУМБ» у м. Києві

Код ЄДРПОУ 36494064; ІПН № 364940604618

Номер свідоцтва № 200034851

№52 – 131 від 20.03.2020

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Злобіної Катерини Сергіївни на тему: «Ефективність фінансового планування на підприємстві»

Наукове дослідження здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук Злобіної Катерини Сергіївни з питань підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві виконано на високому професійному рівні.

Складання підприємством фінансових планів на основі запропонованої системи оцінки і фінансового стимулювання поліпшення економічних результатів роботи служб підприємства та на основі розрахунку обґрунтованості завдань за обсягом економічного ефекту від впровадження організаційно-технічних заходів по структурних підрозділах підприємства через використання показнику економічного ефекту на 1 грн. заробітної плати по кожному підрозділу.

Методичний підхід щодо стимулювання формування напружених планів може бути використаний у практичній діяльності.

Директор ТОВ «Губернія-2009»



Тростянський В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІК ЛОГІСТИК»

18000, м. Черкаси, вул. Надпільна, буд. 261, офіс 101

IBAN UA123209840000026008210411542 у АТ "ПроКредит Банк" м. Київ

Код ЄДРПОУ 43033799

ПІН 430337923010

Витяг з реєстру платників ПДВ № 1923014500276

Про впровадження результатів
наукового дослідження
№536 від 15.03.2020 р.

Довідка

ТОВ «ВІК ЛОГІСТИК» підтверджує, що результати дисертаційної роботи Злобіної Катерини Сергіївни з проблем фінансового планування є актуальними. Деякі положення використовуються на підприємстві в при плануванні та прогнозуванні своєї діяльності на основі ланцюгової матричної моделі (розділ 3).

Отримані результати дисертаційного дослідження значно підвисили ефективність управління на підприємстві.

Директор ТОВ «ВІК ЛОГІСТИК»



Коваль О.В.



«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Ректор ДДТУ
О.М. Коробочка
10 березня 2020 р

Акт

про використання результатів, що містяться у дисертаційній роботі
Злобіної Катерини Сергіївни «Ефективність фінансового планування на
підприємстві»

Матеріали дисертаційної роботи Злобіної Катерини Сергіївни «Ефективність фінансового планування на підприємстві» використовуються в навчальному процесі викладачами кафедри фінансів та обліку Дніпровського державного технічного університету при підготовці випускних кваліфікаційних робіт та на лекціях і практичних заняттях при викладанні дисциплін: «Фінанси», «Фінанси підприємств», «Фінансовий менеджмент». А саме: практичні підходи при плануванні основних показників діяльності підприємства, оцінки ефективності фінансового планування та визначенні напруженості планів.

Впровадження в навчальний процес авторських розробок Злобіної Катерини Сергіївни дало можливість покращити засвоєння компетентностей, якими повинні оволодіти здобувачі вищої освіти першого та другого рівня за освітньо – професійними програмами «Фінанси, банківська справа та страхування» щодо підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві.

Декан факультету менеджменту,
економіки, соціології та філології,
к.е.н., доцент

Н.А. Караван

Додаток Б

Таблиця Б.1

Основні підходи до визначення сутності поняття «фінансове планування»

Автори	Визначення
1	2
Гриньова В., Коюда В. [37]	це складова управління фінансовими ресурсами, процес оцінювання потреб у коштах для забезпечення поточного виробництва й подальшого виробничого та соціального розвитку, а також визначення (встановлення) джерела покриття цих потреб
Мойсеєнко І. [98]	це планування всіх доходів та напрямів витрачання грошових засобів підприємства для забезпечення його розвитку
Партін Г. [111]	це розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії в плановому періоді
Бланк І. [24]	це процес розроблення системи фінансових планів і планових показників із забезпечення розвитку підприємства фінансовими ресурсами й підвищення ефективності його фінансової діяльності в плановому періоді
Бандурка О. [14]	це процес планування надходжень і використання фінансових ресурсів, встановлення оптимальних співвідношень у розподілі доходів підприємств
Зятковський І. [62]	це планування фінансових ресурсів і напрямів їх використання з метою забезпечення господарської діяльності підприємства
Аранчій В. [12]	це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування й напрямками їх цільового використання згідно з виробничим та маркетинговими показниками підприємства в плановому періоді
Крамаренко Г. [81]	це науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів підприємства та відповідних фінансових відносин
Соломатін А. [139]	це заключний етап розробки бізнес-плану, в якому відображаються всі доходи та їх використання за основними напрямками діяльності підприємства
Салига С. [126]	це процес розробки системи фінансових планів за окремими аспектами фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію фінансової стратегії підприємства в майбутньому періоді
Шелудько В. [157]	це процес розробки системи фінансових планів, що полягає у визначенні фінансових цілей, встановлення рівня відповідності цих цілей фінансовому стану підприємства і формування послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей
Поддєрьогін А. [116]	це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства в плановому періоді
Савчук В. [125]	це управління процесом утворення, розподілу, перерозподілу й використання фінансових ресурсів на підприємстві, яке реалізується в деталізованих фінансових планах
Слав'юк Р. [137]	розрахунок обсягів фінансових ресурсів за джерелами формування та напрямками використання відповідно до виробничих і маркетингових показників підприємств на плановий рік

Продовження табл. Б.1

1	2
Партін Г., Завгородній А. [111]	це розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії в плановому періоді
Ковальова А., Лапуста М., Скамай Л. [70]	процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку підприємницької діяльності фірми необхідними фінансовими ресурсами в майбутньому періоді
Гончар В. [36]	технологія планування, обліку та контролю за грошима й фінансовими результатами. Фінансовий план – план діяльності та розвитку підприємства на визначений період, виражений у грошовій формі
Ситник Л. [131]	складова народногосподарського планування, пов'язана з управлінням фінансами; процес оцінювання фінансових потреб підприємства й прийняття рішення про фінансування цих потреб
Поліхун Т., Богацька Н. [117]	специфічна сфера управління. Специфічність фінансового планування полягає в тому, що об'єктом фінансового планування завжди є діяльність держави, господарських структур і окремих громадян; предметною галуззю фінансового планування є фінансові ресурси, їхній рух при здійсненні відтворювальних процесів в економіці

Додаток В

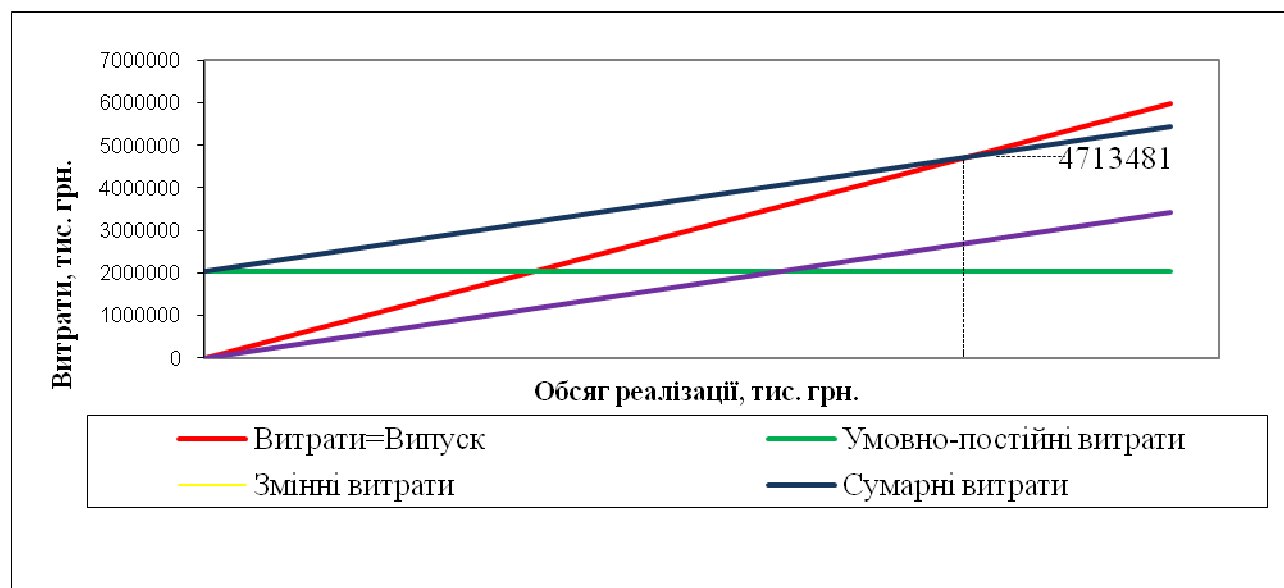


Рис. В.1. Графік знаходження точки безбитковості виробництва продукції підприємства за 2017 р.

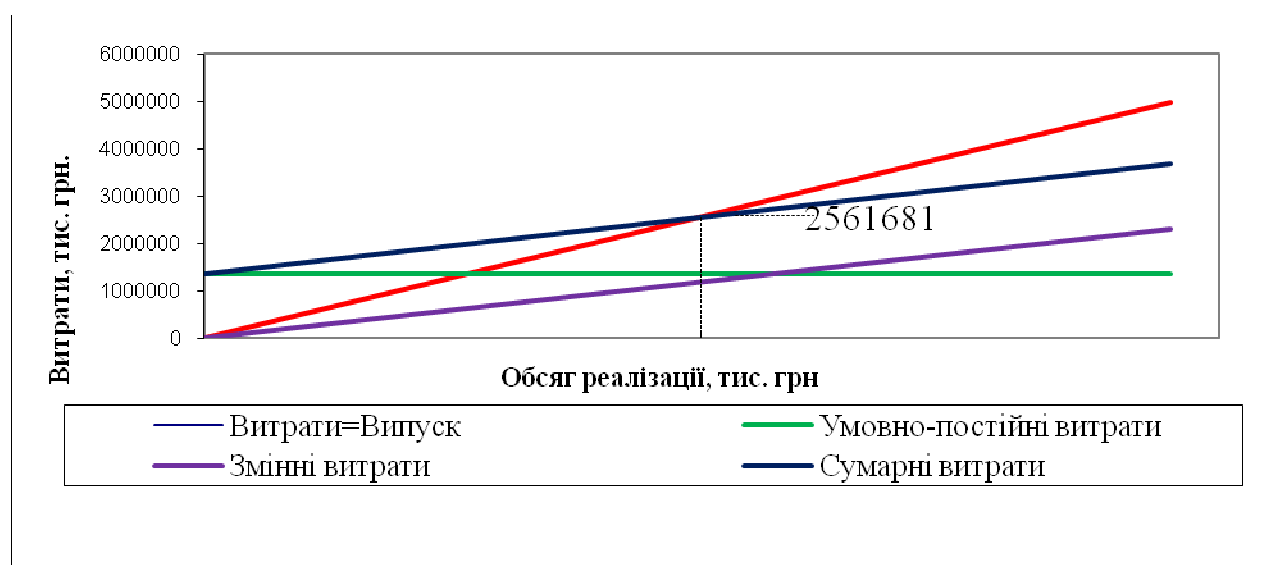


Рис. В.2. Графік знаходження точки безбитковості виробництва продукції X за 2017 р.

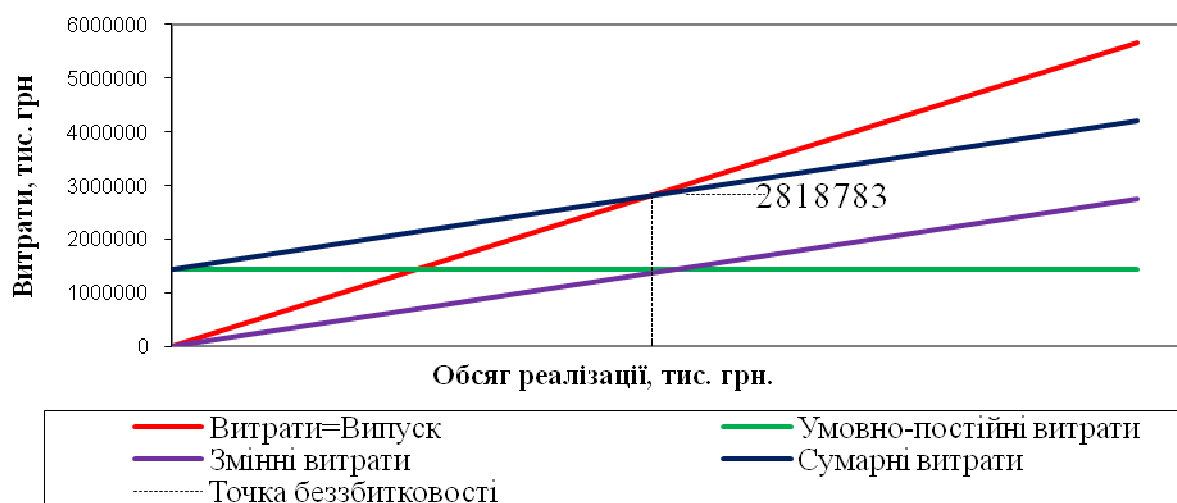


Рис. В.3. Графік знаходження точки беззбитковості виробництва продукції X за 2018 р.

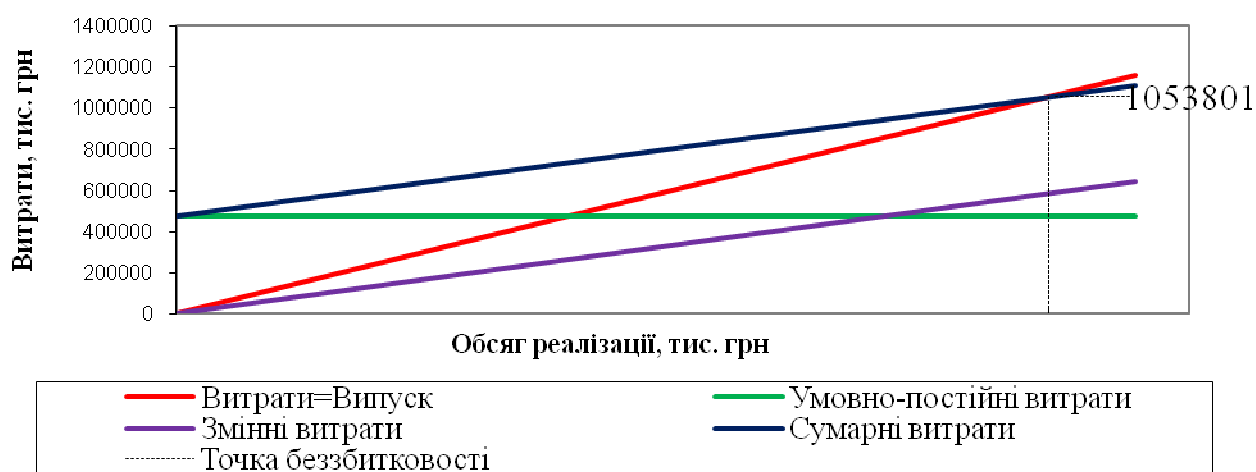


Рис. В.4. Графік знаходження точки беззбитковості виробництва продукції Y за 2018 р.

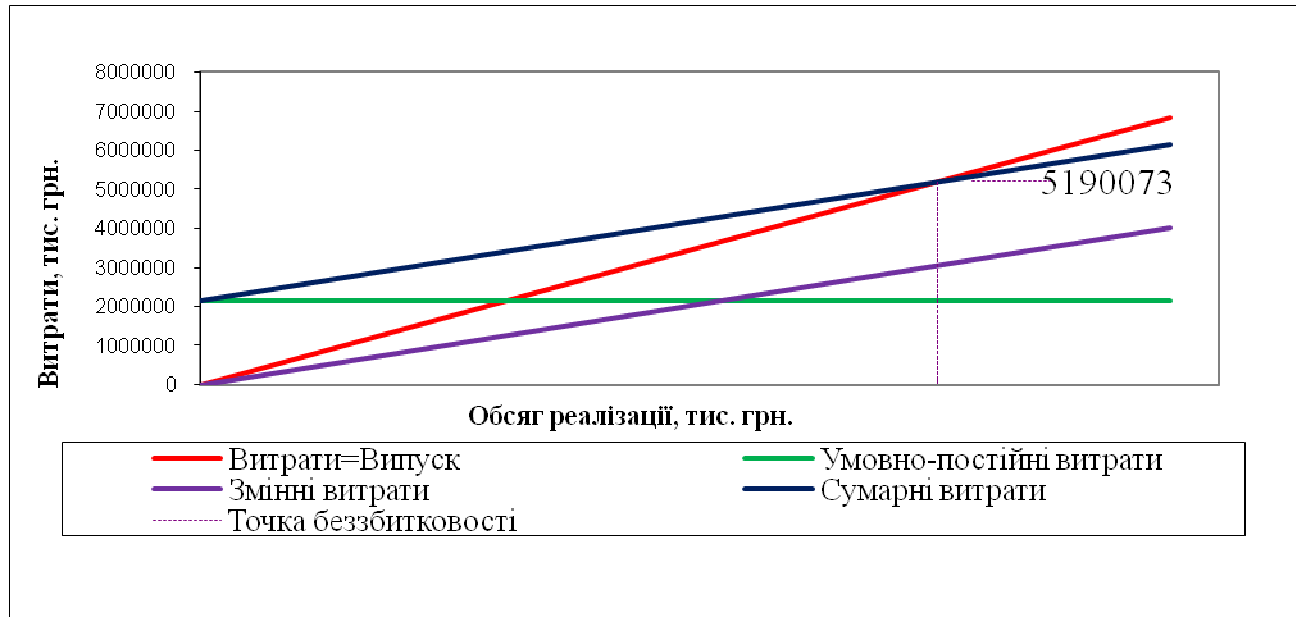


Рис. В.5. Графік знаходження точки безбитковості виробництва продукції підприємства за 2018 р.

Додаток Г
Список публікацій здобувача

Статті в наукових фахових виданнях України

1. Юдіна С. В., Злобіна К. С. Методичний підхід щодо визначення граничного доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 156–159. (*Index Copernicus*). (Особистий внесок: розроблено методичний підхід до визначення граничного доходу підприємства) (0,6/0,45 д. а.)
2. Злобіна К. С. Методичні підходи визначення граничних витрат підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 183–187. (*Index Copernicus*). (0,6 д. а.)
3. Злобіна К. С. Конкретизація змісту фінансового планування, його цілей і завдань для сучасних тенденцій розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6 (49). С. 172–177. (1,3 д. а.)
4. Злобіна К. С. Система фінансового планування на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-2. С. 93–97. (*Index Copernikus*). (1,1 д. а.)
5. Злобіна К. С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 2 (19). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/19-2019-ukr>. (1,1 д. а.)
6. Юдіна С. В., Злобіна К. С. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Науковий вісник. Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 123–127. (*Index Copernicus*). (Особистий внесок: запропоновано теоретичні підходи до стратегічного планування на підприємстві) (1,2/0,95 д. а.)

Стаття в іншому виданні

7. Юдина С. В., Злобина К. С. Место и роль перерабатывающей промышленности в создании ВВП Украины. *Экономика и право Казахстана*. 2020. № 2 (548). С. 30–35. (*Особистий внесок: проаналізовано вплив переробної галузі на ВВП України*) (0,48/0,35 д. а.)

Матеріали конференцій

8. Злобина К. С. Проблеми оцінки реальності та достовірності фінансових планів. *Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). Київ : ГО Київський економічний науковий центр, 2018. С. 88–90. (0,15 д. а.)

9. Злобина К. С. Принципи фінансового планування. *Перспективні напрями регулювання банківської діяльності, бізнесу та підприємництва* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 листопада 2018 р.). Одеса : Центр економічних досліджень і розвитку, 2018. С. 74–77. (0,16 д. а.)

10. Злобина К. С. Процесний підхід до фінансового планування на підприємстві. *Стратегічні напрями інноваційного розвитку економіки країни: перспективи та ефективність* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 грудня 2018 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. С. 122–124. (0,13 д. а.)

11. Злобина К. С. Фінансове планування на підприємстві на основі процесного підходу. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 2 березня 2019 р.). Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2019. С. 101–102. (0,11 д. а.)

12. Злобина К. С. Перспективне планування та методологічні принципи прогнозування. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 2 серпня 2019 р.). Полтава : Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. С. 42–43. (0,1 д. а.)

13. Злобина К. С. Підходи до складання річного плану-прогнозу фінансово-економічної діяльності підприємства. *Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 14 вересня 2019 р.). Одеса : Центр економічних досліджень і розвитку, 2019. С. 88–90. (0,15 д. а.)

14. Юдіна С. В., Злобина К. С. Використання методу графоаналітичних побудов для планування структури інвестування. *Scientific Achievements of Modern Society : the 7th International scientific and practical conference* (Liverpool, 4–6 March 2020). Liverpool, United Kingdom : Cognum Publishing House, 2020. Р. 1047–1050. (Особистий внесок: розроблено практичні рекомендації щодо використання методу графоаналітичних побудов на підприємстві) (0,15/0,1 д. а.)