ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**»

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво , торгівля та біржова діяльність**

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

_____
(підпис) **Юрій БОНДАРЕНКО**

Виконав: здобувач вищої освіти
Юрій БОНДАРЕНКО

Керівник: ст.викладач кафедри ПТБД
Володимир КОШАЄВ

Рецензент: к.е.н.,доцент кафедри менеджменту
Людмила ПАРІЙ

Київ 2024

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра **Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**

Ступінь вищої освіти **бакалавр**

Спеціальність **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Освітньо-професійна програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедрою підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
_____ Оксана ЗГУРСЬКА
«____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

БОНДАРЕНКА Юрія Олексійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення фінансового планування на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Кошаєв В.В. ст.викладач

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «ДЮНГЕР».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретичні засади фінансового планування на підприємстві
2.Розділ 2. Аналіз планування фінансових ресурсів підприємства в умовах ТОВ «ДЮНГЕР» та шляхи підвищенння ефективності їх використання
3. Розділ 3. Шляхи удосконалення планування та використання фінансових ресурсів ТОВ «ДЮНГЕР»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	28.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедру	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	21.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Юрій БОНДАРЕНКО
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Володимир КОШАЄВ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 95 стор., 4 рис., 19 табл., 44 джерел.

Мета роботи – підвищення ефективності планування та використання фінансових ресурси підприємства.

Об'єкт дослідження – процес фінансового планування на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та науково-практичних аспектів фінансового планування на підприємстві ТОВ «ДЮНГЕР»

Короткий зміст роботи:

В умовах воєнного стану фінансово- економічні умови функціонування економіки, що складаються в Україні, характеризуються кризовим станом підприємств. Причинами цього є військові дії, окупація територій, релокація суб'єктів господарювання, постійні зміни у податковому законодавстві, дестабілізація фінансового ринку, зниження рівня централізованого фінансування.

Актуальність теми полягає в тому, що перед будь-яким підприємством або організацією з особливою гостротою стоїть питання про раціональне формування фінансових коштів, які б дозволили, з одного боку, забезпечити поточні господарські потреби, а з іншого - забезпечили б формування економічного потенціалу в майбутньому. Як показує практика, без наявності відповідного механізму підприємства цю проблему самостійно не вирішать.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: фінансові ресурси, бюджетування, підприємство, планування, ефективність, використання, шляхи, підвищення

ABSTRACT

The text part of the qualifying work for obtaining a bachelor's degree: 95 pages, 4 figures, 19 tables, 44 sources.

The purpose of the work is to increase the efficiency of planning and the use of financial resources of the enterprise.

The object of research is the process of financial planning at the enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical-methodical and scientific-practical aspects of financial planning at the DUNGER LLC enterprise

Summary of the work:

In the conditions of martial law, the financial and economic conditions of the functioning of the economy in Ukraine are characterized by a crisis state of enterprises. The reasons for this are military operations, occupation of territories, relocation of business entities, constant changes in tax legislation, destabilization of the financial market, and a decrease in the level of centralized financing.

The relevance of the topic lies in the fact that any enterprise or organization faces the question of the rational formation of financial resources, which would allow, on the one hand, to ensure current economic needs, and on the other hand, to ensure the formation of economic potential in the future. As practice shows, without an appropriate mechanism, enterprises will not solve this problem on their own.

KEY WORDS: financial resources, budgeting, enterprise, planning, efficiency, use, ways, promotion

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджмету та підприємництва

ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Направляється здобувач(ка) Бондаренко Ю.О___ до захисту кваліфікаційної роботи
(прізвище та ініціали)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва)
на тему: «Удосконалення фінансового планування на підприємстві.»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ _____ Сергій ФЕДЮНІН
(підпис) *(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) Бондаренко Ю.О виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо удосконалення фінансового планування на підприємстві

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) _____ на оцінку «_____» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію _____.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ _____
(підпис) *(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

«____» _____ 20___ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) *Бондаренко Ю.О*_____допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою _____ _____ _____
(назва) *(підпис)* *(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1. Сутність фінансового планування на підприємстві	12
1.2. Завдання, принципи та методи бюджетування у системі фінансового планування на підприємстві	26
1.3. Визначення ефективності бюджетування	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТОВ «ДЮНГЕР» ТА ШЛЯХИ ПІДВИШЕНННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ	49
2.1. Фінансово-економічні показники ТОВ «ДЮНГЕР»	49
2.2. Аналіз складу, структури, динаміки джерел фінансових ресурсів підприємства	54
2.3. Організаційні засади планування та використання фінансових ресурсів підприємства	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «ДЮНГЕР»	67
3.1. Удосконалення планування фінансових ресурсів підприємства в умовах ТОВ «ДЮНГЕР»	67
3.2. Ефективність використання фінансових ресурсів ТОВ «ДЮНГЕР»	75
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах воєнного стану фінансово- економічні умови функціонування економіки, що складаються в Україні, характеризуються кризовим станом підприємств. Причинами цього є військові дії, окупація територій, релокація суб'єктів господарювання, постійні зміни у податковому законодавстві, дестабілізація фінансового ринку, зниження рівня централізованого фінансування.

Процес функціонування будь-якого підприємства має циклічний характер. У межах одного циклу здійснюється залучення необхідних фінансових ресурсів, поєднання їх у виробничому процесі, реалізація виробленої продукції та отримання фінансових результатів. Від ступеня ефективності процесу трансформації фінансових ресурсів в основні та оборотні кошти, а також у засоби стимулювання робочої сили залежить фінансовий добробут підприємства в цілому та його працівників зокрема. Управління фінансовими ресурсами в умовах переходу до ринкових відносиннабуває першорядного значення, оскільки це єдиний вид ресурсів підприємства, який здатний у мінімальні терміни трансформуватися у будь- який інший його вид.

Актуальність теми полягає в тому, що перед будь-яким підприємством або організацією з особливою гостротою стоїть питання про раціональнеформування фінансових коштів, які б дозволили, з одного боку, забезпечити поточні господарські потреби, а з іншого - забезпечили б формування економічного потенціалу в майбутньому. Як показує практика, без наявності відповідного механізму підприємства цю проблему самостійно не вирішать.

Питання аналізу та управління фінансовими ресурсами підприємства розглядаються у працях вітчизняних та зарубіжних учених-економістів. Ними розроблено моделі управління окремими елементами активів і пасивів підприємства: грошима, капіталом, інвестиційної діяльністю та інших. Проте, слабко досліджено проблеми, пов'язані зі збільшенням і оптимізацією

фінансових ресурсів підприємства. Практична значимість та необхідність вивчення цієї проблеми зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи –підвищення ефективності планування та використання фінансових ресурси підприємства.

Досягненняпоставленої мети зумовило необхідність постановкинаступних ***завдань:***

- визначити сутність фінансового планування на підприємстві;
- систематизувати основні принципи та методи бюджетування у системі фінансового планування на підприємстві ;
- дослідити визначення ефективності бюджетування
- сформувати фінансово-економічні показники ТОВ «ДЮНГЕР»
- проаналізувати склад, структуру, динаміку джерел фінансових ресурсів підприємства;
- систематизувати організаційні засади планування та використання фінансових ресурсів підприємства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення планування фінансових ресурсів підприємства в умовах ТОВ «ДЮНГЕР»
- визначити ефективність використання фінансових ресурсів ТОВ «ДЮНГЕР»

Об'єкт дослідження – процес планування та використання фінансових ресурси підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та науково-практичних аспектів планування та використання фінансових ресурси підприємства в умовах ТОВ «ДЮНГЕР».

Методи дослідження. Методи дослідження: порівняння, класифікація, деталізація та ідентифікація, таблиці та графіки, нормативний, економіко-математичне моделювання, факторний і коефіцієнтний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти, наукові публікації вітчизняних вчених у фахових виданнях, академічні видання, монографії, матеріали наукових конференцій, інтернет-ресурси,

матеріали фінансової звітності, податкової, статистичної звітності ТОВ «ДЮНГЕР» .

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст кваліфікаційної роботи розміщено на 95 сторінках друкованого тексту, у тому числі 19 таблиць, 4 рисунка. Список використаних літературних джерел налічує 44 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність фінансового планування на підприємстві

В умовах ринкової економіки, самостійності та відповідальності підприємств за результати власної діяльності, виникає об`єктивна необхідність визначення їх перспективних фінансових можливостей та майбутнього фінансового стану, які знаходять своє відображення та реалізацію через фінансове планування.

На сьогоднішній день, досить актуальним є теоретичне переосмислення, аналіз та вдосконалення організації фінансового планування на вітчизняних підприємствах. Протягом останніх років з`явилась значна кількість праць російських та вітчизняних авторів, перекладних праць західних економістів, які присвячені фінансовому плануванню і контролю, їх місця й ролі в системі фінансового менеджменту. За сучасних умов господарювання, положення про те, що фінансове планування є однією з найсуттєвіших складових системи управління підприємством, може піддаватись дискусії з точки зору практичної доцільності та необхідності його використання в системі управління на рівні мікроекономіки. Причиною зазначеного є те, що не отримали масового висвітлення шляхи трансформації та напрямки практичного використання набутого вітчизняного і зарубіжного досвіду й сучасних розробок у сфері фінансового управління, зокрема фінансового планування, в удосконаленні фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств. Як зазначають О. Квасовський та Е. Карапетян, фінансове прогнозування і планування виступає важливим чинником успішної адаптація кластерної моделі до національних умов ведення бізнесової діяльності, бо з їх допомогою можна розробити виважену стратегію фінансування розвитку виробничого кластера на тривалу перспективу, а також конкретизувати тактичні шляхи поетапної реалізації доктрини [27, с. 142].

Для всебічного обгрунтування розроблених у дипломному дослідженні методичних рекомендацій з вдосконалення системи фінансового управління підприємств є доцільним висвітлення й відповідних теоретичних положень у

взаємозв`язку з практичною діяльністю суб`єктів господарювання.

Дослідження сутності фінансового планування та його місця в системі фінансового управління, з нашої точки зору, доцільно почати з короткого розгляду загальної системи управління на підприємстві.

Згідно з основними положеннями теорії систем будь-який об'єкт, явище чи процес (включаючи підприємство) можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємопов'язаних у єдине ціле елементів. Будь-якій системі притаманні наступні ознаки: по-перше, складається з двох або більше елементів; по-друге, кожний елемент системи має характерні лише для нього властивості; по-третє, між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають одне на одне; по-четверте, система не може існувати поза часом і простором, тобто має кінцеві границі та оточуюче середовище [42, с. 43].

Можна виділити два підходи до управління підприємством: перший, на основі теорії систем, який дозволяє охарактеризувати модель підприємства, як ціле орієнтований центр дій, де суб'єкти ставлять певні завдання, здійснюють для їх досягнення певні дії з об'єктами, використовуючи для цього матеріальний потенціал підприємства; другий, на основі теорії прийняття рішень, в основу якого покладено: по-перше – управління як діяльність (процес волевиявлення й реалізації даної волі, тобто процеси планування, управління й контролю), по-друге – управління як орган управління (окремі особи чи групи осіб, які беруть участь в процесі волевиявлення й реалізації даної волі по відношенню до інших осіб) [57, с. 13, 3].

Враховуючи те, що сутність будь-якої категорії, розкривається через функції, що ним виконуються, то процес управління теж повинен виконувати певні функції, під якими слід розуміти об`єктивно обумовлені загальні напрямки, або сфери діяльності, які у сукупності забезпечують ефективну кооперацію спільної праці й до яких належать: планування, організація, мотивація, контроль, аналіз.

В умовах утвердження ринкових засад господарювання та необхідності фінансової стабілізації вітчизняної економіки важливими чинниками успішного розвитку вітчизняних суб'єктів господарської діяльності у довгостроковій перспективі є наявність фундаментальної мети розвитку і побудова ефективної

системи управління їхніми фінансами, орієнтованої на досягнення цієї мети. Управлінська діяльність із достатнім фінансовим підґрунтям створює можливості для прийняття керівниками таких фінансових рішень, що спрямовані на виконання завдань, визначених власниками [28, с. 169-170].

Таким чином, суттєвою складовою загальної системи управління на підприємстві виступає фінансове управління, чи фінансовий менеджмент, який тісно взаємодіє з операційним та інвестиційним менеджментом, менеджментом персоналу тощо [50, с. 16]. На думку О.В. Кнейслер, фінансовий менеджмент представляє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства і оптимізації обороту його грошових коштів [29, с. 10]. Розглядаючи фінансовий менеджмент як систему, можна стверджувати що він являє собою взаємодію двох підсистем: керуючої та якою керують. Підсистема фінансового менеджменту, якою керують – це об`єкти управління, тобто економічні відносини стосовно активів, капіталу та фінансових потоків, які пов`язані з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів. Керуюча підсистема фінансового менеджменту, тобто суб`єкт управління, – це директор, фінансовий директор, фінансові менеджери та інші працівники фінансових підрозділів підприємства.

Одним з найвагоміших аспектів загальної системи управління є планування, тобто орієнтований у майбутнє процес прийняття рішень, який регулярно повторюється, і в якому поєднуються різні види управлінської діяльності: волевиявлення й її реалізація, які тісно пов`язані з регулюванням та контролем. Планування, в широкому розумінні, являє собою систематичне формування майбутнього підприємства й охоплює процес складання й прийняття планів. Головний зміст планування полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства на підставі: 1) цільової орієнтації й координації всіх дій на підприємстві; 2) виявлення ризиків й зниження їх рівня; 3) розукрупнення й тим самим спрощення процесів; 4) підвищення гнучкості й пристосованості до змін [60, с. 31]. В управлінні, за ринковою економікою, плануванню приділяється значна увага, так як план – це належно розроблене та оформлене управлінське рішення.

Планування забезпечує взаємодію різних видів ресурсів у межах обраного об`єкту управління, й встановлює оптимальні пропорції та темпи зростання.

Досліджуючи методологічні аспекти фінансового управління, слід відмітити, що процес розробки та матеріалізації фінансової політики починається із формування планів розвитку, оцінки інформаційних та ресурсних можливостей підприємств, аналізу здатності до підвищення ефективності управління факторами виробництва, оперативного маневрування, вибору оптимальної альтернативної вартості капіталу, темпів розвитку, і на цій основі створення плану дій з реалізації поставлених завдань [54, с. 543].

Широке впровадження фінансового планування в економічну практику потребує вирішення питань його методології, збалансування та встановлення реалістичних планових орієнтирів, обліку, оцінки співвідношення й взаємодії короткострокових, довгострокових цілей і тенденцій розвитку, темпів, пропорцій та інших аспектів, які й обумовлюють значне підвищення інтересу до дослідження динамічних закономірностей та нових спрямувань в економіці. З точки зору об`єктів дослідження економічної науки, це означає необхідність вивчення циклічної та трендової складової економічного зростання систем різного рівня, в тому числі на рівні підприємства та окремих його структурних підрозділах. Ефективний облік та змістовна оцінка закономірностей мінливих процесів, сезонних коливань, в питаннях планування, й зокрема фінансового, виступає досить необхідним і є важливим напрямком у підвищенні ефективності усієї системи управління.

Фінансове планування займає важливе місце в системі фінансового менеджменту, що визначає необхідність постійної до нього уваги та вдосконалення, особливо в умовах постійних змін зовнішніх економічних умов й ускладнення бізнесу.

Розглянемо декілька точок зору, які характеризують взаємозв`язок системи фінансового менеджменту й фінансового планування та розкривають сутність останнього. Так, Ковальов В.В., трактує фінансове планування, як один з методів фінансового менеджменту [31, с.13]. Вальтер О.Е., Понєдєлкова Е.Н., Корнілін Д.А., розглядаючи сутність фінансового менеджменту зазначають, що фінансовий

менеджмент як процес управління являє собою систему, яка включає планування, організацію, мотивацію й контроль діяльності підприємства [40, с. 9].

Ряд західних та вітчизняних вчених вважають, що фінансове планування – це суттєвий елемент системи фінансового управління, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Так, Алексєєва М.М., дотримується точки зору, що планування є однією з функцій менеджменту, вміння передбачати майбутнє підприємств й використати це передбачення [1, с. 3]. А. Робсон, стверджує, що фінансове планування й контроль є засобами, які сприяють оптимальному вибору між альтернативними варіантами при прийнятті рішень [46, с. 11, 21]. Ченг Ф. Лі, Джозеф І. Фіннерті, підкреслюють, що "... фінансове планування відіграє важливе значення в діяльності підприємства й являє собою процес аналізу дивідендної, фінансової, інвестиційної політики, прогнозування їх результатів й впливу на економічне оточення компанії та прийняття рішень відносно допустимого рівня ризику при оптимальному виборі проектів" [62, с. 552]. Узагальнивши точку зору Д. Хассі, можна розглядати планування як орієнтований в майбутнє, постійний процес управління, який здійснюється в певних узгоджених межах й який відповідальний за зміни в майбутньому, та стосується складання стратегічних й оперативних планів, а також планів на різних рівнях управління підприємства й обов`язково включає певні методи моніторингу та контролю [62]. Взагалі, при дослідженні праць іноземних вчених, можна представити фінансове планування як основний елемент систематичного менеджменту активів підприємства.

Досліджуючи сферу використання планування й зокрема фінансового, слід відмітити, що існують різні класифікаційні ознаки планування, які призводять до значної різноманітності типів останнього. Розглянемо деякі точки зору вітчизняних та зарубіжних фахівців відносно класифікацій планування. Так, Джеррі Дермер, пропонує класифікацію, в основу якої покладено п`ять класифікаційних ознак: 1) період планування або часовий горизонт (типи планування – короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий, невизначений); 2) організаційні перспективи (типи планування – багатонаціональне, корпоративне, дивізіональне, функціональне, проектне, планування орієнтоване на місію підприємства); 3) рівень

в середині організації (типи планування – стратегічне, політичне, вищого менеджменту, програмне, бюджетне, планування внутрішньо організаційних процедур); 4) об`єкт планування (типи планування – фінансове, маркетингове, технологічне, планування робочої сили, планування продукту чи послуг); 5) мета планування (типи планування – визначення бажаних результатів, комунікаційне, планування нововведень, планування розвитку менеджменту та інш.) [61, с. 57]. Базіл Денінг, вважає корисним розглядати планування, виходячи з поділу останнього на шість типів: фізичне, організаційне, операційне, фінансове, функціональне й загальне [63, с. 43]. Дослідивши підходи до даного питання А. Фалуді, можна виділити тільки три типи планування, а саме, економічне, соціальне й фізичне. На думку Алексєєвої М.М., типи планування базуються на трьох ознаках, згідно з якими виділяється наступна класифікація: 1) ступінь невизначеності в плануванні (типи планування – детерміноване, ймовірне, стохастичне); 2) часова орієнтація ідей планування (типи планування – реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне); 3) горизонт планування (типи планування – довгострокове, середньострокове, короткострокове). Вона також, поділяє планування на формалізоване (свідоме планування, яке здійснюється за допомогою певних методів та є однією з форм прийняття управлінських рішень) та інтуїтивне (планування, яке базується на досвіді, сукупності індивідуальних якостей, винахідливості, творчих здібностях) [1, с. 35-44].

Враховуючи те, що загальноприйнятим є три рівні управління: стратегічний, тактичний і оперативний, то відповідно кожному з них притаманні певні цілі, завдання, напрямки діяльності та обсяги відповідальності. В процесі управління тісно взаємодіють всі його рівні й чітко реалізуються принципи субординації та декомпозиції (вкладеності), тобто мета, завдання, дії та відповідальність найнижчого рівня управління являються складовими елементами управління більш вищого рівня й навпаки, а кінцева мета – це досягнення поставлених стратегічних цілей та завдань. В процесі управління, вищою ланкою менеджерів формулюється стратегічна мета, з якої випливає стратегічне завдання, як комплекс дій, спрямованих на реалізацію мети. Далі вони уточнюються у вигляді тактичних цілей і завдань, які в свою чергу реалізуються й підкріплюються оперативними цілями та

завданнями й формалізуються у відповідних планах. Тобто, кожному рівню управління відповідає певний рівень планування й реалізації, головними відмінностями яких є масштабність, рівень інформованості, точність показників. Тому, за нашої точки зору, критерієм поділу планування на стратегічне, поточне й оперативне повинні бути – мета та завдання рівнів управління. Наведене уточнення класифікаційної ознаки має певний практичний зміст, внаслідок тісної взаємодії управління й планування. Координація й системність управління (менеджменту) з різними об`єктами, знаходить своє відображення в розгорнутому й взаємопов`язаному фінансовому плануванні та аналізі різних напрямків діяльності підприємства. Наведене уточнення критерію класифікації, дозволить не тільки визначити місце окремих типів бюджетів у загальній системі фінансового планування та бюджетування на підприємстві, але й надасть суттєвих переваг при аналізі результатів виконання завдань різними рівнями системи управління на підприємстві. Поряд з уточненням класифікаційної ознаки планування – мета та завдання рівнів управління, а також для визначення сутності й чіткого окреслення сфер (областей) функціонування фінансового планування та бюджетування, хоча б в даній роботі, доцільним є уточнення та підпорядкованість термінології.

Розглядаючи сутність планування й зокрема фінансового, на стратегічному рівні управління, можна знайти різні термінологічні трактування понять, а саме: використовують (вживають) перспективне планування, стратегічне планування чи прогнозування діяльності. Так, Дайле А., не розмежовує перспективне та стратегічне планування, зазначаючи що замість терміна “стратегічне планування”, можна було б використовувати термін “перспективне планування“ [19, с. 140]. Дещо іншої точки зору дотримується Лихачова О.Н., стверджуючи, що межа між стратегічними й перспективними планами нечітка й не може бути визначена однозначно, хоча можливим головним критерієм їх поділу може виступати ступінь невизначеності діяльності [40, с. 35]. Також, дискусійний характер носить точка зору авторів підручника “Фінансовий менеджмент: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни” за редакцією Поддєрьогіна А.М., з приводу класифікації внутрішньо фірмового фінансового планування, які зазначають, що найвищому рівню системи

внутрішньо фірмового фінансового планування відповідає прогнозування фінансової діяльності. Незважаючи на те, що в зазначеній роботі прослідкується тісний зв`язок між вищим рівнем управління й перспективним плануванням, все ж таки, з нашої точки зору, наведені два поняття не адекватні і в повній мірі не розкривають зміст терміна – стратегічне фінансове планування. Черниш Е.А., характеризуючи стратегічне планування зазначає, що останнє, як правило, орієнтовано на довгострокову перспективу й визначає основні напрямки соціально-економічного розвитку, тобто виділяється саме стратегічне планування, а не щось інше [61, с. 38]. Сухарєва Л.А., Петренко С.Н., розкриваючи сутність планування, розуміють під ним процес здійснення господарсько-організаційної функції управління підприємством з орієнтацією на перспективний розвиток [46, с. 96]. Перспективний період, в свою чергу, може охоплювати різні рівні управління та часові межі. Якщо ж звернутися до тлумачних словників, то сутність терміна перспективне планування майже ніде не розкривається, а зустрічається тільки трактування термінів перспектива, перспективний проект, та деяких інших словосполучень, які пов`язані, перш за все, з необмеженими майбутніми діями.

Розглядаючи наступні рівні управління, слід звернути увагу на те, що існують різні точки зору відносно подальшої класифікації планування, а саме поточного й оперативного. Так, Хан Д., ототожнює поточне та оперативне планування й зазначає, що зміст оперативного планування полягає у плануванні виробничої програми й процесів при заданому потенціалі, що з нашої точки зору відповідає сутності поточного планування [59, с. 58]. Дайле А., теж не виділяє поточного планування, а розглядає стратегічне, оперативне й диспозитивне, сутність останніх полягає: по-перше – конкретизації та тісній взаємодії зі стратегічним плануванням, по-друге – реалізації й контролі реальних дій [19].

Іншу точку зору викладено в підручнику “Основи менеджменту”, а саме, поточне планування опосередковує процес впровадження стратегії, створює умови для контролю за реалізацією заходів з досягнення стратегічних завдань. Розробка поточних планів є початковим етапом реалізації (впровадження) процесу стратегічного планування. Оперативне ж планування знаходиться у

тісному взаємозв`язку з контролем й відображує переважно результуючий аспект усього процесу планування. Аналогічної точки зору дотримуються автори підручника “Фінансовий менеджмент: навчально- методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни”, а саме: поточне фінансове планування створює основу для розробки і доведення до безпосередніх виконавців оперативних фінансових планів, бюджетів за основними напрямками фінансової діяльності підприємства. Оперативне фінансове планування полягає в оперативному контролі за фактичним надходженням і фактичними грошовими видатками [56, с. 249, 251].

На підставі аналізу зазначених думок, з нашої точки зору, більш доцільним, все ж таки, є виділення стратегічного, поточного й оперативного фінансового планування, кожне з яких має своє чітке призначення, певний ступінь деталізації та форму реалізації. Так, стратегічне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення й є головною формою реалізації мети підприємства. Стратегічне фінансове планування включає розробку фінансової стратегії підприємства та прогнозування фінансової діяльності на основі яких визначається фінансова політика підприємства за конкретними напрямками фінансової діяльності. Система поточного фінансового планування базується на розробленій фінансовій стратегії та фінансовій політиці за окремими аспектами фінансової діяльності й пов`язана з розробкою конкретних видів поточних фінансових планів, які дають можливість підприємству визначити на поточний період всі джерела фінансування його розвитку, сформувати структуру доходів й витрат, забезпечити постійну платоспроможність, а також визначити структуру активів та капіталу на кінець планового періоду. Результатом поточного фінансового планування є розробка трьох основних планів: звіту про прибутки й збитки, руху грошових коштів, бухгалтерського балансу. З метою контролю за фактичними надходженнями й їх використанням необхідне оперативне фінансове планування. Оперативне фінансове планування включає складання й виконання платіжного календаря, касового плану та розрахунок потреб в короткострокових залученнях коштів чи їх ефективне короткострокове розміщення.

Поряд з уточненою, нами класифікацією фінансового планування, ряд авторів виділяють додатково (окремо) бізнес-планування, яке з нашої точки зору є інтегрованою системою стратегічного й поточного планування, в якій визначаються стратегічні напрямки діяльності підприємства, ресурси, перспективні цілі, а також конкретизуються й деталізуються шляхи та умови їх досягнення.

Фінансове планування тісно пов`язано й в значній мірі виходить з маркетингового, виробничого та інших операційних планів підприємства, підпорядковується місії й загальній стратегії підприємства. Слід обов`язково враховувати те, що фінансові плани будуть нереальні, якщо поставлені маркетингові цілі недосяжні. Фінансовий план формулює фінансові цілі й еталони для оцінки положення компанії. За звичай, він надає обгрунтування обраній стратегії й пояснює яким чином поставлені завдання повинні бути досягнуті.

Для подальшого розгляду сутності фінансового планування та його практичного використання, за нашою точкою зору, доцільним є уточнення сфери його функціонування, саме через те, що у вітчизняній й іноземній літературі дане питання носить дискусійний характер. Переважна більшість авторів під фінансовим плануванням розглядає лише організацію та управління рухом реальних фінансових ресурсів, і майже зовсім не розглядається те, що окремими об`єктами фінансового планування можуть виступати потенційні фінансові ресурси, тобто облікові фінансові потоки, які виникають у процесі виробничо-господарської діяльності підприємства під час поетапного формування елементів собівартості та ціни й які хоча і непрямим чином, але впливають на реальні фінансові ресурси.

За твердженням Хана Д., фінансове планування являє собою багатоступеневий процес планування платежів, руху запасів і платіжних засобів, визначення й підтримання цільового резерву ліквідності.

Фінансове планування включає наступні елементи: 1) розрахунок грошових потоків; 2) розрахунок інвестицій та дезінвестицій; 3) розрахунок обсягів зовнішнього фінансування й дефінансування; 4) розрахунок резервів ліквідності. Планування й контроль грошових потоків та інвестицій являє собою фінансовий вираз процесів прийняття рішень у матеріальній сфері; планування й контроль обсягів зовнішнього фінансування, ліквідних ресурсів відносять

безпосередньо до фінансової або фінансово-економічної сфери підприємства. При прямому фінансовому плануванні, потоки платежів й обсяги платіжних засобів розраховуються безпосередньо на основі даних стратегічного, оперативного й загально фірмового планів. При непрямому фінансовому плануванні потоки платежів й обсяги платіжних засобів у плановому періоді розраховуються на основі балансових показників з допомогою балансу руху майна й капіталу [59, с. 337].

За точкою зору Егорова Ю.Н. та Варакути С.А., в сучасній вітчизняній практиці, складовими фінансового планування є планування потреб підприємства в фінансових ресурсах, планування витрат виробництва, прибутку й рентабельності. В свою чергу планування собівартості базується на калькулюванні собівартості одиниці продукції, планування прибутку передбачає його розгляд за джерелами надходжень та напрямками розподілу, а рентабельності за її видами [21, с. 158]. Лихачова О.Н., виділяє наступні об`єкти фінансового планування: 1) рух фінансових ресурсів; 2) фінансові відносини, які виникають при формуванні, розподілі й використанні фінансових ресурсів; 3) вартісні пропорції, які виникають в результаті розподілу фінансових ресурсів.

Характеризуючи останній об`єкт фінансового планування вона зазначає, що вартісні пропорції формуються при розподілі фінансових ресурсів, а завданням фінансового менеджера є визначення раціонального співвідношення між власним й залученим капіталом, оборотними та необоротними активами, обсягом фінансування розширеного виробництва, поточних й інших витрат. Зазначені співвідношення повинні бути економічно обґрунтованими, оскільки впливають на ефективність діяльності [40, с.7, 8]. Виходячи з наведеного, можна зробити висновок, що в процесі фінансового планування повинні бути обґрунтовані й обрані оптимальні співвідношення вартісних пропорцій авансування фінансових ресурсів і на такій основі розраховані фінансові показники на період, що планується. Обґрунтування ж оптимальних співвідношень не можливе без вартісної оцінки та аналізу внутрішньовиробничих господарських процесів діяльності підприємства, а саме: без планування вартісних категорій (калькулювання) на всіх етапах створення нового товару (робіт, послуг).

Враховуючи основні найважливіші монетарні цілі підприємства, які самі одночасно виступають предметом й результатом процесу прийняття рішень чи фінансового планування, можна сформувати єдину планову систему цільових показників результату й ліквідності для різних об`єктів фінансового планування та цілей рівнів управління. Якщо в рамках даної системи показників розраховувати також й фактичні значення показників, що контролюються та їх відхилення, то можна побудувати ефективну систему орієнтованих на результат і ліквідність планово-контрольних розрахунків. Такі розрахунки охоплюють побудову планової й контрольної інформації на основі вартісних категорій і методів управлінського й фінансового обліку. В ідеалі, такі розрахунки повинні бути взаємозв`язані з усіма важливими для підприємства якісними й кількісними немонетарними показниками.

Для подальшого уточнення сутності фінансового планування, доцільним буде розглянути коротко його зв`язок з фінансовим прогнозуванням. Питання фінансового планування й прогнозування, часто розглядаються разом, в одному розділі праць чи монографій, без чіткого розподілу змісту плану й прогнозу. Разом з тим, щоб найбільш повно конкретизувати предмет розгляду, пропонується коротко визначити різницю в цих термінах для того, щоб дійти однозначності їх трактування, хоча б в межах даної роботи.

Що стосується економічного прогнозу, то на даний час, можна виділити два зовсім протилежних підходи, які визначають взаємозв`язок прогнозу і плану, якщо не враховувати випадки, коли між планом і прогнозом взагалі не робиться ніяких розмежувань. Перший підхід, висвітлено Р. Ейткен-Дейвісом, у відповідності з яким фінансовий прогноз є фактично короткостроковим фінансовим планом з постійним коригуванням та доповненнями, який у підсумку замінює початковий фінансовий план. Завдяки відображенню умов, які постійно змінюються, з моменту складання початкового плану, прогноз поступово стає безперервним планом. Заміна початкового плану на прогноз, в межах звичайних умов контролю виконання плану, є одним з основних елементів такого контролю й при умові змістовно побудованого аналізу дозволяє мати завжди реальний стан та результати впливу головних внутрішніх та зовнішніх факторів на основні об`єкти фінансового планування. У відповідності з даним підходом, фінансовий план є основою

фінансового прогнозу, а фінансовий прогноз є короткостроковим фінансовим планом [63].

За нашою точкою зору, початковим етапом фінансового планування є фінансове прогнозування, яке полягає у визначенні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від фінансового планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких, відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку, дає змогу визначити один з варіантів розвитку подій та їх вплив на фінансовий стан підприємства. Тобто, основна різниця полягає в тому, що при фінансовому прогнозуванні оцінюються можливі майбутні фінансові наслідки рішень, що приймаються, а при фінансовому плануванні фіксуються фінансові показники, які підприємство намагається отримати у майбутньому та формалізуються шляхи їх досягнення.

Фінансове планування ж, в широкому розумінні, сприяє прийняттю управлінських рішень на основі систематичної підготовки дій, пов`язаних з майбутніми подіями. Мова йде про систематичну постановку цілей і проведення необхідних для їх досягнення заходів (цілеспрямованих дій з об`єктами) в межах наявного чи створюваного потенціалу підприємства. Таким чином, фінансове планування являє собою процес систематичного формування майбутнього підприємства й містить процес складання, прийняття й виконання фінансових планів. Фінансове планування направлено, з одного боку, на запобігання помилкових дій у діяльності підприємства, з іншого – на зменшення числа невикористаних можливостей.

З`ясувавши сферу функціонування фінансового планування та місце в системі фінансового управління, з нашої точки зору, наступним етапом доцільно буде сформулювати його визначення, для чого розглянемо деякі точки зору авторів. Так, Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г., досить в повній мірі розкривають важливість та значення фінансового планування з допомогою характеристики його завдань, якими є:

1) забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності;

2) визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка ступеня реальності його використання;

3) виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення прибутку за рахунок ефективного використання грошових коштів;

4) контроль за фінансовим станом, платоспроможністю й кредитоспроможністю підприємства [9, с. 12].

Важливу сторону фінансового планування як способу балансування між намірами та реальними можливостями підкреслюють Квартальнов В.А., Зорін І.В. Узагальнену їх точку зору можна подати таким чином, що саме у фінансових планах відбувається узгодження передбачуваних витрат для здійснення діяльності з реальними можливостями, в результаті чого досягається матеріально-фінансова збалансованість. А. Фалуді, відомий фахівець з теорії управління, розглядає планування, й зокрема фінансове, як певну послідовність дій, які забезпечують вирішення проблем найбільш раціональним шляхом [59]. Джері Дермер, розглядає фінансове планування як елемент управління, який вирішує завдання підприємства в напрямках відповідності, узгодженості, поєднаності та контролю [59].

Розглядають фінансове планування як процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства в плановому періоді. Враховуючи розглянуті точки зору а також те, що фінансове планування є засобом реалізації основних функції фінансів підприємств розподільчої, регулюючої, контрольної, можна зробити висновок, що фінансове планування дійсно є не тільки необхідним елементом фінансового менеджменту, але й суттєвим засобом реалізації останнього.

Фінансове планування дозволяє: по-перше, прояснити проблеми, які виникають й своєчасно їх нейтралізувати; по-друге, стимулює персонал управління до реалізації поставлених завдань з погляду на їх реальність, досяжність та ефективність; по-третє, покращує координацію дій і поліпшує можливості в забезпеченні необхідною інформацією; по-четверте, сприяє більш раціональному розподілу ресурсів; по-п`яте, покращує контроль на

підприємстві та сприяє централізації в досягненні стратегічних завдань.

Таким чином, аналіз сучасних теоретичних та практичних надбань з фінансового планування свідчить про можливість його ефективного використання в сучасній практиці фінансового управління. Вдосконалення методології та техніки фінансового планування здійснюється в напрямках покращення взаємозв`язку планування на різних рівнях управління, та видах діяльності підприємства, з врахуванням умов зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

1.2. Завдання, принципи та методи бюджетування у системі фінансового планування на підприємстві

Ефективність діяльності суб`єкта господарювання в значній мірі залежить від рівня досконалості побудованої системи управління. На жаль, хоча це й об`єктивно, сучасний стан управління на децентралізованому рівні в Україні має ряд недоліків. Зокрема, менеджмент зіткнувся зі значною проблемою відсутності якісного економічного та інформаційного базису для прийняття управлінських рішень. За таких обставин дослідження і використання позитивних аспектів з досвіду ведення фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств і підприємств країн з розвиненою ринковою економікою, його консолідація та трансформація відносно сучасних умов господарювання, набувають особливо важливого значення й сприяють формуванню нової, гнучкої та ефективної стратегії ведення бізнесу.

За сучасних обставин, фінансове планування як і вся система фінансово-господарської діяльності на підприємстві, потребують переведення на нові принципи організації. Їх зміст та форми мають бути суттєво змінені, в зв`язку з новими економічними умовами та соціальними орієнтирами. Сучасна система управління повинна орієнтуватись на ринкову кон`юнктуру, враховувати ймовірність настання певних подій і одночасно розробляти моделі поведінки підприємства за умови зміни матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Сучасний вітчизняний досвід показує, що підвищення ролі фінансового планування на рівні підприємства, в ринкових умовах господарювання, змінило вимоги до змісту самого фінансового плану й західна модель фінансового менеджменту, в

тому числі основні його елементи, які відносяться до фінансового управління не можуть бути повністю перенесені до української практики. Необхідно застосовувати об`єктивний підхід, в основу якого повинно бути покладено детальний аналіз практики західних підприємств, специфіку вітчизняного ринку та використання набутого вітчизняного досвіду.

Аналіз тенденцій економічного життя свідчить, що колишній фінансовий план, у формі балансу доходів та витрат, необхідно трансформувати й включити до взаємопов`язаної групи фінансових планів та розрахунків, які повинні характеризувати витрати, прибуток, потребу в основному й оборотному капіталі та інше. Таку систему фінансового планування пропонується представляти у вигляді основних, операційних, фінансових та інвестиційних бюджетах, які прийняті в зарубіжній практиці фінансово-господарської діяльності (бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів, касовий бюджет, плановий баланс та інш.), а також цілого ряду додаткових бюджетів та розрахунків (наприклад, бюджет отримання цільових ресурсів з державного бюджету та не бюджетних фондів, а також платежів до бюджету й не бюджетних фондів, розрахунок мінімально необхідного обсягу реалізації та прибутку, розрахунок впливу кредитів на рівень ефективності власного капіталу тощо).

Одним з напрямків фінансового управління, який позитивно зарекомендував себе на підприємствах з розвиненою ринковою економікою і який доцільно було б дослідити є бюджетування, яке можна представити як інтегровану систему складання бюджетів, поточного контролю за їх виконанням, обліку відхилень фактичних показників від бюджетних, та аналізу причин суттєвих відхилень. При цьому, бюджет підприємства є засобом балансування доходів та витрат, надходжень та виплат грошових коштів. В основі концепції бюджетування, покладено забезпечення успішного функціонування підприємства, шляхом погодження стратегічних планів з поточними та оперативними; координації та інтеграції поточних планів за різними напрямками бізнесу; створення системи якісного інформаційного забезпечення менеджерів різних рівнів управління в необхідні терміни; створення системи контролю за виконанням фінансових планів.

З досвіду діяльності іноземних компаній, відомі три основні групи бюджетів: бюджети інвестиційних проектів, бюджети поточної діяльності та фінансові бюджети, причому не в розрізі видів діяльності (проектів, продуктів та інш.), а в розрізі центрів відповідальності за здійснені витрати та доходи, що отримуються (центри витрат та центри прибутків). В останньому варіанті, бюджет є елементом управлінського обліку, причому в практиці компаній країн з ринковою економікою – практично невід`ємним її елементом, без якого система управлінського обліку не може ефективно функціонувати та вирішувати поставлені перед нею завдання.

Отже, бюджет – це план, узгоджений за напрямками (реалізація, виробництво, джерела фінансування й фінансові результати) та підрозділами (відділами), в якому фіксуються та/або балансуються доходи та витрати, надходження та виплати, приріст активів та капіталу, офіційно затверджений керівником, на визначений період і доводиться до виконання менеджерам усіх рівнів управління. Характерні особливості бюджету підприємства як елементу фінансового управління, систематизовані та подані в таблиці 1.1.

Через бюджет найкраще подається формалізація цілей та їх узгодження (координація) з економічним потенціалом, фінансовими ресурсами за обсягами й термінами, створюються умови для досягнення найбільш ефективних результатів діяльності підприємств при множинності напрямків бізнесу чи кількості підрозділів, а це в свою чергу й пояснює необхідність та доцільність використання категорії державних фінансів на децентралізованому рівні, тобто на рівні підприємств.

Таблиця 1.1

Характерні особливості бюджету підприємства*

Ступінь охоплення функціональних сфер	Ступінь охоплення організаційних підрозділів	Взаємозв`язок окремих бюджетних показників
Повне охоплення у відповідності з сферою ділової активності: виробництво, збут, постачання, інвестування, фінансування, оподаткування, розрахунки з дебіторами й кредиторами, розподіл прибутку, управління грошовими потоками	Повне охоплення: відділи збуту, постачання, виробництва, обслуговуючі підрозділи, інші функціональні служби	Координація в рамках загальної системи бюджетів підприємства, відповідних показників за сферами діяльності й центрами відповідальності.
Принцип декомпозиції	Зв`язок з системою бухгалтерського обліку	Ступінь формалізації та обов`язковість Виконання
Консолідація первинних елементів (статей доходів, витрат тощо) у розрізі центрів відповідальності. Кожний бюджет вищого рівня управління є сумою бюджетів нижніх рівнів. Останні, в свою чергу, визначаються як сума окремих статей деталізованих до необхід-ного керівникам рівня.	Бюджетні показники співпадають з бухгалтерським контуром, деталізація бюджетних показників ідентична деталізації даних в аналітичному обліку за основними позиціями. Вихідні документи загального консолідованого бюджету аналогічні формам фі- нансової звітності: бюджет, звіт про прибутки й збитки; бюджет, звіт про рух грошових коштів; баланс. Відхилення від бюджету фіксуються бухгалтерським підрозділом й включаються до звітів про виконання бюджету.	Офіційно затверджується керівниками у вигляді письмового документа. Відповідальність за складання, контроль та виконання бюджету входить до посадових обов`язків і закріплюється в посадових інструкціях.

*власна розробка

Термін “бюджетування”, якщо дослідити визначення різних авторів, трактується неоднозначно, а тому є доцільним розглянути існуючі точки зору та зняти дискусійні аспекти даного терміна. Так, Кармінський А.М. характеризує термін бюджетування як складання бюджету в межах формального процесу планування [9, с. 78]. Савчук В.П. розглядає

бюджетування як ”... стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальновизнаних вимогах і процедурах” [49, с. 450]. Сергеєв І.В. та Шипіцин А.В., під бюджетуванням розуміють короткострокове планування витрат підрозділів [51, с. 17]. Вальтер О.Е, Понєдєлкова Е.Н, Корнілін Д.А, не зазначають суттєві різниці між плануванням й бюджетуванням не існує [10, с. 133]. Теплова Т.В., стверджує, що бюджетування можна охарактеризувати як ”... процес розрахунку й узагальнення фінансових показників, які деталізують фінансові плани підприємств у грошовому й натуральному виразі на встановлений період часу” [55, с. 85]. На наш погляд, наведені визначення в повній мірі не розкривають сутності бюджетування й характеризують тільки початковий етап останнього, тобто процес формалізованого, певним чином організованого, підкріпленого управлінськими процедурами, процесу перспективного планування, в межах якого здійснюється розробка бюджету. Більш ширше розкриває сутність бюджетування, наділяючи його функцією контролю, Стоянова Е.С., яка під бюджетуванням розуміє процес складання бюджетів і контролю за їх виконанням [57]. Властивостями конкретизації й оптимізації наділяють бюджетування, Сухарєва Л.А. та Петренко С.Н., а саме вони зазначають, що бюджетування – це процес розроблення оптимальних напрямків використання доходів і формування витрат підприємства під час здійснення його фінансово-господарської діяльності, які розраховані на визначений період часу [50, с. 96].

Бюджетування, з нашої точки зору, можна охарактеризувати як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб`єктів господарювання, який базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи /та напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження та досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

В працях вітчизняних авторів, впровадження бюджетування

розглядається як необхідний елемент стратегічного управління. При цьому, моделі бюджетування, відводиться функція зв`язку між основними блоками управління: структурою, виробництвом, економікою, логістикою, маркетингом, обліком, фінансами тощо.

Перед подальшим дослідженням сутності бюджетування, нами вважається за доцільне, розглянути взаємозв`язок фінансового планування та бюджетування й визначити їх підпорядкованість. Так, за точкою зору Теплової Т.В., "... бюджетування є складовою частиною процесу планування і як тільки складається фінансовий план на майбутнє, він обов`язково підкріплюється розрахунками та складанням бюджету" [55, с. 86]. Терещенко О.О., теж розділяє зазначені терміни, так він зазначає, що бюджетування зорієнтоване в основному на фіксацію та координацію показників у короткостроковому періоді, а планування – на прогнозування шляхів і засобів досягнення поставлених цілей як у коротко, так і довгостроковій перспективі [50, с. 458].

З нашої точки зору, планування й бюджетування не тотожні поняття й останнє не обмежується тільки короткостроковим плануванням, тому що цілі та рішення усіх рівнів менеджменту повинні набути формалізованої форми й бути узгодженими за усіма напрямками діяльності, рівнями управління.

Бюджетування базується на поточному та оперативному плануванні діяльності (перш за все – фінансовому), які конкретизують стратегічні плани, що дозволяє здійснювати попередній контроль запланованих до здійснення заходів на предмет їх доцільності та ефективності, а також раціонального використання ресурсів. Підтвердженням нашої точки зору є характеристика технології бюджетування, яку надає Самочкін Н.В., "… в основу технології бюджетування покладено неперервність планування, тобто взаємозв`язок стратегічного, поточного й оперативного планування, аналізу і контролю за його виконанням" [43, с. 128].

Майже аналогічну думку висвітлює Щіборщ К.В., зазначаючи, що

бюджет не може існувати без плану, так як форма не може існувати поза свого змісту. З іншої сторони, планування на підприємстві може здійснюватись без складання бюджету. В той же час, бюджетування не обмежується лише складанням загальної системи бюджетів, а складається з трьох послідовних етапів: перший – складання та узгодження бюджетів на запланований період; другий – контроль (моніторинг) виконання складених бюджетів; третій – план-факт аналіз виконання бюджетів. Методична та методологічна база складання, контролю та аналізу виконання бюджетів становить аналітичний блок бюджетного процесу. Як видно, з вищенаведених точок зору, бюджетування охоплює не тільки таку функцію управління як планування, але й тісно взаємодіє з функціями контролю та аналізу.

За нашою точкою зору, бюджетування як систему фінансового управління мінімальної конфігурації можна представити у вигляді економічних, аналітичних та фінансових блоків які об`єднують заходи, що необхідні для ефективної діяльності підприємств (рис. 1.1).

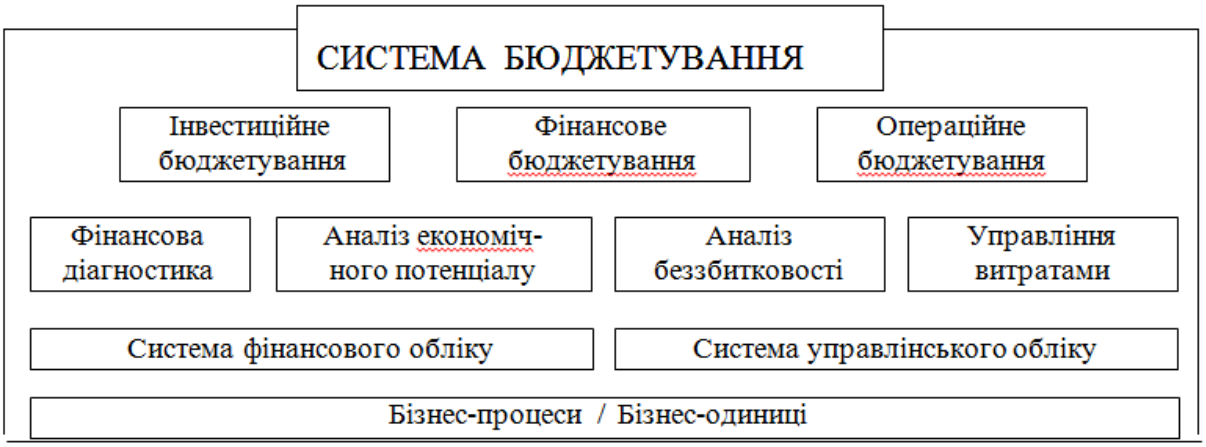

Рис.1.1. **Система фінансового управління підприємством мінімальної конфігурації ***

Роль та місце бюджетування в загальній системі фінансового управління, досить повно розкривається при розгляді його функцій. На підставі аналізу різних точок зору відносно функцій бюджетування, пропонуються до використання наступні:

- прогнозування та планування (в бюджетах формалізуються перспективні цілі, за різних умов, саме у вигляді песимістичного, середнього

та оптимістичного розвитку обставин);

- координації (комунікація і координація різних підрозділів підприємства і видів діяльності, що передбачають узгодження інтересів окремих працівників та груп в цілому по підприємству, для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Бюджетування сприяє виявленню слабких ланок у організаційній структурі, вирішенню проблем комунікації і розподілу відповідальності між виконавцями);

- мотивації;
- контролю (контроль за досягненням стратегічної мети, а також контроль поточної діяльності на основі бюджетних даних, забезпечення планової дисципліни);
- аналізу (план-факт аналіз з метою уточнення й деталізації стратегічних планів на заданий бюджетом період; визначенні ефективності заходів, що плануються та відповідності між витратами, які плануються й доступними ресурсами).

В основі бюджетування покладено інтегрований підхід до основних функцій управління: прогнозування та планування, організації, обліку, контролю, регулювання, аналізу. Схематично послідовність взаємозв`язку функцій управління відображено на рис. 1.2.

Управлінські функції, які покладено в основу бюджетування, дозволяють досягти поставлених завдань навіть при заданих обмеженнях у ресурсах, які використовуються, здійснити аналіз відхилень та встановити причини і відповідальних за допущені порушення, з метою знаходження шляхів усунення останніх. Причому, бюджетування є системою, в якій відбувається тісна інтеграція планування, обліку, контролю, аналізу і регулювання діяльності з позиції забезпечення ефективних фінансових результатів й достатнього рівня платоспроможності. Бюджетування є комплексною системою заходів й охоплює основні сторони діяльності підприємства: виробництво, збут, фінанси та координує їх. Причому,

приймаючи управлінські рішення, на всіх рівнях менеджменту акцент ставиться на фінансовій стороні, що й дає можливість досягти таких цілей, як оптимізація витрат, максимізація прибутку, збалансованість залучених фінансових ресурсів з напрямками їх використання як в обсягах так і часі, а значить сприяє в цілому – покращенню фінансового стану підприємства.

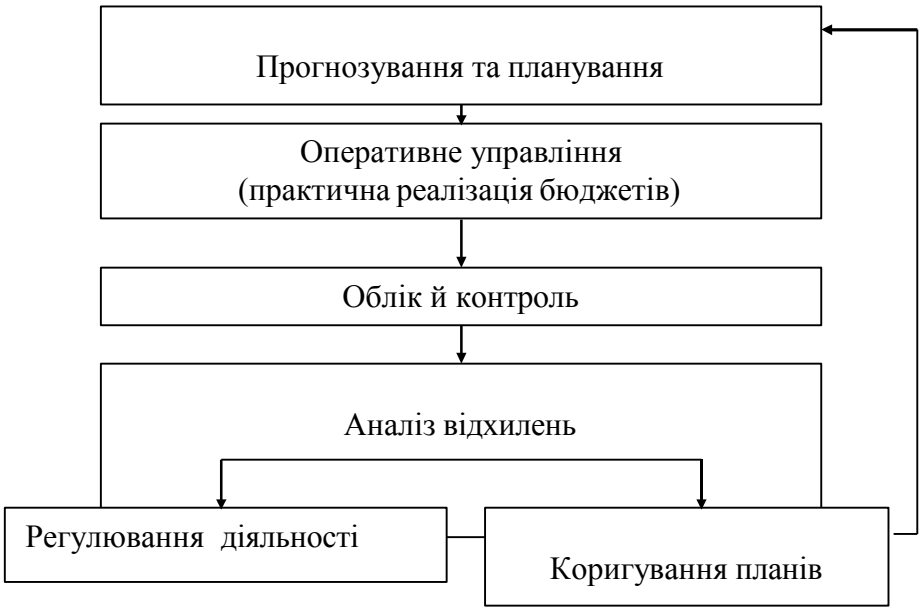

Рис. 1.2. **Взаємозв`язок функцій управління**

Бюджетування охоплює наступні напрямки формування й використання економічної інформації:

- використання облікових даних для планування майбутніх витрат й прибутку та інформування керівників різних рівнів, з метою прийняття раціональних управлінських рішень;
- організацію обліку за центрами відповідальності, з метою контролю фінансових результатів за місцями їх виникнення й оцінки ефективності діяльності останніх;
- отримання облікових даних про витрати, для визначення собівартості реалізованої продукції й прибутку від реалізації тощо.

Для успішного створення та впровадження системи планування, ефективного її використання на підприємстві необхідно, щоб вона відповідала певним принципам та використовувала необхідні інструменти.

З нашої точки зору, оскільки складання бюджетів є одним з методів

фінансового планування, то й система бюджетування, початковим етапом якої є складання бюджетів. повинна відповідати перш за все загальним принципам фінансового планування з доповненням деяких елементів систем контролю та аналізу. Загальноприйнятими принципами фінансового планування є: єдність, безперервність, гнучкість, точність, участі тощо. Фахівець в галузі планування Д. Хан, пропонує дещо іншу класифікацію принципів побудови системи планування (контролю), хоча за змістом вона схожа до загальноприйнятої й вищенаведеної. Дана класифікація характеризується розподілом й конкретизацією деяких принципів, а також додано принцип ефективності, а саме: 1) цілеспрямованість; 2) цілісність та повнота; 3) структуризація планів; 4) цілеорієнтовна інтеграція розділів плану (окремих планів), а) змістовна інтеграція; б) інтеграція в часі; в) взаємодія змістовної й часової інтеграції; 5) гнучкість, актуальність, ефективність [59, с. 47]. Дещо в іншому аспекті, дане питання обґрунтовують Вальтер О.Е, Понєдєлкова Е.Н, Корнілін Д.А, які зазначають, що при фінансовому плануванні необхідно дотримуватись таких основних принципів як: 1) обґрунтованість мети й завдання підприємства; 2) системності; 3) науковості; 4) безперервності; 5) збалансованості плану; 6) директивності [10, с. 133].

Стосовно бюджетування, Терещенко О.О., виділяє наступні принципи побудови та функціонування: 1) повноти; 2) координації; 3) централізації; 4) спеціалізації; 5) періодичності; 6) прозорості; 7) точності; 8) декомпозиції [50, с. 462].

Дещо інша класифікація наведена Кармінським А.М. та групою співавторів, які зазначають, що система бюджетування повинна відповідати наступним принципам: 1) цілеузгодженності; 2) пріоритетності; 3) причинності; 4) відповідальності; 5) постійності мети [33, с. 78, 79].

За нашою точкою зору, бюджетування повинно базуватись на слідуючих основних принципах: 1) єдності та цілеузгодження; 2)

безперервності; 3) гнучкості;

4) участі; 5) відповідальності; 6) пріоритетності; 7) декомпозиції; 8) ефективності.

1. Принципи єдності та цілеузгодження, полягає у тому що, бюджетування як і вся система фінансового управління, повинно мати єдиний підхід. Бюджетна діяльність окремих функціональних підрозділів повинна бути скоординована та узгоджена за обсягами й напрямками. Зміни у бюджетах одного підрозділу обов`язково знайдуть відображення в бюджетах більш вищого рівня та можуть впливати на бюджети інших підрозділів. Крім того, бюджетна діяльність повинна бути інтегрована, тобто кожна з підсистем бюджетування повинна діяти, виходячи з загальної стратегії підприємства, а кожен окремий бюджет повинен бути частиною бюджету підрозділу більш вищого рівня та підприємства в цілому. В ході бюджетного процесу, повинні бути погоджені цілі між керівниками та звичайними працівниками, які відповідальні за поточне та оперативне планування, повинні погоджуватись бюджетні плани між вищим й нижніми рівнями управління, а також координуватися цілі й завдання окремих підрозділів, причому так, щоб забезпечити їх відповідність стратегічним завданням.

2. Цілеузгодження досягається, переважно, завдяки зміні направленості бюджетного процесу. Так, до початку розробки бюджетів, ті хто їх розробляє, повинні бути проінформовані відносно стратегічних й тактичних цілей та завдань, які встановлені вищим рівнем менеджменту, в результаті чого встановлюються бюджетні показники. Власне процес складання бюджетів повинен починатися за схемою “зверху до низу”, з обов`язковою участю керівників нижніх рівнів управління, оскільки лише вони можуть забезпечити виконання бюджетних показників. Далі початкові бюджети погоджуються й координуються з участю керівників нижніх рівнів управління, з подальшим затвердженням на найвищому рівні управління, таким чином процес змінює направленість на “знизу до верху”.

3. Принцип безперервності є необхідним через те що, по-перше, процес бюджетування повинен здійснюватись постійно. Хоча на практиці підприємства часто припиняють його одразу після складання й затвердження бюджету на певний проміжок часу, після чого планово-аналітична діяльність зовсім не проводиться до початку наступного періоду. По-друге, хоча розроблені бюджети й мають чітко окреслений бюджетний період, при досягненні якого вони змінюють своє призначення, все ж бюджетування на даному етапі не закінчується, а тільки переходить з однієї фази до іншої, тобто одні плани та дії змінюють інші безперервно, що дозволяє успішно координувати та спрямовувати різні напрямки діяльності на досягнення стратегічної мети. Головною умовою забезпечення безперервності є правильна методологія проведення "наскрізного" план-факт аналізу виконання бюджету, на основі якого формуються цифри бюджетних показників наступного періоду, тобто план-факт аналіз – це одночасно відправна та кінцева стадія бюджетного циклу.

4. Принцип гнучкості полягає в тому, що повинна існувати можливість коригування планів у відповідності зі змінами зовнішніх та внутрішніх умов. Однак стосовно бюджетування не слід сприймати даний принцип як необхідність чи обов`язковість зміни прийнятого бюджету всякий раз при будь-яких суттєвих змінах умов функціонування підприємства. Мета та завдання, які покладено в основу бюджету, повинні бути постійними протягом всього бюджетного періоду. Встановлені величини базових показників не повинні принципово змінюватись протягом контрольного періоду, за виключенням непередбачених обставин, в іншому випадку складається ситуація, коли не діяльність регулюється таким чином, щоб досягти бюджетних показників, а навпаки бюджет коригується під досягнуті фактичні показники, що означало б втрату бюджетом своїх контрольних, регулюючих й мотивуючих функцій і, як наслідок, повна відсутність необхідності його виконання.

Стосовно бюджетування, принцип гнучкості, реалізується наступним

чином.

По-перше, в бюджетах для того, щоб завчасно врахувати можливі зміни доцільно закладати певні резерви чи так звані надбавки безпеки. Однак необхідно відслідковувати, щоб резерви не були з однієї сторони, значно великими, тому що бюджети в такому разі будуть неточними й легко досяжними, з іншої – занадто жорсткими, тому що виникне необхідність в досить частому перегляді початкового бюджету, або ж у працівників буде відсутній стимул виконувати бюджет з нереальними показниками.

По-друге, оскільки при суттєвих змінах у зовнішньому середовищі діяльності підприємства, зіставлення фактичних результатів з початковим бюджетом стає не доцільним, то оцінку ефективності діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів, слід давати на підставі зіставлення фактично досягнутих результатів з даними прогнозів за умови найсприятливіших умов діяльності (іноді названих модифікованими бюджетами). Подібні прогнози можливих реально досяжних значень фінансово-господарських показників, до кінця фінансового року, можуть складатися з використанням інформації про відхилення, з деякою встановленою періодичністю, наприклад, щомісяця. Однак, параметри, які змінюються не ведуть до зміни початкового бюджету. Інформація, яка отримана під час аналізу відхилень фактичних показників від бюджетних, враховується при складанні бюджету на наступний період. При необхідності, за підсумками року коригуються й стратегічні бюджети. По-третє, при зміні умов діяльності, які викликають зміни в обсягах продаж, випуску продукції, доцільно використовувати для контролю й оцінки ефективності діяльності виробничих підрозділів, так звані гнучкі бюджети, в яких витрати перераховуються на фактичний обсяг виробництва.

В основі *принципу участі*, покладено твердження про те, що процес формування бюджетів повинен залучати до себе всіх кого він

безпосередньо стосується. До бюджетного процесу, включаючи складання й коригування бюджетів, повинні бути залучені всі керівники, включаючи керівників середньої й нижньої ланки управління. Оскільки важливо, щоб керівники різних підрозділів, центрів відповідальності були зацікавлені в досягненні бюджетних показників, необхідно, щоб бюджети не нав`язувались "зверху", тому що в такому разі вони будуть більше викликати протидію працівників, а ніж бути стимулом їх виконання.

На нашу думку, процес розробки бюджету, після формалізації стратегічних цілей та доведення їх до виконавців "зверху до низу", обов`язково повинен мати зворотній зв`язок, з метою розробки умов та шляхів досягнення поставлених стратегічних завдань й їх узгодження на найвищому рівні, тобто "знизу до верху". Така практика отримала назву "планування з участю виконавців". Безпосередні керівники центрів відповідальності повинні приймати активну участь у розробці бюджетів для своїх підрозділів, тому що вони краще знають можливості своїх підрозділів, а також їхню необхідність у ресурсах. Вищий рівень управління повинен визначати загальні фінансові цілі, деталі ж бюджетів повинні розроблятись спільними зусиллями усіх рівнів управління.

Якщо показники бюджетів, сформованих на нижньому рівні не задовольняють вищий рівень управління, то вони можуть коригуватись, але з участю нижніх рівнів. Тісна взаємодія різних рівнів управління є обов`язковою умовою процесу бюджетування й необхідна для досягнення ефективних результатів.

Доцільно, щоб до участі в процесі бюджетування, були залучені й рядові працівники. Це достатньо ефективний спосіб інформування виконавців бюджету про цілі, які вони повинні досягти й про те, на скільки реальні поставлені перед ними завдання. Працівники отримують більш об`ємну інформацію про підприємство, а значить й полегшується процес обміну інформацією. Персональна участь керівників нижньої ланки й рядових працівників підприємства в бюджетуванні, сприяє використанню

нових мотивів до ефективної праці, підвищенню зацікавленості у результатах виконання бюджетів. Однак, ефект від участі в бюджетуванні значної частини управлінського персоналу досягається, як правило, при наявності загальної високої управлінської культури на підприємстві, яка передбачає високий рівень знань в галузі фінансів у всіх менеджерів, незалежно від рівня управління.

5. Принцип пріоритетності. Дефіцитні ресурси повинні використовуватись у найбільш вигідних напрямках, при цьому витрати на інші напрямки повинні скорочуватись. В бюджеті свідомо формується напрямок основного удару, при цьому витрати за іншими напрямками діяльності скорочуються. Бюджетування спонукає керівників усіх рівнів до консолідованого прийняття рішень про використання ресурсів у найбільш пріоритетних напрямках. Саме для цього, використовуються різні методи фінансового менеджменту оцінки перспективних проектів тощо. Даний принцип досить чітко прослідкується при використанні такої управлінської технології як “Business Unit Management”, сутність якої полягає в тому, щоб впровадити в середині підприємства систему ринкових відносин і розвитку, тобто створення конкурентного бізнес-середовища. Суттєвим аспектом даної технології є створення казначейства, одним з обов`язків якого є розподіл ресурсів за найбільш ефективним їх використанням у напрямку досягнення стратегічних завдань.

6. Принцип відповідальності. Кожному центру бюджетування, повинна бути передана відповідальність за виконання відповідної частини бюджету разом з повноваженнями впливати на розвиток ситуацій. Кожен підрозділ (відділ, цех, дільниця) як бізнес-одиниця повинен планувати й відповідно нести відповідальність за ті показники й результати, на які він має можливість впливати. При узгодженні бюджетних показників та можливості впливу на діяльність з метою їх досягнення, виникають можливості для створення так званого контролю “знизу”. Тобто всі необхідні обмеження та значення відслідковуються й забезпечуються

самими виконавцями, які у випадку необхідності повинні віднайти внутрішні резерви для дотримання встановлених значень лімітів, норм, показників.

7. За *принципом декомпозиції*, кожний бюджет нижнього рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів є "вкладеними" у консолідований бюджет виробництва, а часткові бюджети в розрізі статей витрат конкретизують бюджети цехів тощо. Загальна система операційних, інвестиційних та допоміжних бюджетів обов`язково знаходять своє відображення та узагальнення в основних бюджетах підприємства та його структурних підрозділів.

Сутність *принципу ефективності* полягає в тому, що витрати, пов`язані з організацією й функціонуванням бюджетування, не повинні перевищувати ефект, який буде отримано від його впровадження. Необхідність вдосконалення системи бюджетування повинна бути обумовлена покращенням результатів діяльності підприємства, як щодо прибутку, ліквідності тощо. При формуванні системи бюджетування є недоцільним перехід меж, в результаті яких починається "надлишок бюджетування", а також стримання ініціативи, зниження мотивації персоналу. Бюджети доцільно конкретизувати й деталізувати в такій мірі, в якій дозволяють умови функціонування підприємства та є доцільність для прийняття управлінських рішень, і на підставі цього повинні бути формалізовані наявні ресурси та майбутні результати з метою підвищення ефективності результатів діяльності.

1.3. Визначення ефективності бюджетування

Ефективність бюджетування досягається в результаті змістовного аналізу, обґрунтованого передбачення, постійного контролю та своєчасного проведення необхідних заходів, в залежності від змін зовнішніх та внутрішніх економічних обставин, з метою максимізації

прибутку чи мінімізації збитків. Обов`язковими етапами при визначенні ефективності бюджетування є:

1. визначення точності бюджету (точність підготовки бюджету визначається шляхом порівняння фактичних значень з запланованими, які виражені або в грошових одиницях, або в одиницях виміру продукції. Чим менша розбіжність значень, тим вище точність бюджету);

ПОКАЗНИКИ ТОЧНОСТІ БЮДЖЕТУ:

Точність продаж = фактичний обсяг виручки / бюджетована виручка; Точність витрат = фактичні витрати / бюджетовані витрати; Точність прибутку = фактичний прибуток / бюджетований прибуток.

2. коригування бюджету. Бюджет може не відповідати реальності й тому перестає бути інструментом ефективного управління, а тому підлягає зміні. Бюджет переглядається, коли відбуваються важливі зміни у витратах чи доходах, й з`являються або нові можливості, або певні ускладнення в подальшій роботі (зміна заробітної плати, поява нових конкурентів). Доцільно розраховувати вплив усіх чинників на результати, як передбачуваних так й не передбачуваних, щоб не втрачати реального контролю за діями чи бездіяльністю відповідних керівників. Наприклад: якщо прогнозований обсяг продаж відрізняється від реального то необхідно змінювати всі бюджети. Бюджети повинні постійно контролюватися, а коригуватись тільки при обґрунтованій необхідності, для того щоб зберегти їх координуюче та контролююче значення;

3. контроль та аналіз. З метою підтримки діяльності підприємства на досить високому рівні ефективності, дуже важливо проводити функціонально-вартісний аналіз. В результаті аналізу визначається, які статті витрат при виробництві (торгівлі) можуть бути змінені так, щоб максимізувати дохід при одночасному збереженні якості та обсягу реалізації продукції. Розраховані показники зіставляються між собою й перевіряються, наскільки допустимі отримані результати, наприклад, між витратами за бюджетом та фактичному обсязі).

Процес бюджетування допомагає керівникам підприємства координувати зусилля, так як передбачають напрямки взаємодії між підрозділами. Саме бюджетування дозволяє виявити можливі конфлікти та неефективне використання ресурсів. Розроблені бюджети розглядаються як орієнтири, з якими порівнюються реальні результати. Відслідковування різниці в фактичних та бюджетних даних, дозволяє своєчасно прийняти заходи, необхідні для здійснення коригування бюджетів чи змінити тактичні завдання всіх підрозділів [33, с. 125].

При постановці системи бюджетування, необхідно обов`язково враховувати галузеві особливості діяльності підприємств. В основу бюджетування діяльності промислового підприємства, в порівнянні з іншими галузями економіки, покладено особливості кругообігу оборотного (фінансовий цикл) та основного капіталу (інвестиційний цикл).

Основною особливістю фінансового циклу в промисловості є наявність стадії виробництва, що обумовлює більш складну систему планування витрат. В галузі ж діяльності фінансових інститутів чи торгівлі, зазначених раніше ускладнень не виникає й основна частина витрат – це операційні витрати, обсяг яких визначається загальними умовами підтримання бізнесу.

При цьому, основне завдання підприємств таких галузей полягає в максимізації різниці між “вхідними” й “вихідними” грошовими потоками.

У промисловості ж, на стадії виробництва відбувається якісна зміна “вхідних” потоків, тобто величина “вихідних” потоків визначається не тільки ринковою (зовнішньою), але й внутрішньою (виробничою) політикою підприємства. Наявність виробничої стадії визначає не тільки специфіку фінансового циклу, але й інвестиційного. На відміну від інших галузей, де інвестиційний цикл достатньою мірою узагальнений (основні засоби стандартизовані й забезпечують загальні умови забезпечення бізнесу), в промисловості більша частина інвестицій відноситься до виготовлення окремих видів продукції, тобто в значній мірі індивідуалізована.

Стосовно процесу управління, галузеві особливості промислового

підприємства пов`язані з такими складними інструментами бюджетного процесу як виробничий облік та планування, які охоплюють стадію трансформації "вхідних" ресурсів у "вихідні" товарні потоки. Таким чином, наявність стадії виробництва і, як наслідок, виробничого обліку й планування є тією особливістю, яка визначає всю технологію бюджетного процесу на промисловому підприємстві [15, с. 15].

Доцільним є класифікація бюджетів в залежності від об`єкта управління (прийняття рішень та відповідальності), в результаті якої відбувається узгодження основних напрямків практичної господарської діяльності підприємства та управлінського процесу, а саме бюджетування, наведена класифікація подана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види бюджетів в розрізі об`єктів управління*

Об`єкт управління	Види бюджетів
Організація	Бюджет виробництва; Бюджети загальногосподарських (адміністративних) витрат; Аналітичні бюджети; Бюджет прибутків та збитків; Бюджет руху грошових коштів; Бюджет джерел грошових коштів; Бюджет інвестицій; Бюджет соціальних витрат; Прогноз балансу, тощо.
Центри прибутку	Бюджет продаж за центром; Бюджет комерційних витрат (в тому числі рекламний бюджет); Аналітичний бюджет; Бюджет доходів та витрат за центром; Бюджет руху грошових коштів.
Центри витрат	Бюджет використання матеріалів; Бюджет закупівель; Бюджет управлінських витрат; Аналітичний бюджет; Бюджет витрат персоналу, тощо.
Проекти	Бюджет за напрямками продуктів та ринків; Бюджет на розробку проекту; Бюджет на нове будівництво, тощо.

Структура системи бюджетів та ступінь деталізації її складових, як вказувалось раніше, визначається галузевими особливостям (в тому числі,

видом продукції та послуг, методами виробництва й маркетингу), організаційної структури, організації системи бухгалтерського обліку, виробничого й фінансового контролю; інформаційними потребами менеджменту; розмірами підприємства та об`єктом бюджетування; кваліфікацією керівників й тих, хто розробляє бюджети.

За нашою точкою зору, найбільш повно в узагальненому виді, систему бюджетів можна подати на виробничому підприємстві, якому притаманні усі стадії розширеного суспільного відтворення. Базовою ланкою системи бюджетування є так звані часткові бюджети, які включають окремі частини грошових доходів і/чи витрат підприємства. Основна множинність часткових бюджетів представлена операційними бюджетами, тобто розроблену множинність показників, яка відображає поточну (оперативну) діяльність й перш за все отримані доходи та здійснені поточні витрати. Детальні операційні бюджети, підприємство розробляє на короткий термін, як правило до одного року й відображує в них операційні надходження і витрати підприємства. До операційних бюджетів, відносять бюджети реалізації, бюджет виробництва, бюджет комерційних витрат й багато інших (рис.1.3).

Основний акцент у бюджетуванні спрямовується на можливість представлення об`єктивної фінансової інформації в максимально універсальній та доступній формі, з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Тому досить важливим є питання класифікації бюджетів. Зазначені бюджети необхідні для розроблення консолідованої, загальної системи бюджетів, сутність якої полягає у консолідації взаємозв`язку основних бюджетів підприємства з доповненням операційними, допоміжними та спеціальними, які необхідні для розробки перших трьох.

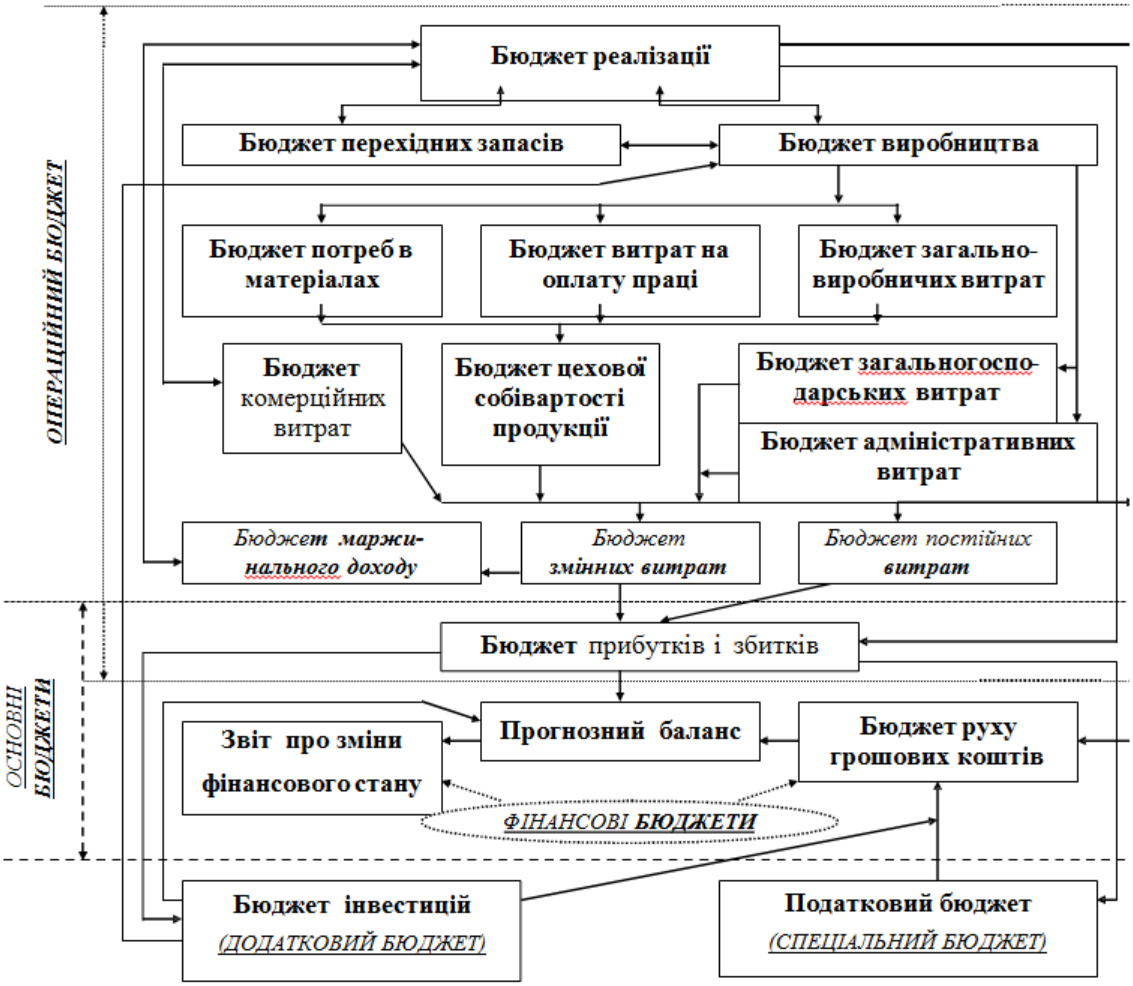

Рис.1.3. **Структурна схема бюджетів та їх взаємозв`язки**

Календарна періодизація етапів складання бюджету, залежить від встановлення бюджетного періоду. В більшості іноземних компаній, складається річний бюджет з розбивкою за кварталами чи місяцями. Можлива також розбивка за тринадцятьма чотиритижневими періодами, що також зустрічається в західній практиці. Чотирьохтижневі бюджети більш доцільні в частині того, що вони дозволяють не враховувати вплив на показники різної кількості днів у місяцях.

Для вітчизняних підприємств, які обрали в якості бюджетного періоду календарний рік (з будь-яким, в середині року розподілом), можна запропонувати наступну схему формування бюджету на майбутній рік (рис. 1.4).

Підготовку до складання бюджетів необхідно починати вже в першій

половині поточного року, коли здійснюється збір даних, які в подальшому будуть використовуватись при бюджетуванні. При цьому, якщо бюджетування вже впроваджено, то зосереджується увага на виконанні поточного бюджету. В кінці першого півріччя, керівники повинні сформувати цілі, які підприємство повинно буде досягти у наступному році й довести їх до відповідних посадових осіб.

Далі, до листопада поточного року, відбувається підготовка й обговорення операційних бюджетів, які потім консолідуються в загальній системі бюджетів підприємства. В грудні поточного року, вищий рівень менеджменту підприємства розглядає й приймає бюджети на наступний фінансовий рік.

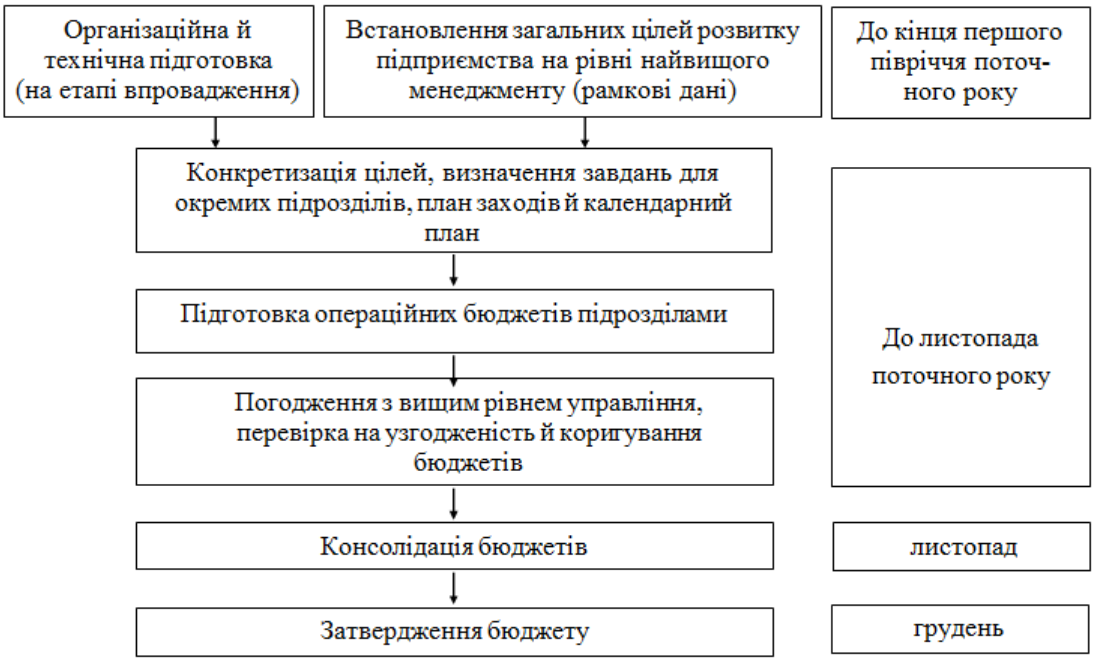

Рис. 1.4. **Етапи формування бюджету в часі**

Однак, на нашу думку, для вітчизняних підприємств, в сучасних умовах, є найбільш доцільним й повинен становити інтерес процес складання "ковзаючих" (безперервних) бюджетів. Річний бюджет при цьому, складається по місяцях на перший квартал й, наприклад, по кварталам на інші періоди. В першому кварталі з врахуванням умов, які змінились, здійснюється коригування бюджетів на наступні періоди, квартал,

півріччя, чим забезпечується безперервність бюджетування.

Може також бути розроблений бюджет на перший квартал наступного року, відповідно в другому кварталі звітного року складаються бюджети на аналогічний період майбутнього року й т.д. Такий порядок спрощує процес бюджетування, знижує його трудомісткість дозволяючи, в той же час, проводити порівняння фактично досягнутих результатів з більш реалістичними бюджетними даними.

Такий ковзаючий процес складання бюджетів, якщо й не гарантує, то хоча б сприяє тому, що розробка бюджету не стане одноразовою дією, а буде здійснюватись безперервно, входячи в практику управління й керівники будуть постійно планувати майбутні операції, коригуючи свої дії для досягнення короткострокового результату, а намічених перспективних завдань.

При цьому, в якості орієнтиру, постійно розробляється бюджет на майбутні чотири квартали, а не на період, який залишився до кінця року і після якого, до прийняття нового бюджету на календарний рік – невизначеність.

Виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що бюджетування, це не тільки планомірний процес складання, розгляду, затвердження бюджетів, але й ефективна система регулювання й контролю механізму досягнення поставлених завдань. Створити ефективну систему бюджетування досить складно. Певний час необхідний для накопичення належного досвіду. Досить важливим є впевненість у тому, що керівники усіх підрозділів правильно розуміють поставлені завдання. Та все ж, ефективно налагоджена система бюджетування на підприємстві дозволить не тільки складати ефективні плани, але й постійно відслідковувати факт їх виконання, якісно прогнозувати фінансово-економічну ситуацію й додасть впевненості в майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТОВ «ДЮНГЕР» ТА ШЛЯХИ ПІДВИШЕНННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

2.1. Фінансово-економічний паспорт ТОВ «ДЮНГЕР»

ТОВ «ДЮНГЕР» зареєстрований 20.11.2018 за юридичною адресою Україна, **4, місто Київ, БУЛЬВАР КОЛЬЦОВА, будинок **Д, офіс **. Керівником організації є КАМИШОВА ІННА МИКОЛАЇВНА. Розмір статутного капіталу складає 100 тис. грн. припинення.

Повне найменування юридичної особи - Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЮНГЕР».Код ЄДРПОУ - 42637594

Дата реєстрації - 20.11.2018 (5 років 7 місяців) Уповноважені особи: Камишова Інна Миколаївна.

Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю Форма власності - Недержавна власністьВиди діяльності - Основний

20.15 Виробництво добрив і азотних сполук

Інші:

20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.

23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини

49.41 Вантажний автомобільний транспортТелефон: 0445818317

Розмір внеску до статутного фонду: 325503 тис. грн Частка (%): 100,00%.

ТОВ «ДЮНГЕР» перебуває на обліку в органахдоходів та зборів, не має податкового боргу, Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Дійсне свідоцтво ПДВ

Індивідуальний податковий номер: 362156326598 Дата реєстрації: 31.11.2018

Місцезнаходження реєстраційної справи - Шевченківська районна в місті Києві державна адміністрація

Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку в податкових органах

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ

Ідентифікаційний код органу: 21680000Дата взяття на облік: 20.11.2018

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ШЕВЧЕНКІВСЬКОМУ РАЙОНІ (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)

Ідентифікаційний код органу: 43141267

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податківДата взяття на облік: 20.11.2018

Номер взяття на облік: 34665

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ШЕВЧЕНКІВСЬКОМУ РАЙОНІ (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)

Ідентифікаційний код органу: 43141267

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внескуДата взяття на облік: 17.11.2018

Номер взяття на облік: 03-51262*

ТОВ «ДЮНГЕР» здійснює такі види діяльності:

- створення та реалізацію хімічної продукції та продуктів народного споживання;
- торговельно-комерційну та зовнішньоекономічну діяльність, у тому числі: надання комерційних, посередників, брокерських та дилерських, рекламних, наукових послуг;
- операції з експорту-імпорту товарів, капіталу, робіт і послуг, у тому числі лізингові операції;
- транспортно-експедиційне обслуговування;
- будівництво та ремонтно-будівельні роботи;
- підприємницьку діяльність, пов'язану з розробкою ліцензій,

патентів, «ноу-хау», торгових марок та нематеріальних об'єктів;

- створення засобів, технології та обладнання для технічного переоснащення виробництва з метою покращення екології та навколишнього середовища;
- видавничо-поліграфічну та рекламну діяльність;
- проведення та участь у виставках, аукціонах, спортивно-видовищних заходах.

На підприємстві знайдено вдалі механізми економічного стимулювання, чіткого управління. Успіх приносять не тільки особисті ділові якостіробітників і керівників, а й сама система — чітко налагоджені схеми взаємодіїміж структурними підрозділами.

Освоєння нових ринків збуту, збільшення номенклатури продукції, що випускається ТОВ «ДЮНГЕР», більш пильну увагу до нетрадиційних сфер бізнесу з метою отримання додаткового прибутку - все цепризвело до народження Торгового Дому «ДЮНГЕР».

Торговий Дім «ДЮНГЕР» охоплює всю діяльність зі збуту продукції ТОВ «ДЮНГЕР», а також розвиває нетрадиційні для ТОВ «ДЮНГЕР» сфери бізнесу (здавання в оренду власного рухомого складу, послуги з перекачування аміаку, робота за давальницькою схемою, перехід на постачання продукції на умовах CIF, робота з сільськогосподарськими продуктами, розширення мережі власних представництв, в різних регіонах тощо).

З характеру розв'язуваних завдань. Торговий Дім «ДЮНГЕР» поділяється на департамент «Хімекспорт», що займається експортом продукції ТОВ «ДЮНГЕР» в дальнє зарубіжжя та наданням нетрадиційних для послуг у зовнішньоекономічній сфері; департамент «Різноімпорт», щоздійснює закупівлю сировини, матеріалів та обладнання, необхідних для стабільної роботи всіх структурних підрозділів ТОВ «ДЮНГЕР» та департамент з постачання продукції в Україну та зарубіжні країни, який охоплює у своїй діяльності як задоволення потреб

підприємств України та інших країн, так і роздрібну торгівлю через мережу власних магазинів.

Всього за 2022 рік Торговим Будинком «ДЮНГЕР», департаментом «Хімекспорт» поставлено продукції та надано послуг на суму 151 552 984 USD. Прибуток, принесений даним департаментом за цей же період часу, склав 24 127 203 USD.

Питома вага експортних поставок у загальному обсязі реалізованої продукції 2022 року становила 84,5% проти 75,2% 2021 року, поставлено на експорт 152014 т карба-мідно-аміачної суміші (у 4,3 рази більше, ніж у 2021 р.), 1761 т аміачної води, лікарських препаратів на суму 25006 доларів США (2021 р. - 10652 доларів США).

Вперше за межі України було поставлено 16 т поліфарби ТОВ «ДЮНГЕР», продукту, що почав вироблятися ТОВ «ДЮНГЕР» порівняно недавно. За 2022 рік відвантажили аміаку на експорт на 184198,418 т, або на 36,95% більше, ніж торік, амселітри гранульованої — на 111180,4 т, або в 2,4 рази; ТОВ «ДЮНГЕР» на 1692,6 т чи 2,15 рази; нітриту натрію – на 34,88% натрієвої селітри – на 2214 т або на 45,3% селітри водостійкої – на 1224,4 т або на 32,12% лікарських препаратів у 2,35 раза.

Таким чином, ТОВ «ДЮНГЕР», незважаючи на загальні для всіх підприємств України труднощі, є перспективним підприємством, що утримує своє становище як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

За основу фінансового менеджменту на ТОВ «ДЮНГЕР» прийнято таку систему цілей:

- виживання ТОВ «ДЮНГЕР» за умов конкурентної боротьби;
- попередження банкрутства та великих фінансових невдач;
- лідерство у боротьбі з конкурентами;
- максимізація «ціни» ТОВ «ДЮНГЕР»;
- прийнятні темпи зростання економічного потенціалу
- зростання обсягів виробництва та реалізації;
- максимізація прибутку;

- мінімізація витрат;
- забезпечення рентабельності кожного підрозділу тощо.

У 2022 році сталося скорочення виручки від продукції на 59991,7 тис. грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності ТОВ «ДЮНГЕР»

Показники	Одиниця виміру	2021	2022	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп роста, %
1. Виручка від реалізації	тис. грн.	690711,1	630719	-59991,7	91,31
2. Собівартість реалізованоїпродукції	тис. грн.	447318,7	450398	3079,5	100,69
3. Валовий прибуток	тис. грн.	243392,4	180321	-63071,2	74,09
4. Чистий прибуток	тис. грн.	75724	20990	-54734,2	27,72
5. Середня вартість активів	тис. грн.	960726,1	970732	10006,3	101,04
6. Середня вартість основних засобів	тис. грн.	587130,2	597721	10590,7	101,80
7. Фондовіддача	коеф.	1,18	1,06	-0,12	89,70
8. Власний капітал	тис. грн.	717647,9	759047	41399,5	105,77
9. Рентабельність активів	%	7,88	2,16	-5,72	27,43
10. Рентабельність власногокапіталу	%	10,55	2,77	-7,79	26,21
11. Середньооблікова чисельність	чол	5312	5145	-167,00	96,86
12. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	130,03	122,59	-7,44	94,28

Джерело: *власні розрахунки*

При цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 0,69%. Внаслідок цього валовий прибуток скоротився до рівня 74,09% минулого року. Чистий прибуток скоротився ще швидшими темпами – до рівня 27,72% минулого року внаслідок неефективності фінансово-інвестиційної діяльності. Фондовіддача скоротилася у 2022 році порівняно з минулим роком із 1,18 до 1,06. Цьому сприяло як скорочення обсягу продажу, так і зростання вартості основних засобів на 10590,7 тис. грн. Істотно знизилася рентабельність активів та власного капіталу – відповідно на 5,72% та 7,79%.

Незважаючи на скорочення середньооблікової чисельності в 2022 році на 167 осіб, продуктивність праці скоротилася на 5,72%.

Узагальнюючи викладене вище, можна дійти невтішного висновку про погіршення основних економічних показників 2022 році у порівнянні з попереднім роком. Проте господарська діяльність залишається досить ефективною.

2.2. Аналіз складу, структури, динаміки джерел фінансових ресурсів підприємства

Джерела фінансових ресурсів відображаються у балансі за такими статтями: власний капітал, забезпечення майбутніх витрат та платежів, довгострокові зобов'язання, поточні зобов'язання, доходи майбутніх періодів. У табл.2.2 виконано аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз формування фінансових ресурсів ТОВ «ДЮНГЕР»

Статті	***2021***		***2022***		***Відхилення***		
	Тис. грн.	***%***	***Тис. грн.***	***%***	***Тис. грн.***	***Темп роста, %***	***Струк-тури, %***
Джерела майна, всього	960726,1	100	970732,4	100	10006,3	101,04	0
1. Власний капітал	717647,9	74,70	759047,4	78,19	41399,5	105,77	3,49
2. Позиковийкапітал	243078,2	25,30	211685	21,81	-31393,2	87,09	-3,49
2.1. Забезпечення майбутніх доходів і платежів	-80,2	-0,01	185,1	0,02	265,3	-230,80	0,03
2.2. Довгострокові зобов’язання	109510,7	11,40	55641,4	5,73	-53869,3	50,81	-5,67
2.3. Поточні зобов’язання	133377,3	13,88	155588,1	16,03	22210,8	116,65	2,14
2.4. Доходи майбутніх періодів	270,4	0,03	270,4	0,03	0	100,00	0,00

Джерело: *власні розрахунки*

Підприємство має у своєму розпорядженні велику суму фінансових ресурсів. Станом на 1.01.2022р. їхня величина становила 960,7 млн. грн. У

2022р. фінансові ресурси підприємства зросли на 10 006,3 тис. грн. При цьомуприріст обумовлений збільшенням власного капіталу підприємства на 41 399,6 тис. грн. Вартість позикового капіталу підприємства скоротилася на меншу величину – на 31 393,2 тис. грн. Це зумовлено скороченням вартості довгострокових зобов'язань на 53 869,3 тис. грн. При цьому зросла вартість поточних зобов'язань на 22210,8 тис. грн. Незначно зросло забезпечення майбутніх витрат та платежів.

У структурі джерел коштів найбільшу питому вагу має власний капітал. На початок 2022р. він становив 74,7%. Випереджаюче зростання власного капіталу порівняно із загальними джерелами коштів привело до зростання частки власного капіталу на 3,49%.

Найбільш вагомою статтею позикового капіталу є поточні зобов'язання. Станом на 1.01.2022р. їхня питома вага становила 13,88%. Зростання вартості поточних зобов'язань та скорочення вартості довгострокових призвели до збільшення питомої ваги перших та скорочення других відповідно на 2,14% та5,67%.

У табл.2.3 виконано аналіз динаміки та структури власного капіталу.

Таблиця 2.3

Аналіз власного капіталу ТОВ «ДЮНГЕР»

Статті власного капітал	2021		2022		Відхилення		Изменение структуры
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	Темп роста, %	Тис. грн.	Темп роста, %	
1. Статутний	325503,4	45,36	325503,4	42,88	0	100,00	-2,47
2. Інший додатковий	235081,2	32,76	336114,5	44,28	101033,3	142,98	11,52
3. Резервний	81375,8	11,34	81375,8	10,72	0	100,00	-0,62
4. Нерозподілений прибуток	75724	10,55	20989,8	2,77	-54734,2	27,72	-7,79
5. Вилучений	-36,5	-0,01	-4936,1	-0,65	-4899,6	13524	-0,65
Всього	717647,9	100,0	759047,4	100,0	41399,5	105,77	0,00

Джерело: *власні розрахунки*

Власний капітал ТОВ «ДЮНГЕР» за станом 1.01.2023р. становив 759 млн. грн., що вище за рівень початку 2022 р. на 41399,5 тис. грн.

Приріст власного капіталу зумовлений збільшенням іншого додаткового капіталу на 101033 тис. грн., або на 42,98%.

Із загальної суми приросту додаткового капіталу нереалізовані облігаціїстановлять 25838,1 тис. грн., дооцінка основних засобів – 471 тис. грн., індексація нематеріальних активів – 1932,8 тис. грн., запровадження основних засобів 47071,4 тис. грн., фінансування розвитку виробництва 47 071,4 тис. грн.

Рух власного капіталу 2021р. обумовлено такими факторами:

1. Підприємство розподілило прибуток у сумі 121694,2 тис. грн.: на збільшення іншого додаткового капіталу було спрямовано 27761,1 тис. грн., на збільшення резервного – 47915 тис. грн., на виплату дивідендів – 46018,1 тис. грн. .
2. Підприємство отримало чистий прибуток у сумі 75724 тис. грн. і не зробив її розподіл.
3. Було зроблено додаткові внески до капіталу у сумі 79,6 тис. грн.
4. Було погашено облігації у сумі 10000 тис. грн.

Внаслідок цього вартість власного капіталу зросла на 26770,5 тис. грн. чи 3,87%. Найбільших змін зазнала сума резервного капіталу, який зріс на 143,20%.

Показники руху капіталу 2022р. розраховані у табл. 2.3.Приріст капіталу становив 101033,5, тоді

Коефіцієнт надходження 101033,5/759047,4 = 0,1331Вибуття капіталу 59633,8 тис. грн., тоді

Коефіцієнт вибуття 59633,8/717647,9 = 0,0831

Негативний вплив на динаміку власного капіталу мало скорочення нерозподіленого прибутку на 54734,2 тис. грн. В результаті обсяг нерозподіленого прибутку на кінець 2022р. становив лише 27,72% обсягу на початок.

Таблиця 2.4

Аналіз руху власного капіталу ТОВ «ДЮНГЕР»

№ п/п	Показники	Статутний капітал	Інший додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	Вилученийкапітал	Всього
1	Залишок на початок року						
1.1	тис. грн.	325503,4	235081,2	81375,8	75724	-36,5	717647,9
1.2	питома вага, %	45,36	32,76	11,34	10,55	-0,01	100,00
2	Дооцінка активів		101033,3		-74724		26309,3
3	Чистий прибуток за звітний період				20989,8		20989,8
4	Виплата власникам				-1000	-4899,6	-5899,6
5	Залишок на початок року				20989,8		20989,8
	1.1.тис. грн.	325503,4	336114,5	81375,8	20989,8	-4936,1	759047,4
	1.2. питома вага, %	42,88	44,28	10,72	2,77	-0,65	100,00
6	Відхилення						
6.1	абсолютне	0	101033,3	0	-54734,2	-4899,6	41399,5
6.2	відносне	0	42,98	0	-82,18	13424	5,77
6.3	За питомою вагою	-2,47	11,52	-0,62	-7,79	-0,65	0,00

Джерело: *власні розрахунки*

Причини скорочення нерозподіленого прибутку полягають у наступному:

1. Нерозподілений прибуток у сумі 74724 тис. грн. було спрямовано збільшення іншого додаткового капіталу.

2. У звітному періоді рівень отриманого чистого прибутку становив 20989,8 тис. грн., що значно менше за рівень 2021р. З цієї суми 1млн. грн. булоспрямовано виплату дивідендів власникам.

За рік збільшилася величина вилученого капіталу на 4899,6 тис. грн., що позначилося також на зменшенні власного капіталу. Вилучення капіталу пояснюється такими причинами: було викуплено акцій у сумі 9382 тис. грн., зних анульовано акцій у сумі 4482,4 тис. грн.

У структурі власного капіталу початку періоду найбільшу питому вагу мав статутний капітал – 45,36%. За рік його величина не змінилася, але питома вага скоротилася на 2,47%. Це зумовлено збільшенням суми власного капіталу. Зростання іншого додаткового капіталу суттєво

позначилося на структурі власного капіталу, питома вага цієї статті зросла на 11,52%. Станомна 1.01.2023р. інший додатковий капітал має найбільшу питому вагу у структурі власного капіталу.

Аналіз формування прибутку виконано у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Формування чистого прибутку ТОВ «ДЮНГЕР»

Показник	2021 Тис. грн.	2022 Тис. грн.	Відхилення	
			Тис. грн.	Темп роста%
1	2	3	4	5
1. Чистий прибуток від реалізації продукції	690711,1	630719,4	-59991,7	91,31
2. Собівартість реалізованої продукції	447318,7	450398,2	3079,5	100,69
3. Валовий прибуток	243392,4	180321,2	-63071,2	74,09
4. Інші операційні доходи	438433	390094,2	-48338,8	88,97
5. Адміністративні витрати	34483,3	28664,8	-5818,5	83,13
6. Витрати збут	118771,3	115957,5	-2813,8	97,63
7. Інші операційні витрати	436570,5	393864,1	-42706,4	90,22
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	92000,3	31929	-60071,3	34,71
9. Дохід від участі у капіталі	461		-461	0,00
10. Інші фінансові доходи	9290	7668,4	-1621,6	82,54
11. Інші доходи	49602,8	52134,7	2531,9	105,10
12. Фінансові витрати	15726,6	42315,7	26589,1	269,07
13. Втрати від участі у капіталі		282,8	282,8	
14. Інші витрати	33084,5	20871,2	-12213,3	63,08
15. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	102543	28262,4	-74280,6	27,56
16. Чистий прибуток	75724	20989,8	-54734,2	27,72

***Джерело**: власні розрахунки*

Дохід від продукції з ПДВ у 2022р. становив 654,2 млн. грн., що на 70028,2 тис. грн. менше за рівень минулого року. Чистий прибуток від реалізації продукції скоротився у своїй на 59991,7 тис. грн. , досягнувши рівня 91,31% минулого року На тлі скорочення обсягів продажу відбулося зростаннясобівартості реалізованої продукції на 3079,5 тис. грн. чи 0,69%.

В результаті валовий прибуток скоротився на 63071,2 тис. грн. чи 25,91%.

Фінансовий результат від операційного прибутку скоротився на меншу величину, а саме на 60 071,3 тис. грн. Це пояснюється тим, що скорочення інших операційних доходів на 48 338,8 тис. грн. було

компенсовано економією на адміністративних видатках у сумі 5818,5 тис. грн., видатках на збут – на 2813,8 тис. грн., інших операційних видатках – 42706,4 тис. грн.

Менш успішною у 2022р. проти 2021р. була й фінансово-інвестиційна діяльність. Підприємство не отримало у звітному році доходу від участі у капіталі. Фінансові витрати підприємства зросли на 26 589,1 тис. грн. чи 169%, тоді як фінансові доходи скоротилися. Внаслідок цього прибуток від звичайної діяльності до оподаткування скоротився на 74280,6 тис. грн., а чистий прибуток на 54734,2 тис. грн. Чистий прибуток звітного періоду склав лише 27,72% прибутку базисного періоду.

У табл.2.6 виконано аналіз зобов'язань підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз позикового капіталу ТОВ «ДЮНГЕР»

Статті позикового капіталу	2021		2022		Відхилення		Зміна структури
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	Темп роста, %	
1.Довгостроков кредити	32217,6	13,3	17028	8,20	-15189,7	52,85	-5,07
2. Довгострокові фінансові зобов'язання	55225,3	22,7	22997	11,07	-32227,9	41,64	-11,67
3. Інші довгострокові зобов'язання	22067,8	9,09	15616	7,52	-6451,7	70,76	-1,57
4. Короткострокові кредити банку	2034,2	0,84	3014,2	1,45	980	148,18	0,61
5. Векселі видані	10858,2	4,47	7712	3,71	-3146,2	71,02	-0,76
6. Кредиторська заборгованість	53966,8	22,2	66367,6	31,94	12400,8	122,98	9,72
7. Інші поточні зобов'язання	66518	27,4	75039	36,12	8521,3	112,81	8,73
Усього	242887,9	100	207774,5	100,0	-35113,4	85,54	0,00

Джерело: *власні розрахунки*

Позиковий капітал підприємства у 2022р. скоротився на 35113,4 тис. грн. чи 14,46%. Цьому сприяло погашення довгострокових кредитів на суму 15189,7 тис. грн., скорочення довгострокових фінансових зобов'язань на 32227,9 тис. грн., інших фінансових зобов'язань на 6451,7 тис. грн.

Підприємством було погашено векселів у сумі 3146.2 тис. грн. Водночас за окремими статтями позикового капіталу відзначається зростання. Короткострокові кредити банку зросли на 980 тис. грн., кредиторська заборгованість – на 12400,8 тис. грн., інші поточні зобов'язання – на 8521,3 тис. грн. Найбільшими темпами (на 48,18%) зросли короткострокові кредити банків, найбільшими темпами скоротилися довгострокові фінансові зобов'язання, які досягли рівня 41,64% базисного періоду.

На початок 2022р. позиковий капітал було рівномірно розподілено між окремими статтями. На кінець року найбільша питома вага посідає статті поточних зобов'язань. Частка інших поточних зобов'язань досягла рівня 36,12%, кредиторської заборгованості 31,94%.

У табл.2.7 виконано аналіз кредиторську заборгованість.

Таблиця 2.7

Аналіз кредиторської заборгованості ТОВ «ДЮНГЕР»

Статті кредиторської заборгованості	2021		2022		Відхилення		Зміна структури
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	Темп роста, %	
1. За товари, роботи та послуги	30491	56,50	48898	70,03	18407	160,37	13,53
2. За отриманими авансами	13765,5	25,51	15073,7	21,59	1308,2	109,50	-3,92
3. З бюджетом	1050,5	1,95	1220,1	1,75	169,6	116,14	-0,20
4. Із позабюджетними фондами		0,02	8,2	0,01	-1,5	84,54	-0,01
5. За страхування	910,9	1,69	907,1	1,30	-3,8	99,58	-0,39
6. Щодо оплати праці	2109,5	3,91	1846,5	2,64	-263	87,53	-1,26
7. З учасниками	5629,7	10,43	1869	2,68	-3760,7	33,20	-7,76
Всього	53966,8	100,0	69822,6	100,0	15855,8	129,38	0

***Джерело**: власні розрахунки*

Кредиторська заборгованість підприємства на 1.01.2023р. становила 69822,6 тис. грн. У її структурі найбільша питома вага припадає на заборгованість за товари, роботи та послуги – відповідно 56,5% та 70,03%.

Зростання частки обумовлено випереджаючими темпами її зростання

(160,37%) порівняно із загальною сумою кредиторської заборгованості (129,38%). У аналізованому періоді трохи зросла заборгованість за отриманими авансами і за розрахунками з бюджетом. Скоротилася заборгованість із розрахунків із позабюджетними фондами, зі страхування, з оплати праці, за розрахунками з учасниками.

Аналіз коефіцієнтів оборотності джерел виконано у табл.2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз коефіцієнтів оборотності джерел ТОВ «ДЮНГЕР»

Найменування коефіцієнта	Рівень показника		Відхилення
	2021	2022	
1. Коефіцієнт оборотності капіталу, оборотів/рік	0,72	0,65	-0,07
2. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів/рік	0,96	0,83	-0,13
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів/рік	12,8	9,03	-3,77

***Джерело**: власні розрахунки*

У 2021р. показники оборотності капіталу, власного капіталу та кредиторської заборгованості становили відповідно 0,72, 0,96, 12,8 об/рік. У 2022р. відбулося їх скорочення відповідно на 0,07, 0,13, 3,77 об/рік. Уповільнення оборотності капіталу всього та його основних джерел зумовлено, з одного боку, зменшенням виручки від продукції, з іншого боку зростанням капіталу, власного капіталу та кредиторську заборгованість.

Вихідні дані для аналізу рентабельності за моделлю Дюпон наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для аналізу рентабельності ТОВ «ДЮНГЕР» за моделлю Дюпон у 2022р.

Показник	Базисний рівень	Умовний показник 1	Умовний показник 2	Звітний рівень
Рентабельність продажів	10,96	3,33	3,33	3,33
Оборотність активів	0,72	0,72	0,65	0,65
Коефіцієнт фінансової залежності	1,339	1,339	1,339	1,279
Рентабельність власного капіталу, %	10,57	3,21	2,90	2,77

***Джерело**: власні розрахунки*

- Вплив факторів на рентабельність власного капіталу становить: зниження рентабельності продажів:3,21-10,57 = -7,36%
- Вплив зниження коефіцієнта оборотності активів:2,9-3,21 = -0,31
- Вплив зниження коефіцієнта фінансової залежності:Сумарний вплив факторів становив: 2,77-2,9 = -7,7

Найбільше впливом геть скорочення рентабельності власного капіталу справило скорочення рентабельності продажів. Уповільнення оборотності активів та зниження коефіцієнта фінансової залежності також незначно вплинуло на зниження рентабельності власного капіталу.

Аналіз ефективності залучення позикових коштів за допомогою показника «фінансовий левериджу» проведемо шляхом порівняння темпів зростання чистого прибутку за зміни валового доходу.

Темпи зростання чистого прибутку склали:

(20989,8-75724) / 75724 * 100 = -72,28%

Темпи зростання валового прибутку склали:

(180321,2-243392,4) / 243392,4 * 100 = -25,92%

Коефіцієнт фінансового левериджу має значення:72,28/25,92 = 2,8

Отримане значення свідчить, що при зміні валового прибутку на 1%чистий прибуток змінюється на 2,8%.

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку та задовільну структуру фінансових ресурсів підприємства. Побоювання викликає зниження ділової активності підприємства та рентабельності капіталу.

2.3. Організаційні засади планування та використання фінансовихресурсів підприємства

Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів підприємства розпочнемо з аналізу структури та динаміки активів підприємства (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз активу балансу ТОВ «ДЮНГЕР»

Статьи	2021		2022		Відхилення		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	Темп роста, %	Струк-тури, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Майно, всього	960726,1	100	970732,4	100	10006,3	101,04	0
1. Необоротні активи	656099,8	68,29	662555	68,25	6455,2	100,98	-0,04
2.Оборотні активи	290748,7	30,26	305685	31,49	14936,3	105,14	1,23
2.1. Запаси	98176,2	10,22	76148,1	7,84	-22028,1	77,56	-2,37
2.2. Дебіторська заборгованість	92747,6	9,65	135163,8	13,92	42416,2	145,73	4,27
2.3. Поточніфінансові інвестиції							0,00
2.4. Кошти та їх еквіваленти	99726	10,38	90140,1	9,29	-9585,9	90,39	-1,09
2.5. Інші оборотніактиви	42,6	0,00	6,6	0,00	-36	15,49	0,00
3. Витрати майбутніх періодів	13877,6	1,44	2492,4	0,33	-11385,2	17,96	-1,12

Джерело: *власні розрахунки*

Збільшення вартості майна підприємства пояснюється такими факторами: вартість необоротних активів збільшилась на 6455,2 тис. грн. або на 0,98% вартість оборотних активів зросла на 14936,3 тис. грн. або 5,14%. Водночас вартість видатків майбутніх періодів скоротилася на 11385,2 тис. грн. Вартість оборотних активів зросла переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 42416,2 тис. грн. Водночас вартість запасів, коштів та їх еквівалентів, інших оборотних активів скоротилася відповідно на 22028,1 тис. грн., 9585,9 тис. грн., 36 тис. грн. Динаміку оборотних активів неможна визнати задовільною.

У структурі майна найбільшу питому вагу мають необоротні активи – відповідно 68,29% і 68,25% початку і поклала край періоду. Н початок періодуоборотні активи були рівномірно розподілені між статтями запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. На кінець періоду найбільш вагомою статтею оборотних активів стала дебіторська заборгованість, досягнувши рівня 13,92%.

Коефіцієнт зносу основних засобів. У 2021р. 771174,4/1358304,6 = 0,568У 2022р. 818898/1416618,9 = 0,579

Підприємство характеризується досить високим зносом основних засобів, за 2022р. коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 0,011.

Аналіз ефективності використання активів проводиться із використанням коефіцієнтів, наведених у табл.2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз коефіцієнтів оборотності активів ТОВ «ДЮНГЕР»

Найменування коефіцієнта	Рівень показника		Відхилення
	2021	2022	
1. Коефіцієнт оборотності активів, оборотів/рік	0,72	0,65	-0,07
2. Коефіцієнт оборотності необоротних активів, оборотів/рік	1,05	0,95	-0,10
3. Коефіцієнт оборотності мобільних засобів (поточних активів), об/рік	2,38	2,06	-0,31
4. Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів, оборотів/рік	7,04	8,28	1,25
5. Коефіцієнт оборотності готової продукції, оборотів/рік	14,45	23,41	8,96
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів/рік	7,45	4,67	-2,78

***Джерело**: власні розрахунки*

У 2022р. сталося скорочення оборотності активів, необоротних та оборотних активів, дебіторської заборгованості відповідно на 0,07, 0,1, 0,31, 2,78. Цьому сприяло скорочення обсягу продажу та зростання вартості окремих статей активів. Водночас прискорилася оборотність матеріальних обігових коштів та готової продукції відповідно на 1,25 та 8,96. Це позитивнатенденція.

Для аналізу фінансових результатів мало лише абсолютних показників прибутку, тому використовують систему відносних аналітичних показників рентабельності (прибутковості) роботи підприємства (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Показники рентабельності діяльності підприємства ТОВ «ДЮНГЕР» (%)

Найменування показника	2021	2022	Відхилення
1. Рентабельність активів	7,88	2,16	-5,72
2. Рентабельність основних засобів	12,90	3,51	-9,39
3. Рентабельність витрат	16,93	4,66	-12,27
4. Рентабельність матеріальних витрат	15,22	4,55	-10,67
5. Рентабельність трудових витрат	165,96	47,94	-118,01
6. Рентабельність поточних активів	26,04	6,87	-19,18

***Джерело**: власні розрахунки*

У 2021р. підприємство мало досить високі показники рентабельності. У2022р. відбулося їхнє суттєве зниження.

Розрахуємо вплив рентабельності продажів та оборотності активів нарентабельність активів з використанням методу абсолютних різниць.

Зміна рентабельності активів за рахунок зміни рентабельності продажівскладає: (3,33-10,96) * 0,72 = -5,5% вплив оборотності активів

3,33 * (0,65-0,72) = -0,22% Перевірка -5,5-0,22 = -5,72%

Таким чином, під впливом зниження рентабельності продажів рентабельність активів знизилася на 5,5%, уповільнення оборотності активів знизило їхню рентабельність на 0,22%.

Взаємозв'язок між окремими статтями активів та пасивів характеризують показники фінансової стійкості та ліквідності.

У табл.2.13 виконано розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості.

Таблиця 2.13

Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «ДЮНГЕР»

Найменування показника	**2021**	**2022**	**Відхилення**
Розмір власних обігових коштів, тис. грн.	170978,6	152318,9	-18659,7
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами	1,74	2,00	0,26
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,58	0,59	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,24	0,20	-0,04
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,75	0,78	0,03
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,25	0,22	-0,03
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,33	0,28	-0,05

Розмір власних оборотних коштів підприємства скоротився на 18 659,7 тис. грн. Це тим, що поточні зобов'язання зросли більшими темпами, ніж оборотні активи. Власні оборотні активи більше вартості запасів – початку періоду в 1,74 раз, кінець періоду – вдвічі. Значення коефіцієнта забезпеченості запасів власними оборотними коштами більше 1. Це означає, що це підприємство має абсолютний тип фінансової устойчивости.

Підприємство має високу маневреність власного оборотного капіталу – 0,58 початку періоду, 0,59 наприкінці періоду. Це означає, що більше половини робочого капіталу вкладено у кошти.

Підприємство має задовільний значення маневреності власного капіталу. Станом початку року 24% власного капіталу вкладено в оборотні активи, на кінець 20%.

Підприємство має незначну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт концентрації власного капіталу початку 2000р. становив 0,75, протягом року він зріс на 0,03. Відповідно коефіцієнт концентрації позикового капіталу скоротився рівня 0,22. на 1 грн. власного капіталу припадало початку періоду 0,33 грн. позикових, наприкінці – 0,28.

У табл. 2.14 виконано розрахунок показників ліквідності.

Таблиця 2.14

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «ДЮНГЕР»

Найменування показника	2021	2022	Відхилення
1. Коефіцієнт покриття	2,28	1,98	-0,30
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,00	1,00	0,00
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,75	0,58	-0,17

***Джерело**: власні розрахунки*

Значення коефіцієнтів ліквідності задовольняють нормативним. Однак, слід зазначити їхнє зниження на кінець звітного періоду. Динаміку коефіцієнта абсолютної ліквідності слід визнати позитивною, тому що він значно вищий за рекомендовану межу 0,2. Але динаміка коефіцієнта покриття викликає побоювання, оскільки його нормативне значення 2.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «ДЮНГЕР»

3.1. Удосконалення планування фінансових ресурсів підприємства в умовах ТОВ «ДЮНГЕР»

Країни з розвиненою ринковою економікою нагромадили великий досвід управління фінансовими ресурсами. Узагальнення публікацій зарубіжних авторів дозволили виділити основні напрями управління фінансовими ресурсами:

- Застосування систем прискореної амортизації;
- обґрунтування систем розрахунків із споживачами;
- Вибір моделей фінансування оборотних активів;
- Оптимізація залишку коштів на рахунку підприємства.

Розглянемо докладніше зміст кожного напряму управління фінансовими ресурсами.

У ряді економічно розвинених країн основним у системі прискореного відшкодування витрат на придбання та використання основних засобів, зокрема у США, є метод *MACRS (Modified Accelerated Cost Recovery System)*. Слід зазначити, що у чистому вигляді метод не застосовується — використовується його модифікація, запровадження якої зумовлено, переважно, двома причинами. По-перше, бажанням уникнути появи ліквідаційної вартості, величину якої досить складно спрогнозувати на початку періоду експлуатації об'єкта, і, по-друге, необхідністю уніфікації процедур списання активів, придбаних у різні місяці одного року.

Важливо підкреслити, що при використанні подібних методів амортизації виграш полягає в тому, що в перші роки експлуатації та списання активу сума річних амортизаційних відрахувань відносно завищена, що призводить до зменшення прибутку і, відповідно, податку на

прибуток. Проте, останніми роками списання активу картина змінюється прямо протилежну — величина річних амортизаційних відрахувань вже стає меншою, ніж міг би бути за рівномірної амортизації, тобто. зростає прибуток, збільшується податок.

Таким чином, у результаті комерційна організація сплатить ту саму суму податку, але буде перерозподілена в часі, тобто. у роки комерційна організація хіба що отримує безплатний кредит від держави. Щоб отримати вигоду від прискореної амортизації, комерційна організація повинна з користю скористатися отриманим кредитом; найчастіше його використовуютьдля інтенсифікації процесу оновлення основних засобів.

Легко бачити, що однозначної оцінки того, який метод доцільніший до застосування, дати не можна; при складанні звітності для надання власникам вигідніше використовувати метод рівномірної амортизації, оскільки вищий прибуток; при складанні звітності для податкових органів — вигідніша прискорена амортизація. Невипадково нерідкі випадки, як у компаніях одночасновикористовується кілька методів списання.

Оскільки рекомендації щодо застосування спеціальних методів прискореної амортизації в нашій країні ще не розроблені, розглянемо більш докладно послідовність лічильних процедур методу зменшуваного залишку в контексті системи MACRS. Цю систему запроваджено США 1981 р., а 1986 р. вона була суттєво модернізована. Основні положення MACRS. Всі основні засоби розбиті на вісім класів, що відрізняються тривалістю терміну списання та нормами амортизаційних відрахувань.

Виділено такі класи за терміном списання: 3 роки, 5 років, 7 років, 10 років, 15 років, 20 років, 27,5 років, 31,5 роки. У перші класи входять різні типи машин і обладнання, в останні — ліфти, ескалатори, будівлі, споруди. Для перших чотирьох класів застосовується метод подвоєного зниження залишкової вартості (k = 2); для наступних двох - метод полуторного зниження(k = 1,5); для двох останніх класів - прямолінійний метод.

Ліквідаційна вартість активу не заперечується, але приймається

рівною нулю.

Діє умовне правило «актив купується точно в середині року», тобто. активи, придбані у січні та грудні одного й того ж року, списуватимуться однаково, причому вважається, що в перший рік актив експлуатувався лише шість місяців. У зв'язку з цим період списання збільшено на одиницю порівняно з тривалістю періоду класу Норми амортизації табульовані у відсотках до початкової вартості об'єкта.

При розрахунку норм з деякого моменту переходять н.: рівномірну амортизацію, щоб уникнути появи несписаного залишку (аналог ліквідаційної вартості); перехід здійснюється тоді, коли норма рівномірної амортизації виявляється більше, ніж норма прискореної амортизації. Важливо, що, по- перше, період списання. період експлуатації об'єкта не одне й те саме і, по- друге, в системі наведено лише рекомендації щодо віднесення об'єкта в той чи інший клас; Власне віднесення робиться компанією самостійно. Нарахування амортизаційних відрахувань виконується одноразово після закінчення року (ця умова, природно, не є обов'язковою).

Наведена система проста у використанні і досить ефективна, особливо якщо згадати тисячі норм, якими доводилося користуватися вітчизняним бухгалтерам протягом багатьох років. Неважко зробити розрахунки, які б, якою мірою застосування прискореної амортизації впливає поточні фінансові результати. Знову наголосимо, що сенс її полягає у наданні підприємству безкоштовного податкового кредиту в перші роки експлуатації нового обладнання.

Оскільки надалі цей кредит доведеться гасити, сплачуючи відносно велику суму податку на прибуток, ніж за рівномірної амортизації, комерційна організація повинна створювати резерв на суму відкладеного до виплати податку, який надалі використовується для розрахунків з податків у частині амортизації основних засобів.

Методи прискореної амортизації використовуються в тій чи іншій

модифікації в багатьох країнах. Так, у Великій Британії машини та обладнання амортизуються за методом 25%-ного зниження залишкової вартості. Метод зменшуваного залишку дозволений до застосування у Німеччині, Японії, Нідерландах та інших країнах. Безумовно, застосування подібних методів не може повністю вирішити проблему інтенсифікації інвестиційної діяльності, проте досвід економічно розвинених країн показує, що ці методи мають очевидні переваги.

Положення МСБО 6 у сенсі є документом методологічного значення; щоб стало реальним його застосування на практикі, необхідно, перш за все, чітко визначити його місце в системі оподаткування. Як зазначено вище, прискорена амортизація має сенс лише тому випадку, якщо вона дає можливість отримати пільгу за податками як безкоштовного податкового кредиту. Наголосимо, що йдеться не про ухилення від сплати податків, а про отримання відстрочки щодо їх сплати.

Надзвичайно важливим є проведення класифікації майна, що амортизується, на класи за типом американської системи MACRS, що дозволило б різко скоротити кількість норм амортизації.

Що стосується власне обчислювальних процедур, то, перш за все, відзначимо, що вся перевага системи MACRS полягає у винятковій простоті користування нею, оскільки бухгалтер має справу з обмеженим набором норм. Якщо цей принцип - розробку невеликого набору уніфікованих норм - прийняти як основний, то надалі, ймовірно, можна дотримуватися одного з трьох варіантів дій.

Перший варіант передбачає максимально можливе запозичення логіки системи MACRS, а отже, і ключових її умов, зокрема умови «актив набувається точно в середині року», що дає можливість розробити невеликий набір уніфікованих норм амортизації. У цьому випадку, щоправда, матиме місце суперечність з ПБО 6/01, згідно з яким нарахування амортизації має проводитися щомісяця, починаючи з першого числа місяця, наступного за місяцем прийняття об'єкта до бухгалтерського

обліку. Ця суперечність стосується лише першого року амортизації і в принципі не має критичного характеру,

Суть його - у певному спотворенні суми амортизаційних відрахувань першого року експлуатації активу, коли, наприклад, цей актив придбано у лютому, але сума амортизаційних відрахувань буде зроблена лише за шість місяців року. Тут можна пожертвувати горезвісною точністю, оскільки вигода від застосування невеликого набору уніфікованих норм явно краще перспективи використання сотень і тисяч норм.

Другий варіант орієнтований те що, щоб при розрахунку амортизаційних відрахувань вести точний облік числа місяців експлуатації об'єкта у першому році. І тут можуть бути розроблені уніфіковані норми, проте ці норми у межах одного класу варіюватимуть залежно від місяця постановки активу на облік, тобто. загальна кількість таких норм збільшиться у дванадцять разів у порівнянні з першим варіантом. Можна, звісно, і розробляти уніфіковані норми, надавши бухгалтеру самому застосовувати лічильні алгоритми обраного методу амортизації. Проте, враховуючи менталітет вітчизняних бухгалтерів, та їхню звичку користуватися табульованими нормами, такий підхід навряд чи є прийнятним.

Третій варіант є симбіоз двох перших. І тут за основу береться перший варіант, тобто. розробляються уніфіковані норми, але за користування таблицею бухгалтер уточнює суму амортизаційних відрахувань першого року

— зробити це нескладно, оскільки сума відрахувань, розрахована за таблицею,припадає на шість місяців.

Ймовірно, перший варіант видається більш прийнятним, оскільки в цьому випадку максимально спрощується робота бухгалтера. Очевидно, що найгірший варіант — другий. У будь-якому разі застосування методів прискореної амортизації передбачає розробку методичних рекомендацій щодойого застосування, що містять, зокрема, класифікацію видів основних

засобів, значення коефіцієнта зниження, перелік табульованих норм амортизації та ін., а головне - ув'язування ПБО 6/01 з вимогами податкового законодавства.

Будь-яке підприємство має безліч контрагентів - постачальників покупців, кредиторів, з якими його пов'язують договірні відносини, що передбачають виконання розрахункових та кредитних операцій. Всіх контрагентів можна поділити на дві категорії: дебітори та кредитори; перші тимчасово користуються коштами, наданими їм підприємством, другі, навпаки, є постачальниками ресурсів, і вже підприємство тимчасово користується чужими засобами.

Оскільки дебіторська заборгованість є, власне, і мобілізацію, тобто. відчуження з господарського обороту, власних оборотних засобів підприємства, що супроводжується непрямими втратами, будь-яке підприємство зацікавлене максимально можливому прискоренні оборотності застиглих в дебіторах коштів. З кредиторської заборгованістю справа йде навпаки; це джерело коштів, тому підприємство зацікавлене максимально тривалому використанні чужих коштів, тобто. у відтягуванні терміну платежу.

Ситуація з платіжною дисципліною погіршується в періоди інфляції - будь-яка непередбачена затримка в платежах може обернутися як доходами, так і втратами. Непрямі доходи виникають у зв'язку з максимально можливим відтягуванням розрахунків з кредиторами, коли може виявитися вигідним сплатити штраф «полегшеними» через інфляцію грошима; непрямі втрати мають місце, зокрема, через платність джерел коштів.

Щоб стимулювати прискорення розрахунків багато підприємств застосовують систему знижок, сенс якої полягає в тому, що в договори купівлі/продажу, як правило, включають опцію про знижку з ціни при умові оплати отриманої продукції в досить стислі терміни. Якщо покупець не користується опцією, тобто. оплачує товар із передбаченою договором

істотною відстрочкою платежу, в нього на деякий час з'являється додаткове джерело коштів, але це джерело вже не безкоштовне, оскільки покупецьвідмовився від знижки.

Стандартизований договір, містить опцію, має вигляд: «d/k чисто n» (d/k net n), тобто. покупець може отримати знижку в розмірі d%, якщо він сплатить покупку протягом k днів, в дні опла¬ту, що залишилися (n-k), повинна бути зроблена за повною ціною. Значеннями параметрів варіюють залежно від надійності покупця.

Вартість джерела «Короткострокова кредиторська заборгованість» у разі відмови від опції (k_{cr})розраховується за такою формулою:

$$k_{cr} = \frac{d}{100-d} * \frac{360}{n-k} * 100\%, \qquad (3.1)$$

де d - знижка, що надається при оплаті товару протягом k днів,%; n - кількість днів, протягом яких товар підлягає оплаті.

Наприклад, якщо договір має вигляд «З/10 чисто 45», то вартість джерела дорівнює 31,8% (3:97 * 360: 35 * 100%). Логіка міркувань очевидна: припустимо, що повна ціна дорівнює 100 грн.; відмова від знижки означає, що за користування додатковим (протягом 35 днів) джерелом доведеться платити більше на 3,093% (З: 97*100%); перехід до характеристики вартості у термінах річної відсоткової ставки таки дає величину 31,8%. Легко помітити, що це джерело дуже дороге; ось чому знижками найчастіше користуються.

Наведена методика має відношення, перш за все, до аналітичного обґрунтування схеми розрахунків з кредиторами; що стосується дебіторської заборгованості, то крім цієї ж методики доцільно мати на увазі і ще один аспект, також пов'язаний з поняттям вартості джерела.

Справа в тому, що дебітори це актив; підтримки будь-якого активу потрібні джерела, які, переважно, не безплатні. У переважній більшості випадків неможливо вказати, на які цілі було використане те чи інше джерело. Водночас можливий наступний варіант міркувань. Несвоєчасне надходження коштів у погашення дебіторської заборгованості знижує платоспроможність підприємства міста і нерідко змушує його звернутися до банку за короткостроковою позикою на поповнення оборотних засобів і виконання своїх зобов'язань перед кредиторами. Банк бере відсотки за наданікредити, які можуть бути пов'язані з дебіторською заборгованістю як першопричину взяття кредиту.

Таким чином, якщо підприємство має проблеми з фінансуванням поточних витрат, підтримка щодо більш високого рівня дебіторської заборгованості вимагає залучення додаткових джерел фінансування, наприклад позичок банку, а значить і додаткових фінансових витрат. Припустимо, що оборотність коштів, вкладених у дебіторську заборгованість,зросла звітний період на 20 днів. Якщо банк дає позички під 60% річних, то заці двадцять додаткових днів за кожну тисячу карбованців позики довелося б заплатити:

$$1000 * \frac{60\%}{100\%} * \frac{20}{360} = 33{,}3 \qquad (3.2)$$

Таким чином, відносні втрати становлять 3,3% (33,3грн.:1000грн.), томудля їх скорочення підприємство може запропонувати своїм покупцям знижкудо 3% з відпускної ціни для того, щоб стимулювати їх, принаймні, повернутися до попереднього. режиму оплати.

Резюмуючи, можна стверджувати, що аналітичне обґрунтування політики щодо дебіторів і кредиторів полягає у виборі та/або встановленні кількох варіантів типових договорів з варіюючими умовами оплати, в тому числі і за величиною знижки, що надається.

3.2. Ефективність використання фінансових ресурсів ТОВ «ДЮНГЕР»

Основним напрямом підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами ТОВ «ДЮНГЕР» є підвищення його ділової активності. У підприємства існує необхідність у створенні своєї програми розробки нових товарів.

ТОВ «ДЮНГЕР» може отримати новинки двома способами. По-перше, шляхом придбання з боку, тобто, купивши цілком якусь ліцензію чи патент на виробництво потрібного товару. І, по-друге, завдяки власним зусиллям, тобто розробивши власний механізм створення нових для ТОВ «ДЮНГЕР» продуктів. Перший шлях пропонує вкладення значних коштів, отже, другий шлях для ТОВ «ДЮНГЕР» більшприйнятним.

У 2018 році було освоєно виробництво наступних товарів: олеуму; сірчаної кислоти марки «К»; покращеної сірчаної кислоти; акумуляторної сірчаної кислоти; нітриту натрію марок «чистий», «хімічно чистий», «чистий для аналізу»; поліБазисьної фарби; пластифікаторів - димераальфа-метил, олігомеру Базису; поліетиленової плівки; виробів з поліБазису; концентратів барвників; вододисперсійна фарба ВД-ВА; клей «Композит- Клас»; особливо чиста питна вода; розширюється номенклатура фармацевтичних препаратів.

Крім того, на наступні кілька років планується проведення ще низки заходів, що відповідають перспективним цілям ТОВ «ДЮНГЕР».

1. Модернізація органічного виробництва передбачає розширення асортименту продуктів, що випускаються органічним виробництвом за рахунок реалізації проектів з випуску товарів народного споживання з поліБазису. Розробка нових марок поліБазису.

2. Створення установки гранульованого карбаміду з урахуванням виробництва «Карбамид-1» дозволяє переорієнтуватися більш конкурентоспроможні марки карбаміду, користуються зростаючим

попитом ринку мінеральних добрив. Зміна технологічної схеми у свою чергу дозволяє поліпшити екологічні параметри викидів.

3. Модернізація установки з виробництва карбаміду заводу Карбамід-2 за проектом швейцарської фірми «Urea Casale» дозволить збільшити обсяги виробництва та забезпечувати попит на ринках карбаміду.

4. Проект «Впровадження енергозберігаючих технологій у виробництво аміаку» заснований на розробленій ТОВ «ДЮНГЕР» програмі енергозбереження та ресурсозбереження. Нові мембранні установки передбачають одержання азоту з повітря.

5. Модернізація установки знесолення води із застосуванням технології зворотного Осмосу. Цей проект вже освоєно і результати інвестиційних очікувань виправдані: скорочено скидання шкідливих речовин у довкілля. Різко скорочено споживання річкової води.

6. Освоєння проекту «Модернізація виробництва гранульованої аміачної селітри із застосуванням трубчастих реакторів» дозволить скоротити споживання енергоресурсів, що, безумовно, позначиться на собівартості продукції. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність аміачної селітри.

7. Створення установки гранульованої аміачної селітри на базі водостійкої аміачної селітри заводу «Гранас» — переорієнтування на більш конкурентоспроможну продукцію, що дозволить зміцнити позиції на ринках мінеральних добрив.

Для розширення виробничих можливостей заводу «Фармація» необхідно:

1. Використання гранулятора Roto фірми «Zancetta» для виробництва таблетованих лікарських препаратів методом вологої грануляції.

2. Створення виробництва з випуску лікарських препаратів у шприц-тюбиках та тюбиках-крапельницях у ТОВ «ТОВ «ДЮНГЕР»».

3. Розробка нових лікарських форм з урахуванням діючогоустаткування.

У табл. 3.1 наведено основні очікувані результати за

перерахованими проектами.

Таблиця 3.1

Основні техніко-економічні показники за проектами, щопідлягають введенню на ТОВ «ДЮНГЕР»

Показники	Одиниця виміру	Величина
Модернізація органічного виробництва		
Капітальні вклади	млн. дол. США	1,02
Річний економічний ефект	млн. дол. США	0,38
Термін окупності	років	2,7
Створення робочих місць		
на 2 рік після реалізації проекту	чол.	12
на 3 рік після реалізації проекту	чол.	18
«Впровадження енергозберігаючих технологій у виробництво аміаку»		
Капітальні вклади	млн. дол. США	5,65
Річний економічний ефект	млн. дол. США	1,45
Термін окупності	років	3,9
Створення робочих місць	чол.	10
Створення установки гранулювання карбаміду на базі виробництва «Карбамід-1»		
Капітальні вклади	млн. дол. США	10,6
Проектна потужність	Тис.тонн/год	450
Річний економічний ефект	млн. дол. США	5,16
Термін окупності	років	2,1
Створення робочих місць	чол.	5
Створення установки гранулювання аміачної селітрина базі виробництва водостійкої аміачної селітри		
Капітальні вклади	млн. дол. США	9,5
Проектна потужність	Тис. тонн/рік	200
Річний економічний ефект	млн. дол. США	2,41
Термін окупності	років	3,4
Створення робочих місць	чол.	5
Використання ROTO гранулятора фірми „Zancetta” для виробництва таблетованих лікарських препаратів методом вологої грануляції		
Капітальні вклади	млн. дол. США	1,17
Річний економічний ефект	млн. дол. США	0,49
Термін окупності	років	2,4
Створення робочих місць	чол.	2
Разом		
Капітальні вклади	млн. дол. США	27,94
Річний економічний ефект	млн. дол. США	9,89
Термін окупності	років	2,8
Створення робочих місць	чол.	40

Оскільки освоєння проектів такого масштабу вимагає чималих

коштів, що не повною мірою покривається традиційними джерелами фінансування, менеджерам ТОВ «ДЮНГЕР» доводиться постійно шукати та аналізувати різні, ще донедавна нетрадиційні способи та методи забезпеченняінвестиційних проектів необхідними ресурсами.

Однією з таких форм став фінансовий лізинг. Ймовірно, немає значення, чи купує фірма чи орендує частину устаткування: подальше вплив на операційні потоки коштів, які є індикатором забезпеченості інвестиції коштами, однаково.

Тому ясно, що керівництво зацікавлене у контролі за придбанням важливих активів незалежно від того, орендуються вони чи купуються. Це дозволяє постійно «тримати руку на пульсі» як інвестиційної політики, так і господарських питань загалом. Керівництво так само контролює придбання якматеріальних, так і нематеріальних активів.

Інвестиційні проекти, що реалізуються в ТОВ «ДЮНГЕР», дозволять не тільки зберегти існуючі, а й створити нові робочі місця. Так, деякі виробництва ТОВ «ДЮНГЕР», через не конкурентоспроможність і високу собівартість продукції могли бути закриті. Інвестиційна політика, що проводиться, дозволить не лише задовольнити бажання покупців, а й не підвищити рівень безробіття в Україні, а навіть дещо його знизити. Реалізація зазначених вище проектів дозволить створити 40 додаткових робочих місць.

Роблячи висновки з вищесказаного, слід зазначити, що основні цілі інвестиційної політики ТОВ «ДЮНГЕР» видаються такими:

- підвищення життєздатності на українському та світовому ринках продуктів, що випускаються підприємством;
- спрямованість на бажання споживачів;
-соціальна значимість - створення нових робочих місць та збереження старих, які могли бути втрачені;
- насичення ринків високоякісною продукцією;
- екологічна безпека.

Значимість інвестиційної політики, проведеної ТОВ «ДЮНГЕР», велика як для власників і працівників підприємства, але й України загалом.

Враховуючи, що вартість обладнання для реалізації інвестиційних проектів є досить високою, розглянемо можливість застосування системи прискореної амортизації MARCS.

Устаткування для виробництва таблетованих лікарських засобів вартістю 200 тис. грн. віднесено до класу з десятирічним терміном амортизації. Звідси норма амортизації – 10%, k = 2, списання буде здійснюватися протягом 11 років.

З наведених у таблиці розрахунків видно, що після п'яти років за рівномірної амортизації буде списано 45% первісної вартості, а при прискореної — 63%. На сьомий рік списання відбувається перехід до рівномірної амортизації, яка стає вже вигіднішою, оскільки якби продовжували користуватися прискореною амортизацією, то сума річних амортизаційних відрахувань склала б 11,8 тис. грн. (58,98 * 20%).

Основним результатом наведеного прикладу є дані останніх графи, якими і користуються при нарахуванні амортизації для активів даного класу. Таким чином, на практиці розрахунки, подібні до тих, що наведені в додатку Г, робити не потрібно — користуються табульованими нормами, розрахованими в тій же послідовності, як у даному прикладі. Зведення табульованих норм наведено у табл. 3.2.

Історичний досвід свідчить, що конкуренція ринку є найкращим з поки що відомих стимулів ефективної організації виробництва та розподілу товарівта послуг. Конкуренція, як економічне явище, створює стимули, що дають поштовх підприємництву та економічному прогресу, це «адреналін» фірми».

Тому основним інструментом, що визначає успіх фірми в конкурентному середовищі взагалі, є розумна цінова політика, оскільки саме через цінову конкуренцію продавці впливають на попит.

Таблиця 3.2

Норми прискореної амортизації в системі MACRS (у відсотках до первісної вартості)

Рік	Класи основних засобів за терміном списання					
	3 роки(к=2)	5 років(к=2)	7 років(к=2)	10 років(к=2)	15 років(к=1,5)	20 років(к=1,5)
1	33,33	20,00	14,29	10,00	5,00	3,75
2	44,45	32,00	24,49	18,00	9,5	7,219
3	14,81*	19,2	17,49	14,4	8,55	6,677
4	7,41	11,52*	12,49	11,52	7,7	6,177
5		11,52	8,93*	9,22	6,93	5,713
6		5,76	8,92	7,37	5,9*	5,285
7			8,93	6,55*	5,9	4,888
8			4,46	6,55	5,91	4,522
9				6,55	5,9	4,462*
10				6,55	5,91	4,461
11				3,29	5,9	4,462
12					5,91	4,461
13					5,9	4,462
14					5,91	4,461
15					2,95	4,462
16						4,461
17						4,462
18						4,461
19						4,462
20						4,461
21						2,231
Всього	100	100	100	100	100	100

Менеджери ТОВ «ДЮНГЕР», домагаючись конкурентних переваг як на внутрішньому ринку хімічних добрив та фармацевтичної продукції, так і на зарубіжних ринках, надають великого значення ціновій політиці. У разі ринку ціноутворення є дуже складним процесом, воно піддається впливу багатьох чинників. Від цін багато в чому залежать досягнуті комерційні результати, а правильна чи хибна цінова політика надає довготривале (позитивне чи негативне) вплив протягом усього діяльність фірми.

Суть цілеспрямованої цінової політики ТОВ «ДЮНГЕР» полягає в тому, щоб встановлювати на товари фірми такі ціни і так варіювати їх залежно від становища на ринку, щоб оволодіти його певною часткою, забезпечити намічений обсяг прибутку та вирішувати інші стратегічні та

оперативні завдання. Слід зазначити, що цінової політики ТОВ «ДЮНГЕР» властива постійна мінливість.

Це обумовлено не тільки об'єктивними особливостями ринкових умов, а й стратегією самого підприємства, основна ідея якої на поточний рік полягає в розширенні існуючих ринків збуту та вихід на нові, особливо з продукцією компанії, шляхом розширення номенклатури продукції, що задовольняє бажання споживачів.

Цінова політика ТОВ «ДЮНГЕР», як і більшості підприємств України, багато вчому залежить від загальних стратегічних цілей фірми та визначає способи формування ціни на конкретний продукт. Найважливішими елементами у реалізації загальної стратегії підприємства через цінову політику є такі принципи:

1. Ступінь новизни. Розробляються та освоюються нові фармпрепарати, що охоплюють різні] фармакологічні групи; нові марки існуючої продукції (AN, CAN – кальцинована аміачна селітра, PAN – пориста аміачна селітра).
2. Сегмент ринку - визначення частки ринку, на який орієнтується нова продукція.
3. Потреби споживачів — виявлення справжніх потреб споживачів, які можуть бути задоволені продукцією ТОВ «ДЮНГЕР»і якою мірою.
4. Фінансові можливості - інвестиційні можливості підприємства у переорієнтації на новий вид продукту; фінансові можливості споживача, які визначаються бажанням «проголосувати» за продукцію ТОВ «ДЮНГЕР» своїми грошима.

За способом формування всі ціни продукції ТОВ «ДЮНГЕР» можна розділити втричі виду; мінімальні, внутрішні, індикативні та продажні. Їх можна ще назвати інакше: планові, регламентовані державою та фактичні.

Перші визначаються відповідно до витратним методом і орієнтуються на беззбитковий рівень продажів, що оцінюється величиною необхідного маржинального прибутку. Основна умова цінової політики ТОВ «ДЮНГЕР», як і багатьох підприємств, полягає в тому, щоб ціна

покривала витрати і давала можливість отримати нормальний прибуток. Однак акцент саме на такий метод формування ціни не дозволяє підприємству відповідати вимогам ринку - в основі лежить суто егоїстичний підхід – покриття власних витрат.

Він в умовах ринку себе не виправдовує, якщо стає основним орієнтиром. Витратний метод може лише служити відправною точкою для формування остаточної ціни, заснованої на глибоких дослідженнях ринків і кінцевих споживачів.

Тому важливою зміною у ціновій політиці керівників ТОВ «ДЮНГЕР», що працює в умовах українського ринку, є посилення орієнтації на ринкові ціни. Крім того, слід враховувати наявність нецінової конкуренції як фактора споживчого попиту. Вона мінімізує ціну, виділяючи товари або послуги за допомогою просування, упаковки, постачання, сервісу та інших маркетингових факторів. Чим унікальніша пропозиція продукції з погляду споживачів, тим більше у брокерів свободи у встановленні цін на рівні вищому, ніж на конкуруючі товари.

Цей гнучкий інструмент маркетингу грає чималу роль процесі формування ціни: ціни можна швидко і легко змінити межах цін, диктованих ринком і враховуючи чинники попиту, витрат чи конкуренції. З погляду нецінової конкуренції маркетологи ТОВ «ДЮНГЕР» наголошують на відмітні особливості своєї продукції.

Це дозволяє фірмі збільшити збут за даної ціни або продавати первісну кількість за вищою. Ризик у своїй пов'язані з тим, що споживачі можуть розглядати пропозиції нашої фірми як кращі, ніж в конкурентів. У цьому випадку вони будуть купувати дешевші товари, які, на їхню думку, аналогічнідорожчим.

Розуміння цього та мобільність у зміні цін дозволили ТОВ «ДЮНГЕР» зайняти далеко не останні позиції на ринках мінеральних добрив та поліБазисів, а також дозволяють інтенсивно освоювати нові ринки фармацевтичної продукції.

Проведення маркетингових досліджень службою маркетингу при ТОВ «ДЮНГЕР» і з провіднимидослідницькими центрами, типу Fertecon, використання різних дайджестів оглядів ринків міжнародної мережі Internet дозволяють вивчати як фактичний стан ринку, а й визначати його перспективи, робити прогнози.

Наявність такої інформації надає як цінової політиці, а й політиці ТОВ «ДЮНГЕР» загалом, характер; адаптивність. Це дозволяє швидко та своєчасно переорієнтувати акценти з одного продукту на інший. Такий підхід дозволяє підприємству не обтяжувати ринок нікому непотрібними товарами та послугами, швидко орієнтуватися на ті ніші ринку, які залишаються незаповненими. Крім того, вибираються такі продукти, які взаємовигідні та взаємно цікаві і ТОВ «ДЮНГЕР» та споживачам його продукції. Планові ціни як і є орієнтиром для брокерів ТОВ «ДЮНГЕР».

Формування цін на аміак та карбамід у ТОВ «ДЮНГЕР» та інших виробників цієї продукції в Україні відбувається відповідно до інших принципів. Оскільки реалізація цих основних видів продукції відбувається переважно за кордон, ціни мають орієнтуватися на світовий рівень. З іншого боку, держава регламентує ціни на аміак та карбамід, публікуючи індикативні ціни: на продукцію підприємств, що займають монопольне становище на ринку товарів, що визначають масштаб цін в економіці та соціальну захищеність населення, допускається державне регулювання згідно із ЗакономУкраїни «Про ціни та ціноутворення».

Отже, формування ціни на ці продукти змінює свої підходи: не витрати диктують ціни, як за планових, а навпаки, рівень цін, що склався на ринку, визначає максимальний рівень витрат. Тому контроль за рівнем витрат і пошукшляхів зниження витрат, а також проведення різноманітних модернізацій діючого обладнання, спрямованого на зниження витрат — основне завдання кожного працівника ТОВ «ДЮНГЕР».

2022 року витрати на 1 грн. товарної продукції знижено на 8,47 коп. чи 10,38%. Внаслідок проведеної на ТОВ «ДЮНГЕР» роботи зі

зниження витрат на виробництво у порівнянні з 2021 роком зріс рівень рентабельності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз рентабельності деяких видів продукції ТОВ «ДЮНГЕР» (%)

Найменування	2021	2022	Абс. приріст	Темп роста, %
Аміак	9,03	20,35	11,32	225,36
Гранульована аміачна селітра	8,46	16,5	8,04	195,04
Водостійка аміачна селітра	18,3	27,63	9,33	150,98
Медичний закис азоту	0,13	11,42	11,29	8784,62
Карбамід	21,1	17,2	-3,90	81,52

Зниження рентабельності карбаміду відбулося через падіння світового рівня цін. Оскільки хімічна промисловість відноситься до розряду енергоємних виробництв, зниження витрат за рахунок економії енергетичних ресурсів набуває особливої значущості. За 2022 рік за ТОВ «ДЮНГЕР» заощаджено 46745 тис. кВт/год, електроенергії, 15113 Гкал теплоенергії та 3101 т. умовного палива.

Зниження умовно-постійних витрат є другим найбільш важливим напрямом зниження витрат. В обсязі товарної продукції вони займають на 14,1% менше, ніж у минулому році, а в собівартості товарної продукції їхня величина змінилася з 24,36% до 21,83%.

Робота в цьому напрямку ведеться постійно, що дозволило ТОВ «ДЮНГЕР» завоювати 2% світового ринку добрив, незважаючи на те, що технологіявиробництва та потужності на інших аналогічних підприємствах світу є сучаснішою та вищою.

Перейшовши на ринкові форми господарювання, підприємство самостійно виробляє матеріально-технічне забезпечення власного виробництва та пошук покупців. Це здійснюється через систему прямих угод (контрактів) або через товарні біржі та інші посередницькі організації України.

ТОВ «ДЮНГЕР» реалізує свою продукцію за цінами, які встановлюються самостійно або на договірній основі. Рівень договірної ціни, як правило, визначається обсягом закупівлі та умовами постачання і, безумовно, рівнем татенденціями зміни світового рівня цін.

У розрахунках із зарубіжними партнерами застосовуються контрактні ціни, що формуються відповідно до умов та цін світового ринку. На внутрішньому ринку рівень цін визначає ціна українського ринку, яка перебуває у прямій залежності від світової. Про це свідчать позитивні коефіцієнти детермінації, отримані в результаті аналізу залежностей цін на деякі види продукції ТОВ «ДЮНГЕР» та середнім рівнем відповідних цін світового ринку. Тому коливання цін внутрішнього ринку відбуваються з такою ж інтенсивністю і в такому напрямку, як і на зовнішньому.

Таким чином, незалежно від того, хто покупцем продукції ТОВ «ДЮНГЕР» закордонний партнер чи український підприємець, цінова політика щодо них буде ідентичною.

Щодо умов постачання питання полягає в наступному: хто бере на себе витрати, пов'язані з транспортуванням та страхуванням та митним оформленням вантажів. Від цього залежить ціна, зазначена у контракті. ТОВ «ДЮНГЕР», уже не перший рік працюючи із зарубіжними партнерами, застосовує умови *Incoterms,* які систематизують правила міжнародної торгівлі. Найчастіше застосовувані на ТОВ «ДЮНГЕР» - *FOB GIF, EXW, CPT.*

Окрім вищевикладених підходів до ціноутворення, у ТОВ «ДЮНГЕР» застосовується система знижок. В основному це стосується продукції компанії, яка виробляє лікарські препарати. ТОВ «ДЮНГЕР» надає знижки до 15%, по 1% за кожні додаткові 3000 упаковок препарату. Для дисциплінованих в оплаті та постійних оптових покупців — особливі договірні пільгові умови.

Оскільки це досить молодий завод, стратегію його розвитку можна

описати коротко: стратегія завоювання ринку. Розширюючи номенклатуру препаратів, що випускаються, поряд з таким вагомим аргументом як висока якість, що відповідає світовим стандартам GMP, підприємству необхідно завоювати свого покупця, не тільки спираючись на маркетингові інструменти, але і за допомогою розумної цінової політики. Саме на це на ТОВ «ДЮНГЕР» спрямовано систему знижок.

Брокери пропонують певні торгові знижки різним торговим каналам, залежно від обсягів покупок, форми оплати та інших умов (мається на увазі наявність договорів-консигнації чи відповідального зберігання).

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновки, що визначають характерні риси цінової політики, що проводиться у ТОВ «ДЮНГЕР»:

1. Цінова політика ТОВ «ДЮНГЕР» спрямовано кінцевого споживача. Основною її вимогою є «задовольнити бажання краще, ніж конкуренти».
2. Цінова політика підпорядкована стратегічної мети розвитку підприємства, орієнтованої на тривалу перспективу.
3. Наявність конкуренції на зовнішньому ринку визначає цінову політику ТОВ «ДЮНГЕР».
4. Характерною та відмінною рисою цінової політики ТОВ «ДЮНГЕР» є її адаптивність до умов зовнішнього та внутрішнього ринків,
5. Рівень ціни деякі види продукції ТОВ «ДЮНГЕР» регламентується державою.
6. Проведення низки заходів щодо зниження собівартості продукції, що проводяться в ТОВ «ДЮНГЕР», викликано об'єктивними особливостями ринкових умов господарювання, що вимагають підтримкипевного рівня ціни.
7. Цінова політика щодо нових видів продукції ТОВ «ДЮНГЕР» будується на основі маркетингових досліджень ринків.
8. Планові ціни будуються за витратним методом та орієнтовані на необхідний маржинальний дохід.
9. Контрактні ціни формуються з урахуванням умов постачання наоснові

загальноприйнятих світових стандартів, визначених Incoterms.

10. Використовується гнучка система знижок.

11. Співпраця з провідними закордонними експертами з вивчення ринків мінеральних добрив дозволяє керівництву постійно бути в тренді.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теоретичних засад фінансового планування на підприємстві ми дійшли до таких висновків:

Стійкий розвиток підприємства в сучасних умовах неможливий без налагодження та запровадження дієвих систем управління. Важливим елементом такого управління є планування, яке по праву вважається його найважливішою і найскладнішою функцією. Базуючись на певній системі знань, планування, не генеруючи нових знань безпосередньо, створює передумови нової реальності, яка сама по собі є вбудованим організаційним знанням певної соціально-економічної системи. Чільне місце в системі планування на підприємстві посідає фінансове планування. Рівень його організації виступає важливою детермінантою параметрів фінансового стану підприємства (платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, рівня фінансового ризику), чинником розвитку його фінансового потенціалу.

Узагальнюючи наведені визначення планування на підприємстві, зроблено висновок, що: планування в управлінні – це: 1) конкретизація цілей управління в системі показників фінансово-господарської діяльності підприємства; 2) розробка стратегії і тактики діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту. У цьому контексті конкретизовано сутність фінансового планування, зокрема, як процесу визначення обсягів фінансових ресурсів за джерелами формування та напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками діяльності підприємства в плановому періоді.

Охарактеризовано принципи фінансового планування, а саме: повноти; інтегрованості; обґрунтованості; гнучкості; реальності; економічності. З’ясовано, що планування як процес розробки майбутніх сценаріїв розвитку підприємства базується на використанні системи таких методів: балансовий метод, в основі якого лежить розробка узгодженого плану доходів і витрат підприємства (баланс доходів і витрат);

нормативний метод фінансового планування, що базується на встановлених фінансових норма та техніко- економічних нормативах; коефіцієнтний метод – визначення встановлення залежності між обсягами товарообороту та фінансовими показниками; оптимізація планових рішень, що полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший.

Складання фінансових бюджетів підприємства як основа внутрішнього господарського оперативного планування витрат і результатів охоплює: систему бюджетного планування структурних підрозділів підприємства; систему зведеного (комплексного) бюджетного планування господарської діяльності підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи виконано аналіз формування та розміщення фінансових ресурсів ТОВ «ДЮНГЕР». Встановлено, що у 2022 р. сталося скорочення виручки від продукції на 59991,7 тис. грн. У цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 0,69%. Внаслідок цього валовий прибуток скоротився до рівня 74,09% минулого року. Чистий прибуток скоротився ще швидшими темпами – до рівня 27,72% минулого року внаслідок неефективності фінансово-інвестиційної діяльності. Фондовіддача скоротилася 2022р. порівняно з минулим роком із 1,18 до 1,06. Цьому сприяло як скорочення обсягу продажу, так і зростання вартості основних засобів на 10 590,7 тис. грн.

Істотно знизилася рентабельність активів та власного капіталу – відповідно на 5,72% та 7,79%. Незважаючи на скорочення середньооблікової чисельності в 2022 р. на 167 осіб, продуктивність праці скоротилася на 5,72%.

Позитивно роботу підприємства характеризують такі фактори:

1. У аналізованому періоді підприємству вдалося збільшити обсяг фінансових ресурсів, причому темпи зростання джерел перевищували темпи зростання позикових.
2. Підприємство стабільно отримує прибуток.

3. Відбулося зростання вартості необоротних активів, що збільшило виробничий потенціал підприємства.

4. Підприємство має абсолютний тип фінансової стійкості. Залежність від зовнішніх джерел фінансування незначна, матеріальні запаси повністю покриваються власними оборотними засобами.

5. Баланс підприємства є ліквідним.

Негативними характеристиками фінансово-господарської діяльності підприємства є:

1. Знизилася ділова активність підприємства, що відбилося у скороченні обсягів продажу та прибутку. Погіршення фінансових результатів та зростання джерел фінансових ресурсів знизили показники рентабельності підприємства.

2. Показники ліквідності підприємства у звітному періоді знизилися, а розмір власного оборотного капіталу підприємства скоротився.

Для збільшення ділової активності підприємству доцільно вжити таких заходів: розширити ринки збуту; розглянути можливість розширення асортименту; скоротити час на упаковку та відвантаження готової продукції; прискорити період інкасації дебіторської заборгованості; розглянути можливість надання комерційного кредиту покупцям: інтенсивніше використовувати сучасні форми розрахунків: з використанням вексельних схем, факторингу, форфейтингу.

На підставі досліджень розроблено такі пропозиції щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами ТОВ «ДЮНГЕР»:

1. Запропоновано реалізувати інвестиційні проекти на загальну суму 148 млн. грн. Річний ефект від їх реалізації становитиме 52,4 млн. грн. Середній термін окупності всіх проектів становитиме 2,8 років. Після закінчення зазначеного терміну щорічно сума фінансових ресурсів підприємства збільшуватиметься на 52,4 млн. грн.

2. На прикладі амортизації обладнання для виробництва таблетованих лікарських засобів вартістю 200 тис. грн. доведено переваги

системи MARCS. Після п'яти років при рівномірній амортизації буде списано 45% первісної вартості, а при прискореній - 63%. На сьомий рік списання відбувається перехід до рівномірної амортизації, яка стає вже вигіднішою, оскільки якби продовжували користуватися прискореною амортизацією, то сума річних амортизаційних відрахувань склала б 11,8 тис. грн. (58,98 * 20%).

3. Обґрунтовано компромісну модель управління фінансуванням оборотних активів, у рамках якої довгострокові пасиви встановлюються у розмірі, що покривають системну частину поточних активів та половину прогнозного значення частини поточних активів, що варіюють.

4. Внаслідок застосування моделі оптимізації коштів Баумола рекомендовано збільшити залишок коштів на рахунку підприємства.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме зростанню фінансових ресурсів ТОВ «ДЮНГЕР» та раціональнішому їх розміщенню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шовкопляс Н. В. Аналіз підходів до визначення сутності поняття «фінансова стійкість підприємства». *Управління розвитком*. 2013. № 15. С. 147-149.

2. Філонич О. М., Дряпак Я. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 1. С. 199-202.

3. Супрун Н. О. Сутність та зміст поняття управління фінансовою стійкістю підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 69-72.

4. Ступка Н. М. Окремі аспекти оцінки фінансової стійкості підприємств. *Університетські наукові записки*. 2019. № 4. С. 348-354.

5. Степанова О. В. Фінансування охорони здоров'я та фіскальна стійкість. Фінанси України. 2018. № 7. С. 64-80.

6. Степанова О. В. Обов'язкове медичне страхування як фактор фінансової стійкості охорони здоров'я в Україні. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_106

7. Стащук О. В., Гриценюк А. В. Структура капіталу підприємства в контексті досягнення його фінансової стійкості. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Економіка.* 2012. Вип. 19. С. 223-225.

8. Пятківська К. В. Особливості аналізу фінансово-економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 35-37.

9. Приймак І. І. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2012. № 3. С. 55–68.

10. Попова Ю. В. Сутність фінансової стійкості підприємства та заходи її забезпечення. *Управління розвитком*. 2013. № 22. С. 15-17.

11. Поверляк Т. І. Фінансово-економічна стійкість як складова економічної стабільності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського*

державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 1(3). С. 181-186.

12. Олійничук В. М. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах структурних змін податкової політики держави. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 152-159. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_1_26

13. Мухіна Д. І. Формування статистичної оцінки фінансової стійкості підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 22. С. 99-100.

14. Мелень О. В., Сидоренко Ю. В. Фінансова стійкість підприємства як одна із складових його економічної безпеки. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 66. С. 160-165.

15. Матвійчук А. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінатного аналізу. *Вісник Національної академії наук України*. 2010. № 9. С. 24-46.

16. Ліпич Л. Г., Чуліпа І. Д. Моніторинг і його роль у визначенні фінансово-економічної стійкості машинобудівних підприємств. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Економіка*. 2010. Вип. 13. С. 130-140.

17. Литовченко О. Ю., Калініченко А. Ю. Структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 45. С. 175-178.

18. Левицький В. В. Оптимальні підходи аналізу фінансової стійкості підприємства. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Економіка.* 2009. Вип. 12. С. 61-65.

19. Курганський К. С. Фінансова стійкість підприємства: застосування апарату нечіткої логіки для прогнозування банкрутства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2011. Вип. 85. С. 185-199.

20. Кузенко О. Л. Теоретичні підходи до визначення сутності управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 152-157.

21. Костирко Л. А. Інтегрована інформаційна система підтримки фінансової стратегії стійкого розвитку підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2013. № 4. С. 91-98.

22. Косова Т.Д., Ярошевська О.В., Соломіна Г.В. Фінансова діагностика і регулювання потенціалу стратегічного розвитку корпоративних підприємств. *Ефективна економіка.* 2020. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/4.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.2

23. Косова Т.Д., Ярошевська О.В., Соломіна Г.В. Діагностика і регулювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в системі стратегічного антикризового управління. *Економіка та держава.* 2020. №4. С. 14-18. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.14

24. Косова Т.Д., Терещенко О.В. Регулятори і важелі антикризової політики держави у сфері валютно-економічних відносин. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 4(84). С. 19-26. https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-3

25. Косова Т.Д., Дєєва Н.Е., Ползікова Г.В. Фінансова архітектура як базис розбудови управління національною економікою. *Економіка та держава*. 2020. №8. С. 49-52. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15—16.10

26. Косова Т.Д., Дєєва Н.Е., Ползікова Г.В. Фінансова архітектоніка: потенціал розвитку для економіки, менеджменту, маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №14-15. С.10-16. http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7115&i=1

27. Косова Т. Д., Терещенко О. В. Трансмісійні механізми впливу лібералізації валютного регулювання на функціонування національної економіки: інвестиційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 26 – 32. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.26

28. Косова Т. Д., Терещенко О. В. Поведінковий підхід до регулювання економічних процесів на валютному ринку та їх моделювання. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 47 – 52. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.47

29. Копачова К. І. Управління ризиком зниження фінансової стійкості на туристських підприємствах. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 2. С. 151-157.

30. Карпець О. С., Чуйко І. М., Мілевський С. В. Моделі оцінки фінансової стійкості підприємства: когнітивний підхід. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 54-58.

31. Єлецьких С. Я. Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства: якісний підхід. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_16

32. Єлецьких С. Я. Імітаційна модель управління фінансово стійким розвитком підприємства на основі результатів сценарного аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8. С. 60-68.

33. Долгошея Н. О. Інтегральна оцінка фінансової стійкості аграрних підприємств в процесі реалізації інновацій. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 60-66.

34. Долгошея Н. О. Значення фінансової стійкості аграрних підприємств для здійснення інноваційної діяльності. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 1-2(1). С. 30-33.

35. Докієнко Л. М., Кочетков В. М., Литвинов Г. С. Чинники управління фінансовою стійкістю підприємств. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Економіка*. 2009. Вип. 11. С. 248-259.

36. Гребенюк Н. О. Динамічний аналіз фінансової стійкості підприємств. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 3. С. 316-322.

37. Городня Т. А., Кузик Т. А. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип.23.16. С. 191-196.

38. Головко О. Г., Ковальов О. Є., Губарев О. О. Сучасні проблеми та перспективи управління фінансовою стійкістю підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2014. № 1. С. 48-53.

39. Глушко О. В. Інформаційна база даних для встановлення фінансової складової економічної стійкості підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 130-134.

40. Гладій І. О. Управління фінансовою стійкістю підприємств ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 1(1). С. 370-375/

41. Гапак Н. М., Капштан С. А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. :Економіка*. 2014. Вип. 1. С. 191-196.

42. Гайдар С. М. Комплексна оцінка фінансової стійкості торговельних підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 1(1). С. 595-600.

43. Вознюк А. О. Фінансова стійкість та її значення для економічного розвитку і безпеки підприємства. *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси*. 2012. Вип. 9(1). С. 164-169.

44. Kosova T., Brezhnyeva-Yermolenko O. VAT administration system in Ukraine: adaptation to the requirements of European legislation. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2020. №1 (1). С.76-83. http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/219902/pdf_6