

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра фінансів, обліку і аудиту

**ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Пояснювальна записка і розрахунки
до дипломної роботи

МРЕ.242.02.04 ПЗ

Виконав:

студент групи: 211-ФС-321

спеціальності 072«Фінанси, банківська
справа та страхування» (роботу виконано
самостійно, відповідно до принципів
академічної доброчесності)

Загородний Д.В.

Керівник: доцент, канд. екон.наук

Єрмоленко О.А.

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Овчиннікова В.О.

2022

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра фінанси, облік і аудит

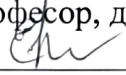
Освітній рівень: магістр

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Освітня програма «Управління фінансами, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувачка кафедри,
професор, д-р екон. наук

 О.Г.Кірдіна

«30» травня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Загородньому Денису Вікторовичу

1 Тема «Фінансове планування в системі управління розвитком виробничо-торгівельного підприємства»

керівник Єрмоленко Олексій Анатолійович, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «03» жовтня 2022 року №62/22з

2 Строк подання студентом закінченої роботи «15» грудня 2022 року.

3 Вихідні дані: підібрати законодавчі акти і нормативні документи з теми дипломної роботи; вивчити і узагальнити монографічну, наукову, навчальну літературу щодо теми дипломної роботи; ознайомитися і підібрати сучасні публікації з теми роботи в наукових журналах й інших періодичних виданнях; зібрати, узагальнити, проаналізувати фінансову, статистичну, економічну інформацію про об'єкт дослідження для фінансового планування на підприємстві.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретико-методичні засади фінансового планування розвитку виробничо-торгівельного підприємства, провести фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства, оцінити фінансові результати діяльності та виконання фінансового плану розвитку, розглянути організаційно-економічні передумови фінансового планування розвитку малих підприємств України, охарактеризувати діяльності та оцінка майнового стану, провести аналіз показників фінансового стану, оцінити шляхи удосконалення фінансового планування розвитку, оптимізувати структуру капіталу, організувати систему

внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства.

5 Перелік графічного матеріалу методи фінансового планування на підприємстві, алгоритм процесу фінансового планування, збалансована система показників у фінансовому плануванні, динаміка України рейтингу «Doing Business», динаміка суб'єктів господарської діяльності в Україні, рентабельність операційної діяльності підприємств України, динаміка рентабельності (збитковості) діяльності малих підприємств України, компромісний підхід формування оптимальної структури капіталу, місце фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства, етапи життєвого циклу підприємства, формування лінії тренду чистого доходу на основі фактичних даних, прогнозні розрахунки чистого доходу.

6 Дата видачі завдання «30» травня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Стан виконання етапів	Примітка
Вибір теми та її затвердження	27.05.22-5.06.22	
Підбір літератури та статистичних матеріалів	6.06.22-14.06.22	
Консультація з керівником щодо організації роботи	15.06.22-30.06.22	
Огляд джерел інформації	1.07.22-31.07.22	
Написання чернетки першого розділу дипломної роботи	1.09.22-30.09.22	
Аналітична обробка інформації та написання чернетки другого розділу роботи	1.10.22-31.10.22	
Обробка матеріалу для написання аналітичних розрахунків третього розділу роботи	1.11.22-30.11.22	
Перед захист на кафедрі. Кінцеве оформлення роботи	15.12.22	

Студент  Загородний Д.В

Керівник  Єрмоленко О.А.

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методичні засади фінансового планування розвитку виробничо-торгівельного підприємства	9
1.1 Сучасна парадигма фінансового планування суб'єктів господарювання	9
1.2 Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства	13
1.3 Бізнес-планування як інструмент фінансового планування	29
Висновки до першого розділу	34
2 Оцінка фінансових результатів діяльності та виконання фінансового плану розвитку ТОВ «Агат»	37
2.1 Організаційно-економічні передумови фінансового планування розвитку малих підприємств України	37
2.2 Характеристика діяльності та оцінка майнового стану ТОВ «Агат»	48
2.3 Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Агат»	58
2.4 Оцінка ефективності фінансового планування розвитку ТОВ «Агат»	68
Висновки до другого розділу	74
3 Шляхи удосконалення фінансового планування розвитку ТОВ «Агат»	76
3.1 Оптимізація структури капіталу ТОВ «Агат»	76

					МРЕ.242.02.04 113			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Фінансове планування в системі управління розвитком виробничо-торгівельного підприємства	Літера	Аркуш	Архив
Розроб.		Загородний ДІЗ						
Перев.		Єрмоленко ОА					4	115
Н.контр.		Тройнікова ОМ				УкрДУЗТ		
Затверд.		Кірдіна О.Г.						

3.2 Організація системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства	81
3.3 Фінансова стратегія розвитку ТОВ «Агат» до 2026 року	88
Висновки до третього розділу	95
Висновки	97
Список використаних джерел	100
Додаток А - Агрегований звіт про фінансовий стан за 2017-2021 роки	107
Додаток Б -Агрегований звіт про сукупний дохід за 2017-2021 рік	109

Вступ

Актуальність теми. У сучасних умовах розвиток підприємства неможливий без налаштування та запровадження нових дієвих механізмів управління. До такого управління, насамперед, слід віднести планування, у тому числі і фінансове, яке є важливим елементом в механізмі фінансового управління та надає можливість керівництву миттєво реагувати на постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, для постійного забезпечення успіху на ринку. Механізм ефективного управління фінансами підприємства можливий лише за умов планування всіх фінансових потоків, процесів і відносин підприємства.

Без дієвого фінансового планування підприємство не зможе досягнути високого рівня управління у виробничо-господарській діяльності підприємства. Таким чином, актуальність питання фінансового планування на сьогодні є очевидним, тому що для успішної господарської діяльності необхідно реальне планування фінансових можливостей, отримання необхідних для цього засобів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню фінансового панування присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: А. Соломатін, Д. Хан, І. Бланк, О. Біла, М. Білик, А. Поддєрьогін, О. Орлова, Е. Брідхем, О. Терещенко, Р. Брейлі, Ю. Брігхем, А. Кінг, Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Крамаренко, С. Салига, Л. Павлов, А. Ковальов, А. Лапуста, Л. Скамай, В. Гриньова, В. Коюда, І. Мойсеєнко, В. Шелудько, В. Савчук та багато інших. Однак, ставлячись з великою повагою до праць зазначених вчених, слід зауважити, що деякі питання залишаються відкритими для дослідження: неузгодженість між сучасними теоріями управління підприємством та традиційними моделями фінансового планування; відсутність комплексного визначення сутності фінансового планування на підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи магістра є дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення фінансового планування розвитку виробничо-торгових

підприємств.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі задачі:

- дослідити теоретико-методичні засади фінансового планування розвитку виробничо-торгових підприємств;
- провести оцінку фінансових результатів діяльності та виконання фінансового плану розвитку ТОВ «Агат»;
- окреслити шляхи удосконалення фінансового планування розвитку ТОВ «Агат»;
- оцінити ефективність фінансового планування діяльності ТОВ «Агат».

Об'єктом дослідження є процес фінансового планування розвитку виробничо-торгових підприємств.

Предметом дослідження є методи і підходи щодо вдосконалення економічного механізму фінансового планування розвитку виробничо-торгових підприємств.

Базою практичного дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Агат», м. Херсон.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для уточнення поняттєвого апарату, економічної сутності фінансового планування і виявлення його особливостей; дедукції – при розробці концептуальних основ застосування фінансового планування, необхідності й можливості його використання на підприємствах; логіки, аналізу і синтезу – для класифікації принципів, методів і видів фінансового планування; метод аналогій, системний підхід – для удосконалення організаційної структури фінансового планування; статистичного аналізу, формалізації, експертних оцінок і економіко-математичного моделювання – при побудові механізму фінансового планування.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняна та зарубіжна наукова література, законодавчі та нормативні документи з питань оподаткування, офіційні статистичні дані, матеріали наукових конференцій.

Наукова спрямованість одержаних результатів. Основні положення

дослідження, що визначають його наукову спрямованість, спрямовані на розвиток стратегічного фінансового планування діяльності виробничо-торгових підприємств і полягають у наступному:

– запропоновано та обґрунтовано доцільність запровадження стратегічного фінансового планування на основі оптимізації структури капіталу та запровадження системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження визначається обґрунтованими пропозиціями щодо розвитку стратегічного фінансового планування діяльності виробничо-торгових підприємств.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 115 сторінках, що містить 14 таблиць і 22 рисунків. Список використаних джерел складає 79 найменування.

1 Теоретико-методичні засади фінансового планування розвитку виробничо-торгівельного підприємства

1.1 Сучасна парадигма фінансового планування суб'єктів господарювання

Сталий розвиток підприємництва зараз залежить від зміни пріоритетів. Водночас фінансове планування набуває багатьох форм, і групи, залучені у фінансові відносини, часто бажають різних речей. Ці умови продовжують формувати як теорію, так і методи фінансового планування. Перш ніж розглядати саме фінансове планування, корисно уточнити, що тут означає «планування». У найвужчому сенсі планування – це підготовка плану розвитку чогось. Для підприємства це означає систематичну підготовку рішень щодо майбутніх подій та, через них, формування свого майбутнього.

Вітчизняна економічна наука не має єдиного визначення фінансового планування. Дослідники, як у країні, так і за кордоном, розходяться в думках щодо значення цієї концепції та навіть щодо терміна, який використовується для її опису.

Вчені Джай К. Шим, Джол Г. Сігел, Щиборща К.В. та Писарева О.Г. стверджують, що у фінансовому плануванні слід використовувати термін «бюджет», визначаючи його як [23, 52, 76]:

- «план або стандарт, що формалізує очікування менеджерів щодо продажів, витрат та інших фінансових операцій протягом очікуваного періоду»;
- Фінансовий бюджет оцінює фінансовий стан підрозділу через його активи, зобов'язання, рух грошових коштів, оборотний капітал та коефіцієнти прибутковості;
- бюджет визначає заплановані майбутні операції у вимірних термінах, головним чином у грошових значеннях;
- «Під бюджетом розуміється план господарської діяльності підприємства на поточний період».

А.Т. Головка, І.В. Гіленко, В.І. Грушко, М.П. Денисенко, О.А. Кириченко,

О.І. Лаврушин та С.Л. Роголь визначають «бюджет» як частину фінансового плану, головною метою якого «є детальне відображення витрат та капітальних видатків». Це визначення не зовсім точне: описаний документ охоплює лише витрати суб'єктів господарювання, тим самим порушуючи «золоте правило» складання бюджету. Тому в цьому випадку доречнішим був би термін «кошторис» [42].

Термін «фінансове планування» використовують Бланк І.О., Злобіна А.А., Зятковський І.В., Поддєрьогін А.М., Примостка О.Л. та Савчук В.П. Спираючись на теоретичний огляд досліджень відомих економістів, ми визначаємо основні підходи до визначення фінансового планування:

- «Це стосується управління тим, як підприємство створює, розподіляє, перерозподіляє та використовує грошові ресурси, причому ці процеси викладено в детальних фінансових планах» [25].

- «Це означає планування фінансових ресурсів підприємства та прийняття рішень про те, як їх використовувати, щоб його економічні та фінансові операції могли продовжуватися» [7].

- «Саме підготовка фінансових планів та планових (нормативних) показників забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для розвитку, та покращує ефективність його фінансової діяльності порівняно з попереднім періодом» [11].

Це визначення розглядає фінансове планування як необхідну умову розвитку підприємства та підвищення ефективності. Однак його головний недолік полягає в тому, що воно зводить фінансове планування до підготовки показників фінансового плану. Розробка цих показників є лише однією частиною процесу; вона не становить фінансового планування в цілому.

- «... процес створення заходів, які нададуть підприємству необхідні фінансові ресурси та покращать його фінансові показники в майбутньому» [28].

Це тлумачення окреслює заходи, які можуть підтримувати розвиток, проте фінансове планування розглядається переважно як питання розрахунку необхідних ресурсів. Це залишає очікуваний фінансовий результат суб'єкта господарювання поза процесом планування.

- «... управління тим, як підприємство створює, розподіляє, перерозподіляє

та використовує свої фінансові ресурси. Ці види діяльності викладені в детальних фінансових планах. Фінансове планування є частиною ширшої системи планування підприємства і, як наслідок, процесу управління, що здійснюється його керівництвом» [29].

Це визначення визначає основні елементи фінансового планування, але не враховує його центральну мету: максимізацію прибутку підприємства.

- «... процес підготовки до майбутніх рішень щодо того, що потрібно зробити, хто це робитиме, коли це має статися та скільки ресурсів це вимагатиме» [60].

Таке тлумачення є занадто вузьким: воно розглядає фінансове планування лише як розподіл фінансових ресурсів.

- «...здатність оцінити, чи може проект підприємства бути успішним у конкурентному середовищі, та використовувати цю оцінку для забезпечення фінансування від зовнішніх інвесторів» [76].

На нашу думку, фінансове планування – це більше, ніж просто спосіб забезпечення фінансування. Воно оцінює ефективність усього підприємства, включаючи вплив кожного окремого проекту.

- «...розрахунок фінансових результатів, очікуваних протягом планового періоду, разом із фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, необхідними для їх досягнення» [35].

Фінансове планування включає більше, ніж просто розрахунок цілей; воно також визначає, як ці цілі будуть досягнуті. Наведені вище визначення перетинаються і, розглядаючись окремо, не повністю пояснюють цю економічну категорію. Поєднання їхніх основних ідей та врахування сфери фінансового планування призводить до таких основних концепцій:

- визначення цілей компанії та вирішення шляхів їх досягнення;
- управлінський облік разом з організаційною роботою, необхідною для управління компанією;
- планування діяльності підприємства на товарних та фінансових ринках.

Після розгляду того, як вітчизняні та зарубіжні вчені пояснюють фінансове планування, ми пропонуємо таке визначення: фінансове планування є частиною

загального операційного плану підприємства та функціонує як практичний інструмент у всій його діяльності. Воно допомагає визначити можливі напрямки розвитку, посилити фінансове забезпечення виробничих фондів у міру розширення їх обігу, покращити операційні та економічні результати, а також підтримувати платоспроможність та фінансову стабільність підприємства. Ми погоджуємося з думкою Гузенко О.П. [20] Фінансове планування має зосереджувати увагу підприємства на отриманні максимально можливого прибутку, одночасно фінансуючи власні виробничі та технологічні роботи. Воно також вимагає моніторингу кредитів, бюджетних кошторисів, інвестицій та витрат, а також стандартизації бухгалтерського обліку в операційному та фінансовому управлінні. Разом ці заходи допомагають підтримувати внутрішній баланс, зберігати фінансову стабільність та забезпечувати прибутковість виробництва.

Фінансове планування починається з визначення того, для кого або чого планується: для суб'єкта господарювання або одного з його структурних підрозділів, відповідального за здійснення процесу планування. Більшість досліджень розглядають рух фінансових ресурсів як центральний об'єкт планування, тоді як лише деякі також вказують на необхідність визначення пов'язаних фінансових відносин та пропорцій витрат.

Фінансове планування має починатися зі змісту та вартості задіяних ресурсів. З цієї точки зору, його об'єкти включають:

- рух фінансових ресурсів;
- фінансові відносини, що виникають у процесі формування, розподілу та використання ресурсів;
- пропорції витрат, що створюються завдяки цьому розподілу.

Фінансове планування зараз є центральною частиною управління підприємством. Воно допомагає підприємствам оцінювати запропоновані рішення, забезпечувати кошти, необхідні для їхньої діяльності, контролювати очікувані витрати та покращувати свої фінансові результати.

Фінансове планування на підприємстві складається з взаємопов'язаних процесів, побудованих навколо ключових виробничих та комерційних показників,

включаючи обсяг виробництва, прибуток, асортимент товарів і послуг, а також виробничі витрати. У цій статті розглядається теорія, що лежить в основі терміна «фінансове планування», і пропонується більш точне визначення на основі цього аналізу.

1.2 Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства

У нестабільному зовнішньому середовищі підприємства не можуть покладатися на передбачувані умови. Їхня ефективність значною мірою залежить від того, наскільки добре вони планують внутрішню діяльність. Чим більшою є невизначеність, з якою вони стикаються, тим необхіднішим стає обґрунтоване планування. Тому фінансова стабільність є основною умовою успішної діяльності: вона формує репутацію компанії та сигналізує про її надійність.

Ця стабільність особливо залежить від того, як підприємство управляє своїми фінансовими ресурсами — залучає кошти, розподіляє їх, використовує та отримує віддачу від інвестованого капіталу. Фінансове планування забезпечує економічну основу для визначення обсягу капіталу, необхідного бізнесу для здійснення запланованої діяльності. Воно також пов'язує ці потреби з реалістичними, доступними джерелами фінансування, створюючи умови, необхідні для підтримки фінансової стабільності підприємства.

Теоретично, фінансове планування є частиною ширшого планування рутинної діяльності компанії. Однак вчені тлумачать його значення по-різному.

В. М. Гриньова та В. О. Коюда описують фінансове планування як частину управління фінансовими ресурсами. Воно включає оцінку коштів, необхідних для поточної діяльності та майбутнього виробництва та соціального розвитку, а потім визначення джерел цих коштів. Без такого планування підприємство не може

достатньо добре управляти своїми фінансами, щоб підвищити ефективність, успішно конкурувати, розширити або оновити свою матеріальну базу, задовольнити соціальні потреби або забезпечити працівників матеріальним стимулюванням.

В. П. Савчук визначає фінансове планування як управління тим, як підприємство формує, розподіляє, перерозподіляє та використовує свої фінансові ресурси за допомогою детальних фінансових планів [60].

Фінансове планування є засадою ширшого процесу корпоративного планування. Його головна мета — показати, як фінансові рішення підтримують цілі компанії, чітко сформулювати припущення, що лежать в основі прогнозів, та уточнити, як запропоновані зміни прибутку, витрат, цін реалізації або обороту вплинуть на бізнес. Для обґрунтованого бізнес-плану також потрібно кілька стандартних документів, що використовуються в міжнародній практиці: прогноз продажів, звіт про рух грошових коштів, таблиця доходів і витрат, консолідований баланс, що показує активи та зобов'язання компанії, та графік беззбитковості, особливо той, що зосереджений на фінансовому становищі.

Щоб оцінити, чи може проект — і підприємство в цілому — залишатися прибутковим та фінансово стійким, аналітики досліджують стратегію фінансування та перспективи розвитку. Ключові питання прості: які фінансові ресурси потрібні, як підприємство їх отримає та коли інвестори можуть очікувати повернення своїх коштів разом із нормальною прибутковістю?

Методи планування, особливо у фінансах, є різноманітними. Протягом багатьох років дослідники та практики розробили понад 150 підходів до підготовки прогнозів та планів, хоча підприємства зазвичай покладаються лише на 15–20 з них. Досягнення в комп'ютерній науці та технологіях дозволяють розширити та вдосконалити методи прогнозування та планування. Фінансове планування повинно відображати зовнішнє операційне середовище та зміну етапів, через які розвиваються ринкові відносини. Воно також повинно враховувати діяльність кожної організації та різні способи, якими бізнес може досягти своєї основної мети — збільшення прибутку (Рисунок 1.1).

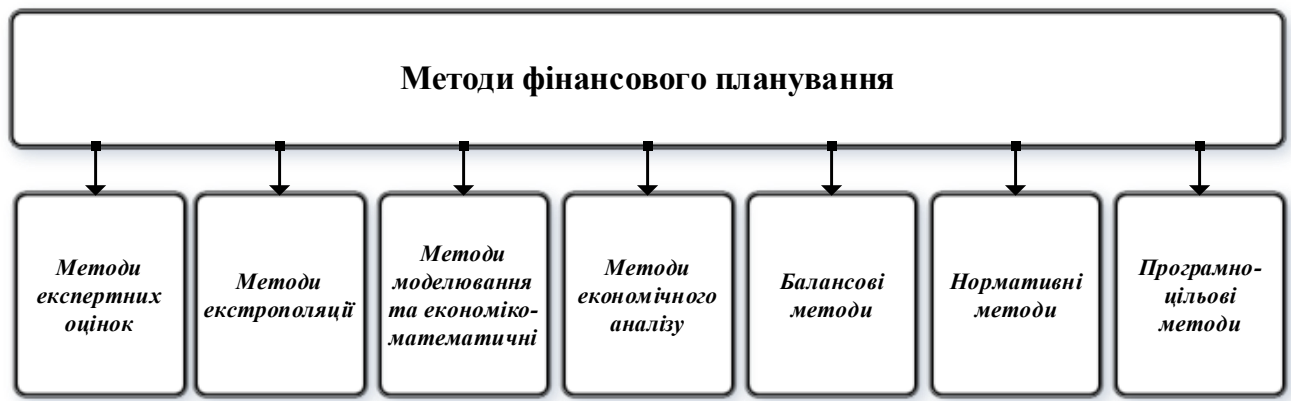


Рисунок 1.1 – Методи фінансового планування на підприємстві

Фінансове планування підприємства пов'язує кілька процесів. Одним з його головних завдань є оцінка обсягу фінансування, яке потребуватиме обрана ринкова стратегія, та визначення найкращих способів його отримання.

Ефективна реалізація цих процесів вимагає відстеження виробничих та комерційних показників підприємства, зокрема обсягу виробництва, прибутку, асортименту товарів і послуг, а також виробничих витрат.

Тому компоненти фінансового планування повинні бути визначені за допомогою алгоритму планування на рівні підприємства. Він визначає основні завдання та підтримує розробку фінансової стратегії на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу (Рисунок 1.2). Алгоритм вимагає постійного, систематичного та ретельного моніторингу показників, обраних для стратегічного фінансового планування. Позитивні зміни підтверджують, що план рухається в запланованому напрямку; негативні зміни вимагають від підприємства вимірювання відхилень, визначення їх причин та оцінки розвитку цих відхилень. Якщо негативні тенденції неможливо зменшити, стратегічний цикл фінансового планування повинен розпочатися знову, при цьому кожен етап запропонованого алгоритму повторюється послідовно.

SWOT-аналіз може допомогти підприємству залишатися конкурентоспроможним та працювати ефективніше. Він дає керівництву можливість вивчити зовнішні можливості та загрози, оцінити ймовірність їх виникнення та оцінити їхній можливий вплив на результати діяльності. Аналіз

також охоплює технічний потенціал підприємства, розробку ефективного методу планування та перспективи його економічної діяльності в рамках фінансового планування. Однак жодне підприємство не може повністю контролювати те, що чекає на нього попереду; зміна умов вимагає постійного коригування.

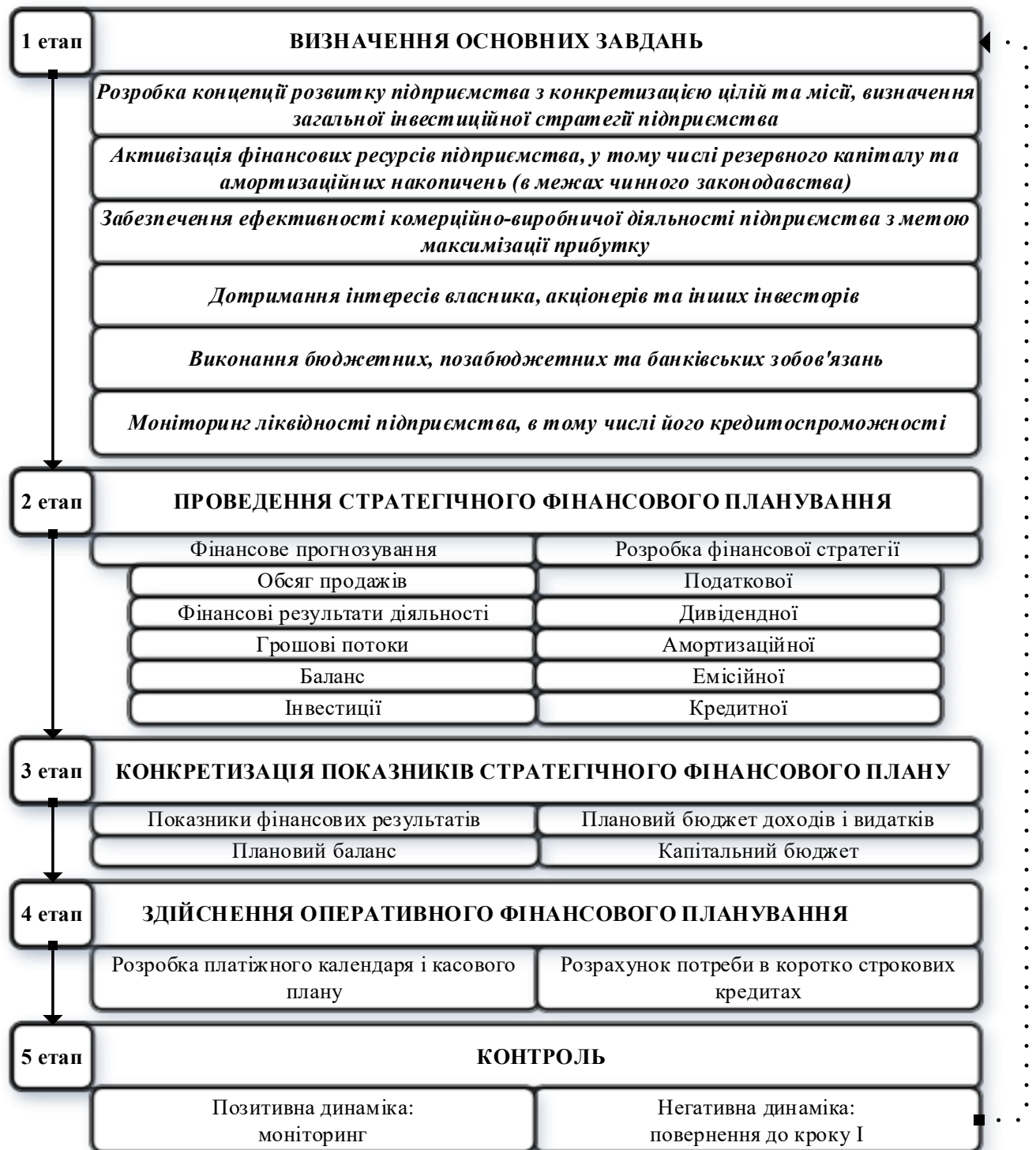


Рисунок 1.2 – Алгоритм процесу фінансового планування

Тому з метою ефективного управління фінансовим станом підприємства та усунення проблем, пов'язаних з таким управлінням, слід розширювати перелік показників і використовувати збалансовану систему показників, запропоновану, зокрема в [28].

Особливістю збалансованої системи показників є чіткий причинно-наслідковий зв'язок цих показників (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Збалансована система показників у фінансовому плануванні

Сегменти	Показники системи
фінанси	Операційний прибуток, тенденції його зростання. Динаміка грошових потоків і показники діяльності. Динаміка продаж, питома вага продажу нових продуктів, точність прогнозу продаж. Ринкова ціна акції
клієнти	Кількість повернень продукції клієнтами, витрати на гарантійне обслуговування. Масштаб дистриб'юторської мережі, взаємозв'язок каналів збуту. Своєчасність поставок. Час реагування на попит
внутрішні процеси	Кількість дефектів. Тривалість операційного циклу. Кількість аварій. Час налагодження обладнання. Втрати у зв'язку з браком і простої
інновації та ріст	Кількість змін в дизайні продукції. Кількість нових патентів та авторських прав. Плинність кадрів. Час навчання персоналу і підвищення його кваліфікації

Погляд науковців, особливо висловлений у [78], є обґрунтованим: у більшості випадків збалансована система показників розглядається практично як єдиний інструмент, який може спрямувати підприємство до випереджаючого розвитку.

Інвестування в навчання та розвиток співробітників може покращити післяпродажне обслуговування шляхом зміцнення внутрішніх процесів. Краще обслуговування підвищує задоволеність клієнтів, що може збільшити продажі та прибутки. Таким чином, система балансує гнучкі нефінансові заходи зі стійкими фінансовими результатами.

Автоматизовані системи управління класу ERP стають дедалі популярнішими в останні роки. ERP — скорочення від Enterprise Resources Planning (Планування ресурсів підприємства) — об'єднує основні функції управління компанією в одному інформаційному просторі. Він охоплює планування фінансових, людських та матеріальних ресурсів; щоденне виконання планів,

включаючи управління постачаннями, продажами та контрактами; а також бухгалтерський облік та аналіз бізнес-ефективності.

Системи ERP в основному займаються фінансовим управлінням та плануванням. Для інших галузевих потреб зазвичай кращим вибором є спеціалізоване найкраще у своєму класі програмне забезпечення.

Інтегрована система управління підприємством може зробити щоденну роботу ефективнішою, підвищити надійність управлінських рішень та надати фінансовому плануванню та бюджетуванню більшої гнучкості. Вона також допомагає компаніям реалізовувати стратегії розвитку, відстежуючи свої ключові показники ефективності. Результати впровадження ERP-системи зазвичай поділяються на дві категорії: вимірювані економічні вигоди та організаційні зміни, які неможливо достовірно виразити в цифрах. Оскільки система пов'язує різні бізнес-процеси, менеджери можуть розглядати підприємство як єдине ціле та моделювати можливі ситуації, враховуючи багато факторів. Вона також підтримує фінансове планування, підготовку бюджету та аналіз ключових показників ефективності. Фінансова стабільність підприємства залежить від серйозного фінансового планування. Воно повинно забезпечувати кошти, необхідні для здійснення операційної та інвестиційної діяльності, викладеної в бізнес-плані, а також створювати умови для отримання достатнього чистого прибутку для підтримки власної діяльності компанії та майбутнього фінансування. Вдосконалення існуючих бізнес-процесів може вивільнити значні фінансові ресурси та зміцнити позиції підприємства, оскільки ринки стають більш глобальними. Інформаційні технології також можуть скоротити час, необхідний для реагування на зміни ринку, швидше виявити слабкі місця в управлінні та врахувати фінансові ризики всередині та поза компанією.

Коли планування підприємства фрагментоване, переривається або замінюється короткостроковими фінансовими рішеннями, діяльність стає несистематичною. Прибутковість страждає, фінансові ресурси рухаються менш ефективно, а економіка в цілому стикається з ризиками, особливо для сталого економічного зростання, модернізації промисловості та впровадження

інноваційних проектів. Збитки, що починаються в окремих підприємствах, можуть таким чином поширитися на всю економіку та вимагати втручання.

Держава може очікувати економічної віддачі від коштів, вкладених у промисловість, інфраструктуру та управління нерухомістю, лише за умови чіткого фінансового та майнового контролю. Це завдання ускладнюється неповним, непрозорим обліком активів, створених за рахунок державних інвестицій та підтримки бізнесу, включаючи дешевші позики для підприємств через компенсацію кредитної ставки, державні гарантії та прямі інвестиції. Моніторинг також слабкий: процедури не відстежують надійно, куди йдуть гроші, наскільки добре вони використовуються або які ризики вони створюють.

Це сталося тому, що перехід від директивного до індикативного макроекономічного планування у 1990-х роках, що здійснювався під час реформи фінансової системи, не покращив фінансове регулювання, особливо фінансове планування в рамках підприємств, що працюють в ринкових умовах.

Ця ситуація загрожувала ефективному функціонуванню та довгостроковій стабільності підприємств за сучасних умов ведення бізнесу. З 2000 року підприємства державного сектору були зобов'язані готувати короткострокові фінансові плани відповідно до правил, що регулюють їх формат, подання та затвердження. Цей захід не мав очікуваного ефекту: замість ефективного управління державним майном він сприяв переважно формальній реакції як підприємств, так і державних органів.

На державному рівні такий підхід до управління фінансами державного сектору призвів до зниження внутрішньої конкурентоспроможності, поганого використання державної власності та меншої частки державної власності в економіці;

- зменшення надходжень до державного бюджету від відрахувань частини чистого прибутку, а також зменшення відрахувань до фонду виплати дивідендів;

- неефективне використання фінансових ресурсів, наданих підприємствам як державна підтримка;

– невиконання функцій, властивих суб'єктам державного сектору.

Фінансове планування стосується того, звідки організація отримуватиме свої фінансові ресурси та як вона їх витрачатиме. Однак методологічні невідповідності, слабкі зв'язки між планом підприємства та прогнозними показниками, а також прогалини в плані розвитку підприємства залишають фінансове регулювання без надійної основи.

У науковій та навчальній літературі описано методи фінансового планування, що ґрунтуються на телеологічних концепціях, генетичних концепціях або їх поєднанні.

Телеологічна концепція стосується планування за умов, які здаються відносно стабільними в певний момент часу. Однак економічний розвиток ніколи не буває статичним, тому будь-який баланс залишається тимчасовим і стосується лише конкретного об'єкта; його можна підтримувати лише за допомогою навмисних обмежень. У різні історичні періоди уряди створювали такі обмеження, зменшуючи вплив ринкових умов та приймаючи спеціальні правила управління економічними суб'єктами. Державна політика Англії щодо експлуатації великих заводів є одним із прикладів такого підходу [70].

Інший приклад з'явився в 1920-х і 1930-х роках у країнах, що керувалися командно-адміністративними системами. Там відносно стабільні «інституційні рамки» застосовували телеологічний підхід і знижували трансакційні витрати, з якими стикалися економічні суб'єкти. Однак конкуренція була практично відсутня, що призводило до економічних дисбалансів і зростання кількості збиткових підприємств, які утримувалися за рахунок державної підтримки.

Підприємства стали збитковими через зростання виробничих витрат. Сировина дорожчала за контрактами з фіксованою ціною з деякими контрагентами, тоді як її якість знижувалася. Тим часом компанія була змушена продавати готову продукцію за фіксованими цінами нижче собівартості її виробництва.

Телеологічна концепція має серйозний недолік: коли підприємства з кількох галузей планують свою діяльність, вони можуть ігнорувати ринкові умови та запроваджувати жорсткі обмеження під час балансування операцій. Вона також не

враховує невизначеність у зовнішньому економічному середовищі. Тому фінансове планування звернулося до генетичної концепції, яка враховує невизначеність та ризик навколишнього середовища.

Генетична концепція могла сформуватися лише після загострення конкуренції, виникнення фінансової та податкової систем, концентрації капіталу та праці, а також відокремлення власності від безпосереднього управління об'єктами шляхом створення управлінських інститутів.

- науково-технічний прогрес;
- зростання операційних ризиків, зростаючий вплив яких впливає на прибутковість підприємств [52].

Генетична концепція розглядає фінансове планування як оцінку минулих тенденцій разом із можливими змінами майбутніх ринкових умов. Точна інформація про поточний стан економіки та ймовірний напрямок її розвитку має значення, оскільки рішення, прийняті на початку планового періоду, визначають, чи будуть досягнуті поставлені цілі. Вона припускає, що економічний розвиток дотримується систематичної, циклічної схеми, що робить переходи від однієї стадії циклу до наступної частково передбачуваними. Поведінка учасників економіки також може слідувати впізнаваним моделям, що, у свою чергу, впливає на ринкові умови [33].

У 19 столітті фінансове планування включало складання бізнес-планів, практику, відому як «ринкова ситуація» або план управління. Це означало передбачення того, як зміна ринкових умов та інші непередбачені обставини можуть вплинути на прибутковість, а потім планування подальших дій.

Тому вченим і менеджерам довелося створити як методи, так і організаційні механізми, необхідні для фінансового планування. Оскільки генетичні та телеологічні концепції використовують принципово різні підходи, вони визначають цільові показники за допомогою різних процедур розрахунку. Існуючі дослідження описують основні методи фінансового планування, але мало що говорять про те, як їх використання впливає на результати або надійність цільових показників — чи ці показники позначають проміжний крок, чи остаточне

досягнення мети.

Телеологічна концепція була реалізована за допомогою математичного аналізу, оптимального та нормативного планування, балансових та оптимізаційних методів, а також програмно-цільового планування.

Більшість із цих методів — динамічні коефіцієнти, експертні оцінки та інші підходи, підтверджені науковими дослідженнями, — ніколи не увійшли до рутинної практики підприємств. Методи оптимізації, включаючи динамічне та стохастичне програмування, призводили до цифр, які суперечили цілям, стандартам та обмеженням, встановленим директивним плануванням вищих адміністративних органів. Ці цифри мали керувати під час підготовки фінансових планів, але ті ж самі органи влади пізніше переглядали проекти планів під час складання міжгалузевих, республіканських та інших зведених планів. Тому плани, які отримали схвалення, не були ні оптимальними, ні адаптивними. Підприємства вважали більш практичним базувати кожен новий фінансовий план на попередньому рівні та додавати кілька відсотків зростання щороку. Такий підхід відповідав телеологічній концепції, яка передбачала стабільний та прямий розвиток підприємства. Зарубіжні дослідники визначили кілька способів підготовки довгострокового фінансового плану згідно з генетичним підходом до фінансового планування. До них належать не кількісний аналіз; кількісні показники, такі як рентабельність інвестованого капіталу, WACC, CAPM, EVA, VBM, DCF та IRR; кількісне прогнозування; мережеве планування; та інтегровані методи.

Генетична та телеологічна концепції спираються на різні методи: вони по-різному обробляють зовнішню інформацію та по-своєму враховують випадкові наслідки нестабільності та операційних ризиків.

У ринковій економіці рівновага виникає, коли економічні суб'єкти прагнуть отримати найбільшу можливу вигоду від своєї діяльності. Після встановлення вона може зберігатися в теперішньому та майбутньому без додаткового втручання.

Планування було зосереджено на тому, щоб зробити підприємство прибутковим, і це значною мірою залежало від споживчого попиту. Оскільки попит не можна було надійно прогнозувати на довгий горизонт, період планування

обмежувався одним роком. Ні генетична, ні телеологічна концепції не працюють належним чином, коли діяльність пов'язана з високими та непередбачуваними ризиками, нелінійним розвитком або раптовими перервами, спричиненими кризами. З цієї причини дослідники намагалися поєднати елементи обох підходів, надаючи плануванню більшої гнучкості та дозволяючи йому адаптуватися до умов певного періоду.

Поєднання положень, заснованих на протилежних концепціях, або їх окреме застосування більше не відповідає сучасним умовам. Як наслідок, судження щодо фінансового планування стали більш поширеними, особливо ті, що стосуються його форм і систем. Тому пропонується ширша концепція фінансового планування, яка включає мінімізацію ризиків шляхом оцінки рівня та ймовірності ризиків, вивчення їхнього впливу на стабільність підприємства та включення цих висновків до фінансового прогнозування, а також стратегічного та тактичного планування.

Таким чином, промислові підприємства, плануючи формування та використання фінансових ресурсів, повинні спиратися на фінансову рівновагу. Цей підхід поєднує генетичні та телеологічні концепції, визначає основні елементи планування, встановлює, як мають бути збалансовані показники плану, враховує ризик, а також здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися протягом планового періоду.

Застосування цієї концепції означає, що планування повинно враховувати більше, ніж прогнозовані зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Воно також повинно враховувати раптові зміни, спричинені кризами або іншими важливими подіями. Підприємство може оцінити свій вплив на такі зміни, проаналізувавши минулий досвід, оцінивши свою здатність до адаптації та визначивши, чи може воно накопичувати або резервувати фінансові ресурси. Згідно з цим підходом, фінансове планування розглядається як форма внутрішнього економічного планування: воно розробляє набір цілей, досягнення яких сприяє ефективному формуванню, накопиченню, розподілу та використанню фінансових ресурсів, створюючи при цьому умови для прибуткової діяльності та сталого розвитку з мінімальним ризиком. Сталий розвиток формується, коли

організація рухається до фінансової рівноваги. Ретельне фінансове планування може допомогти підприємству досягти цієї рівноваги [33].

Методи фінансового планування, засновані на фінансовій рівновазі, повинні відповідати відповідному етапу процесу планування. Перший етап оцінює фінансово-економічний стан організації за допомогою перспективного, стратегічного та фінансово-економічного аналізу;

- розрахунок показників фінансово-планового плану за допомогою обчислювальних, графічних, економіко-математичних та евристичних методів;

- якість планування та робота внутрішнього контролю та аудиту під час підготовки та виконання плану оцінюються за допомогою евристичних, економіко-математичних та розрахунково-аналітичних методів;

- для підготовки плану використовуються графічні та аналітичні методи. Для фінансового плану рекомендується непрямий підхід, оскільки він показує, звідки надходять фінансові ресурси та як вони будуть витрачені протягом планового періоду. Він також дає змогу оцінити ліквідність, прибутковість, склад активів, зобов'язань та капіталу, а також кредитоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства, включаючи його окремі види діяльності та сегменти. За цим підходом фінансування може здійснюватися за рахунок чистого прибутку, амортизації необоротних активів та довгострокових або короткострокових зобов'язань, включаючи банківські кредити, кошти, пов'язані з пенсійними програмами підприємства, та цінні папери; збільшення власного капіталу (за винятком чистого прибутку); створення фінансових ресурсів за рахунок додаткового забезпечення зобов'язань, відстроченого доходу, податкових пільг та цільового фінансування інвестиційних та інноваційних проектів; та інших джерел фінансування.

Фінансові ресурси можуть бути використані для придбання необоротних активів, зокрема шляхом капітальних інвестицій, або для розширення довгострокової дебіторської заборгованості. Вони також можуть збільшувати оборотні активи, включаючи запаси, поточні фінансові інвестиції та інші короткострокові активи. Державні підприємства можуть перераховувати частину

свого чистого прибутку (доходу) до державного бюджету, тоді як інші кошти можуть спрямовуватися на погашення та забезпечення довгострокових та короткострокових зобов'язань. Додаткові способи використання включають покриття збитків або зменшення власного капіталу, збільшення активів, що утримуються в рамках пенсійних програм, та інші цілі [29].

Для вдосконалення фінансового плану його показники можна згрупувати за способом накопичення ресурсів. Статті плану поділяються на дві категорії: монетарні та немонетарні, або фондові, статті.

Для монетарних статей планування може спиратися на дисконтування. Статті немонетарних фондів слід оцінювати за ринковою вартістю активів та залученого капіталу з урахуванням потенційних подій протягом планового періоду. Планові показники також повинні відображати фінансові відмінності, що виникають внаслідок різної оцінки активів, зобов'язань та власного капіталу на початку та в кінці періоду.

Різниці виникають через те, що метод оцінки змінюється з часом: необоротні активи обліковуються за історичною вартістю протягом звітного періоду, включаючи початок планового періоду, але за ринковою або справедливою вартістю на його кінець. Використання початкової або змішаної оцінки для поточного періоду та прогнозованої оцінки для планового періоду, таким чином, призводить до фінансових відмінностей [19].

Розмір цих фінансових різниць також залежить від відстрочених витрат, перенесених з попереднього періоду, доходів і витрат, зафіксованих за плановий період, та відстрочених податків. На нього також впливають зміни власного капіталу та вартості активів на кінець планового періоду, включаючи зміни, спричинені втратою або відновленням корисності, а також переоцінкою активів.

- надходження від фінансових та майнових операцій, що покращують використання основних засобів;

- зміна індексу інфляції, а також інші показники фінансового ризику в майбутніх періодах. До них належать ризик використання облігацій для погашення боргів з ПДВ, зміни в податковому законодавстві, зрушення в експортних

операціях та розвиток подій на внутрішньому ринку збуту.

Фінансові плани повинні враховувати глобальні зміни, які можуть безпосередньо вплинути на діяльність підприємства.

А. Гор вказує на кілька факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства, включаючи розвиток життєздатних відновлюваних джерел енергії, зростання витрат на видобуток корисних копалин, уловлювання та зберігання вуглекислого газу, а також зміни в глобальній енергетичній політиці. Тому заплановані фінансові ресурси слід скоригувати, включивши резерви, які можуть покрити потенційні втрати, спричинені структурними або ринковими змінами, та допомогти відновити конкурентоспроможність. Коли нестабільність та повторювані кризи порушують фінансове планування, може допомогти продовження періоду планування та впровадження офіційної системи планування. Це зменшує витрати на багаторазове перероблення планів та полегшує встановлення реалістичних цілей.

Фінансова політика має тут значення, оскільки вона формує показники у фінансовому плані. Вона встановлює правила управління активами, пасивами та власним капіталом протягом планового періоду, а також визначає, як вони оцінюються та які стандарти та заходи застосовуються. Послідовне використання цієї політики, а також її місце у фінансовому плануванні та управлінні, залишається актуальним питанням. Оскільки фінансова політика формується через фінансове планування, принципи та методи, що лежать в їх основі, повинні доповнювати один одного [19].

Фінансова політика визначає, як підприємство управляє своїми фінансами під час планування. Вона формує планований прибуток та інші фінансові ресурси, а також визначає, як буде підготовлено та оцінено фінансовий план. Якість плану впливає на очікуваний приплив та використання коштів, взаємозв'язок між ними та їх чутливість до зовнішніх змін макроекономічних умов. З цієї причини оцінка плану вимагає розрахунку показників, які показують, звідки надходять фінансові ресурси та як вони використовуються. Надійний фінансовий план повинен залишатися гнучким. Ця гнучкість досягається шляхом встановлення

збалансованої траєкторії, яка відображає зміни у фінансових ресурсах підприємства поряд із ширшими показниками, такими як ВВП, інфляція, капітальні перекази, зміни в запасах матеріальних оборотних коштів, капітальні інвестиції, експорт, імпорт, виробництво та споживання.

Як зазначалося вище, фінансова рівновага в плануванні залежить від підтримки послідовної фінансової політики з часом. Математична модель може підтвердити цей підхід, узгоджуючи показники фінансової політики в рамках стратегічних і тактичних планів розвитку підприємства з державною фінансовою політикою. Кореляція між показниками фінансового плану та вибраними макроекономічними показниками показує, що зміни в цих показниках впливають на прибуток підприємства. Вони також відображають зміни в державному регулюванні. Тому фінансові плани повинні враховувати фактори, які спричиняють навіть невеликі зміни в системі, разом із відповідними прибутками або збитками [13].

Такий підхід упорядкує фінансове планування та допоможе підприємству збалансувати свої ресурси, підтримуючи стабільне зростання. Методи та організаційна структура фінансового планування повинні відображати цю мету.

1.3 Бізнес-планування як інструмент фінансового планування

Зміна умов навколишнього середовища змушує організації ретельно прогнозувати свою стратегічну та щоденну роботу. Їм також необхідно враховувати можливі загрози, нові можливості, майбутнє зростання та поставлені цілі. Менеджери повинні мати змогу приймати обґрунтовані рішення у відповідь.

Бізнес-планування надає підприємству практичний спосіб передбачити зовнішні вимоги та сформувані свою ринкову реакцію. Як інструмент управління, воно допомагає встановлювати операційні цілі та визначати заходи, які можуть підвищити ефективність або запобігти небажаним проблемам.

«Бізнес-планування» зараз є знайомим терміном у бізнес-спільноті. Однак

багато компаній все ще не дотягують до практики, поширеної в розвинених європейських країнах, де планування триває з часом і включає регулярні огляди ринку, перевірку конкурентів і конкретні плани змін. Підприємці часто вивчають іноземні посібники та намагаються застосовувати їхні рекомендації, але стикаються з проблемами, яких ці книги не охоплюють, — проблемами, які рідко виникають у західному бізнес-середовищі.

Бізнес-планування в Україні відрізняється за кількома аспектами від підходу, що використовується в західних країнах [3]. Українське законодавство наразі не вимагає від компаній підготовки бізнес-плану, тому багато підприємств досі вважають його відносно незнайомим документом [7]. Хоча країна прагне тіснішої інтеграції з європейською спільнотою та вищих стандартів для своїх продуктів, послуг та ділової практики, багато підприємств продовжують вважати детальний план непотрібним.

Дехто вважає, що глибоке розуміння українського ринку та гарне чуття до бізнесу можуть компенсувати відсутність належним чином структурованого бізнес-плану. В Україні існує кілька умов, які пояснюють цю точку зору. Одна з них — обмежена конкурентоспроможність багатьох українських бізнес-планів, яка часто виникає через помилкові уявлення замовників. Ці клієнти можуть бути фізичними або юридичними особами з бізнес-ідеєю, яку вони хочуть втілити в життя.

Втілення цієї ідеї в реальний проект зазвичай вимагає інвестора, а його залучення значною мірою залежить від якості бізнес-плану. Власник може попросити власну команду підготувати його, але малим та середнім підприємствам часто бракує фахівців з необхідними навичками. Інший варіант — придбати план у зовнішньої фірми, яка наймає досвідчених фахівців з бізнес-планування та консалтингу.

Остаточний сценарій породжує кілька проблем, як показує український досвід. Бізнес-план повинен чітко та коротко пояснювати, як буде реалізовано проект. Він дає інвесторам основу для оцінки пропозиції та людей, які стоять за нею, а потім для прийняття рішення про фінансування ідеї. Для особи з

працездатною бізнес-концепцією це також створює практичний спосіб презентації пропозиції та пошуку фінансування [9].

Цей документ може допомогти всім, хто бере участь у бізнес-проекті, одночасно підтримуючи підприємництво та ширше економічне та соціальне зростання. Однак практика часто відстає від теорії.

Окрім ціни бізнес-плану, клієнта головним чином цікавить його переваги. Це означає, що українським підприємцям необхідно виявляти та виправляти помилкові припущення, які вони можуть використовувати для цієї послуги.

Найбільша помилка, яку допускають клієнти, що складають бізнес-план, полягає в недооцінці обсягу роботи. Багато хто вважає, що план вже існує, і розробникам потрібно лише розмістити цифри в таблиці, щоб потенційні інвестори могли легко їх переглянути. Спеціаліст часто виявляє щось зовсім інше після вивчення проекту: клієнт описав лише концепцію. Перетворення цього опису на переконливий фінансовий план вимагає значної роботи. Менеджерам також часто бракує чіткого розуміння бізнес-планування та цифр, які очікують побачити інвестори.

Бізнес-план складається з трьох основних частин: маркетингової, організаційної та фінансової. Перші дві містять цифри, необхідні для фінансового розділу. Маркетинговий розділ оцінює дохід; організаційне планування визначає витрати. Після того, як ці цифри зібрані, компанія може розпочати своє початкове фінансове планування, яке містить більшість інформації, яку інвестори та інші читачі захочуть вивчити. Фінансовий розділ потребує бюджету доходів і витрат, який показує, чи може проект приносити гроші, бюджету руху грошових коштів для визначення необхідних інвестицій, способів їх використання та прибутковості, яку вони можуть генерувати, а також фінансових показників, що відображають прибутковість та стійкість проекту. Тим не менш, цифри не слід розглядати як цілісний бізнес-план. Інвестори можуть спочатку зосередитися на прогнозованій прибутковості, але ці цифри потребують доказів. Ця підтримка походить від ґрунтового дослідження ринку, переконливої рекламної стратегії та добре розробленого плану продукту [14].

Коли бізнес-план призначений для внутрішнього використання, організаційний розділ має бути достатньо детальним, щоб керувати фактичними рішеннями та щоденними діями. Багато клієнтів припускають, що інвестори прочитають лише короткий виклад і зосередяться переважно на основних фінансових показниках. Таке припущення є ризикованим. Інвестори вкладають власні кошти, тому багато хто захоче глибоко зрозуміти проект. Тому план слід формувати крок за кроком, починаючи з маркетингового розділу.

Багато українських компаній досі ставляться до плану як до чогось важливішого, ніж до маркетингу, вважаючи, що маркетинг додає мало цінності. Навіть коли клієнти розуміють, що прогнози доходів потребують доказів, деякі хочуть виключити маркетингові дослідження та маркетингову стратегію з проекту. Вони вважають ці дії непотрібними витратами та сумніваються, що отримана інформація суттєво вплине на їхні рішення.

Розділ маркетингу часто вимагає найбільше роботи, оскільки він базується на детальному дослідженні ринку. Він повинен показати розмір і умови ринку, дослідити конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити, як бізнес конкуруватиме. Він також охоплює постачальників і практичні рішення щодо ціноутворення, продажів, просування та можливого розвитку продукту.

Аналіз ризиків створює ще одну проблему. Майже кожен стандартний бізнес-план містить його, проте багато авторів погано з ним справляються, додаючи загальний шаблон, не адаптуючи його до конкретного проекту. Такий підхід є відверто непрофесійним. Розробник повинен визначити кожен ймовірний ризик, особливо все, що може серйозно знизити ефективність проекту. Потім кожен ризик потребує заходів для його запобігання або обмеження шкоди, якщо він виникне.

Зрештою, план вимірює фінансовий вплив несприятливих подій та розраховує відповідні показники для кожного сценарію. Цей розділ відповідає на два практичні питання: які ризики можуть серйозно загрожувати життєздатності проекту, і що можна зробити, щоб запобігти або обмежити збитки? В Україні вартість часто визначає підхід до бізнес-планування. Кваліфіковані фахівці

готують надійний план для конкретного проекту, враховуючи його конкретні обставини. Такий документ може сприяти зростанню вже існуючої компанії або дати стартапу необхідний напрямок, але професійна підготовка є дорогою, як і інші консалтингові послуги. Тому клієнти схильні вивчати окремі розділи замість того, щоб читати бізнес-план від початку до кінця, зосереджуючись на частинах, які є найбільш релевантними або важкими для оцінки. Такий підхід може призвести до помилок, описаних вище, та спотворити їхнє розуміння структури плану. Добре написаний бізнес-план може служити кільком цілям, зокрема наступним:

- Оцінити, чи мають запропоновані шляхи розвитку економічний сенс;
- Спроекувати фінансові показники діяльності, з особливим акцентом на продажі, прибуток та рентабельність капіталу;
- Визначити, як буде фінансуватися обрана стратегія, включаючи способи об'єднання необхідних ресурсів;
- Підбір персоналу, оснащеного для реалізації запропонованого плану.

Висновок, заснований на дослідженні. Україна ухвалила багато постанов, що впливають на бізнес-середовище, хоча жоден закон не вимагає від компаній підготовки бізнес-планів. Однак для підприємств, які шукають фінансування проектів, розробка такого плану залишається необхідною.

Глибоке розуміння бізнес-менеджменту в поєднанні з міжнародним досвідом планування може вивести українські компанії на більш просунутий рівень. Чіткий бізнес-план допомагає залучати інвестиції, визначати напрямок майбутньої роботи та оцінювати ризики, перш ніж вони заважатимуть проекту. Він також підвищує щоденну ефективність, зміцнює позиції компанії на ринку та контролює витрати. У ринковій економіці план керує як рутинними рішеннями, так і масштабнішими бізнес-ініціативами. Під час реалізації він забезпечує основу для перегляду результатів, моніторингу прогресу та виявлення відхилень на ранній стадії, щоб виправити курс компанії.

Висновки до першого розділу В економічній літературі немає усталеного визначення фінансового планування. Вчені як вітчизняного, так і зарубіжного походження розходяться в думках щодо того, що означає ця концепція та як її слід називати.

Фінансове планування починається з визначення того, для кого або для чого планується: для бізнес-суб'єкта, зокрема для організаційного підрозділу в компанії, який займається процесом планування.

Фінансове планування є основою ширшого процесу планування компанії. Його основні завдання полягають у тому, щоб показати, як фінансові плани підтримуватимуть корпоративні цілі, визначити припущення, на яких базуються прогнози, та оцінити, як рішення щодо прибутку, витрат, цін продажу та обороту вплинуть на бізнес. У рамках бізнес-планування фінансовий стан компанії також має бути задокументований за допомогою стандартних звітів, що використовуються в міжнародній практиці: прогноз обсягу продажів, баланс надходження та відтоку грошових коштів, звіт про доходи та витрати, консолідований баланс активів та пасивів, графік беззбитковості та, зокрема, фінансовий план.

Фінансове планування підприємства поєднує кілька процесів. Один з них – це прогнозування того, скільки грошей знадобиться для обраної ринкової стратегії, та визначення найкращих способів їх отримання.

Успіх цих процесів залежить від показників, що описують виробничі та комерційні результати підприємства, включаючи обсяг виробництва, прибуток, асортимент товарів і послуг, а також собівартість продукції. Для підтримки конкурентоспроможності та покращення щоденної діяльності керівництво повинно регулярно проводити SWOT-аналіз. У цьому випадку аналіз допомагає оцінити зовнішні можливості та загрози, оцінити ймовірність їх виникнення та визначити, наскільки сильно вони можуть вплинути на результати бізнесу. Він також охоплює технічний потенціал підприємства, підтримує розробку дієвого методу планування та допомагає оцінити майбутню економічну діяльність через призму фінансового планування. Однак підприємства не завжди можуть контролювати те, що чекає

попереду; зміна умов вимагає від них постійної адаптації. Бізнес-планування допомагає компанії передбачати зміни у зовнішньому середовищі та належним чином реагувати на ринку. Як практичний інструмент управління, воно уточнює цілі компанії, визначає її завдання та встановлює заходи щодо покращення ефективності або запобігання проблемам.

Добре підготовлений бізнес-план допомагає залучити інвестиції, визначити майбутній напрямок розвитку компанії та оцінити ризики й перешкоди, які можуть перешкодити реалізації проекту. Впровадження цього плану на практиці може підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства, одночасно знижуючи витрати. У ринковій економіці він надає менеджерам робочу основу як для планування, так і для щоденних рішень. Він також забезпечує спосіб відстеження результатів, виявлення відхилень від початкового плану та перегляду курсу компанії за потреби.

2 Оцінка фінансових результатів діяльності та виконання фінансового плану розвитку ТОВ «Агат»

2.1 Організаційно-економічні передумови фінансового планування розвитку малих підприємств України

Розвиток малого підприємництва, як важливий напрям сприяння насиченості ринку конкурентоспроможними товарами та послугами, створення нових робочих місць і зменшення рівня безробіття, є одним з важливих напрямів забезпечення розвитку економіки України.

В умовах зростання світової економічної конкуренції в Україні органи державної влади намагаються створити максимально комфортне середовище та сприятливий клімат для залучення інвестицій, допомагають бізнесу у виході на нові ринки збуту. Послідовно розробляється та реалізовується комплекс завдань з покращення ситуації у регуляторному середовищі шляхом спрощення відповідних процедур та їх чіткого нормування. Серед пріоритетів – питання щодо прийняття документів дозвільного характеру, скорочення переліку видів діяльності, які підлягають ліцензуванню, новації у сфері державного нагляду і контролю тощо.

Зазначені заходи здійснюють у контексті необхідності зменшення невинновданого тиску на малий бізнес з боку держави, впорядкування діяльності контролюючих органів, подолання існуючих бюрократичних перешкод, які стоять на заваді його належного розвитку [2].

Проте у сфері сприяння розвитку підприємництва в Україні продовжено практику попередніх років, коли реалізовувалися реформи, які покращували міжнародні рейтинги країни без забезпечення реальних процесів активізації підприємництва та відновлення національної економіки, тому проведення аналізу стану та тенденцій розвитку малих підприємств України є актуальним.

Варто зауважити, що дослідження стану та тенденцій розвитку малого підприємництва здебільшого проводять на рівні підприємств певного виду

економічної діяльності, без порівняння з тенденціями розвитку інших видів діяльності чи секторів економіки України. Це дає підстави говорити, що питання аналізу діяльності малих підприємств та їх вклад в розвиток економіки України, промисловості та галузі машинобудування досліджено недостатньо.

В сучасних умовах розвитку економіки України увага органів державної влади приділяється стимулюванню розвитку підприємництва в Україні. З цією метою в Україні прийнято та відбувається практична реалізація ряду нормативних актів, зокрема законів України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»[55], розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2020-2024 роки» [56], «Про утворення територіальних органів Державної служби з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва» [57], регіональні та місцеві програми підтримки малого і середнього підприємництва.

За останні роки розвиток підприємництва в Україні відображає позитивну динаміку. Це підтверджують дані міжнародного рейтингу легкості ведення бізнесу «Doing Business» [79], підготовленого експертами Світового банку (рисунок 2.1).

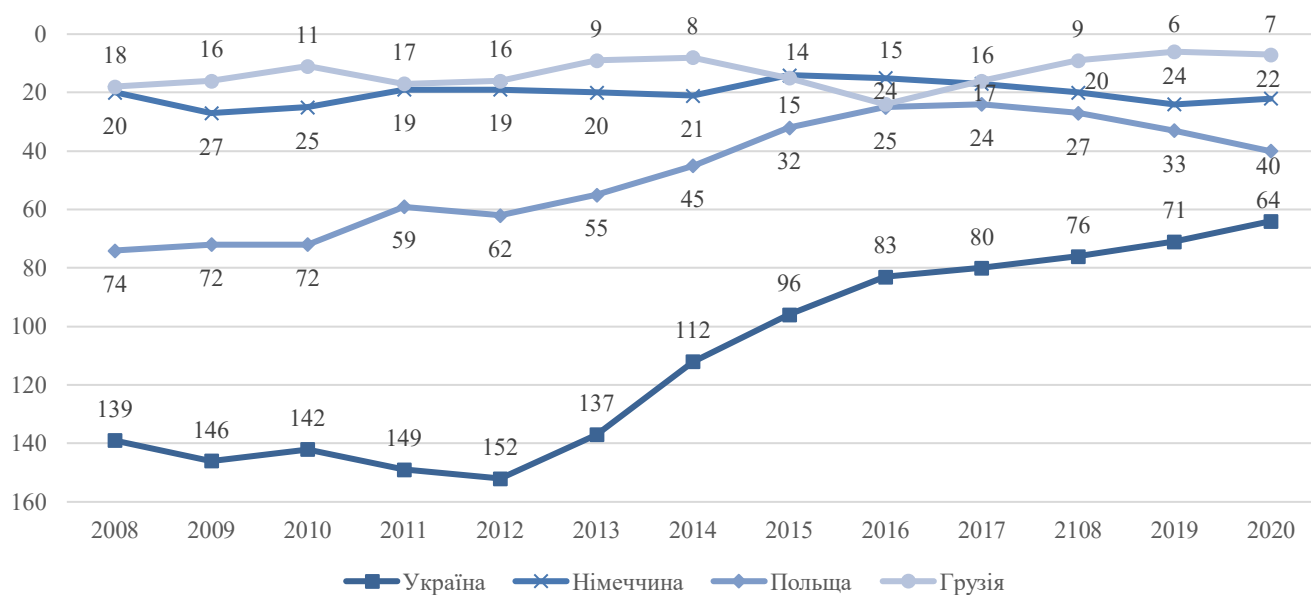


Рисунок 2.1 – Динаміка України рейтингу «Doing Business» за 2008-2020рр.

Варто зазначити, що рейтинг «Doing Business – 2020» ґрунтується на даних за друге півріччя 2019 р. та перше півріччя 2020 р., тому заходи, вжиті у 2021 р., знайдуть більш повне відображення у рейтингу «Doing Business – 2022».

Судячи з опублікованого рейтингу, умови для зростання бізнесу покращились несуттєво, оскільки приріст становить тільки чотири позиції. Як відомо, чим вища позиція країни в рейтингу легкості ведення бізнесу, тим більш приваблива вона для інвестицій. За статистикою один пункт підвищення в рейтингу в середньому дає країні до 300 млн. доларів інвестицій.

Навіть з таким результатом Україна випереджує лише Албанію, та продовжує відставати від Грузії, Польщі тощо, а в загальному рейтингу легкості ведення бізнесу вона займає положення між Саудівською Аравією та Брунеєм..

Проаналізуємо основні індикатори, що визначили зростання рейтингу України за допомогою показника віддаленості від передового рубежу, який показує наскільки правовий режим конкретної країни віддалений від значень еталонної країни по конкретному індикатору. Чим вищий бал показника віддаленості від еталону, тим сприятливіше середовище в конкретній країні (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка України у рейтингу «Doing Business» за показником віддаленості від передового рубежу за 2014-2020 рр.

Показники (індикатори)	Роки						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
започаткування бізнесу	69,78	79,20	81,67	85,58	87,34	87,35	93,88
дозвільна система у будівництві	4,00	14,67	14,67	16,78	62,92	61,34	61,36
підключення до електропостачання	32,25	32,20	32,39	32,54	52,04	54,57	54,84
реєстрація власності	51,29	47,46	47,87	55,87	68,21	69,03	69,44
отримання кредиту	56,25	81,25	81,25	81,25	87,50	75,00	75,00
захист прав інвесторів	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	53,33	53,33
сплата податків	17,98	20,91	20,05	48,97	54,68	70,43	70,69
зовнішня торгівля	48,29	50,38	48,80	51,00	53,44	63,81	63,72
виконання зобов'язань за контрактом	67,19	67,19	67,19	67,19	66,25	57,11	57,11
вирішення неплатоспроможності	9,85	8,52	9,61	9,38	8,83	31,17	31,05
Україна (загальний показник)	39,69	44,18	44,35	48,86	58,12	62,31	63,04

Загалом в Україні покращився показник віддаленості від передового рубежу,

який у 2020 р. становить 63,04% проти 62,31% у 2019 р. Позитивну тенденцію за даними рейтингу демонструють індикатори «Реєстрація власності», «Сплата податків» та «Започаткування бізнесу», за яким отримано високі 99,88%. Негативно впливають на загальне місце у рейтингу індикатори «Вирішення неплатоспроможності», «Захист прав інвесторів» та «Підключення до електропостачання».

Відзначаючи позитивні реформи в Україні щодо розвитку підприємництва та враховуючи зростання України в рейтингу легкості ведення бізнесу проведемо аналіз кількості суб'єктів господарювання, що розпочали чи припинили господарську діяльність в Україні за 2010-2020 рр. (рисунок 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка суб'єктів господарської діяльності в Україні за 2010-2021 рр.

Роки	суб'єкти підприємництва,							
	великого одиниць	у % до загальної кількості	середнього одиниць	у % до загальної кількості	малого, одиниць	у % до загальної кількості	з них	
							мікро- підприємства, одиниць	у % до загальної кількості
2010	586	0,03	21343	0,98	2161999	99,00	2093688	95,87
2011	659	0,04	21059	1,24	1679902	98,72	1608819	94,55
2012	698	0,04	20551	1,28	1578878	98,67	1510776	94,42
2013	659	0,04	19210	1,12	1702201	98,85	1637180	95,07
2014	497	0,03	16618	0,86	1915046	99,11	1859887	96,26
2015	423	0,02	15510	0,79	1958385	99,19	1910830	96,78
2016	383	0,02	15113	0,81	1850034	99,17	1800736	96,53
2017	399	0,02	15254	0,85	1789406	99,13	1737082	96,23
2018	446	0,02	16476	0,90	1822671	99,08	1764737	95,93
2019	518	0,03	18129	0,93	1922978	99,04	1864013	96
2020	512	0,03	17946	0,91	1955119	99,06	1898902	96,22
2021	610	0,03	17811	0,91	1937827	99,06	1880858	96,15

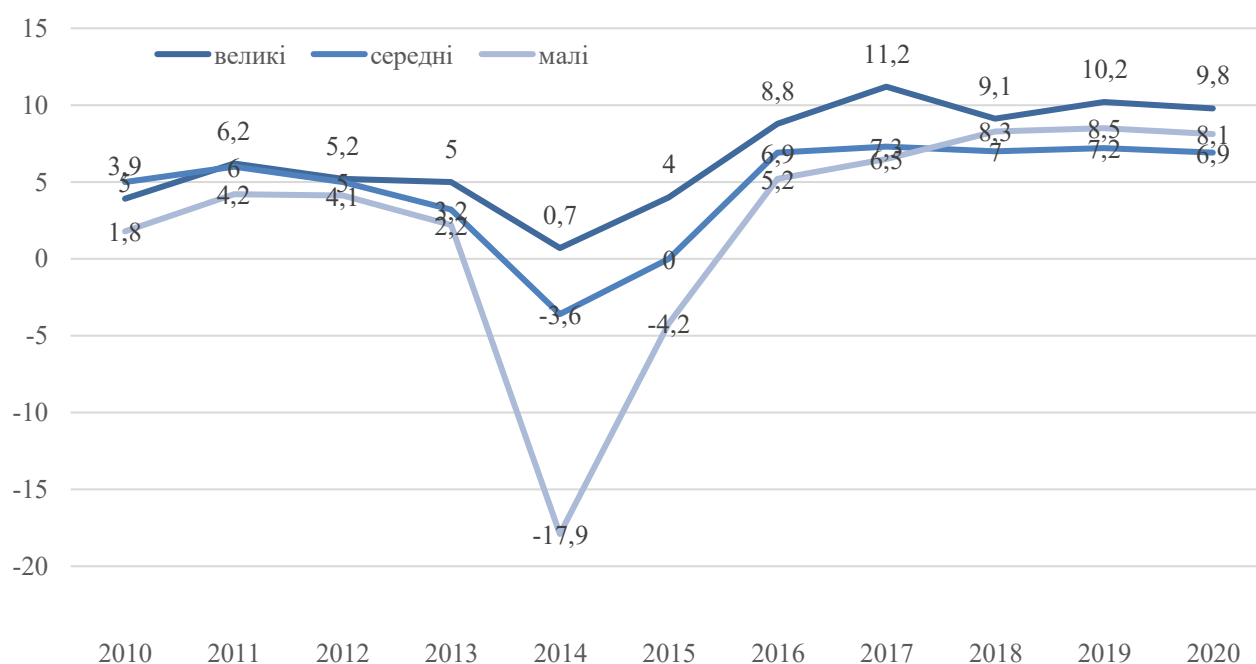
Аналізуючи дані державної реєстраційної служби України та рейтинг легкості ведення бізнесу, можна виділити таку закономірність: чим нижча позиція України у рейтингу легкості ведення бізнесу – тим сприятливіші умови створення та функціонування юридичної чи фізичної особи підприємця.

Рентабельність операційної діяльності визначається як співвідношення фінансового результату від операційної діяльності до загальної суми операційних витрат та характеризує ефективність здійснення витрат на виробництво і збут продукції (товарів, послуг). Рентабельність операційної діяльності підприємств України у 2010-2021 рр. наведено у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Рентабельність операційної діяльності підприємств України у 2010-2020 рр.

Роки	усього	у тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них
					мікро-підприємства
2010	4,0	3,9	5,0	1,8	-3,5
2011	5,9	6,2	6,0	4,2	0,8
2012	5,0	5,2	5,0	4,1	-0,1
2013	3,9	5,0	3,2	2,2	-2,3
2014	-4,1	0,7	-3,6	-17,9	-30,1
2015	1,0	4,0	0,0	-4,2	-8,2
2016	7,4	8,8	6,9	5,2	-0,4
2017	8,8	11,2	7,3	6,5	2,4
2018	8,1	9,1	7,0	8,3	4,7
2019	8,5	10,2	7,2	8,5	3,5
2020	8,9	9,8	6,9	8,1	4,2

Як бачимо, рівень рентабельності операційної діяльності підприємств України у 2020 році значно кращий ніж у 2010 році, що свідчить про значний прогрес у нарощування прибутку підприємствами України за рахунок операційної діяльності. Найбільші рівні рентабельності спостерігаються у великих підприємств і, на відміну від них, у всіх інших видів підприємств (середні, малі та мікропідприємства) спостерігається від'ємне значення рентабельності у 2014 році.



Рисунку 2.2 – Динаміка рентабельності (збитковості) діяльності малих підприємств України за 2010-2020 рр.

Дані з таблиці 2.3 та рисунку 2.2 дають змогу відмітити, що найгірші показники рентабельності операційної діяльності підприємств України спостерігаються у 2014 та 2015 роках, при цьому збитковість у ці роки сформувалась і на середніх, і на малих підприємства. Тільки великі підприємства демонструють відповідний рівень стійкості до змін у зовнішньому середовищі і, навіть у найскладніші роки, показують позитивний рівень рентабельності операційної діяльності. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що у великих підприємств є більше можливостей протистояти негативним чинникам (зміна курсу валют, обмеження товарообігу, зміна кон'юнктури ринку та інше) за рахунок власних потужностей та політичної підтримки, яка надається великим підприємствам в Україні.

Наявність позитивних тенденцій за показниками фінансових результатів та рентабельності операційної діяльності беззаперечно свідчить про підвищення загальної прибутковості діяльності підприємств. Але, не менш важливим аспектом є якість цих фінансових результатів з точки зору можливостей їх отримання у формі грошових потоків.

Щодо саме Херсонської області, то значний негативний вплив на стан підприємництва в регіоні має анексія Автономної Республіки Крим, наслідком якої стало припинення традиційних господарських зв'язків та зміна традиційних транспортно-логістичних каналів торговельного обміну. Ця проблема в області набула значно більшого масштабу у порівнянні з іншими регіонами України. Незважаючи на цей фактор, протягом останніх років частка малих підприємств у загальній кількості підприємств області залишається майже незмінною: 2013 рік – 96,3%, 2014 рік – 96,5%, 2015 рік – 96,6%, 2016 рік – 96,0%, 2017 рік – 96,5%.

У 2020 році функціонували 8105 малих та середніх підприємств (2,4% від загальної кількості підприємств по Україні), що на 13%, або на 936 одиниць, більше ніж в 2019 році, з них малих підприємств – 7824 (+13,7%, або +942 одиниці), де було зайнято 36823 особи (44% до загальної кількості зайнятих працівників).

Станом на 01 квітня 2021 року на обліку Головного управління Державної фіскальної служби України у Херсонській області, Автономній Республіці Крим та

м. Севастополі перебували 66789 суб'єктів малого та середнього підприємництва (у тому числі 43341 фізична особа, 23448 юридичних осіб), що на 798 осіб, або на 1,2%, більше ніж на початок 2021 року (65991 особа). Надходження до бюджетів усіх рівнів від діяльності малого і середнього підприємництва за 2021 рік склали 6408,9 млн грн, у тому числі до місцевих бюджетів – 3541,9 млн грн, що на 41,8% і на 60% більше у порівнянні з відповідним періодом попереднього року (4520,3 млн грн та 2214,3 млн грн).

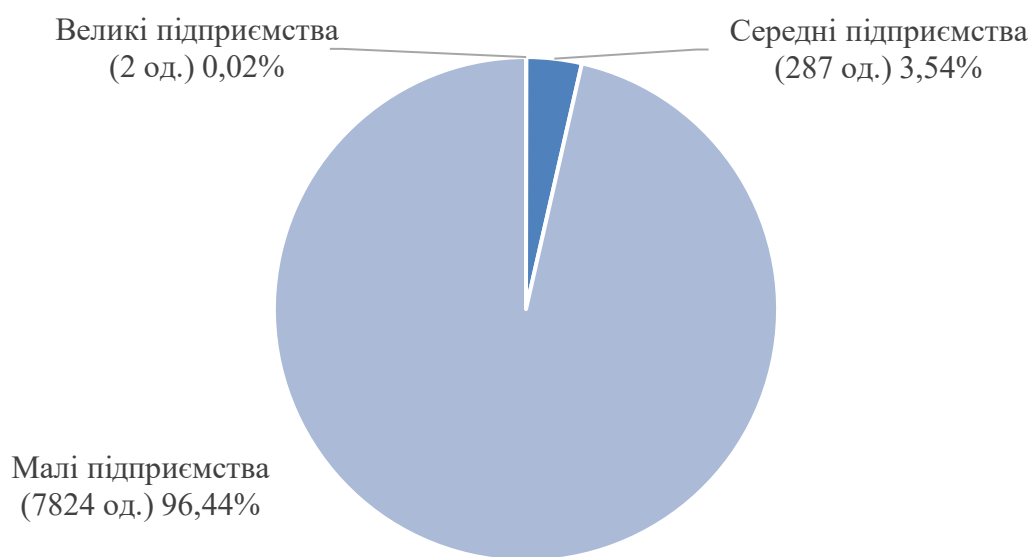


Рисунок 2.3 – Структура підприємств Херсонської області за їх розмірами у 2020 році

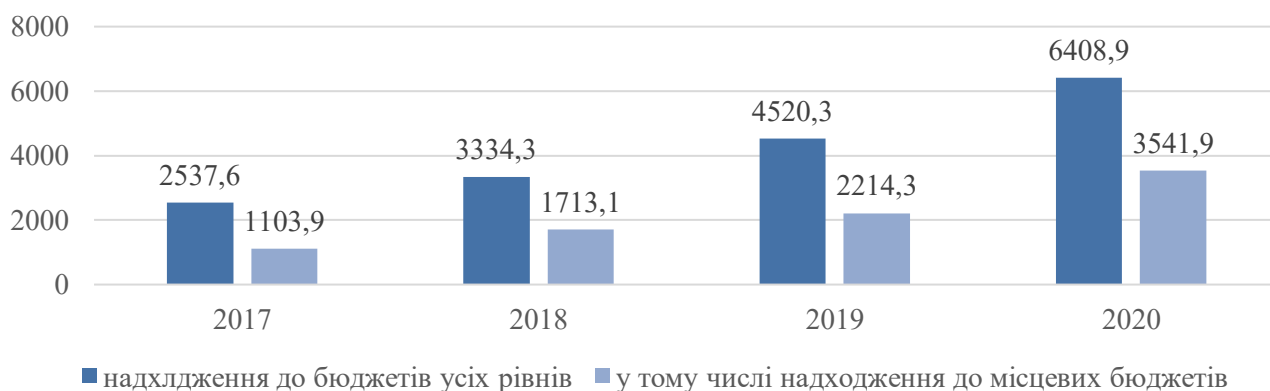


Рисунок 2.4 – Динаміка податкових надходжень від суб'єктів МСП по Херсонській області, млн. грн.

У 2020 році кількість малих і середніх підприємств на 10 тис. осіб наявного населення Херсонської області становила 77 одиниць (по Україні – 80 підприємств). У порівнянні з 2019 роком цей показник збільшився на 13%.

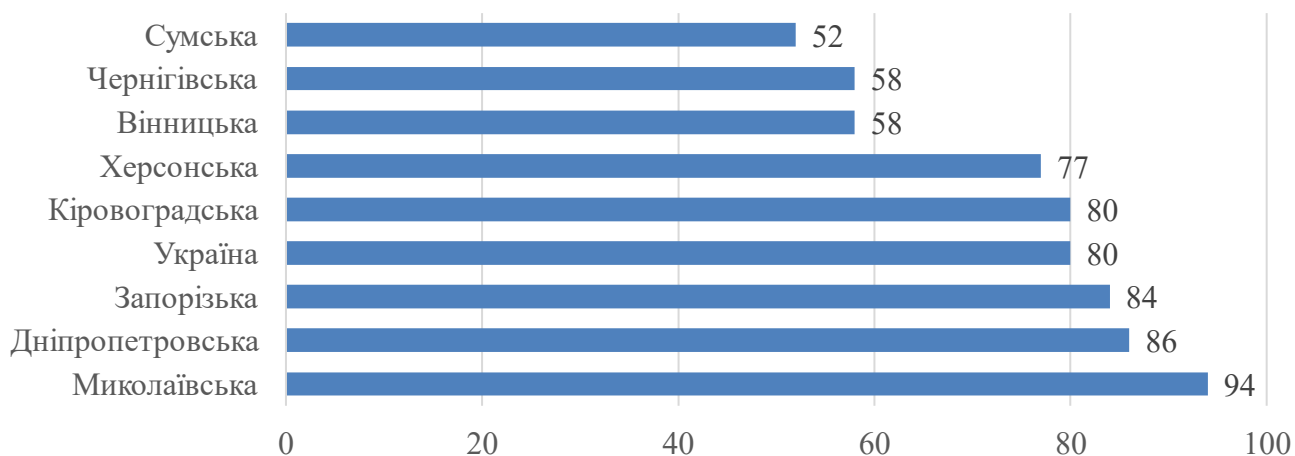


Рисунок 2.5 – Кількість підприємств на 10 тис. осіб наявного населення в розрізі областей України у 2020 році, одиниць

Серед регіонів-сусідів та регіонів, що належать до однієї типології, за даним показником Херсонщина випереджає Вінницьку, Чернігівську та Сумську області.

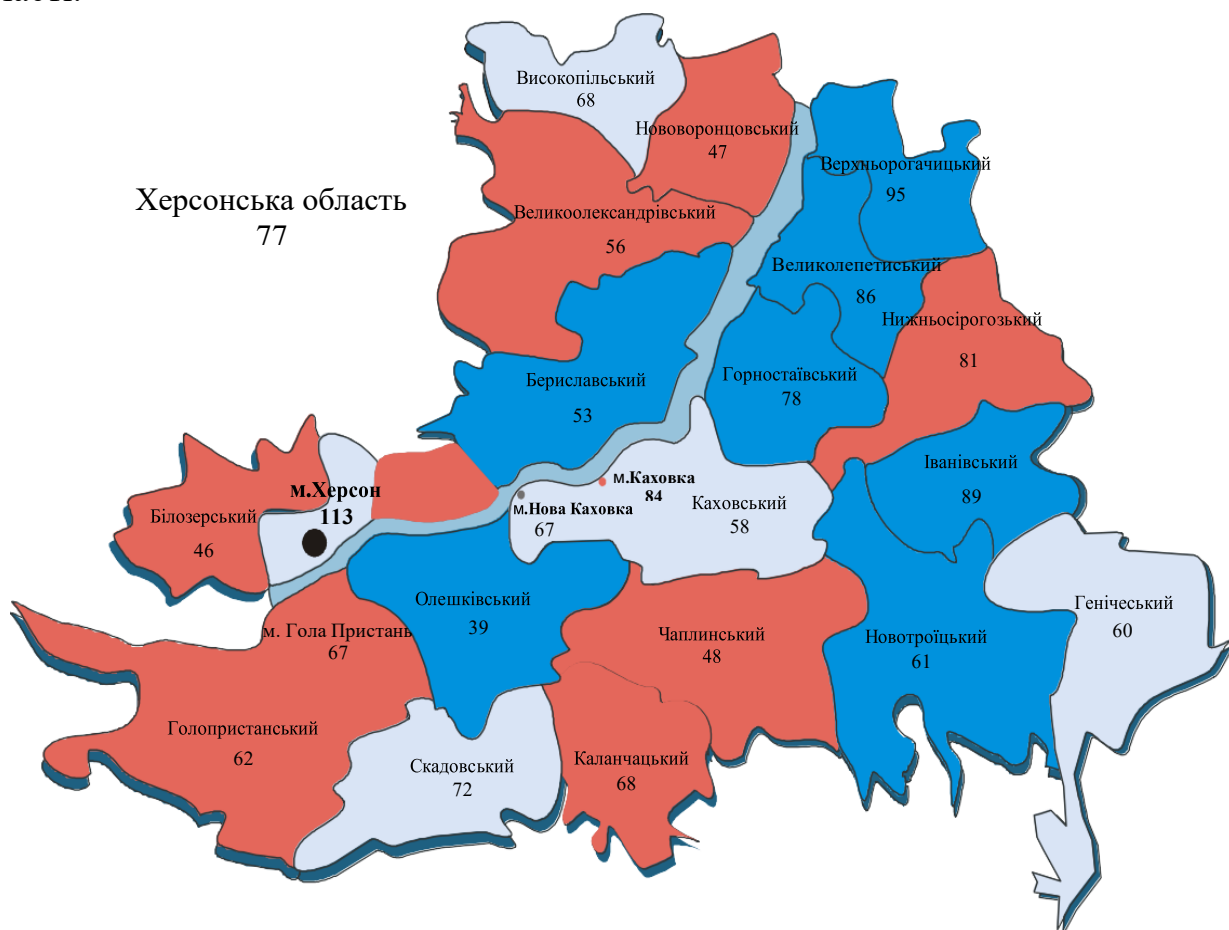


Рисунок 2.6 – Кількість підприємств на 10 тис. осіб наявного населення по районах та містах обласного значення Херсонщини у 2020 році

У розрізі адміністративно-територіальних одиниць області найбільша

кількість малих та середніх підприємств на 10 тис. осіб наявного населення зосереджена в м. Херсоні (113 одиниць), найменша – в Олешківському та Білозерському районах (39 та 46 одиниць відповідно).

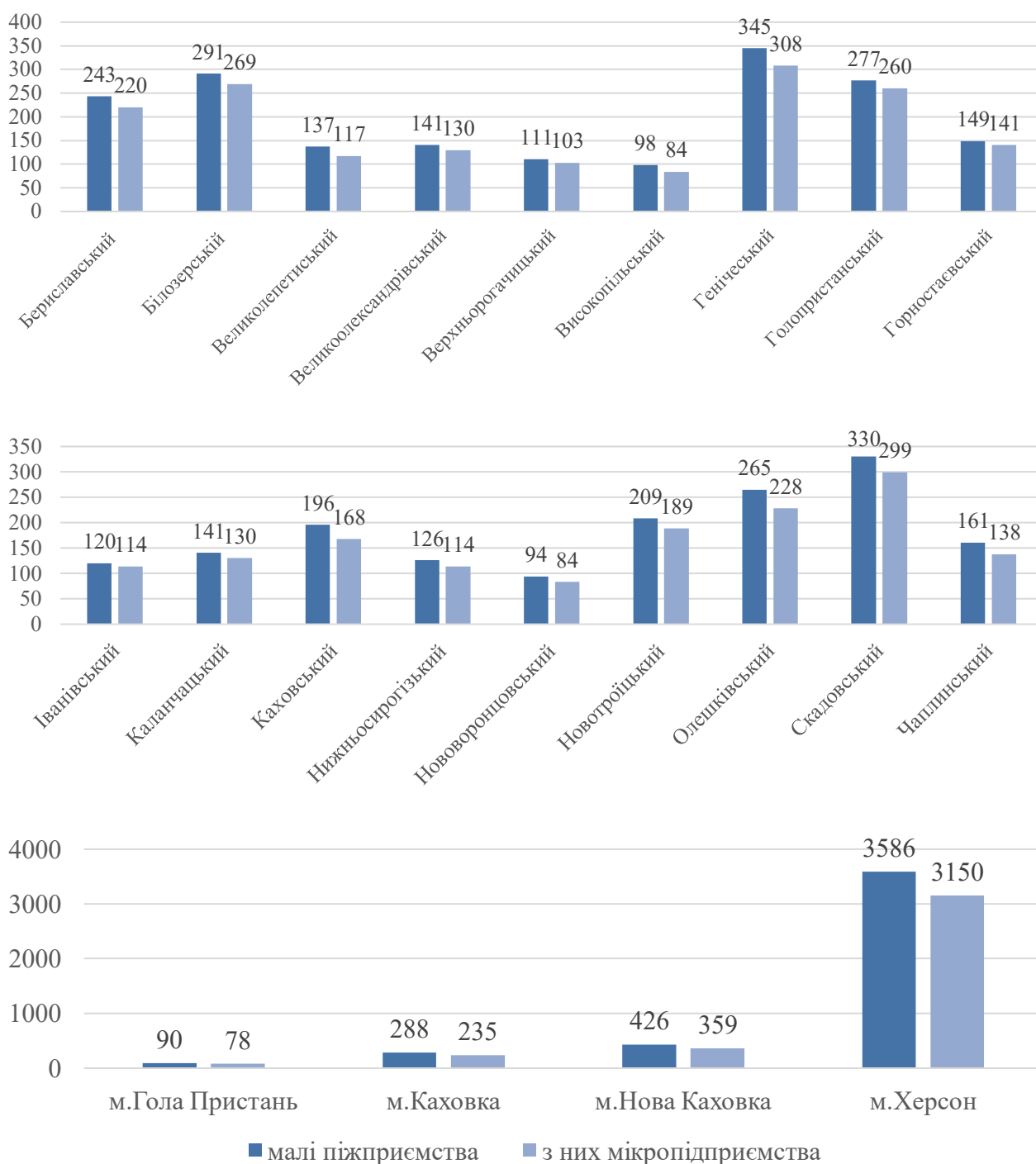


Рисунок 2.7 – Кількість малих підприємств у районах і містах області у 2020 році, одиниць

Кількість малих підприємств різко відрізняється в межах регіону. Найбільша концентрація спостерігається в обласному центрі – 3586 підприємств. Далі йде

Генічеський район – 345, Скадовський та Білозерський райони мають відповідно 330 та 291. Найнижчий показник – 111 – за рахунком Верхньогорогачицький район. Малий бізнес забезпечував зайнятістю 44% усіх працівників, що на 1,6 процентних пункти більше, ніж у 2016 році (42,7%; 2018 — 44,1%; 2019 — 42,2%; 2020 — 44%). У 2020 році малий бізнес в регіоні реалізував товарів та послуг на суму 27 009,5 млн гривень. Це становило 41,3% від усієї реалізованої продукції в регіоні та досягло 123,6% від показника 2019 року, який становив 21 846,6 млн гривень. По всій Україні на малий бізнес припадало 19,2% від загального обсягу продажів. На цей регіон припадало 1,8% національного обсягу продажів, згенерованих малим бізнесом.

Найбільшу частку товарів і послуг у 2020 році, 45,4%, склали оптові та роздрібні підприємства. Далі йшли сільське господарство, лісове господарство та рибальство з 29,4%, а промисловість – 9,8%.



Рисунок 2.8 – Структура обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств Херсонської області у 2020 році, %

У ході аналітичної роботи робочої групи та ради підприємців проведений SWOT аналіз. Визначені внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (сприятливі можливості та загрози) чинники, що стримують розвиток підприємницької діяльності ТОВ «Агат».

Таблиця 2.4 – SWOT-аналізу перспектив фінансового розвитку ТОВ «Агат»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1 Наявність стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2021 року та "Програми підтримки малого підприємництва" 2 Відсутність тиску з боку місцевої влади та її налаштованість на розвиток бізнесу 3 Забезпечення прозорості, гласності та відкритості при прийнятті регуляторних актів. 4 Функціонування реєстраційно-дозвільної системи за принципом "єдиного вікна" (сприяє започаткуванню та веденню підприємницької діяльності). 5 Наявність банківських та інших фінансово-кредитних установ. 6 Фінансова та інформаційна підтримка суб'єктів малого підприємництва через фонд підтримки підприємництва 7 Наявність освітніх установ та можливість перекваліфікації працівників. 8 Функціонування ради підприємців при обласній державній адміністрації. 9 Наявність кваліфікованої робочої сили	1 Недостатнє або відсутнє фінансування програм підтримки малого підприємництва. 2 Кредитування банківськими установами малих та середніх підприємств на загальних підставах. 3 Високі відсоткові ставки для суб'єктів підприємницької діяльності 4 Низький рівень розвитку малого підприємництва, особливо у виробничій сфері, галузі переробки та послуг, і його зосередженість у посередницьких секторах економіки. 5 Слабка активна позиція представників громадських організацій, об'єднань підприємців у обговоренні проектів нормативно-правових актів з питань регулювання підприємницької діяльності. 6 Нерозвиненість та нефункціонування більшості об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва. 7 Слабка професійна підготовка кадрів для малого бізнесу. 8 Пасивність підприємців в отриманні інформації та недостатній рівень знань щодо чинного законодавства. 9 Відсутність стартового капіталу для започаткування бізнесу та брак обігових коштів для розвитку бізнесу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1 Зниження адміністративних бар'єрів для розвитку підприємництва, проведення аналізу чинних нормативно-правових актів місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування щодо їх відповідності принципам державної регуляторної політики. 2 Створення сучасних елементів інфраструктури підтримки підприємництва бізнес-інкубаторів індустріальних і технологічних парків тощо. 3 залучення вищих навчальних закладів області до перепідготовки кадрів для сфери підприємництва. 4 Фінансування інвестиційних проектів суб'єктів малого та середнього підприємництва на зворотній або безповоротній основі, здешевлення банківського кредитування для суб'єктів малого підприємництва (часткова компенсація відсотків за кредити). 5 Формування стимулюючих механізмів ресурсної підтримки бізнесу шляхом надання пільг з податків і зборів (що належать до компетенції місцевої влади). 6 Пожвавлення залучення інвестицій завдяки удосконалення механізму якісного обслуговування інвестора "єдиного інвестиційного вікна". 7 Упровадження систем електронного документообігу та автоматизованого обміну даними між дозвільними центрами і дозвільними органами	1 Висока вартість кредитних ресурсів. 2 Подорожчання робочої сили, енергоносіїв. 3 Агресивна конкуренція сусідніх регіонів (створюють кращі умови для ведення бізнесу). 4 Нестабільність кон'юнктури на світових ринках. 5 Тінізація бізнесу. 6 Невирішення питання щодо реструктуризації боргів та заборгованостей, включаючи податок на додану вартість, а також виникнення нових заборгованостей. 7 Низька купівельна спроможність населення

Основні завдання SWOT-аналізу: виявлення сприятливих можливостей, визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу, виявлення сильних сторін і зіставлення їх з ринковими можливостями, визначення слабкостей та розроблення стратегічних напрямів їх подолання, виявлення конкурентних переваг та формування її стратегічних пріоритетів.

2.2 Характеристика діяльності та оцінка майнового стану ТОВ «Агат»

У дослідженні розглядається ТОВ «Агат» – торгово-виробнича компанія, яка виробляє пиломатеріали із сосни, ялини, дуба, ясена та інших порід деревини.

ТОВ «Агат» виробляє матеріали, що використовуються в будівництві та ремонті, включаючи вагонку, меблеві щити, клеєний брус, блок-хауси та підлогові дошки. Також компанія надає оптимізовані послуги з розпилювання деревини та виробляє пиломатеріали, обрізну та необрізну дошку, а також сушені пиломатеріали.

ТОВ «Агат» зареєстроване за адресою: 73039, 50079, м. Херсон, вулиця 49-ї Гвардійської дивізії, 25. Компанію очолює Євтухов Ігор Анатолійович. Його код за ЄДРПОУ 40394613.

Цехи ТОВ «Агат» виконують повний цикл обробки деревини, починаючи з розпилювання колод і закінчуючи упакованою готовою продукцією. Площа виробничих потужностей становить понад 16 000 м², вони включають сушильні камери об'ємом 400 м³ та 10 виробничих ліній, оснащених сучасним імпортним обладнанням.

ТОВ «Агат» постачає комерційний картон та папір, а також піддони, брикети та деревне вугілля. Його спеціалісти дотримуються ефективного процесу та використовують сучасні технології, що дозволяє швидко виконувати індивідуальні замовлення. Клієнти можуть розраховувати на стабільну якість, конкурентні ціни та точні й своєчасні розрахунки з партнерами. Компанія орієнтована на тривалу та продуктивну співпрацю.

ТОВ «Агат» постачає продукцію по всій Україні та до сусідніх країн. Додатки А та Б надають основу для вивчення фінансових ресурсів компанії та джерел балансу, з яких вони формуються.

Далі, фінансовий стан ТОВ «Агат» буде оцінено за допомогою кількох вибраних показників. Активи описують економічні ресурси компанії та їх розподіл, згруповані за спільними характеристиками. Зобов'язання показують джерела цих

ресурсів та їх цільове призначення, використовуючи той самий підхід до класифікації.

У політичній економії пасиви фіксують загальну вартість, отриману з різних джерел, тоді як активи показують, як ця вартість зберігається. З усіх форм звітності баланс містить найширший набір показників. Він групує економічні активи з їхніми джерелами відповідно до їхньої економічної подібності; кожна група відображається як стаття балансу.

Кожен елемент являє собою актив або джерело фінансування з однаковою економічною цінністю. Він має окрему назву та код і відображається як окрема сума. Елементи поділяються на дві групи: активи, що відображаються на стороні активів, та зобов'язання, що відображаються на стороні пасивів.

Активи – це економічні ресурси організації: її основні засоби, товарно-матеріальні запаси, готівка та заборгованість клієнтів. Зобов'язання пояснюють, як ці ресурси фінансувалися, включаючи статутний капітал, прибутки, банківські позики та неоплачені рахунки постачальників.

Статті балансу поділяються на дві категорії: одноназві та комплексні. Одноназвіжна стаття охоплює один вид економічного активу або одне джерело активів, такі як основні або нематеріальні активи, готова продукція, статутний капітал або акціонерний капітал. Комплексна стаття об'єднує кілька пов'язаних категорій. Наприклад, «Запаси» можуть включати матеріали, паливо, запасні частини, напівфабрикати та компоненти.

Нормативні акти встановлюють статті балансу, які необхідно відображати в звітності. Структура також повинна відповідати галузі підприємства та достатньо детально описувати його майно. Правильно складений баланс допомагає відстежувати активи, оцінювати ефективність використання ресурсів, а також підтримувати аналіз та управління підприємством. Для встановлення цієї бази Міністерство фінансів України розробляє та затверджує перелік статей балансу у координації з Державним комітетом статистики України. Економічні активи та джерела їх виникнення розподілені за розділами та категоріями, що дає загальне уявлення про їх стан та використання.

Спосіб групування активів визначає, які статті балансу відображаються та скільки їх. Це робить необхідним визначити три способи класифікації активів та їх джерел, причому кожен підхід створює свій власний набір статей балансу:

- перший клас визначається економічною значущістю активів, а також тим, як виникають зобов'язання та як ці два види діяльності мають використовуватись;
- другий зосереджується на тому, як виробничі активи передають свою вартість у створені ними продукти, тоді як джерела вирізняються за походженням та цільовим призначенням;
- третє – за цільовим призначенням економічних ресурсів та їх походженням.

Перша класифікація групує ресурси підприємства за їх загальною кількістю та призначенням. Виробничі ресурси забезпечують виробництво, тоді як ресурси обігу охоплюють товари, що переміщуються, готівку та кошти, заблоковані в розрахунках. Невиробничі активи утримуються для короткострокового або довгострокового споживання.

Для оцінки матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, призначених для цих трьох сфер, активи балансу групуються на основні засоби; запаси, такі як матеріали, паливо, обладнання та запасні частини; незавершене виробництво; готова продукція та товари; грошові кошти та цінні папери; дебіторська заборгованість за відвантажену продукцію, включаючи отримані векселі; суми, що заборговані підзвітними працівниками та іншими дебіторами; та матеріальні активи, що використовуються поза виробництвом.

Перша категорія розглядає, коли бізнес отримав свої економічні ресурси та чому вони були створені. Вона розрізняє власні кошти компанії від позикових коштів.

Власні кошти охоплюють капітал, пов'язаний з основною діяльністю організації або виділений для певної мети. Вони включають статутний та акціонерний капітал, додатковий інвестований капітал, інший додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток або непокритий збиток, неоплачений капітал та резерви для майбутніх витрат та платежів.

Позичені кошти охоплюють довгострокові банківські та інші позики, а також

короткострокові зобов'язання, такі як платежі постачальникам, видані векселі, заробітна плата, бюджетні платежі, страхові врегулювання, суми заборгованості перед іншими кредиторами та аналогічні зобов'язання.

Групування статей балансу за складом та обсягом основних та оборотних активів робить дані кориснішими для менеджерів та загострює аналіз підприємства. Цей метод включає активи, пов'язані з виробництвом, обігом та невиробничою діяльністю. Розгляд складу та обсягу основних активів також чіткіше показує матеріально-технічну базу економіки.

Фінансове здоров'я підприємства частково залежить від підтримки належного рівня оборотного капіталу. Це включає запаси, незавершене виробництво, грошові кошти, розрахунки та інші активи.

Його виробничі, фінансові та економічні показники також залежать від того, чи використовуються його активи та фінансування за призначенням.

Підприємству потрібна чітка система контролю: кожен об'єкт контролю має бути визначений, і за нього має відповідати конкретна особа. Ці об'єкти, як правило, відповідають статтям балансу, але складні статті спочатку потрібно розділити на окремі компоненти.

Візьмемо, наприклад, оборотні активи. Контроль за ними як за однією нерозділеною статтею «Запаси» в балансі не є практичним. Цей запис має бути розділений на кілька підпунктів або елементів.

Матеріали охоплюють сировину та інші матеріали, придбані напівфабрикати та комплектуючі, конструкції, деталі, тару, упаковку, мінеральні добрива, пестициди, біологічні препарати, ліки та матеріали, що відправляються третім сторонам для переробки. Паливо складається з нафтопродуктів, твердого палива та інших видів палива. Будівельні матеріали та монтажне обладнання включають вітчизняні та імпортні матеріали, конструкції, деталі та монтажне обладнання. Запасні частини включають як запасні частини, так і обмінні запаси. Насіння та корми включають насіння, посадковий матеріал та корми.

Статті дозволяють оцінити діяльність підприємства в цілому. Для

об'єктивності цієї оцінки кожен пункт балансу має бути досліджений за одним і тим самим методом.

Правила оцінки цих статей викладені в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та відповідних стандартах бухгалтерського обліку (П(С)БО), затверджених Міністерством фінансів України.

Групування статей балансу за економічною подібністю є лише частиною процесу.

Статті поділені на вісім розділів: три – про активи, а п'ять – про зобов'язання. Розгляд показників кожного розділу разом із його загальним показником дає чітке уявлення про фінансово-економічні результати підприємства.

Баланс має бути збалансованим, оскільки активи та пасиви описують одні й ті ж кошти з протилежних точок зору. Отже, загальна сума активів має дорівнювати загальній сумі пасивів.

– Загальна сума активів дорівнює сукупній вартості всіх окремих статей активів. – Сума, зазначена для кожної статті активів, відповідає сумі, зазначеній для кожної статті пасивів у балансі.

Баланс має бути збалансованим: загальна сума активів має дорівнювати загальній сумі зобов'язань. Цей збіг показників відображає бухгалтерське рівняння та свідчить про те, що звіт було складено правильно. Обидві сторони посилаються на одні й ті самі економічні ресурси за однакою вартість, але вони упорядковують інформацію з різних точок зору. Активи групуються за типом та місцем розташування, тоді як зобов'язання показують джерела коштів, використаних для їх придбання. Тому кожна група активів має відповідне джерело фінансування у зобов'язаннях. Якщо підсумки відрізняються, баланс містить помилку.

У балансі окремо відображаються активи та зобов'язання організації станом на певну дату, часто на перший день місяця, причому кожна сума виражається в грошовому вираженні. Він не просто перераховує, чим володіє компанія та як ці активи були фінансовані; він показує фінансове становище компанії. Підготовка звіту – це лише перший крок. Вам також потрібно знати, як його інтерпретувати та використовувати в економічному аналізі.

Баланс – це знімок стану компанії на певну дату. Прочитайте його, щоб побачити, чим володіє бізнес, звідки взяли його гроші, яка частина належить власникам і чи може він сплатити свої борги. Кожен рядок також потрібно читати в контексті: його оцінка, його економічне значення та його юридичний зв'язок з іншими показниками.

Менеджери, власники бізнесу, фінансовий та бухгалтерський персонал, акціонери та кредитори – всі вони покладаються на фінансову інформацію під час прийняття рішень. Почніть з балансу: його активи повинні дорівнювати його зобов'язанням. Якщо це не так, звіт є неправильним як за формою, так і за змістом.

Рівняння $\text{Активи} = \text{Капітал} + \text{Зобов'язання}$ описує фінансову структуру компанії з одним уточненням: воно показує, чим володіє бізнес — основними та оборотними активами, включаючи кошти, інвестовані в його діяльність, — та визначає, як ці активи були фінансовані, чи то за рахунок власного капіталу, банківських позик, чи заборгованості постачальникам.

Баланс компанії може показати, наскільки вона залежить від своїх власників та акціонерів, а не від кредиторів. Її структура також може вказувати на сферу діяльності — виробництво, сільське господарство, торгівлю, банківську справу чи діяльність, що фінансується державою — та на її правову форму: приватну, колективну, муніципальну, державну чи організовану як економічне партнерство. Вона може навіть вказувати на те, що постачає компанія: товари, виконані роботи чи послуги.

« $\text{Капітал} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання}$ » показує чисті активи підприємства: майно, що залишається після вирахування всіх боргів та інших зобов'язань. Якщо підприємство закривається або переходить до процедури ліквідації, його засновники або акціонери можуть отримати це майно, що залишилося. Значення балансу залежить від того, як у ньому представлені активи та зобов'язання, а бухгалтерська практика відрізняється між національною та міжнародною системами.

Згідно з вітчизняною практикою, активи відображаються в порядку ліквідності, починаючи з нерухомості та запасів і закінчуючи коштами.

Зобов'язання впорядковуються за джерелом фінансування: на першому місці йдуть кошти власника, а потім гроші, отримані від інших осіб.

Міжнародна практика перераховує активи в порядку спадання ліквідності, починаючи з готівки та закінчуючи власним капіталом; товари, матеріали та нерухомість знаходяться між ними. Зобов'язання класифікуються за терміном погашення як поточна кредиторська заборгованість, довгострокові зобов'язання або власний капітал. Баланс відображає активи та зобов'язання підприємства на певну дату.

У формі фіксуються дати початку та закінчення звітного періоду, що дозволяє проводити порівняння між періодами. Ці порівняння показують зміни в загальній сумі активів і пасивів, а також зміни в розмірі та пропорції окремих статей або розділів балансу.

Гроші постійно рухаються в економіці. Кожна транзакція може змінити обсяг доступного фінансування, його походження або розподіл у балансі. Деякі транзакції просто збільшують або зменшують існуючі суми; інші створюють нові записи або видаляють старі. Оскільки кожна бізнес-транзакція впливає на активи, зобов'язання або джерела фінансування, вона належить до однієї з чотирьох категорій:

Такий вид транзакції лише перерозподіляє активи компанії. Загальний баланс залишається незмінним: один актив зростає, а інший зменшується на ту ж величину.

Приклади включають відпуск виробничих матеріалів, реєстрацію платежу дебітора готівкою або на розрахунковий рахунок компанії, видачу підзвітним працівникам авансів готівкою та реєстрацію готової продукції, отриманої з виробництва.

Другий тип транзакцій змінює спосіб фінансування активів бізнесу. Одне зобов'язання зростає, а інше зменшується на таку ж суму.

Прикладами є використання банківського кредиту для оплати постачальників та утримання податку на доходи фізичних осіб із заробітної плати працівників

перед його спрямуванням до бюджету.

Операції третього типу залучають додаткові економічні ресурси до обороту підприємства. Відповідні статті активів і пасивів зростають на однакову величину, збільшуючи підсумок балансу без порушення рівності між активами та пасивами.

Прикладами є банківський кредит, внесений на рахунок компанії; основні засоби, введені в експлуатацію та внесені на баланс, з відповідним збільшенням статутного капіталу; та заробітна плата працівників, нарахована як виробничі витрати.

Операції четвертого типу виводять гроші з підприємства. Відповідні рахунки активів і пасивів зменшуються на однакову величину, зменшуючи підсумок балансу без зміни загальної суми активів і пасивів.

Типовими прикладами є виключення основних засобів з балансу зі зменшенням відповідного статутного капіталу, оплата постачальникам або підрядникам з поточного або іншого рахунку, а також перерахування податків та інших необхідних платежів до бюджету.

На рисунках 2.9–2.11 відстежуються зміни у валюті балансу, активах, власному капіталі та борговому капіталі, з розмежуванням поточних та необоротних активів.

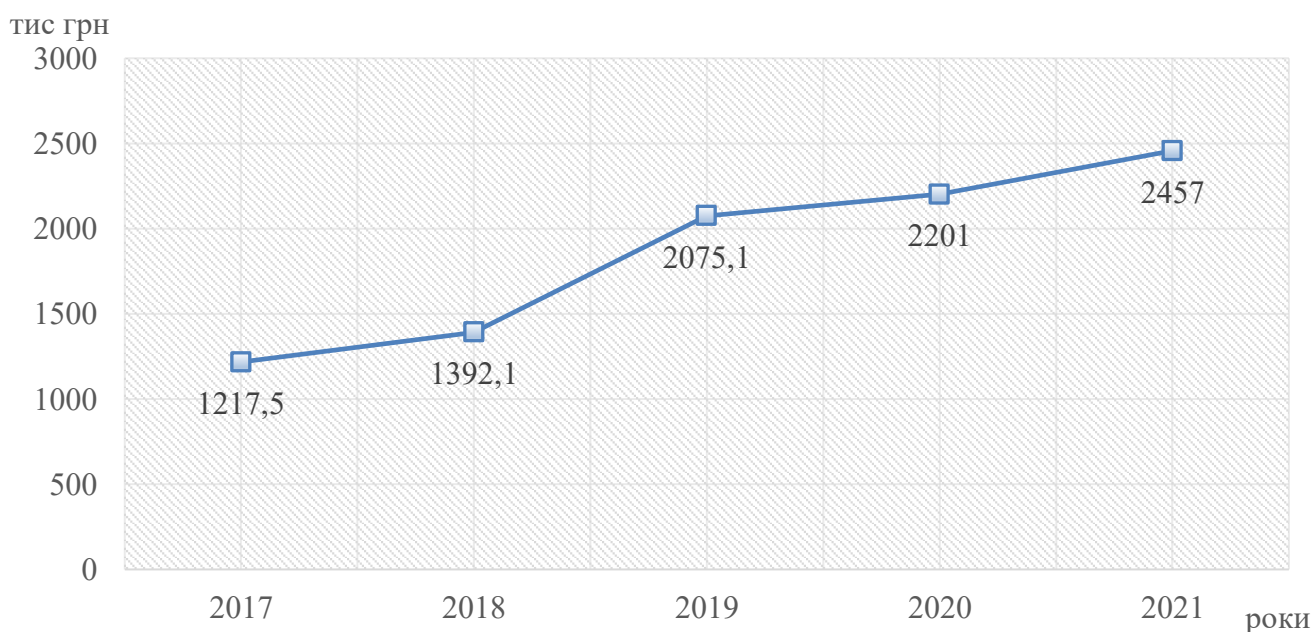


Рисунок 2.9 – Динаміка валюти балансу ТОВ «Агат» за 2017-2021 роки

Аналізуючи отримані розрахунки відмічаємо зростання валюти балансу більше ніж у два рази за 2017-2021 роки, що пов'язано з розширенням виробничо-господарської діяльності підприємства.

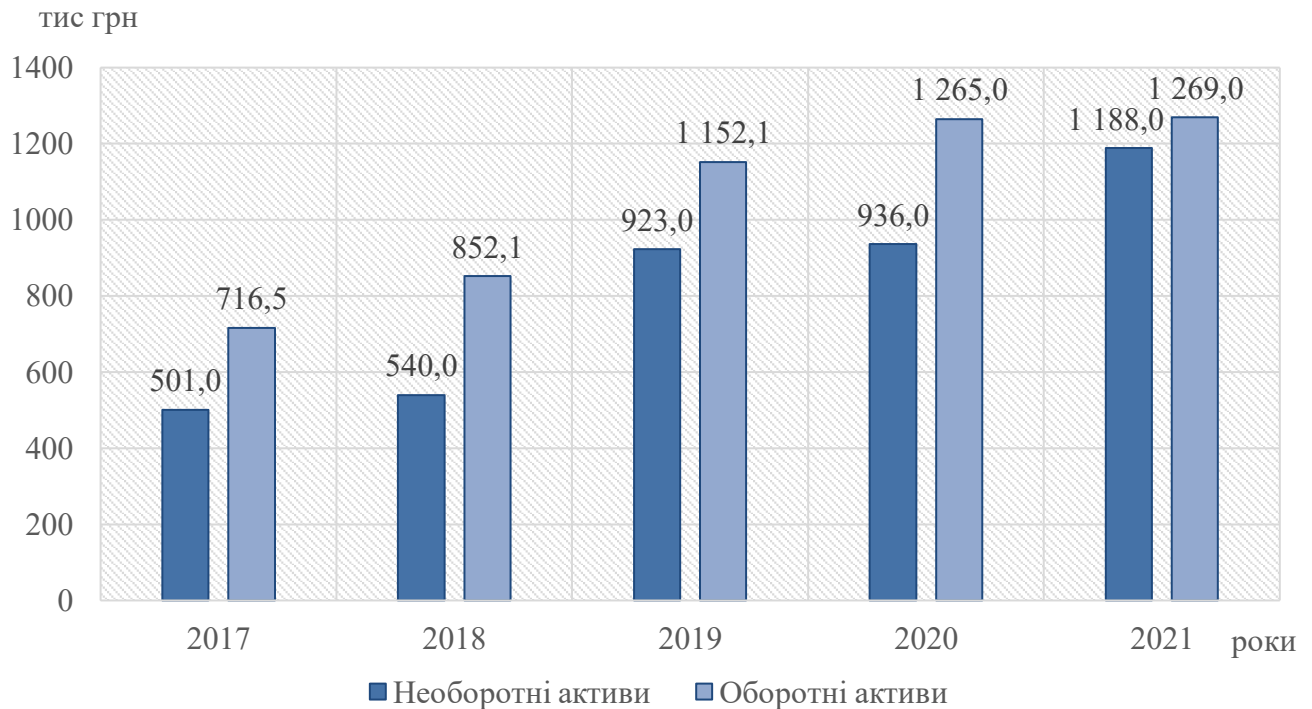


Рисунок 2.10 – Динаміка необоротних та оборотних активів
ТОВ «Агат» за 2017-2021 роки

Зростання відбувається як за оборотними так і за необоротними активами. Проте слід констатувати, що якщо у структурі активів необоротні у 2018 році займали 38,8%, то станом на кінець 2021 – майже 48,4%, що говорить про капіталізацію фінансових результатів підприємства.

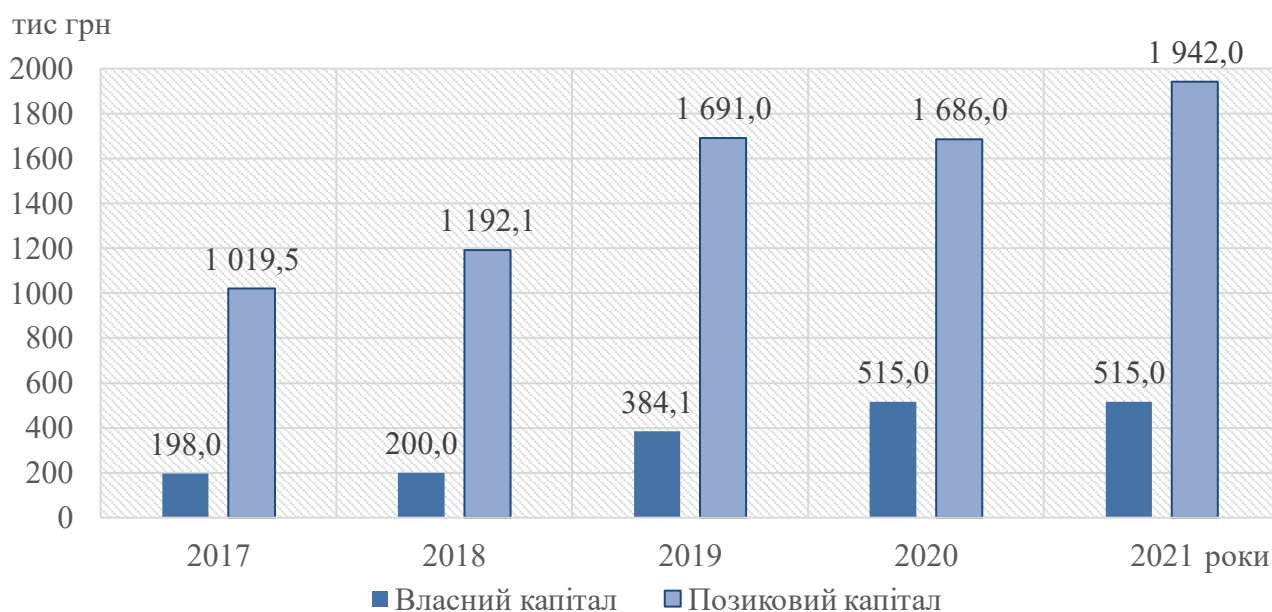


**Рисунок 2.11 – Динаміка власного та позикового капіталу
ТОВ «Агат» за 2017- 2021 роки**

У структурі пасивів великою залишається питома вага позикового капіталу, який представлений як короткостроковими банківськими позиками так і поточною кредиторською заборгованістю. Станом на кінець 2021 року власний капітал займає лише 21%, що потребує дослідження показників фінансової стійкості.

2.3 Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Агат»

Фінансова стабільність компанії значною мірою залежить від того, наскільки вона залежить від кредиторів та інвесторів. Зі зміною умов її діяльності вона проходить різні етапи, намагаючись зберегти цю стабільність.

Компанії потрібні стабільні фінанси, щоб продовжувати працювати та розвиватися. Вона повинна ретельно управляти своїми грошима та спрямовувати їх — покриваючи щоденну роботу, збільшуючи прибутки, зберігаючи здатність сплачувати борги та утримуючи фінансові ризики на прийнятному рівні.

Фінансова стабільність дає компанії простір для реагування на раптові зміни ринкових умов, а не підштовхує її до банкрутства. Вона також допомагає бізнесу

конкурувати за кредити та інвестиції з сильнішої позиції, ніж інші в тому ж секторі економіки. Платежі державі, позабюджетним фондам, працівникам та підрядникам можуть здійснюватися вчасно. Така надійність покращує репутацію компанії, або «гудвіл» — найбільший компонент нематеріальних активів суб'єкта господарювання [64].

Фінансова стабільність відображає, наскільки добре компанія управляє своїми ресурсами: вона повинна захищати власні кошти, підтримувати стабільний прибуток та фінансувати подальше зростання. Ця сильна сторона формує здатність компанії контролювати свої фінанси та є центральною частиною її загального фінансового стану. Тому компанії потрібні практичні заходи для підтримки належного рівня стабільності.

Щоб компанія залишалася фінансово безпечною, вона повинна визначити та виміряти, наскільки вона насправді має фінансову стабільність. Це питання стає складнішим під час економічної кризи, коли значення «певного ступеня» стабільності, сили, що визначають її межі, та надійність методів оцінки потребують ретельнішого вивчення.

Кожна компанія повинна встановити свій власний поріг фінансової стабільності.

Якщо стабільність падає надто низько, компанія може стати неплатоспроможною. Однак надмірна стабільність може призвести до того, що вона матиме більше запасів та резервів, ніж необхідно, що призведе до підвищення витрат на обслуговування, скорочення прибутку та уповільнення економічного зростання.

Єдиний поріг фінансової стабільності не може підійти кожному підприємству. Кожен бізнес працює в межах певної економіки, і ця економіка відображає етап розвитку ширшої системи. Хоча компанії мають незначний контроль над макроекономічними силами, ці сили все ще можуть формувати ефективність, ліквідність, платоспроможність та загальну фінансову стабільність. Їхній вплив зберігається протягом усього розвитку підприємства, але стає набагато більш вираженим під час економічної кризи. Жоден бізнес не уникає цих умов;

вплив на його фінансове становище залежить від того, що робить компанія. Внутрішні фактори різняться з тієї ж причини, змінюючись як залежно від діяльності підприємства, так і від етапу його розвитку. Фінансовий стан підприємства показує, чи може воно фінансувати свою діяльність та здійснювати платежі вчасно. Він також показує, наскільки добре бізнес управляє своїми грошима та виконує фінансові операції.

Щоб бізнес отримував дохід і прибуток, він повинен ефективно організовувати виробництво та продажі, контролювати витрати та управляти власними коштами поряд із позиковими коштами, включаючи кошти, отримані від продажу новоствореної вартості. Значна частина його фінансової стабільності зводиться до того, як формується його капітал: скільки фінансування надходить від самої компанії порівняно з кредиторами, і як довгострокове фінансування збалансовано з короткостроковими позиками. Також важливий спосіб фінансування активів, зокрема основних засобів та запасів. Тому будь-яка оцінка повинна враховувати як джерела надходження коштів, так і те, як компанія їх використовує.

Фінансова стабільність оцінюється за кількома показниками: частка позикового фінансування відносно власних коштів компанії, коефіцієнт її автономії або платоспроможності, гнучкість власного капіталу, а також те, наскільки продуктивно вона використовує як власні кошти, так і фінансові ресурси, інвестовані в її активи. Для її оцінки можна застосовувати різні методи, методики та моделі.

У таблиці 2.5 представлені часткові показники фінансової стабільності. Компанія не має власного обігового капіталу, який розраховується як власний капітал мінус необоротні активи. Як наслідок, позикові кошти покривають її необоротні активи, що не завжди є обґрунтованою фінансовою практикою.

Таблиця 2.5 – Часткові показники фінансової стійкості підприємства

Показники	Оптимальне значення	2017	2018	2019	2020	2021
коефіцієнт економічної незалежності	$\geq 0,5$	0,163	0,144	0,185	0,234	0,21
коефіцієнт концентрації власного капіталу	$\leq 0,5$	0,837	0,856	0,815	0,766	0,790
коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	6,149	6,961	5,402	4,274	4,771
коефіцієнт фінансування	$> 1,0$	0,194	0,168	0,227	0,305	0,265
коефіцієнт заборгованості	$> 0,5$	0,837	0,856	0,815	0,766	0,790
коефіцієнт маневреності	$\geq 0,5$	0,426	0,468	0,37	0,341	0,307
коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 1,0$	0,257	0,233	0,249	0,299	0,287

Узагальнюючий показник фінансової стійкості наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Узагальнюючий показник фінансової стійкості ТОВ «Агат» у 2017-2021 роках

	Показники	2017	2018	2019	2020	2021
1	Власний капітал	198	200	384,1	515	515
2	Необоротні активи	501	540	923	936	1188
3	Власні обігові кошти (р1-р2)	-188	-340	-538,9	-421	-673
4	Довгострокові зобов'язання	115	125	132	142	189
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р. 3 + р. 4)	-73	-215	-406,9	-279	-484
6	Короткострокові кредити та позики	904,5	1067,1	1559	1544	1753
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р. 5 + р. 6)	-977,5	852,1	1152,1	1265	1269
8	Запаси	315,6	386,3	582,3	456	284
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р. 3 - р. 8)	-503,6	-726,3	-1121,2	-877	-957
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р. 5 - р. 8)	-388,6	-601,3	-989,2	-735	-768
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р. 7-р. 8)	-1293,1	465,8	569,8	809	985
12	Запас стійкості фінансового стан, днів (р. 11*360/усі джерела)	140,2	561,3	708,4	390,3	349,8
13	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття на 1 грн. запасів (р. 11/р. 8)	1,59	1,40	1,59	2,05	4,18
	Тип фінансової стійкості	(0;0;0) кризова	(0;0;1) недостатня	(0;0;1) недостатня	(0;0;1) недостатня	(0;0;1) недостатня

Важке фінансове становище компанії у 2017 році свідчило про можливість банкрутства. Вона більше не могла виконувати свої зобов'язання, створюючи неприйнятну ситуацію, яка з часом загрожувала її фінансовій стабільності.

Між 2018 та 2021 роками фінанси компанії були нестабільними, що свідчило про проблему платоспроможності. Баланс між наявними коштами на виплату та зобов'язаннями щодо оплати все ще можна було відновити шляхом збільшення власного обігового капіталу, швидшого стягнення дебіторської заборгованості та прискорення оборотності запасів.

Часткові показники фінансової стабільності відображають динаміку та ситуацію, наведену на рисунку 2.12.

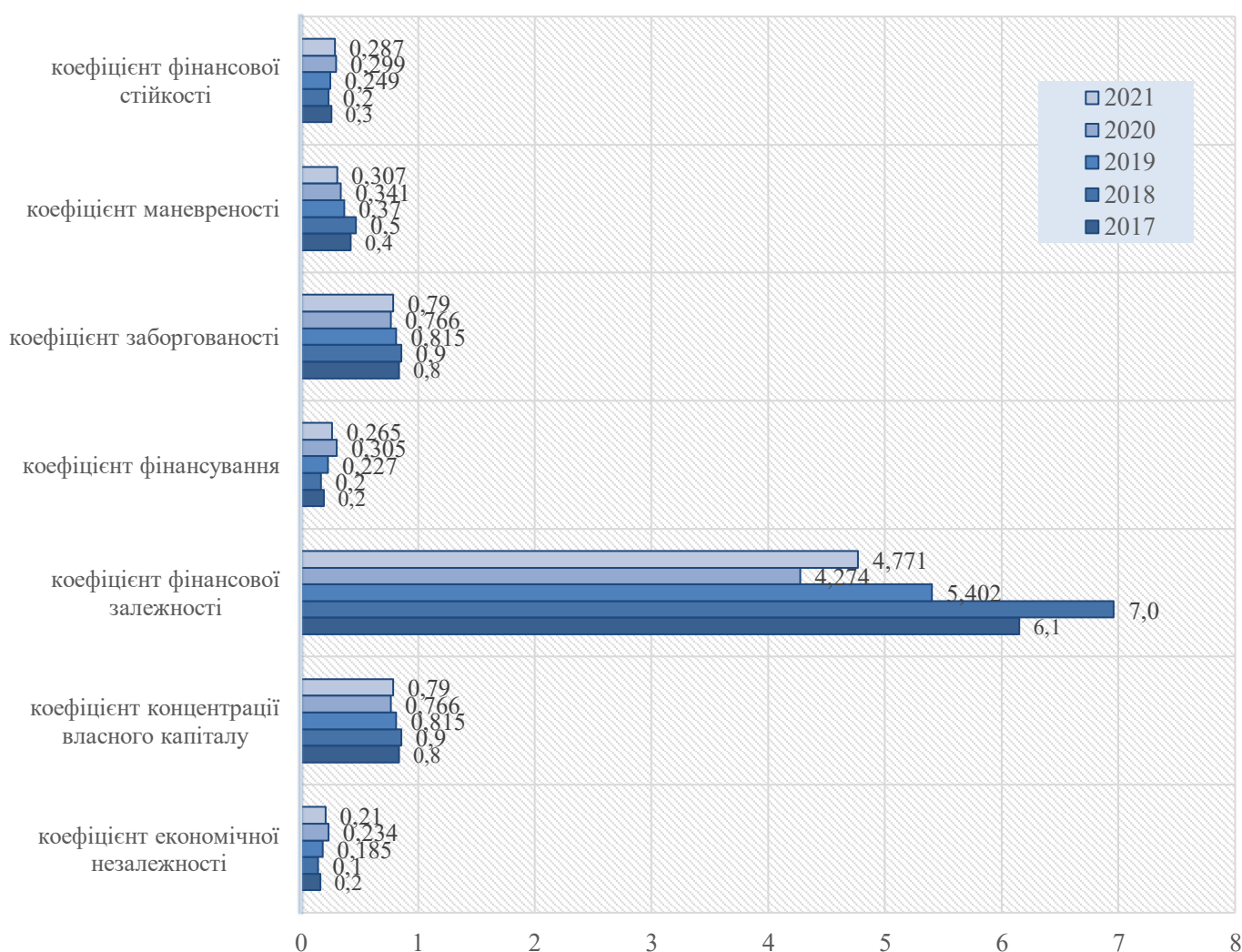


Рисунок 2.12 – Динаміка часткових показники фінансової стійкості за 2017-2021 рр.

Наприкінці 2021 року компанія мала найстійкішу форму фінансової стабільності: власний обіговий капітал був глибоко негативним, запаси були значними, а на кожную гривню запасів не вистачало 0,67 копійки фінансування.

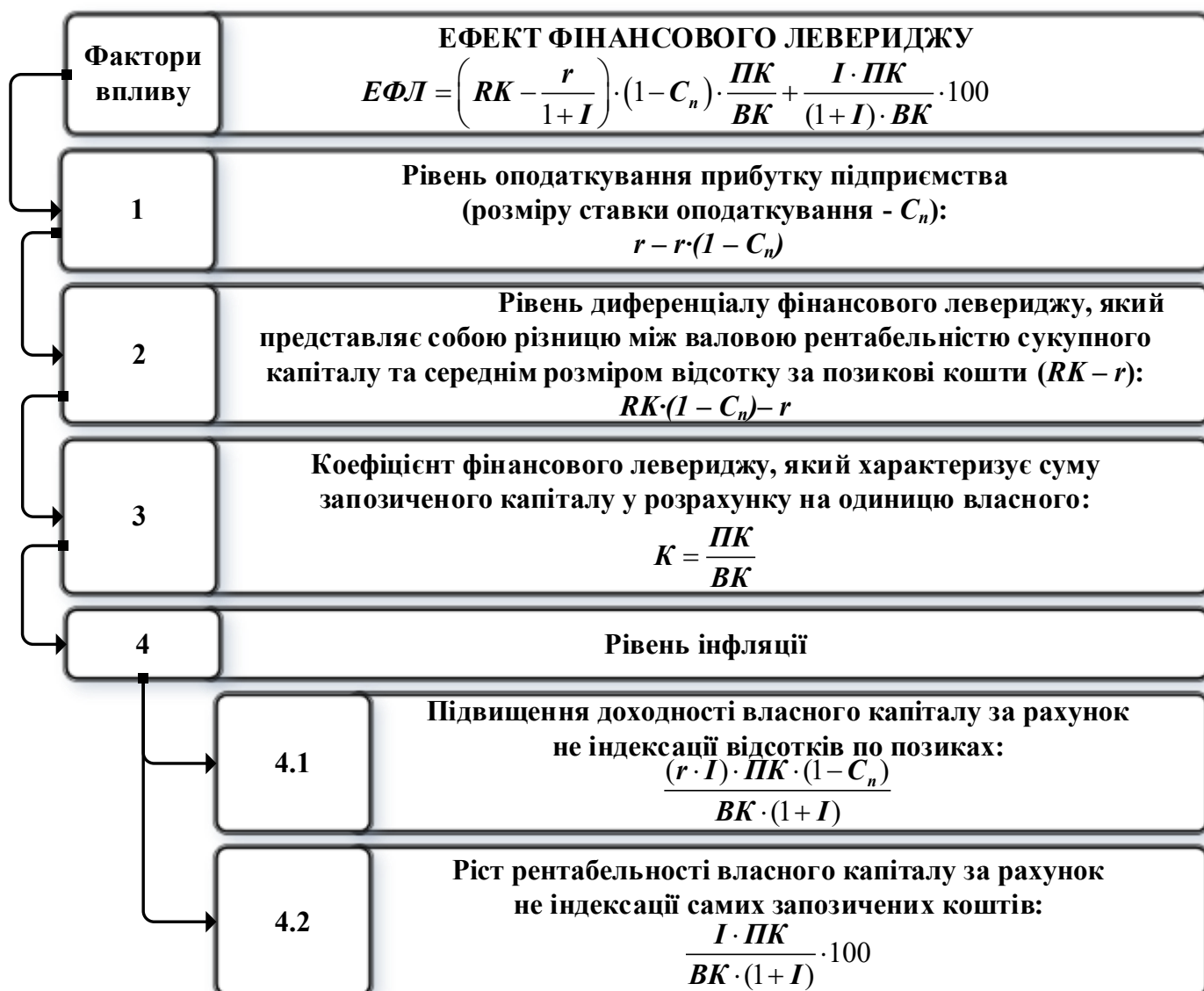
Дані таблиці знову показують, що підприємство значною мірою залежить від зовнішнього фінансування. Позиковий капітал все ще може бути фінансово вигідним: він може збільшити прибутковість власного капіталу, якщо вартість позики залишається нижчою за рентабельність власного капіталу. Ефект фінансового левериджу демонструє цей зв'язок.

Огляд економічних досліджень щодо того, як найефективніше розподіляти інвестиційні ресурси, призвів до кількох висновків.

Фінансовий леверидж зазвичай використовується для покращення розподілу інвестиційних ресурсів. Результати потім аналізуються на наступній основі:

- Компанія, яка повністю покладається на власні кошти, не має фінансового левериджу;
- леверидж збільшується зі зростанням боргу відносно власного капіталу акціонерів;
- запозичення допомагає, коли фінансовані нею інвестиції приносять більше, ніж відсотки за кредитом, що створює позитивний леверидж;
- Леверидж є негативним, коли дохідність інвестицій падає нижче вартості відсотків за кредитом;
- він нейтральний, коли дохід від цих інвестицій відповідає цій вартості.

Ефект фінансового левериджу (EFL) залежить від кількох умов: ставки податку на прибуток компанії; розриву між валовою рентабельністю капіталу та середньою процентною ставкою за позиковими коштами; а також суми боргу відносно власного капіталу. Інфляція також має значення: коли ні відсотки за позику, ні основна сума позики не індексуються, це може підвищити рентабельність власного капіталу.



Умовні позначення: RK – валова рентабельність сукупного капіталу, %; r – середня ставка відсотку за позикові кошти, %; C_n – ставка податку на прибуток, частках одиниці; $ПК$ – середня сума позичкового капіталу, грн; $ВК$ – середня сума власного капіталу, грн; I – темп інфляції

Рисунок 2.13 – Модель фінансового левериджу

Економічні дослідження зазвичай визначають два способи оцінки ефективності структури капіталу: зменшення середньозваженої вартості загального капіталу та підвищення прибутковості власного капіталу.

– мінімізація рівня фінансових ризиків.

Ми вважаємо, що жоден окремий підхід не є достатнім. Обрані методи повинні працювати разом як частина одного пов'язаного процесу, надаючи

оптимізації структури капіталу систематичну та повну основу. Тому процес оптимізації структури капіталу, що використовується в інвестиційній діяльності, можна організувати за такими етапами:

1) Розрахуйте повну суму капіталу, необхідного для реалізації інвестиційного проекту або програми.

2) Встановіть, яку частину цієї потреби підприємство може покрити з власних коштів, враховуючи своє поточне фінансове становище.

3) окреслити можливі шляхи фінансування інвестиційних заходів або програм;

4) для кожного обраного варіанту розрахувати прибутковість власного капіталу, фінансовий ризик та час, необхідний для повернення інвестованого капіталу;

5) Необхідний склад фінансових коштів вибирається в діапазоні від найбільшої частки власного капіталу до нульової частки власного капіталу. Вибір базується на максимізації показника «рентабельність—фінансовий ризик» при мінімізації показника «швидкість повернення капіталу».

У третьому розділі розглядається структура капіталу та розраховується вплив фінансового левериджу, як показано в таблиці 2.7.

Ми оцінюємо середньозважену вартість позикового капіталу, використовуючи середню вартість кредитних ресурсів у 24%; всі менеджери ТОВ «Агат» мають понад 10 років досвіду в управлінні банками. Вартість кредиторської заборгованості в середньому становить від 7% до 12%.

З 2018 по 2021 рік фінансовий леверидж постійно мав позитивний ефект, навіть у періоди інфляції. Це свідчить про те, що ТОВ «Агат» ефективно управляло своїми фінансами, особливо під час залучення позикових коштів.

Таблиця 2.7 – Розрахунок ефекту фінансового левириджу для ТОВ «Агат»

Показники	роки					Відхилення (+,-)		
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021
прибуток до сплати податків і відсотків, тис грн	260,7	321,4	694,9	524	519	373,5	-170,9	-5
прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис грн	260,7	321,4	694,9	524	519	373,5	-170,9	-5
податок на прибуток, тис грн	43	58,4	112,9	110	85	54,5	-2,9	-25
прибуток від звичайної діяльності, тис грн	217,7	263	582	414	434	319	-168	20
коефіцієнт оподаткування	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0	0	0
середній розмір капіталу, у тому числі:	-	1304,8	1733,6	2138,0 5	2329	428,8	404,45	190,95
- власного капіталу	-	199	292,05	449,55	515	93,05	157,5	65,45
- позикового капіталу	-	1105,8	1441,6	1688,5	1814	335,8	246,9	125,5
плече фінансового важеля (коефіцієнт заборгованості)	-	5,557	4,936	3,756	3,522	-0,621	-1,18	-0,234
рентабельність власного капіталу, %	109,94	132,16	199,28	92,09	84,27	67,12	-107,19	-7,82
рентабельність сукупного капіталу, %	-	20,16	33,57	19,3	18,64	13,41	-14,20	-0,73
середньозважена ціна позикового капіталу, %	0	13,5	14,09	15,59	16,97	0,59	1,5	1,38
темп інфляції, %	13,7	9,8	4,1	5	10	-5,7	0,9	5
ефект фінансового левириджу, %								
- в умовах стабільності цін	-	30,33	78,85	11,62	4,81	48,52	-67,23	-6,81
- в умовах інфляції	-	590,37	521,53	364,63	369,58	-68,85	-156,89	4,95

Оцінимо ймовірність банкрутства ТОВ «Агат» за методом Бівера.

Неплатоспроможність природним чином виникає в умовах ринкової економіки. За радянських часів процедури неплатоспроможності застосовувалися лише в розвинених країнах. Україна прийняла свій перший закон у цій галузі — Закон «Про банкрутство» — у 1992 році. До 1999 року цей єдиний закон регулював українське законодавство про банкрутство, визначаючи, коли і як юридичні особи, які займаються підприємницькою діяльністю, можуть бути визнані банкрутами та як будуть задоволені вимоги кредиторів. Після реформи законодавства про банкрутство 1999 року закон був змінений, а пізніше переформульований під назвою «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Результати діяльності підприємства можуть зростати або знижуватися з кількох причин:

—зовнішні: економічна криза, падіння виробництва, інфляція, нестабільність фінансової системи, зміна ринкових умов, неплатоспроможність або банкрутство

партнерів, політична нестабільність, прогалини в економічному та антимонопольному законодавстві, надмірне оподаткування, посилення міжнародної конкуренції, зміни в суспільному добробуті, нові виробничі технології та досягнення науки і техніки;

—внутрішні: слабе управління, високі виробничі витрати, збиткова продукція та недостатні обсяги продажів, спричинені неефективним маркетингом. Інші проблеми включають недостатній обіговий капітал, застаріле обладнання та методи виробництва, погану організацію, надмірні запаси, слабку платіжну дисципліну та необдуману кредитну політику.

Жоден фактор не можна поставити на перше місце. Домінує зовнішній тиск, особливо політична, економічна та фінансова нестабільність. Він робить бізнес-рішення невизначеними та може призвести до неплатоспроможності компаній або до їх банкрутства.

Аналіз фінансового стану підприємства до неплатоспроможності або банкрутства починається з визначення та обґрунтування причин його невдачі. Ці коливання показників зазвичай є результатом поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зарубіжні дослідники також розробили кілька методів оцінювання, включаючи коефіцієнт Бівера, Z-оцінку Е. Альтмана, індекс Конана-Голдера, тести Ліса та Таффлера, а також модель Спрінгейта.

2 Прогнозування та оцінка ймовірності банкрутства. Вітчизняні методи оцінюють можливе банкрутство суб'єкта господарювання за допомогою набору коефіцієнтів та критеріїв, що використовуються для визначення того, чи має неплатоспроможне підприємство незадовільний баланс. Ці показники включають коефіцієнт покриття (K_p), коефіцієнт власного капіталу (K_z) та коефіцієнт відновлення (збитковості) платоспроможності (K_v), який показує, чи має підприємство реальний шанс відновити свою платоспроможність — або може її втратити — протягом визначеного періоду.

У вітчизняній практиці ці моделі рідко застосовуються. Вони не враховують розвиток підприємств у конкретних галузях, спільні для них бізнес-структури та

ширші умови вітчизняної економіки. Як наслідок, прогнозування банкрутства залишається значною мірою теоретичним: наявні дані є упередженими та не можуть підтверджувати достовірні практичні висновки. Тому вітчизняні моделі прогнозування повинні відображати специфічні для галузі умови.

Таблиця 2.8 – Діагностика ймовірності банкрутства ТОВ «Агат» у 2017-2021 роках за коефіцієнтом Бівера

Показники	Рекомендовані значення показників			роки				
	група I – стійкий фінансовий	група II – за 5 років до банкрутства	група III – за рік до банкрутства	2017	2018	2019	2020	2021
коефіцієнт Бівера	0,4-0,17	0-0,17	<0	0,214	0,354	0,444	0,358	0,322
коефіцієнт загальної ліквідності	≤3,2	≤2,0	≤1,0	0,79	0,8	0,74	0,82	0,72
рентабельність капіталу за чистим прибутком	6-8	4	-22	17,88	18,89	28,05	18,81	17,66
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	≤0,37	≤0,50	≤0,80	0,837	0,856	0,815	0,766	0,79
коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	≥0,4	≤0,3	≤0,06	-0,249	-0,244	-0,26	-0,191	-0,274

Проведені розрахунки свідчать, що ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства доволі низька, проте коефіцієнт Бівера значно покращився, як би підприємство мало власний оборотний капітал, хоча як показує розрахунок ефекту фінансового важеля, позикові кошти використовуються також ефективно.

2.4 Оцінка ефективності фінансового планування розвитку ТОВ «Агат»

У цьому розділі розглядаються фінансові результати ТОВ «Агат» та розглядається, як виконувався його план фінансового розвитку з 2017 по 2022 рік.

Прибуток показує фінансовий результат підприємства в абсолютному

вираженні, але сам по собі він не розкриває, наскільки добре бізнес працює на ринку, який у нього економічний потенціал, наскільки він конкурентоспроможний або чи зможе він вижити. Тому для оцінки ефективності абсолютні показники необхідно поєднувати з коефіцієнтами рентабельності.

Поняття «рентабельність» походить від слова «рента», що зазвичай означає дохід. В економічній літературі воно спочатку описувало дохід, отриманий від використання факторів виробництва. Американський економіст П.Е. Самуельсон визначив його ширше: безумовний дохід, отриманий від підприємницької діяльності, технічних інновацій, удосконалень, прийняття ризиків в умовах невизначеності, монопольної влади та етичної поведінки.

З розвитком ринкових відносин рентабельність почала відображати не лише виробничі результати компанії, а й охоплювати її ширшу ділову та інвестиційну діяльність. В. Я. Горфінкель та В. А. Швандар описують рентабельність як відносний показник прибутку, що показує, наскільки ефективно працює підприємство.

Показники прибутковості дають чіткіше уявлення про ефективність управління, ніж сам лише прибуток. Вони показують, як прибутковість порівнюється з інвестованим капіталом або використаними ресурсами, що робить їх корисними для оцінки діяльності компанії, встановлення цін та прийняття інвестиційних рішень.

Рентабельність також можна розуміти як якісну оцінку того, скільки прибутку підприємство отримує від своїх витрат та від виробничих ресурсів, що використовуються для виробництва та продажу основного продукту або надання послуг. До цих ресурсів належать капітал і праця. Яким би не було визначення, рентабельність залишається відносним показником: вона порівнює отриманий або очікуваний фінансовий результат з обраною базою, такою як дохід, витрати, середня вартість основних та оборотних активів або фонд оплати праці. Глобальна бухгалтерська та аналітична практика зараз використовує десятки показників для оцінки стану суб'єкта господарювання, включаючи рентабельність продажів продукції, рентабельність активів та власного капіталу, оборотність активів та

вартість компанії. Кожен показник може спрямовувати керівництво та показувати, як розвивається певний процес на підприємстві. Для ефективного контролю витрат та управління бізнесом традиційні показники рентабельності залишаються дуже корисними. Вони показують, як статті балансу пов'язані з прибутком, який отримує підприємство. Такі ж коефіцієнти можна також розрахувати для конкретних активів, видів позикового капіталу та окремих реальних або фінансових інвестицій.

Коефіцієнти рентабельності поділяються на чотири широкі категорії: ті, що вимірюють обсяг продажів, активи, власний капітал та зобов'язання, а також витрати або продукцію.

Рентабельність продажів (R_{pr}) вимірює результати компанії за певний період і виражається у відсотках. Вона допомагає керівництву переглядати ціноутворення та контролювати витрати, пов'язані з комерційною діяльністю. Цей показник варіюється від підприємства до підприємства, оскільки компанії конкурують по-різному та продають різні асортименти продукції. Для його розрахунку може використовуватися кілька форм прибутку, тому коефіцієнт з'являється у кількох варіантах. Найпоширеніші показники використовують валовий прибуток, операційний прибуток або чистий прибуток. Операційна рентабельність продажів, зокрема, порівнює прибуток до оподаткування з доходом і виражає результат у відсотках. Вона показує, скільки прибутку залишається в кожній гривні доходу після сплати відсотків і податків. Рентабельність продажів вимірюється шляхом ділення чистого прибутку на дохід, що дає найчіткіше уявлення про результати продажів підприємства.

Рентабельність активів (R_{KA}) вимірює, наскільки прибутково та ефективно компанія використовує свої ресурси. Простими словами, вона показує, скільки прибутку отримує бізнес з кожної вкладеної гривні.

Рентабельність активів допомагає виявити, наскільки точно фактична прибутковість відповідала прогнозам, і які фактори спричинили будь-який розрив. Це також дозволяє порівнювати підприємства, що працюють в одній галузі. Для рентабельності власного капіталу розрахунок включає чистий прибуток у власному капіталі без вирахування відсотків за позикою, як це стандартно при розрахунку

попереднього показника прибутковості.

Рентабельність витрат від звичайної діяльності (РВД) розраховується шляхом ділення загального прибутку від звичайної діяльності на загальні витрати від звичайної діяльності. Він показує, скільки прибутку отримує компанія з кожної витраченої гривні протягом звітного періоду. Той самий показник може базуватися лише на операційних витратах (РВД): прибуток від операційної діяльності ділиться на загальні операційні витрати.

Точніше, цей показник показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні, витраченої на операційну діяльність. Він вимірює рентабельність виробництва, виконаних робіт, наданих послуг, проданих товарів та інших операційних витрат, що робить його показником рентабельності, що базується на витратах. Рентабельність продукції (Rprod) показує, наскільки ефективно підприємство використовує повну собівартість виробництва та продажу своєї продукції. Вона розраховується як відношення прибутку від продажів до повної собівартості.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Агат» у 2018-2021

показники	роки					відхилення (+,-)			
	2017	2018	2019	2020	2021	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021
Рентабельність (+) збитковість (-),%									
- продажу	5,48	6,02	16,80	11,41	12,94	0,54	10,78	-5,39	1,53
- витрат	5,79	6,40	20,19	12,88	14,86	0,61	13,79	-7,31	1,98
- активів	17,88	18,89	28,05	18,81	17,66	1,01	9,16	-9,24	-1,15
- власного капіталу	109,95	131,50	151,52	80,39	84,270	21,55	20,02	-71,13	3,88

Аналізуючи отримані розрахунки відмічаємо стабільну прибутковість діяльності ТОВ «Агат». Так, на 1 гривню виручки від реалізації станом на кінець 2021 року підприємство отримає майже 13 копійок прибутку, а на 1 гривню власного капіталу – 84 копійок.

До негативних моментів слід віднести від’ємні темпи зростання прибутковості, як по відношенню до 2019 року так і по відношенню до 2020 року.

Таблиця 2.10 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ«Агат» у 2017-2021 роках, тис грн

Стаття	2017	2018	2019	2020	2021
чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2109	2406,6	3097,7	3156	3919
собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1925	2187,4	2465,7	2661	2999
валовий:					
прибуток	184	219,2	632	495	920
інші операційні доходи	115,6	138,6	145,2	115	126
адміністративні витрати	68,5	74,4	111,7	135	413
інші операційні витрати	3,5	2,3	12,2	23	85
фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	227,6	281,1	653,3	452	548
інші фінансові доходи	35,6	44,1	54,1	86	85
фінансові витрати	2,5	3,8	12,5	14	114
фінансовий результат до оподаткування:					
прибуток	260,7	321,4	694,9	524	519
витрати (дохід) з податку на прибуток	43	58,4	112,9	110	85
чистий фінансовий результат:					
прибуток	217,7	263	582	414	434

І нарешті спробуємо проаналізувати досяжність планових фінансових показників семирічного розвитку, закладених у бізнес-план 2016 року.

Таблиця 2.11– Планові та фактичні показники діяльності ТОВ «Агат» за 2017-2021 роки, тис грн

показники	роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
планові показники 2016 року, тис грн					
вартість ресурсів	2620	3643	4980	6603	8599
чистий дохід	3458	5891	7845	9127	12078
собівартість реалізованої продукції	2748	4457	6015	7567	9087
прибуток від операційної діяльності	554	879	1045	1478	2078
чистий прибуток	415	641	778	1047	1458
фактичні результати діяльності, тис грн					
вартість ресурсів	1217,5	1392,1	2075,1	2201	2457
чистий дохід (факт)	2109	2406,6	3097,7	3156	3919
собівартість реалізованої продукції	1925	2187,4	2465,7	2661	2999
прибуток від операційної діяльності	260,7	321,4	694,9	524	519
чистий прибуток	217,7	263	582	414	434
виконання плану, %					
вартість ресурсів	46,47	38,21	41,67	33,33	28,57
чистий дохід (факт)	60,99	40,85	39,49	34,58	32,45
собівартість реалізованої продукції	70,05	49,08	40,99	35,17	33
прибуток від операційної діяльності	47,06	36,56	66,5	35,45	24,98
чистий прибуток	52,46	41,03	74,81	39,54	29,77

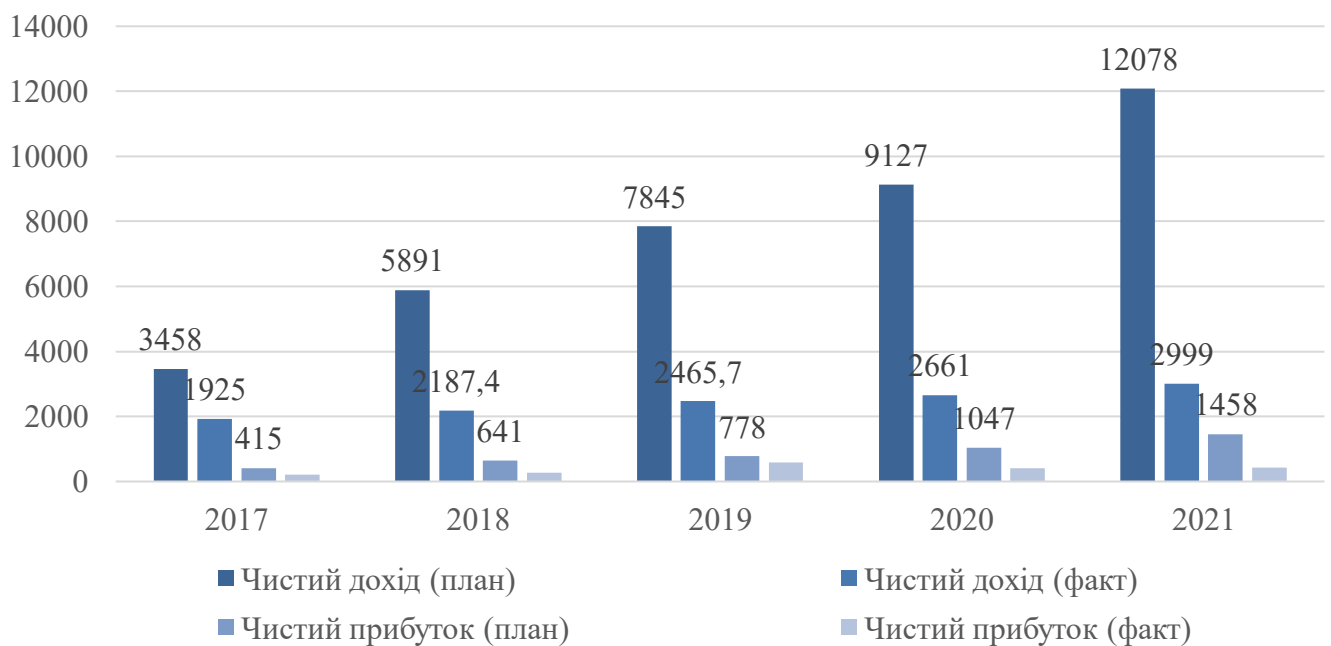


Рисунок 2.14 – Графічне відображення планових та фактичних показників діяльності ТОВ «Агат»

Дослідження показало, що ТОВ «Агат» не досягло своїх запланованих показників розвитку до 2022 року. Керівництво пояснює недовиконання таких факторів:

- зміна напрямку діяльності компанії: вона почала з виробництва гіпсокартону, але ціни на газ зросли з 600 гривень до 4800 гривень за 100 м³, що зробило виробництво нерентабельним;

- Купівлю обладнання було профінансовано за рахунок кредиту в іноземній валюті. Коли національна валюта знецінилась, частину майна довелося вивести з виробництва, щоб задовольнити вимоги банків щодо погашення боргів.

Випадок ТОВ «Агат» показує, як внутрішні умови формують фінансові плани, тоді як зміни в економіці загалом можуть змусити ці плани змінитися.

Висновки до другого розділу

У другому розділі розглянуто поточний стан та тенденції розвитку малого бізнесу в Україні та Херсонській області. Для досягнення цієї мети було оцінено

умови, що сприяють підприємницькій діяльності в Україні, порівняно країну з міжнародними показниками, а також проаналізовано кількість малих підприємств, зайнятість працівників, обсяг продажів продукції та послуг, фінансові результати, прибутковість та фактори, що зумовили спостережувані зміни.

Зростання рейтингу України оцінювалося за допомогою показника відстані від кордону. Він вимірює, наскільки правова база країни відстає від контрольної країни за певним показником. Вищий бал сигналізує про сприятливіше бізнес-середовище.

Підприємство не має власного обігового капіталу — різниці між власним капіталом та необоротними активами. Це означає, що необоротні активи фінансуються за рахунок позикових коштів, що не завжди є доцільною практикою.

Огляд економічної літератури щодо оптимізації інвестиційних ресурсів призводить до кількох висновків.

Фінансовий леверидж найчастіше використовується для вирішення цієї проблеми.

З 2018 по 2021 рік фінансовий леверидж мав стабільно позитивний ефект, навіть у періоди інфляції. Це свідчить про ефективне фінансове управління в ТОВ «Агат», зокрема щодо способів залучення та використання позикових коштів.

Показники прибутковості поділяються на чотири широкі категорії: продажі, активи, власний капітал та зобов'язання, а також витрати та продукція.

Дослідження показують, що ТОВ «Агат» не досягло своїх запланованих показників розвитку до 2022 року. Керівництво пояснює це кількома основними факторами:

- зміна в діяльності компанії: вона почала з виробництва гіпсокартону, але ціни на газ зросли з 600 гривень до 4800 гривень за 100 м³, що зробило виробництво нерентабельним;

- Купівлю обладнання було профінансовано за рахунок кредиту в іноземній

валюті. Коли національна валюта знецінилась, деякі виробничі активи довелося вивести з експлуатації, щоб повернути борги банкам.

ТОВ «Агат» показує, як фінансові плани можуть формуватися як внутрішніми умовами, так і змінами в економіці загалом.

3 Шляхи удосконалення фінансового планування розвитку ТОВ «Агат»

3.1 Оптимізація структури капіталу ТОВ «Агат»

Кілька теорій пояснюють, як компанія визначає свою оптимальну структуру капіталу. Основними підходами є традиційна теорія, теорія Міллера-Модільяні, теорія компромісів та теорія асиметричної інформації, яка включає ієрархії сигналізації та фінансування. Згідно з традиційним підходом, корпорація має структуру капіталу, яка максимізує прибутки акціонерів і, отже, вартість корпорації. На рисунку 3.1 цей зв'язок представлено графічно.

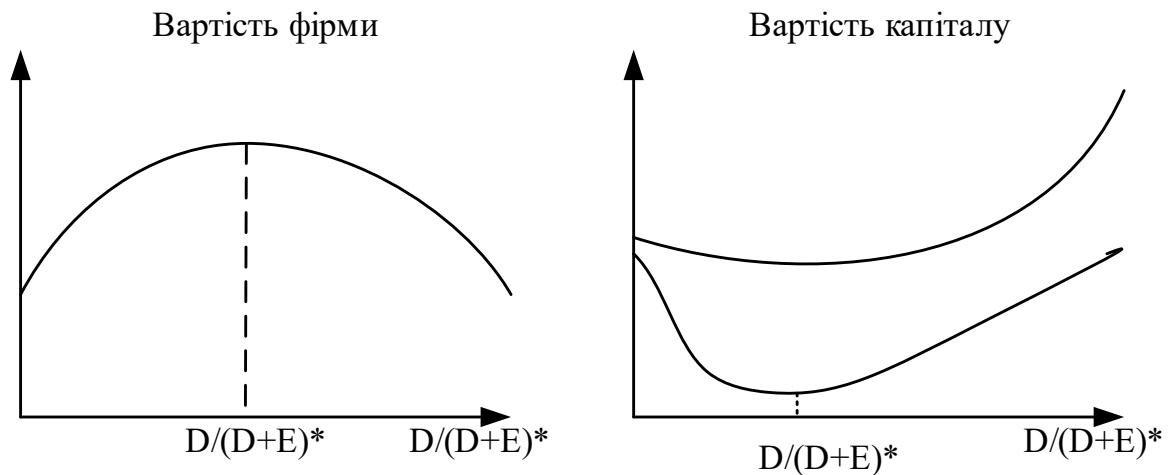


Рисунок 3.1 – Традиційний підхід до визначення оптимальної структури капіталу

Традиціоналісти стверджують, що помірні запозичення не змінюють дохідність звичайних акцій; вона залишається приблизно постійною, доки борг не досягне певного рівня. Після досягнення цієї точки середня вартість капіталу падає, оскільки позикові кошти коштують менше, ніж акції, а боргові інструменти несуть менший ризик, ніж акції.

Традиціоналісти стверджують, що як тільки зобов'язання перевищують певну позначку, фірма стає більш ризикованою, що призводить до збільшення як вартості власного капіталу, так і, зрештою, вартості боргу.

Таким чином, загальна вартість капіталу корпорації відповідає параболічній кривій. Її найнижча точка визначає оптимальну структуру капіталу, що виражається як $D / (D + E)$.

Традиційна теорія визнає існування оптимальної структури капіталу, але не пропонує чіткого методу визначення відповідного співвідношення.

До 1958 року теорія структури капіталу не мала чітких моделей. Дослідники переважно спиралися на попередні ідеї, взяті з того, як менеджери компаній обирали свої джерела фінансування. Ситуація змінилася в 1958 році, коли Ф. Модільяні та М. Міллер (ММ) опублікували свою найвідомішу статтю з корпоративних фінансів «Вартість капіталу, корпоративні фінанси та теорія інвестицій». У статті було представлено їхню теорему: вартість компанії не залежить від її структури капіталу. ММ стверджував, що вартість капіталу фірми визначається лише її потоком прибутків, який сам по собі відображає здійснені інвестиції. Таким чином, ринкова вартість являє собою капіталізацію очікуваних грошових потоків після коригування на ризик.

Ринкова вартість V_o дорівнює сумі ринкової вартості оплаченого капіталу V_o^e та ринкової вартості боргу D_o :

$$V_o = V_o^e + D_o \quad (3.1)$$

Модель ММ стверджує, що коли фінансовий леверидж підвищує ринкову вартість боргу компанії, ринкова вартість її сплаченого капіталу падає на ту ж величину. Таким чином, загальна вартість капіталу не залежить від того, як структуровано капітал.

Теорема ММ вперше вводить арбітраж: інвестори порівнюють вартість капіталу на двох ринках і діють на основі будь-якої різниці. ММ стверджує, що дві фірми з різними структурами капіталу все одно повинні мати однакову вартість капіталу. Якби вони цього не зробили, інвестори продавали б цінні папери, випущені фірмою з нижчою вартістю, і купували б ті, що випущені фірмою з вищою вартістю. Ринкові сили тоді б повернули ціни до рівноваги, оскільки інвестори прагнуть найвищої доступної прибутковості.

ММ дійшов свого висновку, лише припускаючи жорстко контрольований ринок:

- інвестори діють однаково та мають однакові очікування щодо порівнянних активів;
- ринок капіталу функціонує ідеально: кожен може залучати кошти на рівних умовах, без жодних транзакційних витрат;
- Вартість позик не змінюється; кожна фірма сплачує безризикову процентну ставку.
- Кожна фірма отримує однаковий прибуток щороку та розподіляє його між акціонерами.
- Модель передбачає відсутність податків.

Після додавання до моделі корпоративного, а потім і податку на доходи фізичних осіб, ММ доходить іншого висновку: вартість компанії зростає разом із її борговим тягарем. Згідно з цією логікою, корпорація досягає своєї найвищої вартості, коли все фінансування здійснюється за рахунок позик. Результат може здатися парадоксальним, але податкова система його пояснює. У багатьох країнах відсоткові платежі за боргом віднімаються від прибутку до оподаткування, зменшуючи базу оподаткування.

Аналогічне правило діє і в Україні. Згідно з Податковим кодексом України, до валових витрат платника податків за звітний період можуть включатися витрати, пов'язані зі сплатою або нарахуванням відсотків за борговими зобов'язаннями, включаючи позики, за умови, що сплата або нарахування пов'язані з господарською діяльністю платника податків.

М. Міллер та Ф. Модільяні привернули увагу до питання оптимальної структури капіталу, що згодом спонукало до широких досліджень. Теорія компромісів, проілюстрована на рисунку 3.2, зараз широко використовується в США.

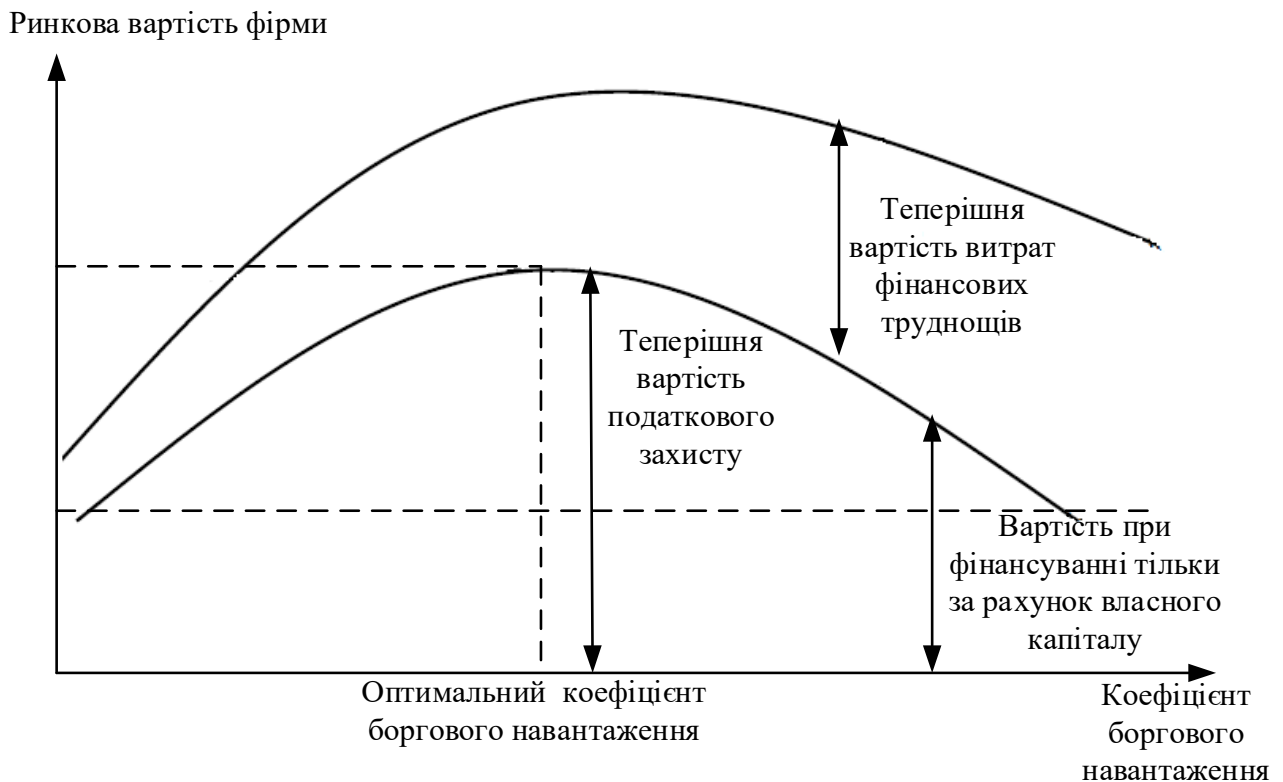


Рисунок 3.2 – Компромісний підхід формування оптимальної структури капіталу

Рішення щодо структури капіталу збалансовують податкові вигоди від боргу та витрати, пов'язані з фінансовими труднощами, включаючи кризи та банкрутство. Американський економіст Е. Альтман виявив, що ці витрати можуть перевищувати 20% вартості корпорації.

Теорія передбачає, що компанії з надійними фізичними активами та значним оподатковуваним доходом повинні мати більше боргів, тоді як ті, чиї активи є більш ризикованими, зазвичай повинні покладатися переважно на власний капітал.

Втілення цього стратегічного компромісу на практиці пов'язане зі значними витратами та труднощами; їх неможливо усунути одразу.

Модель ММ припускає ідеальну симетрію інформації: інвестори та менеджери знають одне й те саме про плани фірми.

Г. Дональдс і пізніші прихильники теорії асиметричної інформації (теорії ієрархії) відкинули це припущення як невірне. Теорія базується на одному головному принципі: корпоративні менеджери віддають перевагу внутрішньому фінансуванню компанії;

б) Фірми встановлюють цільовий розмір виплати дивідендів відповідно до того, скільки вони можуть інвестувати;

с) коли необхідне зовнішнє фінансування, вони спочатку випускають найбезпечніші цінні папери.

Теорія не передбачає цільового співвідношення боргу до власного капіталу. Натомість керівництво обирає фінансування відповідно до ієрархії, надаючи перевагу варіанту, який має найменші витрати на отримання та несе найменший ризик.

Згідно з цією теорією, компанії спочатку використовують власний капітал. Після того, як це фінансування вичерпується, вони звертаються до боргових зобов'язань. Зовнішнє фінансування відбувається у власному порядку: у розвинених країнах фірми зазвичай беруть позику, перш ніж випустити цінні папери, оскільки позики зазвичай дешевші та легші для отримання.

Теорія ієрархії описує, як фінансові менеджери насправді схильні поводитися; вона науково не встановлює, яка структура капіталу максимізує вартість фірми. Її головна перевага полягає у зменшенні ризиків і витрат, з якими стикається фірма під час отримання фінансування.

Оцінка того, чи відповідають правила теорії ієрархії українським умовам, вказує на наступне:

а) Порівняно із зовнішнім фінансуванням, залежність від нерозподіленого прибутку та спеціально створених фондів впливає з таких обставин:

- кошти, що генеруються всередині підприємства, зазвичай нічого не коштують;
- їх використання не вимагає від підприємства розкриття додаткової інформації;
- вони практично не додають додаткового ризику;

б) Вибір підприємства щодо фінансування відображає те, який ризик готові прийняти його менеджери. Менеджери з вищою толерантністю до ризику можуть обирати дешевше фінансування, яке несе більший ризик; більш обережні

менеджери зазвичай віддають перевагу дорожчим та безпечнішим джерелам.

Ринкова економіка функціонує за простим, довгостроковим принципом: бізнесу потрібен капітал для початку, він повинен постійно його забезпечувати та, зрештою, працювати над збільшенням своїх коштів. Тому фінансовий менеджмент повинен визначати правильне поєднання джерел фінансування, покривати необхідні витрати та забезпечувати очікуваний дохід.

Фінансовий склад компанії та дивідендна політика безпосередньо впливають одне на одного. Певна структура капіталу формує дохідність, яку отримують акціонери, та дивіденди, які компанія може виплатити, тоді як сама ця структура залежить від рентабельності власного капіталу та частки прибутку, що розподіляється як дивіденди.

Висока рентабельність власного капіталу дозволяє компанії утримувати більшу частину свого прибутку та додавати його до власного капіталу. Цей капітал покриває стратегічні потреби та запевняє ділових партнерів, особливо кредиторів, що компанія може виконати свої зобов'язання.

Бізнес не повинен вичерпувати свою кредитну спроможність під час звичайної діяльності. Зберігання певної кількості доступного кредиту залишає можливість взяти позику, коли цього вимагають обставини, не знижуючи при цьому диференціал фінансового левериджу нижче нуля.

У Сполучених Штатах досвідчені фінансові менеджери зазвичай радять тримати позикові кошти на рівні або нижче 40% від загального капіталу. Це відповідає коефіцієнту фінансового левериджу 0,67.

Факторний аналіз рентабельності власного капіталу може показати, чому потенційний дохід власників знизився та наскільки сильно кожна причина вплинула на результат. Розрахунки були виконані за допомогою комп'ютерної програми.

Для розрахунку факторного аналізу рентабельність власного капіталу дорівнює:

$$ROE = \text{ПВ}_{\text{чп}} \cdot \text{МК} \cdot R_{\text{об}} \cdot K_{\text{об}} \quad (3.2)$$

де $PВ_{чп}$ – питома вага чистого прибутку в загальній сумі прибутку;

МК – мультиплікатор капіталу.

При його підвищенні зростає рентабельність власного капіталу:

$$МК = \text{Активи} / \text{Власний капітал}, \quad (3.3)$$

де $Роб$ – рентабельність обороту, визначається як відношення балансового прибутку до чистого доходу від реалізації продукції і характеризує ефективність управління витратами і цінової політики підприємства;

$Коб$ – коефіцієнт оборотності капіталу.

Результати аналізу наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Факторний аналіз рентабельності власного капіталу

Показник	Роки	
	2019	2021
фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	694,9	519
чистий дохід від реалізації продукції	3097,7	3919
власний капітал	384,1	515
рівень оподаткування, %	18	18
питома вага чистого прибутку, %	0,84	0,84
мультиплікатор капіталу	5,40	4,77
коефіцієнт оборотності капіталу	0,20	0,23
рентабельність продажу до сплати податку на прибуток, %	0,17	0,13
рентабельність власного капіталу, %	1,52	0,84
зміна ROE (2021 р. до 2019 р.), %, в т. ч.:		-3,389
за рахунок зміни питомої ваги чистого прибутку, %		-0,024
за рахунок зміни мультиплікатора капіталу, %		-1,810
за рахунок зміни оборотності капіталу, %		2,059
за рахунок зміни рентабельності продажу, %		-3,614

Падіння рентабельності власного капіталу на 3,389% відображає зниження на 3,614%, спричинене неефективним управлінням витратами та ціноутворенням, що знизило рентабельність обороту.

Як було встановлено в попередньому розділі, валовий та чистий прибуток у 2021 році впали на 25% порівняно з попереднім періодом, що й призвело до такого результату.

Нижча рентабельність продажів — це лише одна з причин падіння рентабельності власного капіталу.

У таблиці 3.1 показано, що потенційний дохід падає зі зростанням відносної ставки податку, а оборотність капіталу довше зростає. Вплив незначний, але компанії слід контролювати свої зобов'язання щодо податку на прибуток та пришвидшувати оборотність капіталу для збільшення доходу.

Лише збільшення оборотності капіталу позитивно вплинуло на ROE (+2,059%).

Фінансовий леверидж безпосередньо впливає на рентабельність власного капіталу. Оскільки протягом 2019–2021 років позикові кошти не використовувалися, рентабельність власного капіталу знизилася на 0,68%. Для оцінки того, як зміни базових компонентів вплинули на показник EFV у 2021 році порівняно з 2019 роком, було проведено відповідні розрахунки. Результати наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Факторний аналіз ефекту фінансового важелю

Показник	Роки	
	2019	2021
фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	694,9	519
загальна сума капіталу	2075,1	2457,0
власний капітал	384,1	515
середня розрахункова ставка відсотку, %	0,9	0,9
рівень оподаткування, %	18,0	18,0
рентабельність капіталу (за валовим прибутком), %	32,809	15,816
коефіцієнт фінансового левериджу	0,063	0,048
ефект фінансового важелю, %	1,354	0,446
рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком), %	22,836	9,691
зміна ЕФВ (2021 р. до 2019 р.), %, в т. ч.:		-0,907
за рахунок зміни рівня рентабельності капіталу, %		-0,701
за рахунок зміни витрат по залученню позикового капіталу, %		0
за рахунок зміни рівня оподаткування, %		-0,069
за рахунок зміни коефіцієнта фінансового левериджу		-0,136

У 2021 році позикове фінансування зменшило рентабельність власного капіталу на 0,907 раза, ніж роком раніше. Основною причиною, яка пояснює 77,29% зниження, було зменшення різниці у фінансовому левериджі: прибуток від звичайної діяльності до оподаткування знизився майже вдвічі. Зменшення запозичень становило ще 15%. Зниження EFV на решті на 7,6% зумовлене меншою

часткою чистого прибутку у валовому прибутку.

У 2021 році потенційний дохід власників знизився до 48,4% від рівня 2019 року. EFV знизився приблизно в такій самій пропорції. Нижчий балансовий прибуток та чистий прибуток зумовили обидві зміни, тоді як інші фактори, розглянуті вище, також знизили результати.

Другий аналіз власного капіталу розглядає чотири фактори, що впливають на зростання власного капіталу (Таблиця 3.3). Темпи зростання розраховуються шляхом ділення реінвестованого прибутку на власний капітал.

Вчені Шеремет і Сайфулін запропонували виразити це визначення як факторну модель:

$$T_{\text{пр}} = \frac{P_{\text{реін}}}{K} = \frac{\text{ЧП}}{B} \cdot \frac{B}{K} \cdot \frac{K}{BK} \cdot \frac{P_{\text{реін}}}{\text{ЧП}}, \quad (3.4)$$

де $P_{\text{реін}}$ – реінвестований прибуток;

K – загальна середньорічна сума капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

B – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції;

BK – середньорічна сума власного капіталу.

Таблиця 3.3 – Факторний аналіз темпу приросту власного капіталу ТОВ «Агат» у 2019-2021 роках

Показник	Роки	
	2019	2021
чистий прибуток	694,90	519,00
загальна сума капіталу	2075,10	2457,00
реінвестований прибуток	694,90	519,00
чистий дохід від реалізації продукції	3097,70	3919,00
чиста рентабельність обороту, %	0,22	0,13
коефіцієнт оборотності капіталу	1,49	1,60
мультиплікатор капіталу	5,40	4,77
частка реінвестованого прибутку в чистому прибутку	1,00	1,00
темп приросту власного капіталу, %	180,92	100,78
зміна темпу росту, %		-80,14
за рахунок зміни рентабельності обороту, %		-74,11
за рахунок зміни коефіцієнта оборотності капіталу, %		7,31
за рахунок зміни мультиплікатора капіталу, %		-13,34
за рахунок зміни частки реінвестованого прибутку, %		0

У таблиці 3.3 показано, що факторний аналіз зростання власного капіталу дає той самий результат, що й аналіз рентабельності власного капіталу: обидва показники знижуються. У кожному випадку основною причиною було погане управління витратами та ціноутворенням у 2021 році, що відобразилося у більш ніж дворазовому падінні чистої рентабельності обороту. Для покращення зростання власного капіталу підприємство також повинно скоротити період оборотності капіталу. Цей період подовжився з 2019 по 2021 рік, що знизило рентабельність капіталу.

3.2 Організація системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства

Власникам та менеджерам потрібна економічна інформація, яка допомагає їм ефективно керувати щоденними операціями. Кожна бізнес-операція впливає на кінцевий результат діяльності підприємства.

Саме тому внутрішній контроль за фінансовими результатами повинен охоплювати діяльність підприємства в цілому. Перевірки правильності розрахунку прибутку або збитку за певний період недостатньо; керівництво також повинно перевіряти зміни порівняно з попередніми роками або нормативними показниками та контролювати діяльність протягом кожного операційного циклу. Такий ширший огляд допомагає оцінити управлінські рішення, виміряти їхню ефективність та переглянути їх за необхідності.

Вітчизняні дослідники рекомендують створити систему внутрішнього контролю для зменшення помилок у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності та їх оперативного виправлення.

Наукові дослідження розглядають контроль фінансових результатів через:

- посилення інформаційного забезпечення внутрішнього контролю: розроблено концепцію єдиної інтегрованої інформаційної системи внутрішнього

контролю, яка об'єднує різні форми бухгалтерського обліку та використовує корпоративну інформаційну систему для моніторингу фінансових результатів;

- перевірка фінансових результатів у порівнянні з активами, зобов'язаннями та власним капіталом для виявлення та оперативного виправлення навмисних або випадкових помилок в бухгалтерському обліку та звітності;

- пропозиції щодо алгоритму, що регулює внутрішній контроль за фінансовими результатами. Алгоритм повинен перевіряти, чи правильно було зафіксовано фінансовий результат та чи було достовірно розраховано податок на прибуток. Внутрішній контроль повинен виходити за рамки перевірки щоденної діяльності підприємства: він також повинен надавати керівництву практичні поради щодо ефективного використання наявних ресурсів та прийняття обґрунтованих, результативних рішень. Для вдосконалення системи внутрішнього контролю за фінансовими результатами підприємств ми виявили кілька не вирішених питань, які потребують подальшого вивчення та обґрунтування:

- підтримка внутрішнього контролю за фінансовими результатами шляхом визначення відповідальних осіб, що контролюється, завдань, що входять до компетенції, та необхідної інформації;

- фактори, що формують те, як організація будує свою систему внутрішнього контролю за фінансовими результатами. Вирішення цих проблем починається зі створення механізму внутрішнього контролю фінансових результатів.

Наукове дослідження Т.А. Бутинець визначає механізм внутрішнього контролю як сукупність мотиваційних, ресурсних, правових, управлінських, організаційних та технічних факторів. Працівники підприємства використовують ці фактори для здійснення конкретних економічних дій. Механізм створює умови, за яких керівники можуть виконувати свої обов'язки, внутрішні вимоги задовольняються повно та вчасно, а кожна ланка підприємства функціонує ефективно. Його основна функція полягає у задоволенні інтересів та потреб кожного, хто бере участь у цих складних економічних відносинах.

Іншими словами, система внутрішнього контролю забезпечує стабільність економічних операцій підприємства. Контроль фінансових результатів охоплює

кожен етап управління та операційний цикл; його не можна відокремити від нагляду за підприємством в цілому. Світова ділова практика базується на простому принципі: «Внутрішній контроль повинен існувати на всіх рівнях організації, оскільки неможливо делегувати відповідальність за контроль нижчим рівням».

На нашу думку, внутрішній контроль за фінансовими результатами повинен охоплювати кожен етап облікового циклу: до здійснення операцій, під час їх обліку та після нього. Це дозволяє підприємству перевіряти свої бухгалтерські дані та своєчасно отримувати інформацію про доходи, витрати та кінцеві фінансові результати.

Ці форми контролю переслідують одну й ту саму мету: максимально наблизити фактичні результати до планових. Різниця полягає в тому, коли кожна з них здійснюється. Попередній контроль відбувається перед впровадженням і встановлює основні вимоги до формування, розподілу та використання фінансових результатів.

Бюджет забезпечує ранню перевірку очікуваних фінансових результатів, а також підтримує процес планування. На цьому етапі керівництво розглядає можливі напрямки дій, звіряє їх із затвердженими пріоритетами та підтверджує їх відповідність ширшій стратегії компанії. Постійний контроль здійснюється в міру виконання робіт, використовуючи процедури та методи, розроблені для забезпечення відповідності операцій цілям підприємства.

Регулярні перевірки та відкрите обговорення проблем або запропонованих покращень допомагають запобігти відхиленню роботи від плану. Подальший контроль надходить занадто пізно, щоб виправити проблему в міру її виникнення, і він не може змінити роботу, яка вже була виконана неправильно. Тим не менш, він надає управлінську інформацію, необхідну для планування аналогічної роботи в майбутньому. Ще однією ключовою частиною внутрішнього контролю є облік витрат і доходів за центрами відповідальності та центрами витрат. Такий підхід дає показники, що показують, який внесок кожен підрозділ робить у кінцевий результат підприємства. Водночас структурним підрозділам потрібна більша свобода дій. Їхні керівники повинні мислити та діяти як підприємці, а не просто як

виконавці; ця відповідальність може сильно мотивувати їх розширювати можливості організації.

Для належного функціонування внутрішнього контролю за фінансовими результатами слід контролювати ділову активність під час виробництва, використовуючи ключові показники:

- Стан майна: стан та структура підприємства, а також джерела, що використовуються для фінансування його активів;
- Ліквідність: здатність підприємства перетворювати свої активи на готівку та швидкість, з якою воно може це зробити;
- платоспроможність, або фінансова стабільність: досліджує джерела фінансування компанії та наскільки підприємство є фінансово стабільним та незалежним;
- ділова активність: оцінює ефективність основних операцій компанії шляхом вимірювання швидкості оборотності її фінансових ресурсів;
- прибутковість: загальна ефективність підприємства, доходи, отримані від його різних видів діяльності, та ступінь відшкодування його витрат.

Ефективна система внутрішнього контролю допоможе підприємству:

- підтримувати фінансову стабільність та підтримувати подальший розвиток;
- захищати та розумно використовувати свої ресурси та потенціал;
- вчасно виявляти комерційні, фінансові та інші управлінські ризики та зменшувати їхній вплив;
- створити інформаційну систему, яка надає менеджерам на кожному рівні своєчасні та актуальні дані, необхідні для коригування діяльності підприємства в міру зміни внутрішніх та зовнішніх умов.

Внутрішній контроль повинен допомагати компанії досягати належних результатів, розумно використовувати свої ресурси, управляти продажами, асортиментом продукції та виробничими витратами, а також надавати своєчасну інформацію для прийняття практичних управлінських рішень, що підтримують її конкурентоспроможність на ринку.

Система внутрішнього контролю за фінансовими результатами допомагає

компанії виявляти помилки та відхилення на ранній стадії, оперативно їх виправляти та покращувати свою діяльність. Найбільш практична структура поділяє контроль на три етапи: попередній, поточний та наступний. Така схема розширює нагляд за фінансовими результатами та дозволяє ретельніше перевіряти доходи та витрати в місці їх виникнення.

Фінансовий контролінг надає керівництву структурований спосіб моніторингу фінансів компанії. Він зосереджує увагу на основних сферах фінансової діяльності, порівнює фактичні результати із запланованими стандартами, швидко виявляє відхилення та підтримує своєчасне вжиття коригувальних заходів. Система також виходить за рамки поточних показників, допомагаючи спрямовувати майбутній розвиток підприємства.

Фінансовий контролінг спрямовує керівництво до вищого прибутку та збільшення вартості для власника, не наражаючи бізнес на непотрібний ризик. Він також захищає здатність компанії виконувати свої зобов'язання та залишатися платоспроможною.

Його основні обов'язки включають:

- підтримка ліквідності та платоспроможності на здоровому рівні;
- встановлення системи фінансових показників;
- підготовка прогностичних балансів та бюджетів;
- відстеження ключових фінансових показників підприємства;
- моніторинг руху грошових коштів;
- побудова системи управління, яка реагує на відхилення фінансових результатів від запланованих.

Для досягнення своєї мети та виконання цих завдань система фінансового контролінгу підприємства виконує такі основні функції:

- моніторинг виконання фінансових завдань, встановлених плановими показниками та стандартами;
- порівняння фактичних фінансових результатів з прогнозами та вимірювання розміру будь-яких відхилень;
- оцінювати серйозне погіршення фінансового стану підприємства та помітне

уповільнення його фінансового розвитку шляхом вимірювання масштабів відхилень;

- приймати щоденні управлінські рішення, які відновлюють нормальні фінансові операції та приводять показники у відповідність до запланованих цілей та показників;

- за потреби переглянути цілі фінансового розвитку підприємства та показники ефективності з урахуванням змін у зовнішніх фінансових умовах, ринку та власному операційному середовищі.

Фінансовий контролінг виходить за рамки перевірки фінансових операцій всередині компанії. Він поєднує збір фінансової інформації з аналізом, плануванням та внутрішнім наглядом, допомагаючи цим функціям працювати разом. Наразі немає загальноприйнятих правових стандартів, що регулюють те, як підприємства повинні організовувати контролінг, значною мірою тому, що кожна компанія має свою власну структуру та умови діяльності.

Менеджери повинні вирішити це питання самостійно. Це означає вивчення доступних інструментів і методів, оцінку відповідних коефіцієнтів та врахування умов конкретної галузі та регіону. Часом лише методом спроб і помилок можна виявити, що працює. Встановлення фінансового контролю на підприємстві включає кілька пов'язаних кроків: необхідно розробити компоненти системи та визначити порядок їх побудови. Після огляду існуючих підходів до фінансових механізмів пропонується наступна структура системи фінансового контролінгу:

- визначення цілей та завдань фінансового контролю, а також того, що він охоплює та хто його здійснює;

- методичне керівництво: методи обліку витрат, зменшення податкових платежів, оцінки та збільшення вартості підприємства, а також розрахунок показників фінансового стану компанії;

- інформаційне забезпечення: дані про фінансовий стан окремих підрозділів та підприємства в цілому, результати фінансового моніторингу, нові методи та інструменти фінансового менеджменту;

- розробка управлінських положень, що визначають, як приймаються

рішення з ключових питань фінансового контролю, та встановлюють застосовні правила.

На нашу думку, фінансовий контролінг має зосереджуватися переважно на оборотному капіталі — найбільш ліквідних активах, а саме: грошових коштах, дебіторській заборгованості та запасах. Від того, наскільки добре управляються ці ресурси, залежить безперебійність виробництва та продажів, а також ліквідність компанії, її здатність виконувати свої зобов'язання та прибутковість. Фінансові контролери виконують цю роботу під керівництвом фінансового директора або, в деяких компаніях, безпосередньо під керівництвом керівника підприємства. Для виконання своїх обов'язків вони застосовують як загальноекономічні методи, так і методи, розроблені спеціально для фінансового контролю.

Ранні методи спиралися на спостереження, порівняння, групування, аналіз тенденцій, синтез, систематизацію та прогнозування. Конкретні методи контролю включали визначення точки безбитковості, бенчмаркінг, аналіз витрат та портфеля, SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, ABC-аналіз, фінансове прогнозування та бюджетування з нульовою базою.

Нормативні акти фінансового контролю встановлюють цільові показники та вимагають відстеження їх виконання. Це дозволяє виявляти відхилення на ранній стадії, виправляти їх та запобігати негативним наслідкам.

Процес розробки та застосування цих нормативних актів для моніторингу та контролю ефективності підприємства включає такі етапи:

- визначення того, що має охоплювати фінансовий контроль та як він має функціонувати.
- створення системи бюджетування та планування.
- розробка збалансованої системи показників (BSC) для вимірювання ефективності діяльності компанії. Ці показники пов'язують її стратегічні цілі та фінансові перспективи з поточними ринковими умовами, водночас демонструючи результати з плином часу.
- розробити систему моніторингу, яка відстежує ключові показники фінансової діяльності на постійній основі.

– встановити чітку процедуру виправлення відхилень та відновлення нормальних фінансових показників.

Огляд теоретичних досліджень та досвіду іноземних компаній показує, що впровадження фінансового контролінгу може допомогти керівництву вирішити такі проблеми:

- структурні підрозділи часто не сплачують вчасно;
- дебіторська заборгованість залишається неперевіреною;
- обігових коштів недостатньо;
- витрати погано управляються або взагалі не управляються;
- актуальну інформацію про окремі підрозділи та компанію в цілому важко отримати ефективно;
- недосконалість системи внутрішньої фінансової звітності.

Кожен бізнес зараз працює в умовах жорсткої конкуренції. Довгостроковий успіх залежить не лише від перебування на ринку; компанія також повинна розвиватися та зміцнювати свої конкурентні позиції. Багато в чому це залежить від її фінансової спроможності та якості фінансового менеджменту, що частково підтримується добре організованою системою фінансового контролю. Впровадження такої системи може допомогти запобігти фінансовим кризам, виявити причини виникнення проблем та ефективно їх вирішити.

3.3 Фінансова стратегія розвитку ТОВ «Агат» до 2026 року

Концентровані ринки та дедалі складніші послуги змінили очікувані дії підприємств. Вони є не просто економічними одиницями; вони також беруть участь у ринкових відносинах і повинні виконувати зобов'язання перед працівниками, клієнтами, діловими партнерами та регуляторними органами. Це робить необхідним оцінювати фінансово-економічні перспективи підприємства, конкурентні переваги та потенційні ризики, а також відстежувати майбутній

напрямок розвитку його галузі та ринку в цілому. Фінансові плани забезпечують основу для цієї оцінки.

За словами І. О. Бланка, науковця та дослідника у галузі фінансового менеджменту, фінансове планування включає підготовку фінансових планів та нормативних показників, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для його розвитку, одночасно покращуючи результати його фінансової діяльності протягом наступного періоду. Дослідник стверджує, що ця робота відповідає визначеній стратегії: вона спрямовує прогнозування та підготовку довгострокових та короткострокових планів підприємства.

У науковій літературі фінансова стратегія визначається кількома способами. Її розробка належить до обов'язків фінансового менеджменту. А. М. Поддєрьогін, який багато писав на цю тему, описує стратегічне фінансове управління як управління інвестиціями компанії. Він визначає фінансову стратегію підприємства як процес встановлення довгострокових фінансових цілей та вибору найефективніших засобів їх досягнення.

Авторське визначення стратегічного фінансового менеджменту можна обґрунтовано поставити під сумнів. Фінансовий менеджмент не обмежується цим формулюванням; він також означає пошук внутрішніх резервів підприємства. Це може включати скорочення виробничих витрат, стягнення простроченої дебіторської заборгованості, коли вона становить значну частку загальних активів, та вжиття інших заходів для збільшення операційного доходу.

Фінансування майбутньої діяльності компанії виключно за рахунок інвестованих коштів не завжди є можливим. Відповідна політика залежить від її структури власності, стадії розвитку, галузі, конкурентних переваг та перспектив. Тому стратегічне фінансове управління визначає лише частину того, як майбутні витрати можуть бути покриті за рахунок зовнішніх інвестицій. Компанія також повинна знайти шляхи підвищення ефективності своєї щоденної діяльності та фінансового управління.

Професор О. С. Стоянова займає майже таку ж позицію, як і дослідник А. М. Поддєрьогін, розглядаючи фінансову стратегію підприємства як його інвестиційну

політику. На нашу думку, найчіткіше визначення дає І. О. Бланк: фінансова стратегія – це довгостроковий засіб управління фінансами підприємства відповідно до його ширших цілей розвитку, адаптуючись до суттєвих змін макроекономічних показників, державного регулювання ринкових процесів, умов фінансового ринку та невизначеності, що створюється цими змінами.

Фінансова стратегія компанії залежить від умов як зовні, так і всередині бізнесу. Зовнішні впливи включають економіку в цілому, галузь та сегмент ринку, в якому працює компанія, поточні ринкові умови, законодавство, податкову та валютну політику, а також масштаби її операцій з іноземними партнерами та клієнтами. Внутрішні фактори включають структуру власності компанії, фінансовий стан та баланс між власним та позиковим капіталом, а також інші бізнес-показники.

Розробляючи фінансову стратегію, компанія повинна розглядати її як частину свого ширшого корпоративного плану, а не як окреме завдання. Цей корпоративний план втілює місію підприємства на практиці та об'єднує функціональні стратегії, необхідні для його конкретних операцій. Кількість та тип цих стратегій різняться залежно від підприємства. Цей підхід був розроблений російським теоретиком фінансового менеджменту І. О. Бланком, який ілюструє місце фінансової стратегії в загальних стратегічних рамках підприємства на діаграмі нижче.

Фінансова стратегія надає підприємству ресурси, необхідні для виконання його ширших планів, включаючи виробництво, маркетинг, інновації та іншу бізнес-діяльність. Вона охоплює всі основні сфери фінансових операцій та відносин компанії. Жодна з цих стратегій не може працювати без належного матеріального забезпечення, тоді як фінансова стратегія має невелику практичну цінність, якщо підприємство не має виробничих, маркетингових чи інших операційних планів для виконання. Таким чином, фінансова стратегія забезпечує матеріальну основу для розвитку та щоденного функціонування підприємства.

Це визначає роль та зміст фінансової стратегії в плануванні діяльності підприємства. Однак її конкретний зміст залежить як від внутрішніх умов, так і від

зовнішніх впливів, як зазначалося раніше. Тому вітчизняні та зарубіжні дослідники класифікують фінансові стратегії відповідно до обставин, за яких кожен підхід є найбільш придатним для підприємства.



Рисунок 3.3 – Місце фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства

Згідно з класифікацією Л.В. Крамаренко, фінансові стратегії поділяються на три категорії [39]:

- подолання нестабільності у фінансовій системі підприємства;
- підтримка або відновлення фінансової стабільності;
- стратегія розвитку або сталого зростання.

Кожна стратегія передбачає конкретні дії та має на меті певний результат. Вони також узгоджуються: як тільки перша стратегія впроваджена, підприємство може перейти до другої та третьої.

Економіст та дослідник криз підприємств О.О. Терещенко визначив чотири

стратегії подолання фінансових криз у компанії [65]: наступальні дії, делегування повноважень, компроміс та консенсус, а також захист. Ці підходи застосовуються, коли фінансова нестабільність є серйозною та зазвичай вимагають змін у структурі підприємства.

Класифікація І. О. Бланка визначає чотири стратегічні напрямки [11], зокрема формування фінансових ресурсів підприємства, інвестування та підтримка його фінансової надійності та стабільності.

– управління фінансовою діяльністю.

Ці класифікації охоплюють стратегії, що використовуються найчастіше. Кожна з них починається з аналізу фінансового стану підприємства, після чого йде певна послідовність дій. Ми пропонуємо групувати показники, які необхідно розрахувати для кожної фінансової стратегії. Правильний вибір для певного періоду також залежить від того, на якому етапі свого життєвого циклу знаходиться підприємство на цьому етапі розвитку.

Графік окреслює основні етапи життєвого циклу підприємства. Маркетологи іноді поділяють розвиток бізнесу на сім або вісім етапів, або навіть більше, але в цьому дослідженні використовується простіша, вступна версія моделі, оскільки детальніша розбивка не є центральною для аналізу.

Графік поділяє ринкову активність підприємства на чотири етапи:

I — впровадження, коли підприємство виходить на ринок товарів або послуг;

II — зростання, що характеризується розвитком клієнтської бази та ділових партнерств;

III — зрілість: обсяги продажів зростають, а прибутки стабілізуються на стабільному рівні;

IV — спад: виробництво та обсяги продажів падають.

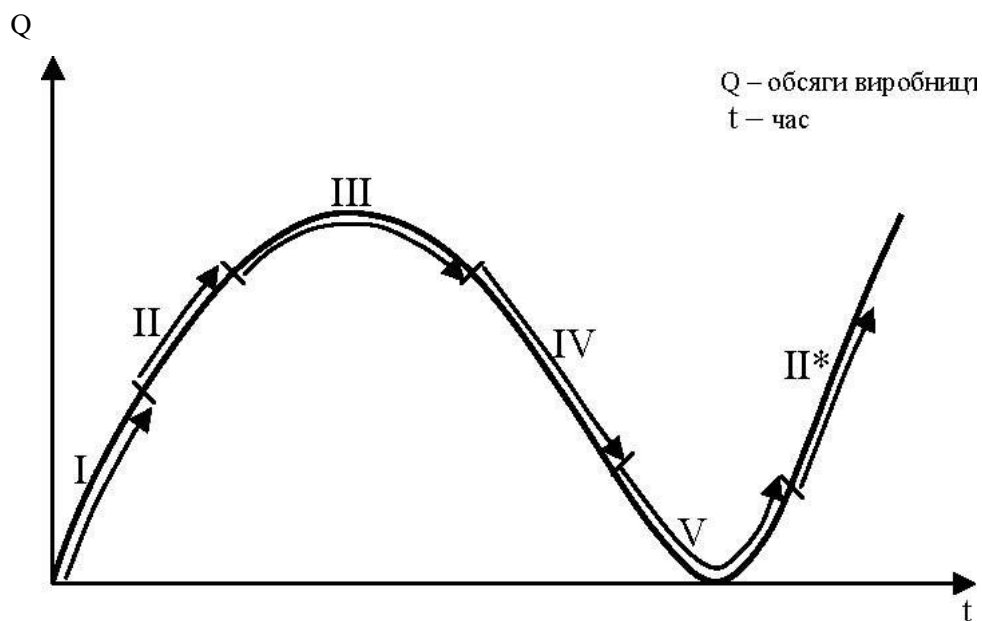


Рисунок 3.4 – Етапи життєвого циклу підприємства

Процес продовжується і після четвертої стадії. П'ята стадія починається, коли виробництво падає, а всередині підприємства виникають інші несприятливі тенденції; тому вона являє собою фінансову або виробничу кризу. Відновлення відбувається після стадії II*. Але відновлення не гарантоване. Якщо керівництво обере та застосує неправильну стратегію на стадії V, підприємство може ніколи її не досягти, а натомість може бути ліквідоване після банкрутства.

Щоб провести підприємство через послідовні етапи розвитку, керівництво створює та реалізує фінансову стратегію, яка визначає, як бізнес фінансуватиме свою діяльність. Вище було представлено три класифікації фінансових стратегій. Наступним кроком є упорядкування стратегічних планів, визначених дослідниками, відповідно до етапу життєвого циклу підприємства та на цій основі визначення етапів розробки його загальної фінансової стратегії.

Коли компанія виходить на ринок, її першочерговим завданням є створення клієнтської бази, яка може генерувати майбутні продажі та прибуток. Міцні ділові партнерства також мають значення. З цієї причини більшість бізнес-планів спочатку спрямовані на досягнення точки беззбитковості: після здійснення необхідних платежів дохід від продажу продукції має покривати попередні виробничі та збутові витрати компанії.

Ми вважаємо, що ТОВ «Агат» перебуває на другому етапі свого

організаційного життєвого циклу, тому оптимістичний план розвитку видається доцільним.

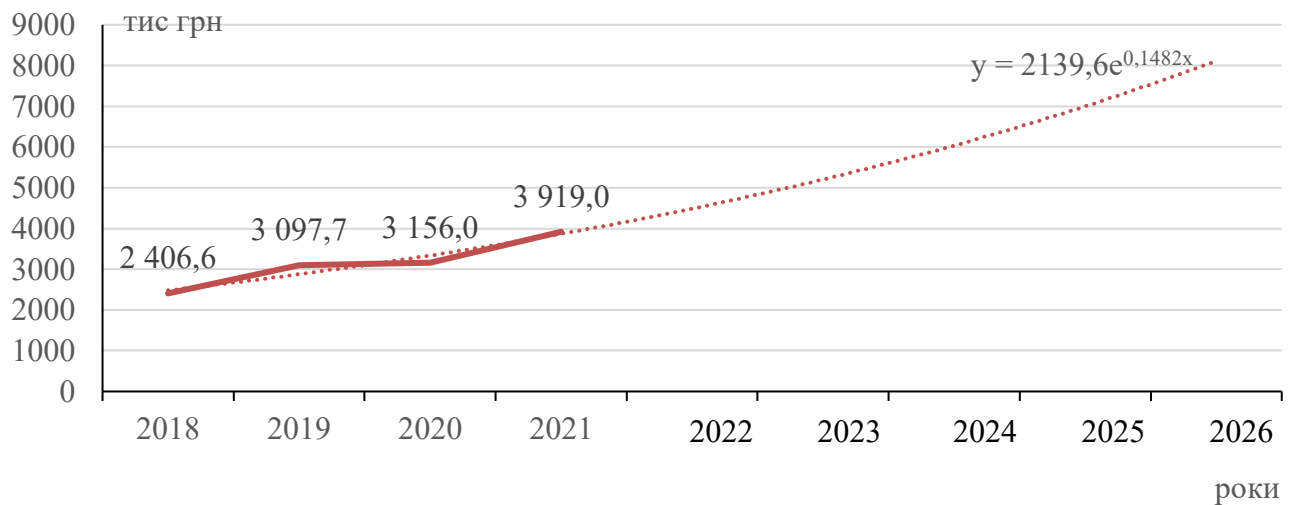


Рисунок 3.5 – Формування лінії тренду чистого доходу на основі фактичних даних за 2018-2026 роки ТОВ «Агат», тис грн

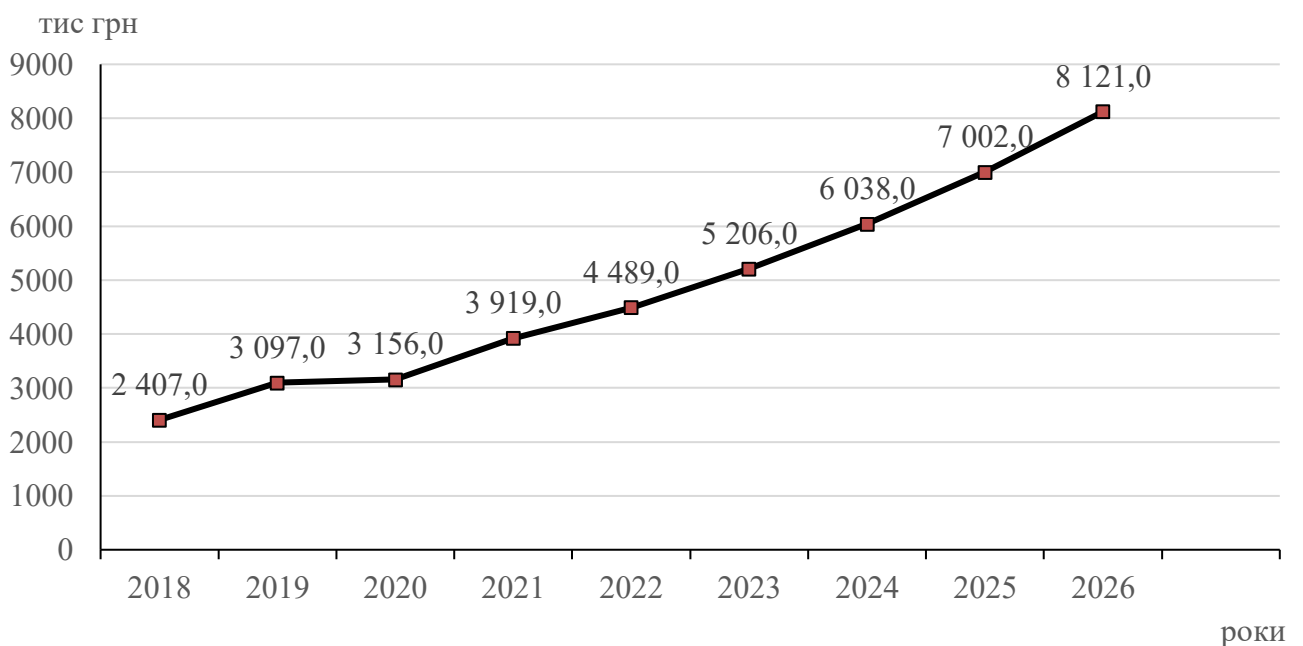


Рисунок 3.6 – Прогнозні розрахунки чистого доходу на період до 2026 року

Керівництво ТОВ «Агат» вважає наведені тут прогнози реалістичними та використовує їх під час планування фактичної господарської діяльності компанії. Розрахунки відображають поточний стан ТОВ «Агат», але умови воєнного часу

можуть затримати їх виконання на 1–2 роки. Як наслідок, прогностні показники на 2022 рік можуть бути досягнуті лише у 2023–2024 роках, після того, як економіка України вступить у повоєнний період.

Висновки до третього розділу

Кілька теорій пояснюють, як фірма може визначити найкраще поєднання капіталу. Основні підходи включають традиційну теорію.

- теорія Міллера-Модільяні;
- теорія компромісу;
- теорія асиметричної інформації (сигналізація, ієрархії).

Основна логіка ринкової економіки залишається незмінною: компанії потрібен капітал для початку діяльності, вона продовжує потребувати фінансування та зрештою прагне збільшити свою фінансову прибутковість. Тому фінансовий менеджмент повинен визначати, як фінансувати витрати компанії, забезпечуючи при цьому рівень доходу, якого вона прагне.

Дивідендна політика компанії та структура фінансування тісно пов'язані. Поєднання позикових коштів та власного капіталу впливає як на дохідність, яку отримують акціонери, так і на дивіденди, які вони отримують. Водночас ця дохідність та частка прибутку, що виплачується як дивіденди, впливають на здатність компанії формувати структуру свого капіталу.

Внутрішній контроль за фінансовими результатами повинен поширюватися на всю діяльність підприємства. Перевірки правильності розрахунку прибутку або збитку за певний період недостатньо. Підприємство також повинно дослідити, чому показник змінився порівняно з попередніми роками або нормативними показниками, зберігаючи при цьому нагляд протягом кожного операційного циклу. Такий ширший огляд допомагає керівництву реагувати на результати, оцінювати, чи спрацювали його дії, та переглядати попередні рішення.

Внутрішній контроль забезпечує правильний хід економічних операцій підприємства. Перевірки фінансових результатів охоплюють кожен етап управління та операційний цикл, тому їх не можна відокремити від нагляду за підприємством в цілому. Світова ділова практика базується на простій аксіомі: «Внутрішній контроль повинен існувати на всіх рівнях організації, оскільки неможливо делегувати відповідальність за контроль низхідним рівням».

Внутрішній контроль повинен допомагати компанії досягати стабільних результатів, розумно використовуючи матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Він також повинен контролювати продажі, асортимент продукції та виробничі витрати, одночасно надаючи менеджерам своєчасну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Фінансовий контролінг охоплює більше, ніж внутрішні перевірки фінансових операцій та транзакцій. Він пов'язує інформаційну базу підприємства з фінансовим аналізом, плануванням та внутрішнім контролем, дозволяючи цим функціям працювати як єдина скоординована система. Наразі немає загальноприйнятих законодавчих стандартів, що регулюють організацію контролінгу. Кожне підприємство має свою власну структуру та обставини, що робить єдину універсальну модель непрактичною.

Фінансова стратегія компанії формується як під зовнішнім тиском, так і під внутрішніми умовами. Зовнішні впливи включають ширшу економіку, галузь та сегмент ринку, в якому працює компанія, поточні ринкові умови, законодавство, податкову та валютну політику, а також масштаби її операцій з іноземними партнерами та клієнтами. Внутрішні фактори включають структуру власності, фінансове здоров'я та баланс між власним та борговим капіталом.

Висновки

Наведені вище матеріали підтверджують ці висновки та пропозиції.

Фінансове планування на підприємстві – це пов'язаний набір процесів, що ґрунтуються на ключових показниках його виробничої та комерційної діяльності, зокрема на обсягах виробництва, прибутку, асортименті продукції та послуг, а також виробничих витратах. У дисертації розглядаються теоретичні основи фінансового планування та уточнюється значення цього терміна. Також пропонується уточнене визначення на основі цього аналізу.

Фінансова стабільність залежить від ретельного фінансового планування. Вона надає компанії достатньо ресурсів для здійснення операційної та інвестиційної діяльності, визначеної в її бізнес-плані, одночасно отримуючи достатній чистий прибуток для підтримки самозабезпечення та самофінансування. Вдосконалення існуючих бізнес-процесів може вивільнити значні кошти та посилити конкурентоспроможність компанії, оскільки ринки стають більш глобальними. Інформаційні технології також можуть скоротити час реагування компанії на зміни на ринку, швидше виявити слабкі місця в її системі управління та допомогти їй враховувати фінансові ризики всередині та поза бізнесом.

Добре підкріплений бізнес-план може залучити інвестиції, уточнити майбутній напрямок розвитку компанії та виявити ризики чи перешкоди, перш ніж вони завадять виконанню проекту. Впровадження цього плану на практиці може зробити підприємство ефективнішим та конкурентоспроможнішим, одночасно знижуючи його витрати. У ринковій економіці бізнес-план є практичним інструментом управління: він керує як плануванням, так і щоденними рішеннями. Він також забезпечує основу для відстеження результатів, оцінки прогресу, виявлення відхилень від початкового плану та коригування стратегії розвитку компанії, коли це необхідно.

Практичний аналіз фінансового планування базується на діяльності ТОВ «Агат» у Херсоні. Згідно з розрахунками, балансова сума компанії зросла більш

ніж удвічі між 2017 і 2021 роками, що відображає розширення її виробничої та господарської діяльності. Збільшилися як поточні, так і необоротні активи. Їхні пропорції також змінилися: необоротні активи становили 38,8% від загальних активів у 2018 році, але майже 48,4% до кінця 2021 року. Це вказує на капіталізацію фінансових результатів компанії. Позикові кошти все ще становлять значну частину зобов'язань, включаючи короткострокові банківські кредити та поточну кредиторську заборгованість. Власний капітал становив лише 21% на кінець 2021 року, тому фінансова стійкість компанії потребує подальшої оцінки.

Підприємство не має власних обігових коштів — різниці між власним капіталом та необоротними активами. Це означає, що його необоротні активи фінансуються за рахунок позикових коштів, що не завжди є доцільним. У поєднанні зі значним від'ємним обсягом власних обігових коштів та низьким рівнем запасів це вказує на критичний, або найгірший, тип фінансової стабільності. На кінець 2021 року дефіцит джерел фінансування становив 0,67 копійки на кожну гривню запасів.

З 2017 по 2021 рік ТОВ «Агат» постійно отримувало вигоду від фінансового левериджу. Цей результат, особливо в період інфляції, свідчить про ефективне управління позиковими коштами.

Розрахунки вказують на дуже низький ризик банкрутства для досліджуваних підприємств. Коефіцієнт Бівера також значно покращився, що свідчить про наявність у компанії власних обігових коштів. Водночас розрахунок фінансового левериджу показує ефективне використання позикових коштів. ТОВ «Агат» підтримувало стабільну прибутковість: на кінець 2021 року кожна гривня виручки від реалізації приносила майже 13 копійок прибутку, тоді як кожна гривня власного капіталу – 80 копійок. Основним негативним результатом стало зниження темпів зростання прибутковості порівняно як з 2019, так і з 2020 роками. У 2021 році позикове фінансування збільшило рентабельність власного капіталу на 0,907 менше, ніж у попередньому році. Зменшення диференціала фінансового левериджу склало найбільшу частку загального зниження – 77,29%. Це сталося головним чином через зменшення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування майже вдвічі. Зменшення позикових коштів сприяло ще 15%. EFV

також знизилася на 7,6%, значною мірою тому, що чистий прибуток становив меншу частку валового прибутку. У 2021 році потенційний дохід власників знизився до 48,4% від рівня 2018 року, тоді як EFV знизився приблизно в такій самій пропорції. Нижчий балансовий прибуток та чистий прибуток пояснюють обидві зміни, хоча інші фактори, розглянуті вище, також знизили результати. На цьому етапі економічного розвитку кожне підприємство працює під сильним конкурентним тиском. Довгострокова ефективність підприємства залежить не лише від простого перебування на ринку. Воно повинно продовжувати розвивати та зміцнювати свою конкурентну позицію, що вимагає достатнього фінансового потенціалу та раціонального фінансового управління. Ефективно організована система фінансового контролю може підтримувати обидва ці фактори. Вона також може допомогти ТОВ «Агат» запобігати фінансовим кризам, знаходити причини виникаючих проблем та оперативно їх усувати. Керівництво вважає наведені тут прогнозні розрахунки реалістичними та використовує їх під час планування фактичної господарської діяльності компанії.

Список використаних джерел

- 1 Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. 2020. URL: <http://www.dkrrp.gov.ua/>
- 2 Амер Е. Организация финансового управления и управленческого учета на предприятии. *Финансовая консультация*. 2013. №21. С.20-23.
- 3 Банківське фінансування інноваційної діяльності: моногр. Суми: Ділові перспективи. 2016. 60 с.
- 4 Базилевич В.Д. Сутність, структура і оборот капіталу. К.: КДТУ. 1995. 36 с.
- 5 Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №10. С. 17- 21.
- 6 Бем-Баверк Ойген фон. Избранные труды о ценности, проценте и капитале. М. : Эксмо. 2009. 912 с.
- 7 Бережний В.М. Історія економічних вчень. Харків: Еспада, 2007. 320 с
- 8 Бень Т.Г. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. *Фінанси України*. 2012. № 7. С.48-55
- 9 Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Покропивний С. Ф., Соболев С.М., Швиденко Г.О., Дерев'янко О.Г. К.: КНЕУ. 2010. 379 с.
- 10 Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. К.: Эльга: Ника-центр. 2004. 711 с.
- 11 Бланк И.А. Управление формированием капитала. К. : Ника-Центр. Эльга. 2012. 512 с.
- 12 Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування: навч. посіб. Л.: Компакт ЛВ. 2021. 312 с.
- 13 Брейли Р. Принципы корпоративных финансов. М.: Тройка Диалог. Олимп Бизнес. 2007. 770 с.

- 14 Бурлаков О.О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2012. № 1 (59). Ч 2. С. 251-253.
- 15 Варналій З.С. Пріоритети вдосконалення державної політики розвитку малого підприємництва в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2014. №2. С. 49-54.
- 16 Вітлінський В.В. Моделювання та управління розвитком малого підприємництва. *Вчені записки : збірник наукових праць*. Київ : КНЕУ. 2012. Вип. 14. Ч.1. С. 261-268.
- 17 Власова Н. О. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2007. 271 с.
- 18 Говорушко Т. Теоретичні аспекти необхідності і сутності планування діяльності підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. Ч. 2. С. 115-117
- 19 Гор А. Список Гора. Девять факторов глобальных перемен, которые изменят нашу жизнь. *Инвестгазета*. 2010. №38. 27.09- 03.10.2012. С. 41.
- 20 Гузенко О.П. Фінансове планування на промислових підприємствах. *Фінанси України*. 2003. № 11. С. 73-76.
- 21 Данилюк М. О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 204 с.
- 22 Деніел О'Лірі ERP-системи: вибір, впровадження, експлуатація. Сучасне планування і управління ресурсами підприємства. М. : Вершина. 2013. 232 с.
- 23 Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования СПб.: Пергамент. 1998. 541 с.
- 24 Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікро-підприємництва за 2020 р.: статистичний збірник. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
- 25 Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т. 3 [під заг. ред. Мочерний С.В.]. К. : Видавничий центр "Академія". 2002. 952 с.
- 26 Економічна теорія: навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ: ІМЕ. 2002. 220 с
- 27 Зимовець В.В. Акумуляція фінансових ресурсів та економічний розвиток : моногр. К.: Ін-т економіки НАНУ. 2003. 314 с.

- 28 Зозуля Ю. В. Оцінка механізму формування прибутку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2012. № 1. С. 382-385.
- 29 Зятковський І.В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб.. Тернопіль: Економічна думка. 2013. 355 с.
- 30 Ігнатюк І. О. Сутність прибутку як економічної категорії. *Наука й економіка Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. 2009. № 4 (16). Т. 2. С. 93-97
- 31 Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. К.: МАУП. 2012. 152 с.
- 32 Інформація щодо кількості реєстраційних дій, проведених державними реєстраторами в Україні станом на 01.01.2022 року: Департамент державної реєстрації України. URL: Режим доступу: <http://ddr.minjust.gov.ua/>
- 33 Історія економічних учень. [За ред. В.Д. Базилевича.]. К.: Знання. 2006. 582 с.
- 34 Капіталізація економіки України [за ред. акад. НАН України В.М.Гейця]/ К. : Ін-т екон. та прогнозув. 2013. 220 с.
- 35 Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес. 2015. 320 с.
- 36 Квасницька Р.С. Управління капіталом підприємства через призму еволюції його визначення та змісту як економічної категорії. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. Донецьк : ДонНТУ*. 2003. Вип. 56. С. 223-229.
- 37 Кириченко О.А. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1 (79). С. 103-118.
- 38 Кіндрацька Г.І. Стан і тенденції розвитку великих, середніх та малих підприємств реального сектору економіки України: порівняльний аналіз динаміки. *Проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць / Національний університет «Львівська політехніка»*.-Львів.. 2015-Вип. 815. С. 51-62.
- 39 Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. К. : Центр навч. літ-ри. 2006. 520 с.

- 40 Кривенко Л.В. Монетарні важелі активізації розвитку економіки держави. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. Т. 13. Суми: УАБС. 2009. С. 265-268.
- 41 Кудина М. Формирование фундаментальной стоимости компании. *Вестник Института экономики РАН*. 2014. № 1. С. 264–273.
- 42 Кузнецова А. Фінансові механізми стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності: Монографія. Л.: Львів. банк. інститут НБУ. 2012. 279 с.
- 43 Кузнецова С. А. Побудова ефективної системи фінансового менеджменту в нестабільній економіці: теорія та методологія. *Академічний огляд*. 2011. № 1 (34). С. 32-37.
- 44 Кузнєцова Л. В. Роль банківського кредитування у фінансовому забезпеченні розвитку реального сектора економіки України. *Економічний простір*. 2012. № 20/1. С. 107-115.
- 45 Ляпін Д.В. Основні моделі розвитку малого підприємництва в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2011. № 3(20). С. 90-95.
- 46 Міньковська М.В. Аспекти бюджетування: переваги та недоліки. успіхи та помилки. *Економіка промисловості*. 2012. №4. С.161.
- 47 Мірошник М. В. Фінансове планування як інструмент фінансового менеджменту промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Харків : НТУ «ХПІ». 2012. № 4. С. 116-123.
- 48 Мойсеєнко І. Є. Фінансове планування на підприємстві. *Фінанси України*. 2013. № 9. С. 155-158
- 49 Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України URL: http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=149744.
- 50 Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Персонал*. 2014. № 10. 258 с. С. 66-74.
- 51 Пилипенко А. А. Збалансована система як інструмент управлінського консалтингу. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 12. С. 238-241.
- 52 Писарев А.Г. Бюджетирование: технология и практика внедрения в

коммерческом банке. К.: 2005. 260 с.

53 Планування діяльності фірми: навч.-метод. Посібник. К.: Фінанси і статистика. 2011. 248 с.

54 Політичний і фінансово-економічний словник [авт.-уклад.О. Сліпушко]. К.: Криниця.2005. 386 с.

55 Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

56 Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.08.2013 № 641-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-%D1%80>

57 Про утворення територіальних органів Державної служби з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2012 № 540-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-2012-%D1%80>

58 Пугачевська К.Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21. С. 256-260

59 Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное. М.: Эксмо. 2007. 690 с.

60 Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. URL: [http:// www.cfin.ru/management/budgeting/index.shtml](http://www.cfin.ru/management/budgeting/index.shtml).

61 Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2014. №19. 518 с. С. 434-438.

62 Степанюк Н.С. Деякі аспекти побудови економічного механізму прибуткової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 2. С. 171-173.

63 Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року.

Розпорядження кабінету міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>

64 Тарасенко Н. В. Економічний аналіз: Навчальний посібник. Львів: «Новий світ 2000». 2008. 344 с.

65 Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 412 с.

66 Ткаченко А.М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С.145

67 Турило А.М. Методологічні підходи до оцінки фінансової діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2013. № 3. С. 100-104

68 Усанова А.С. Управління прибутком підприємства: управління формуванням операційного прибутку. *Управління розвитком*. Х. : ХНЕУ. 2009. № 21. С. 85-87.

69 Фролова Л.В. Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства. *Торгівля і ринок України*. Вип. 31, Д: ДонНУЕТ. 2011. С. 350-355.

70 Хан Д. Планирование и контроль: базовые концепции контролинга. М.: Финансы и статистика. 1997. 544 с.

71 Хелферт Э. Техника финансового анализа. М.: Юнити. 1996. 596 с.

72 Хорн Дж. К. Основы управления финансами. М.: "Финансы и статистика". 1996. 356 с.

73 Цигилик І. І. Прогнозування, планування і регулювання як складові підприємницької діяльності в системі внутрішнього економічного механізму *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 4. С. 6-9.

74 Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2014. 21(18). 86 с. С. 58-63.

75 Чорна О.М. Механізм управління прибутком підприємства в Україні. *Науковий вісник : фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 1. С. 30-36.

76 Щиборщ К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия. *Аудит и финансовый анализ*. 2001. № 44. С. 80.

77 Bishop M. Financial Reporting, Analysis and Planning. London: Chartered

Institute of Bankers. 1996. 447 p.

78 Corey W. Investing for retirement in today's uncertain tax environment. *Financial Planning*. 2011. March 29. URL: <http://www.financialplanning.com/-2671795-1.html>.

79 Doing Business 2022 // Офіційний інтернет-ресурс Світового банку. URL: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Додаток А
Агрегований звіт про фінансовий стан за 2017-2021 роки

Актив	Код рядка	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	14	15	16	25	26
первісна вартість	1001	16	18	19	29	30
накопичена амортизація	1002	2	3	3	4	4
Незавершені капітальні інвестиції	1005					
Основні засоби	1010	469	500	822	826	1099
первісна вартість	1011	725	826	1167	1222	1524
знос	1012	256	326	345	396	425
Інвестиційна нерухомість	1015					
Довгострокові біологічні активи	1020					
Довгострокові фінансові інвестиції:						
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030					
інші фінансові інвестиції	1035					
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040					
Відстрочені податкові активи	1045					
Інші необоротні активи	1090	18	25	85	85	63
Усього за розділом I	1095	501	540	923	936	1188
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	315,6	386,30	582,30	456,00	284,00
Виробничі запаси	1101					
Незавершене виробництво	1102					
Готова продукція	1103	216,6	256,40	325,60	458,30	475,30
Товари	1104	13	15,00	18,00	25,00	36,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	215,9	258,90	256,90	356,90	369,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	1130	98,9	115,60	275,60	112,30	42,30
з бюджетом	1135	8	10,00	9,00	6,00	8,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1140	98	125,00	185,00	195,00	265,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3	2,00	6,00	8,00	3,00
Поточні фінансові інвестиції	1160					
Гроші та їх еквіваленти	1165					
Готівка	1166	1,1	1,20	1,80	2,80	3,50
Рахунки в банках	1167	48,4	52,40	65,30	69,60	58,30
Витрати майбутніх періодів	1170	5,00	5,00	8,00	6,00	3,00
Інші оборотні активи	1190	8,6	10,60	0,90	25,10	4,70
Усього за розділом II	1195	716,50	852,10	1152,10	1265,00	1269,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200					
Баланс	1300	1217,50	1392,1	2075,1	2201	2457

Продовження додатку А

I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	180	180	280	280	320
Капітал у дооцінках	1405					
Додатковий капітал	1410					
Резервний капітал	1415					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18	20	104,1	235	195
Неоплачений капітал	1425					
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	198	200	384,1	515	515
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500					
Довгострокові кредити банків	1510	115	125	132	142	189
Інші довгострокові зобов'язання	1515					
Довгострокові забезпечення	1520					
Цільове фінансування	1525					
Усього за розділом II	1595	115	125	132	142	189
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	13	15	28	85	120
Поточна кредиторська заборгованість за:						
довгостроковими зобов'язаннями	1610					
товари, роботи, послуги	1615	545,6	625,3	825,4	925,3	863,5
розрахунками з бюджетом	1620	20	25	33	42	12
у тому числі з податку на прибуток	1621					
розрахунками зі страхування	1625					
розрахунками з оплати праці	1630	7	12	10	6	8
за одержаними авансами	1635					
за розрахунками з учасниками	1640	105,6	129,3	369,9	258,3	425,3
Поточні забезпечення	1660					
Доходи майбутніх періодів	1665	23	25	26	35	42
Інші поточні зобов'язання	1690	190,3	235,5	266,7	192,4	282,2
Усього за розділом III	1695	904,5	1067,1	1559	1544	1753
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700					
Баланс	1900	1217,5	1392,1	2075,1	2201	2457

Додаток Б
Агрегований звіт про сукупний дохід за 2017-2021 рік

Стаття	Код рядка	роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2109	2406,6	3097,7	3156	3919
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1925	2187,4	2465,7	2661	2999
Валовий:						
прибуток	2090	184	219,2	632	495	920
збиток	2095	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	115,6	138,6	145,2	115	126
Адміністративні витрати	2130	68,5	74,4	111,7	135	413
Витрати на збут	2150					
Інші операційні витрати	2180	3,5	2,3	12,2	23	85
Фінансовий результат від операційної діяльності:						
прибуток	2190	227,6	281,1	653,3	452	548
збиток	2195	0	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200					
Інші фінансові доходи	2220	35,6	44,1	54,1	86	85
Інші доходи	2240					
Фінансові витрати	2250	2,5	3,8	12,5	14	114
Втрати від участі в капіталі	2255					
Інші витрати	2270					
Фінансовий результат до оподаткування:						
прибуток	2290	260,7	321,4	694,9	524	519
збиток	2295	0	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	43	58,4	112,9	110	85
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305					
Чистий фінансовий результат:						
прибуток	2350	217,7	263	582	414	434
збиток	2355	0	0	0	0	0